



บทที่ 4

### วัฒนธรรมเนชั่น

จากวันที่หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษฉบับที่สองของประเทศไทย "THE VOICE OF THE NATION" ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 โดยกลุ่มผู้จัดตั้งชาวไทย 3 คน ได้แก่

นายธรรมนุญ มหาเปารยะ

นายสุทธิชัย หสุน

ม.ร.ว.สุนิดา กิติยากร

ด้วยชื่อ "บริษัท เดอะเนชั่น จำกัด" อันมีผู้ถือหุ้นประมาณ 200-300 คน และด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท จากสำนักพิมพ์เล็กๆ บนตึกประจำข้าง ตลาดน้อยสำนักงานถนนเดโช ชัยบขชามาสู่อ่านกด้วยน้ำไทกระทั่งปักรากลงฐานที่ถนนบางนา-ตราด นับเนื่องมาถึงปัจจุบันนี้ความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมผลิตสินค้าให้จับเคลื่อน บางส่วนของการจับเคลื่อนนั้นปรากฏภาพความเติบโตของบริษัทฯ ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ดังกล่าวที่บัดนี้ได้ขยายฐานการผลิตสื่อออกไปมากมาย มุ่งสู่ความเป็น Information Company

กว่า 25 ปีขององค์การเนชั่น หรือในนามบริษัทเนชั่น พับลิชชิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ได้มีการสังเคราะห์ลักษณะบางประการเฉพาะตัวมาอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือไปจากรูปธรรมของสื่อที่ผลิตออกไปสู่สาธารณชน เบื้องหลังนั้นคือนามธรรมทางการทำงานและวิถีปฏิบัติขององค์การเนชั่นอันมีภาพภายนอกที่รับรู้กันว่าคลุกคลีกับ "ข่าว" มาโดยตลอด

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวัฒนธรรมเนชั่นโดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ได้แก่ การนิยามคำว่าวัฒนธรรมเนชั่น องค์ประกอบของมิติวัฒนธรรมเนชั่น 9 ประการ และลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นขององค์การเนชั่น



ไหวไม่ผันแปรนั้นสามารถถูกทำให้ผูกพันด้วยกาลเวลาหรือสิ่งยั่วยุเข้าแห่งวัดฤหรือไม่...  
วัฒนธรรมแห่งความหวังการที่จะไม่ยอมก้มหัวให้กับความไม่ถูกต้องจะยังเป็นหลักแห่งการทำงานของเราอีกต่อไปนานเท่านาน...

หากพิจารณาจากข้อความข้างต้นแล้ว อาจกล่าวได้ว่านิยามของวัฒนธรรมเนชั่นจากผู้ที่ถูกกล่าวถึงเป็นคนแรกเน้นเรื่องหลักการทำงาน ประสิทธิภาพหรืออาจเรียกว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งสำคัญ เนื้อหาวัฒนธรรมตามความหมายนี้วางอยู่บนพื้นฐานเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ในแง่มุมอื่นๆ วัฒนธรรมเนชั่นยังหมายรวมถึงค่านิยม วิธีการทำงาน และบุคลากรในองค์กรเนชั่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เพิ่มเติมนอกเหนือจากความหมายเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพสื่อมวลชน ดังที่สุกฤษฎี หุ่น ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

"วัฒนธรรมเนชั่นในที่นี้ก็คือ เน้นหนักไปทางด้านคนข่าวที่มาทำหน้าที่สื่อพิมพ์ที่จะต้องรับผิดชอบดูแลบริหารทุกด้านด้วย การให้ความสำคัญกับข่าว ความเป็นอิสระทางความคิด ให้ความสำคัญในแง่ของอุดมการณ์ที่เน้นไปทางด้านเนื้อหาสาระตั้งแต่ต้น การเสียสละ การทำงานหนัก การยืนหยัดอยู่ในหลักการของความถูกต้องของสังคม เหล่านี้เป็นค่านิยมที่สำคัญมาก และก็การไม่ก้าวก่าสก่อนนโยบายของสื่อที่เราทำอยู่" (สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

โดยสรุป วัฒนธรรมเนชั่นตามคำจำกัดความนี้มี 3 มิติ ได้แก่

- วัฒนธรรมเนชั่นในความหมายต่อตัวงาน ได้แก่ ข่าว
- วัฒนธรรมเนชั่นในความหมายต่อสิ่งที่องค์กรมีให้สมาชิก ได้แก่ อิสระทางความคิด
- วัฒนธรรมเนชั่นในความหมายต่อสิ่งที่องค์กรเรียกร้องจากสมาชิก ได้แก่ การเสียสละ การทำงานหนัก

## 2. ความหมายเชิงการจัดระบบขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ สุภาพ คลีชจาธ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอ็นพีจี บรอดแคสต์ติ้ง เน็ทเวิร์ค จำกัด ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมเนชั่นไว้ว่ามีจุดเด่นที่การจัดระบบองค์การ อันโปร่งใส

"ผมพอใจวัฒนธรรมองค์การเนชั่น ผมอยู่มาหลายหนังสือพิมพ์แล้ว ในระดับผู้บริหาร ผมพอใจการจัดระบบตรงที่ไม่มีการเล่นการเมืองภายใน หรือถ้ามีก็น้อยที่สุดเท่าที่ ผมเจอมา ทำงานไปลูกเดียวไม่มีใครคิดว่าถ้าทำแต่งงานแล้วจะมีคนมาเลื้อยเก้าอี้ ทำแต่งงานแล้วจะมีคนมาวางแผนโค่นให้เราหลุด ไม่มี ผมไม่เคยมีความรู้สึก ไม่มีการเรียกประชุม อะไรที่เกี่ยวกับผมแล้วเขาไม่ให้เข้าไป นอกเสียจากว่าเรื่องนั้นผมไม่เกี่ยวข้อง" (สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2538)

### 3. ความหมายเชิงทัศนคติของคนทำงานที่มีต่อองค์การ

ความหมายตามแนวทางนี้มีผู้กล่าวถึงน้อยกว่าสองแนวทางข้างต้น แต่ก็มีผู้บริหารระดับกลางบางคนให้ความสำคัญกับความหมายของวัฒนธรรมเนชั่นในเชิงทัศนคติของคนทำงานที่มีต่อองค์การ

โสภณ องค์การณ กรรมการผู้จัดการบริษัทเอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด ให้ความเห็น ดังนี้

"วัฒนธรรมในการทำงานไม่ได้อยู่ที่วิถีหรือลักษณะที่จะปฏิบัติงานแต่มันเริ่มที่ทัศนคติของคนที่มีต่องาน อยู่ที่ระดับแนวคิดต่องาน ต่อองค์การ" (สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2538)

จากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกองค์การพบว่าวัฒนธรรมเนชั่นถูกมองเป็นเรื่องของ ภาพลักษณ์ ไชศาล ศรีจรัสจรรยา กรรมการผู้จัดการบริษัทสยามโพสต์ จำกัด ให้ความเห็นในฐานะอดีตบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ คู่แข่งยักษ์ใหญ่ของเดอะเนชั่นในประเด็นหลักการเรื่องอิสรภาพในการนำเสนอ ค่านิยมในการเสียสละ การทำงานหนัก ซึ่งองค์การเนชั่นถือว่าเป็นวัฒนธรรมเนชั่น

"จุดเด่นของเนชั่นคือพยายามใช้คำว่า เป็นหนังสือพิมพ์อิสระของประเทศไทย (Thailand's Independent Newspaper) ความหมายคือฉบับอิสระสู่เขาไม่ได้ซึ่ง

ต้องละไว้ในฐานที่เข้าใจ ผมมองเนชั่นหลายด้าน เรื่องของเสรีภาพในการนำเสนอมันเป็น เรื่องปกติธรรมดาสำหรับประเทศไทย ดังนั้นผมจะไม่มองว่าเนชั่นจะมีอิสระมากกว่าชาวบ้าน เขา แต่ที่ผมเห็นก็คือที่เขาพยายามทำให้หัวข้อหรือประเด็นการนำเสนอจกออกไป นโยบาย การนำเสนอประเด็นต่างๆ ส่วนใหญ่จะสะท้อนลักษณะของบรรณาธิการ ดังนั้นจะเห็นความ คล้ายคลึงกันได้ระหว่างตัวบรรณาธิการ ตัวคุณสุทธิชัย และแนวทางหนังสือของเนชั่นคือค่อนข้าง ก้าวร้าว ส่วนเรื่องการเสียดสี ทำงานหนักอาจจะมีส่วนจริงเพราะความเป็นมาของ เขา เขาเปิดใหม่ ต้องเหนื่อย ไม่ว่าจะสุขสมัยไหนก็แล้วแต่ โดยธรรมชาติหนังสือพิมพ์เป็น ธุรกิจที่ทำยากมาก ต้องขาดทุนไม่รู้เท่าไร สิ่งนี้เองทำให้คนต้องทุ่มเทมาก ต้องทำด้วยใจ รักจริงๆ ภาพรวมวิชาชีพนี้แม้ปัจจุบันจะดีขึ้นในแง่เงินเดือน แต่เนื้อแท้เป็นงานหนักกว่าวิชาชีพอื่นอยู่แล้ว ยิ่งเนชั่นเขาต้องทำงานหนักกว่าเพื่อนเพราะเขาเคยล้มลุกคลุกคลานมาก่อน" (สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2539)

ข้อมูลจากสาขาศาสนาภายนอกนี้ สนับสนุนว่าเนชั่นมีค่านิยมในการทำงานหนักค่อนข้าง ชัดเจนเป็นจุดที่ผู้บริหารภายในและบุคคลภายนอกเห็นร่วมกัน ส่วนความเป็นอิสระในการ นำเสนอนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องเด่นแท้จริงของเนชั่นหรือไม่ แต่ทัศนคติภายนอกในฐานะ คู่แข่งประเมินว่าเป็นความพยายามชูประเด็นนี้ให้เป็น "จุดขายภาพลักษณ์" มากกว่า รวมทั้งแนวทางหนังสือพิมพ์เนชั่นจะมีลักษณะค่อนข้างก้าวร้าวเช่นเดียวกับลักษณะของผู้นำซึ่งคน ภายนอกกล่าวถึงด้วยความหมายเชิงลบ แต่กลุ่มผู้บริหารเนชั่นใช้คำที่มีความหมายเชิงบวก คือเป็นความกล้าหาญในการเสนอข่าว

ในส่วนความเข้าใจความหมายวัฒนธรรมเนชั่นระดับบุคลากร (โปรดดูรายละเอียดผลการสำรวจได้ที่ภาคผนวก) พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 18 ไม่ทราบว่าวัฒนธรรม เนชั่นคืออะไร หลายคนไม่เคยแม้แต่ได้ยินกระทั่งได้รับแบบสอบถาม หลายคนในที่มีทั้ง ระดับบรรณาธิการข่าว หัวหน้าแผนก พนักงานอาวุโส เลสไปถึงพนักงานทั่วไป รองลง มาร้อยละ 13.3 ให้ความหมายว่าเป็นกฎระเบียบ หรือสิ่งที่ทุกคนยึดถือ ปฏิบัติตามติด ต่อกันมาช้านาน อีกส่วนหนึ่งร้อยละ 5.3 ให้ความหมายในแง่ของกลุ่มสังคมขนาดเล็กที่มีระเบียบปฏิบัติ ความคิด การทำงาน และวิธีการคิดสำหรับสมาชิกในสังคม

ข้อสังเกตประการหนึ่ง คือบุคลากรให้ความหมายวัฒนธรรมเนชั่นในแง่ระเบียบปฏิบัติคล้ายกับความหมายตามแนวทางการจัดระบบขององค์กร (แนวทางที่สอง) โดยไม่มีความนัยส่อไปในเชิงบวกหรือเชิงลบ นับเป็นวิถีชีวิตของบุคลากรในโลกความเป็นจริง

แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงถึงระดับกลางจะให้ความหมายและเล็งเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมเนชั่น แต่ปรากฏว่าพนักงานส่วนใหญ่มิได้ตระหนักถึงสิ่งเหล่านี้เลย นั่นอาจเป็นเพราะมีจุดอ่อนในการประชาสัมพันธ์ภายใน หรืออาจเป็นเพราะลักษณะคนทำงานส่วนใหญ่มิได้สนใจความเป็นไปหรือเรื่องราวภายในขององค์กรสักเท่าใดนัก อีกสาเหตุหนึ่งน่าจะเป็นเพราะพนักงานอยู่ในภายในขององค์กรจนคุ้นชินกับวิถีปฏิบัติโดยไม่ทราบว่าเหล่านี้คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง ขณะที่ผู้นำองค์กรคือ สุทธิชัย ก็มีได้ตั้งใจถ่ายทอดคำว่าวัฒนธรรมเนชั่นต่อบุคลากรอย่างแจ่มชัดเพียงเอ่ยถึงเป็นครั้งคราวในวารสารสัมพันธ์หรือในการประชุมกลุ่มผู้บริหาร

ทั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินว่าน่าจะเป็นเพราะผู้นำองค์กรมิได้ให้ความสำคัญกับ "คำ" มากไปกว่า "ความหมายของคำ" ดังอ้างไว้เบื้องต้น

เมื่อประมวลแล้ว อาจตีความได้ว่าองค์กรเนชั่นมีโลกแห่งความเป็นจริงและโลกแห่งอุดมคติผสมปนเปกัน โลกแห่งความเป็นจริงถูกสร้างและนำมาใช้สำหรับวิถีชีวิตการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่จึงไม่รู้จักคำว่าวัฒนธรรมเนชั่นโดยตรงและไม่สนใจที่จะรู้มากไปกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ส่วนโลกแห่งอุดมคติเป็นโลกที่ทางผู้บริหารสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นจุดขายภาพลักษณ์สำหรับคนภายนอกซึ่งจะส่งผลดีต่อการขยายงานขององค์กรเนชั่นเพราะได้ปูพื้นฐานความเชื่อถือด้านข่าวมาช้านาน

มิติขององค์ประกอบของ "วัฒนธรรมเนชั่น"

1. แหล่งเงินทุน การใช้ทุนในการดำเนินงาน

ในประเด็นนี้ผู้วิจัยนำเสนอโดยครอบคลุมเนื้อหา 3 ประเด็น ได้แก่ แหล่งเงินทุน การใช้ทุนในการดำเนินงาน และกองทุนเพื่อสวัสดิการภายในองค์การเนชั่น

### 1.1. แหล่งเงินทุน

องค์การเนชั่นมีความเป็นมาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเงินทุนที่โดดเด่นเนื่องจากผู้บริหารใช้กลยุทธ์มากมายเพื่อกู้สถานะของบริษัทฯ เพราะยุคแรก (พ.ศ. 2514-พ.ศ. 2519) บริษัทฯ อยู่ในขั้นเกือบล้มละลาย ต่อมาผู้บริหารสามารถทำให้บริษัทฯ ตั้งหลักได้โดยอาศัยกลยุทธ์ทางการตลาดเป็นตัวเสริมการประชาสัมพันธ์ และเริ่มมีเงินทุนไปขยายกิจการด้านอื่นๆ ภายหลังจากเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2531 เป็นธุรกิจหมวดสิ่งพิมพ์ลำดับที่ 2 ที่จดทะเบียนต่อจากหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ จากนั้นได้แปรสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัดเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา

ผู้วิจัยประมวลนานาวิสัยที่ สนาชัย อีร์พัฒนางค์ ประธานกรรมการ เคยใช้แก้ปัญหาการเงินเพื่อกอบกู้สถานการณ์ของเนชั่นในอดีต ดังนี้

1.1.1. ช่วงต้นของยุค 6 ตุลาคม พ.ศ. 2519 เงินสดก้อนแรก 5 แสนบาทหมด และไม่มีเงินจ่ายค่าแรงให้พนักงาน ใช้วิธีกู้เงินในระบบไม่ได้ต้องหาเงินนอกระบบได้แก่

- สืมจากญาติพี่น้อง
- วิธีการแลกเช็ค ขาจรดเช็คไม่ว่าดอกหรือฮละ 2 หรือ 3 ต่อเดือนก็ตาม หลายครั้งที่ต้องขอมขอเสนอให้เซ็นเช็คอีกใบในจำนวนเงินเท่ากับเช็คอีกฉบับที่ขาจรด เพื่อเป็นการค้าประกันอีกชั้นหนึ่ง
- เล่นแชร์ และเปียร์แชร์ด้วยดอกสูงขนาดไหนก็ยอม
- ขอความช่วยเหลือจากธนาคารที่เนชั่นยังไม่โดนแบล็คลิสต์
- สอมลคเปอร์เซ็นต์ให้กับบริษัทโฆษณาที่มาซื้อพื้นที่บนหน้ากระดาษถึงร้อยละ 5 เพื่อแลกกับการขอเก็บเงินค่าโฆษณาก่อนที่จะครบกำหนดจ่ายเช็คประจำเดือน หรือประจำงวด

1.1.2. เข้าพบผู้บริหารธนาคารกรุงเทพเพื่อยื่นข้อเรียกร้องขอปรับขึ้นเงินเดือนของเนชั่นที่ยังไม่เคลียร์ โดยมีข้อเสนอมองว่าจะเคลียร์หนี้เก่าของกรรมการบริษัทชุดก่อนด้วยการหักค่าโฆษณาที่ทางธนาคารจะทยอยลง เมื่อตกลงได้จึงขยาลดเช็คกับธนาคารซึ่งดอกเบี้ยสูงกว่าการแลกเช็คคนอกระบบ

1.1.3. ซื้อแท่นพิมพ์ COLOR WEB ซึ่งเพิ่งเปิดตลาดในประเทศไทย ถือเป็นทรัพย์สินถาวรทำให้สามารถเจรจากู้เงินจากธนาคารโดยการนำแท่นพิมพ์ (ซึ่งยังจ่ายเงินไม่ครบแต่เซ็นค้ำประกันหนี้เป็นการส่วนตัว) มาจดจำนองค้ำประกันเงินกู้หลายล้านบาทจากธนาคารดอยซ์แบงค์ (จากเยอรมัน สาขาประเทศไทย)

... ในยุคที่เรามีปัญหาการเงินเพราะธุรกิจมีแต่ขาดทุน ไม่เคยมีกำไรสักเดือนติดต่อกันหลายปี ลุ้นปีที่ไรท์แทบจะสิ้นใจ ตลอดทั้งปีเราก็มุนเงินจนชาชีวิต ลุ้นห้อยแทบจะขาดใจตาย มาถึงตอนสิ้นปีบริษัท นี้มีธรรมเนียมมาตั้งแต่ต้นว่าต้องจ่ายโบนัสบ้างพอเป็นกำลังใจแก่คนทำงาน ไม่ว่าจะบริษัท จะขาดทุนเท่าไรก็ตาม การจัดงานปีใหม่ให้พนักงานก็จัดกันอย่างตามบุญตามกรรมพอเป็นพิธีที่เราได้จัดงานปีใหม่กันกับเขาบ้าง วันที่เรามีสงานปีใหม่ผมก็นั่งร่วมงานกับพนักงานด้วยจิตใจอันแสนจะท้อเหี่ยวและอดสู (บางปีอยู่คนเดียวในงานเพราะว่าไม่มีกรรมการท่านอื่นๆ ที่ชอบทำใจมาร่วมปีใหม่) ไม่รู้จะหาเงินมาจ่ายโบนัสอย่างไร ในที่สุดเราก็ต้องตัดสินใจประกาศจ่ายโบนัสโดยการจ่ายเป็น 3-4 งวดๆ ละกลุ่ม โดยเริ่มจ่ายงวดแรกตั้งแต่เดือนมกราคม กว่าจะจ่ายครบไปเข้าไปสิ้นเดือนมีนาคมหรือเมษายน... (สนาชัย ชีร์พัฒน์วงศ์, วารสารภายใน, 2536)

## 1.2. การใช้ทุนในการดำเนินงาน

หลังจากที่บริษัท เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยเหตุผลใหญ่คือการระดมทุนมาใช้ขยายงาน และยกระดับภาพลักษณ์ของบริษัท ให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจฐานะทางการเงินของบริษัท โดยมี การเพิ่มทุนมาตลอดเกือบทุกปี องค์การเนชั่นนำเงินทุนมาใช้ในกิจการต่างๆ อาทิ ธุรกิจเพรอฟเพอร์ตีสส์ (เนชั่น ทาวเวอร์) สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ ธุรกิจบริการสารสนเทศ ธุรกิจสื่อสาระและบันเทิง (Books Line) และสิ่งพิมพ์อื่นๆ ได้แก่ หนังสือการ์ตูนลิขสิทธิ์ในเครือ BBC London หนังสือการ์ตูนญี่ปุ่น ตลอดจนการสร้างโรงพิมพ์แห่งใหม่



## พัฒนาาระบบคอมพิวเตอร์

จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามในประเด็นสภาวะการลงทุนของบริษัทฯ พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ร้อยละ 50 เห็นเห็นว่าบริษัทฯ มีแนวทางการต่อยอดด้วยการนำเงินทุนจากรายได้ของธุรกิจหนึ่งไปลงทุนธุรกิจใหม่ ความเห็นที่มีคะแนนรองลงมาร้อยละ 23.3 มองว่าสภาวะเรื่องเงินทุนมีลักษณะหมุนเวียนไม่แน่นอน นอกจากนี้ความเห็นของบุคลากรกลุ่มน้อยร้อยละ 9.3 เสนอว่าสภาวะเงินทุนของบริษัทฯ มีลักษณะสะดุดคล่องตัว

กรณีการสร้างเนชั่น ทาวเวอร์ ทำให้เกิดคำถามสื่อภายในว่าธุรกิจนี้ไม่ประสบความสำเร็จส่งผลกระทบต่อรายได้และสวัสดิการของพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด ขณะที่ทางฝ่ายผู้บริหารยืนยันว่าไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้น

"วันหนึ่งคุยเรื่องเบาๆ กับคุณสุทธิชัยว่ามีคนอยู่สามกลุ่มคือคิดดีก็มองอะไรแง่บวกไปหมด คนที่คิดแง่ลบมองอะไรก็แง่ลบหมด และกลุ่มสุดท้ายคือไม่คิดอะไร เฉยๆ ไม่เกี่ยวกับฉัน ขำลือที่ว่านี้ไม่ทราบใครปล่อยข่าวซึ่งไม่จริง สวัสดิการ โบนัส ทุกอย่างเหมือนเดิมหมด คนที่คิดแง่ลบก็จะมองว่าสงสัยบริษัทเค็ดร้อนเรื่องเงินเพราะไปสร้างตึกตึกก็ดูตุงเงินไปหมด จริงๆ คือบริษัทไม่ขาดทุน ยิ่งถ้าไรอยู่แต่จะเอาดีเท่ากับปีที่แล้วไม่ได้ เพราะกระดาษยังแพงอยู่ เศรษฐกิจก็รู้ๆ อยู่ คุณสุทธิชัย บอกว่าสมมติขายตึกทิ้งเพราะคนบอกตึกนี้ไม่ดี คนคิดแง่ลบก็จะบอกว่าเห็นไหมละไม่มีเงินถึงต้องขายตึก นี่ก็คุยกันเบาๆ"

(สนาชัย ชีร์พัฒนางศ์, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2538)

ผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหารในประเด็นสภาวะเงินทุนและการใช้เงินทุนดังกล่าวซึ่งได้คำตอบไม่ตรงกัน อาจประเมินได้ว่าองค์การเนชั่นน่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

ทางด้านกลยุทธ์ทางการตลาดซึ่งมีลักษณะบุกตลอดเวลาช่วยเพิ่มรายได้จากการลงโฆษณาและสอดขายทำให้บริษัทฯ มีกำไรมหาศาล สนาชัย ชีร์พัฒนางศ์ มองว่าเป็น

เพราะคำเนิการในเชิงรุก (aggressive) มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ลักษณะนี้พ้องกับการทำสื่อสิ่งพิมพ์ที่คนภายนอกวิจารณ์ว่าค่อนข้างก้าวร้าว จึงนับได้ว่าองค์การเนชั่นไม่ว่าจะเป็นส่วนบริหาร-จัดการ หรือส่วนผลิตสื่อต่างมีแนวทางสอดคล้อง เกือบทุกทั้งระบบ

### 1.3. กองทุนเพื่อสวัสดิการภายในองค์การ

นอกจากแหล่งทุนและการใช้ทุนในการดำเนินงานแล้ว กองทุนเพื่อสวัสดิการภายในองค์การก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเงินทุน แต่แตกต่างจากสองประเด็นแรกในแง่ที่เป็นรางวัลที่องค์การเนชั่นให้บุคลากรเพื่อสร้างความผูกพัน การใช้เงินทุนนี้มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับบุคลากร กองทุนแต่ละแผนกที่ประสานงานกันในด้านต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรม การให้กู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเป็นตัวแทนบุคลากรแผนกต่างๆ เข้าร่วมประชุมร่วมกับผู้บริหารเพื่อเสนอข้อเรียกร้องจากบุคลากร รวมไปถึงกองทุนประจำปีที่ใช้เป็นการส่วนตัวจากมรดกของ ธนาชัย ชีร์พัฒน์วงศ์ ล้ำสุด ผู้นำองค์การคนเดียวกันนี้ได้มอบเงินส่วนตัวจำนวนสองล้านบาทเป็นกองทุนพิเศษแก่บุคลากรเนื่องในวันครบรอบวันเกิดของบริษัทฯ และครบรอบ 20 ปี ของการทำงานที่บริษัทฯ นี้ ในปี พ.ศ. 2539

## 2. บทบาทการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรม

มิติขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเนชั่นเกี่ยวข้องกับบทบาทการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยมองจากผู้บริหารลงไป ผู้วิจัยหมายรวมถึงปัจจัยของวัฒนธรรมเนชั่น 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถและบารมีของผู้นำในฐานะผู้ริเริ่มสร้างนโยบาย การถ่ายทอดนโยบายและระบบบริหาร-การจัดการซึ่งเป็นกลไกที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมไปยังสมาชิก

### 2.1. ความสามารถและบารมีของผู้นำ

ดังได้กล่าวไว้เบื้องต้นว่าองค์การเนชั่นมีผู้นำที่ชัดเจนอยู่สองคน ได้แก่ ธนาชัย ชีร์พัฒน์วงศ์ และ สุทธิชัย หยุ่น เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่าคนแรกเป็นผู้ก่อกำเนิดของ บริษัทฯ จากที่เกือบล้มละลายมาอยู่ในภาวะตั้งตัวได้ และเดินเครื่องนำพาองค์การไปสู่จุด

ที่แข็งแกร่งเชิงธุรกิจด้วยตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบภาวการณ์ทุกด้านที่จะเกิดกับเนชั่น ตลอดถึงดูแลด้านการบริหาร ความสามารถในฐานะนักธุรกิจจึงประกันได้ด้วยผลงานที่ผ่านมา

หากว่าองค์การเนชั่นมิได้ดำเนินการทางด้านสื่อสารมวลชน ธนาชัย ก็อาจเป็นผู้นำองค์การที่บุคลากรตระหนักถึงอย่างเด่นชัด แต่ในความเป็นจริงบุคลากรภายในเนชั่นเกือบทั้งหมดล้วนเบนเป้าความสนใจไปที่ผู้นำอีกคนหนึ่งซึ่งทำงานในฐานะสื่อมวลชนโดยตรง

สุทธิชัย หยุ่น ผู้นำวัย 50 ปี หนึ่งในผู้ก่อตั้งสมัยแรกทราบดีว่าผู้คนทั่วไปทั้งในและนอกองค์กรมองว่าเขาคือสัญลักษณ์ของเนชั่น แม้ว่าภาพลักษณ์นี้จะสร้างความเด่นชัดให้กับองค์การเนชั่นด้วยเงาของ สุทธิชัย ในทางตรงข้ามภาพลักษณ์ดังกล่าวอาจมีส่วนทำลายองค์การได้อย่างช้าๆ ผู้นำอย่าง สุทธิชัย หยุ่น เองก็ค่อนข้างแน่ใจในจุดเสียนี้จึงพยายามอย่างเต็มที่ที่จะลบภาพของตนเองออกจากความเป็นเนชั่น ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ ดังนี้

"เป็นความตั้งใจมาตลอดในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมว่าจะทำอย่างไรให้ตัวผมมีความสำคัญน้อยลงในเครือเนชั่น ผมอยากให้เห็นถึงสิ่งที่องค์การเนชั่นสร้างขึ้นมามากกว่านั้นก็อย่างเช่นหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น ก็เป็นหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่คนไทยทำได้มาตรฐานเท่ากับต่างประเทศ มีความกล้าหาญในการวิจารณ์ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ฉะนั้นจะไม่มีคำว่าสุทธิชัย โพล์มา ผมกล้ายืนยันที่ผมทำได้ ประสบความสำเร็จพอสมควรในแง่ที่จะลบความสำคัญของตัวเองให้เหลือลงในองค์การเนชั่น แล้วจะทำอย่างนี้มากขึ้นในปีต่อไปด้วย" (สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

อย่างไรก็ตาม ภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมายังคงมีเค้าของ สุทธิชัย อยู่ในลักษณะที่ ไพบูลย์ ศรีจรัสวรรษยา อดีตบรรณาธิการหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ เรียกว่า One Man Show ซึ่งจะกลายเป็นปัญหาให้กับองค์การเนชั่น

ไพบูลย์ ศรีจรัสวรรษยา แสดงทัศนคติต่อกรณีนี้ว่า

"คุณสุทธิชัย แกล้งของแกลไปเต็มๆแต่ก็เห็นความพยายามขององค์การที่จะสร้างผู้บริหารหรือผู้นำชุดใหม่ขึ้นมาสำหรับอนาคตต่อไป แต่ผมไม่รู้ว่าเขาพยายามแค่ไหนสิ่งที่ผม

เห็นคือภาพลักษณ์ ผมไม่ได้แข่งคุณสุทธิชัยนะ แต่สมมติถ้าเกิดเขาเป็นอะไรไป ผมก็เชื่อว่า เนชั่นอยู่ต่อไปได้คงไม่พังหรอกเพราะในช่วง 20 กว่าปี ที่ผ่านมาเขาก็พัฒนาองค์กรขึ้นมาประสบความสำเร็จได้ดีทีเดียว ทว่า มันจะไม่เหมือนเดิม เอกลักษณ์ความเป็นเนชั่นมันก็จะไม่ชัดเจนเหมือนเดิม มันต้องเปลี่ยนแน่ เพราะคุณสุทธิชัย คือเอกลักษณ์ของเนชั่น มันเป็นอย่างนี้มาตั้งแต่แรก ลองไปถามชาวบ้านง่ายๆ ว่าใครเป็นบรรณาธิการเดอะเนชั่น ตอนนี้มีใครรู้จักว่าคุณพนาเป็นบก. หรือแม้แต่ตอนที่คุณเทพชัยเป็น ใครรู้อ้าง ใครก็คิดถึงคุณสุทธิชัย แต่ผมว่าในหลักของการบริหารนี่ฝรั่งเขามีคำพูดอยู่อย่างหนึ่งซึ่งผมว่าเข้าท่าดี เขาบอกว่า ในองค์กรไหนไม่ว่าใหญ่หรือเล็กก็ตามจะไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่จะสำคัญขนาดที่ว่าขาดคนนั้นแล้วองค์กรมันจะพัง"

ที่คณะเหล่านี้ สอดคล้องกับภาพลักษณ์ที่คนภายนอกส่วนใหญ่มอง ถึงขนาดครั้งหนึ่ง นิตยสารบางฉบับเรียก สุทธิชัย หยุ่น ว่า "วีรบุรุษแห่งถนนบางนา-ตราด" เกี่ยวกับคำเรียกขานนี้ ผู้ถูกเรียกได้ปฏิเสธ พร้อมอธิบายว่า

"ไม่จริง เกินไปหน่อยเพราะวีรบุรุษนี่ต้องเป็นคนสร้างสิ่งที่คนอื่นไม่กล้าทำ แต่ที่ผมทำเป็นเรื่องธรรมดาตามากเลย ถ้าคนมีโอกาสและจังหวะอย่างผมก็ทำได้เหมือนกัน ผมไม่ได้เก่งกาจอะไรมากมาย ผมได้ปูพื้นฐานไว้หมดแล้ว ผมสามารถยุติบทบาทของตัวเองได้ในวันพรุ่งนี้เลยแล้วทุกอย่างจะเดินได้โดยปกติแล้วดีขึ้นด้วย ผมเคยบอกว่าถ้าพรุ่งนี้ผมถูกรถชนตาย ทุกอย่างก็เดินไปได้ ผมเชื่อมั่นในคนที่เราสร้างขึ้นมามา ระบบที่เราทำขึ้นมาฐานในสังคมที่คนยอมรับกันมา เป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ที่ไม่มีใครต้องมาถามให้ผมตัดสินใจ ไม่มี นอกจากว่าเขาอยากจะไปกินข้าวกับผม หรือว่าเขาจะชวนผมไปคุยหนึ่งเท่านั้นเอง ไม่มีเรื่องอะไรที่สำคัญพอที่ว่าผมไม่อยู่แล้วงานจะไม่เดิน ไม่มีแล้ว" (สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

ไม่ว่า สุทธิชัย หยุ่น จะพยายามลดบทบาทตนเองออกจากภาพลักษณ์ขององค์กร เนชั่นเพียงใด แต่สำหรับคนภายนอกยังคงมองว่าเขาคือเอกลักษณ์ของเนชั่นอยู่ ในกรณีนี้ผู้วิจัยประเมินว่าในโลกแห่งความเป็นจริงที่เกี่ยวกับคนภายใน สุทธิชัย หยุ่น ให้ความสำคัญกับการสร้างกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่จริง ขณะเดียวกันองค์กรเนชั่นก็ยังใช้ภาพลักษณ์ของ สุทธิชัย หยุ่น

ซึ่งจัดเป็นโลกอุดมคติเพื่อ "ชาย" ความเป็นเนชั่นต่อคนภายนอกองค์กร ส่วนคำถามที่ว่าทำไมเนชั่นต้องชายและชายได้อย่างไร ผู้วิจัยเสนอคำตอบไว้แล้วในช่วงท้ายของบทนี้

นอกจากนี้ ในโลกแห่งความเป็นจริง ผู้นำองค์กรคนนี้ยังมีบทบาทในการถ่ายทอดวัฒนธรรมเนชั่นต่อบุคลากรอีกด้วย ทั้งนี้จากผลการศึกษาวิจัยด้วยแบบสอบถามบุคลากรพบว่า เกือบร้อยละ 90 ขึ้นชมผู้นำองค์กรคนนี้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ขณะที่ร้อยละ 15.3 ไม่รู้สึกอะไรเป็นพิเศษเพราะไม่รู้จักหรือทำงานสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่น่าจะเป็นความรู้สึกแบบใดก็ตามแต่พนักงานส่วนใหญ่ก็เชื่อมั่นบุคคลผู้นี้มาก แม้กระทั่งการพูดคุยของบุคลากรเกี่ยวกับผู้บริหารก็มุ่งไปที่ สุทธิชัย ทั้งที่เป็นตำนาน เรื่องเล่า เรื่องขำขันทั้งแง่ดีและแง่ลบ

เมื่อรวมกับคำตอบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับผู้นำองค์กรที่นึกถึงเป็นคนแรก ก็ได้คำตอบสอดคล้องกับผลสำรวจด้วยแบบสอบถาม กล่าวคือส่วนใหญ่นึกถึง สุทธิชัย หยุ่น เช่น คำให้สัมภาษณ์ของ เทพชัย หย่อง ผู้อำนวยการข่าวไอทีวี

"ต้องคุณสุทธิชัย ชัดเจนอยู่แล้ว ไม่มีคำถามเลยว่าทำไมไม่ใช่เขา ในฐานะที่เป็นคนหนึ่งที่ก่อตั้งแล้วก็ยังมีบทบาทในสื่อทั้งหมดจะว่าเป็นฮีโร่ของเนชั่นเลขก็ได้" (สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2538)

ขณะที่บทบาทของ สุทธิชัย หยุ่น ชัดเจนในแง่การสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมเนชั่น ผู้นำอีกคนหนึ่งคือ ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ จะไม่เห็นบทบาทนี้แต่ผู้บริหารองค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้อาจประเมินได้ว่าทั้งคู่รับรู้บทบาทและขอบเขตที่เหมาะสมของตนเองดี นั่นคือให้ สุทธิชัย หยุ่น เป็นตัวแทนของอุดมการณ์นิกหนังสือพิมพ์ และให้ ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ เป็นตัวแทนของความเป็นจริงในเชิงธุรกิจ สอดคล้องกับแนวโน้มขององค์การสื่อสารมวลชนที่จะต้องมียุคสมดุลระหว่างอุดมการณ์และธุรกิจเพื่อที่จะนำพาองค์กรไปได้ตลอดรอดฝั่ง

## 2.2. การถ่ายทอดนโยบาย

การที่ สุทธิชัย หยุ่น ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร ทั้งยังมีบทบาทในการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมเนชั่นเต็มที่ ส่งผลให้เขาสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่บุคลากรได้

โดยง่าย ไม่ว่าจะเป็นงานปฐมนิเทศพนักงานใหม่ งานเลี้ยงประจำปีในวาระต่างๆ การ  
สัมมนา หรือข้อเขียนในวารสารสัมพันธ์ จะสื่อถึงสิ่งที่เขาคิดถึงหลักการ ปรัชญา วิธีการ  
ทำงาน

ดังตอนหนึ่งจากเอกสารรายงานผลการประชุม NATION VISION'94-'95 เมื่อ  
วันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ.2536 ที่ห้องศาลาแดง โรงแรมดุสิตธานี เป็นการประชุมระดับ  
หัวหน้าแผนกทุกแผนกขึ้นไป

...บางครั้งฟังผมพูดเกี่ยวกับหลักการก็ดี พูดถึงการรับใช้สังคมมาก หลายคนก็จะเบื่อบอกว่าพูดไม่เข้าประเด็นทุกที แต่อยากฮ้ำว่านี่เป็นสิ่งสำคัญมาก เป็นวิถุญาณที่ผมไม่  
อยากจะให้มองข้าม ทุกครั้งที่เราพูดถึงเรื่องอะไรจะต้องถามก่อนว่าเป้าหมายคือ  
อะไร ผมเชื่อว่าเรามีสื่อที่มีพลัง เรามีสื่อที่ต้องให้พลังนี้เป็นไปในทางบวก ผมเชื่อ  
ว่าถ้าเราทำตามสิ่งที่เราพูดคุยกันในวันนี้และที่จะว่ากันไป การมุ่งเดินหน้าต่อไปก็คือ  
การสร้างคนรุ่นใหม่ที่ดี การพยายามให้มีทรัพยากร ให้มีหลักการที่ดี เป็นสิ่งสำคัญที่  
จะต้องทำ...

...อยากให้เราเห็นว่าคือภารกิจ ฉะนั้นถ้าถามผมว่าถ้าผมเป็นอะไรไปจะมีปัญหาไหม ผม  
ตอบโดยต้องถามว่าผมเป็นตัวแทนของอะไร ถ้าสิ่งเหล่านี้ผมมี ทุกคนต้องมี และก็  
ออกไปเจอประชาชน เจอคนทุกวงการให้เขารับรู้ว่าต่อไปสิ่งต่างๆ ที่เขาเห็นว่า  
เป็นความดีขององค์กรนี้ที่อยู่มาได้ 20 กว่าปี สามารถขยายงานได้มากขนาดนี้ คง  
ไม่ใช่เพราะนายคนใดคนหนึ่ง คงเป็นเพราะทีมงาน คงเป็นเพราะหลักการ และที่  
สำคัญที่สุดก็เป็นเพราะวิถุญาณที่เขาเชื่อว่าเป็นความถูกต้อง เป็นการตั้งใจทำความดี...

### 2.3. ระบบบริหาร-การจัดการ

ทางด้านระบบบริหาร-การจัดการ ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่  
โครงสร้างการบริหาร และการสื่อสารภายในองค์กร


#### 2.3.1 โครงสร้างการบริหาร

องค์การเนชั่นเลือกวิชาชีพสายธุรกิจออกไปในหลายๆ ด้าน ได้แก่

- ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Publishing)
- ธุรกิจสื่อสารและบันเทิง (Booksline)
- ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Property)
- ธุรกิจกระจายภาพและเสียง (Broadcasting)
- ธุรกิจสารสนเทศ (Information Technology)
- ธุรกิจสถาบันฝึกอบรมและการศึกษา (Education & Training)

โดยแบ่งประเภทธุรกิจออกเป็นบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทอื่น ดังตารางในหน้า

ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ประเภทธุรกิจและสัดส่วนการถือหุ้น ณ 15 ธันวาคม 2538

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ทุนจดทะเบียน	สัดส่วนการถือหุ้น
<b>บริษัทย่อย</b>				
1	ธนาชัย แอนด์ เอ็นพีจี กรุ๊ป จำกัด (ที เอ็น จี พับลิชริง จำกัด)	นำเข้าและผลิตสิ่งพิมพ์(การ์ตูน), ผลิตสิ่งพิมพ์การศึกษา โดยรับลิขสิทธิ์จากต่างประเทศ	5 ล้านบาท	100%
2	เอ็นพีจี บุกส์ริอพ	ร้านหนังสือ Nation Books	10 ล้านบาท	81%
3	เอ็นพีจี บรอดแคสต์ติ้ง เน็ทเวอร์ค จำกัด	ผลิตรายการวิทยุ	3 ล้านบาท	90%
4	เอ็นพีจี เทเลวิชั่น จำกัด	ผลิตรายการทางโทรทัศน์	10 ล้านบาท	100%
5	เอ็นพีจี อินฟอร์เมชันเทคโนโลยี จำกัด	ให้บริการข้อมูลข่าวสารระบบคอมพิวเตอร์ "Nation On Line"	30 ล้านบาท	100%
6	เอ็นพีจี อินเตอร์เนชันแนล จำกัด	เป็นตัวแทนขายโฆษณา น.ส.พ.และรับจัดจำหน่ายสิ่ง พิมพ์ต่างประเทศ	1 ล้านบาท	100%
<b>บริษัทร่วม</b>				
1	เอสเอ็นเอ็น นิวส์ เน็ทเวอร์ค จำกัด	ผลิต จัดสร้าง จัดทำ จัดจำหน่าย และจัดการโดยประการ อื่น ซึ่งรายการที่เกี่ยวกับข่าวและสารคดีต่าง ๆ	5 ล้านบาท	49%
2	สยามเอ็นพีจี โปรดักชั่น จำกัด	"	5 ล้านบาท	49%
3	โยมิอูริ-เนชั่น อินฟอร์เมชัน เซอร์วิส จำกัด	ให้บริการโฆษณา , แทรกหนังสือ	4 ล้านบาท	45%
4	พรีนตีโพร จำกัด	ประกอบกิจการโรงพิมพ์	5 ล้านบาท	40%
<b>บริษัทอื่น</b>				
1	เนชั่น พรอพเพอร์ตี้ส์ จำกัด	ธุรกิจค่านอสังหาริมทรัพย์ - Nation Tower	300 ล้านบาท	18%
2	นำสยาม จำกัด	โรงเรียนอาชีวะ โดยใช้เทคโนโลยีอุปกรณ์และเครื่องมือ การเรียนการสอนของญี่ปุ่น	100 ล้านบาท	5%
3	ไทยเศรษฐกิจ ประกันภัย จำกัด	ประกันภัยทั่วไป	150 ล้านบาท	3%
4	สยามอินโฟ เทนเมนท์ จำกัด	ผู้ดำเนินการตามสัมปทานโครงการทีวีเสรี	1,000 ล้านบาท	7.5%
5	สยามอินโฟเทนเมนท์ โฮลดิ้ง จำกัด	ลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการสถานี โทรทัศน์	100 ล้านบาท	7.5%



เพื่อเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานในองค์การให้ตอบรับกับประเภทธุรกิจเหล่านี้  
องค์การเนชั่นจึงได้ปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เริ่มใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2539  
โครงสร้างนี้เป็นการรวมในลักษณะที่เรียกว่า Management Community คือมีการแบ่ง  
โครงสร้างการบริหารตามสายงาน 3 สาย แต่ละสายมีคณะกรรมการบริหารของบริษัทฯ หนึ่ง  
คนรับผิดชอบ โดยทั้งสามสายขึ้นตรงกับประธานบริหาร คือ ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์ ดังแผนผัง  
โครงสร้างการบริหารองค์การในหน้าต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# GROUP EXECUTIVE BOARD

Organization

## GROUP CHAIRMAN

### VICE CHAIRMAN

- Secretarate's Office
- SET + NEW Project
- Corporate Funding

### INTERNAL AUDIT

### GROUP FINANCE

### PUBLISHING

### BROADCASTING

### NON - PUBLISHING

ประธานบริหาร

ประธานบริหาร

ประธานบริหาร

ธนาคาร ซีทีพัฒนาวิสาหกิจ เป็นประธานกรรมการของทั้งสามสาย และเป็นประธานบริหารสาย Publishing โดยตรง สุกฤษฎี หุ่น เป็นประธานบริหารของสาย Broadcasting + IT ธนะชัย สันติชัยกุล เป็นประธานบริหารสาย Non-Publishing โครงสร้างใหม่นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายอำนาจและกระจายหน้าที่กันอย่างชัดเจน

ลักษณะการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ เรียกว่า "การจัดแผนงานตามแผนงานหรือโครงการ" หรือนิยมเรียกกันว่า Matrix organization เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีกิจกรรมมาก และสลับซับซ้อน ช่วยให้การประสานงานแต่ละสายทำได้ดีขึ้น และช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์ของกิจการดีขึ้นด้วยโดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสามารถประสานอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้บริหารแต่ละสายงานให้เข้ากันได้


ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 85) แยกแยะข้อดี-ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การแบบ Matrix organization ดังนี้

ข้อดี	ข้อเสีย
1. ช่วยให้มีการสนใจและเน้นถึงโครงการหรือแผนงานพิเศษ	1. ทำให้สายการบังคับบัญชาซ้อนกันในเรื่องโครงสร้าง
2. ช่วยให้มีโอกาสใช้ความชำนาญของหลายๆฝ่ายมาประสานเข้ากันเพื่อโครงการ	2. อาจเกิดปัญหาแก่งแย่งทรัพยากร
3. ช่วยให้องค์การสามารถขยายขอบเขตงานไปสู่งานใหม่ซึ่งจะพัฒนาได้สะดวกและง่ายขึ้น	3. อาจทำให้การประสานงานทำได้ยาก

แต่เดิมการจัดโครงสร้างองค์การเนั้นเป็นแบบ "การจัดแผนงานโดยพิจารณาถึงหน้าที่" ประเภท "แผนกที่เกิดมาตามความจำเป็น" (Derivative functional department) เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารรู้สึกว่าการควบคุมเริ่มกว้างจำเป็นต้องแยก

ออกเป็นหน้าที่ข้อๆ ต่างหาก อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การเช่นนี้เหมาะสำหรับ  
 ธุรกิจขนาดเล็กในระยะแรกเริ่ม ดังนั้นเมื่อองค์การเพิ่มขึ้นขยายธุรกิจออกไปมากมาจึงจำ  
 เป็นต้องปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับรูปแบบใหม่เพื่อความคล่องตัวของการ  
 ดำเนินธุรกิจแต่ละประเภท แม้จะต้องแลกกับความเสี่ยงในการควบคุมอำนาจ รวมไปถึงการ  
 ถ้ายทอดนโยบายก็ตาม ถือเป็น การปรับปรนวัฒนธรรมด้านระบบการบริหาร-จัดการเพื่อการ  
 ขยายธุรกิจข้ามสื่ออย่างหนึ่งขององค์การเช่นกัน

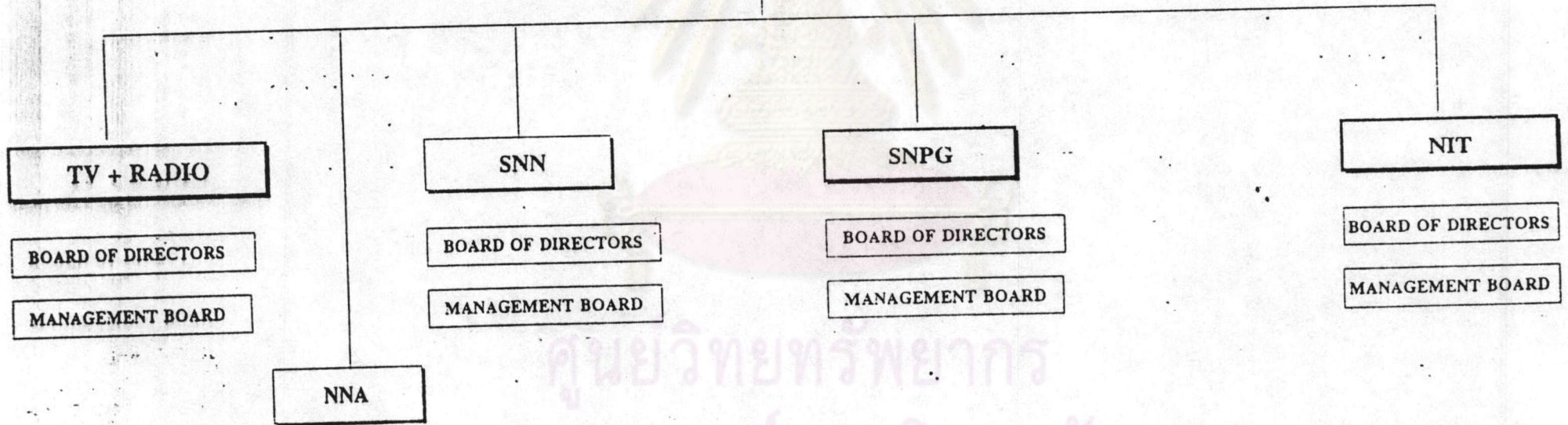
นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ในแต่ละสายก็จำแนกโครงสร้างการบริหาร  
 ข้อๆ ได้ ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**BROADCASTING**

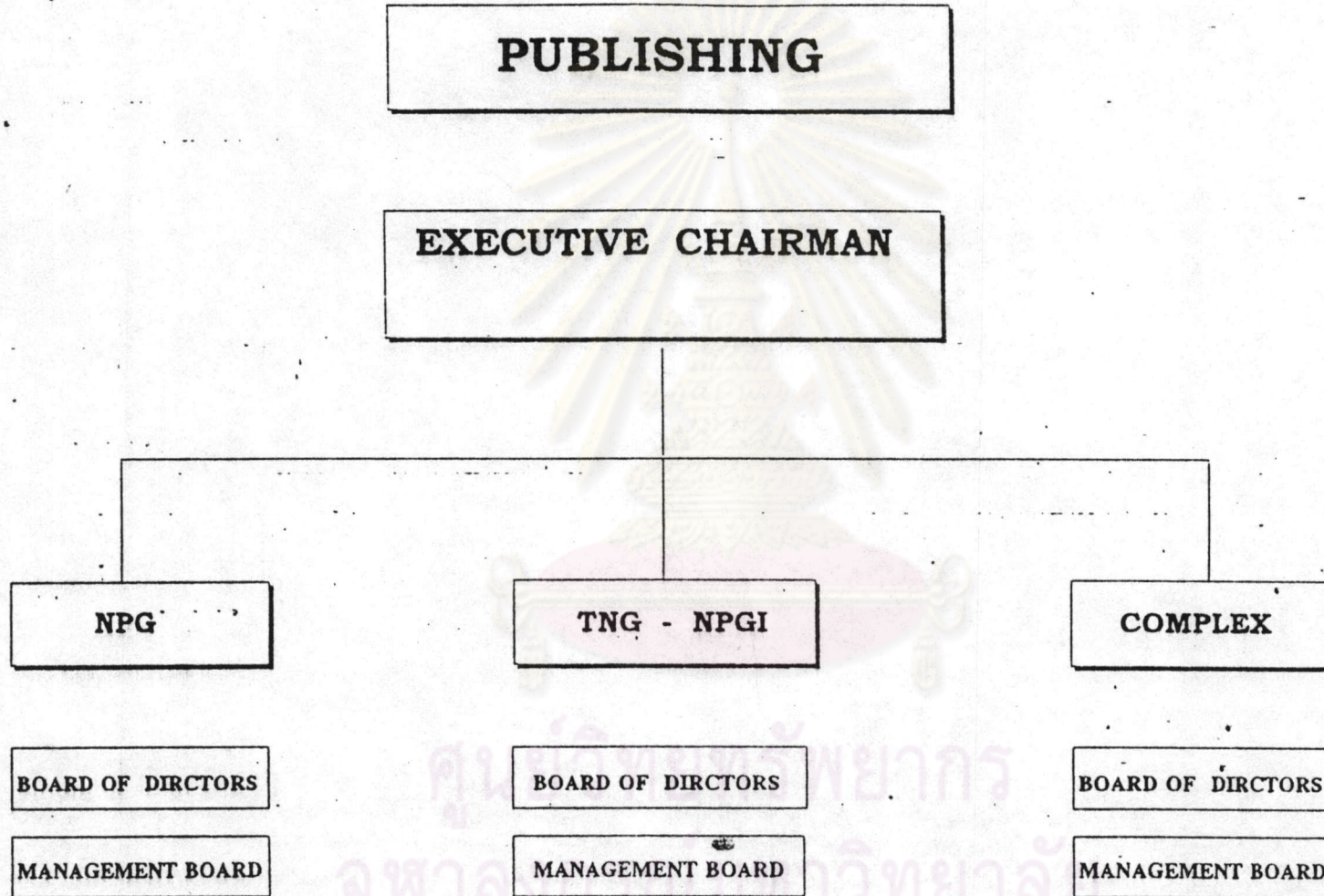
**EXECUTIVE CHAIRMAN**



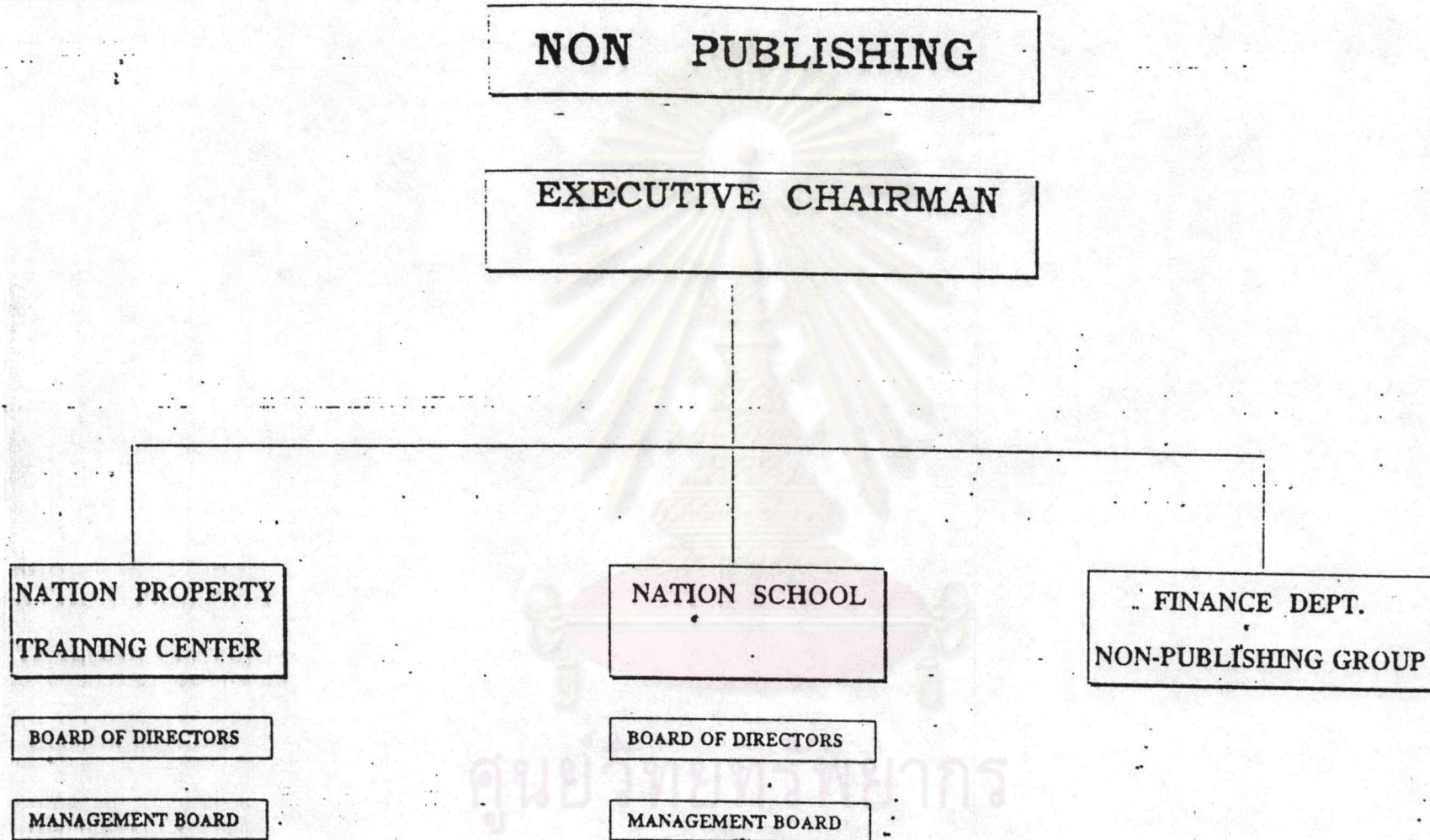
NATION NEWS AGENCY

ศูนย์วิทยุโทรพยากร  
ศาลากลางกรมมหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารสาย PUBLISHING



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการบริหารสาย NON PUBLISHING



ศูนย์วิจัยและพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อระบบบริหารงานขององค์การเนชั่น พบว่ากว่า 60 % ตอบว่าผู้บริหารให้เสรีภาพแต่ละแผนกดูแลกันเองโดยผู้บริหารจะควบคุมแผนกต่างๆ ในระดับนโยบาย ส่วนประเด็นมาตรฐานการบริหาร บุคลากรร้อยละ 55.3 ตอบว่าองค์การเนชั่นมีมาตรฐานการบริหารในระดับปานกลาง

ข้อมูลเหล่านี้เมื่อนำมาตีความรวมกัน อาจได้เป็นข้อสรุปเกี่ยวกับระบบบริหาร-การจัดการในองค์การเนชั่นว่าเน้นอิสระในการบริหารงานในแผนกย่อยหรือในส่วนของกองบรรณาธิการซึ่งทำหน้าที่ผลิตข่าว สอดคล้องกับการเป็นองค์การธุรกิจด้านสื่อสารมวลชนที่จำเป็นต้องพิทักษ์ความอิสระในการทำงานไว้อย่างมาก ทั้งนี้ตามแผนผังโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ ผู้บริหารจะเน้นการกระจายอำนาจและหน้าที่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามสาขางาน 3 สาขาข้างต้น โดยประธานบริหารแต่ละสาขายังคงประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท ตามระบบบริหารแบบยกทีม ไม่เห็นว่าใครคนใดคนหนึ่งมีบทบาทเป็นพิเศษ

เมื่อตีความแล้ว พบว่าการแบ่งสาขางานให้เป็นส่วนย่อยเป็นการกระจายอำนาจการบริหารแต่ยังเป็นการบริหารแบบเน้นผู้นำ ดังนั้นจึงไม่ใช่การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกคนอย่างแท้จริง เรียกว่าเป็นวัฒนธรรมการบริหารแบบ Merit Dictatorship วิถีการบริหารแบบส่วนย่อยนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์การต่อสู้ หรือแข่งขันที่ต้องรุกไปข้างหน้า

ในอีกแง่หนึ่ง การแบ่งสายเพื่อความชัดเจนในการกระจายอำนาจหน้าที่นั้น ยังเป็นการดำเนินตามแนวทางที่ สุทธิชัย หยุ่น ต้องการลดบทบาทของคนจากเนชั่น และมอบหมายการตัดสินใจให้ผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ยังเข้ามามากขึ้น อย่างไรก็ตามข้อนำสังเกตประการหนึ่งคือกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ ไม่ว่าจะเป็น เทพชัย หย่อง สุภาพ คลีชจาธ โสภณ องค์การณ แม้กระทั่งคนอื่นๆ ที่กำลังจะถูกปั้นขึ้นมาล้วนแต่มีบุคลิกลักษณะแบบเด็วกันและสอดคล้องกับบุคลิกลักษณะของ สุทธิชัย หยุ่น นั่นคือมีลักษณะ "ความก้าวร้าว" เป็นตัวนำ นับเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมเนชั่นแบบหนึ่งซึ่งจะมีผลต่อการขยายงานขององค์การเนชั่นที่ทั้งผลดีและผลเสีย ดังจะกล่าวถึงในบทต่อไป



2.3.2. การสื่อสารในองค์การ  
องค์การเนชั่นมีรูปแบบการสื่อสาร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

2.3.2.1. การสื่อสารแบบเป็นทางการ ใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นช่องทางการสื่อสาร ได้แก่

- การใช้สำเนาเวียนหรือบันทึกบอกให้ทราบความเป็นไปขององค์การ
- การประชุมหัวหน้าแผนกต่างๆ
- ประชุมนิเทศ
- การใช้สารสิ่งพิมพ์
- การใช้ป้ายประกาศเพื่อให้ทราบข่าวสารและข้อมูล
- การจัดงานพบปะสังสรรค์เพื่อให้เกิดการรู้จักและคุ้นเคย

ในแง่การบริหาร มีการใช้สำเนาเวียนภายในบริษัท (Memorandum) เป็นลายลักษณ์อักษรคล้ายระบบราชการ เนื่องจากเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีบุคลากรมาก

สุธี พุณศรีรัตน์ ชี้แจงถึงการใช้สำเนาเวียน ดังนี้

"ผมออกเมมโมส่วนใหญก็เรื่องเล็กน้อย ไม่ใช่สั่งงานแต่ให้ระมัดระวังเรื่องต่างๆ ที่คิดว่าควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ถ้าต้องระดมความคิดเห็นจะเรียกประชุมด้วยวาจา และติดตามผลงานซึ่งเราต้องการเห็นในกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนซึ่งจะได้ผลมากกว่า"  
(สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2538)

ตัวอย่างสำเนาเวียนที่ออกโดย สุธี พุณศรีรัตน์



NATION PUBLISHING GROUP  
MEMORANDUM

Date 21/7/95  
From สุธี พูนศรีวัฒน์  
To List B,C,D,E  
CC คุณเทพชัย, คุณอดิศักดิ์, คุณวันชัย, คุณพัชรี

ขอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตามรายชื่อข้างต้นในระดับหัวหน้าให้ความสำคัญกับการตรวจตราการอนุมัติการจ่ายเงิน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำต่าง ๆ เช่น การออกหนังสือที่ดอนเมือง ค่าพาหนะ หรือการว่าจ้างการส่งหนังสือค่าเดินทางของพนักงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการตลาดหรือกองบรรณาธิการทั่วประเทศก็ดี

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตขอให้ทุกท่านใช้เวลาในการพิจารณาไตร่ตรองและตรวจตราความถูกต้องของใบสำคัญส่งจ่ายโดยขอให้มึหลักฐานดังนี้

1. หลักฐานประกอบในการขอเบิก เช่น ใบเสร็จรับเงินที่ถูกต้อง
2. การเบิกค่าล่วงเวลา ซึ่งเกิดจากการทำงานที่ไม่จำเป็นขอให้ละเว้นทุกกรณี
3. การเบิกจ่ายทุกกรณีให้เบิกตามความเป็นจริง

ดังนั้นผมขอความร่วมมือขอให้ทุกท่านให้ความสำคัญและพยายามสอดส่องตรวจตราอย่างเข้มงวด

สุธี พูนศรีวัฒน์

NATION PUBLISHING GROUP  
MEMORANDUM

DATE 31/8/95  
FROM สุธี พูนศรีรัตน์  
TO คุณชนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์  
SUBJECT การตั้ง TARGET สำหรับฝ่ายขายในไตรมาสสุดท้ายของปี 1995

เนื่องจากการตั้ง TARGET และ INCENTIVE ของฝ่ายขายในแต่ละแผนกคือ DISPLAY , SUPPLEMENT , CLASSIFIED และทีม MAGAZINES จำเป็นจะต้องมีวิธีการ และรูปแบบที่แตกต่างกัน สาเหตุเนื่องจากรายได้โฆษณาของแผนกต่าง ๆ ที่ได้จาก AGENCY โฆษณาที่ดีลูกค้าที่ไม่มี AGENCY ก็ดี มีสัดส่วนและความหลากหลายกันไปดังพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ทีม DISPLAY จะมีอัตราส่วนโฆษณาจาก AGENCY และ KEY ACCOUNT ึ่งเกือบ 80%
2. ทีม SUPPLEMENT จะมีรายได้โฆษณา ซึ่งจะต้องพึ่ง PROJECT ที่เกิดขึ้นเกือบ ทั้งหมด ยกเว้นพวกวันชาติของประเทศต่าง ๆ หรือวันเกิดของราชวงศ์
3. ทีม CLASSIFIED จะมีโฆษณาซึ่งมีลูกค้าประจำเป็น LONG TERM และ CALL IN เป็นส่วนมาก
4. ทีม MAGAZINES อาทิเช่น BUSINESS REVIEW , BUSINESS REVIEW 1,000 TOP และ NATION WEEKENDER เพิ่งมีการเปลี่ยน TEAM และมี TARGET สำหรับ PROJECT หลักคือ BUSINESS REVIEW 1,000 TOP ประมาณ 8,000,000 บาท

ดังนั้น เพื่อความเหมาะสมในการวางแผนเพื่อที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในเรื่องปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องสร้าง SCHEME , INCENTIVE และโครงสร้าง TARGET แต่ละแผนกแตกต่างกัน ดังรายละเอียดที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

สุธี พูนศรีรัตน์

นอกจากนี้ ภาชนะในแผนกต่างๆ ยังใช้เครื่องมือนี้อย่างเป็นระบบเช่นกัน การทำตามระบบจะส่งผลให้ผู้รับเรื่องถือเป็นเรื่องจริงจังมากกว่า อย่างไรก็ตามการบริหารงานภายในกองบรรณาธิการซึ่งมีแผนกงานย่อยหลากหลาย พนักงานทั่วไปไม่ค่อยจัดทำบันทึกเวียนเช่นนี้มากนัก ส่วนใหญ่เป็นระดับหัวหน้าแผนกและบรรณาธิการ

แม้กระนั้นยังมีตัวอย่างปัญหาที่เป็นกรณีเฉพาะ จากคำบอกเล่าของหัวหน้าข่าวคนหนึ่งในการกองบรรณาธิการเกี่ยวกับระบบการจัดทำสำเนาเวียนถึงบรรณาธิการว่าต้องผ่านลำดับสายงาน ทำให้บางครั้งบันทึกนี้ไม่ถึงมือบรรณาธิการเนื่องจากติดอยู่ที่บรรณาธิการฝ่ายข่าวอื่นๆ ซึ่งจึงใจปิดบังปัญหาภายใน ไม่ต้องการให้รู้ไปถึงบรรณาธิการเพราะตนเองอาจเดือดร้อนได้

ทางด้านการทำสำเนาเวียนของผู้บริหารระดับสูงถึงบุคคลากรนั้น ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ เปิดเผยถึงกลยุทธ์วิธีในการสร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากบุคคลากร ว่า

"แม้ว่าเราจะมีแผนกที่ทำหน้าที่สื่อสารภายในระหว่างบริษัทฯ กับพนักงานหรือเรียกว่าพนักงานสัมพันธ์ แต่บางที่ผู้บริหารต้องออกแรงเอง ตั้งแต่ธันวาคม ปีพ.ศ. 2537 ผมออกเมมโมหลายครั้ง การออกเมมโมจากผมเขียนเอง เขียนชื่อเองแล้วเวียนไปแผนกต่างๆ อาจจะมีแตกต่างจากการประชาสัมพันธ์ภายใน คือหนึ่งได้รับความสนใจมากกว่า สองความเชื่อถือ อันนี้เป็นจิตวิทยาชั้นสูงมาก แล้วก็ได้ผลมากตั้งแต่กระดาษแพ่ง คือหนึ่งสร้างความเข้าใจ องค์การที่มีคนมากๆ จะรู้ว่ามันสำคัญมากถ้าพนักงานส่วนใหญ่เข้าใจสถานการณ์เรื่องยากๆ ก็ง่ายเข้า สองได้รับความร่วมมือเพราะคนไม่เข้าใจผิด ไม่เอาไปซุบซิบนินทา กันผิดๆ ผมถือว่าประสบความสำเร็จมาก ถึงเราไม่ได้สำรวจแต่ก็วัดจากฝ่ายบริหารที่สัมพันธ์มาว่าทำที่หรือปฏิบัติเป็นอย่างไรและดูจากความร่วมมือ ปรากฏว่าได้ผลยอดเยี่ยมเลย"

ต่อไปนี้เป็น ตัวอย่าง Memorandum ของธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ชี้แจงเรื่องราคากระดาษ

## NATION PUBLISHING GROUP

## MEMORANDUM

NPG-I-951009

วันที่ 20 ตุลาคม 2538

เรื่อง : สถานะการณ์ราคากระดาษ : ราคากระดาษในประเทศทรงตัวแล้วแต่ต่างประเทศยังขึ้นอยู่เล็กน้อย

จาก : ธนาชัย ธีรพัฒน์วงศ์

ถึง : List A, B, C, D และติดประกาศทุก ๆ ชั้น ตึก I และ II

เรื่องที่น่าสนใจและติดตามมากที่สุดของวงการหนังสือพิมพ์ตั้งแต่ต้นปี จนถึงขณะนี้ คือ เรื่องราคากระดาษที่มีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงที่สุด จนทำให้วงการหนังสือพิมพ์ในประเทศและต่างประเทศหนีไม่พ้นสถานะการณ์ ดังต่อไปนี้:-

1. ผลประกอบการไม่ดีเหมือนปีก่อนๆ (บางค่ายมีสภาพขาดทุนอย่างมาก)
2. มีการประหยัดค่าใช้จ่ายกันอย่างเข้มงวดจริงจัง ในทุก ๆ ด้าน
3. มีการปรับราคาขายหนังสือพิมพ์อย่างชัดเจนและค่อนข้างสูงเป็นครั้งแรกในรอบหลายๆ ปี
4. หลายฉบับต้องหยุดพิมพ์ เนื่องจากรับภาระขาดทุนไม่ไหว

สถานะการณ์กระดาษหนังสือพิมพ์ล่าสุดเป็นที่น่าสนใจว่าราคากระดาษที่เสนอขายในประเทศทั้งจาก รัสเซีย และ โรงงานกระดาษ Shinho ที่สิงคโปร์ ไม่ได้มีการปรับราคาสูงขึ้นคือราคาทรงตัวมา 2-3 เดือนแล้ว ราคาที่เสนอขายจากประเทศแคนาดาที่เราเคยใช้มาโดยตลอดเป็นส่วนใหญ่ ยังมีการปรับราคาแต่ไม่รุนแรงเหมือนที่ผ่านมา ราคากระดาษปอนด์และกระดาษอาร์ตเริ่มลดลงโดยเฉลี่ยประมาณ 5 %

แนวโน้มราคากระดาษในปีหน้าเป็นที่คาดการณ์ว่าถ้าราคาไม่ทยอยลดลง ก็อาจจะทรงตัวตลอดปีหน้า โอกาสเป็นไปได้ทั้งสองกรณี เราจะต้องรอดูการเคลื่อนไหวของราคากระดาษอย่างใกล้ชิดต่อไป ถ้าราคาทยอยลดลงก็จะเป็นข่าวดีสำหรับวงการหนังสือพิมพ์ โดยทั่วหน้า

เราคงทราบกันดีว่าตั้งแต่ต้นปีจนถึงขณะนี้เศรษฐกิจของประเทศไม่สู้จะดีนัก รัฐบาลประสบปัญหามากมายตามที่ทราบกันดี ทำให้การใช้จ่ายโฆษณาของปีนี้ ไม่ดีเท่าปีที่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ ใช้จ่ายเงินค่าโฆษณาทางหนังสือพิมพ์น้อยกว่าปีที่แล้วมากอย่างเห็นได้ชัดเจน

ถึงแม้จะมีปัญหาราคากระดาษและสภาวะการณ์โฆษณาที่ทำให้รายได้จากโฆษณาซึ่งเป็นรายได้หลักของเราไม่ได้โตขึ้นมาก แต่ผู้บริหาร The Nation Group มีความมั่นใจว่าเราจะสามารถฝ่าอุปสรรคต่างๆ ปีนี้ได้อย่างแน่นอน เพราะผลพวงแห่งการประหยัดอย่างจริงจัง และได้ผลโดยตลอดตั้งแต่ต้นปี ทำให้ The Nation Group ยังสามารถสร้างผลกำไรจากกิจการทั้งหลาย โดยรวมได้ดีพอสมควร และเหมาะสมกับสถานการณ์ในปีนี้ ซึ่งแน่นอนจะไม่ดีเท่าปีที่แล้ว

สิ่งที่คณะกรรมการมีความภูมิใจและมั่นใจในขณะนี้คือ :-

บริษัทสามารถรักษานโยบายที่จะไม่ให้พนักงานมีผลกระทบในด้านรายได้และสวัสดิการมาโดยตลอดตั้งแต่ต้นปี สวัสดิการทั้งหมดรวมถึงโบนัสปลายปี จะไม่มีผลกระทบต่อให้น้อยลงอย่างแน่นอน

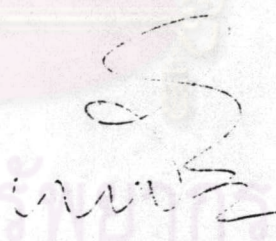
สำหรับปีหน้า 2539 คณะกรรมการไม่มีความเป็นห่วงเหมือนปี 2538 ถ้าราคากระดาษยังทรงราคาตลอดปี เราก็จะไม่เดือนร้อนมาก และถ้าราคากระดาษทยอยลดลงก็จะเป็นเรื่องที่ดีมาก เพราะว่าการควบคุมค่าใช้จ่ายของปี 2539 ถ้าเรายังสามารถทำได้เหมือนที่เรายึดถือปฏิบัติอยู่ขณะนี้ สถานการณ์ของปีหน้าก็ไม่น่าจะหนักใจเท่าไร สิ่งสำคัญก็ขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจของไตรมาสสุดท้ายและปีหน้าทั้งปี ซึ่งไม่น่าจะชบเซาเหมือนที่ผ่านมาตั้งแต่ต้นปี

- 3 -

เราได้ทยอยจัดองค์กรภายในใหม่ตั้งแต่ต้นปีให้กระชับรัด ไม่อู้ยอ้าย และเราพยายามเก็บรักษาธุรกิจที่ไม่ขาดทุนหรือมีอนาคตเป็นประโยชน์ต่อ Nation Group ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ธุรกิจสำคัญที่ขณะนี้เริ่มเห็นผลและปีหน้าจะยิ่งเห็นผลชัดเจนยิ่งขึ้นคือธุรกิจด้านวิทยุ โทรทัศน์ และการขายข้อมูลทาง Computer ซึ่งมีแนวโน้มดีขึ้น (สถานีโทรทัศน์ UHF ช่องใหม่ ที่เรามีส่วนร่วมไม่น้อย จะเริ่มแพร่ภาพในกลางปีหน้า)

ในด้านธุรกิจหลักของเราคือสิ่งตีพิมพ์ โดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ The Nation จะมีการปรับปรุงและพัฒนาทั้งทางด้านเนื้อหา รูปเล่ม การจัดหน้าและการพิมพ์ให้ดียิ่งขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจนจากนี้เป็นต้นไป

ปีหน้า The Nation จะ ครบรอบ 25 ปี ซึ่งเป็นโอกาสที่น่ายินดี สำหรับเราโดยทั่วกัน คณะกรรมการกำลังเริ่มวางแผนร่วมกับผู้บริหารทุกๆ ฝ่ายว่าเราจะทำอะไรบ้างในปีหน้า

  
( ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ )

ศูนย์วิทยุโทรทัศน์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นอกเหนือจากการใช้ประกาศสำเนาเวียนอย่างเป็นทางการแล้ว องค์กรเนชั่น ยังมีระบบการออกวารสารต่างๆ ซึ่งจะเป็นช่องทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมเนชั่นสู่บุคลากรได้ วารสารเหล่านี้ ได้แก่ "เนชั่นสัมพันธ์" "จดหมายข่าวเนชั่น" "วารสารเฉพาะกิจ" "วารสารฉบับพิเศษ" และ "รายงานประจำปีของบริษัทเนชั่น"

### 1. เนชั่นสัมพันธ์

จากการรวบรวมเนชั่นสัมพันธ์ตั้งแต่ฉบับแรก พ.ศ. 2528 จนถึงปัจจุบัน พบว่ามีรูปเล่ม เนื้อหา ช่วงเวลาการออกวารสารเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เริ่มจากการออกเป็นราย 2 เดือน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2528 มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่

- เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างบริษัทฯ ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนในอันที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของพนักงาน
- ส่งเสริมให้เกิดความรู้ และการแพร่ข่าวสารอันเป็นประโยชน์แก่พนักงาน
- ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงาน

รูปเล่มของเนชั่นสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีขนาด A4 จำนวน 12 หน้า ปกสี ส่วนเนื้อหาในฉบับแรกอ้างอิงอุดมการณ์ในฐานะคนไทยที่ทำหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษโดยยกคำกล่าวของผู้นำในยุคนั้นมาประกอบ ส่วนเนื้อหาในฉบับอื่นๆ เป็นข่าวคราวความเคลื่อนไหวและกิจกรรมขององค์กร เกร็ดความรู้ทั่วไป เกมชิงรางวัล ทั้งยังให้พื้นที่แนะนำพนักงานใหม่ ด้วยภาพและประวัติย่อหลายหน้า ที่ขาดไม่ได้คือสำเนาจากประธานกรรมการ และบรรณาธิการ

ระยะหลังเปลี่ยนแปลงเวลาออก คือเปลี่ยนเป็นออกราย 3 เดือน เนื้อหาหลากหลายมากขึ้น โดยยังคงสำเนาจากผู้บริหารไว้เสมอ ฉบับสุดท้ายที่ผู้วิจัยรวบรวมได้ คือฉบับที่ 3 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 พิมพ์สองสีคือขาว-ชมพู รูปเล่มเป็นกระดาษขนาด A4 แต่เป็นแผ่นพับ 3 ทบ ผู้จัดทำเปลี่ยนมาใช้แบบดังกล่าวตั้งแต่ฉบับที่ 1 วันที่ 27 ธันวาคม 2538 โดยเปลี่ยนแปลงการออกจากราย 3 เดือน มาเป็นเดือนละครั้ง และมีสองภาษาจากเดิมเป็นหน้าที่จัดทำของฝ่ายบุคคลเปลี่ยนมาเป็นหน้าที่ของศูนย์ประชาสัมพันธ์เนชั่น



จากการสังเกตการณ์ พบว่าพนักงานส่วนกองบรรณาธิการมิได้ให้ความสำคัญกับเนชั่นสัมพันธ์มากนัก วารสารนี้จึงเหลือกองไว้ตรงโต๊ะส่วนรวมเสมอ จึงเป็นไปได้ว่าเมื่อสุกฤษฎี หย่น กล่าวถึงคำว่า "วัฒนธรรมเนชั่น" ในเนชั่นสัมพันธ์ คนส่วนใหญ่จึงไม่พบเจอ และไม่ทราบความหมายของคำๆ นี้

## 2. จดหมายข่าวเนชั่น

วารสารอีกรูปแบบหนึ่ง ออกเป็นบางวาระ เช่น ฉบับ "ความทรงจำและประทับใจในอดีตของบริษัทเนชั่น พับลิชชิ่งกรุ๊ป จำกัด" เนื่องในวาระที่กลุ่มเดอะเนชั่นมีอายุ 22 ปี (1 กรกฎาคม 2536) เป็นข้อเขียนของผู้นำองค์กรสองคน คือ ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ และ สุกฤษฎี หย่น

## 3. หนังสือเฉพาะกิจ

ในวาระพิเศษอื่นๆ องค์กรเนชั่นก็จัดทำหนังสือเฉพาะกิจขึ้น อาทิ หนังสือครบรอบปีเกิดขององค์กรเนชั่น ได้แก่ หนังสือ "Twenty Years That Shaped THE NATION" เป็นหนังสือที่ตีพิมพ์ในวาระครบรอบ 20 ปี เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2534 ของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น หรือขององค์กรเนชั่นนั่นเอง เป็นหนังสือภาษาอังกฤษ หุ้มปกทอง อามันอย่างดี รวบรวมภาพและข่าวเด่นข่าวดังทุกประเภทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 - พ.ศ. 2534 ที่เดอะเนชั่น เคยนำเสนอมา

ครั้งครบรอบปีที่ 24 เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2538 องค์กรเนชั่นตีพิมพ์หนังสือภาษาอังกฤษชื่อ "The Changing face of THE NATION" เนื้อหายังคงรวบรวมภาพข่าวและข่าวเด่นข่าวดังทุกประเภทตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 - พ.ศ. 2538 ที่เดอะเนชั่นนำเสนอมาแล้วเช่นเคย

อย่างไรก็ตาม หนังสือครบรอบปีเหล่านี้มีมูลค่าการผลิตสูงจึงไม่ได้แจกจ่ายบุคลากรอย่างทั่วถึงแต่จะแจกเฉพาะผู้บริหาร รวมทั้งคนภายนอก บุคลากรหลายคนจึงไม่ค่อยได้ทราบว่าหนังสือเฉพาะกิจเช่นนี้ออกมา

#### 4. รายงานประจำปีของบริษัทฯ

วารสารประเภทนี้ต้องส่งให้ห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื้อหาสรุปความเคลื่อนไหว กิจกรรม และรายละเอียดผลการประกอบการของบริษัทฯ ในรอบปี ในอดีตมีการแจกจ่ายหนังสือนี้แก่บุคลากรด้วย แต่ระยะหลังเมื่อเกิดภาวะราคากระดาษสูงมาก บริษัทฯ จึงงดแจกบุคลากรทั่วไปแต่จะมอบให้แผนกใหญ่ๆ เป็นของส่วนรวม

##### 2.3.2.2. การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

การสื่อสารภายในองค์การเนิ่นอีกแบบหนึ่ง คือแบบไม่เป็นทางการ หรือที่เรียกว่า "ข่าวลือ" (grapevine) ซึ่งเกิดจากการซุบซิบ (gossip) การสื่อสารแบบนี้ทำให้ข่าวสารแพร่กระจายได้รวดเร็วกว่าการสื่อสารแบบทางการ อย่างไรก็ตามข่าวลืออาจไม่ตรงหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกคนกล่าวเหมือนกันว่าทราบดีว่าตนเองถูกพนักงานนิเทศ แต่ผู้บริหารทุกคนไม่แสดงท่าทีวิตกกังวลเพราะถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกองค์การต้องประสบ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ มีหน่วยงานซับซ้อน

นอกจากการซุบซิบจะเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นช่องทางระบายความคับข้องใจของบุคลากรในสภาวะต่างๆ โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกลงโทษ เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์ใดระบุนโยบายการซุบซิบ ทำให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลายและสามารถทำงานในองค์การเนิ่นต่อไปได้

ระหว่างการทำงาน บุคลากรจะพูดคุยกันเรื่องต่างๆ ตลอดจนพูดถึงเรื่องเล่าขององค์การเนิ่น พูดถึงผู้บริหาร และวิจารณ์นโยบาย ระเบียบต่างๆ นานา เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การเนิ่นมีมากมายทั้งที่เป็นเรื่องเก่าเล่าสืบต่อกันมา หรือเรียกว่า "ตำนานเนิ่น" ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง วิธีการทำงาน เกียรติภูมิที่ได้มาโดยเฉพาะจากการนำเสนอข่าวเหตุการณ์พฤษภาคม พ.ศ.2535 รวมทั้งเรื่องในทางลบ ส่วนเรื่องใหม่ที่ตั้งโดยคนทำงานรุ่นใหม่มักเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เน้นเรื่องราวไปในทางอณาจาร

ตัวอย่างเรื่องเล่าหรือเรื่องซุบซิบที่บุคลากรในกองบรรณาธิการบอกต่อๆ กันมา เกี่ยวกับการมาดำรงตำแหน่งของบรรณาธิการกรุงเทพมหานครปัจจุบัน อติศักดิ์ ลิ้มปรุ่งพัฒนกิจ ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นบรรณาธิการข่าวเดอะเนชั่น แต่มีปัญหาขัดแย้งกับ เทพชัย ห่อง บรรณาธิการเดอะเนชั่นสมัยนั้น ต่อมาถูกการเมืองภายในผลักดันมาทำหน้าที่ปัจจุบัน แต่ด้วยความสามารถที่มีทำให้หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ได้รับความนิยมนมากขึ้น

เกี่ยวกับเรื่องนี้ เทพชัย ห่อง ปฏิเสธว่าไม่เป็นความจริง

"ผมไม่เคยมีปัญหากับคุณอติศักดิ์ เลย เป็นความต้องการของเขาเองที่จะมาทำ กรุงเทพธุรกิจ ผมไม่รู้ว่าข่าวนี้มาจากไหน ไม่เคยได้ยินด้วยถ้าได้ยินเรื่องอย่างนี้ผมคงต้อง เคลียร์ว่าไม่มี เพราะผมบอกนักข่าวทุกคนที่ผมดูแลว่าเราค่าคนข้างนอกมามากกว่าชอบเล่น การเมือง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ไม่อยากให้เกิดกับเนชั่นคือเล่นการเมืองกันเอง นโยบายผม เป็นอย่างนั้นแต่มันจะมีหรือไม่ผมไม่รู้ ส่วนของผมไม่มีแน่" (สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2538)

อีกตัวอย่างหนึ่งจากการเงี่ยหูฟังคำสนทนาของพนักงานหลายๆ คน เกี่ยวกับองค์การ เนชั่น เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ.2538 ใจความว่าหนังสือพิมพ์ฉบับอื่นวิจารณ์ ว่าเนชั่นไร้ลูกหม้อ ทำให้องค์การเนชั่นเป็นคู่แข่งที่น่ากลัว ทั้งยังเล่าตำนานเกี่ยวกับการ ล่าออกของ ดร. ปีเตอร์ โมตรี อิงภากรณ์ ที่ผู้บริหารไม่ได้ซักถามปัญหาเลย

ต่อกรณีนี้ สุทธิชัย หยุ่น ชี้แจงว่า

"ผมยืนยันได้ว่ากับคุณปีเตอร์นั้น ผมพยายามอย่างยิ่งที่จะพูด ที่จะอธิบาย ที่จะ ขอให้เขาอยู่ต่อ คุณปีเตอร์มีความเก่งมีความสามารถ แต่ว่าคุณปีเตอร์ก็มีปัญหาในการทำ งานกับคนอื่นในนี้ เราพูดกันทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องเพราะว่าผมก็เคารพเขา"

เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผลสำรวจบุคลากรพบว่าส่วนใหญ่จับกลุ่มซัพซิปผู้บริหาร/หัวหน้างานในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่พนักงานได้ยินได้ฟังเรื่องราวมากที่สุดถึง 76.7% คือ สุทธิชัย หยุ่น ผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์หรือสื่ออื่นๆ ในเครือ รวมทั้งจากเพื่อนร่วมงาน

โดยสรุป ภาวณองคการเนั้นมีกลไกการถ่ายทอดวัฒนธรรม 3 ช่องทางหลัก ได้แก่ ผู้นำองคการ ระบบบริหาร-การจัดการ และการสื่อสารภาวณองคการ ผลการประมวลข้อมูลจากวิธีการต่างๆ บ่งชี้ว่ากลไกที่ใช้ได้ผลที่สุดคือผู้นำองคการ รองลงมาคือระบบบริหาร-การจัดการ ส่วนการสื่อสารในองคการใช้ได้ผลบ้างในกรณีสำเนาเวียนแต่แทบไม่ได้ผลเลยคือการใช้วารสารต่างๆ ดังนั้นเมื่อต้องการถ่ายทอดวัฒนธรรมเนั้นหรือมีการปรับปรนวัฒนธรรมเนั้น ช่องทางที่ผู้บริหารจะเลือกใช้เป็นอันดับแรกจึงอยู่ที่การถ่ายทอดจากผู้นำโดยตรง

### 3. การให้รางวัล-การลงโทษ

มติขององคประกอบวัฒนธรรมองคการเนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองคการ กล่าวคือ

ระบบการให้รางวัล-การลงโทษพนักงาน เป็นไปตามระเบียบของบริษัทซึ่งอยู่ในมาตรฐานขององคการทั่วไป จากการสำรวจด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับประเด็นนี้ บุคลากรระบุว่าระบบการให้รางวัล-การลงโทษจะให้การประเมินผลงานประจำปี โดยรางวัลปรากฏเป็นการเพิ่มเงินเดือนที่สูงเป็นพิเศษ หากมีกรณีกระทำผิดส่วนใหญ่จะว่ากล่าวตักเตือนทั้งตัวต่อตัวและประกาศในที่ประชุม

ขณะที่คำตอบอื่นๆ เผยว่าไม่ปรากฏการให้รางวัล แต่การลงโทษมักปรับเงิน ต่อว่า ประกาศิตบอร์ด หรือชั้นร้ายแรงสุดคือทำหนังสือเตือนให้ลาออก อย่างไรก็ตามมีพนักงานตอบว่าระบบการให้รางวัล การลงโทษเหมาะสมแล้วขึ้นอยู่กับผลงานและความสามารถ

คำตอบเหล่านี้สอดคล้องกับการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับกลางซึ่งรับผิดชอบแต่ละแผนกตอบกลับเคียงกันว่าประเมินกันด้วยการปรับประจำปี ถ้ามีคนทำงานดีก็จะชมหากมีข้อผิดพลาดจะใช้วิธีปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำ ผู้บริหารระดับกลางบางคนใช้วิธีหักเงินเดือน บางคนไม่ทำเช่นนี้ ส่วนใหญ่เน้นการผ่อนปรนจากข้อบังคับของบริษัท โดยให้หัวหน้าของผู้ทำผิดไปหาวิธีลงโทษเองจะได้ไม่มีรายชื่ออยู่ในฝ่ายบุคคลซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตของผู้นั้น บางกรณีอาจเสนอให้พนักงานลาออกแต่ก็ไม่เกิน 2-3 ราย ในกรณีที่พนักงานผู้นั้นไม่มีใจทำงานจริงๆ

#### 4. การแก้ปัญหา

##### การใช้ประวัติศาสตร์ขององค์การ

เนื่องจากปัญหาบังเกิดขึ้นได้ในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการเงิน ปัญหาบทบาทความเป็นผู้นำของสหวิชาชีพ หุ่น ปัญหาบริหาร-การจัดการ ปัญหาบุคลากร รวมไปถึงปัญหาจากปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงกดดันขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทางผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสม

จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าวิธีการแก้ปัญหาขององค์การเนชั่นมีความพ้องกันอยู่ประการหนึ่ง คือวิธีการต่างๆ เกิดจากวันเวลาที่ค่อนข้าง สัมผัสประสบการณ์ ตลอดจนการดำเนินการที่ผ่านมา ประวัติ ความเป็นมาเหล่านั้นเป็นพื้นฐานหรือที่มาของวิธีการแก้ไข ปัญหาโดยที่ผู้บริหารอาจตระหนักถึงภาวะ "ภายใต้การตัดสินใจในเรื่องหนึ่งๆ" หรือไม่ก็ได้

##### 4.1. ปัญหาการเงิน

ดังอ้างไว้แล้วเบื้องต้นเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารเคยใช้สมัยที่องค์การเนชั่น

ประสบปัญหาการเงิน บทเรียนและประสบการณ์ที่แทบล้มละลายทำให้ผู้บริหารเน้นความ "ประหยัด" ภายในองค์การอย่างเคร่งครัดเพื่อรักษาระดับฐานะทางการเงินที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ยามที่ต้องเผชิญวิกฤตการณ์ต่างๆ ขณะเดียวกันในยามปกติ ผู้บริหารก็พร้อมที่จะแสวงหา โอกาสและช่องทางธุรกิจใหม่อยู่เสมอด้วยการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทรัพย์สินของบริษัทฯ แล้วนำทุนเหล่านั้นมาขยายกิจการ ทุนทรัพย์ที่ใช้หว่านลงไปจะต้องมีผล อกเงยขึ้นไม่ว่าจะนานสักเท่าใด นอกเสียจากว่าผลการประกอบการในธุรกิจใดที่ไม่ทำ เงิน ทั้งยังไม่ส่อเค้าว่าจะงอกเงยขึ้นได้ ผู้บริหารเนชั่นทุกคนบอกเสียงเดียวกันว่านโยบาย สำหรับสภาวะการณ์นี้ คือตัดธุรกิจนั้นๆ ออกไปเพื่อที่จะไม่กระทบกับกิจการอื่น เสมือนการตัด เนื้อร้ายส่วนน้อยเพื่อรักษาส่วนดีทั้งหมดไว้ นั่นเอง อาทิ พ็อคเก็ตบุ๊กส์ นิตยสารกรวิก นิตยสาร บิสซิเนส รีวิว คลื่นวิทยุระบบเอเอ็ม

แม้กระทั่งการจัดกิจกรรมใดๆ หรือการสาธารณกุศล ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณา ว่าเป็นการใช้เงินทุนไปในทางไร้สาระหรือไม่ คัมค่าหรือได้สิ่งตอบกลับเข้าสู่บริษัทฯ หรือไม่ ถ้าไม่มีจะไม่ทำ

ธนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์ ผู้คลุกคลีกับปัญหาการเงินขององค์การเนชั่นมาตั้งแต่ต้น เผยว่า

"เราไม่ได้มาหาเรื่องฟุ่มเฟือย หรือไร้สาระ ทุกอย่างมีความหมาย เราทำ กิจกรรมมากมายเพื่อปรับปรุงหนังสือ เพิ่มยอดขายหนังสืออันนั้นเป็นเชิงธุรกิจหรือที่เราขอ ความสนับสนุน เราเป็นสื่อกลาง เราเป็นคนออกความคิดแล้วก็ระดมเงินบางอย่างเพื่อเอา ไปทำที่เป็นสาธารณประโยชน์โดยเราเป็นผู้ออกแรง ประสานงานแต่เราอาจจะไม่ได้ ออกเงิน เงินอาจมาจากผู้มีจิตศรัทธาหรือใครก็ได้แล้วแต่"

กลางปีพ.ศ. 2537 วงการสื่อสิ่งพิมพ์เกิดวิกฤตการณ์ราคากระดาษสูงขึ้นมากและ สูงเกือบ 100% องค์การเนชั่นโดยมติของกรรมการบริหารได้ประกาศ "นโยบายรัดเข็มขัด" พร้อมกันนั้นบริษัทฯ ได้แต่งตั้งสุชี พูนศิริรัตน์ ขึ้นเป็นกรรมการผู้จัดการเพื่อดูแลนโยบายนี้ โดยเฉพาะ

ผู้บริหารระดับสูงยืนยันในงานประชุมระดับหัวหน้า ที่เรียกว่า Chairman Dinner ว่าคณะกรรมการไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านโยบายรัดเข็มขัด แต่เมื่อผลปลายปีออกมาก็สะท้อนได้ว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ทำให้บริษัทรักษาฐานะทางการเงินไว้ได้แม้ว่าจะไม่มีกำไรมากเท่าปีก่อนๆ ขณะที่บริษัทฯ สิ่งพิมพ์อื่นๆ ขาดทุนมากมายหลายราย ในปีพ.ศ. 2539 นี้จะผ่อนคลายนโยบายรัดเข็มขัดลงแต่ใช้วิธีควบคุมตามงบประมาณที่แต่ละแผนกเสนอมาสำหรับทั้งปี

หากพิจารณาตามสภาพบรรยากาศภายในองค์กรและการให้ความร่วมมือของพนักงานก่อนนโยบายนี้ได้ผลรวมเป็นที่น่าพอใจคือส่วนใหญ่ปฏิบัติตามนโยบาย ชั่วกักรัดเข็มขัดโดยผู้บริหารไม่ได้สำรวจ หรือหึงเสียงของพนักงานก่อนเพราะรู้ว่าเสียงที่สะท้อนออกมาย่อมไม่เห็นด้วย แต่เลือกดำเนินการด้วยมาตรการเข้มงวด หลายสิ่งหลายอย่างที่เคยกระทำเป็นธรรมเนียมก็ลดออกไป อาทิ งบประมาณ กงบต้อนรับลูกค้า การพิมพ์ ส.ค.ส. จำนวนหลายหมื่นใบและการเพิ่มจำนวนพนักงานทั่วไป กระนั้นธรรมเนียมการส่งบัตรอวยพรวันเกิดให้กับพนักงานทุกคนโดยมีลายเซ็นผู้บริหารประจำแผนกยังคงมีอยู่

จะเห็นได้ว่า แม้ผู้บริหารจะคัดธรรมเนียมที่คิดว่าฟุ่มเฟือยออกแต่ก็เป็นธรรมเนียมที่องค์กรเนชั่นส่งผ่านไปสู่ภายนอกองค์กร ส่วนธรรมเนียมที่เกี่วข้องกับบุคลากรภายในยังมีอยู่ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนในองค์กรอยู่มากแม้กำลังอยู่ในภาวะคับขันอย่างไรก็ตาม ผลจากการพยายามลดต้นทุนในสิ่งที่จัดอยู่ในข่ายฟุ่มเฟือย ทำให้สิ่งนั้นๆ ไม่ได้คุณภาพ อาทิ แผ่นส.ค.ส. ประจำปี 2539 ของบริษัทฯ มีพนักงานหลายกลุ่มที่ไม่กล้านำไปแจก

#### 4.2. ปัญหาด้านระบบบริหาร-การจัดการ

ปัญหานี้มักเกิดในระดับผู้ปฏิบัติการ แต่ระดับโครงสร้างองค์กรใหญ่ไม่มีข้อติดขัดที่จะทำให้ดำเนินการตามนโยบาย หรือมติของคณะกรรมการฯ ไม่ได้ ในส่วนสำนักงานหรือฝ่ายจัดการนั้นมีปัญหาชัดเจนเกี่ยวกับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละแผนก มีลักษณะซ้ำซ้อนซึ่งเป็นผลมาจากการปล่อยเสรีให้แต่ละแผนกบริหารงานกันเอง

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตการณ์ราคากระดาษ สุทธิ พูนศรีรัตน์ ได้เข้ามาควบคุมแก้ไข และถือโอกาสปรับระบบองค์การใหม่ให้กะทัดรัด ตัดความซ้ำซ้อนออกไป โดยที่เบื้องต้นเขารู้ ปัญหาที่อยู่อันแล้วแต่ไม่อาจผ่าตัดองค์การได้กระทั่งสบโอกาสดังกล่าว ถือได้ว่าการกระทำเช่นนี้ เป็นการปรับปรุงนวัตกรรมขึ้นอย่างหนึ่ง

"เรามาพิจารณาว่าตำแหน่งแต่ละอย่างที่เขาต้องการให้รับคนเพิ่มจำเป็นแค่ไหน การประกาศไม่รับคนเพิ่ม ไม่ทดแทนหากมีการลาออกเป็นวิธีการหนึ่งที่จะรัดเข็มขัดและทำให้ไม่ซ้ำซ้อนในการทำงาน ถือโอกาสนี้ยกเครื่ององค์การ ต้องอาศัยแรงจูงใจให้พนักงาน ช่วยกันรัดเข็มขัด ร่วมมือกันทุกฝ่าย ถ้าให้คะแนนผมว่าได้ผลเกิน 90% เราวัดกันที่ผลกำไร ภาคทุนในการประกอบการเป็นตัวชี้ขาด" (สุทธิ พูนศรีรัตน์, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2538)

#### 4.3. ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาด้านบุคลากรเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์การเผชิญประสบ จำแนกได้ เป็น 3 แบบ ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ปัญหาบุคลากรลาออกไปอยู่ที่อื่น และปัญหาด้านคุณภาพบุคลากร

##### 4.3.1. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร

ปัญหานี้จะเป็นความปกติในองค์การทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การสื่อสารมวลชนที่เน้นอิสระภาพในการคิด การทำงาน เปิดกว้างรับฟังความเห็นของทุกฝ่ายย่อมมีความแตกต่างเกิดขึ้น รวมไปถึงสภาพการทำงานในแผนกย่อยๆ ก็อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง ระหว่างหัวหน้างานด้วยกันเองแต่โดยรวมจากการสังเกตการณ์พบว่าปัญหาความขัดแย้งมีเพียงน้อย และส่วนน้อยนั้นมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาการประสานงาน ปัญหาวิธีการทำงาน ที่คนคิดต้องงานอื่นเป็นสาเหตุ ส่วนตัวมากกว่าเป็นปัญหาที่เกิดจากระบบ

หากเป็นความขัดแย้งทางความคิดจะไม่ใช่ปัญหาเพราะมักมีทางออกด้วยการฟังเสียงข้างมาก ทว่าปรากฏการณ์อย่างหนึ่งที่ถือเป็นปกติและสม่ำเสมอภายในองค์การคือภาพการโยกย้ายบุคลากรจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง (turn over)



จากการสังเกตการณ์และสอบถามพนักงานระดับหัวหน้างานเกี่ยวกับวิธีการโยกย้ายคนนี้ได้ข้อวิเคราะห์สรุปที่น่าสนใจ กล่าวคือ

การแก้ปัญหาเรื่องบุคลากรขององค์การเนชั่นโคสรวมจะมีลักษณะร่วมกันคือใช้การโยกย้ายเป็นหลักโดยใช้วิธีโยกคนที่ปัญหาหนักที่สุดไปอยู่ในกลุ่มหรือแผนกที่มีปัญหาน้อยที่สุด เพื่อให้กลุ่มที่มีปัญหาน้อยที่สุดกลืนคนที่ปัญหาหนักที่สุด นอกจากนี้ยังพิจารณาให้ในแผนกหนึ่งๆ มีคนที่มีความสามารถทำงานได้จริงเพียง 1-2 คน ที่เหลือจะเป็นคนไร้ประสิทธิภาพหรือไม่ทำงานก็ไม่ใส่ใจเพราะตราบไตที่ยังมีงานออกมาอย่างสม่ำเสมอ ดีพอสมควรก็จะไม่มองถึงปัญหาภายในแผนกนั้น ธรรมชาติของวิธีการนี้เกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงก็ได้ หากแต่กระทำไปโดยความเคยชินซึ่งตนเองซึมซับและถูกระบบเดียวกันนี้กระทำมาก่อน

สรุปในเบื้องต้นได้ว่าวัฒนธรรมการจัดการปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรขององค์การเนชั่นจะไม่ใช้วิธีการไล่ออก แต่ใช้ระบบแรงกดดันในกลุ่ม (pressure group) โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องเผชิญหน้าโดยตรงกับพนักงาน

ส่วนปัญหาความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าข่าวกับลูกน้อง ผู้บริหารดูที่ผลงานว่าออกมาได้คุณภาพดีอยู่หรือไม่ หากโคสรวมคือผู้บริหารจะปล่อยให้หัวหน้าข่าวจัดการปัญหาเองได้ แต่กรณีหัวหน้ามีข้อผิดพลาด ไม่สามารถบริหารงานภายในได้ ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนโยกย้ายหัวหน้าคนนั้นไปอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ หากว่าในตำแหน่งใหม่หรือบทบาทใหม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ๆ ตามมาก็คงตามแก้ไขต่อไม่รู้จบด้วยวิธีการเดิม วิธีการแก้ปัญหาเช่นนี้ทั้งผลดี ผลเสีย กล่าวคือสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปได้แต่จะเกิดปัญหาตามมาอีก

บางกรณีบุคคลนั้นอยู่ในระดับอาวุโส ผู้บริหารจะเลือกชวนคนนั้นไว้ในตำแหน่ง ซึ่งมีเพียงชื่อแต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่และไม่มีอำนาจ มีหลายครั้งที่โยกคนๆ หนึ่งมาเพื่อคานอำนาจ หรือค้ำตำแหน่งกับคนที่อำนาจรับผิดชอบอยู่เดิมเพื่อให้เกิดการแข่งขันทันเอง



ทั่วไปของหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น เนื่องจากผู้บริหารพิจารณาว่าคนผู้นี้ไม่กระตือรือร้นกับงาน และประมาณกลางปี พ.ศ.2538 บรรณาธิการข่าววิทยุเนชั่น (แต่เดิมเป็นหัวหน้าข่าว) ที่ได้รับการแต่งตั้งแทนคนก่อนหน้านี้ถูกตัดสินว่าไม่สามารถบริหารข่าววิทยุได้ดีจึงถูกโยกย้ายมาเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักข่าวเนชั่น (Nation News Agency/NNA) อันเป็นตำแหน่งลอยๆ ที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ อีกทั้งสำนักข่าวเนชั่นยังมีปัญหาภายในเพราะขาดผู้บริหารที่มาจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยตรง ในที่สุดผู้บริหารได้มอบหมายให้ วัชร พิงประเสริฐ อดีตบรรณาธิการหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจคนแรก ที่ถูกโยกย้ายไปเป็นผู้อ่านรายการฟ้าสอสัมพันธ์ (เนื่องจากปีที่ 3 หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจมียอดขายต่ำลงและถูกหนังสือพิมพ์ผู้จัดการแซงหน้า) และเป็นทีมที่ปรึกษาของ สุทธิชัย หยุ่น มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักข่าวเนชั่นอีกชั้นหนึ่ง

ทัศนคติของผู้ที่ถูกโยกย้ายซึ่งกลายเป็นเรื่องปกติกายในองค์กรเนชั่นจึงมี 3 แนวในความหมายเชิงลบทั้งหมด ได้แก่

- พร้อมทั้งจะถูกตัดสินและขอรับการโยกย้าย เพื่อจะได้อยู่ในองค์กรเนชั่นต่อไป
- ไม่ยอมรับเพราะมีความเชื่อมั่นในตนเอง กลุ่มนี้จะลาออกไป
- ไม่ยอมรับแต่ไม่ต่อต้าน กลุ่มนี้จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรเนชั่นแบบเพียงผ่านไปวันหนึ่งๆ เนื่องจากปฏิบัติต่อกันมาจนได้รับการยอมรับมากขึ้น

หากประเมินคุณค่าของวิธีการเช่นนี้ กล่าวได้ว่าเป็นวัฒนธรรมด้านบวกเนื่องจากถือความก้าวหน้าของงานมากกว่าเห็นแก่คนหรือเรื่องส่วนตัว ลักษณะเช่นนี้เป็นแบบอย่างขององค์กรสากลหรือแบบของต่างประเทศมากกว่าองค์กรในแบบสังคมไทยที่เห็นแก่คนมากกว่าพิจารณางาน

#### 4.3.2. ปัญหาการลาออกของบุคลากร

ปัญหานี้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในองค์กรเนชั่นตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยได้รับการยืนยันจากการให้สัมภาษณ์ของผู้นำองค์กรทั้งสองคน ในทัศนะของ สุทธิชัย หยุ่น มองปัญหาการลาออก ดังนี้

"ปัญหานี้เราเจอมาตั้งแต่วันแรก อาจเป็นเพราะหนึ่งความฝันที่เขามืออาจจะไม่ชัดเจน เขามีความฝันแต่หัวหน้าเขาหรือองค์กรเนี่ยไม่สามารถสนองตอบความฝันของเขาได้ ยิ่งวันที่การแข่งขันมีมาก เขาก็อาจจะไปที่อื่นได้เร็วโดยที่เขาคิดว่าสิ่งที่เขาต้องการอาจจะเป็นเรื่องเงินเดือนที่สูงกว่า อาจจะเป็นโอกาสที่ดีกว่า อาจจะทำงานในบรรยากาศที่ชอบมากกว่า หน้าที่ของเราก็คือทำอะไร หนึ่งรักษาคนดีไว้ สองทำอะไรถึงจะสามารถให้คนรุ่นใหม่ ระดับใหม่เข้ามาทดแทนในตำแหน่งหน้าที่ที่เราต้องการ"

จากการสำรวจบุคลากร พบว่าหากมีเหตุที่ทำให้ต้องการลาออกจะเป็นเพราะเหตุผลหลายประการซึ่งมีคะแนนใกล้เคียงกันเรียงตามลำดับ ได้แก่ ไม่พอใจข้อบังคับหรือกฎระเบียบบางประการ (ร้อยละ 27.3) ผิดหวังในตัวผู้บริหาร (ร้อยละ 22.7) ถูกกดดันให้ลาออกทางอ้อม (ร้อยละ 20) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ราบรื่น (ร้อยละ 15.3) ส่วนเหตุผลอื่นๆ ที่เปิดให้บุคลากรตอบนอกเหนือจากนี้และมีผู้เลือกตอบมากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนไม่เหมาะสม

แนวทางการแก้ปัญหา ผู้บริหารระดับสูงจะเรียกบุคคลนั้นมาพบเพื่อพูดคุยถึงปัญหาและเหตุผลที่ต้องการลาออก หากเป็นคนที่มีประสิทธิภาพจะพยายามรั้งไว้แต่ในที่สุดหากต้องเลือกระหว่างระบบกับบุคคล ก็จะเลือกให้ระบบอยู่และปล่อยให้บุคคลนั้นไปเนื่องจากวิถีการทำงานแตกต่างกัน โดยจะไม่ฮือฮุดไว้ด้วยการเพิ่มเงินเดือนเป็นสองเท่ากรณีที่มีองค์การอื่นมาชวนไปด้วยอัตราเงินเดือนสูงกว่า อย่างไรก็ตาม ยิ่งแล้วแต่กรณีว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคคลนั้นมากขนาดไหน ถ้าเห็นว่ามีค่ามากจะยอมปรับเงินเดือนเพื่อให้อยู่ต่อ

นอกจากนี้ องค์การเนชั่นยังมีมาตรการการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นเอกลักษณ์ คือ "การสร้างคนรุ่นใหม่" จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและการสำรวจบุคลากรให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การเนชั่นจะอยู่ในวัยหนุ่มสาวส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง และส่วนใหญ่อายุอยู่ในราว 23-30 ปี สังเกตได้ว่าองค์การเนชั่นจะเปิดโอกาสรับพนักงานที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยมาใหม่มาก (ยกเว้นช่วงปีพ.ศ. 2538 ที่มีนโยบายไม่รับคนเพิ่ม) และบ่อยครั้งที่คนเหล่านี้ทำงานอยู่เพียง 1-3 ปี แล้วลาออกทำให้

ต้องรับคนใหม่ เข้ามา เริ่มต้นงานใหม่อยู่เสมอ

ดูเหมือนว่าภารกิจ "การสร้างคน" นี้จะเป็นนโยบายสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ และอาจทำให้องค์การเนชั่นต้องเหนื่อยเป็นสองเท่านอกเหนือจากงานที่ต้องรับผิดชอบตามปกติ

จากการสำรวจพนักงานด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับมาตรการสร้างคนรุ่นใหม่ ได้คำตอบว่า เหตุที่บริษัทฯ เน้นสร้างคนรุ่นใหม่เป็นเพราะจะได้ไม่ต้องเสียค่าจ้างในอัตราสูง การที่ไม่กล้าลงทุนในส่วนบุคลากรทำให้ผลงานที่ออกมาไม่ได้มาตรฐานความเป็นมืออาชีพ เหตุผลการสร้างคนรุ่นใหม่นี้นำมาสนับสนุนอุดมการณ์ขององค์การเนชั่นในเรื่อง การเสียสละอดทน ทำงานหนักได้อย่างดีเพราะคนรุ่นใหม่จะต้องเผชิญกับสภาพ "งานหนัก เงินน้อย" เป็นธรรมดา

จากรายงานผลการประชุม Nation Vision '94-95 คนหนึ่ง สุกฤษดิ์ หุ่นฮ้างถึงนโยบายการสร้างคนรุ่นใหม่ว่าเป็นภารกิจที่ทุกคนต้องทำ คือให้โอกาสคนรุ่นใหม่และหาวิธีการที่จะสร้างคนขึ้นมาให้ได้

ส่วนแนวทางการป้องกันไม่ให้สูญเสียบุคลากร ผู้บริหารเน้นถึงการสร้างแรงจูงใจในทางบวกและสร้างภาพในอนาคตของบุคลากรแต่ละคนให้ได้เห็นความเจริญเติบโตของตัวเอง ผู้ที่ต้องรับภารกิจนี้ก็คือหัวหน้าแผนกต่างๆ นั่นเอง

"ตอนนี้เริ่มต้นคืออยากให้ทุกคนมีความใฝ่ฝันอยากจะเป็นอะไรในอนาคต เขียนใส่มาหนึ่งหน้ากระดาษแล้วให้หัวหน้าทุกระดับ หน้าหนึ่งของหัวหน้าคือต้องทำให้ความฝันของคนๆ นั้นเป็นจริงขึ้นมาให้ได้ แน่แน่นอนตัวเขาเองต้องช่วยตัวเองด้วย ไม่ใช่บริษัทจะสามารถทำให้ได้ทุกอย่าง แต่หมายความว่าเราอาจช่วยวางแผนชีวิตของเขาได้ว่าเขาควรฝึกด้านไหน ควรเรียนรู้อะไร ควรให้ความสำคัญกับชีวิตอย่างไร วิธีการทำงานหรือแนวคิดควรเป็นอย่างไร หรือหนังสือที่เขาควรอ่านคืออะไร" (สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2538)

อย่างไรก็ตามแนวทางนี้ยังไม่มี การปฏิบัติเป็นรูปธรรม เป็นเพียงความตั้งใจของ ผู้อำนวยการเนชั่นเท่านั้น

เมื่อสำรวจจำนวนบุคลากรที่มีอายุการทำงานในองค์การเนชั่นนานตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปจากบัญชีรายชื่อพนักงานของฝ่ายบุคคล (องค์การเนชั่นจะมีอายุครบ 25 ปี ในปี พ.ศ. 2539) พบว่ามีจำนวนไม่ถึง 30 คน ดังนี้

อายุงาน (ปี)	พนักงาน (คน)
10	12
15	9
20	4
21-24	ประมาณ 2

ตัวเลขเหล่านี้ยืนยันว่าองค์การเนชั่นไม่มีบุคลากรที่เติบโตมาพร้อมกับองค์การ มากนัก จำนวนเหล่านี้เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดในปัจจุบันกว่าสองพันคนจะบอก ได้ว่ามีพนักงานที่อายุงาน 10 ปี ขึ้นไปเท่ากับ 1 ต่อ 65

#### 4.3.3. ปัญหาคุณภาพของบุคลากร

ปัญหานี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเน้นรับคนรุ่นใหม่ซึ่งยังไม่มี ความชำนาญในแง่ มุมต่างๆ รวมทั้งขาดความลุ่มลึกทางระบบคิดเกี่ยวกับงาน องค์การ และต่อเรื่องต่างๆ รอบตัว ผลการสำรวจด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงใน องค์การเนชั่น พบว่าคำตอบหนึ่งจากพนักงาน คือต้องการให้บริษัท เร่งพัฒนาบุคลากรโดย คัดว่นหรือรับคนที่มีประสบการณ์มากขึ้น

ฝ่ายผู้บริหารเองตระหนักถึงปัญหานี้เช่นกัน จึงหาทางแก้ปัญหาด้วยการมอบหมาย ให้เนชั่น สคูล รับผิดชอบจัดหลักสูตรการสื่อสารมวลชน ภาษาอังกฤษ กิจกรรมต่างๆ ใน รูปของการฝึกอบรม นอกจากนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรแล้ว ยังเป็นช่องทางการถ่ายทอดให้

บุคลากรรับทราบว่าตนเองมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น หรือช่วยวางแผนแนวทางของตัวสื่ออีกด้วย

โดยสรุป องค์กรเนชั่นมีวิธีการแก้ปัญหาด้านบุคลากรที่มีลักษณะโดดเด่น 4 วิธี ได้แก่ การโยกย้าย การเปิดช่องทางการชู้ชีพ การสร้างคนรุ่นใหม่ และพัฒนาบุคลากร

เหล่านี้เป็นปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาแบบเนชั่นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในองค์กร นอกจากปัญหาภายในแล้วองค์กรเนชั่นยังต้องเผชิญปัญหาหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอีกเช่นกัน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นตัวผลักดันให้องค์กรเนชั่นต้องเตรียมแก้ปัญหาด้วยการขยายกิจการออกไป โดยเฉพาะการขยายธุรกิจข้ามสื่อ ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอที่จะอยู่ได้ และราคากระดาษยังเป็นปัจจัยที่ไม่อาจควบคุมได้ในอนาคต การขยายตัวสื่ออื่นๆ จึงเป็นหนทางที่จะเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ

ปัจจัยด้านสังคมก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเนชั่นต้องเตรียมรับมือ สุทธิชัย หยุ่น แสดงทัศนะเกี่ยวกับสภาพสังคมในอนาคตอีก 5 ปี ข้างหน้าว่า

"สภาพสังคมไทยมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องการคุณภาพ ต้องการความรับผิดชอบ ต้องการความทันสมัยจากสื่อ ต้องการความลึกและความกว้างไปพร้อมๆ กัน เพราะฉะนั้นสื่อจะต้องสามารถเป็น multi-media journalist คือนักหนังสือพิมพ์คนเดียวกันนี้จะต้องสามารถรู้ว่าสื่อแต่ละสื่อออกข่าวเดียวกัน จะต้องออกลักษณะอย่างไรถึงจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคข่าว เป็นจุดที่ท้าทายมากสำหรับคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำมัน เป็นลักษณะที่จะเกิดขึ้นกับสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 และตอนนี้มันมาถึงแล้ว ในปีนี้สื่อจะต้องสามารถแยกข้อมูลข่าวสารวิเคราะห์ให้ผู้บริโภคสามารถหยิบฉวยไปบริโภคได้ง่ายกว่านี้ ชัดเจนกว่านี้ เรามีสิทธิเลือกรับสื่อได้เพราะการแข่งขันมีสูงเพื่อที่เขาจะได้เอาเวลาไปทำอย่างอื่น เพราะเขาต้องการเวลาไปใช้ชีวิตที่เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น แต่ทุกวันนี้สื่อไปแย่งเวลาเขาหมด มีสื่อเต็มไปหมดที่เขาต้องพบเจอ"

จากการคาดการณ์นี้ องค์การเนชั่นจึงเตรียมพัฒนาบุคลากรทางด้านต่างๆ โดยให้เนชั่น สคูล จัดหลักสูตรตั้งได้กล่าวไว้แล้วเบื้องต้น และให้พนักงานเลือกว่าจะเข้าอบรมหรือไม่ตามความสมัครใจโดยทางบริษัทฯ กำหนดอัตราค่าเล่าเรียนในราคาพิเศษตามเงื่อนไขอายุงาน อย่างไรก็ตามก็ดียังไม่มีผลบังคับใช้ในขณะนี้

ปัจจัยทางด้านการเมืองก็มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การเนชั่นเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการถูกสั่งปิดหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่นชั่วคราวจากการนำเสนอเหตุการณ์เมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2535 หรือคำสั่งงดออกอากาศของวิทยุเนชั่นทางคลื่น 96 MHz เมื่อ พ.ศ. 2537 อย่างไรก็ตามภายใต้เสรีภาพการนำเสนอในปัจจุบันทำให้สื่อต่างๆ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาการเมืองได้ค่อนข้างกว้างขวาง ตรงไปตรงมา เป็นกลาง อันเป็นหลักการที่ชัดเจนขององค์การเนชั่น ทางกิจการด้านวิทยุกระจายเสียงแม้ว่ายังเป็นของทางราชการ แต่ผู้บริหารหลายคนยังคงคาดหวังว่าสักวันหนึ่งจะมีคลื่นความถี่ที่เป็นของเอกชนอย่างแท้จริง เมื่อนั้นองค์การเนชั่นก็พร้อมเข้าร่วมประมูล

กล่าวสำหรับปัจจัยทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มว่าจะเกิดช่องทางการสื่อสารใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นระบบดาวเทียม อุปกรณ์การพิมพ์อันทันสมัยซึ่งองค์การเนชั่นพร้อมจะเข้าไปดำเนินการผ่านช่องทางนั้นๆ อาทิ การผลิตหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับดาวเทียม การกระจายเสียงผ่านคลื่นวิทยุด้วยสัญญาณดาวเทียม การลงทุนจัดตั้งโรงพิมพ์ใหม่

##### 5. กระบวนการคัดเลือกคนเข้ากลุ่ม

การคัดเลือกคนขององค์การเนชั่นไม่ได้มีคณะกรรมการคัดเลือกโดยเฉพาะ และไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ผู้บริหารจะมอบอำนาจการตัดสินใจกับหัวหน้าแผนกต่างๆ เอง แต่จะเป็นไปตามหลักการของเนชั่นที่เน้น "ความเสียสละ" "ทำงานหนัก" "การยืนหยัดอยู่ในหลักการของความถูกต้อง" บุคลากรในอุดมคติขององค์การเนชั่นจึงต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานด้านนี้เป็นเบื้องต้น

ในบางสื่อ เช่น สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ ต้องพิจารณารายละเอียดด้านเทคนิค



บุคลิกภาพเพิ่มเติมบ้าง การคัดเลือกจะผ่านการสัมภาษณ์ ทดสอบความรู้พื้นฐาน ทั้งนี้ องค์การเนชั่นไม่เห็นว่าบุคคลนั้นๆ จะมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่

เช่นเดียวกับงานทางฝ่ายสำนักงานหรือการจัดการก็คาดหวังว่าบุคลากรที่รับเข้ามา จะต้องตระหนักในธรรมชาติของธุรกิจด้านสื่อสารมวลชน ซึ่งหัวใจของงานคือความเร็ว ความถูกต้องที่ทุกแผนกต้องมีเหมือนกัน

ในความเป็นจริงเป็นเรื่องยากที่จะคัดบุคลากรได้ตั้งแต่ก่อนเริ่มทำงาน ขึ้นอยู่กับความต้องการพนักงานและอัตราพนักงานที่สามารถรับได้ เมื่อผ่านการสัมภาษณ์ ทดสอบความรู้พื้นฐานมาแล้ว จึงจะมีการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่พร้อมๆ กัน แต่ละแผนกจะรับผิดชอบกันเองอันเป็นขั้นตอนที่จะเริ่มถ่ายทอดนโยบายให้รับรู้ทั่วทุกแผนก อีกแง่มุมหนึ่งการที่องค์การเนชั่นมีวัฒนธรรมชัดเจนย่อมมีประโยชน์ในอันที่จะดึงดูดความสนใจของคนภายนอกที่จะเข้ามาสมัครงานซึ่งสะท้อนว่าคนที่มุ่งหน้ามาสมัครงานต้องการทำงานกับองค์การเนชั่นอย่างแท้จริงมากกว่าแค่เพียงหางานอะไรสักอย่างทำเท่านั้น

## 6. แนวคิดของบุคลากรที่มีต่อองค์การ

องค์ประกอบด้านแนวคิดของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ผู้วิจัยหาสรวมถึงปัจจัยด้านบุคลากร และมรดกทางวัฒนธรรม ดังนี้

### 6.1. บุคลากร

ตั้งทราบแล้วว่า นโยบายเกี่ยวกับบุคลากรที่เด่นชัดขององค์การเนชั่นคือการสร้างคนรุ่นใหม่ ซึ่งพ้องกับการสำรวจกลุ่มตัวอย่างบุคลากร 150 คน จากจำนวนจริงทั้งสิ้น 1470 คน เกี่ยวกับอายุ และอายุงานในองค์การเนชั่น (โปรดดูผลการสำรวจอย่างละเอียดที่ภาคผนวก)

พนักงานส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 23-30 ปี อายุงาน 2-3 ปี ตำแหน่งงานมีตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับกลางถึงพนักงานทั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการฝ่าย

ผู้จัดการฝ่าย ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าหน่วย(/ข่าว) Supervisor Account Executive พนักงาน(/นักข่าว)อาวุโส บรรณาธิการโต๊ะข่าว บรรณาธิการข่าว ผู้ช่วยบรรณาธิการ รีไรท์เตอร์ พนักงานทั่วไป(/ผู้สื่อข่าว/นักจัดรายการ/เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ) ช่างภาพ โพรดิวเซอร์ ช่างเทคนิค เลขานุการแผนก พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานส่งเอกสาร แม่บ้าน

พนักงานร้อยละ 52 พอใจระดับปานกลางกับตำแหน่งงานปัจจุบัน และสาเหตุที่พนักงานร้อยละ 44.7 เลือกทำงานในองค์กรเนชั่นเพราะเป็นบริษัทด้านสื่อสารมวลชนแต่ถ้าเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับตัวเอชนั้น พนักงานร้อยละ 48 ประเมินว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทฯ ในฐานะที่เป็นฟันเฟืองตัวหนึ่งของเครื่องจักรใหญ่ ส่วนแรงจูงใจที่ทำให้ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรนี้เป็นเพราะมีโอกาสพิสูจน์ความสามารถด้วยคะแนนร้อยละ 44.7 ตรงกันข้ามหากมีสาเหตุที่ต้องการลาออก พนักงานเลือกตอบอื่นๆ ถึงร้อยละ 34 และสาเหตุหนึ่งจากการเปิดให้ตอบเองเป็นเพราะรายได้หรืออัตราเงินเดือนไม่เหมาะสม

ข้อมูลเหล่านี้อาจวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรเนชั่นเป็นองค์กรแบบอุดมคติคือเปิดโอกาสในการทำงานอย่างมากแต่อัตราเงินเดือนต่ำ อันเป็นเหตุให้บุคลากรลาออกอยู่เสมอ โดยที่ผู้บริหารตระหนักถึงสาเหตุนี้แต่ไม่เลือกแก้ปัญหาด้วยการเพิ่มเงินเดือน กลับเน้นให้บุคลากรยึดอุดมการณ์หรือหลักการทำงานแบบเนชั่น พร้อมจัดเพิ่มสวัสดิการต่างๆ การแก้ปัญหาแบบนี้จะเข้าลักษณะ "เกาไม่ถูกที่คัน" เบื้องลึกผู้บริหารอาจมีเป้าหมายที่ต้องการคัดคนที่ทำงานโดยหวังเพียงค่าจ้างออกไป เพื่อท้ายที่สุดจะได้เหลือแต่บุคลากรที่อยู่เพราะอุดมคติล้วนๆ

ในความเป็นจริง เป็นไปได้ยากที่จะมีบุคลากรที่มีอุดมคติทั้งหมด แต่อาจมีอยู่เฉพาะกลุ่มคนหนุ่มสาวที่ยังไม่มีภาระรับผิดชอบต่อครอบครัว เพราะหากเป็นคนที่มีครอบครัวแล้วปัญหาเรื่องเงินเดือนต่ำจะกลายเป็นสิ่งสำคัญกว่าอุดมคติ ทั้งนี้เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้นตามความรับผิดชอบในครอบครัว นี่อาจจะเป็นอีกคำตอบหนึ่งที่ว่าเหตุใดในองค์กร เนชั่นจึงมีแต่คนหนุ่มสาวเป็นส่วนใหญ่ และองค์กรเนชั่นอาจจะมีสถานะเป็นโรงเรียนฝึกบุคลากร

ซึ่งพอถึงจุดหนึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานจะลาออกไปอยู่องค์การอื่นที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า

จะเห็นได้ว่า เมื่อปัญหาเรื่องเงินเดือนคือสาเหตุหลักที่บุคลากรเนชั่นตัดสินใจลาออก และองค์การเนชั่นไม่ได้เลือกแก้ปัญหาที่สาเหตุ จึงทำให้องค์การเนชั่นไม่อาจสร้างความภักดี (royalty) ต่อบุคลากรจากบุคลากรได้ เมื่อนำมาตีความร่วมกับผลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอที่บุคลากรต้องการให้องค์การปรับปรุงเป็นอันดับแรกจึงมี เรื่องของการพัฒนาบุคลากร หรือความต้องการคนที่มีประสบการณ์อยู่ด้วยเนื่องจากเมื่อบุคลากรไม่มีคุณภาพ การทำสื่อหนังสือพิมพ์ก็ไม่อาจสมบูรณ์พร้อมไปด้วยความลุ่มลึกและรอบด้าน อีกทั้งทำให้ขาดบุคลากรในกรณีการทำสื่อวิทยุ และสื่อโทรทัศน์ อันเป็นปัญหาที่ทำให้องค์การเนชั่นต้องปรับปรนโดยมีท่าทีในการรักษาคนมากขึ้น ดังที่ผู้วิจัยจะเสนอในบทต่อไป

## 6.2. มรดกทางวัฒนธรรม

นิยามของคำว่า "มรดกทางวัฒนธรรม" ในการวิจัยนี้หมายถึงผลผลิตและผลพลอยได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรมของสังคม หรือของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ที่เกิดจากการสั่งสมเพาะบ่ม คัดสรรมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อและองค์ความรู้

### 6.2.1. ค่านิยม

เมื่อพิจารณาการถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวไว้ก่อนหน้าี้ ร่วมกับผลการสำรวจ พบว่าค่านิยมเกี่ยวกับนโยบายที่ได้รับการถ่ายทอด ได้แก่ นโยบายกล้าเสนอข่าวโดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพลใดๆ อันเป็นนโยบายที่มีมาตั้งแต่แรกก่อตั้งองค์การ และนโยบายรัดเข็มขัด ซึ่งเป็นนโยบายใหม่เกิดขึ้นเมื่อปลายปี พ.ศ.2537 นโยบายแรกบุคลากรรัฐวิสาหกิจ ยึดเป็นแนวทางการทำงาน ส่วนนโยบายหลังนั้นพนักงานคิดว่าดี แต่ปฏิบัติยาก และยังมีรัฐวิสาหกิจอีกฉบับข้องใจด้วย

จากบันทึกผลการร่วมสังเคราะห์ เกิดกับความรู้อีกที่มีต่อองค์การของบุคลากร ต่อประเด็น "วัฒนธรรมเนชั่น" เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2538 จำแนกได้ 3 แบบ



ดังนี้

1. กลุ่มคนที่คิดว่าถูกองค์การเป็นฝ่ายกระทำ คำตอบจากกลุ่มนี้มักเป็นการตำหนิว่าเป็นวัฒนธรรมที่สืบสืบทอดมา ไร้ระเบียบ อ่อนค้อทางการบริหาร

2. กลุ่มที่คิดว่าตัวเองลอยตัวอยู่เหนือสภาวะต่างๆ ขององค์การ กลุ่มนี้จะเปรียบเทียบวัฒนธรรมเนชั่นตามมิติเวลา คือวัฒนธรรมในอดีตกับปัจจุบัน โดยสรุปว่ามีความแตกต่างในทางเลวลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องหลักการ จุดยืนในวิชาชีพ อุดมการณ์ หรืออีกทางหนึ่งจะได้ข้อสรุปว่าไม่เคยมีวัฒนธรรมเนชั่นเพราะแต่ละคนไม่ได้มีส่วนร่วมเหมือนกันประการใด เพียงแต่สิ่งที่เคยเป็นมาในอดีตเป็นพฤติกรรมร่วมของสื่อมวลชนเมื่อ 20 ปีที่แล้ว

3. กลุ่มที่ไม่คิดว่าตัวเองเกี่ยวข้องกับองค์การ กลุ่มนี้จะไม่ทราบว่าเป็นวัฒนธรรมเนชั่นคืออะไรและส่วนใหญ่คิดว่าไม่จำเป็นต้องทราบเพราะให้ความสนใจเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

#### 6.2.2. ความเชื่อ

จากการสอบถามพนักงานหลายคนอย่างไม่เป็นทางการ และการสังเกตเองพบว่าภายในกองบรรณาธิการ ผู้สื่อข่าวอาวุโสหลายคนจัดอยู่ในกลุ่มสองตามการจำแนกทัศนคติที่มีต่อวัฒนธรรมเนชั่น พวกเขาเริ่มเสื่อมศรัทธาค่านิยม หลักการการทำงานองค์การเนชั่นเพราะปัจจุบันผู้บริหารดำเนินกิจการโดยให้ความสำคัญกับธุรกิจ กำไร-ขาดทุนมากเกินไป ผลกระทบต่องานหลายครั้ง ยิ่งไปกว่านั้นพนักงานวัยหนุ่มสาวที่เข้ามาทำงานไม่นานนักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับค่านิยม หลักการของเนชั่น แต่จะคำนึงถึงเพียงแผนกหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเท่านั้น ความภูมิใจของพนักงานเหล่านี้จะจำกัดขอบเขตอยู่เพียงแผนกของตนมากกว่านึกถึงองค์การเนชั่นโดยรวม อย่างไรก็ตามทัศนคติที่มีต่อองค์การเนชั่นนั้นส่วนใหญ่ตอบว่าเป็นองค์การที่ดีพอสมควร ลักษณะพฤติกรรมเช่นนี้ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่คนทำงานจะคำนึงถึงแผนกย่อยของตนมากกว่าโดยรวม โยงไปสู่ประเด็นวัฒนธรรมย่อยซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

แม้จะมีแนวโน้มในทางเสื่อมศรัทธาค่านิยมบางประการ ได้แก่ การยึดมั่นในจรรยาบรรณนักหนังสือพิมพ์เป็นหลัก แต่จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามเกี่ยวกับค่านิยม

ที่พนักงานคิดว่าเด่นชัดที่สุดในเชิงจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ รายงานข่าวตามความเป็นจริง ไม่มีการถือพวกถือฝ่าย มีความเป็นกลางตรงไปตรงมา ไม่เกรงกลัวอิทธิพล รองลงมาซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมเนชั่นที่ต่อเติมมาจากพื้นฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ ค่านิยมเรื่องความประหยัด จงรักภักดี ซื่อสัตย์ อุดมคติ ทำงานหนัก

ผลจากแบบสอบถามนี้ จึงอาจได้คำตอบต่อเรื่องการภักดีต่อองค์กรเนชั่นว่ายังคงใช้ภาพลักษณ์ในเรื่องหลักการหรือค่านิยมที่ยึดมั่นในจรรยาบรรณนักวิชาชีพสื่อสารมวลชนมาเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับบุคลากรส่วนหนึ่งได้อย่างดี

### 6.2.3. องค์ความรู้

องค์ความรู้ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการขยายธุรกิจข้ามสื่อ จะรวมอยู่ในห้องสมุดหรือศูนย์ข้อมูลของบริษัทฯ พนักงานร้อยละ 34 เล็งเห็นว่าระบบฐานข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ช่วยทำให้การทำงานเต็มไปด้วยความถูกต้องรอบด้าน ร้อยละ 28.7 มองว่าช่วยสร้างชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทฯ มากขึ้น

## 7. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

นอกเหนือจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการทำงานในชีวิตประจำวันแล้ว ยังมีการเรียนรู้จากธรรมเนียมปฏิบัติอีกด้วย

### ธรรมเนียมปฏิบัติ

ด้านกิจกรรมประจำปีหรือธรรมเนียมปฏิบัติใดๆ นั้น บุคลากรร้อยละ 44 ไม่รู้สึกประทับใจแต่สาเหตุที่เข้าร่วมก็เพราะต้องการมีส่วนร่วมมากกว่าอย่างอื่น การเข้าร่วมในกิจกรรมเหล่านี้มีส่วนทำให้พนักงานร้อยละ 36.7 รู้จักองค์การเพิ่มขึ้นปานกลาง

จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารภายในบริษัทฯ และสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติประมวลได้ว่าองค์การเนชั่นมีกิจกรรมประจำปีเด่นๆ 4 ประเภท

ได้แก่

1. การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างแผนก
2. การจัดเลี้ยงปีใหม่ของบริษัทฯ
3. การจัดเลี้ยงครบรอบวันเกิดหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น และกรุงเทพมหานครกิจ
4. การจัดงานเที่ยวต่างจังหวัดของกองทุนแต่ละแผนก

ในปี พ.ศ. 2538 ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ยกเลิกงานเลี้ยงปีใหม่เปลี่ยนเป็นให้  
 งบประมาณแต่ละแผนกจัดงานกันเอง สาเหตุที่ล้มเลิกเนื่องจากปี พ.ศ. 2536 เกิดเหตุทะเลาะ  
 วิวาทภายในงาน เพื่อป้องกันเหตุร้ายที่อาจเกิดซ้ำอีกจึงแยกจัดแต่ละแผนก โดยปกติก่อน  
 วันงานเลี้ยงปีใหม่จะมีการจัดแข่งขันกีฬาภายในประจำปี ทีมที่ชนะเลิศในแต่ละประเภทจะได้รับ  
 มอบรางวัลในงานปีใหม่ ทว่าเมื่อยกเลิกงานปีใหม่ การมอบรางวัลชนะเลิศผลการแข่ง  
 ขันจึงต้องแยกมามอบให้ต่างหาก

ส่วนการจัดเลี้ยงครบรอบวันเกิดหนังสือพิมพ์ เคยใช้สถานที่ศาลฟ้าชั้น 7 ดึก  
 เนชั่น 2 (ดึกหลัง) ต่อมาเมื่ออาคารเนชั่น ทาวเวอร์ เสร็จสมบูรณ์จึงย้ายมาจัดที่ห้อง  
 อาหารชั้น 9 ของดึกใหม่แทน ลักษณะงานที่จัดเลี้ยงขึ้นอยู่กับงบประมาณที่ได้รับประจำปี  
 ผ่านกองทุนแผนก ถ้ามีงบประมาณมากจะจัดเป็นโต๊ะจีน มีวงดนตรี ถ้างบประมาณจะจัดแบบ  
 บุฟเฟต์ ไม่มีวงดนตรี แต่ยังคงมีการจับฉลากชิงรางวัล และที่จำเป็นต้องมีทุกครั้งคือการ  
 ให้โอวาท การเปิดงานของผู้บริหารระดับสูง และการกล่าวปิดงานของบรรณาธิการ  
 หนังสือพิมพ์ฉบับนั้นๆ

การจัดงานแบบนี้ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางทั้งจากส่วนสำนักงานและส่วน  
 ผลิตสื่อจะมาร่วมงานกันมากมีทั้งเต็มใจและไม่เต็มใจ ประการหลังนี้ ได้จากการสัมภาษณ์  
 หนา จันทรวีโรจน์ ที่ยอมรับอย่างตรงไปตรงมาว่านิสัยส่วนตัวเขาไม่ชอบเข้าร่วมงาน  
 ประเภทนี้ ในส่วนของบุคลากรในกองบรรณาธิการไม่เคยมาร่วมงานครบ มาบ้างน้อย  
 บ้างแล้วแต่สะดวก เนื่องจากส่วนใหญ่ติดทำงานทั้งในและนอกสถานที่

ธรรมเนียมปฏิบัติที่สำคัญประการสุดท้าย ได้แก่ การจัดงานเที่ยวต่างจังหวัด ส่วนใหญ่พนักงานที่เคยไปและชอบก็จะไปประจำ แต่คนที่ไม่เคยไป ไม่ชอบไปหรือไม่มีโอกาสไปก็มียาก ถ้าเป็นพนักงานในส่วนที่ไม่สามารถไปเที่ยวได้จริง บริษัทฯ จะให้เป็นเงินคืนตามงบรายหัว สถานที่ที่เที่ยวนั้นกองทุนแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ ที่ผ่านมาเป็นจังหวัดที่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ นึก

จากการร่วมสังเวยการณในงานแซร์แมน ดินเนอร์ เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2538 เวลาตามกำหนด 18.00 น. ที่ห้องจัดเลี้ยงชั้น 9 เนชั่น ทาวเวอร์ ผู้ร่วมประชุมระดับหัวหน้าขึ้นไปจำนวน 150 คน ประมาณ 19.30 น. ธนาชัย อีร์พัฒนางค์ ธนะชัย สันติชัยกุล และสุกฤษฎี หยุ่น แจ้งวาระการประชุม ทั้งเรื่องภาวะราคากระดาษ สถานะทางการเงินของบริษัทและองค์การสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ เรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบริหารใหม่ 3 สาย รวมทั้งแจ้งแผนงานครบรอบ 25 ปี เนชั่น ในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2539 แผนงานหนึ่งคือมอบหมายให้เนชั่น สคูล จัดหลักสูตร Training Course ทั้งด้านทักษะ ระบบความคิดให้กับทุกแผนกโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ "พัฒนาสมองในสังคมใหญ่ของเนชั่น" ทางบริษัทฯ เตรียมงบประมาณสำหรับการนี้ และงบค่าใช้จ่ายๆ อื่นๆ ตลอดทั้งปีไว้ชัดเจนเพื่อควบคุมการใช้จ่ายแทนนโยบายรัดเข็มขัด

"งานประชุมแบบนี้ต่างจากการประชุมทั่วๆ ไป คือหนึ่งผมไม่อยากให้บรรยากาศจำเจเหมือนที่ทำงานอยู่ สองอยากให้ผู้บริหารมาพบกันมากขึ้นในบรรยากาศที่ทานข้าวกันไปคุยกันไปแล้วค่อยเข้าเรื่อง เราจัดอย่างนี้มา 2-3 ครั้งแล้ว อาจจะสอง-สี่เดือน ต่อครั้งเมื่อก่อนใช้สถานที่ข้างนอกในเมืองบ้าง กัดอาคารใกล้ๆ บ้าง หอดึกใหม่เสร็จเราก็ใช้ที่นี้เสียเลย" (ธนาชัย อีร์พัฒนางค์, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2538)

ในประเด็นการเรี่ยรวุ่นธรรมองค์การจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามสำหรับบุคลากร สรุปได้ดังนี้ ก่อนหน้าที่จะเข้าทำงานที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 74 รู้จักองค์การเนชั่นจากสื่อหนังสือพิมพ์ หลังจากที่เข้าทำงานในองค์การนี้แล้ว พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 62 รู้จักองค์การเนชั่นเพิ่มขึ้นจากการบอกเล่าของเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกันหากต้องการทราบเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์การมักสอบถามจากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอยู่ก่อน ซึ่งพนักงานส่วน

มากินดีที่จะบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับองค์การทั้งส่วนดีและส่วนเสียเพื่อพนักงานใหม่จะได้ปรับตัวได้เร็วขึ้น หัวข้อสนทนาระหว่างเพื่อนร่วมงานเกี่ยวข้องกับหลายเรื่อง แต่ส่วนใหญ่ร้อยละ 63.3 พูดถึงเรื่องงานที่ต้องรับผิดชอบ

กล่าวสำหรับกิจกรรมการอบรม/สัมมนาออกสถานที่และภายในบริษัทฯ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้พนักงานปรับตัวในการทำงานได้มากตามลำดับ แต่ก็ยังปรับตัวได้ในระดับปานกลางเพราะบริษัทฯ จัดการอบรมสัมมนาน้อยมาก ส่วนใหญ่ร้อยละ 28 คิดว่าตัวเองเหมาะสมและพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายเพราะสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่และมีความอิสระตรงกับนิสัยส่วนตัวร้อยละ 26.7 กระนั้นก็ยังมองว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์การในระดับปานกลาง ขณะที่อีกส่วนหนึ่งเห็นว่ามีค่าความสำคัญมาก

#### 8. ปัจจัยแวดล้อมเสริมสร้างวัฒนธรรม

องค์ประกอบนี้ จำแนกได้เป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ บรรยากาศการทำงาน และสภาพแวดล้อม

##### 8.1. บรรยากาศการทำงาน

ข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในประเด็นบรรยากาศการทำงาน สามารถแบ่งระดับความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

##### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร

การติดต่อระหว่างผู้บริหารด้วยกันจะผ่านเลขานุการของแต่ละคน การประชุมคณะกรรมการบริหารมักใช้สถานที่ประชุมชั้น 10 ดึกหน้า หรือหากเป็นการพูดคุยในวงเล็กจะใช้ห้องรับรองเล็กของ ธนาคาร ชั้น 9

ผู้บริหารระดับกลางมีห้องทำงานเป็นสัดส่วน การเข้าหาจะต้องผ่านเลขานุการ ส่วนหัวหน้าฝ่ายต่างๆ จะใช้จากแบ่งกันสัดส่วนโต๊ะทำงาน ความสัมพันธ์ระดับผู้บริหารมักผ่าน Memorandum เป็นหลัก ต่อเมื่ออยู่ในที่ประชุม ทุกระดับจะมีโอกาสเสนอความคิดเห็นได้เต็มที่ สรุปได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบเป็นทางการโดยมีงานเป็นตัวประสาน



## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไป

ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง ยกเว้นในงานเลี้ยง ภายใต้วาระต่างๆ ที่ผู้บริหารจะเข้าร่วมงานแบบเป็นกันเอง ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง จะมีความสัมพันธ์กับพนักงานโดยเกี่ยวข้องกับงาน ห้องที่เปิดตลอดทำให้พนักงานสามารถ ปรึกษางานได้สะดวก ผู้บริหารระดับเล็ก ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายมีความใกล้ชิดกับลูกน้องเพราะ ทำงานสัมพันธ์กันโดยตรง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายด้วยกันแล้วประสานกันด้วย บรรยากาศการแข่งขันเพื่อแสดงผลงานพิสูจน์ความสามารถกันเอง

จากผลการสำรวจ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่พอใจสัมพันธภาพในการทำงานระหว่าง หัวหน้างานกับพนักงานในระดับปานกลาง

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับพนักงาน

พนักงานบางแผนกทำงานอยู่ภายนอกบริษัทฯ หรือไม่มีความจำเป็นต้องเข้าที่ทำงานก็จะไม่มีความสัมพันธ์กับคนอื่นฯ มากนัก ส่วนใหญ่พนักงานฝ่ายสำนักงานหรือฝ่ายจัดการ มักรวมกลุ่มกัน พูดคุยปรึกษาหารือ แม้กระทั่งซุบซิบผู้อื่น ส่วนฝ่ายผลิตสื่อ ความสัมพันธ์ ของพนักงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไป กลุ่มคนทำงานวิทย์ ทรทัศน์ซึ่งมีพนักงานไม่มากนัก จะมีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดและทำงานประสานกันหลายส่วน สามารถปรึกษาหารือกัน ได้เกือบทุกเรื่อง บางแผนกพนักงานสนิทสนมกันมากเป็นพิเศษ จากผลการสำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่พอใจสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานมาก

โดยสรุป บรรยากาศการทำงานขององค์กรเนชั่น มีลักษณะผสมผสานระหว่าง บรรยากาศการทำงานแบบสากล และแบบครอบครัว แบบแรกสะท้อนผ่านระบบการประสานงานซึ่งไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัว ทุกอย่างเป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัทฯ ส่วนความสัมพันธ์แบบครอบครัวปรากฏในแผนกงานย่อยๆ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หัวหน้ามีระบบ การปกป้องลูกน้อง อย่างไรก็ตามลักษณะนี้ไม่อาจรวมทุกคนเพราะบุคลากรเนชั่นมีความแตกต่างทางด้านความคิดเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

ทางด้านสภาพการทำงานทั้งในส่วนตึกหน้าและตึกหลังให้ความรู้สึกพลุกพล่าน บางส่วนงานแลดูแออัดเพราะจำนวนคนมาก นอกจากนี้ยังมีบรรยากาศที่ดูกระตือรือร้นตลอดเวลา ทั้งนี้ผลการสำรวจยืนยันว่าพนักงานส่วนใหญ่เคยเดินสำรวจบริเวณรอบสำนักงาน หรือตามอาคารต่างๆ เพราะต้องการทราบว่าส่วนอื่นเป็นแผนกอะไร และจากการสังเกตพบว่าผู้บริหารไม่เข้มงวดกับการที่พนักงานเดินไปมาระหว่างแผนกต่างๆ

ส่วนบรรยากาศในการประชุมภายในกองบรรณาธิการ รับฟังจากการเงี่ยหูฟังระดับหัวหน้าข่าวหลายคนพูดถึงการประชุม หากเป็นการประชุมข่าวประจำวันระดับหัวหน้าข่าวขึ้นไป มีบรรณาธิการเป็นประธาน หัวหน้าข่าวหลายคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่าประชุมเข้มข้น หากมีประเด็นที่ต้องถกกันเป็นพิเศษ หรือเกิดปัญหาความผิดพลาดตรงส่วนใดส่วนหนึ่งคนที่รับผิดชอบส่วนนั้นต้องหาทางจัดการปัญหาให้มีทางออกเป็นรูปธรรมชัดเจน ไม่เช่นนั้นจะต้องถูกรุมวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง แต่ถ้าเป็นการประชุมระดับโต๊ะข่าวบรรณาธิการจะผ่อนคลายกว่า

เมื่อประมวลภาพรวมบรรยากาศการทำงานภายในองค์การเนชั่น ประเมินได้ว่ามีลักษณะเหมาะสมสำหรับองค์การสื่อสารมวลชนที่ต้องมีความกระตือรือร้น คล่องตัว ถูกต้องและรวดเร็ว

## 8.2. สภาพแวดล้อม

ปัจจุบันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ อาคาร และสวัสดิการ

### 8.2.1. อาคาร

บริษัทเนชั่น พับลิชซิงกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ตั้งอยู่เลขที่ 44 หมู่ 10 ถนน

บางนา-ตราด กม.4.5 เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

อาคารเนชั่น 1 รูปทรงของอาคารเป็นเอกลักษณ์และเน้นสีส้มทันสมัย อาคารนี้มี 11 ชั้น แบ่งเป็นส่วนต่างๆ ดังนี้

- ชั้น 1 : บริหารบุคคล (PERSONNEL)/ศูนย์ประชาสัมพันธ์ (CORPORATE PR)  
แคชเชียร์ (CASHIER)/จัดซื้อ (PURCHASING)
- ชั้น 2 : คลาสสิฟายด์ (CLASSIFIED)
- ชั้น 3 : วิจัย (RESEARCH)/ตีพิมพ์เล่มที่ไรเตอร์ (SPECIAL PUBLICATION)
- ชั้น 4 : ดิสเพลย์ (DISPLAY)/ตีพิมพ์เล่มที่ (SUPPLEMENT)  
โปรโมชั่น (PROMOTION)
- ชั้น 5 : เครดิต (CREDIT)
- ชั้น 6 : บัญชี (ACCOUNTING)/การเงิน (CASHIER)/ศูนย์คอมพิวเตอร์  
(COMPUTER CENTER)
- ชั้น 7 : เอะเอ็นต์วางร้าน (NEWSSTAND SALES)/ไคเรกเมลล์ (DIRECT  
MAIL)/ขายสมาชิก (SUBSCRIPTION)/ฟาสจัดจำหน่าย  
(CIRCULATION)/สมาชิกสัมพันธ์ (CUSTOMER RELATIONS)/  
บ.เอ็นพีจี บ็ุกส์ช็อป จก. (NPG BOOK SHOP CO.,LTD)
- ชั้น 8 : โยมิอูริ ชิมนุน (THE YOMIURI SHIMBUN NPG INTERNATIONAL  
CO.,LTD)
- ชั้น 9 : EXECUTIVE FLOOR
- ชั้น 10 : ห้องประชุม (CONFERENCE ROOM)
- ชั้น 11 : (ว่าง/เก็บเอกสาร)

บริเวณชั้นหนึ่งปรับแต่งเป็นห้องรับแขกและห้องประชุม ตามมาตรการใหม่ป้องกัน  
ผู้ไม่ประสงค์ดีขึ้นไปบนอาคาร แต่ละชั้นแต่ละแผนกอยู่ร่วมกันโดยแยกสัดส่วนด้วยเฟอร์นิเจอร์  
สีเทาเป็นโทนเดียวกันทั้งบริษัทสามารถเดินติดต่อถึงกันได้ ชั้นที่พิเศษได้แก่ ชั้นผู้บริหารระดับ  
สูงซึ่งปูพื้นพรมตลอดทางเดิน ด้านหน้าเป็นส่วนรับรองที่ผู้มาเยือนจะต้องติดต่อกับเลขานุการ  
ชุดรับแขกมีความแปลก เน้นรูปทรง สีสีนโกลด์เคียงกับแนวอาคาร คือสีแดง น้ำเงิน เหลือง  
ข้างฝาผนังติดงานศิลปะภาพพิมพ์ของจิตร ภูมิศักดิ์ เกียรติโกวิท อติศบรณาธิการนิตยสาร  
อาร์ตเรคคอร์ดอินไทยแลนด์ (ปิดตัวไปแล้ว) เป็นงานศิลปะที่สะท้อนความทันสมัยสมกับ  
การประดับอาคารเนชั่น ราคาของภาพจากฝีมือศิลปินคนนี้ไม่สูงมากนักสำหรับนักสะสม

## สมัครเล่น

บริเวณทางเดินไปอาคารเนชั่น 2 ซึ่งอยู่ด้านหลังมีเนินสนามหญ้าขนาดย่อมคั่นระหว่างตึกคอนกรีต ลิฟท์ในตัวอาคารนี้มีเพียง 1 ตัวและเชื่องช้ากว่าลิฟท์ใหม่ที่ตึกหน้ามาก มุมหนึ่งของอาคารมีตู้บริการเครื่องดื่มร้อนเย็น ตู้บริการขนมชบเคี้ยว ถัดมาเป็นเครื่องตอกบัตร มีป้ายเขียนด้วยลายมือว่า "ตอกบัตรแทนกันโทษถึงชั้นปลดออก"

หน้าลิฟท์มีป้ายเช่นกันเป็นภาษาไทยและอังกฤษ ข้อความว่า "โปรดติดบัตรพนักงานก่อนขึ้นอาคาร" เป็นป้ายใหม่เพิ่งเปลี่ยนตามนโยบายที่ต้องมีข้อความเป็นสองภาษาสำหรับพนักงานชาวต่างชาติที่อ่านภาษาไทยไม่ได้ แต่เดิมป้ายเก่าที่มีข้อความว่า "ติดบัตรพนักงาน" มีผู้วิจารณ์กันมากว่าเป็นคำสั่งมากกว่าขอความร่วมมือจึงได้เปลี่ยนแปลง

อาคารเนชั่น 2 หรือตึกหลังนี้มี 7 ชั้น แบ่งได้ดังนี้

ชั้น 1,2,3 : โรงพิมพ์ (PRINTING HOUSE)/บริการ (DISTRIBUTION)

ชั้น 2 : สำนักงานพิมพ์ (OFFICE)/สตอร์ (STORE)/บริการ(DISTRIBUTION)

ชั้น 3 : ห้องรับสัญญาณดาวเทียมโมโมริ (SATELLITE SIGNAL MONITOR ROOM)

ชั้น 4 : กองบก.เนชั่นจูเนียร์ (NATION JUNIOR EDITORIAL)

ห้องข่าวทีวี (TELEVISION ROOM)/ห้องสมุด (LIBRARY)

เอ็นพีจี เทเลวิชั่น (NPG TELEVISION)

บ.เอ็นพีจี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จ. (NATION ON LINE/NPG

INFORMATION TECHNOLOGY CO.,LTD)

ชั้น 5 : กองบก.กท. (KRUNGTHAP TURAKIJ DAILY)/

กองบก.เนชั่นสัปดาห์ (NATION WEEKENDER)/

สำนักข่าวเนชั่น (NATION NEWS AGENCY)

ชั้น 6 : กองบก.เดอะเนชั่น (THE NATION EDITORIAL)/

เอ็นพีจี บรอดแคสต์ติ้ง เน็ตเวิร์ค (NPG BROADCASTING NETWORK)

ชั้น 7 : (คาเฟ่)

บริเวณชั้น 7 เป็นคาเฟ่โล่งกว้าง และเป็นที่ตั้งอุปกรณ์ดาวเทียม สมัยก่อนที่ยังไม่มีเนชั่น ทาวเวอร์ สถานที่นี้ใช้จัดงานเลี้ยงครบรอบวันเกิดหนังสือพิมพ์ แต่ปัจจุบันไม่จัดแล้วเพราะย้ายไปจัดที่อาคารใหม่ มีเรื่องเล่าในทางไม่งามเกี่ยวกับชั้นคาเฟ่ที่ว่าหนุ่มสาวคู่หนึ่งใช้สถานที่นี้เล่นบทรักกัน จนกระทั่งมีคนพบเห็นและเล่าลือต่อๆ กันมาจนข่าวถึงผู้บริหาร คนคู่นั้นจึงถูกโอนย้ายไปอยู่แผนกอื่น ชั้น 7 จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างว่าชั้นโลภก็มาแต่บัดนั้น

อาคารเนชั่น ทาวเวอร์ หรือตึกใหม่ ออกแบบโดยคนเดียวกับที่ออกแบบตึกหน้าคือ ดร.สุเมธ ชุ่มสาย ด้วย concept เดียวกันคือเน้นรูปทรง สีสีนที่แตกต่างจากอาคารทั่วไป เนชั่น ทาวเวอร์ เป็นอาคารสูง 44 ชั้น ไว้ขายและให้เช่าเป็นสำนักงาน ปัจจุบันเปิดทำการบ้างแล้ว ดังนี้

ชั้น 1 : ร้าน AM/PM

ร้านดอกไม้ Sweet Flower & Gift

ร้านเสริมสวย Perfect Beauty

โถงกว้างสำหรับขายผลิตภัณฑ์ลดราคาของบริษัทฯ หรืออื่นๆ

ชั้น 2 : ธนาคารกรุงศรีอยุธยา/ร้านอาหารข้าวหอม

ชั้น 5 : บ. เหล็กบูรพาอุตสาหกรรม จ.

ชั้น 6 : CAIRN ENERGY FEREAST LTD.

ชั้น 8 : บ. เนชั่น เพอเพอร์ตี้ส์ จ.

บ. สยามรีสอร์ท แอนด์ คันทรีคลับ จ.

บ. เดอะมาเจสติก คันทรีคลับ จ.

สนง. นิติบุคคลอาคารชุด

ชั้น 9 : ห้องประชุม (Conference Room)

ห้องอาหาร (Food Center)

ศูนย์ออกกำลังกาย (Health Club/Fit For Fun)

ชั้น 10 : TNG GROUP LTD.

ชั้น 12 : NATION SCHOOL

ด้านหลังเนชั่น ทาวเวอร์ เชื่อมต่อไปถึงอาคารจอดรถ เกี่ยวกับรูปทรง และสีสีนของอาคารเนชั่น 1 และอาคารเนชั่นทาวเวอร์ ผู้บริหารถือเป็นเรื่องสนิมภายใน คิดว่าคนทั่วไปไม่ทราบว่าตึกนี้คือเนชั่น นอกจากคนในแวดวงสื่อสารมวลชนด้วยกันที่ เคยผ่านถนนบางนา-ตราด หรือเคยติดต่อกายใน แล้วสนใจรูปทรงของตึกในเชิงแนวความคิด

"เป็นเรื่องบังเอิญ ตึกนี้เกิดขึ้นมาเพราะเราให้อิสระในการคิดกับผู้ออกแบบคือ ดร.สุเมธ ชุ่มสาย ซึ่งเขาชอบสไลด์นี้ เขาบอกว่าถ้ามองจากด้านขวามือจะเห็นเป็นรูปคนกำลังนั่งพิมพ์ดีดอยู่เพียงแต่ไม่เห็นเก้าอี้หรือเครื่องพิมพ์เท่านั้นเอง แต่ถ้ามองจากด้านซ้ายก็เป็นสัญลักษณ์คล้ายแท่นพิมพ์ แทนเรื่องการสื่อสาร เทคโนโลยี รวมไปถึงคือเนชั่น อย่างตึกใหม่เขาก็ออกแบบคอนเซ็ปต์เดียวกัน เข้ามองข้างล่างไม่รู้เรื่องแต่มองเห็นข้างบนคล้ายหุ่นยืนอยู่ ทำนองนั้น" (ธนาชัย ชีร์พัฒน์วงศ์, สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2538)

พนักงานส่วนใหญ่เชื่อว่าอาคารสำนักงานมีส่วนทำให้เกิดความภาคภูมิใจในระดับปานกลาง

### 8.2.2. สวัสดิการ

จากผลการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามพบว่า ระบบสวัสดิการที่บริษัทฯ มีให้ ทำให้พนักงานรู้สึกทำงานได้ด้วยความมั่นคงและมั่นใจในระดับปานกลาง แน่นอนว่าพนักงานต้องการให้บริษัทฯ จัดเพิ่มสวัสดิการมากถึงมากที่สุด สอดคล้องกับความต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงภายในบริษัทฯ อันดับแรกในเรื่องการเพิ่มสวัสดิการให้มากกว่าที่เป็นอยู่

สวัสดิการขององค์การเนชั่นแต่เดิม (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2536) มีดังนี้

1. เงินช่วยค่ารักษาพยาบาลตามอายุงาน
2. การประกันการประสบอันตรายและการเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน

3. การประกันอุบัติเหตุตลอด 24 ชั่วโมง
4. เงินของขวัญการสมรส
5. เงินช่วยเหลือการคลอดบุตร
6. เงินช่วยเหลือกรณีการสูญเสียบิดา มารดา คู่สมรสและบุตร
7. เงินช่วยเหลือประสูติครรภ์ อุกถกภัย
8. เงินช่วยเหลือส่งเสริมการเรียนภาษาอังกฤษ
9. การบอกรับสิ่งพิมพ์ของบริษัทในอัตราพิเศษ
10. ทุนช่วยเหลือการศึกษานักเรียน นิสิต นักศึกษา
11. กองทุนเงินสำรองเลี้ยงชีพ
12. กองทุนเงินกู้และสวัสดิการ
13. เงินโบนัสประจำปี (2 ครั้ง ต่อปี)
14. การเพิ่มพูนความรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
15. แจกคูปองอาหารวันหยุด
16. บริการรถรับ-ส่งพนักงาน
17. พระราชบัญญัติประกันสังคม

สวัสดิการที่เพิ่มเติมขึ้น พ.ศ. 2538

18. สิทธิในการเป็นสมาชิกศูนย์ออกกำลังกายในราคาพิเศษเฉพาะช่วงโปรโมชั่น
20. สิทธิในการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมพิเศษของบริษัทฯ ทุกประเภท
21. เงินค่ารักษาทันตกรรมของตนเอง คู่สมรส และบุตร ปีละ 3,000 บาท

สวัสดิการที่เปลี่ยนแปลง พ.ศ. 2538

1. สิทธิการเลือกโรงพยาบาลสำหรับการรักษาพยาบาลตามบัตรประกันสังคม
2. หลักสูตรการเรียนภาษา หรือการฝึกอบรมและปฏิบัติการทุกด้านโอนไป

อยู่ในความรับผิดชอบของเนชั่น สคูล

3. การแจกคูปองอาหารวันหยุดจะไม่แจกล่วงหน้า แต่แจกเป็นรอบในวันหยุดนั้น
4. เพิ่มวงเงินทุนประกันอุบัติเหตุตลอด 24 ชั่วโมง และค่ารักษาพยาบาล

จากทุนเดิม 100,000-300,000 บาท เป็น 200,000-500,000 บาท

สวัสดิการที่ตัดออก พ.ศ. 2538

1. เบี้ยเลี้ยงวันหยุดและวันนักขัตฤกษ์
2. งดเบิกอุปกรณ์ต่างๆ อาทิ ปากกา แบตเตอรี่

การตัดสวัสดิการเหล่านี้เป็นผลพวงมาจากนโยบายรัดเข็มขัดนั่นเอง จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่าพนักงานแทบทุกแผนกไม่พอใจกับการตัดสวัสดิการ อย่างไรก็ตาม ไม่มีปฏิริยาต่อต้านรุนแรงถึงขั้นที่บริษัทฯ ต้องเลิกมาตรการต่างๆ แต่พนักงานใช้วิธีเล้าลือและซุบซิบต่อกัน นอกจากนี้หลายคนเลิกทำงานในวันหยุดและวันนักขัตฤกษ์

กรณีนี้ เช่นเดียวกับการกำหนดมาตรฐานขององค์การเนชั่นที่มีผู้ไม่พอใจและเกิดปฏิริยาต่อต้าน แต่ผลที่ได้เป็นเช่นเดิม คือบริษัทฯ ผ่านมาตรการนี้ไปได้โดยไม่มีเหตุการณ์ต่อต้านแบบรุนแรงขึ้นด้วยเหตุผลที่ว่าบริษัทฯ เปิดช่องทางการระบายความคับข้องใจให้กับพนักงานเต็มที่ในรูปการซุบซิบนั่นเอง และองค์การเนชั่นไม่มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังยึดอุปกรณ์สื่อสารติดตามตัวหรือเพจเจอร์คืนจากพนักงานที่บริษัทฯ เล็งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน และยื่นข้อเสนอผ่อนรถยนต์ประจำตำแหน่งกับโทรศัพท์มือถือที่ใช้อยู่ในปัจจุบันสำหรับผู้บริหารระดับกลางโดยให้เลือกคือรับเป็นเงินก้อนหนึ่งแลกกับการคืนรถให้บริษัทฯ

## 9. อิทธิพลวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมย่อย

### วัฒนธรรมย่อย

จากการซักถามแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับกลุ่มสังคมภายในขององค์การที่มีวิถีการทำงานหรือการปฏิบัติร่วมกันผิดแผกไปจากวัฒนธรรมเนชั่นโดยรวม ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้าข่าวให้คำตอบใกล้เคียงกันว่าไม่มีกลุ่มใดเข้าข่ายผิดไปจากกลุ่มโดยรวมเพราะโดยเนื้อแท้



ของความ เป็นเนชั่นคือการรวมความแตกต่างทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกันอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาจากผลการสำรวจลักษณะงานของพนักงานส่วนใหญ่ก็ได้คำตอบว่าแผนกที่ตนสังกัดมีความแตกต่างไปจากลักษณะโคธรวมขององค์การในระดับปานกลางถึงมาก

ในบางแผนก เช่น ฝ่ายกราฟิก อาร์ต หรือซัพเอคิเตอร์ จะรวมคนที่มีความคิด พฤติกรรมแบบฉบับศิลปินทั้งนี้ เป็นเพราะลักษณะงานที่ต้องการคนที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน จึงมีคนแบบเดียวกันอยู่ร่วมกันแต่ก็ไม่ทำให้เกิดกลุ่มสังคมที่แตกต่างไปจากส่วนอื่นๆ โดยสิ้นเชิง และไม่มีอิทธิพลต่อสังคมนวมของเนชั่นแต่อย่างใด สิ่งที่เป็นตัวประสานความแตกต่าง ในทุกฝ่ายทุกแผนกก็คือระบบการทำงาน

ผู้บริหารบางคนมองว่าตราบไคที่ สุทธิชัย และ ธนาชัย ยังมีบทบาทสนับสนุน งาน การคิด การแสวงหาโอกาสสำหรับความเจริญเติบโตขององค์การอยู่ ไม่ว่าจะมียุุ่มที่แตกต่างมากขนาดไหนก็ไม่ผลกระทบบใดๆ ต่อองค์การโคธรวม ทั้งนี้ในความเป็นจริงบริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนแต่ละแผนกเพื่อประสานความร่วมมืออีกทางหนึ่งด้วย

พนา จันทรวโรจน์ บรรณาธิการหนังสือพิมพ์เดอะเนชั่น ให้สัมภาษณ์ถึงความแตกต่างภายในกองบรรณาธิการดังนี้

"ทุกโตะไม่มีวัฒนธรรมเหมือนกันเลย อย่างฝ่ายผลิตซึ่งมีคนมากเขาก็อยู่ของเขาไปไม่ค่อยมีคนดูแล ช่างภาพก็มีปัญหาเพราะมีแต่คนทำงานที่อายุเท่าๆ กัน ไม่มีหัวหน้าชัดเจน โตะการเมืองก็จะมีลักษณะที่ตื่นเต้นกับข่าวตลอดเวลา อย่างโตะบิสสิเนสจะเป็นฝรั่งเลยคือมีความอิสระสูงแต่คนทำก็เป็นคนไทยนี่ละ โตะโปกส์จะเป็นนักข่าวน้อยแต่เป็นนักเขียนสารคดีมากกว่า ความต่างนี้มันมีขีดจำกัดนะ ในที่สุดมันก็ไปกันได้อย่างมีอิสระ จะเกิดความสมดุล มันขึ้นอยู่กับความสร้างสรรค์ของแต่ละคนแล้วความสร้างสรรค์นี่มันเป็นสิ่งที่รวมหน่วยเป็นหนึ่งเดียวไม่ได้ ที่จะทำได้ก็คือส่งเสริมว่าใครเก่ง ใครมีความชอบอะไร ถนัดแบบไหนเราก็สนับสนุน เราไม่จำเป็นต้องประสานในเรื่องการทำงานแต่จะประสานในรูปแบบความเป็นเดอะเนชั่น ภาพรวมคนอ่านก็จะเห็นความกลมกลืนได้" (สัมภาษณ์,

สรุปได้ว่าองค์การเนชั่นมีวัฒนธรรมย่อยชัดเจน เป็นในรูปความแตกต่างในทุกแผนก ความต่างนี้ไม่ส่งผลกระทบต่อการค้าเนชันการขององค์การ ตรงกันข้ามความแตกต่างนั้นเหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การสื่อสารมวลชนเพราะความแตกต่างหรือความหลากหลายนำมาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และความคิดสร้างสรรค์นำไปให้องค์การเนชั่นเคลื่อนตัวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมย่อยเป็นส่วนเสริมสร้างวัฒนธรรมเนชั่นหลัก โดยที่เกดลักษณะของเอกภาพในความหลากหลาย (Unity among Diversity) การที่วัฒนธรรมย่อยสนับสนุนทางบวกนั้นอาจประเมินได้ว่าผู้นำมีวิสัยบริหารองค์การภายใต้นโยบาย "รักษาความแตกต่างแล้วปกครอง" ซึ่งองค์การเนชั่นประสบความสำเร็จในส่วนนี้

#### ลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นขององค์การเนชั่น

หากเปรียบเทียบกับองค์การสื่อสารมวลชนโดยเฉพาะองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ด้วยกันแล้ว วัฒนธรรมเนชั่นมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นแตกต่างจากองค์การอื่นๆ 4 ประการ วัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์นี้ส่งผลให้องค์การเนชั่นขยายการค้าเนชันงาน โดยเฉพาะการขยายธุรกิจข้ามสื่อได้เป็นอย่างดีซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

ลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใครขององค์การเนชั่น ได้แก่

#### 1. การสร้างภาพลักษณ์ผู้นำองค์การในลักษณะของ show man

การที่องค์การเนชั่นมีผู้นำองค์การ 2 คน ได้แก่ ธนาชัย ชีร์พัฒน์วงศ์ และ สุทธิชัย หยุ่น ซึ่งต่างก็มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อองค์การแตกต่างกันอย่างชัดเจน เมื่อธนาชัย ดูแลเรื่องการบริหารงานด้านธุรกิจทั้งหมด สุทธิชัย จึงสามารถเล่นบทบาทของนักสื่อสารมวลชนตามแบบอุดมคติได้อย่างเต็มตัวโดยไม่ต้องกังวลเรื่องการบริหารแต่อย่างใด สุทธิชัย สามารถสร้างภาพลักษณ์ของคนทำข่าวได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่องทั้งต่อคนภายในองค์การและคนภายนอกองค์การ โดยที่หนังสือพิมพ์ฉบับอื่นยังไม่มีผู้บริหารระดับสูงคนใดที่ออกมาแสดงบทบาทเช่นเดียวกันได้ เนื่องจากผู้บริหารเหล่านั้นต้องดูแลทั้งด้านบริหารธุรกิจและการทำสื่อไปพร้อมๆ กัน ความรับผิดชอบเรื่องบริหารที่ต้องเกี่ยวพันกับผู้คนในแวด

วงต่างๆ มากมายจึงเป็นขีดจำกัดในการสร้างภาพลักษณ์นักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติ

หากเทียบกับองค์การผู้จัดการ และองค์การวิสาหกิจ จะพบว่าผู้นำของทั้งสององค์การมิได้มีบทบาทเด่นชัดเช่นองค์การเนชั่น จึงไม่น่าแปลกใจหากว่าคนทั่วไปจะนึกถึง สุกฤษดิ์ หุ่น ในฐานะสัญลักษณ์ขององค์การเนชั่น นึกถึง สนิธ ลิ้มทองกุล ด้วยภาพ ประธานกรรมการบริษัทผู้จัดการ จำกัด (มหาชน) อันเป็นภาพคลุมเครือแต่คนทั่วไปยังรู้จักเพราะมีการสร้างภาพลักษณ์ และนึกถึง นิกร พรสาธิต ประธานกรรมการบริษัท วิสาหกิจ จำกัด (มหาชน) ด้วยตำแหน่งเดียวกัน แต่ถ้าไม่ใช่คนในวงการสื่อสิ่งพิมพ์แล้ว แทบไม่รู้จักเลยเพราะไม่มีการสร้างภาพลักษณ์

ลักษณะที่ลอยตัวจากงานบริหารธุรกิจทำให้ สุกฤษดิ์ ดำเนินบทบาทได้โดยไม่ต้องเกรงว่าจะเกิดผลกระทบต่องค์การเนชั่นแต่อย่างใด ตรงข้ามกับ ธนาชัย ซึ่งดูแลการบริหารเต็มตัวและต้องมีพันธะผูกพันกับผู้คนหลายวงการจำเป็นต้องระแวดระวังความมั่นคงขององค์การ ธนาชัย จึงไม่เข้ามาก้าวร้าวการทำงานชั่วที่ควรเกี่ยวข้องกับ การแสดงทัศนวิพากษ์วิจารณ์เหตุการณ์บ้านเมืองเลย

## 2. ธรรมชาติของคุณลักษณะที่พ้องกันของกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่

ความพยายามลดบทบาทภายในองค์การของ สุกฤษดิ์ หุ่น ด้วยการสร้างกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาดูแลรับผิดชอบงานผลิตสื่อด้านต่างๆ พบว่ากลุ่มผู้นำรุ่นใหม่มีธรรมชาติพ้องกันประการหนึ่งนั่นคือทุกคนมีบุคลิกลักษณะที่บุคคลภายนอก ได้แก่ ไผ่สาล ศรีจรัสจรรยา เรียกลักษณะนี้ว่า "ความก้าวร้าว" ในความหมายเชิงลบ แต่สำหรับผู้บริหารองค์การเนชั่นมองค่านี้นั้นในความหมายเชิงบวก โดยใช้คำว่า "ความกล้าหาญในการนำเสนอข่าว" ไม่ว่าจะ เป็น สุภาพ คลีซาย เทพชัย หย่อง โสภณ องค์การณ หรือแม้กระทั่งบุคคลตำแหน่งสำคัญในสื่อสิ่งพิมพ์หลายคน

โดยสรุปองค์การเนชั่นมีผู้นำที่มีบุคลิกความก้าวร้าวในทุกสื่อทำให้วัฒนธรรมเนชั่นเข้มแข็งกว่าองค์การสื่ออื่นๆ ซึ่งขาดคนที่มีธรรมชาติแบบเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ตีหากเปรียบ

เทียบแล้วองค์การผู้จัดการมีผู้นำระดับกลาง อาทิ ค่านิยม ลีทิสमान บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ ผู้จัดการรายวัน รุ่งมณี เมฆโสภณ ผู้อำนวยการโครงการวิทยุผู้จัดการ ที่มีลักษณะก้าวร้าว มากกว่าองค์การวิทยุจักรซึ่งพยายามสร้างแต่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

### 3. เอกภาพในความหลากหลาย

องค์การเนชั่นเป็นองค์การสื่อสิ่งพิมพ์ขนาดใหญ่ประกอบไปด้วยแผนกงานย่อยมากมาย แผนกย่อยเหล่านี้มีความแตกต่างกันมากทั้งในงาน คนทำงาน วิธีการทำงาน วิธีคิด แต่เหตุที่ธรรมชาติขององค์การมีลักษณะแตกต่างมาแต่แรกเริ่มทำให้สามารถควบคุมความแตกต่างหลากหลายนี้ให้ดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ ใช้ค่านิยมหรือหลักการการทำงานและผู้นำองค์การเป็นตัวกลางคอยประสาน อีกทั้งภาพรวมของความหลากหลายยังมีเอกภาพ นั่นก็คือเป็นหนังสือพิมพ์อิสระในความหมายสองด้าน คืออิสระทางความคิด การทำงาน และเป็นอิสระจากกลุ่มอิทธิพลต่างๆ ในสังคม แม้ว่ารายละเอียดภายในองค์การจะมีภาพความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเกิดขึ้นเสมอแต่ก็ไม่เป็นปัญหาใหญ่เพราะบรรณาธิการวิพากษ์วิจารณ์ การปะทะถกเถียงในการทำงานอันเนื่องมาจากความหลากหลายนี้เป็นสิ่งสร้างสรรค์ทำให้เกิดความคิดหรือแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ ผู้บริหารจึงเพียงแต่ "รักษาความแตกต่างแล้วปกครอง" เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม องค์การเนชั่นมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นอีกมาก ค่านิยมหรือหลักการของเนชั่น และผู้นำองค์การอันเป็นหัวใจในการประสานความหลากหลายแต่เดิมอาจไม่ให้ความมั่นใจได้แน่นอนนัก ผู้บริหารจึงมีวิธีการปรับปรนด้านการจัดระบบขององค์การใหม่ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

เมื่อเทียบกับองค์การสื่ออื่นซึ่งต้องมีธรรมชาติของคนทำงานลักษณะหลากหลาย เช่นกันเพียงแต่ไม่ชัดเจนเท่าองค์การเนชั่น อาทิ องค์การผู้จัดการ มีนโยบายสร้างคนและสร้างงานให้เป็น "มาตรฐานแบบผู้จัดการ" ด้วยตระหนักว่ากำลังคนคือทรัพย์สินของผู้จัดการ จึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาและฝึกอบรมนักข่าว หรืออีกนัยหนึ่งสร้างแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรมผู้จัดการโดยตรง นักข่าวทุกคนต้องผ่านการอบรมก่อนทำงานจริงเป็นเวลา 3

เดือน ลักษณะนี้อาจตีความได้ว่าองค์การผู้จัดการต้องการหลอมคนให้เป็นแบบเดียวกันมากกว่าต้องการให้เกิดความหลากหลาย ซึ่งแตกต่างจากแนวทางขององค์การเนชั่น

#### 4. การกิจการสร้างคนรุ่นใหม่

เนื่องจากองค์การเนชั่นประสบปัญหาบุคลากรลาออกอย่างสม่ำเสมอเพราะสาเหตุจากเงินเดือนต่ำ จนทำให้ผู้นำประกาศการกิจการสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้นมาเพื่อทดแทน อันเป็นภารกิจที่ทำให้องค์การเนชั่นต้องแบกรับอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ต่างจากองค์การผู้จัดการหรือองค์การคู่แข่ง ที่ไม่ประสบปัญหาดังกล่าวเพราะให้เงินเดือนสูงเป็นแรงจูงใจทำให้พนักงานไม่ลาออก เมื่อไม่ประสบปัญหานี้ก็ไม่จำเป็นต้องมีนโยบายสร้างคนรุ่นใหม่อย่างเด่นชัด

ในขณะที่ ผู้บริหารองค์การเนชั่นไม่เชื่อว่าการเพิ่มเงินเดือนคือการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง จึงมีมาตรการอื่นเพื่อสร้างแรงจูงใจแทน ได้แก่ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาจินตนาการและมีความใฝ่ฝันเกี่ยวกับงาน เน้นหลักการหรือจรรยาบรรณของนักสื่อสารมวลชนตามแบบอุดมคติต่อบุคลากร แม้กระทั่งโครงการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหลักสูตรอบรมทักษะด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากร

อย่างไรก็ตามถือได้ว่าเป็นการแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ทั้งนี้ในเบื้องลึกผู้บริหารอาจต้องการเกลี้ยบุคลากรที่ทำงานเพื่อหวังเงินเป็นเป้าหมายสูงสุดออกไปจากองค์การ และเพื่อจะเหลือแต่บุคลากรที่ผู้บริหารคาดว่าเป็นบุคลากรซึ่งให้ความสำคัญกับอุดมการณ์การทำงานมากกว่ามีเป้าหมายที่เงินเดือน