

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมในองค์กรของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง กับพัฒนาการและการปรับตัวในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ(พ.ศ. 2515 ถึง 2543)” ได้ทบทวนและประมวลแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย คือ

1. แนวคิดเรื่ององค์กร
  - 1.1 ความหมายขององค์กร
  - 1.2 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด
2. แนวคิดการบริหารองค์กร
  - 2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2 ลักษณะของการบริหารองค์กร
  - 2.3 หลักการจัดการองค์กร
    - 2.3.1 โครงสร้างทั่วไปของการจัดการ
    - 2.3.2 ประสิทธิภาพของการจัดการ
3. แนวคิดทางด้านการตลาดและกลยุทธ์การตลาด
  - 3.1 การตลาด
  - 3.2 กลยุทธ์การตลาด
4. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
  - 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
  - 4.2 ประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร
  - 4.3 การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร
5. แนวคิดเรื่องหน้าที่ของบรรณาธิการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในไทย
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 6.3 บทความต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเรื่ององค์กร

##### 1.1 ความหมายขององค์กร

นักทฤษฎีองค์กรได้นิยามความหมายขององค์กรไว้มากมาย ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอแสดงความหมายต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบดังนี้

วอเรน บี. บราวน์ และเดนนิส เจ. โมเบอร์ก (Warren B. Brown, and Dennis J. Moberg, 1980) ได้อธิบายว่า องค์กรเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง

จอห์น เอ็ม. พีฟเนอร์ และแฟรงค์ พี. เซอร์วูด (John M. Pfiffner, and Frank P. Sherwood, 1960) ได้ร่วมกันอธิบายว่า องค์กรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากมารวมมือร่วมกันทำงานที่มีความสลับซับซ้อนอย่างมีระบบ และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจังใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้อาเดหมายไว้ร่วมกัน

ในทำนองคล้ายกัน ไมเคิล เอช เมสคอน และคณะ (Michael H. Merscon, et al, 1985) ได้ อธิบายว่า องค์กรประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป ซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

นอกจากนี้ ดาเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz, and Robert L. Kahn, 1978) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรในลักษณะที่แตกต่างจากข้างต้น โดยนิยามว่าองค์กรคือระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลผลิต (Output)

พยอม วงศ์สารศรี (2538: หน้า4-5) ได้สรุปความหมายขององค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์กรยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่านักวิชาการให้ความหมายองค์กรใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกมององค์กรในแง่ที่เป็นสมาชิกสถาบันหรือหน่วยงาน ที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาองค์กรในลักษณะค่อนข้างอยู่กับที่ (Static) ส่วนอีกลักษณะมององค์กรเป็นพลวัต (Dynamics) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์กรหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เสมือนดังสิ่งที่มีชีวิตอยู่โดยทั่วไป และตราบดีที่องค์กรยังมีชีวิตอยู่ ก็จะต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดไป (สุนันทา เลาหะนันท์, 2541)

สุนันทา เลาหะนันท์ (2541: น.27) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาในแง่องค์ประกอบขององค์กรสรุปได้ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วยคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานแบ่งงานกันทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
2. คนเหล่านี้ต้องอาศัยเทคนิควิทยาการหรือเทคโนโลยี เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ
3. คนเหล่านี้ต้องการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ในการแก้ไขปัญหา
4. คนในองค์กรไม่ได้อยู่ในที่ว่างเปล่า ต้องอยู่ในองค์กรซึ่งมีโครงสร้าง
5. องค์กรจะดำรงอยู่ได้ก็เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดเป้าหมายจึงเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์ต้องติดต่อกันสัมพันธ์กัน
6. องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

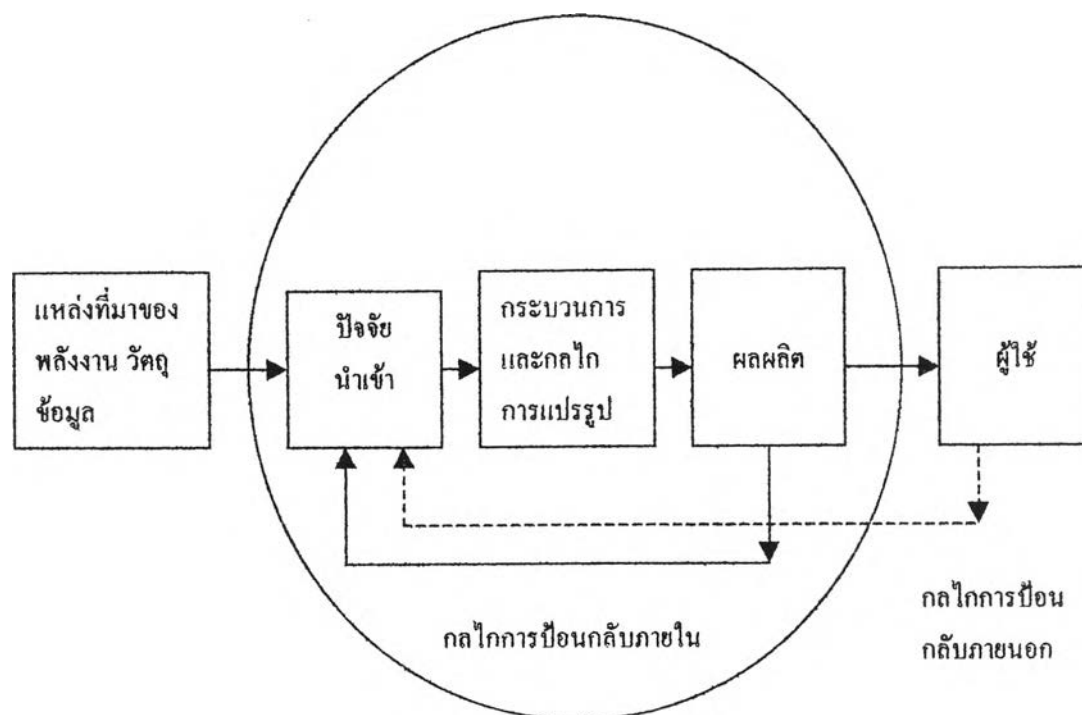
### 1.2 องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด

การพัฒนาองค์กร มององค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิด ซึ่งเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ฟรีมอนท์ อี. แคสท์ และเจมส์ อี. โรเซนชวิก (Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, 1979; p.18) ได้อธิบายว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป และระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เสมอ

องค์กรเป็นระบบเปิด (Open system) ซึ่งมีความสัมพันธ์ได้ต่อกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการและกลไกการแปรรูป (Transforming mechanism) และผลผลิตที่ได้รับ (Outputs) ซึ่งจะส่งต่อไปยังผู้ใช้ (Users) ในขณะเดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายนอกองค์กร แผนภาพด้านล่างแสดงให้เห็นปฏิสัมพันธ์ของระบบกับสภาพแวดล้อม

ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม



ที่มา: Adapted from Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1979: p. 18

ปัจจัยนำเข้ามักจะ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ข้อมูล วัตถุดิบ และพลังงาน เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยน โดยกระบวนการและกลไกการแปรรูปขององค์กร กลายเป็นผลผลิตที่ได้รับ ดังนั้นผลผลิตของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น โรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปวัตถุดิบเป็นสินค้า สถาบันการศึกษาให้การฝึกอบรมคนให้มีความรู้และทักษะ โรงพยาบาลรักษาสุขภาพคนไข้ขององค์กรแต่ละแห่งจะเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าที่ได้รับจากภายนอกองค์กร เป็นผลผลิตที่ได้รับ ไปเรื่อยๆ ช้าแล้วช้าเล่าเพื่อส่งต่อไปยังผู้ใช้ ระบบองค์กรนอกจากจะเป็นระบบเปิดแล้วยังเป็นวงจรของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับด้วย

ถ้าจะเปรียบเทียบกับสิ่งมีชีวิต ซึ่งจะต้องอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปแล้ว ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กรจะอยู่ที่สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับ องค์กรจะต้องได้รับผลลัพท์อย่างน้อยที่สุดเท่ากับจำนวนปัจจัยนำเข้าที่ป้อนเข้าไปในกระบวนการแปรรูปองค์กรจึงจะดำรงอยู่ได้ แต่ถ้าจะให้ดี ผลผลิตที่ได้รับจะต้องมากกว่าปัจจัยนำเข้า ตัวอย่างเช่น กำไรมาขายกิจการและปรับปรุงองค์กรให้แข่งกับคู่แข่งกันได้ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาระบบย่อยขององค์กรพบว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยอย่างน้อย 6 ระบบ ดังแผนภาพที่ 2 ซึ่งได้แก่ ( Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. 1984; p.57-59 )

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย
2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี
3. ระบบย่อยด้านงาน
4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง
5. ระบบย่อยด้านคน
6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ภาพที่ 2 แผนภาพแสดงระบบย่อยที่สำคัญขององค์กร



ที่มา : Adapted from Wendell L. French, and Cecil H. Bell, Jr. Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 3<sup>rd</sup> ed.(Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984, p.57

## รายละเอียดของระบบย่อยขององค์กร มีดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์กรถูกสร้างขึ้นอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะบางเป้าหมายหรือหลาย ๆ เป้าหมาย (H. Jaseph Reitz, 1981; p.13) ตัวอย่างเช่นองค์กรต่างๆ มีเป้าหมายของตัวเอง

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยเครื่องมือเครื่องจักร วิธีการและกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้วิชาการสมัยใหม่ ซึ่งองค์กรนำมาใช้เพื่อแปรทรัพยากรต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย

3. ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องดำเนินการจะพบว่าระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน

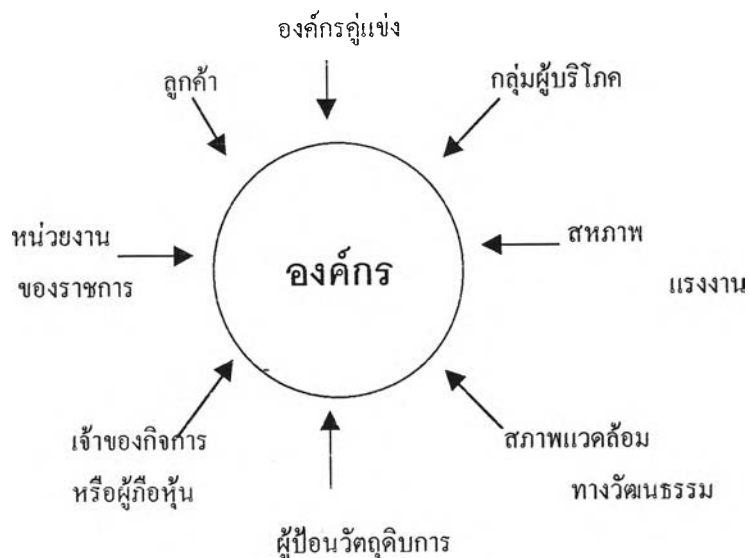
4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยนี้หมายถึงแผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งรวมกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่วางโครงสร้างงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ระบบย่อยนี้มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยีและด้านงาน

5. ระบบย่อยด้านคน ในระบบย่อยนี้เฟรนัวและเบปได้จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ  
 ประการแรก องค์กรประกอบด้วยทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์กร  
 ประการที่สอง ลักษณะปรัชญาของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำในองค์กร  
 ประการที่สาม องค์กรประกอบอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น การบริหาร งานบุคคล การให้รางวัล การประเมินผล การสื่อสาร เป็นต้น

ประการที่สี่ องค์กรประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมการต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทักษะคติ ปทัสถาน ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพของสมาชิกในองค์กร

6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยนี้เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลและและเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร อาทิ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทางธุรกิจอาจจำแนกเป็นปัจจัยต่าง ๆ ดังแผนภาพด้านล่าง

ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทางธุรกิจ



ที่มา : Kenneth N. Wexley, and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1984), p.249

ตามแผนภาพนี้ ลูกค้าและองค์กรคู่แข่งจะเป็นตัวกำหนดผลผลิต ส่วนผู้ป้อนวัตถุดิบจะเป็นผู้กำหนดสิ่งที่จะนำมาผลิต ออกจากนั้นหน่วยงานที่ควบคุมกฎระเบียบของทางราชการ ตลอดจนเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น หรือเจ้าหน้าที่ขององค์กร สหภาพแรงงาน กลุ่มผู้บริโภค จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลผลักดันต่อองค์กร ประการสุดท้ายคือ วัฒนธรรมและสังคมภายนอก จะมีอิทธิพลต่อค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

จากแนวคิดเรื่ององค์กรและองค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดนี้ สามารถนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์คำถามนำวิจัยข้อที่ 1 ตามที่ระบุว่าปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการปรับตัวของ นสพ. บ้านเมือง ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจตามแนวคิดเรื่ององค์กรที่ได้กล่าวถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทางธุรกิจไว้ว่ามีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่มากระทบองค์กร เช่น ลูกค้า องค์กร คู่แข่ง สภาแวดล้อมย่อยทางวัฒนธรรม กลุ่มผู้บริโภค เป็นต้น

องค์กรได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกหลาย ๆ ทาง องค์กรจึงต้องคอยปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอดและการได้มีโอกาสเจริญเติบโตต่อไป เช่นเดียวกับ นสพ.บ้านเมือง ที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ภายนอก ในที่นี้คือ วิกฤติเศรษฐกิจ โดยหนังสือพิมพ์บ้านเมือง ต้องดำเนินแผนการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามหลักการบริหารองค์กร

## 2. แนวการบริหารองค์กร

### 2.1 ความหมายของการบริหาร

ความหมายของคำว่า “การบริหาร” (Management) นั้น มีผู้อธิบายไว้ต่าง ๆ กัน ตามแต่ทัศนคติหรือแนวศึกษาของแต่ละบุคคล เป็นต้นว่า

Koontz (1972 : p.43) – การบริหารคือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น, Hutchinson (1976 : p.12) – การบริหารคือ ศิลป์ หรือ ความสามารถในการรวมวัตถุ และกำลังคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้, Dale ( 1973 : p.4) – การบริหารคือ กระบวนการจัดองค์กรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า , Newman and Summer ( 1964 : p.9) – การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมักจะเกี่ยวกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, Sisk ( 1969 : p.4 ) - การบริหารคือ การรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

สรุปแล้วการบริหารคือ กระบวนการในการจัดการ การจัดองค์กร การควบคุม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.2 ลักษณะของการบริหารองค์กร

Terry ( 1969 : p.4-8 ) กล่าวถึงลักษณะของการบริหารองค์กรไว้ 8 ประการดังนี้

1. การบริหารเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ หมายความว่าในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตาม ส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งสังคมภายในและภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจัดปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็อาจทำได้ โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและต่อผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้น ๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษา หรือ บริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียน ก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กร หรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อการทำให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญ เช่น ปล่อยควันหรือกลิ่นให้รบกวนสังคมที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารทั้งสิ้น จึงนับว่าเป็นการบริหารที่มีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม



3. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มคนมิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงผู้เดียวเท่านั้น ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มบุคคลมาช่วยกัน

4. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของเช่นผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่น ที่มีความสามารถทางการบริหารงานในองค์กร

5. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง (ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร) สำหรับเรื่องของการบริหารจึงสามารถเรียนรู้และศึกษาได้ ผิดฝนอบรมให้เกิดความชำนาญได้ จึงอาจกล่าวว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง (Profession)

6. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านการบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารนั้นเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่งผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่การวางแผน การจัดองค์กร ฯลฯ

7. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้นก็คือ ผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

8. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเอง โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่บริหารในนามของเจ้าของธุรกิจ

ในส่วนของนสพ.บ้านเมื่อนั้น การบริหารภายในองค์กรจะดำเนินไปในลักษณะที่ว่าเจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเสียเอง ในที่นี้ก็คือ นายบรรหาร ศิลปอาชา ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของ นสพ.บ้านเมือง แต่ไม่ได้มาดำเนินการบริหาร นสพ.บ้านเมือง โดยตรงนอกจากการบริหารองค์กรแล้ว ลักษณะการจัดการองค์กรก็นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ นสพ.บ้านเมือง

#### 2.4 หลักการจัดการองค์กร

การจัดการ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ Management ซึ่ง Webster ให้ความหมายว่า เหมือนกันคำ Administration ดังนั้นคำ 2 คำนี้จึงใช้สลับเปลี่ยนแทนที่กันได้ ดังนั้นหลักการจัดการ หรือหลักการบริหารมักจะใช้คำว่า Principle of Management หรือ Principle of Administration

ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งอาจจะเป็นผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการจะมีหน้าที่บริหาร (Executive Function) ซึ่งหมายถึง กระบวนการจัดการ (Process of Management) นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ และกระบวนการจัดการไว้ หลายแนวทางดังต่อไปนี้

คำว่า “การจัดการ” หรือ “การบริหาร” นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายอย่าง เช่น บางท่านกล่าวว่า การจัดการ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในการบริหารอันได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) หรือ 4M’s ให้มีประสิทธิภาพ และได้ผลิตผลสูงที่สุด

ในการจัดการหรือการบริหารทางด้านธุรกิจจะให้ความสำคัญในการจัดการแตกต่างและเพิ่มมากขึ้น คือ หมายถึง การจัดการกับคน (Men) เงิน(Money) วัสดุ(Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า 6M’s (สงพงษ์ เกษมสิน 2513 : p.7)

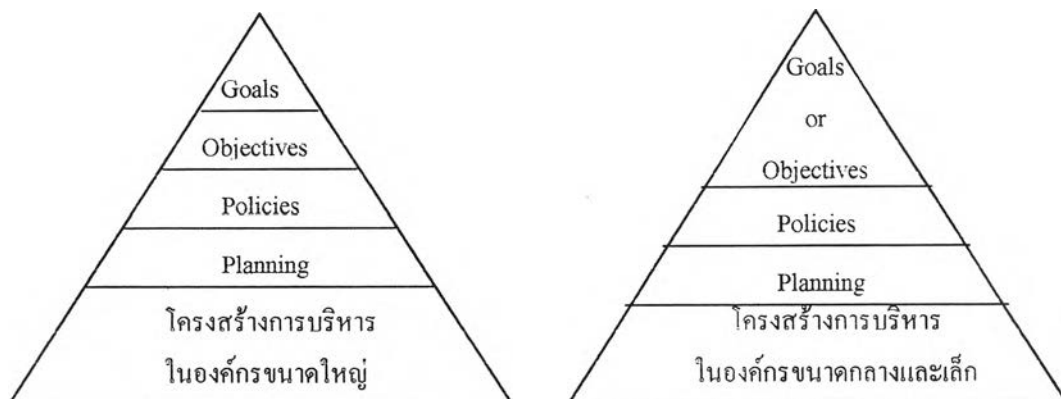
มนัส บารมีชัย (มนัส บารมีชัย 2526 : เอกสารประกอบการอบรมการจัดการ) อธิบายความหมายของการจัดการว่า หมายถึง วิธีการ ขั้นตอน หรือรูปแบบในการปฏิบัติงานของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกระดับ ทุกระดับ ทุกสายงานและทุกประเภทกิจการหรือองค์กรในการจัดหรือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ (Input) ให้มีผลออกมา (Output) มีคุณภาพและคุ้มค่าสูงอย่างรวดเร็วถูกต้องและประหยัด โดยวิธีการอันเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอยู่ในปัจจุบันนี้นั้น ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดระบบและรูปองค์กร (Organizing)
3. การจัดกำลังคน (Staffing)
4. การสั่งหรือดำเนินการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2521 : p.49) กล่าวว่า หน้าที่ของฝ่ายจัดการ (Management function) ได้แก่

1. การกำหนดนโยบาย (Policy)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organization)
4. การอำนวยความสะดวก (Direction)
5. การควบคุมงาน (Control)
6. การประเมินผลงาน (Evaluation)

โครงสร้างโดยทั่วไปของการจัดการมี 4 ประการ คือ  
 ภาพที่ 4 ภาพแสดงโครงสร้างทั่วไปของการจัดการ



1. Goals หมายถึง เป้าหมายขององค์กร คือ สิ่งที่ต้องการปรารถนาให้บรรลุความมุ่งหวังที่ตั้งใจไว้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ หรือองค์กรของรัฐก็ตามสามารถตั้งความปรารถนาได้หลายประการ

2. Objectives หมายถึง วัตถุประสงค์ขององค์กร จุดสุดยอดแห่งความต้องการในองค์กรขนาดกลางและเล็ก คำว่า Goals และ Objectives จะมีความหมายเป็นสิ่งเดียวกัน แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น องค์กรที่เรียกว่า ประเทศชาติซึ่งถูกบริหารโดยกลุ่มคนที่เรียกว่า คณะรัฐบาลนั้น เป็นองค์กรขนาดใหญ่จะกำหนด Goals ไว้เป็นเป้าหมายสูงสุด และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยขึ้นมากมาย

3. Policies นโยบายขององค์กร หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์เดียวกันอาจมีวิธีปฏิบัติงานได้หลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์แทบทั้งสิ้น

4. Planning การวางแผน หมายถึง การเตรียมการเพื่อการทำงานหากแผนงานใดที่กระทำไปแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ แผนงานนั้นก็อาจจะถูกกำหนดเป็นนโยบายและใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติต่อไป

ในองค์กรธุรกิจทุกประเภทเราสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ว่าองค์กรนั้นจะมีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง เช่น

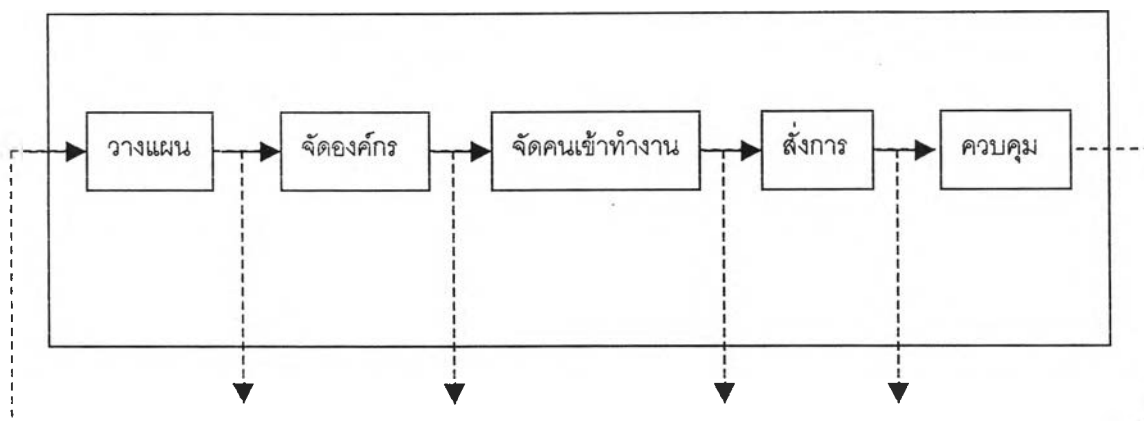
1. ปริมาณการขาย (Sales Volume)
2. ผลกำไร (Profit)
3. ความก้าวหน้าและชื่อเสียง (Growth and Staffing)
4. การควบคุม (Controlling)
5. การประเมินผล (Evaluating)

ธงชัย สันติวงษ์ (ธงชัย สันติวงษ์ 2519 : p.70-71) ได้สรุปเกี่ยวกับหน้าที่ ด้านการจัดการองค์กร ของผู้บริหารที่ดีควรมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่ง

การและการควบคุมงาน ดังนั้นกระบวนการการบริหาร (The Management Process) ควรจะประกอบด้วยขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นดังกล่าว และจำเป็นต้องมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้กระทำไปและนำมาปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน

### ภาพที่ 5 รูปแบบกระบวนการจัดการ (The Management Process)

องค์กร : The Management Process



ข้อมูลย้อนกลับ

(ธงชัย สันติวงษ์ 2519 : p.82)

### 2.3.2 ประสิทธิภาพของการจัดการ

ประสิทธิภาพทางการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะวางแผนและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสูงที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการองค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้วยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิต และผู้ใช้สินค้า หรือบริการนั้น ๆ ประกอบด้วยประสิทธิภาพอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ (Millet, 1954 : p.4)

$$E = (O - I) + S$$

ในเมื่อ

E = Efficiency = ประสิทธิภาพ

O = Output = ทรัพยากรบริหารที่ใช้ไป

I = Input = ทรัพยากรบริหารที่นำเข้า

S = Satisfaction = ความพึงพอใจที่ได้รับ

ความพึงพอใจที่ได้รับ = ความสัมฤทธิ์ผล + ความมุ่งปรารถนา

Satisfaction = Achievement + Aspiration

$$\begin{aligned} \text{ความพึงพอใจที่ได้รับ} &= \text{ความสัมฤทธิ์ผล} + \text{ความมุ่งปรารถนา} \\ \text{Satisfaction} &= \text{Achievement} + \text{Aspiration} \end{aligned}$$

ประสิทธิภาพของการจัดการจะเกี่ยวโยงไปถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะเหตุว่าองค์กรเอกชนจะมีวัตถุประสงค์ต่างจากภาครัฐบาล เพราะมีวัตถุประสงค์แสวงหากำไร ดังนั้น ประสิทธิภาพจะหมายถึงผลกำไรที่ได้รับว่ามากหรือน้อยเพียงไร หรืออัตราส่วนระหว่างผลกำไรที่ได้รับกับอัตราส่วนของการลงทุน ถ้ามีผลกำไรมาก อัตราส่วนก็สูงมาก ก็แสดงว่ามีประสิทธิภาพสูง เพราะได้รับกำไรมากลงทุนน้อย แต่ถ้าอัตราต่ำแสดงว่ามีประสิทธิภาพต่ำ เพราะได้รับกำไรน้อย เมื่อเทียบกับสัดส่วนในการลงทุน

Petersen และ Plowman ( Petersen และ Plowman 1953 : p.433 – 434) กล่าวว่าประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูงคือ ทั้งผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า และมีความพึงพอใจ
2. ปริมาณของงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงานรวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสภาวะการณ์ด้วย
4. วิธีการ (Methods) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามต้องการ เหมาะสมกับงานและทันสมัย
5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน เวลา และวิธีการ คือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จากแนวคิดเรื่องลักษณะของการบริหารองค์กร และการจัดการภายในองค์กร สามารถนำมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์คำถามนำวิจัย ข้อที่ 2 ตามที่เขียนไว้ว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรมีผลต่อการพัฒนาการและการปรับตัวของ นสพ.บ้านเมือง ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างไร และยังใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อสันนิษฐานในการวิจัย ข้อที่ 1 กล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรมีผลในทางบวก ต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของนสพ.บ้านเมือง

สาเหตุที่ผู้วิจัยนำแนวคิดข้างต้นมาใช้ในการวิเคราะห์ประเด็นดังกล่าวนี้ เนื่องจากว่าลักษณะการบริหารองค์กร และหลักการจัดการองค์กรนั้นถือเป็นปัจจัยด้านวัฒนธรรมในองค์กรอย่างหนึ่ง การจัดการของ นสพ.บ้านเมืองนั้น บรรณาธิการระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายทางด้านการทำข่าว ในส่วนของฝ่ายการจัดการของ นสพ.บ้านเมือง นั้น จะมีบทบาทสำคัญในด้านการวางแผนการจัดจำหน่าย ตลอดจน

การสำรวจ ตลาดผู้อ่าน เพราะถือว่าการตลาดนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญไม่ด้อยไปกว่าการจัด การเลขที่เดียว

### 3. แนวคิดเรื่องการตลาด และกลยุทธ์การตลาด (Marketing Concept & Marketing Strategy)

#### 3.1 การตลาด (Marketing)

การตลาด(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538) ตามที่สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผน (Planning) และการบริหารแนวความคิด (Concept) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การ จัดจำหน่าย ความคิด สินค้า และการบริการ (Distribution, Idea, Goods & Services) เพื่อสร้างให้ เกิดการแลกเปลี่ยน (Exchange) โดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความพึงพอ ใจของบุคคล

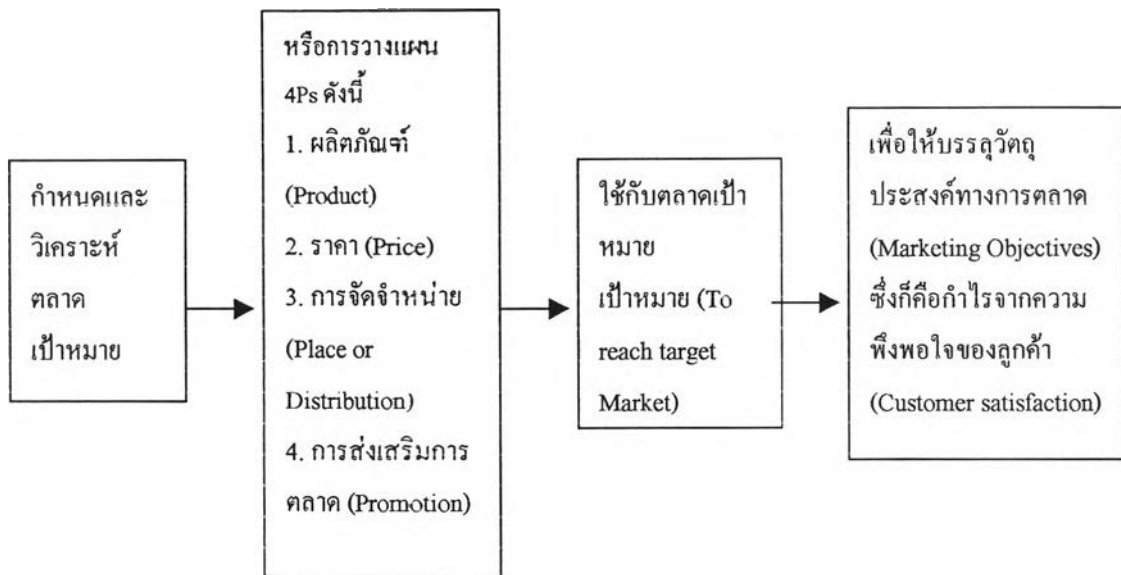
การตลาด ตามที่ Stanton Futrell (1987) กล่าวไว้คือ กิจกรรมของธุรกิจที่กำหนดขึ้นเพื่อที่ จะวางแผนราคา ส่งเสริมการตลาด การจัดจำหน่าย คุณค่าผลิตภัณฑ์ การบริหาร และความคิด ไป ยังตลาดเป้าหมาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ในทฤษฎีของ E. Jerome McCarthy การตลาด หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพยายามให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ โดยวิธีการ คาดหมายถึงความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้า และรวมถึงการให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไป ยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจต่าง ๆ ให้กับลูกค้า

โดยสรุปเราสามารถอธิบายความหมายของการตลาดได้ว่า เป็นทุกกิจกรรมของบุคคล และองค์กรที่ใช้ค้นหา (Identifying) และตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Satisfy Consumer Needs and Wants) ตามที่ Robert Lauterborn เรียกว่า 4Ps โดยการใช้ส่วน ผสมทางการตลาด (Marketing Mix) หรือ 4Ps เป็นเครื่องมือสำคัญ 4 ประการดังนี้ คือ

1. ส่วนผสมด้านผลิตภัณฑ์ (Production Mix) ตอบสนองความจำเป็นและความต้องการ ของลูกค้า (Customer Needs and Wants)
2. ส่วนผสมด้านราคา (Price Mix) ตอบสนอง ต้นทุนของลูกค้า (Cost to Customers)
3. ส่วนผสมด้านสถานที่จำหน่าย (Place Mix) ตอบสนองความสะดวกของลูกค้า (Convenience)
3. ส่วนผสมด้านการส่งเสริมการจำหน่าย (Promotion Mix) ตอบสนองหลักการติดต่อสื่อสาร กับลูกค้า

ภาพที่ 6 แสดงการวางแผนส่วนผสมทางการตลาด



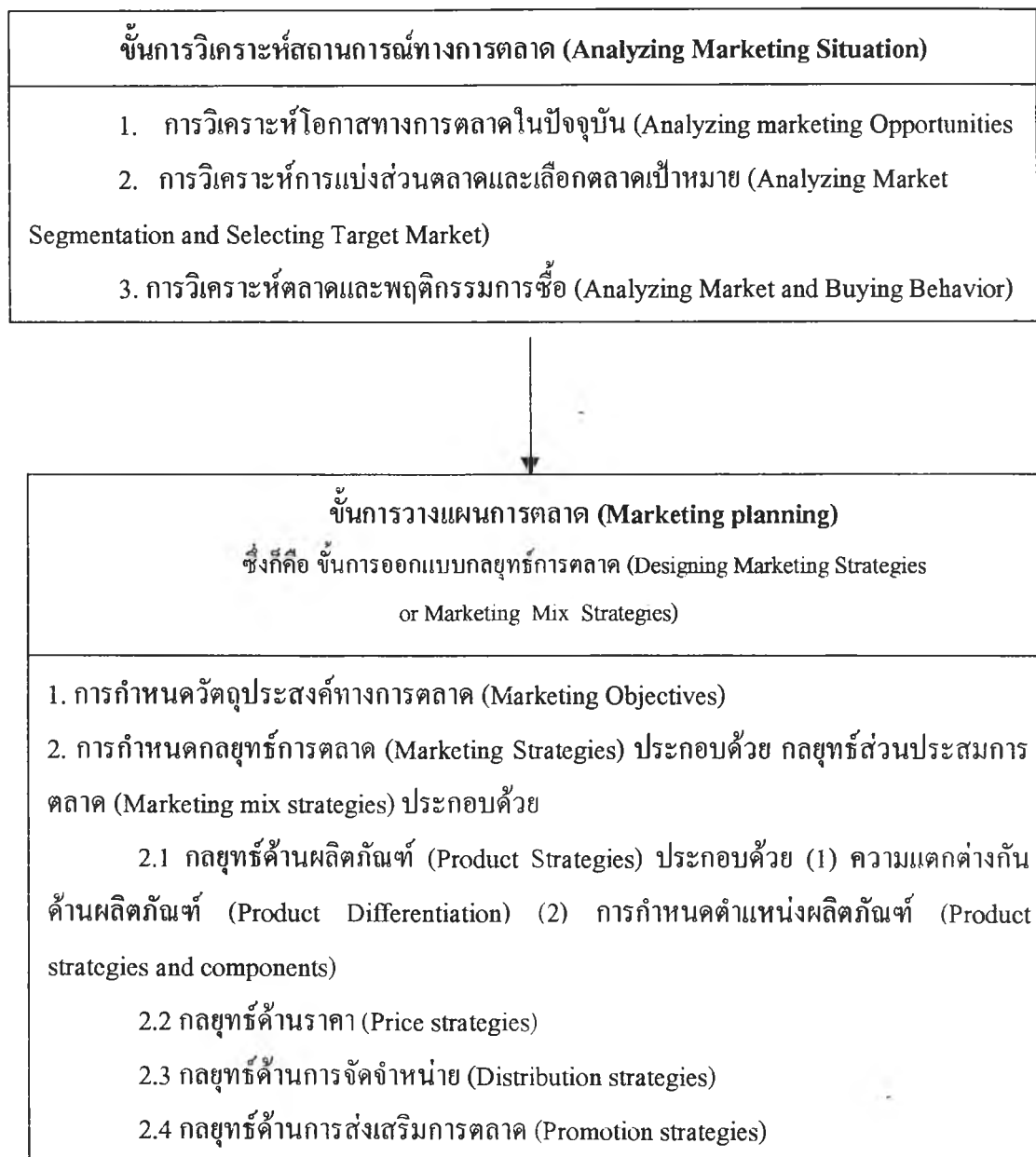
การวางแผนส่วนผสมทางการตลาด มีจุดเริ่มต้นที่การค้นหาและกำหนดความต้องการของลูกค้า (Customer) และสิ้นสุดที่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)

### 3.2 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

กลยุทธ์การตลาด (ศิริวรรณ ลัญชานนท์, 2532) สามารถตีความความสามารถได้ 2 อย่าง อย่างแรกหมายถึง การใช้ส่วนผสมทางการตลาด ซึ่งได้แก่ สินค้า ราคา การจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย (Promotion) เพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย (Target Market) หรือหมายถึงกลุ่มของวัตถุประสงค์ นโยบาย และกฎซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามทางการตลาดของบริษัท ในระดับของการจัดงบประมาณและส่วนผสมทางการตลาด เพื่อให้สินค้าไปถึงกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จ

อีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์การตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2532) หมายถึง การเลือกตลาดเป้าหมาย และการออกแบบส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสนองความพึงพอใจของการตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการวางแผนทางการตลาด



จากแนวคิดเรื่องการตลาด และกลยุทธ์การตลาดนี้สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์คำถามนำวิจัยข้อที่ 1, 2 และ 3 และยังใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อสันนิษฐานในการวิจัยทั้ง 2 ข้อ เนื่องจากว่าการตลาดและกลยุทธ์การตลาด ถือเป็นปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรประการหนึ่ง ซึ่งเป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งที่มีผลต่อการพัฒนาการ และการปรับตัวของอุตสาหกรรมด้านสื่อสิ่งพิมพ์

ในกรณีของหนังสือพิมพ์นั้น นายถาวร สุวรรณ (2542) หัวหน้ากองบรรณาธิการ หนังสือพิมพ์บ้านเมือง กล่าวว่า



“...เมื่อสมัยก่อนนั้น หนังสือพิมพ์บ้านเมือง มีคนที่เก่งด้านการตลาดอยู่คนหนึ่ง ซึ่งทำให้ การตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เมื่อก่อนนั้นดีมาก แต่หลังจากที่เขาเสียชีวิตลงแล้ว ก็ไม่มีใคร มาทำหน้าที่ดูแลด้านการตลาดแทนเขา จึงทำให้การบริหารการตลาดของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เสื่อมถอยลงจนถึงปัจจุบัน...”

การตลาดและกลยุทธ์การตลาดเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่จะเป็นตัวชี้วัดการดำเนินธุรกิจ และการ เติบโตขององค์กร แนวคิดทางการตลาด ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดขององค์กร เป็น อีกหนึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญนอกเหนือจากวัฒนธรรมองค์กรทางการบริหาร หรือ วัฒนธรรมองค์กรในกองบรรณาธิการ ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

#### 4. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร

##### 4.1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กรีซ สปีสนธิ (2533: p.6-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า  
สภาพแวดล้อมขององค์กร

องค์กรแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์กรแต่ละแห่งจะต้อง ทำงานหรือกิจกรรมบางอย่างเป็นผลดี “ตลาด” สำหรับบริษัทหมายถึง การขาย บางบริษัทหมายถึง การผลิต และสำหรับอีกหลายบริษัทหมายถึง การจัดการค่าใช้จ่าย สำหรับองค์กรทางการศึกษา อาจหมายถึง การผลิตบัณฑิตชั้นยอด ฯลฯ กล่าวสั้น ๆ คือว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพล มากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร

##### ค่านิยม

ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กรค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วซึ่งถึงความสำเร็จภายในองค์กร ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่ บุคลากรต่างรู้จักกันดี

##### วีรบุรุษ

คนที่ เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็น วีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้ นำ คนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบ

พฤติกรรมของเขา องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

### ขนบธรรมเนียมประเพณี

แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังในระดับที่สูงขึ้นไปจะมีพิธีการประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอำลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต การกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือ และจัดอย่างสม่ำเสมอ

### ข่าววัฒนธรรม

ข่าววัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กรโดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบ चुบชิบ นั้บสืบ นักเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กรการควบคุมข่าวตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้อื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารที่สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่าววัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เมืองหลังการแข่งขัน

นอกจากประเด็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในวงกว้างแล้ว การที่จะตระหนักลงไปให้เกิดความชัดเจนว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับทราบว่ อะไรคือสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร

#### 4.2 ประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร

อิล เวลตัน และเบอร์ก (Alvesson & Berg, 1992 : p.86) ได้เรียกสิ่งบ่งชี้ว่า สัญลักษณ์และแบ่งสัญลักษณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ (Action Symbols) เช่น พิธีประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป การประพฤติปฏิบัติตัวของหัวหน้างาน เพื่อเป็นแบบอย่างแก่พนักงาน งานฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน

2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา (Verbal Symbols) เช่น คำานานเกี่ยวกับการบุกเบิกฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ก่อตั้ง เรื่องเล่าขาน ตำนานภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม

3. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ (Material Symbols) เช่น รูปสัญลักษณ์ของอาคาร, สไตส์การตกแต่ง สำนักงาน ตราประจำหน่วยงาน เอกสารต่าง ๆ รัชช์ และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1993 : p.77-127) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่น ตัวอย่างของสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปสัญลักษณ์ของอาคาร ตราประจำหน่วยงาน
2. ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารตัวอย่างของภาษาในหน่วยงานที่อาจบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เพลงประจำหน่วยงาน ข่าวถือ เรื่อง ชุบชิบ คำขวัญ
3. เรื่องเล่า (Narratives) เช่น ตำนานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้ง ความเชื่อดั้งเดิม เรื่องเล่าขาน
4. การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำอยู่ในหน่วยงาน รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ เช่น แนวปฏิบัติ พิธีการต่าง ๆ งานฉลอง ระเบียบ ข้อบังคับ

ในขณะที่ ชูลท์ (Schultz, 1994 : p.27) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ (Physical Manifestation) เช่น สไตส์การตกแต่งภายในสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน การจัดวางผังห้องทำงาน การดูแลรักษาอาคารสถานที่
2. ภาษา (language) เช่น คำขวัญ ศัพท์สแลงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน
3. เรื่องเล่า (Stories) เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงาน แต่ละวัน
4. เทคโนโลยี (technology) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน
5. ประเพณีที่เห็นได้ชัด (Visible traditions) เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน (work traditions) ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ (leadership traditions)

สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นการจัดแบ่งของนักวิชาการคนใดเป็นสิ่งที่มนุษย์รับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัส เช่น พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้จำนวน ภาษาต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่รับรู้ได้ด้วยการฟังจึงอาจกล่าวได้ว่าสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรคือ ส่วนที่เป็นตัวตนหรือรูปธรรมของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

#### 4.3 การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการที่สนับสนุนให้พิจารณาส่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรหลายประเภท ประกอบกับ เช่น ซาเท (Sathe, 1985 : p.16-20) เสนอให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรโดยวิเคราะห์จากสิ่งบ่งชี้ 4 ประเภทคือ

1. สิ่งของ (Objects) ได้แก่ สิ่งที่มีสมาชิกองค์กรมีหรือใช้ร่วมกัน เช่น การจัดวางผังห้องทำงาน สไตส์การตกแต่งหน่วยงาน เป็นต้น
2. การสนทนา (Talk) ได้แก่ จำนวน ภาษา หรือเรื่องราวที่สมาชิกองค์กรพูดเหมือน ๆ กัน
3. พฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ สิ่งที่มีสมาชิกองค์กรทำเหมือน ๆ กัน

4. อารมณ์ (Emotion) ได้แก่ ความรู้สึกที่สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมกัน

นอกจากสิ่งบ่งชี้ 4 ประเภทนี้แล้ว ชาวไทยยังเสนอให้ตั้งคำถามหลักอีก 3 ข้อ คือ

1. ภูมิหลังของผู้ก่อตั้ง และผู้นำรุ่นต่อมาเป็นอย่างไรร ? คำตอบของคำถามนี้อาจช่วยให้เห็นถึงเนื้อหาสาระของวัฒนธรรมองค์กรในบางแง่มุม

2. หน่วยงานมีปฏิริยาอย่างไรในสถานการณ์คับขันหรือเหตุการณ์วิกฤต และได้เรียนรู้อะไรบ้างจากประสบการณ์เหล่านั้น คำตอบของคำถามนี้อาจช่วยให้เราเข้าใจสมมุติฐานที่มีต่อโลกภายนอกของสมาชิกองค์กร

3. ใครคือบุคคลที่ชอบฝ่าฝืนกฎระเบียบของหน่วยงาน ? และหน่วยงานมีปฏิริยาอย่างไรต่อพวกเขา ? คำตอบของคำถามนี้อาจช่วยให้เข้าใจถึงขอบเขตของวัฒนธรรมองค์กร

ไชน์ (Schein, 1983, 1984, 1985 cited by Vonder, 1992 : p.35-36) เสนอให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจากสิ่งบ่งชี้ 4 ประเภท ได้แก่ :

1. คู่มือทางที่วัฒนธรรมองค์กรลงหลักปักฐาน (embed) ในหน่วยงาน ไชน์เสนอแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น คู่มือสารที่เป็นทางการของหน่วยงาน ฟังเรื่องเล่า นาน และความเชื่อดั้งเดิมต่าง ๆ สังเกตการกระทำของสมาชิกหน่วยงาน และสัมภาษณ์พวกเขาแบบเจาะลึก (in-depth interviews)

2. ค้นหาจากสิ่งที่สมาชิกหน่วยงานเรียนรู้ สิ่งที่สมาชิกหน่วยงานเรียนรู้ว่าควรหลีกเลี่ยงหรือความจะทำเป็นเบาแสร้งนำไปสู่วัฒนธรรมในองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. สัมภาษณ์ผู้ที่ทำหน้าที่ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกหน่วยงาน ไชน์เชื่อว่าข้อมูลที่ได้จากบุคคลเหล่านี้สามารถบ่งชี้ไปถึงวัฒนธรรมองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. สืบค้นจากวิกฤติการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในหน่วยงาน ในแต่ละวิกฤติการณ์ให้สังเกตดูว่าหน่วยงานแก้ปัญหาอย่างไร เหตุใดจึงทำเช่นนั้น และผลลัพธ์เป็นอย่างไร ทั้งนี้ ไชน์เชื่อว่าในช่วงเวลาที่หน่วยงานประสบวิกฤติการณ์ เป็นจังหวะเวลาที่สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรได้ง่าย เพราะวัฒนธรรมองค์กรซึ่งในเวลาปกติสมาชิกองค์กรไม่ตระหนักถึงจะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณา ว่ายังสามารถใช้เป็นแนวพิมพ์ ด้วยการปรับเปลี่ยนเนื้อหา การนำเสนอข่าวสารตลอดจนรูปแบบสีสันของหนังสือพิมพ์ข่าวสดให้เป็นที่ยอมรับ และตอบสนองความต้องการของผู้อ่านได้มากที่สุด ในส่วนของปัจจัยทางด้านนโยบายและแนวทางด้านการตลาด กลยุทธ์ต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายข่าวนั้นผู้วิจัยพบว่า การใช้กลยุทธ์ทางด้านส่วนผสมการตลาด ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงเนื้อหาหนังสือพิมพ์และความสามารถของกองบรรณาธิการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ส่งผลให้หนังสือพิมพ์ข่าวสด ยอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาเพียง 5 ปี โดยเฉพาะปี พ.ศ.2537 ที่มียอดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ข่าวสดสูงชันกว่าปี พ.ศ.2536 ถึง 261.79%

ยุวดี มณีกุล (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรสื่อสิ่งพิมพ์กับขีดความสามารถในการขยายธุรกิจข้ามสื่อของ บริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) พบว่าลักษณะสำคัญของ

องค์กร เนชั่น คือ การมีผู้นำ 2 คน ได้แก่ ธนาชัย ธีระพัฒนวงศ์ ซึ่งรับผิดชอบด้านบริหารธุรกิจ ทำให้ผู้นำอีกคนหนึ่ง คือ สุทธิชัย หยุ่น สามารถสร้างภาพลักษณ์ของนักสื่อสารมวลชนแบบอุดมคติได้อย่างเต็มที่ และใช้ภาพลักษณ์นี้เป็นจุดขายขององค์กร ทางด้านกลุ่มผู้นำรุ่นใหม่ก็มีธรรมชาติของคุณลักษณะพ้องกันในเรื่องความก้าวร้าว นอกจากนี้ ผู้บริหารมีแนวทางจัดการวัฒนธรรมย่อยในองค์กรให้เกิดเอกภาพในความหลากหลายได้ ที่ผ่านมามองค์กรเนชั่น ประสบปัญหาเรื่องการลาออกของบุคลากรอยู่เสมอทำให้ผู้บริหารประกาศนโยบายสร้างคนรุ่นใหม่ขึ้น

แนวทางในการแก้ปัญหาวิกฤตที่กำลังเผชิญอยู่ได้หรือไม่

แฮริส (Harris, 1985 cited by Vonder, 1992 : p.32-33) เสนอให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจากสิ่งบ่งชี้ 12 จุด คือ

1. เป้าหมาย ภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งระบุอยู่ในหนังสือรับรองหรือตราสารเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัท
2. ทัศนคติ ความเชื่อ หลักการ และปรัชญาของหน่วยงาน
3. ลำดับความสำคัญของทรัพยากร ค่านิยม จรรยาบรรณ สถานภาพ และระบบการให้รางวัล
4. บรรทัดฐาน มาตรฐาน กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ
5. การออกแบบ โครงสร้าง การจัดองค์กร และเทคโนโลยี
6. นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการต่าง ๆ
7. ระบบการสื่อสาร ภาษา และคำศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้
8. การควบคุม การรายงาน และการบริหารงานบุคคล
9. การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการขจัดความขัดแย้ง
10. คำตอบแทน การให้การยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่ง
11. สภาพแวดล้อมของงานในแง่ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะท่าทางของคน (appearances of people)

และสภาพของสถานที่ทำงาน

12. ความเป็นผู้นำในแง่ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การสอนงาน และการฝึกฝนผู้อื่น

จากแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ คำถามนำวิจัยข้อที่ 1, 2 และ 3 และยังใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อสันนิษฐานในการวิจัย ทั้งข้อ 1 และข้อ 2 เนื่องจากว่า จากแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ได้สื่อให้เห็นถึงประเภทของสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร และการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยเกิดความชัดเจนในกาสำรวจ คู่มือวิจัยทางด้านวัฒนธรรมภายในองค์กรของอุตสาหกรรมสื่อสิ่งพิมพ์

ในกรณีของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง สามารถสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรได้จาก การบริหาร การตลาด แนวคิดในการทำหนังสือ ตลอดจนอุดมการณ์และความเชื่อค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งเหล่านี้ถือเป็น วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัวของ นสพ.บ้านเมือง

#### 5. แนวคิดเรื่องหน้าที่ของบรรณาธิการ

ครุณี หิรัญรักษ์ (2530: น.31) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของบรรณาธิการ บรรณาธิการบริหาร และ บรรณาธิการข่าวในองค์กรหนังสือพิมพ์ดังนี้

##### บรรณาธิการมีหน้าที่

- ควบคุมดูแล รับผิดชอบงานของกองบรรณาธิการทั้งหมด
- มีอำนาจชี้ขาด ตัดสินนโยบาย ให้คุณโทษ
- ควบคุมการใช้จ่ายเงินของกองบรรณาธิการ
- ประสานงานกองการจัดการ
- ประสานงานฝ่ายการตลาดทั้งฝ่ายโฆษณา และจัดจำหน่าย
- เป็นผู้นำด้านพิธีการ

##### บรรณาธิการบริหาร มีหน้าที่

- ควบคุมงานของบรรณาธิการ โดยทำงานขึ้นตรงต่อบรรณาธิการ รับสนอง นโยบายจาก บรรณาธิการ และรับผิดชอบการทำงานตามนโยบายนั้น
- รับผิดชอบการดำเนินงานตามนโยบายข่าวและบทความของหนังสือพิมพ์ทั้งหมด
- อนุมัติการใช้จ่ายเงินค่ารถ ค่ารับรอง เบี้ยเลี้ยงการออกเดินทางไปทำข่าวต่างจังหวัด
- ควบคุม,บริหาร ให้คุณให้โทษเจ้าหน้าที่กองบรรณาธิการ โดยเสนอต่อบรรณาธิการหรือคณบดี บรรณาธิการสั่ง

##### บรรณาธิการข่าวมีหน้าที่

- ทำงานขึ้นตรงต่อบรรณาธิการบริหาร
- รับนโยบายการเสนอข่าวจากบรรณาธิการบริหาร

- ควบคุมงานข่าวในประเทศ ทั้งข่าวการเมือง,เศรษฐกิจ และข่าวทั่วไป
- มีอำนาจหน้าที่ให้คุณให้โทษเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ คือ หัวหน้าข่าวหน้า 1 ,หัวหน้าข่าวเศรษฐกิจ,หัวหน้าช่างภาพ

#### หัวหน้ากองบรรณาธิการมีหน้าที่

- เป็นผู้รับผิดชอบหนังสือพิมพ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์ และรับผิดชอบงานในส่วนของกองบรรณาธิการรวมทั้งการแจกจ่ายงานให้กับทุกฝ่าย และจะเป็นผู้ตรวจข่าวและวินิจฉัยว่าข่าวนั้นๆ เหมาะสมที่จะนำลงตีพิมพ์หรือไม่ โดยคำนึงถึงความถูกต้องของข่าวและผลกระทบต่างๆ ที่จะตามมารวมทั้งความสำคัญและความน่าสนใจของข่าว หัวหน้ากองบรรณาธิการจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าข่าวไหนควรจะเป็นข่าวหน้าหนึ่งหรือข่าวไหนควรจะเป็นข่าวหน้าสอง

จากแนวคิดเรื่องหน้าที่ของบรรณาธิการนั้นจะเป็นกรอบแนวคิดเพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรของกองบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์บ้านเมือง เพื่อประเมินว่าปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว มีส่วนส่งเสริมหรือขัดขวางต่อพัฒนาการการปรับตัวในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจของหนังสือพิมพ์บ้านเมืองอย่างไร

### 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 6.1 งานวิจัยในไทย

สุปรีย์ เบ้าสิงห์สวย (2538 : น.129-136) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนโยบาย และการวางแผนการสื่อสารสถาบันเพื่อสร้างภาพพจน์ขององค์กร : ศึกษากรณีเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในประเด็นด้านนโยบายนั้นพบว่า การกำหนดนโยบายของบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จะมีลักษณะจากบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ และในด้านการบริการ และการจัดการนั้นพบว่าเครือเจริญโภคภัณฑ์นั้นมีการผสมผสานลักษณะการบริหารระหว่างตะวันตกกับตะวันออกกล่าวคือตะวันตกจะมีการศึกษาวิเคราะห์นำเสนอเชิงนโยบายอย่างเป็นทางการ มีขั้นตอน แต่ทางตะวันออกจะใช้แนวความคิดวิเคราะห์โดยอาศัยประสบการณ์ที่ยาวนาน ความเป็นผู้นำ และนำเสนออย่างไม่เป็นทางการ อาจเป็นวาจา หรือมอบหมายให้ดำเนินการเลย ทั้งนี้ไม่มีขั้นตอนมากนัก เมื่อพิจารณาการเชื่อมโยงจากนโยบายสู่การปฏิบัติผู้ที่มิพบทบาทสำคัญคือผู้นำสูงสุดของแต่ละกลุ่มธุรกิจ

สุปรีย์ ได้ทำการวิจัยผลในแง่ของนโยบายองค์กร พบว่า ในเรื่องของนโยบายการสื่อสารนั้นมีเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร เรื่องทัศนคติ เรื่องของความรู้ความเข้าใจในเชิงการสื่อสารสถาบันอยู่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่สืบทอดต่อกันมาในเรื่องของความบากบั่นทำงานหนัก แต่จะไม่พูด หรือนำเสนอมากนัก พูดน้อย ทำมาก

วาลี ชันธวาร์ (2540) ทำการวิเคราะห์ที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดในช่วงปี พ.ศ. 2533-2538 พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการขยายตัวของหนังสือพิมพ์ข่าวสดมีด้วยกันหลายปัจจัยด้วยกัน โดย วาลี ได้แบ่งออกเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก สำหรับปัจจัยภายในนั้นเป็นเรื่องของโครงสร้างการบริหารองค์กร ซึ่งจากการวิจัยพบว่าโครงสร้างองค์กรของข่าวสด ที่เห็นได้ชัดเจนว่ามีการเปลี่ยนแปลง คือ โครงสร้างในส่วนของรายชื่อผู้ถือหุ้น ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กร ส่งผลให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา เนื่องจากรายชื่อผู้ถือหุ้นที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นและให้อยู่รอดได้ในธุรกิจหนังสือ สำหรับเรื่องการประเมินทิศทางการขยายธุรกิจข้ามสื่อพบว่า เป็นไปตามทิศทางอุตสาหกรรมสื่อมวลชนมุ่งสู่สถานะของบริษัทผลิตสื่อครบวงจร ส่วนความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับการขยายธุรกิจข้ามสื่อที่พบว่ามีผลต้องร่วมมือกับองค์กรอื่น เพื่อการข้ามสื่อองค์กรนั้น ใช้ภาพลักษณ์ของผู้บริหารเพื่อสร้างเงื่อนไขในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยยังคงรักษาความเป็นอิสระของตนเอง

จากงานวิจัยในไทย 3 ชิ้น ข้างต้นนั้น งานวิจัยของ สุปรีย์ เบ้าสิงห์สวย และวาลี ชันธวาร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงนโยบายภายในองค์กรทางด้านการบริหาร การตลาด หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นเครื่องชี้วัดการเติบโตขององค์กรได้เป็นอย่างดีและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อการขยายตัวขององค์กร ในขณะที่งานวิจัยของ ยุวดี มณีกุล เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ซึ่ง ยุวดี ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทำให้ธุรกิจด้านสื่อสิ่งพิมพ์ขยายธุรกิจข้ามสื่อได้อย่างบรรลุผล งานวิจัยข้างต้นล้วนมีความสัมพันธ์กันในแง่ที่ว่า เป็นการพยายามสะท้อนให้เห็นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้แยกแยะให้เห็นถึงปัจจัยทางด้านการกำหนดนโยบาย

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มาร์ติน และคณะ(1993) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง The Uniqueness Paradox in Organizational Stories และพบว่า เรื่องเล่า(Stories) ต่างๆในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่งนั้น อาจไม่ใช่เรื่องราวเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง กล่าวขยายความก็คือ มาร์ติน และคณะวิจัยค้นพบว่า มีเรื่องเล่าอยู่ 7 ชนิด ที่สามารถได้ยินได้ฟัง หรือดำรงอยู่ในองค์กรทั่วไปนั้นหมายความว่า วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน เพราะพบเรื่องเล่าลักษณะเดียวกัน 7 ชนิด ในองค์กรต่างๆ (Martin et al., 1983:p.438-453) ความสำคัญองงานชิ้นนี้อยู่ที่ว่า ข้อสรุปที่ได้ชัดกับความเชื่อที่ของ

นักทฤษฎีกลุ่มหนึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตน แตกต่างจากองค์กรอื่น ความมีเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรดูได้จากเรื่องเล่าของแต่ละองค์กร ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง เช่นกัน ปัจจุบันยังไม่มีข้อยุติว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของตนเองหรือมีส่วนที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมขององค์กรอื่น



### 6.3 บทความต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

ซาเท(Sathe,1983)ได้เขียนบทความชื่อ Implications of Corporate Culture:A Manager's Guid to Action ในบทความนี้ ซาเทให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการสืบค้นหาการธำรงรักษา และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรด้วยการเสนอ ตัวแบบในการสืบค้น และตัวแบบในการธำรงรักษา และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในตัวแบบสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร ซาเทแนะนำให้ผู้บริหารสืบค้นโดยมองหาจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องใช้รวมถึงการตกแต่ง สำนักงาน(Shared Things) สิ่งที่คุณพูดคล้ายกัน(Shared Sayings)สิ่งที่คุณทำเหมือนกัน(Shared Feelings)

วิลกินส์ และอูชิ (Wilkins & Ouchi, 1983) ในบทความชื่อ Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance ในบทความนี้ พวกเขาได้เสนอความเห็นว่ามีเงื่อนไขภายในหน่วยงานบางประการ ที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่ง เช่น การที่สมาชิกขององค์กรทำงานมาด้วยกัน และต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคร่วมกันมานาน ตั้งแต่เป็นหน่วยงานเล็กๆ จนหน่วยงานเติบโต สภาพการณ์เช่นนี้มีโอกาสทำให้วัฒนธรรมแข็งแกร่งได้

ทริซซ์ และเบเยอร์ (Trice & Beyer, 1984) เสนอผลงาน Studying Organizational Culture through Rites and Ceremonials) เขาเห็นว่า นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ผ่านมา มักสืบหาวัฒนธรรมองค์กรจากสิ่งบ่งชี้เพียงอย่างเดียว เช่น เรื่องเล่าหรือความเชื่อดั้งเดิมในหน่วยงาน ที่พวกเขาเสนอให้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาสิ่งบ่งชี้หลายอย่างควบคู่กันโดยเฉพาะพิธีการ (rite) และงานพิธี (Ceremonial) เหตุผลก็คือ ในพิธีการและงานพิธีมักแฝงไว้ด้วยความหมายหลายอย่าง ซึ่งบ่งชี้ถึงวัฒนธรรมองค์กร

ซีล และมาร์ติน (Sichl & Martin, 1984 Cited by Off, 1989 : p.46-47) ในบทความชื่อ The Role of Symbolic Management : How Can Manager Effectively Transmet Organizational Culture ซีล และมาร์ติน ศึกษาพบว่าองค์กรมิใช่มีเพียงวัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อย (sub-culture) หลายวัฒนธรรมรวมอยู่กับวัฒนธรรมหลัก พวกเขาได้จำแนกชนิดของวัฒนธรรมย่อยออกเป็น 3 แบบ คือ แบบ enhancing แบบ counter-culture และแบบ orthogonal วัฒนธรรมย่อย แบบ enhancing คือ วัฒนธรรมย่อยที่สนับสนุนหรือส่งเสริมวัฒนธรรมหลักขององค์กร แบบ counter-culture คือ วัฒนธรรมย่อยที่ขัดแย้งหรือไม่ลงรอยกับวัฒนธรรมหลัก แบบ orthogonal คือวัฒนธรรมย่อยที่ยอมรับค่านิยมความเชื่อพื้นฐานของวัฒนธรรมหลัก แต่ยังมียึดถือค่านิยมความเชื่อบางอย่างที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งขัดแย้งกับค่านิยมความเชื่อของวัฒนธรรมหลัก

บาร์นี่ (Barney, 1986 Cited by Trice & Beyer, 1993 : p.22-23) ได้เขียนบทความชื่อ Organizational Culture : Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ? บทความนี้เป็นความพยายามที่จะศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อผลประกอบการของบริษัท บาร์นี่ เห็น

ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลทำให้ผลประกอบการของบริษัทดีขึ้นต่อเมื่อมีเงื่อนไข 3 ประการครบถ้วน คือ

- (1) วัฒนธรรมองค์กรต้องมีคุณค่าในแง่ที่ว่าทำให้หน่วยงานมียอดขายสูง ต้นทุนต่ำ มีผลกำไรสูง และปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อฐานะการเงินของหน่วยงาน
- (2) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หาได้ยาก หรือไม่ค่อยพบในหน่วยงานอื่น
- (3) เป็นวัฒนธรรมที่เลียนแบบยาก

ดังนั้น บาร์นี่จึงเป็นนักวิชาการอีกคนหนึ่ง (นอกเหนือจาก พาสคาล เอทอส คีตและเคนเนดี ฯลฯ) ที่เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของหน่วยงาน เพียงแค่เหตุผลของบาร์นี่ต่างจากนักวิชาการคนอื่นบ้าง กล่าวคือ เหตุผลของบาร์นี่นั้นตั้งอยู่บนเงื่อนไข 3 ประการที่เขาเสนอ แต่นักวิชาการคนอื่นอีกหลายคนเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทโดยตรง อย่างไม่มีเงื่อนไข

แฮริส และซัทตัน(Harris & Sutton, 1986 Cited by Trice & Beyer, 1993 : p.126-127) นำเสนอผลการศึกษาในบทความ functions of Parting Cermonies in Dying Organizations เกี่ยวข้องกับการงานเลี้ยงอำลา (parting ceremonies) พนักงานของบริษัท 6 แห่ง ที่กำลังจะปิดกิจการ พบว่างานเลี้ยงอำลาเหล่านี้ช่วยปลอบใจพนักงานที่ต้องแยกย้ายกันไปทำงานที่อื่น และเตรียมตัวเตรียมใจพวกเขาให้รับมือกับอนาคตที่ยังมาไม่ถึง กล่าวโดยสรุปงานเลี้ยงอำลาสามารถบ่งชี้ถึงการล่มสลายของวัฒนธรรมในหน่วยงานที่กำลังจะหยุดดำเนินงาน และมีความหมายทางจิตใจแก่พนักงานในลักษณะช่วยเตรียมใจพวกเขาในการเผชิญปัญหาการว่างงาน

พาสควอล กากลิยดี (Gagliardi, 1986) ในบทความ The Creation and Change of Organizational Culture Framework ในบทความนี้เขาได้เสนอขั้นตอนการเกิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ขั้นตอนไว้อย่างน่าสนใจ โดยยึดความคิดจาก ไชน์ที่ว่าผู้ก่อตั้งมีส่วนสำคัญในการกำหนดเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนั้นเขายังได้เสนอวงจรการดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร โดยเห็นว่าการรักษาวัฒนธรรมองค์กร การให้ดำรงอยู่อย่างมีเอกลักษณ์ เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร ในตอนท้ายเขาเห็นว่าวงจรการดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรเผชิญกับปัญหาหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

จากงานวิจัยต่างประเทศ และบทความต่างประเทศทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องล้วนแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ งานวิจัยหลายชิ้นยังสะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ปรากฏอยู่จริงภายในองค์กร มีความเป็นรูปธรรมและสัมผัสได้ ขณะเดียวกัน ยังถึงเป็นปัจจัยเอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ซึ่งได้ปรากฏให้เห็นจากผลการนำเสนอของงานวิจัยและบทความหลายชิ้นข้างต้น