

# คู่มือที่ยั่งยืนด้วยการออกแบบผังองค์กร

## 1. สรุปทบทวนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Executive Summary)

ผังองค์กร (Organizational Chart) คือ ภาพที่แสดงโครงสร้างการจัดการและการบริหารงานขององค์กร โดยมักจะมีการแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับสูงสุดลงไปยังระดับล่างสุด ในผังองค์กรนี้จะระบุชื่อและตำแหน่งของผู้บริหารหลัก รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจนและเป็นระบบ ทำให้พนักงานทราบว่าใครคือผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องและควรติดต่อใครเมื่อมีปัญหาหรือข้อสงสัย นอกจากนี้ยังช่วยในการวางแผนและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ เพราะผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของโครงสร้างองค์กรและสามารถทำการปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ที่ผ่านมามีการออกแบบผังองค์กรในรูปแบบธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย และขาดความยืดหยุ่นในการปรับปรุงข้อมูลที่เปลี่ยนแปลงมาก ทั้งแง่โครงสร้างและจำนวนตำแหน่งผู้บริหารในผังองค์กร ทำให้ผังองค์กรเกิดความซับซ้อนเข้าใจยาก ทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดูเชื่องช้าไม่ทันสมัย อันกระทบต่อการเข้าใจลำดับการบริหาร และความรู้สึกทางบวก เช่น ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นต่อองค์กร

การปรับปรุงผังบริหารขององค์กรให้ดูทันสมัยและสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของการประปานครหลวงในปัจจุบันนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่เพียงแต่จะช่วยให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูเป็นมืออาชีพมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย เมื่อมีการปรับเปลี่ยนจำนวนผู้บริหารหรือสายงาน การบังคับบัญชาขึ้น การจัดเรียงและแสดงผลให้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

## ผลงานสอดคล้อง/สนับสนุนตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO)

### SO3 Sustainable Partnership สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยธรรมาภิบาลและสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การออกแบบผังองค์กรที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย และใช้สีโทนสว่าง สามารถช่วยเสริมภาพลักษณ์ด้านความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ทั้งยังช่วยสื่อสารวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างความผูกพันรู้สึกใกล้ชิด เข้าถึงง่าย มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร แก่บุคลากรภายในองค์กร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง

### SO2 Adaptive Organization ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

การใช้องค์ความรู้ด้านการออกแบบที่ช่วยปรับเปลี่ยนความรู้สึก เช่น การสะท้อนถึงความทันสมัยและความดูดีสวยงาม ช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านบวกให้กับบุคลากรในองค์กรเกิดความภาคภูมิใจ ต้องการทุ่มเททำงานให้กับองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรผ่านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อีกทางหนึ่ง

### SO5 + (Plus) การขยายธุรกิจเพื่อองค์กรแห่งความยั่งยืน

การออกแบบผังองค์กรที่สร้างภาพลักษณ์และความรู้สึกที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประปานครหลวง ช่วยให้เกิดความผูกพันและอยากสนับสนุน อยากร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร และปกป้ององค์กรในภาวะวิกฤตต่าง ๆ ก่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารและดำเนินการต่อไป

## 2. สภาพแวดล้อมทั่วไปของหน่วยงาน / ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นคืออะไร / อะไรคือผลกระทบจากปัญหา / ทำไมจึงเกิดผลกระทบแบบนั้น / อะไรคือมูลเหตุปัจจัยของปัญหา



การประปานครหลวง (กปน.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างการบริหารขนาดใหญ่ และมีการปรับตำแหน่งผู้บริหารทั้งในตำแหน่งบริหารและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละปี รวมถึงมีการปรับโครงสร้างทั้งลด ควบรวม และเพิ่มหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมของการดำเนินงาน

ที่ผ่านมาฝ่ายสื่อสารองค์กรได้จัดทำผังองค์กร โดยยึดรูปแบบปฏิบัติที่เป็นธรรมเนียมต่อเนื่องกันมา ทั้งการเรียงลำดับสายงานก่อน-หลัง รูปแบบสีหรือเส้นที่ใช้ในการออกแบบ และรูปแบบการวางตำแหน่งระดับผู้ช่วยผู้ว่าการในแต่ละสายงานลงมา ซึ่งทำให้ดูล้าสมัย สร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ปรับตัวหรือก้าวทันสังคม

รวมถึงทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการออกแบบ ทำให้บางปีผังองค์กรจะขาดความสมดุล และจำเป็นต้องลดขนาดของภาพผู้บริหารและชื่อตำแหน่งให้เล็กลงเพื่อให้สามารถจัดวางได้ครบทุกตำแหน่ง แต่ทำให้ผังองค์กรดูเข้าใจได้ยากขึ้นและอาจทำให้เกิดความสับสนในโครงสร้างการบริหารสำหรับบุคลากรทั้งภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร อันผิดหลักวัตถุประสงค์สำคัญของการมีผังองค์กรเพื่อใช้ในการสื่อสารโครงสร้างการบริหารองค์กร

3. แนวทางแก้ปัญหา/ อะไรคือสิ่งที่เปลี่ยนแปลงที่ทำให้ผ่านพ้นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ / เกิดการเปลี่ยนแปลงใดบ้างในระดับพฤติกรรมของบุคคล หน่วยงาน องค์กร / เราได้เรียนรู้ อะไรบ้างจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

## ผังองค์กรการประสานครหลวง

### ผังองค์กรเก่า



- ❌ ผู้บริหารจำนวน 45 คน
- ❌ ไม่ตรงเอกลักษณ์องค์กร กปน.
- ❌ เสียค่าใช้จ่ายออกแบบ
- ❌ ภาพพื้นหลังรูปถ่ายไม่ทันสมัย

VS

### ผังองค์กรใหม่



- ✅ ผู้บริหารจำนวน 46 คน
- ✅ ตรงเอกลักษณ์องค์กร กปน.
- ✅ ดำเนินการออกแบบเอง
- ✅ ปรับภาพพื้นหลังรูปถ่ายให้ทันสมัย

การปรับปรุงผังองค์กรให้สวยงาม ยืดหยุ่นและทันสมัยเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้:

1. **การใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์:** การใช้ซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชันที่ทันสมัยในการออกแบบผังองค์กร เช่น Adobe Illustrator สามารถช่วยให้ผังมีความสวยงามและเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังสามารถปรับแต่งได้หลากหลาย และแก้ไขได้ตามความต้องการ
2. **การใช้สี เส้น และรูปแบบที่สอดคล้องกัน:** การเลือกใช้สีที่สวยงามและสอดคล้องกับแบรนด์ขององค์กร รวมถึงการใช้รูปแบบที่เรียบง่ายและชัดเจน จะช่วยให้ผังองค์กรดูเป็นระเบียบและสื่อสารกับผู้อ่านได้ง่าย ทั้งยังช่วยสร้างความชัดเจนและความโปร่งใสในโครงสร้างองค์กรสำหรับบุคคลภายนอก นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่และเพิ่มความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การออกแบบที่ดียังสามารถช่วยให้ผังองค์กรเป็นเครื่องมือในการสื่อสารเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผังองค์กรที่ออกแบบมาอย่างดีสามารถสื่อถึงค่านิยมและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่หรือผู้สนใจเข้าร่วมงานกับองค์กรสามารถเข้าใจและเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ การปรับปรุงผังองค์กรจึงเป็นการลงทุนที่มีคุณค่าและมีผลดีต่อองค์กรในระยะยาว
3. **การถ่ายและแต่งภาพผู้บริหารด้วยเครื่องมือระดับมืออาชีพ:** การใช้ไอคอนหรือรูปภาพของผู้บริหารแต่ละคนซึ่งถ่ายภาพด้วยระบบสตูดิโอ มีการจัดแสง จัดฉาก และแต่งภาพด้วยโปรแกรมเฉพาะทางอาทิ Adobe Lightroom ทั่วไปในโทนเดียวกัน ช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากร เป็นมืออาชีพทันสมัย น่าเชื่อถือ และทำให้ผังองค์กรมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น
4. **การปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน:** การอัปเดตข้อมูลของผู้บริหาร เช่น ตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ จะช่วยให้ผังองค์กรเป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง นอกจากนี้การระบุสายการบังคับบัญชาและการเชื่อมโยงระหว่างแผนกต่าง ๆ อย่างชัดเจนจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บริหารและพนักงานสามารถมองเห็นภาพรวมของผังองค์กรได้ชัดเจน พวกเขาจะเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งได้ดียิ่งขึ้น ช่วยในการตัดสินใจและการดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพแล้ว ความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจะเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรด้วย
5. **การออกแบบโดยคำนึงถึงความยืดหยุ่น:** ปัญหาหนึ่งของผังองค์กรที่ผ่านมาก็คือการปรับตำแหน่งหรือโครงสร้างภายในหลายครั้ง ตามรอบการปรับเปลี่ยนในเดือนตุลาคมและเดือนเมษายน ซึ่งปรับเปลี่ยนมากหรือน้อยแล้วแต่รอบ ทำให้บางครั้งสายงานหนึ่ง ๆ อาจมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นมากกว่าที่เคยวางสัดส่วนการออกแบบไว้ และทำให้ผังองค์กรเดิมขาดความสวยงามและซับซ้อนเข้าใจได้ยาก การออกแบบผังองค์กรจึงต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนได้ง่าย เช่น ลดความซับซ้อนจากจำนวนชั้นหรือแถวที่มีมากและหลากหลายแบบทั้งแนวตั้ง-แนวนอน เป็นต้น และยังช่วยให้ผู้ที่ต้องแก้ไขผังองค์กรในอนาคตสามารถเข้าใจการจัดวางและปรับเปลี่ยนได้โดยง่าย โดยไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การจัดทำผังองค์กรมาก่อนเท่านั้น และสามารถปรับเปลี่ยนผังองค์กรได้ง่ายและรวดเร็ว ช่วยลดเวลาและเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารได้อย่างมาก