

วัฒนธรรมองค์การ: ข้อสังเกตในการบริหารงานโครงการ (Organization Culture: Observation in Project Management)

วัชรพล ศุภจักรวัฒนา¹

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในมิติของการบริหารงานโครงการ โดยเสนอแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไป โดยมองว่าวัฒนธรรมองค์การแบบโครงการน่าจะมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไป ทั้งนี้การวิเคราะห์และอภิปรายเรื่องนี้ผู้เขียนใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์การและด้านสังคมวิทยา ช่วยในการอธิบายให้เห็นภาพของคำว่าวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งครอบคลุมถึงระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่ถูกสร้างขึ้นในองค์การ เป็นระบบของคุณค่าความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จากนั้นได้ทบทวนวัฒนธรรมองค์การ ในมิติของการจัดการโครงการ กล่าวคือ วัฒนธรรมโครงการ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์การรูปแบบหนึ่ง โดยสำรวจความหมายของวัฒนธรรมโครงการในทัศนะของนักวิชาการทางการบริหารโครงการ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นความสำคัญองค์ประกอบและวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการบริหารงานแบบโครงการ สุดท้ายผู้เขียนได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการจัดการและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโครงการ

¹ นักศึกษาลัทธิสุตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ภาควิชาการศึกษาศาสตร์

Abstract

The purpose of this article is to enrich understanding of organization culture in project management perspective and to present concepts on project culture. The author takes a closer look and points out some differences between project culture and organization culture. The concepts of "organization culture" means system of thought, belief and value constructed in an organization both in concrete and abstract forms. Organization culture is the system of collective value and belief within that workplace which determines behavior of its members in every work process. Guidelines on study of organization culture are explained, including a perspective, level and types of organization culture as well as factors affecting overall organization behavior. The second part explains organization culture in project management dimension or project culture. In this part, the author investigates the meanings of project culture defined by several academics in a project management field. The significance of project culture, elements of project culture, organization culture appropriate for project management, and guidelines on a confrontation with project culture are also identified. In the final part, the author suggests a conceptual model regarding management and change of organization culture in the form of project culture. A perspective and examples of alterations in organizations which can be applied for the improvement of project culture is also mentioned.

1. บทนำ

ร่างกายมนุษย์ ประกอบด้วยเซลล์เล็ก ๆ มากมาย ที่ประกอบเป็นอวัยวะทุกส่วนของร่างกาย เซลล์ต่าง ๆ เหล่านี้มีหลายรูปแบบและหลายหน้าที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ร่างกายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้นั้น เซลล์ต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องทำหน้าที่ร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดหมายคือการดำรงอยู่ของร่างกายมนุษย์โดยธรรมชาติแล้วเซลล์ย่อมมีอายุขัยในการทำงานมีการเกิดและสูญสลายอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อให้เซลล์ที่เกิดใหม่ และเซลล์

เดิมได้ทราบถึงกลไกการทำงานที่อย่างสอดคล้องกัน เซลล์ที่ประกอบเป็นร่างกายของมนุษย์จะสร้างสารที่เรียกว่า Deoxyribonucleic Acid (DNA) หรือสารพันธุกรรมขึ้นมาทำหน้าที่ถ่ายทอดลักษณะกรรมพันธุ์ของร่างกายมนุษย์ แบบแผนการทำงานที่ของเซลล์แต่ละเซลล์เพื่อให้สามารถทำงานสอดคล้องและร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันคือการดำรงอยู่อย่างปกติของร่างกายมนุษย์

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ถ้าเราจะเปรียบเทียบองค์การกับร่างกายมนุษย์ เซลล์ต่างๆ ก็คงเปรียบเสมือนบุคลากรในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป DNA ก็คงเปรียบเสมือนวัฒนธรรมองค์กร (organization culture) ที่หล่อหลอมให้คนในองค์การคิดไปในทิศทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็หล่อหลอมบุคคลที่เข้ามาใหม่ให้สามารถทำงานกับองค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ คือ ความอยู่รอดขององค์การในที่สุด

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ องค์การในแทบทุกรูปแบบต่างหันมาให้ความสนใจ เช่น ในกรณีของบริษัท IBM ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรมาก เห็นได้จากการที่บริษัท IBM ได้พยายามปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร เรื่องการให้บริการเป็นเลิศในทุกส่วนขององค์การตั้งแต่พนักงาน ผู้บริหาร จนสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จและรอดพ้นวิกฤตการณ์ต่างๆ ไปได้ ขณะเดียวกัน องค์การแบบราชการปัจจุบันก็เริ่มหันมาให้ความสนใจ เรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ดังเช่น การพัฒนาระบบราชการไทยในปัจจุบันได้กำหนดมิติของการพัฒนาระบบราชการที่ค่านิยมของข้าราชการ เป็น หนึ่งในมิติของการพัฒนาระบบราชการโดยความเชื่อที่ว่าหากสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการให้ไปสู่วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่แล้ว จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริการ ประชาชน และขับเคลื่อนพัฒนาประเทศในภาพรวมได้ รวมไปถึงในส่วนของโครงการซึ่งถือว่าเป็นองค์การประเภทหนึ่งก็ยิ่งให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (หรือวัฒนธรรมโครงการ) ด้วยความเชื่อว่าการเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้บุคลากรในองค์การหรือโครงการ เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติร่วมกันจนเกิดพลังร่วม (synergy) (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2547: 225) เพื่อผลักดันให้องค์การ หรือโครงการประสบความสำเร็จในที่สุด

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และแนวทางการบริหารจัดการต่อวัฒนธรรมองค์กร บทความนี้จึงแบ่งการนำเสนอ ดังนี้คือ เรื่องแรกคือความหมาย

และลักษณะของวัฒนธรรมองค์การขององค์การ ส่วนที่สองกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การ ในมิติของการบริหารโครงการ ส่วนสุดท้ายกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ

2. ความหมายและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ก่อนที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ควรทำความเข้าใจเรื่อง วัฒนธรรมทางสังคมก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อจะได้เป็นการปูพื้นให้สามารถ เข้าใจวัฒนธรรม องค์การได้ดีขึ้น

คำว่าวัฒนธรรม ตามความหมายของ Kluckhorn (อ้างถึงใน สนิท สมัครการ, 2522: 28) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบที่ปรากฏและไม่ปรากฏ (explicit and implicit) ของพฤติกรรม ถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความสำเร็จอันโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรม ประกอบด้วย แนวคิดค่านิยม ระบบวัฒนธรรมจะเป็นผลจากการ กระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย

นอกจากนี้ John Van Mannen (1988 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 199) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมว่าหมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้จะเป็นสิ่งที่ใช้บอกกล่าว (inform) กำหนด (shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับ กิจกรรมการทำงาน ทั้งที่เป็นประจำและไม่ประจำของสังคม

ในส่วนของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมได้อย่างน่าสนใจ อมรา พงศาพิชญ์ (2534: 46) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมคือ สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นกำหนดขึ้น มิใช่สิ่งที่มีมนุษย์ทำตามสัญชาตญาณ อาจจะเป็นการประดิษฐ์วัตถุสิ่งของขึ้นใช้หรืออาจเป็น การกำหนดพฤติกรรมหรือความคิดตลอดจนวิธีการหรือกระบวนการทำงาน

จากทั้งสามนิยามดังกล่าว สามารถทำให้เราเห็นภาพรวมของวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง แบบแผนของการแสดงออกทางสังคมของมนุษย์ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ทำให้เกิดความเชื่อ, ค่านิยม, ทัศนคติในตัวบุคคล ตลอดจนความรู้ที่เรา จะนำไปปฏิบัติ เป็นรูปแบบ (pattern) ของการกระทำในที่สุด เช่นเดียวกัน คำว่าวัฒนธรรม องค์การก็มีพื้นฐานมาจากแนวคิดข้างต้น เห็นได้จากการนิยามของศาสตราจารย์ Edgar Schein ผู้บุกเบิกด้านวัฒนธรรมองค์การ (1990: 111) ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบของความเชื่อและสมมติฐานที่บุคคลภายในองค์การยึดถือร่วมกัน

โดยรูปแบบของความเชื่อและสมมติฐานนี้ได้ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลในองค์การรุ่นต่อไป เพื่อให้บุคคลรุ่นต่อๆ มานั้นได้มีแนวทางของค่านิยมพฤติกรรมร่วมกัน”

Richard L. Daft (1992: 317) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่า เป็นชุดของค่านิยมความเชื่อความเข้าใจและวิถีคิด (way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์การ และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมความเชื่อขององค์การ

ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ที่ถูกสร้างขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏทั้งเป็นรูปธรรมและนามธรรม และสิ่งที่อยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบของคุณค่า ความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในทุกกระบวนการในการทำงาน

องค์การทุกองค์การจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงานการประพฤติกของสมาชิกในองค์การ ตลอดจนผ่านโครงสร้างองค์การ การออกแบบ และจัดสำนักงานขององค์การ

2.1 แนวทางในการมองวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากอย่างที่เราทราบดีกันว่าองค์การมีหลายรูปแบบ เพื่อจะทำให้ง่ายต่อการพิจารณาหรือแยกประเภทแบ่งกลุ่มตามลักษณะขององค์การ เราจะมีมิติในการพิจารณาดังต่อไปนี้ (Robbins, 1994: 245)

1. องค์การนั้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (innovation and risk taking: risk tolerance) หรือไม่ ดูระดับของการสนับสนุนพนักงานให้ประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ตลอดจนพิจารณาถึงความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การ

2. องค์การมีการให้ความสนใจในรายละเอียดในกระบวนการต่างๆ หรือไม่ระดับใด (attention to detail) คือ การที่พิจารณาว่าบุคลากรหรือผู้บริหารให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการเพียงไร

3. องค์การมีลักษณะการมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน หรือไม่ระดับใด (outcome orientation) คือ ให้อุ้ดูในเรื่องของระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จ หรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการ หรือวิธีการ

4. องค์การมีการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การระดับใด (people orientation) คือ ให้พิจารณาในส่วนของ การตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การ ดูว่าคนในองค์การหรือผู้บริหารพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลมากน้อยขนาดไหน

5. องค์การมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมหรือไม่อยู่ในระดับใด (team – orientation) ในส่วนนี้ให้พิจารณาว่าองค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปร่างที่ทำให้การทำงานมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือทำให้บุคคลทำงานแบบอิสระ

6. องค์การมีลักษณะของการทำงานเชิงรุกหรือไม่อยู่ในระดับใด (aggressiveness) คือ ให้พิจารณาว่าองค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขัน และการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานมากน้อยเพียงใด องค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขัน มากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินการไปอย่างอิสระ

7. องค์การมีระดับความมีเสถียรภาพขนาดไหน (stability) คือ ให้พิจารณาว่าองค์การให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การ ขนาดไหนหรือมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

8. องค์การมีการกำหนดทิศทางขององค์การหรือไม่ (direction) คือ ให้พิจารณาว่าองค์การมีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนหรือไม่

9. องค์การมีลักษณะของการบูรณงานในระดับใด (integration) คือ ให้สังเกตระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร

10. องค์การมีการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือไม่ระดับใด (management support) คือ ให้พิจารณาระดับของการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

11. องค์การมีการควบคุมบังคับบัญชาเป็นแบบใด (control) ให้พิจารณาจากกฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนทั้งการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารในองค์การว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร

12. องค์การมีลักษณะความเป็นอัตลักษณ์ระดับใด (identity) คือ ให้พิจารณาระดับของการที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและระดับของการให้ความสำคัญต่อการให้ความสนใจต่อเป้าหมายขององค์การว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร

13. องค์การมีระบบการให้รางวัลเป็นแบบใด (reward system) ให้พิจารณาในเรื่องของการให้รางวัล ว่าองค์การให้รางวัลจากผลงานของพนักงาน หรือให้รางวัลจากความสนิทสนมกัน ความชอบส่วนตัว หรือระบบอาวุโส

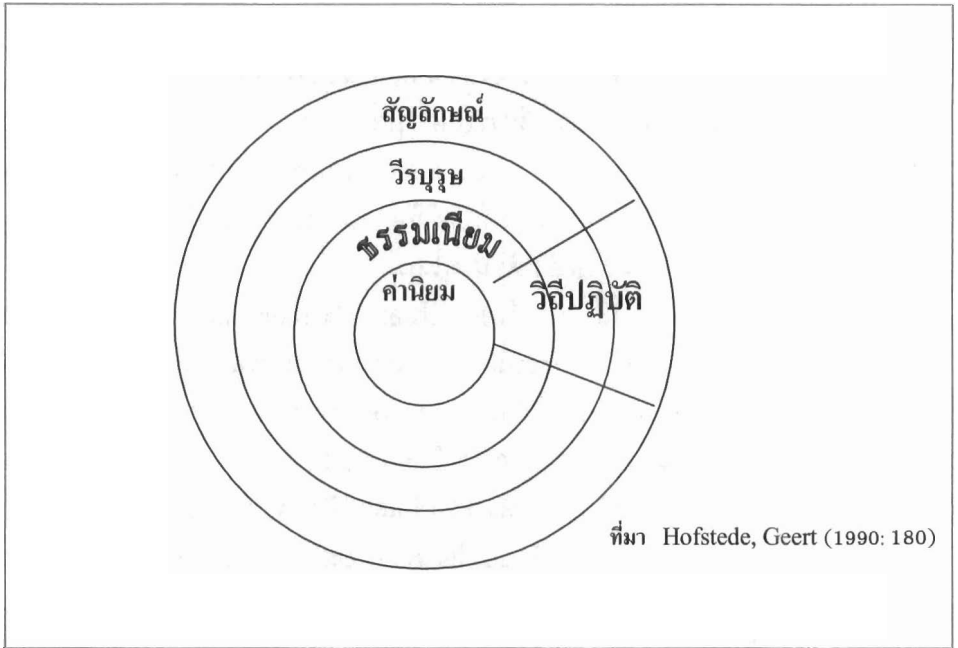
14. องค์การมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งหรือไม่ (conflict tolerance) คือให้สังเกตระดับของการที่องค์การให้ความสำคัญสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งได้ขนาดไหน

15. องค์การมีรูปแบบการสื่อสารเป็นอย่างไร (communication pattern) ให้พิจารณาภายในองค์การว่ามีลักษณะของความเป็นทางการในการสื่อสารหรือไม่ขนาดไหน การพิจารณามิติขององค์การทั้ง 15 มิติ นี้ จะช่วยให้เราสามารถเข้าใจแยกแยะและแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นอย่างไรได้

นอกเหนือจากการพิจารณาทั้ง 15 มิติแล้ว เพื่อที่จะเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมองค์การได้ดีขึ้น เราควรจะทราบถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การด้วย เนื่องจากวัฒนธรรมนั้นมีทั้งลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม การอธิบายในส่วนนี้คงจะทำให้ภาพในการมองวัฒนธรรมองค์การมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ด้วยเหตุผลที่ว่า มีนักวิชาการหลายๆท่านได้ทำการศึกษาและแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างมากมาย ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงขอเลือกนำเสนอเฉพาะการแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นที่นิยมและง่ายแก่การทำความเข้าใจ ดังนี้

Geert Hofstede (1990: 180) ผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ระดับโดยได้ทำการเปรียบเทียบเหมือนกับหัวหอม (onion) ดังภาพ



ภาพที่ 1 แสดงระดับและส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การตามแนว Hofstede

Hofstede เปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นชั้นๆ เหมือนกับหัวหอมเปลือกชั้นนอกเห็นและมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด เปลือกชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากและเป็นชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

สัญลักษณ์ (symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิดความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่น่าสนใจเฉพาะสมาชิกขององค์การเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำเครื่องหมาย เป็นต้น

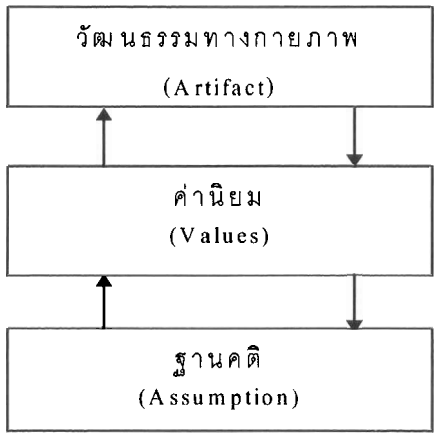
วีรบุรุษ (heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์การให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติดีเป็นคนดี ความขยัน เป็นต้น

ธรรมเนียมปฏิบัติ (rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพร้อมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วมและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น

ทั้ง 3 ข้อข้างต้นเราสามารถเรียกรวมกันว่าเป็น วิถีปฏิบัติ (practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติเป็นกิจวัตร สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายในองค์การ ส่วนสุดท้ายคือส่วนของค่านิยม (values) ซึ่งเป็นแก่นในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์การ (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าเป็นแก่นของ “วัฒนธรรมองค์การ”

นอกจากนี้ Edgar Schein (1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 200) ได้เสนอการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์การ (level of culture) ไว้ 3 ระดับ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Hofstede เพียงแต่ Schein ได้ทำการจัดกลุ่มใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 วัฒนธรรมทางกายภาพ เป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างเด่นชัดเทียบได้กับ ส่วนสัญลักษณ์ วีรบุรุษของ Hofstede ในส่วนที่ 2 เป็นเรื่องค่านิยมได้แก่เรื่องปรัชญา วิสัยทัศน์ขององค์การเทียบได้กับ ส่วนค่านิยมของ Hofstede เช่นกัน ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของฐานคติซึ่งเป็นเรื่องของวิธีการปฏิบัติวิถีคิด วิธีการทำงาน ซึ่งคล้ายกับส่วนที่เป็นเรื่องธรรมเนียมปฏิบัติของ Hofstede แต่ Schein มองว่าฐานคติเป็นส่วนลึกกว่า ดังจะเห็นได้จากภาพและตารางแสดงการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์การ

ภาพแสดงระดับวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: Schein, 1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2546: 201

ตารางที่ 1: สรุประดับวัฒนธรรมองค์การของ Schein

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (artifact)	วัฒนธรรมที่มองเห็น และจับต้องได้ วัฒนธรรมทางกายภาพ มนุษย์สร้างขึ้น	สามารถแบ่งได้เป็นวัตถุ เช่น โลโก้ หน่วยงาน รูปทรง การออกแบบตึก เครื่องแต่งกาย รูปลักษณ์ การวางแผนที่การทำงาน (layout) พฤติกรรมได้แก่พิธีการต่างๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทภาษา ได้แก่ เรื่องเล่า ชื่อจริง ชื่อเล่นในที่ทำงาน ประวัติศาสตร์ ลักษณะวีรชน คำขวัญ
ค่านิยม (values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน
ฐานคติ (assumption)	การคิดหรือการกระทำ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่เคยตั้งคำถาม หรือข้อสงสัย	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงาน ที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

2.2 ประเภทลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

จากแนวความคิดเรื่องการแบ่งระดับแนวทางการมองวัฒนธรรมองค์การ มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามทำการศึกษาและแบ่งประเภทของวัฒนธรรมไว้ค่อนข้างหลากหลาย และน่าสนใจ เช่น

Jeffrey Sonnenfeld (อ้างถึงใน Stephen P. Robbins, 1996: 683 – 684) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (academy) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงาน ทั้งหมดมากกว่าทำงานเฉพาะส่วน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมที่ดี วัฒนธรรมแบบนี้จะมุ่งสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialist) เพื่อปฏิบัติงาน องค์การแบบนี้ ได้แก่ บริษัทเอกชน เช่น โคคาโคล่า IBM ในประเทศไทยได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (club) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพัน และความสอดคล้องกัน ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในองค์กร ให้ความสำคัญกับความอาวุโส มักฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง generalist องค์กรแบบนี้ได้แก่ หน่วยราชการ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล (base ball team) เป็นวัฒนธรรมที่รวมของผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญมากกว่าพิจารณาอายุ ประสบการณ์ มีระบบจูงใจที่ดีและให้อิสระแก่พนักงานที่สร้างผลงานดี องค์กรแบบนี้ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร บริษัท Software

4. วัฒนธรรมแบบป้องกัน (fortress) วัฒนธรรมแบบนี้เน้นการป้องกันองค์การ ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์การ องค์การจะทำงานท้าทายและมีการปรับปรุงอยู่เสมอ องค์กรแบบนี้ได้แก่ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ กิจการสำรวจน้ำมัน เป็นต้น

ขณะเดียวกัน Cameron and Quinn (1999: 122 – 123) ได้ทำการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยมีตัวชี้วัดใน 6 มิติ คือ 1. ลักษณะเด่นขององค์การ 2. ภาวะผู้นำในองค์การ 3. การบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4. ความร่วมมือประสานงานในองค์การ 5. กลยุทธ์ขององค์การ และ 6. เกณฑ์วัดความสำเร็จ ผลจากการศึกษา Cameron and Quinn ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ พนักงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (adhocracy culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์กรเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสระภาพ สิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรม

3. วัฒนธรรมการตลาด (market culture) ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก พนักงานส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุผล ดำเนินการในเชิงรุก มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันคือ การเน้นความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมนี้คือ มุ่งเน้นในเรื่องของการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารเน้นความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในการทำงานคือ ความราบรื่นและความมีเสถียรภาพ เกณฑ์กำหนดความสำเร็จคือ การมีระบบที่เชื่อถือได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ทั้ง Deal และ Kennedy² ที่ได้แบ่งวัฒนธรรมเป็น 4 ประเภทโดยใช้เกณฑ์ในเรื่องของ ระดับความเสี่ยง และระดับความเร็วของข้อมูลย้อนกลับ เป็นตัวแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทได้แก่ วัฒนธรรมแบบหัวหาญ วัฒนธรรมแบบอุตสาหกรรม วัฒนธรรมแบบเดิมพันด้วยองค์การ และวัฒนธรรมแบบกระบวนการ เป็นต้น และ Charles Handy³ (1929) ที่ได้แบ่งวัฒนธรรมเปรียบเทียบตามลักษณะของเทพเจ้ากรีก ฯลฯ จากข้างต้นจะเห็นได้ว่าการแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลายซึ่งการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กร นั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่นักวิชาการเหล่านั้นใช้ในการพิจารณาและวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก ดังนั้นการแบ่งแยกประเภทวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ใช่มีลักษณะที่ตายตัวที่มีเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาก็คือเรื่องของอิทธิพลที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร การเข้าใจในปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะสามารถทำให้

² อ่านเพิ่มเติมได้ที่ Deal, Terence E., & Allen A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

³ อ่านเพิ่มเติมได้ที่ Charles Handy. 1979. *God of Management*. London: PenBook.

เราเข้าใจถึงลักษณะการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างมากในการประยุกต์ใช้ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนของวัฒนธรรมองค์การต่อไป สำหรับสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมีหลายประการด้วยกันคือ (วันชัย มีชาติ, 2548: 296)

1. กลุ่ม (work group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มและดูแลควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การได้เช่นกัน ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก (commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (friendliness)

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (manager/supervisor leadership style) ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและ วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การก็เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และความทุ่มเทของพนักงานในการปฏิบัติงาน

3. ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) เป็นการพิจารณาลักษณะขององค์การ เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่างๆ ทั้งด้านขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจความเป็นทางการ ฯลฯ ลักษณะเหล่านี้แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย องค์การจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนดความประพฤติของพนักงานในองค์การ เช่น การที่องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะเน้นที่ความ ชำนาญเฉพาะด้าน และการติดต่อสื่อสารมักจะมีความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว (impersonal) องค์การใหญ่จะเกิดสภาพง่ายกว่าองค์การขนาดเล็ก เพราะองค์การขนาดเล็กมีระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ไม่เป็นทางการระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ ขององค์การจึงกระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์การ

4. กระบวนการในการบริหาร (administrative processes) เป็นระบบการทำงานในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด และล้วนแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

5. สภาพแวดล้อมภายนอก (environment) ทั้งในเรื่องการเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี และระบบเศรษฐกิจที่สมาชิกองค์กรเผชิญ

เชื่อกันว่าสิ่งเหล่านี้จะหลอมรวมให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาด้วยความที่ส่วนผสมทั้ง 5 ประการในแต่ละองค์กรมีแตกต่างกันจึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การในทุกรูปแบบ ในฐานะที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดกรอบ ระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และหลาย ๆ องค์กรยังมีความเชื่อที่ว่าการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของสมาชิกในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรด้วย

3. วัฒนธรรมองค์กรในมิติของการบริหารโครงการ

ถ้าเราจะพิจารณาว่า โครงการเป็นลักษณะหนึ่งขององค์กรก็คงไม่ผิดนัก เพราะโครงการเองก็มีส่วนประกอบเช่นเดียวกับองค์กรทั่วไปที่ประกอบด้วย คนซึ่งมีการทำงานร่วมกันโดยมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นไปตามนิยามขององค์กรที่นิยมใช้กัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 12) เพียงแต่องค์กรแบบโครงการจะมีลักษณะการบริหารงานที่มีความแตกต่างจากการบริหารงานในองค์กรปกติเท่านั้นเห็นได้จากตาราง

ตารางที่ 2:สรุปความแตกต่างระหว่างการบริหารงานในโครงการกับการบริหารงานในโครงการปกติ

ข้อพิจารณา	การบริหารงานโครงการ	การบริหารงานประจำ
1. ขอบข่ายงาน (scope)	มีลักษณะเฉพาะ (unique)	ทำซ้ำแล้วซ้ำอีก (repetitive)
2. เวลา (time)	เริ่มต้นและมีเวลาสิ้นสุด (finite)	ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด (eternal)
3. วัตถุประสงค์ (objective)	เน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง (revolutionary change)	เน้นที่ความเท่าเทียมกัน (evolutionary change)
4. ทรัพยากร (resource)	จำกัดตามวงเงินที่กำหนด (transient resources)	เพิ่มเติมได้ถ้าจำเป็น (stable resources)
5. บริบท (context)	ยืดหยุ่น (flexibility)	คงที่ (stability)
6. ทีมงาน (team work)	หลากหลายประสานกันด้วย จุดหมาย (goals)	ประสานกันด้วยบทบาท (roles)

ที่มา: ปกรณ์ ปรียากร (2548: 73)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโครงการก็มีลักษณะเป็นองค์การรูปแบบหนึ่งเพียงแต่มีความแตกต่างในเรื่องของกระบวนการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างแน่นอน มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะ มีทรัพยากรจำกัด มีความยืดหยุ่น และมีทีมงานที่หลากหลาย เท่านั้น

จากคำกล่าวที่ว่าองค์การแต่ละองค์การย่อมมีบุคลิกลักษณะ (วัฒนธรรมองค์การ)แตกต่างกันไปนั้น ถ้าเราพิจารณาว่าโครงการเป็นองค์การประเภทหนึ่งก็จะพบว่าโครงการก็คงจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การ หรือวัฒนธรรมโครงการ (project culture) ที่ย่อมแตกต่างไปจากองค์การปกติ และในแต่ละโครงการเองก็คงมีความแตกต่างกัน (เพราะโครงการก็มีหลายประเภท)

เพื่อเป็นการทำความเข้าใจในสาระและประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในมิติของโครงการหรือวัฒนธรรมโครงการ⁴ ให้ชัดเจน ผู้เขียนจะแบ่งประเด็นการนำเสนอ ดังต่อไปนี้คือ ส่วนแรก เป็นเรื่องของความหมายวัฒนธรรมโครงการที่ผู้เขียนพยายามหาความหมายจากการทบทวนวรรณกรรมหลายเรื่อง ส่วนที่สองเป็นเรื่องของความสำคัญ

⁴ ในที่นี่จะใช้คำว่าวัฒนธรรมโครงการ แทนคำว่า วัฒนธรรมองค์การ เพราะได้ใช้โครงการเป็นหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis)

ของวัฒนธรรมโครงการต่อการบริหารงานโครงการ ส่วนที่สาม เป็นเรื่องขององค์ประกอบของวัฒนธรรมโครงการ (ตัวแบบของวัฒนธรรมโครงการ) ที่ปรากฏ ส่วนที่ 4 รูปแบบของวัฒนธรรมโครงการที่เหมาะสมกับการบริหารโครงการ และท้ายสุดจะกล่าวถึงแนวทางในการเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมโครงการของสมาชิกในองค์การว่าจะมีแนวทางในการปรับตัวอย่างไรถ้าอยู่ในเมฆหมอกของวัฒนธรรมโครงการ

3.1 ความหมายของวัฒนธรรมโครงการ

จากการศึกษาเรื่อง การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการบริหารโครงการของ Henrie และ Sousa – Poza (2005: 5) พบว่า ปัจจุบันนี้นักวิชาการทางด้านการบริหารโครงการมีความสนใจด้านวัฒนธรรมโครงการน้อยมาก ถ้าเทียบกับหัวข้อด้านอื่นของการบริหารโครงการ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีนักวิชาการต่างประเทศบางส่วนที่ให้ความสนใจในเรื่องวัฒนธรรมโครงการอยู่ เช่น Kerzner (2000), Graham (1993), Hobbs and Menard (1992), Firth and Krut (1991), and Cleland (1982)⁵ นักวิชาการเหล่านี้ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโครงการแตกต่างกันไปตามมิติของการศึกษา เช่น

Hobbs and Menard (1992 in Wang, 2001: 4) กล่าวว่า วัฒนธรรมโครงการคือ ระบบของทัศนคติและแบบแผน ของพฤติกรรมที่ใช้ในการบริหารโครงการ

Cleland, David I (1999: 481) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมโครงการว่า หมายถึง สิ่งที่ปรากฏในโครงการ รวมทั้งความรู้ ความเชื่อ ทักษะ ทัศนคติและ พฤติกรรมด้านอื่น ๆ ที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกของสังคมโครงการ

Kerzner (2000 in Wange, 2001: 5) นิยามว่า วัฒนธรรมโครงการเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

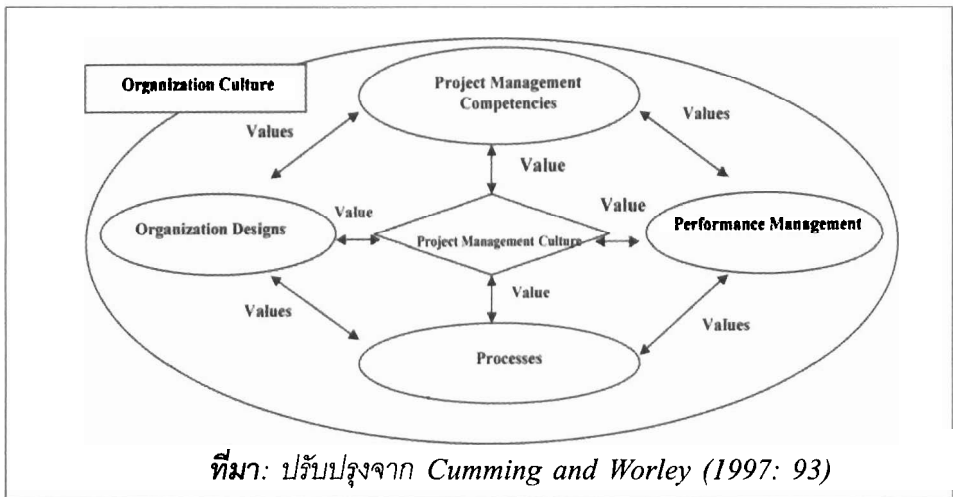
จากความหมายดังกล่าวถ้าเราลองพิจารณาจะพบว่า ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมโครงการนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ แต่วัฒนธรรมโครงการจะมีจุดเน้นที่ระบบสังคมของโครงการ (Project Social) เป็นหลัก นอกจากนี้เราจะพบว่า นักวิชาการเช่น Kerzner ได้ให้คำนิยาม วัฒนธรรมโครงการว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การนั้น ผู้เขียนคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะเมื่อเรา

⁵อ่านเพิ่มเติมได้จาก Xiaojin Wang, 2001. 2001 International Student Award Winner: Dimensions and Current Status of Project Management Culture. *Project Management Journal*. 32 (Dec.)

พิจารณารูปแบบของการและ การจัดตั้งโครงการจะพบว่า รูปแบบของโครงการมีทั้งที่เป็นโครงการที่จัดตั้งขึ้นในองค์กรเอง และโครงการที่จัดตั้งเป็นเอกเทศ (ไม่สังกัดองค์กร) เพื่องานเฉพาะกิจขึ้น ความหมายของวัฒนธรรมโครงการตามคำนิยามของ Kerzner นั้นก็คงไม่ครอบคลุมรูปแบบของโครงการรูปแบบที่สอง (โครงการแบบไม่สังกัดองค์กรหลัก) โดยส่วนตัวผู้เขียนคิดว่า คำนิยามของคำว่าวัฒนธรรมโครงการน่าจะใช้นิยามของ Cleland และ Menard น่าจะเป็นการเหมาะสม ซึ่งอาจสรุปโดยบูรณาการคำนิยามของทั้ง Cleland และ Menard ได้ดังนี้ วัฒนธรรมโครงการ (project culture) หมายถึง ระบบความเชื่อ ความรู้ ทักษะคติ ของสมาชิกในโครงการที่หล่อหลอมให้เกิดแบบแผนของพฤติกรรม การปฏิบัติงานในโครงการ โดยถูกสร้างขึ้นโดยระบบสังคมโครงการ

3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมโครงการต่อการบริหารงานโครงการ

วัฒนธรรมโครงการจะทำให้ทีมหรือบุคลากรในโครงการมีความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ แบบแผนการปฏิบัติงานในโครงการให้มีความสอดคล้องกัน และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการ อีกทั้งวัฒนธรรมโครงการยังเป็นเหมือนตัวเชื่อมให้ทุกกระบวนการของโครงการ ขับเคลื่อนไปได้อย่างไม่มีปัญหา ขณะเดียวกันถ้าพบปัญหาในโครงการ วัฒนธรรมโครงการ จะเป็นเหมือนบรรทัดฐานในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวเช่นกัน ดังภาพ



ภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมโครงการและการบริหารโครงการในทุกกระบวนการ

จากภาพแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมโครงการเป็นเสมือนจุดศูนย์กลางของการปฏิบัติงานโครงการ ที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อ ทศนคติ แบบแผนการปฏิบัติงาน (pattern) ทั้งหมดในทุกกระบวนการของโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุผลสู่ความสำเร็จนั้น วัฒนธรรมโครงการจะถ่ายทอดวัฒนธรรมโครงการออกมาในรูปแบบของค่านิยม (value)⁶ ของโครงการ ซึ่งเชื่อมโยงกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และยังช่วยเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกว่าควรปฏิบัติพฤติกรรมเช่นใดในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญในโครงการ วัฒนธรรมโครงการจะมีอิทธิพลในทุกกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การเลือกผู้จัดการโครงการ ความสามารถของผู้จัดการโครงการ โดยจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การหลัก (organization culture) และวัฒนธรรมของโครงการ (project culture) เมื่อถึงขั้นตอนการออกแบบโครงสร้างองค์การ (organization designs) ผู้จัดการโครงการเองหรือ ทีมงานโครงการ ก็จะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของโครงการ ทำให้จะต้องตัดสินใจออกแบบโครงสร้างของโครงการและจำแนกโครงสร้างงาน (work breakdown structure) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโครงการเช่นกัน เพื่อให้การดำเนินเป็นไปด้วยความราบรื่น ขั้นตอนต่อมาใน ส่วนของการดำเนินงานโครงการ (processes) การวางแผนโครงการ การปฏิบัติโครงการ การบริหารโครงการนั้นกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ก็ได้รับอิทธิพลจากค่านิยมจากอิทธิพลของวัฒนธรรมโครงการและองค์การ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย ในเรื่องของกาจัดการผลการปฏิบัติ (performance management) การประเมินผลของโครงการ (project appraisal) ก็ ต้องเป็นไปตามอิทธิพลของวัฒนธรรมโครงการและองค์การ ทั้งในเรื่องของการจัดทำตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน (key performance indicator) และตัววัดความสำเร็จของงาน ซึ่งเมื่อขั้นตอนเหล่านี้มีความสอดคล้องกัน เหมาะกับวัฒนธรรมโครงการและองค์การ (fit – in – organization culture and project culture) ย่อมส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จ ในทางกลับกัน หากขั้นตอนดังกล่าวไม่ได้ทำตามแบบแผนของวัฒนธรรม โครงการและ องค์การ ก็อาจส่งผลเสียและก่อให้เกิดความขัดแย้งในโครงการได้ นอกจากนี้ กระบวนการใน 4 ขั้นตอน ยังส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมโครงการแบบใหม่ได้ (ลูกศรหัวกลับสู่ตรงกลาง) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมโครงการและองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินโครงการ ผู้จัดการโครงการที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องไม่ละเลยเรื่องของวัฒนธรรมโครงการด้วย

⁶ ค่านิยม (value) หมายถึง สิ่งที่คุณค่าใช้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำรงชีวิตเป็นสิ่งที่บุคคลได้คัดสรรมาอย่างดีว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเหมาะสมกับตนและเป็นที่ยอมรับของสังคมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการเลือกปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมของบุคคล (เป็นเสมือนรูปธรรมของวัฒนธรรม)

3.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโครงการ (ตัวแบบของวัฒนธรรมโครงการ)

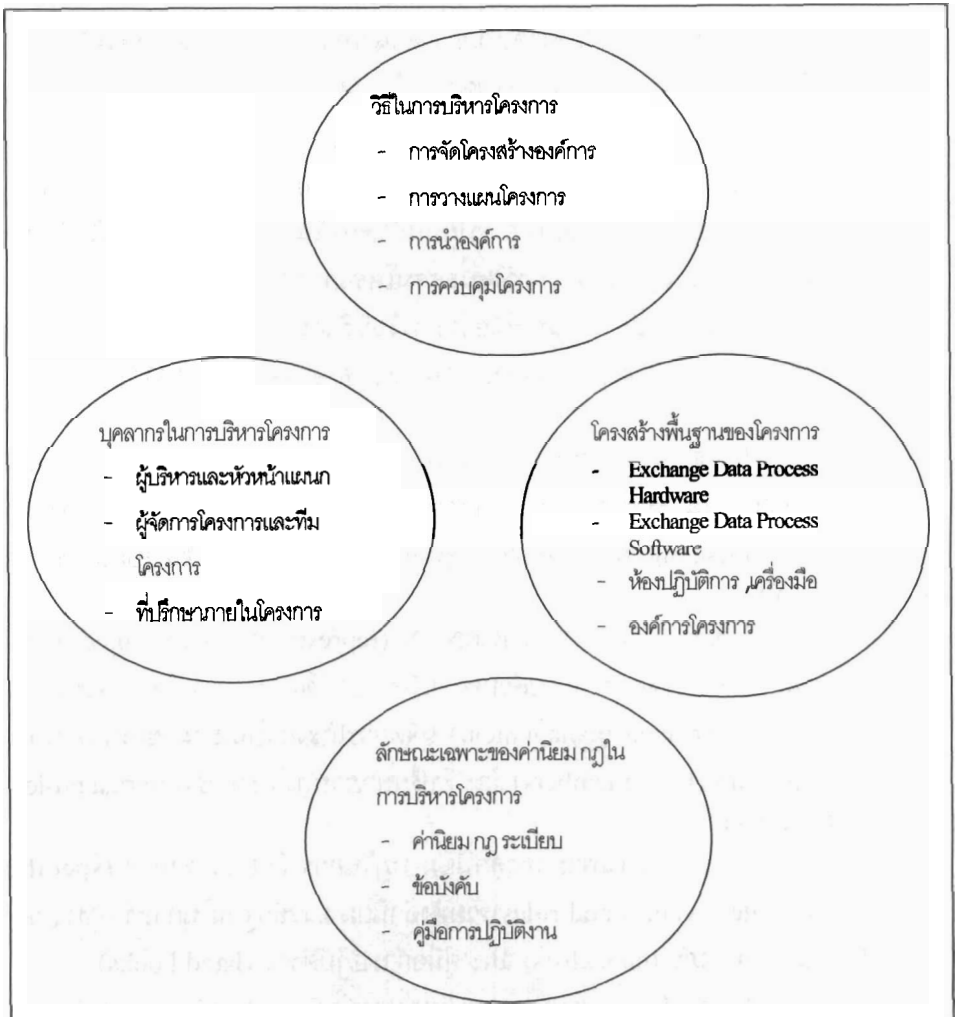
ถ้ามองในเชิงมานุษยวิทยา (Anthropology) การเกิดวัฒนธรรมในทางสังคมนั้นเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก ต้องอาศัยทั้งระยะเวลา สถาบันทางสังคม กลุ่มทางสังคม กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (สไนท สมัครการ, 2520: 40) จึงจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมสังคมในแต่ละรูปแบบได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมโครงการ ถ้าเราจะลองวิเคราะห์ในเชิงสังคมวิทยา มานุษยวิทยา การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมโครงการก็ต้องมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมากมาย และต้องอาศัยระยะเวลานานจนกว่าจะเกิด วัฒนธรรมโครงการขึ้นได้ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงโครงการ และเป็นการจำกัดขอบเขตการศึกษา วิเคราะห์ นักวิชาการด้านโครงการจึงได้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) ในส่วนของโครงการเป็นหลัก คือ เปรียบโครงการเป็นสังคม และมีหน่วยงานในโครงการเป็นสถาบันทางสังคมที่มีปฏิสัมพันธ์กัน การปฏิสัมพันธ์กันในระยะเวลา หนึ่งก่อให้เกิดชุดของวัฒนธรรมขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า “วัฒนธรรมโครงการ”

แนวการศึกษาของวัฒนธรรมองค์การในมิติโครงการ (วัฒนธรรมโครงการ) มองว่าสิ่งที่หล่อหลอมให้เกิด “วัฒนธรรมโครงการ” จะประกอบด้วย (Gareis, 1994 in Cleland, 1994: 17)

1. วิธีการในการบริหารงานโครงการ (applied project management methods) ทั้งในกระบวนการ การจัดองค์การโครงการ (project organization) การวางแผนโครงการ (project planning) การนำโครงการ (project leading) และ การควบคุมโครงการ (project control)
2. บุคลากรในการบริหารโครงการ (representatives of project management know how) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้การปฏิบัติงานของผู้บริหารและหัวหน้าแผนก (top and department management) ผู้จัดการโครงการและสมาชิกทีมโครงการ (project manager and team members) และ ที่ปรึกษาภายในโครงการ (internal project management consultant)
3. ลักษณะเฉพาะของค่านิยม กฎในการบริหารโครงการ (specific project management values and rules) รวมทั้งค่านิยม บรรทัดฐานในการทำงาน (values and norms) ข้อบังคับ (checklists) และ คู่มือการปฏิบัติงาน (hand books)
4. โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารงานโครงการ (project management infrastructure) ซึ่งประกอบด้วยระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลของกระบวนการทางด้านวัสดุ

อุปกรณ์ (exchange data process hardware) ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลของกระบวนการทางด้านซอฟต์แวร์ (exchange data process software) ระบบการสื่อสารขององค์การ (project communication) ห้องปฏิบัติการและเครื่องมือในการบริหารโครงการ (rooms and tools) โครงสร้างหลักขององค์การโครงการ

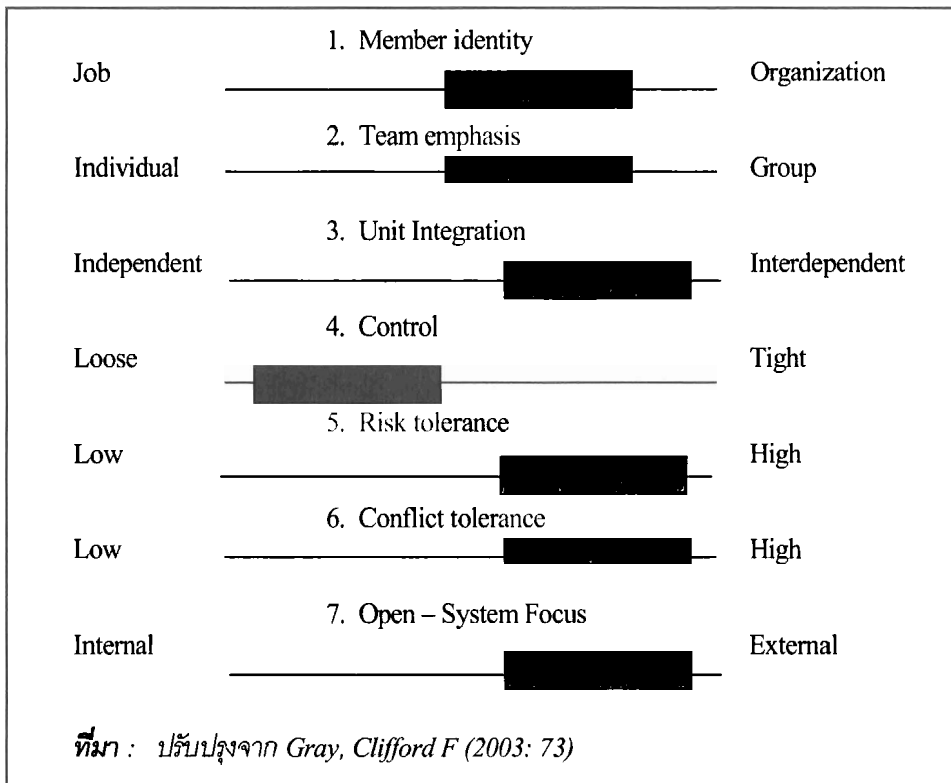
องค์ประกอบของวัฒนธรรมโครงการ



ที่มา : ปรับปรุงจาก Cleland, David I (1994: 17)

3.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการบริหารโครงการ

ปัญหาความขัดแย้งของทีมในโครงการ การลาออกของทีมงานในโครงการ ความล้มเหลวในกระบวนการของโครงการ ปัญหาด้านการสื่อสาร ฯลฯ ถ้าลองวิเคราะห์เชิงลึก เราจะพบว่าปัญหาดังกล่าว มักจะเป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสมกับทีมงานโครงการ ผู้จัดการโครงการ องค์การโครงการ ฯลฯ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการ และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนนี้ผู้เขียนจะได้นำเสนอลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารงานโครงการ โดยได้อาศัยพิจารณาลักษณะเด่นของการบริหารงานแบบโครงการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังภาพ



ภาพที่ 3: ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการบริหารแบบโครงการ

วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารงานแบบโครงการจะต้องมีจุดเน้นในเรื่องของ

1. ความมีอัตลักษณ์ของทีมงานโครงการ (member identity) เนื่องจากการบริหารโครงการมักจะเป็นที่รวมของผู้เชี่ยวชาญหลายสาขามาจากต่างองค์การและหน่วยงาน วัฒนธรรมโครงการควรคำนึงถึงความหลากหลายของทีมงานโครงการในทุกมิติ

2. การเข้มซึบในการเป็นทีม (team emphasis) เนื่องจากโครงการจะมีลักษณะที่เน้นทีมเพื่อบรรลุจุดหมายมากกว่าทำงานแบบตัวใครตัวมัน วัฒนธรรมโครงการแบบใหม่ควรทำให้บุคลากรในโครงการมุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด

3. มุ่งเน้นการบูรณาการในแต่ละหน่วยงาน (unit integration) การบริหารโครงการจะประกอบไปด้วยคนผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ถนัดในการทำงานหน้าที่ของตน วัฒนธรรมโครงการควรมุ่งเน้นบูรณาการให้คนทุกหน่วยงาน ทุกฝ่ายงานสามารถเข้าใจเป้าหมายโดยรวมของโครงการได้

4. การควบคุมแบบหลวม (loose control) ด้วยการบริหารโครงการสมาชิกของโครงการส่วนใหญ่ มักมีความเชื่อมั่นในวิชาชีพ และหน่วยงานของตนอยู่ในระดับค่อนข้างสูง การควบคุมแบบหลวมในระดับพอเหมาะ ไม่ได้หมายความว่าให้อิสระเต็มที่แต่ควรควบคุมให้อยู่ภายใต้หลักเกณฑ์พอสมควรเพื่อให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

5. การอดทนต่อความเสี่ยง (risk tolerance) การบริหารโครงการแตกต่างจากงานประจำคือต้องบริหารภายใต้เวลาที่กำหนด ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนตลอดเวลา ดังนั้น วัฒนธรรมโครงการจะต้องพร้อมเผชิญกับความเสี่ยงเสมอพร้อมจะปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดฝัน

6. การอดทนต่อความขัดแย้ง (conflict tolerance) อย่างที่กล่าวไปแล้วว่าโครงการเป็นที่รวมของผู้เชี่ยวชาญ เป็นที่รวมของความหลากหลายของทีมโครงการแต่ละหน้าที่ ความขัดแย้งย่อมมีโอกาสเกิดได้มากในโครงการ ฉะนั้น วัฒนธรรมโครงการควรจะสามารถทนต่อความขัดแย้ง สามารถจัดการความขัดแย้งได้ดี

7. มุ่งเน้นในเรื่องของระบบเปิด (open – system focus) การบริหารโครงการเป็นการบริหารที่ต้องมีการติดต่อกับหน่วยงานภายนอกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในเรื่องปัจจัยด้านการใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น ส่งผลให้การบริหารงานแบบโครงการต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ดังนั้นวัฒนธรรมโครงการที่เหมาะสมคือมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกในระดับสูง

จากข้อควรคำนึงทั้ง 7 ข้อ น่าจะเป็นพื้นฐานให้โครงการสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการบริหารโครงการได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม อย่างที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าโครงการแต่ละโครงการนั้นย่อมมีความแตกต่างกันตามแต่ลักษณะ ข้อเสนอทั้ง 7 ประการเป็นเพียงหลักการพื้นฐานเท่านั้น ผู้เขียนเองมองว่าแนวทางการสร้างและปรับวัฒนธรรมโครงการให้เหมาะสมนั้น ควรจะมีการนำแนวทาง **Contingency Approach**⁷ มาช่วยในการตัดสินใจสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพราะแต่ละองค์การย่อมมีบริบทที่แตกต่างกันไป อีกทั้งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมควรจะต้องสอดคล้อง (fit) กับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในปัจจุบัน

3.5 แนวทางการเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมโครงการ

ในฐานะของผู้จัดการโครงการและสมาชิกของโครงการคงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญกับวัฒนธรรมของโครงการ ที่อาจจะขัดแย้งหรือเป็นไปในทางเดียวกันกับความคิดความเชื่อเดิมที่ติดตัวบุคคลมา เพื่อให้ความสัมพันธ์ในโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและบุคลากรในโครงการมีความคิดความเข้าใจไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน สมาชิกในโครงการมีหน้าที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ อย่างที่ทราบกันเบื้องต้นแล้วว่าวัฒนธรรมมีลักษณะความเป็นนามธรรมสูง การที่จะทำให้เราทราบหรือเข้าใจในวัฒนธรรมโครงการนั้น ๆ เราสามารถนำแนวคิดของ Schein (1990) หรือ Hofstede (1990) ที่เกี่ยวกับเรื่องระดับของวัฒนธรรมองค์การมาประยุกต์ใช้เพื่อทำความเข้าใจวัฒนธรรมโครงการได้คือสมาชิกที่ทีมงานโครงการสามารถสังเกตว่าวัฒนธรรมโครงการนั้นเป็นแบบใดได้จาก

1. การสังเกตลักษณะทางกายภาพ (artifact) ของหน่วยงานโครงการ เห็นได้ง่ายซึ่งได้แก่ ลักษณะการวางผังหน่วยงาน รูปแบบการออกแบบตึก เครื่องแต่งกาย พิธีการ การประชุม วิธีการติดต่อสื่อสาร มาตรฐานการทำงาน กระบวนการหน่วยงานที่ให้ทุนโครงการ ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารโครงการและทีมโครงการ ฯลฯ

2. การสังเกตลักษณะที่เป็นนามธรรม (abstract) ส่วนที่เป็นค่านิยม ฐานคติของโครงการ ฯลฯ สังเกตได้จากปรัชญาวิสัยทัศน์ของโครงการ วิธีการตัดสินใจของโครงการ พันธกิจของโครงการ ฯลฯ

⁷ แนวทางตามสถานการณ์เชื่อว่าสิ่งที่มีส่วนประกอบภายในสอดคล้องกับความต้องการสิ่งแวดล้อมจะสามารถปรับตัวได้ดีที่สุด หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด

การสังเกตทั้ง 2 มิติจะทำให้สมาชิกและผู้จัดการโครงการสามารถทำความเข้าใจวัฒนธรรมโครงการของโครงการที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้

โดยปกติแล้วโครงการแต่ละโครงการย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของโครงการ โครงสร้างองค์การ ผู้จัดการโครงการ สมาชิกในโครงการ ฯลฯ ผู้ที่ต้องเผชิญหน้ากับความแตกต่างทางวัฒนธรรมโครงการนั้น ก็คงหนีไม่พ้นผู้จัดการโครงการและสมาชิกในโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการในเรื่อง ความแตกต่างทางวัฒนธรรมโครงการ ผู้จัดการหรือสมาชิกโครงการอาจใช้แนวทางทั้ง 5 แนวทางนี้จะช่วยในการตัดสินใจเมื่อเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมโครงการที่แตกต่างกัน ได้ดังนี้คือ (Nancy Adler, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 218 – 219)

1. แนวทางหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (cultural avoidance) แนวทางนี้ผู้จัดการโครงการและสมาชิกโครงการจะไม่ให้ความสนใจในวัฒนธรรมโครงการเลย ไม่ว่าจะส่งผลกระทบต่อโครงการอย่างไร สมาชิกของโครงการจะมุ่งเน้นดำเนินการตามกระบวนการโครงการอย่างเคร่งครัด ตามกฎระเบียบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อดี อาจทำให้ไม่ต้องเสียเวลากับการปรับตัวและสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมโครงการแต่ละกลุ่ม

ข้อเสีย

1. อาจทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของงานแต่ละส่วน ในโครงการ เพราะแต่ละกลุ่มงานไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมโครงการและเป้าหมายร่วมของโครงการ

2. คนในโครงการไม่ผูกพันกับโครงการ เพราะโครงการไม่ให้ความสนใจเขาในฐานะมนุษย์ มองเป็นเครื่องจักรส่วนหนึ่งของโครงการเท่านั้น

3. อาจจะไม่ได้รับความสนใจจากกลุ่มในโครงการเพราะไม่สนใจสังคมโครงการ

2. แนวทางการใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (cultural dominance) การปฏิบัติตามแนวทางนี้ ผู้จัดการโครงการและสมาชิกโครงการจะปฏิบัติเหมือนกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง เพราะถือว่าวัฒนธรรมของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น แนวทางนี้มักจะถูกนำมาใช้ในกรณีที่สมาชิกของโครงการมีอำนาจเหนือกว่าพันธมิตรที่ทำงานร่วมกันในโครงการ เช่น มีเทคโนโลยีสูงกว่า มีเงินทุนมากกว่า มีอำนาจมากกว่า

ข้อดี ถ้าสามารถครอบงำวัฒนธรรมอื่นได้ ก็จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวทางวัฒนธรรม ส่งผลให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของโครงการได้

ข้อเสีย อาจเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงในโครงการ เพราะสมาชิกในกลุ่มของโครงการต่างมีอัตลักษณ์ของตน

3. แนวทางการทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (cultural accommodation) การปฏิบัติ ตามแนวทางนี้ ผู้จัดการโครงการและสมาชิกโครงการจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมโครงการที่มีมาก่อนแล้ว เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการ แนวทางนี้จะนำมาใช้เมื่อไปทำงานในโครงการที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง และคนส่วนมากในโครงการมีความเป็นกลุ่มสูง

ข้อดี เข้ากับกลุ่มได้ ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในโครงการ

ข้อเสีย อาจจะต้องปรับพฤติกรรมของตนเองขนานใหญ่ เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรม ของกลุ่มในระยะยาว อาจส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งกับอัตลักษณ์ของตนและกลุ่ม(ถ้าไม่สามารถปรับตัวได้) อาจส่งผลให้ต้องออกจากโครงการไปในที่สุด

4. แนวทางการประนีประนอมทางวัฒนธรรม (cultural compromise) การปฏิบัติ ตามแนวทางนี้ผู้จัดการโครงการและสมาชิกโครงการจะต้องผสมผสานระหว่างแนวทางการใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นหลัก และแนวทางการทำตามวัฒนธรรมอื่นเข้าด้วยกัน ผู้จัดการโครงการและสมาชิกโครงการจะยอมรับว่าวัฒนธรรมของตนปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของผู้อื่นได้ มีจุดเชื่อมโยงที่จะทำให้ไม่เสียอัตลักษณ์ทั้ง 2 ฝ่าย แนวทางนี้อาจใช้ในกรณีที่ทั้งสองกลุ่มวัฒนธรรมมีความเข้มแข็งเท่าเทียมกัน

ข้อดี

1. ลดความขัดแย้งระหว่างแต่ละฝ่ายงานในโครงการ
2. สมาชิกโครงการฝ่ายต่างๆในโครงการไม่สูญเสียความเป็นอัตลักษณ์

ส่วนตัว ของตน

ข้อเสีย

1. อาจต้องใช้เวลาของโครงการมากขึ้นในการสร้างความประนีประนอมระหว่างวัฒนธรรม
2. ถ้าผู้จัดการโครงการหรือผู้ประสานไม่มีความสามารถอาจเกิดความขัดแย้งได้

แย้งได้

5. **แนวทางการหาทางออกใหม่ของวัฒนธรรม (cultural synergy)** แนวทางนี้ สมาชิกในโครงการหรือผู้จัดการโครงการจะมีการพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมโครงการแบบใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ข้อดี

1. สามารถทำให้สมาชิกทุกส่วนของโครงการทำงานร่วมกันได้ เข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. สามารถแสดงความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานในโครงการได้

ข้อเสีย ต้องเสียสละเวลาของโครงการเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่โดยต้องสร้างความ เข้าใจระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมย่อยๆในโครงการ

4. แนวทางการจัดการ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการ

ในส่วนที่ผ่านมาทำให้ทราบถึงแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมโครงการมาแล้ว ในส่วนนี้จะเป็นการกล่าว ถึงแนวทางการจัดการ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการ ซึ่งอาศัยการประยุกต์แนว ความคิดจากแนวทางการจัดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (เพราะโครงการก็เป็นองค์การประเภทหนึ่ง) ของนักวิชาการหลายๆท่าน และตัวอย่างจริงที่หลายองค์การ ได้นำไปปฏิบัติ แล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การและโครงการ ทั้งนี้ผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาการนำเสนอเป็นสองส่วน ดังต่อไปนี้

4.1 การจัดการกับวัฒนธรรมโครงการ

การจัดการกับวัฒนธรรมโครงการเป็นเรื่องของการสร้างและรักษาวัฒนธรรมโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถรักษาและทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เป็นส่วนดีแก่โครงการ และยังเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะกำจัดวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้ออกจากโครงการด้วย เพื่อให้การจัดการและการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนั้นเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทาง การสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารองค์การ จะต้องอาศัยกลไกในเรื่องดังต่อไปนี้ เป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการ และการเปลี่ยนแปลง (วันชัย มีชาติ, 2548: 292 – 295)

1.การสรรหาและคัดเลือก (recruitment & selection) โครงการ จะต้องสรรหาคัดเลือก คนให้เหมาะกับวัฒนธรรมของโครงการเพื่อช่วยสืบทอดวัฒนธรรมในการทำงานของโครงการและสร้างวัฒนธรรมโครงการต่อไป

2. การปฏิบัติของผู้จัดการโครงการ (project manager) ผู้จัดการของโครงการต้องใช้พฤติกรรมและการแสดงออกของตนเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมโครงการนั้นอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของการทำงาน การตัดสินใจ การแต่งกาย ฯลฯ ต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การหลักและวัฒนธรรมโครงการ เพื่อจะเป็นตัวแบบให้พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาในโครงการในการปฏิบัติงาน

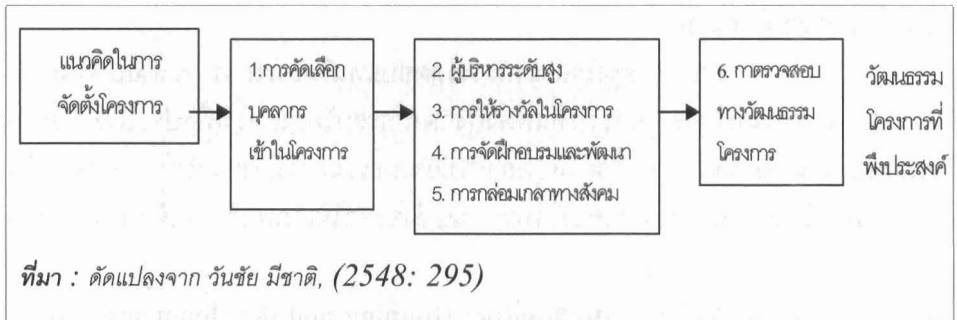
3. ระบบการจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในโครงการ (reward system) โครงการ จะต้องผูกโยงพฤติกรรมที่แสดงถึงวัฒนธรรมโครงการที่พึงประสงค์กับการให้ผลตอบแทน คือ โครงการอยากให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบใด ก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมของโครงการนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานโครงการต่อไป

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) องค์การของโครงการจะปลูกฝังวัฒนธรรมโครงการผ่านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ (knowledge and understanding) ทักษะ (skill) ทศนคติ (attitude) โดยผ่านกระบวนการ ของการฝึกอบรม และการพัฒนาของโครงการ ซึ่งอาจสอดแทรกใช้วิธีการ การปฐมนิเทศ การสัมมนา การปัจฉิมนิเทศ เป็นต้น

5. การกล่อมเกลாத่างสังคม (socialization) เป็นวิธีการที่โครงการอาจต้องอาศัยระยะเวลายาวนานและต่อเนื่องและใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน ทั้งการอบรมและการพัฒนา การให้รางวัล การเล่าเรื่องตำนานขององค์การของโครงการ พิธีการ ระบบการส่งงานในโครงการ (โดยเปรียบโครงการเหมือนสถาบันทางสังคมที่จะสร้างคนที่คิดอ่านไปตามทิศทางของสังคมนั้นๆ)

6. การมีคณะกรรมการตรวจสอบทางวัฒนธรรมโครงการ (project culture committee) เมื่อผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ข้างต้นแล้วเชื่อว่าจะสามารถได้บุคคลหรือวัฒนธรรมโครงการที่สอดคล้องกัน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าพฤติกรรมวัฒนธรรมดังกล่าวของ สมาชิกในโครงการไม่ผิดเพี้ยนแตกต่างไปจากของวัฒนธรรมโครงการ อาจต้องมีการเน้นย้ำในรูปแบบของวัฒนธรรมโครงการที่เหมาะสม ทั้งนี้โครงการจะต้องตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ที่มีความอาวุโสในฝ่ายงาน มีความผูกพันกับทุกฝ่ายงานในโครงการ บุคคลที่เป็นต้นแบบของโครงการ(role model) ขึ้นมาเพื่อทำการศึกษาติดตามพฤติกรรมของสมาชิกในโครงการ เมื่อพบปัญหาต้องดำเนินการ เน้นย้ำ

วัฒนธรรมโครงการการโดยผ่านกระบวนการสัมมนา การทำกิจกรรมกลุ่ม กระบวนการพัฒนาระบบจูงใจ ฯลฯ อีกครั้งหนึ่งเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกของ องค์การมีวัฒนธรรมเป็นแบบเดียวกับโครงการ ซึ่งโครงการอาจจะใช้กระบวนการจัดการทั้ง 6 ข้อในการจัดการวัฒนธรรมโครงการ ดังภาพ



ภาพที่ 4 การจัดการวัฒนธรรมในโครงการ

4.2 การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมโครงการ

ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้โครงการต้องปรับเปลี่ยนในหลายด้าน ทั้งในด้านของโครงสร้างการบริหารงาน ด้านการปฏิบัติงานในโครงการ ด้านการใช้เทคโนโลยีในโครงการ ฯลฯ เพื่อให้โครงการสามารถดำรงอยู่และสามารถสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันกับโครงการอื่นได้ ด้วยเหตุนี้ข้อเขียนในส่วนนี้จึงได้นำเสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมโครงการ โดยประยุกต์ใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การของบริษัทขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เช่น บริษัท IBM, General Motor บริษัท แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) และ บริษัท บีทีเอสไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นต้นแบบในการนำเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบโครงการ ทั้งนี้ผู้เขียนเองมองว่าแนวทางดังกล่าวน่าจะสามารถนำประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานแบบโครงการได้ด้วยเหตุผลที่ว่าโครงการก็เป็นองค์การรูปแบบหนึ่งเช่นกัน

แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการ (Project Cultural Transformation Approach)

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการผ่านผู้บริหารโครงการ

การเปลี่ยนแปลงแนวทางนี้ใช้ผู้บริหารโครงการเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโครงการต้องใช้ความพยายามในการสอดแทรกแนวคิด ความเชื่อทัศนคติใหม่ๆ ผ่านทางวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย ของโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ทั้งด้านแนวคิดและพฤติกรรม เพื่อผลักดันโครงการ ให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการในที่สุด

2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการผ่านการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานแบบโครงการ

การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้มีความเชื่อว่าโครงสร้างโครงการส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของโครงการ โครงสร้างโครงการจะทำการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโครงการ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่โครงการต้องการ แนวทางแบบนี้มักจะปรากฏในแทบทุกบริษัท ทุกหน่วยงาน ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และมักจะเลือกใช้ควบคู่กับแนวทางอื่นด้วยเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโครงการผ่านกระบวนการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงนี้อาศัยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดให้บุคลากรในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยโครงการอาจกำหนดให้บุคลากรในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยโครงการอาจกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ในรายการสมรรถนะ(competency) ของบุคลากรในองค์กรโครงการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนด้วย ทั้งนี้รายการสมรรถนะดังกล่าวต้องสอดคล้องกับค่านิยมหลัก(core value) สมรรถนะหลัก(core competencies) และวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจของโครงการด้วย จึงจะทำให้บุคลากรในโครงการมีพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมโครงการเป็นไปตามคาดหมาย แนวทางแบบนี้อาจมีเสียบางส่วนเพราะมักจะมุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงานมากเกินไป ทั้งนี้ในระยะยาวอาจเกิดการต่อต้านจากบุคลากร ดังนั้นควรใช้แนวทางแบบนี้ควบคู่กับแนวทางอื่นด้วย

4. แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการแบบบูรณาการ

แนวทางนี้เป็นการใช้ทั้ง 3 แนวทางร่วมกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างรวดเร็วในทุกมิติ ส่วนใหญ่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมักจะใช้แนวทางนี้เป็นกลยุทธ์ในการ แปลงวัฒนธรรม

สรุป

วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มีในทุกองค์การโดยแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งระบบความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติขององค์การ ที่ส่งผลต่อการแสดงออกพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ แนวทางการศึกษา วัฒนธรรมองค์การมีมิติในการพิจารณาแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาของนักวิชาการ วัฒนธรรมองค์การจะปรากฏอยู่ 3 ระดับ 1. ระดับทางกายภาพ 2. ระดับค่านิยม และ 3. ระดับฐานคติ การแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การจะมีความแตกต่างกันไปแล้วแต่เกณฑ์ในการพิจารณา เช่น Cameron (1999) ศึกษาพฤติกรรมองค์การโดยใช้เกณฑ์ 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะเด่นขององค์การ ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความร่วมมือ กลยุทธ์ในองค์การ เกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การมักจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยเรื่อง กลุ่มในองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะขององค์การ กระบวนการบริหาร และสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การเพียงแต่แตกต่างในเรื่องของกระบวนการบริหารเท่านั้น วัฒนธรรมโครงการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อโครงการเป็นอย่างมาก สามารถทำให้ทีมงานโครงการมีความคิด ความเชื่อ และมีแบบแผนการปฏิบัติสอดคล้องกันกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการ องค์ประกอบของวัฒนธรรมโครงการประกอบด้วย วิธีการบริหารในการทำงาน บุคลากรในการบริหารโครงการ ค่านิยมในการบริหารโครงการและโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารโครงการ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมในการ บริหารโครงการน่า จะมุ่งเน้นในเรื่องของควมมีอัตลักษณ์ของสมาชิกในโครงการ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นการบูรณาการควบคุมแบบหลวม การทนต่อความเสี่ยง การอดทนต่อความขัดแย้ง การมุ่งเน้นในระบบเปิด ซึ่งการจัดวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับรูปแบบดังกล่าว จะสามารถทำให้โครงการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ในฐานะสมาชิกของโครงการนั้น เพื่อให้งานโครงการสามารถดำเนินต่อไปได้ ผู้จัดการโครงการ และสมาชิกโครงการ ต้องเข้าใจใน วัฒนธรรมโครงการ โดยต้องอาศัยการสังเกตวัฒนธรรมโครงการ จากลักษณะทางกายภาพของโครงการและลักษณะที่เป็นนามธรรมของโครงการ สำหรับแนวทางการปรับตัวของ

สมาชิกโครงการในการเผชิญหน้ากับความแตกต่างวัฒนธรรมโครงการนั้น สมาชิกในโครงการอาจใช้วิธีหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม ใช้วัฒนธรรมของตนเองเป็นหลัก ทำตามวัฒนธรรมอื่น ประนีประนอมในวัฒนธรรมนั้น หรือการหาทางออกใหม่ของวัฒนธรรมก็ได้แล้วแต่สถานการณ์ เมื่อวัฒนธรรมโครงการเกิดขึ้นแล้ว เพื่อให้ไม่ให้อวัฒนธรรมโครงการสูญสลายไป โครงการต้องมีการจัดการวัฒนธรรม โดยต้องอาศัยกลไกในการสรรหาและคัดเลือก การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง การใช้ระบบผลจูงใจและตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การกล่อมเกลாதงสังคม รวมไปถึงวิธีการ มีคณะกรรมการตรวจสอบทางวัฒนธรรม ปัจจุบันด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ส่งผลให้โครงการต้องมีการปรับเปลี่ยนในแทบทุกด้าน รวมไปถึงด้านวัฒนธรรมโครงการด้วย ในปัจจุบันหลายองค์การและโครงการ ได้มีความพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของตน โดยมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การและโครงการ การบริหารงานโครงการก็เช่นกัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในภาวะของการแข่งขันได้นั้น โครงการต้องสามารถปรับเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมได้อย่างทันท่วงที โดยโครงการอาจเลือกใช้ใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการได้หลายแนวทางทั้งแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโครงการแบบผ่านผู้บริหาร แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผ่านการปรับปรุงโครงสร้าง แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมผ่านกระบวนการบริหาร หรืออาจใช้แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบบูรณาการก็ได้ ซึ่งจะสามารถทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- ทรรศนะ บุญขวัญ. 2548. “วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์.” *MBA The Knowledge Provider*. 7 (มิถุนายน): 120-121.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปกรณ ปรียากร. 2547. *การบริหารโครงการแนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- ผลิน ภู่อรุณ. 2547. *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอกพิมพ์ไทย
- ผลุ เดชะรินทร์. 2546. *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ.
- พิทยา บวรวัฒนา. 2547. *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2543. *สังคม วัฒนธรรม และการบริหารแบบไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. 2548. *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนิท สมัครการ. 2520. *สังคมและวัฒนธรรมไทย ข้อสังเกตและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สนิท สมัครการ. 2545. “การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสังคมในยุคที่เศรษฐกิจกำลัง พัฒนาอย่างรวดเร็ว: ประเทศไทยในทศวรรษหน้า”. *วารสารพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. 7 (ธันวาคม): 74-108
- สุนทรี ไคมิน และ สนิท สมัครการ. *รายงานวิจัยเรื่องค่านิยมและระบบค่านิยม: เครื่องมือในการสำรวจและการวัด* กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2522.
- สมบัติ ถำรงธัญวงศ์. 2547. *การบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- อมรา พงศาพิชญ์. 2534. *วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์ วิเคราะห์สังคมไทยตามแนวมานุษยวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Anderson, Erlin S. 2003. "Understanding Your Project Organization's Character". *Project Management Journal*. 35 (December): 4-11.
- Benko, Cathy and McForlan, Warren. 2004. "Managing a Growth Culture: How CEO Can initiate and Monitor a Successful Growth". *Strategy & Leadership*. 32 (January): 34-42.
- Cameron, K .S. and Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organization Culture: Base on Competing Value Framework*. Michigan: Addison-Wesley.
- Charles, Handy. 1979. *God of Management*. London: PenBook.
- Cleland, David I. 1999. *Project Management Strategic Design and Implementation*. 3rd ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Cleland, David I. 1994. *Global Project Management Handbook*. Singapore: McGraw-Hill.
- Cuming, T. and Worley, C. 1997. *Organization Development & Change*. 6th ed. Cincinnati OH: South Western College.
- Daft, Richard L. 1992. *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. 2nd ed. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.
- Gareis, Roland. 1994. *Management by Project: Specific Strategies, Structures, and Cultures of The Project Management Handbook*. Cleland, David I. Singapore: McGraw-Hill.
- Gray, Clifford F. 2003. *Project Management: The Managerial Process*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Henrie, Morgan and Sousa-Posa, Andres. 2005. "Project Management: A Cultural Literary Review" *Project Management Journal*. 36(January): 5-14.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture' s Consequences: International Different in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert. 1990. *Culture and Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, D & R.L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley.
- Kendra, Korin and Taplin, Laura J. 2004. "Project Success: A Cultural Framework". *Project Management Journal*. 36(May): 30-45.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Essential of Organization Behavior*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Robbins, Stephen P. 1994. *Organizational Behavior Concepts Controversies Applications*. 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Scheimerhorn, John R. and Hant, James G. 1997. *Organization Behavior*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. 1990. "Organization Culture". *American Psychologist*. 45 (February): 109-119.
- Wang, Xiaojin. 2001. "International Student Paper Award Winner: Dimensions and Current Status of Project Management Culture". *Project Management Journal*. 32(December): 4-17.
- William M. Evan. 1993. *Organization Theory: Research and Design*. New York: Macmillan Publishing Company.