b150298

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ

นายอนวัต สถิรศานต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม)
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2549

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ

อนุวัต สถิรศานต์
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

รองศาสตราจารย์ ..... ประธานกรรมการ
(ดร.จำลอง โพธิ์บุญ)

รองศาสตราจารย์ ..... กรรมการ
(ดร.บุญจง ขาวสิทธิวงษ์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ..... กรรมการ
(ดร.วิสาขา ภู่จินดา)

อาจารย์ ..... คณบดีคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
(วิชัย รูปขำดี)

วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2549

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ

ชื่อผู้เขียน นายอนุวัต สถิรศานต์

ชื่อปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

ปีการศึกษา 2549

วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ 2) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมควบคุมมลพิษ 3) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อมของกรมควบคุมมลพิษ และ 4) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้น เก็บข้อมูลโดย การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การประชุมระดมสมอง และ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ประชากรที่ทำการศึกษาคือบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษซึ่งประกอบด้วย บุคลากรระดับบริหาร และบุคลากรระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น 280 คน

ผลการศึกษาพบว่า

1) สมรรถนะหลักของบุคลากรในทุกสำนัก/กอง/ฝ่ายที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การคิดวิเคราะห์ และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุด คือ การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรพบว่า ปัจจัยภายในด้านคนเป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญที่สุด ประเด็นย่อยของจุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถเป็นอย่างดี ประเด็นย่อยของจุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือ การจัดระบบการทำงานไม่ชัดเจน ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด และด้านการเมืองเป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด ประเด็นย่อยของโอกาสที่สำคัญที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร และประเด็นย่อยของข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมพบว่า

กรมควบคุมมลพิษมีสถานะที่ปัจจัยภายในเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาบุคลากรแต่ในขณะเดียวกันก็มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกในการพัฒนาบุคลากร

3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษมีดังนี้ **วิสัยทัศน์** " บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร" **พันธกิจ** "พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง"**เป้าประสงค์** 1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ 2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ 3) บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร **ยุทธศาสตร์** 1) สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร 2) การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 4) การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4) การวิเคราะห์และเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษพบข้อควรปรับปรุงดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ควรมีการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาในเรื่องระบบ 2) พันธกิจควรมีความชัดเจน มีการระบุลักษณะงาน กิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากร และมีการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล 3) เป้าประสงค์ควรมีกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีการจัดลำดับสำคัญของเป้าประสงค์ และ 4) ยุทธศาสตร์ควรมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

ABSTRACT

Title of Thesis	Strategic Plan for Environmental Human Resource Development: A Case Study of Pollution Control Department
Author	Mr. Anuwat Satirasan
Degree	Master of Science (Environmental Management)
Year	2006

The objectives of this study were: 1) to study competency of personnel in Pollution Control Department; 2) to analyze human resource development environment by SWOT Analysis technique; 3) to formulate strategic plan for environmental human resource development for the Pollution Control Department; and 4) to analysis and compare the strategic plan for human resource development. Data were collected by interviews, questionnaires, brain storming and workshop. The population were 280 personnel in the Pollution Control Department both at administrative and operative levels

The results of this study indicated:

1) The core competency of personnel from all divisions which should be developed most was professional expertise. The competency for particular work line which should be developed most was analytical thinking. The competency for position which should be developed most was data checking.

2) An analysis of human resource development environment indicated that internal factor which was the most important strength and weakness was personnel. The minor issue of the most important strength was "personnel had good knowledge and abilities" and the minor issue of the most important weakness was "the working system was not well established." Regarding the external factor, the most important opportunity was technology and the most important threat was political issue. The minor issue of the most important opportunity was "the needs for human resource development due to rapid technology change" and the minor issue of the most important threat was "problems from politics and policies". The overall situation of the human resource development of Pollution Control

Department was weak internal factor but there were opportunities to help for personnel development.

3) Strategic plan for human resource development for the Pollution Control Department included **Vision:** "Personnel have potential and competency acknowledged by the society in pollution management and work co-operatively on moral principle to achieve the organization's goals"; **Mission:** "Develop personnel systematically and continuously " **Goals:** 1) Personnel are developed in knowledge and competency and able to work as professional; 2) Personnel have morality, ethics and awareness to operate public duties in consistent with good governance; and 3) Personnel work harmoniously as a team with positive attitude towards the organization **Strategies:** 1) Establish system and mechanism for personnel development; 2) Develop administrative, technical and service competency and skill systematically and continuously; 3) Develop personnel's habits of continual learning; and 4) Develop personnel's morality, ethics and awareness in operating public duties in consistent with good governance.

4) The analysis and comparison of the strategic plan for human resource development indicated that it should be improved as follows: 1) Vision should inspire the professional to commit to the success of personnel development; 2) Mission should be clear, specify main activities of the personnel development and refer to division and personnel levels; 3) Goals should have time frame and be ranked; and 4) Strategies should be responsive to external factors.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลากหลายท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล คำปรึกษา ตลอดจนกำลังใจที่ได้รับมาอย่างดีเยี่ยม

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง โพธิ์บุญ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์.ดร.บุญจง ขาวสิทธิวงษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร. วิสาขา ภู่จินดา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ สำหรับคำปรึกษาและคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆท่านรวมถึงอาจารย์พิเศษ ในคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งหลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อมและหลักสูตรพัฒนาสังคม ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนความเมตตาที่ได้รับจากคณาจารย์ทุกๆท่านถือว่าเป็นพระคุณอย่างยิ่ง และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ทุกๆท่านที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานในหลายๆเรื่องมาโดยตลอดระยะเวลาที่ได้ทำการศึกษา

ขอขอบคุณ คุณอารีย์ มังกร หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กรมควบคุมมลพิษและบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษทุกท่านสำหรับคำปรึกษา ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และการประสานงานในการดำเนินโครงการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมมลพิษ เพื่อนำข้อมูลบางส่วนมาจัดทำเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้นมา

ขอขอบคุณ คุณสุพร ชัยกิจมงคล สำหรับคำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์รวมถึงการร่วมทำงานในการดำเนินโครงการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมมลพิษ และขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ หลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อม รุ่น 9 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจด้วยกันมาตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ และคุณแม่ ที่ให้โอกาสสนับสนุน และให้กำลังใจในการศึกษาด้วยดีมาโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อนๆจากโรงเรียนทวีธาภิเศกทุกคนสำหรับกำลังใจที่ได้รับ และขอขอบคุณสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ให้โอกาสในการศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิตในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้

อนุวัต สถิรศานต์

กันยายน 2549

สารบัญ b150298

หน้า

บทคัดย่อ (3)

ABSTRACT (5)

กิตติกรรมประกาศ (7)

สารบัญ (8)

สารบัญตาราง (10)

สารบัญภาพ (11)

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2

1.3 ขอบเขตการศึกษา 3

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3

1.5 นิยามศัพท์ 4

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 5

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม 5

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 8

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล 12

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ(Competency) 18

2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ 20

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27

บทที่ 3 กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย 30

3.1 กรอบแนวคิด 30

3.2 วิธีการศึกษา 32

3.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 32

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 34

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 35

3.6 การประชุมเชิงปฏิบัติการ 36

บทที่ 4 ผลการศึกษา 40

4.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ 40

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 71

4.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ 85
4.4 การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระหว่าง กรมควบคุมมลพิษ และหน่วยงานราชการอื่น 116
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ 133
5.1 สรุปผลการศึกษา 133
5.2 ข้อเสนอแนะ 145

บรรณานุกรม 147
ภาคผนวก 149
ภาคผนวก ก. แบบการวิเคราะห์สมรรถนะจากการประชุมกลุ่มย่อย 150
ภาคผนวก ข. แบบการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมควบคุมมลพิษ 163
ภาคผนวก ค. แบบสอบถามบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ 167
ภาคผนวก ง. แบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) 170
ภาคผนวก จ. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย 173
ประวัติผู้เขียน 204

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ปี	17
2.2	ระดับความสามารถตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน	19
4.1	สมรรถนะที่จำเป็นของหน่วยงานในกรมควบคุมมลพิษ	42
4.2	สมรรถนะที่บุคลากรยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา	43
4.3	ปัจจัยภายในด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร	44
4.4	ปัจจัยภายในด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร	44
4.5	ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร	45
4.6	ปัจจัยภายนอกด้านข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร	45
4.7	ประเด็นด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร	74
4.8	ประเด็นด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร	75
4.9	ประเด็นด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร	77
4.10	ประเด็นด้านข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร	78
4.11	น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร	80
4.12	น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร	81
4.13	น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร	82
4.14	น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร	83
4.15	แผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551	95
4.16	การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษกับหน่วยงานราชการอื่น	123

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
3.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	31
4.1	ผลการวิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในปัจจุบัน	84
4.2	แผนภูมิยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	89
5.1	สรุปผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ	142
5.2	สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ ในด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ	143
5.3	สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ ในด้านเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์	144

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและแนวคิดในการศึกษา

การจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการผสมผสานการบริหารจัดการเข้ากับเรื่องของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติมีการใช้อย่างถูกต้องและยั่งยืนรวมทั้งเพื่อรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยองค์กรทั่วไปและองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม ผนวกกับหลักการจัดการที่ถูกต้องซึ่งมีองค์ประกอบในการดำเนินการหลายประการ เช่น นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม การวางแผนด้านสิ่งแวดล้อม การจัดโครงสร้างองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม งบประมาณหรือทรัพยากรที่เอื้ออำนวยในด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงบุคลากรหรือทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม อีกด้วย

ทรัพยากรบุคคลจัดได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนของภาคราชการและภาคเอกชน ซึ่งการที่มีทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีความสามารถจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องภายใต้กรอบหรือแนวทางการพัฒนาที่ทำไว้อย่างถูกต้อง จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาและมีสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยเฉพาะการขยายผลการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาระบบราชการให้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม จำเป็นที่ทุกหน่วยงานภาครัฐจะต้องมีการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่นำไปสู่กรอบเป้าหมายของการวางแผนพัฒนาข้าราชการในแต่ละปี ซึ่งทุกส่วนราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกรูปแบบ (สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2547: 2 - 3)

กรมควบคุมมลพิษเป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีบทบาทและภารกิจทั่วไปตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535 ซึ่งให้อำนาจคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษ ในการบังคับใช้มาตรการต่างๆ

ตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545 แบ่งส่วนราชการเป็น 9 หน่วยงานหลัก คือ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย 3) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ 4) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง 5) กองแผนงานและประเมินผล 6) กองนิติการ 7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ 8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ และ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กรมควบคุมมลพิษ, 2547)

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษเป็นไปตามกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ดี สอดรับกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย จึงทำการศึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ ภายใต้โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ โดยทำการศึกษาในประเด็นสมรรถนะของบุคลากร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ มาตรการ แผนงานโครงการ ตลอดจนแผนปฏิบัติการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรด้านสิ่งแวดล้อมสามารถปฏิบัติงานในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ดี มีประสิทธิภาพ เพื่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกคน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของกรมควบคุมมลพิษ

1.2.3 เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อมของกรมควบคุมมลพิษ

1.2.4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้น

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตเชิงพื้นที่

การศึกษาวิจัยแผนยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษากรมควบคุมมลพิษ ทำการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis) ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยได้ทำการศึกษาที่ กรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการ 9 หน่วยงาน คือ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย 3) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ 4) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง 5) กองแผนงานและประเมินผล 6) กองนิติการ 7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ 8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ และ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1.3.2 ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้คือ บุคลากรในกรมควบคุมมลพิษที่เป็นข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 280 คน ข้อมูล ณ วันที่ 24 ตุลาคม 2548

1.3.3 ขอบเขตเชิงระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2549 เป็นเวลา 7 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทำให้ทราบสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ รวมทั้งประเด็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.4.2 ได้แผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากร

1.5 นิยามศัพท์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

1.5.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ

1.5.2 ทรัพยากรบุคคล หมายถึง บุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ

1.5.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ

1.5.4 สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน

1.5.5 การวิเคราะห์ช่องว่างของสมรรถนะ (Gap Analysis) หมายถึงการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นและระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน

1.5.6 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

1.5.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ สามารถแยกพิจารณาวิเคราะห์ได้หลายประเด็น ซึ่งจะพิจารณาแต่ละประเด็นภายใต้ปัจจัย ดังนี้

1.5.7.1 ปัจจัยภายใน ทำการพิจารณาประเด็นที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน ซึ่งจะพิจารณาจากประเด็นที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บุคลากร ระบบ งบประมาณ กฎระเบียบ เป็นต้น

1.5.7.2 ปัจจัยภายนอก ทำการพิจารณาประเด็นที่เป็นโอกาส-อุปสรรค ซึ่งจะพิจารณาจากประเด็นที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น

1.5.8 บุคลากร หมายถึง บุคลากรในกรมควบคุมมลพิษที่เป็นข้าราชการตั้งแต่ระดับ ชี 3 ขึ้นไป ไม่รวมพนักงานของรัฐ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ โดยแบ่งเนื้อหารายละเอียดของการศึกษาออกเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency)
5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ
6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม

2.1.1 นิยามและความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อม

การจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการนำหลักการจัดการมาประยุกต์เข้ากับเรื่องของทรัพยากรธรรมชาติ มลพิษ และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด เกิดผลกระทบด้านมลพิษต่างๆน้อยที่สุด รวมถึงส่งผลกระทบในแง่ลบต่อระบบนิเวศ และสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดด้วย

จำลอง โพธิ์บุญ (2547: 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อมไว้ว่า การจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน และมีการควบคุมป้องกันไม่ให้เกิดมลพิษหรือลดมลพิษให้น้อยที่สุด

วานิช โสภาสพ (ม.ป.ป.: 5-1) ได้ให้ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อมในเชิงของการจัดการไว้คือ การจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึง การจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมที่มีโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน วิธีการ กระบวนการ และทรัพยากรอย่างเพียงพอในการดำเนินการ

เกษม จันทร์แก้ว (2547: 77) ได้ให้ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยการประยุกต์จากหลักการจัดการว่า "การจัดการสิ่งแวดล้อม คือ กระบวนการสร้างศักยภาพการคงสภาพความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการควบคุมกิจกรรมการจัดการ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อมนุษย์ตลอดไป"

ดังนั้นสรุปได้ว่าการจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึงการดำเนินการที่มีระบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการจัดการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดี เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืน และควบคุมการเกิดมลพิษและผลกระทบจากมลพิษให้น้อยที่สุด

2.1.2 องค์ประกอบของการจัดการสิ่งแวดล้อม

การจัดการสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยองค์ประกอบในการดำเนินงาน ดังนี้ (วานิช โสภาสพ, ม.ป.ป.: 5-1)

2.1.2.1 การกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม และความมุ่งมั่นในการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง

2.1.2.2 การวิเคราะห์ปัญหาสิ่งแวดล้อม กฎหมาย พันธกรณีทางสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อดำเนินการ

2.1.2.3 จัดทำแผน วิธีการดำเนินการกิจกรรมต่างๆเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมาย

2.1.2.4 การตรวจสอบ/ควบคุม จัดประเมินผลการดำเนินการตรวจสอบทั้งในแง่ระบบและผลการดำเนินงานและหามาตรการในการปรับปรุงแก้ไข

2.1.2.5 ทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมาโดยระดับบริหาร โดยเปรียบเทียบกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ทบทวนเป้าหมายที่วางไว้ และปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของการจัดการสิ่งแวดล้อมสามารถแยกได้ในรูปแบบการวางองค์ประกอบและรูปแบบของกระบวนการ ดังนี้ (จำลอง โพธิ์บุญ, 2547: 3)

การวางองค์ประกอบของการจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักๆ ดังนี้

- การกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อม
- การกำหนดแผนและโครงการสิ่งแวดล้อม
- การจัดองค์กร งบประมาณ บุคลากร

กระบวนการในการจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- การตรวจสอบและระบุปัญหาและความต้องการด้านสิ่งแวดล้อม

- การกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน
- การกำหนดแผนและโครงการด้านสิ่งแวดล้อม
- การนำแผนและโครงการไปปฏิบัติ
- การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ

2.1.3 องค์กรหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม

องค์กรหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยองค์กรราชการส่วนกลางและองค์กรราชการส่วนภูมิภาคถือว่าเป็นองค์กรสำคัญในการกำกับดูแลการจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (บุญจง ขาวสิทธิวงษ์, 2547: 10-1 ถึง 10-25)

2.1.3.1 องค์กรราชการส่วนกลางประกอบด้วย

1) องค์กรตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2535 ได้แก่ นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการกองทุนสิ่งแวดล้อม คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และคณะกรรมการผู้ชำนาญการวิเคราะห์ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม

2) องค์กรในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆได้แก่

(1) องค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผน ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(2) องค์กรที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ กรมทรัพยากรธรณี กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กรมทรัพยากรน้ำ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง และกรมป่าไม้

(3) องค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ กรมควบคุมมลพิษ และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

(4) องค์กรรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ องค์การจัดการน้ำเสีย องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชปถัมภ์ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และบริษัท ไม้อัดไทย

3) องค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังกัดกระทรวงอื่นๆ ได้แก่ กรมโยธาธิการ กระทรวงมหาดไทย กรมโรงงานอุตสาหกรรม สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม และการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม กรมอนามัย สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา และกรมควบคุมโรค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น

2.1.3.2 องค์กรราชการส่วนภูมิภาคประกอบด้วย

1) จังหวัด โดยกำหนดหน้าที่ในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ให้กับผู้ว่าราชการจังหวัด

2) อำเภอ โดยมอบหมายให้นายอำเภอเป็นเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษ มีอำนาจใช้บังคับกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบ และควบคุมมลพิษตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.2.1 นิยามและความหมายของยุทธศาสตร์

Sharplin (1985 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 1) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง แผนหรือแนวทางการกระทำซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งและมีความสำคัญอย่างต่อเนื่องนานต่อองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด

ดั้งนั้น ยุทธศาสตร์จึงเป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือปลายทาง ยุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นเพียงแผนธรรมดา แต่เป็นแผนรวมที่รวมกิจกรรมทั้งองค์การไว้ด้วยกัน เป็นแผนรวบยอดที่คลุมทุกส่วนขององค์การ (ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 1 - 2)

สมพร แสงชัย (2548: 160,164) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หมายถึงรูปแบบของจุดประสงค์ นโยบาย แผนงาน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อกำหนดว่าองค์การนั้นคือองค์การอะไร ทำอะไร และทำไปเพื่ออะไร ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์จึงต้องมีความเป็นไปได้ทางเทคนิค เป็นที่ยอมรับทางการเมือง สอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมขององค์การ และถูกต้องตามจริยธรรม ศีลธรรม และกฎหมาย โดยแยกความหมายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ (Policy or grand strategy), กลยุทธ์ (Strategy) และยุทธวิธี (Tactic) ซึ่งยุทธศาสตร์มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นนามธรรมมากกว่า ในขณะที่กลยุทธ์จะลดความเป็นนามธรรมลงและรูปธรรมเพิ่มขึ้น และเมื่อลงมาเป็นยุทธวิธีและกลวิธีซึ่งเน้นวิธีการก็จะเป็นรูปธรรมมากที่สุด

ยุทธศาสตร์เริ่มจากแนวความคิดที่จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์มีขอบเขตของการทำงานในระยะยาว จึงแตกต่างจากการวางแผนในการแข่งขันกีฬาเพียงครั้งเดียวสนามเดียว หรือเกมส์เดียว

จึงสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นวิธีการ (Means) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ (End)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 24) ได้ให้ความหมายของ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic planning) หมายถึง การตัดสินใจขององค์การเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ

และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ แต่ก็มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วย การวางเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์การ และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.2.2 ระดับชั้นของยุทธศาสตร์

แนวทางการจัดแบ่งระดับของยุทธศาสตร์โดย คอมเมอร์ฟอร์ด และคาลากัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสังคม องค์การ ธุรกิจ และหน้าที่ทางธุรกิจ ดังนี้ (Comerford and Callaghan, 1985 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9)

2.2.2.1 ยุทธศาสตร์ระดับสังคม (Social Level Strategy)

ยุทธศาสตร์ประเภทนี้มีวัตถุประสงค์และแผนเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ยุทธศาสตร์ชนิดนี้ แอนซอฟ (Igor Ansoff) นำมาใช้เป็นคนแรกเมื่อปี 2522 โดยเพิ่มความสำคัญให้กับตัวแปรทางด้านสังคม การเมือง และผู้บริโภค ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการทางสังคม ความรับผิดชอบทางสังคมต้องทำอย่างดีมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความสัมพันธ์ขององค์การและสังคม

2.2.2.2 ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy)

ยุทธศาสตร์ระดับองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดนโยบายการบริหาร และให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจ (SBU) ต่าง ๆ ที่องค์การนี้มีและยังต้องดูแลถึงระดับหน้าที่ธุรกิจอีกด้วย (Higgin and Vincze, 1989 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9) ยุทธศาสตร์ระดับนี้เกิดจากผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมถึงทั่วทั้งองค์การ เป็นรูปแบบของแผนและนโยบายการบริหารงานทั่วไปที่มีระยะเวลานาน 3 ถึง 5 ปี (Rue and Holland,1989 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9) ทั้งยังเป็นการบริหารงานลักษณะกว้าง ๆ ตามภารกิจขององค์การ จัดสรรการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ โดยบริหารทุกหน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจไปด้วยกันยุทธศาสตร์ระดับนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ที่จะดำเนินการหรือถอนตัวจากธุรกิจ ควรเน้นยุทธศาสตร์ระดับนี้เป็นหลักเบื้องต้นในยุทธศาสตร์ทุกระดับ เพื่อการวางแผนและปฏิบัติตามแผนให้สำเร็จตามภารกิจ (Sharplin,1985 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9)

2.2.2.3 ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจหรือยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Strategic Business Unit Level Strategy or Business Level Strategy)

ในยุทธศาสตร์ระดับนี้ ต้องเข้าใจคำว่าหน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจเสียก่อนว่า บริษัทที่ทำธุรกิจหลายประเภทได้แบ่งธุรกิจที่ทำออกเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจ (Strategic Business Unit - SBU) ต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนขององค์การซึ่งแยกไปดำเนินธุรกิจต่าง ๆ นั่นเอง (Sharplin,1985 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9)

การบริหารยุทธศาสตร์ระดับนี้รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างจะเป็นอาวุโสรองจากผู้บริหารระดับสูง มีแผนยุทธศาสตร์ซึ่งใช้ระยะปานกลาง 1 ถึง 3 ปี นโยบายและแผนที่ทำจะมีลักษณะเจาะจง เพื่อนำไปปฏิบัติได้ทันที เนื่องจากมีขอบเขตเฉพาะหน่วยยุทธศาสตร์ธุรกิจที่ตนรับผิดชอบ (Rue and Holland, 1989 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9)

2.2.2.4 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Level or Business Function Level Strategy)

ยุทธศาสตร์ระดับนี้สามารถแบ่งเป็นสองประเภทใหญ่ คือ ยุทธศาสตร์ตามหน้าที่ทางเศรษฐกิจ (Economic Functional Strategies) กับยุทธศาสตร์ตามหน้าที่การจัดการ (Management Functional Strategies) (Higgin and Vincze, 1989 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9) แผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในระดับนี้จะมีอายุสั้นน้อยกว่า 1 ปี เป็นแผนและนโยบายที่นำไปปฏิบัติโดยตรง (Rue and Holland, 1989 อ้างถึงใน ชัยยุทธ ชิโนกุล, 2537: 5 - 9) โดยสรุปแล้ว จะเป็นการจัดการกับงานเฉพาะด้านที่ค่อนข้างแคบ แต่เป็นการกำหนดแนวทางหรือการทำงานที่สำคัญ หรือกำหนดนโยบายข้อควรปฏิบัติ สำหรับหน้าที่ธุรกิจนั้น ๆ

2.2.3 กระบวนการการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการ (The strategic planning and implementation process)

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542: 27 - 29)

2.2.3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission determination)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้

ภารกิจ (Mission) เป็นลักษณะงานและกิจกรรมขององค์การ การกำหนดภารกิจ (Mission) จะเกี่ยวข้องกับคำถามดังนี้ (1) บริหารอะไร (2) เพื่อใคร (3) ควรจะทำกำไรให้มากที่สุดเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลสูงขึ้นหรือไม่ (4) บริษัทควรมีรายได้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงหรือไม่

ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่วางแผนไว้ในอนาคต ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์การในระยะยาวด้วย

2.2.3.2 การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental assessment) เมื่อได้ตัดสินใจในภาระหน้าที่ที่จะทำแล้ว องค์การจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นความสามารถขององค์การคือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อม

ภายนอก คือ อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์โดยรักษาหรือเพิ่มจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ แก้ไขจุดอ่อนให้น้อยลง นำโอกาสของบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2.2.3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) เป็นการวางเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องทราบว่า วัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นอย่างไร

2.2.3.4 กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy setting) และระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The levels of strategic planning) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่องค์การต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นต้องพิจารณาถึงระดับของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.2.3.5 การปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ (Strategy implementation) เป็นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งต้องใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ความเป็นผู้นำ (Leadership)
- โครงสร้างองค์การ (Organizational structure)
- ข้อมูลและระบบการควบคุม (Information and control systems)
- เทคโนโลยี (Technology)
- ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

2.2.4 ลักษณะของของแผนยุทธศาสตร์ที่ดี

วิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545 : 99)

- เหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กร
- เป็นอุดมคติบ่งชี้ความเป็นเลิศที่ต้องการ
- ทำให้เป้าหมายและทิศทางมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- ดลใจให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม
- ชัดเจนง่ายต่อทำความเข้าใจ
- สะท้อนความต้องการลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร
- มุ่งสู่ความสำเร็จ

พันธกิจที่ดีมีลักษณะดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, 2549)

- บอกให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน
- เป็นกรอบหรือแนวทางให้แก่หน่วยงานในลำดับถัดลงไป
- ครอบคลุมทั้งลักษณะงานที่เป็นงานประจำและงานตามวิสัยทัศน์

- ลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

เป้าประสงค์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, 2549)

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- บอกได้ชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- มีกรอบเวลาในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์
- มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์
- นำไปสู่การออกแบบและพัฒนายุทธศาสตร์

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดี มีลักษณะดังนี้ (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์, มปป.: 35-36)

- ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- ต้องสอดคล้องกันทุกด้าน
- ต้องยืดหยุ่น
- สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- ต้องเป็นไปได้จริง

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.3.1 ความหมายของการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การวางแผนคือ กระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคต เพื่อแก้ไขสาเหตุของปัญหาตามเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกลยุทธ์ที่ริเริ่มขึ้นหรือกลยุทธ์ที่เคยใช้ได้ผลมาแล้ว (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2537: 5)

ในขณะเดียวกันการวางแผนก็เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2537: 81)

จึงสรุปได้ว่าการวางแผน หมายถึง การกำหนดแนวทาง วิธีการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะกระทำในอนาคต โดยการวิเคราะห์ถึงโอกาสความเป็นไปได้ กำหนดแนวทางในการป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และเป็นการตระเตรียมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า

สุนันทา เลาหนันท์ (2542: 224) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลหมายถึงกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงานรวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

ดังนั้น การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงหมายถึงการกำหนดแนวทาง วิธีการหรือกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้

และศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดและสามารถบรรลุภารกิจและเป้าประสงค์หลักขององค์การได้

2.3.2 ระดับของการวางแผนในองค์การ

การวางแผนในองค์การจะประกอบไปด้วยแผนงาน 3 ระดับ คือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 43 - 45)

ระดับที่ 1 : แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Plan)

เป็นแผนงานหลักขององค์การที่ถูกกำหนดกรอบของแผนโดยวิสัยทัศน์ (Corporate Vision) และภารกิจหลัก (Mission) การวางแผนระดับนี้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก

ข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนจะต้องเป็นสารสนเทศ ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว และส่วนมากแล้วมักจะเป็นสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ จึงทำให้เกิดความเสี่ยงสูงกว่าแผนงานระดับอื่น ๆ การวางแผนงานในระดับนี้ถ้าไม่ทำการศึกษาให้รอบคอบแล้ว โอกาสผิดพลาดมีสูงมาก

ระดับที่ 2 : แผนงานระดับจัดการ (Management Plan)

เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อนำเอาแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย (Goal) ตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจนมากขึ้น แผนงานในระดับนี้มักจะเกี่ยวข้องกับภายนอกน้อยแต่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในมากกว่า โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบการจัดทำแผน และระดับความเสี่ยงในความล้มเหลวของแผนงานมีต่ำกว่าแผนยุทธศาสตร์ แต่สูงกว่าแผนระกับปฏิบัติการ

เนื่องจากเป็นแผนงานที่อยู่ตรงกลางระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเชื่อมต่อแผนระดับบนกับแผนระดับล่างได้ดีเพียงใด แผนงานระดับนี้มุ่งเน้นที่การบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) สูงสุด และสามารถบรรลุความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนระดับนี้ คือ ผู้จัดการในระดับกลางขององค์การ (Middle Management) ต่าง ๆ

ระดับที่ 3 : แผนงานระดับปฏิบัติการ (Operation Plan)

เป็นแผนงานที่นำนโยบาย เป้าหมาย ของแผนงานระดับจัดการ มาสู่การปฏิบัติ การวางแผนในระดับนี้จะถูกกำหนดโดยปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เช่น แผนการผลิต แผนการบรรจุสินค้า แผนการซ่อมเครื่องจักร เป็นต้น

2.3.3 ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 47 - 67)

2.3.3.1 กำหนดวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดเป้าหมายสุดท้ายหรือหลักชัยที่ต้องการจะไปถึง เป็นการกำหนดภาพกว้าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าวิสัยทัศน์ขององค์การกำหนดไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์การ "เราจะเป็นผู้นำด้านการผลิตรถยนต์ในภูมิภาคเอเชียโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า พนักงาน สังคม และผู้ถือหุ้น"

ดังนั้น ควรจะกำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ตัวอย่างเช่น

วิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ "เราจะเป็นผู้นำในการสร้างศักยภาพและคุณภาพชีวิตพนักงานในภูมิภาคเอเชีย โดยการพัฒนาพฤติกรรมบุคลากรทั่วทั้งองค์การ"

2.3.3.2 การวิเคราะห์ SWOT

เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ "คน" ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผน และทบทวนแผนอยู่เสมอ เพราะ "คน" มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและคนเป็นทรัพยากรที่ต้องอยู่คู่กับองค์การไปอีกนาน

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ขององค์การว่าเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อองค์การว่าเป็นอย่างไรบ้าง และถ้านำมาวิเคราะห์สถานะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การก็จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์การ (Internal Factors)

S = STRENGTHS หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นของการบริหาร "คน"

W = WEAKNESSES หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนด้านการบริหาร "คน"

ปัจจัยภายนอกองค์การ (External Factors)

O = OPPORTUNITIES หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร "คน"

T = THREATS หมายถึง ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางต่อการบริหาร "คน"

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

การวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องพิจารณาอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อมูลข้อเท็จจริงประกอบ ไม่ใช่อาศัยความรู้สึกและบอกว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้ คือ จุดแข็งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การสามารถดูได้จากปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ คน (Human) ระบบ (Systems) และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Environment)

<u>คน (Human)</u> พิจารณาจาก

- การสนับสนุนจากผู้บริหาร ทั้งในแง่ของนโยบาย งบประมาณ ความตั้งใจ
- ข้อมูลประชากรพนักงาน เป็นคนรุ่นเก่า รุ่นใหม่ ระดับการศึกษา อายุเฉลี่ย เพศ
- อัตราการลาออกจากงาน การลาป่วย การขาดงาน
- วัฒนธรรมองค์การ เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหาร "คน" หรือไม่
- ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อองค์การ ผู้บริหาร
- อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
- บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะพิจารณาจาก คุณสมบัติ ความสามารถ จำนวน
- ระดับความขัดแย้ง การทำงานเป็นทีม การประสานงาน ความร่วมมือภายในองค์การ
- ฯลฯ

<u>ระบบ (System)</u> ดูได้จาก

- ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นอย่างไร
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้าน HRIS
- การทำงานมีระบบ ขั้นตอนมาตรฐานหรือไม่
- ระดับการคัดเลือกพนักงาน ระบบบริหารค่าจ้าง ระบบฝึกอบรมเป็นอย่างไร รูปแบบการจัดองค์การ ความซ้ำซ้อนของงาน ความเหมาะสมของงาน
- ฯลฯ

<u>สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Environment)</u> ดูได้จาก

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ฝุ่น แสง เสียง ความร้อน สารเคมี อากาศ
- ระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ เช่น การคมนาคม ไฟฟ้า ประปา อาหารการกิน

การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียวนั้น ยังไม่สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ เนื่องจากไม่สามารถทราบได้ว่าสิ่งที่เป็นจุดแข็งที่มีอยู่นั้น จะสามารถต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคจากภายนอกได้หรือไม่ และจุดอ่อนที่มีอยู่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากน้อยเพียงใด ดังนั้น จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์โอกาสและปัญหาอุปสรรคจากภายนอกประกอบด้วย

ปัจจัยภายนอก (External Factors)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเป็นการตรวจสอบดูว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การจะเข้ามามีผลกระทบทั้งในแง่บวกและแง่ลบกับการบริหาร "คน" ภายในองค์การได้อย่างไรบ้าง ซึ่งปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการทำ SWOT คือ สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ เช่น

<u>เศรษฐกิจ</u>

- อยู่ในภาวะวิกฤตมีผลต่อการจ้างงานหรือไม่
- เศรษฐกิจขยายตัวมากโอกาสที่พนักงานจะถูกดึงตัวไปบริษัทอื่นมีมากน้อยเพียงใด
- ภาวะทางเศรษฐกิจทำให้นักศึกษาที่เก่งต้องออกจากการเรียนเพราะไม่มีเงินทุน
- เศรษฐกิจโลกตกต่ำ ต่างประเทศลดการลงทุน มีการเลิกจ้าง เกิดปัญหาการฟ้องร้อง

<u>การเมือง</u>

- นักการเมืองเข้ามามีอิทธิพลต่อธุรกิจ เช่น มีการฝากคนเข้าทำงาน
- ความไม่แน่นอนทางการเมือง ทำให้นักลงทุนไม่มั่นใจ ส่งผลต่อการจ้างงาน
- กิจการประเภทเดียวกับธุรกิจของนักการเมืองทำให้ได้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ
- อิทธิพลนักการเมืองท้องถิ่นส่งผลต่อการปกครองพนักงานที่มีภูมิลำเนาในเขตโรงงาน
- ฯลฯ

<u>สังคม</u>

- ปัญหาแรงงานต่างชาติผิดกฎหมาย ส่งผลต่อการจ้างงาน อัตราค่าจ้าง
- ค่านิยมของผู้สำเร็จการศึกษาที่ต้องการความก้าวหน้าในอาชีพเร็ว ๆ
- ปัญหายาเสพติดในเขตโรงงานส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน
- ปัญหาครอบครัวแตกแยกสูง ส่งผลกระทบต่อปัญหาการขาดงานออกจากงาน
- ฯลฯ

<u>เทคโนโลยี</u>

- ความก้าวหน้าทาง Internet ทำให้การแข่งขันในการรับสมัครงานสูง
- การพัฒนาคนก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแลงทางเทคโนโลยี
- ซอฟต์แวร์ด้าน HRIS มีการแข่งขันสูง ทำให้ราคาถูกลง

2.3.3.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ถือเป็นสะพานเชื่อมที่สำคัญจากสภาพการบริหาร "คน" ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เพราะถ้าเราทราบจุดอ่อนจุดแข็งแล้ว มีวิสัยทัศน์

แล้ว แต่ถ้ายุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไม่มีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้นได้

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นการรวบรวม จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินโครงการที่เกิดจากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาวางแผนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานทางธุรกิจ การวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นตัวบ่งบอกว่าโครงการใดจะถูกนำไปปฏิบัติเมื่อใด โครงการใดต้องดำเนินการก่อนหลัง ผลที่ได้รับจากแต่ละโครงการจะเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างไร

<u>การจัดทำแผนงานระยะยาว (Long Term Plan)</u>

แผนระยะยาวส่วนมากจะมองไปข้างหน้าประมาณ 5 ปี เป็นแผนงานที่กำหนดให้พอเห็นภาพการบริหารงานในอนาคตอย่างคร่าว ๆ เป็นการกำหนดทิศทางให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำเอาผลต่างระหว่างวิสัยทัศน์กับผลของ SWOT มาแยกย่อยเป็นแผนงานในแต่ละช่วงของเวลาว่าในแต่ละช่วงเวลานั้น จะดำเนินกลยุทธ์เพื่อการบริหาร “คน” อย่างไร เน้นหนักไปทางด้านใด

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแผนยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ปี

ปีงบประมาณ / ยุทธศาสตร์	ปีที่				
	1	2	3	4	5
การพัฒนาพฤติกรรมบุคคล	———				
การพัฒนาพฤติกรรมกลุ่ม		———			
การพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์การ			———		
การพัฒนาภาวะการณ์เป็นผู้นำ				———	
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ					———

จากทิศทางการพัฒนาคนดังตัวอย่างดังกล่าวจะเห็นว่าเป้าหมายแต่ละปีจะส่งผลต่อไปยังปีต่อ ๆ ไปได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นการกำหนดแผนที่อยู่ในทิศทางเดียวกัน โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาพฤติกรรมบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม ไปจนถึงพฤติกรรมองค์การหรือที่เรียกกันว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency)

2.4.1 ความหมายของ Competency

Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบคำถามว่า "อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)" ทั้งนี้การกำหนดความสามารถหรือ Competency นั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไปดังต่อไปนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 22 - 23)

2.4.1.1 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2.4.1.2 ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

- ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

2.4.1.3 คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 27 - 28) ได้ให้ความหมายของ Competency หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกลงไปถึงความเชื่อ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

สำหรับ **Competency** ของตำแหน่งงาน หมายถึง ความสามารถที่ช่วยให้ภารกิจของงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เช่น ถ้างานนี้จะต้องขายสินค้าให้ได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้จะต้องมีความสามารถในเรื่องอะไรบ้าง เช่น การเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวผู้อื่น การวางแผน หรือมนุษย์สัมพันธ์ ในขณะที่งานอีกตำแหน่งหนึ่งเป็นงานที่ต้องพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะมีความสามารถในเรื่อง การคิดสิ่งใหม่ ๆ (Innovative Thinking) การวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ

2.4.2 ระดับความสามารถ (Proficiency Level)

เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.2 (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 32 - 34)

ตารางที่ 2.2 ระดับความสามารถตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	บทบาทของตำแหน่งงาน
1. Basic Level	**ขั้นเรียนรู้ :** การเริ่มต้นฝึกหัด ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้	บทบาทของพนักงาน
2. Doing Level	**ขั้นปฏิบัติ :** การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	บทบาทของพนักงานอาวุโส
3. Developing Level	**ขั้นพัฒนา :** ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน	บทบาทของหัวหน้างาน

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	บทบาทของตำแหน่งงาน
4. Advanced Level	**ขั้นก้าวหน้า:** การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น	บทบาทของผู้จัดการ
5. Expert Level	**ขั้นผู้เชี่ยวชาญ :** การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	บทบาทของผู้อำนวยการ

แหล่งที่มา : อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 32 – 34

เมื่อกำหนดพฤติกรรมในภาพรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมที่แยกตามระดับตำแหน่งงานแล้ว ขั้นตอนถัดไปนั้นจะเริ่มต้นเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการใช้กรอบที่กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการเขียน ซึ่งชุดของพฤติกรรมที่ถูกระบุขึ้นมานั้นจะกำหนดแยกตาม Competency ที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความรู้ในด้านบัญชี จะมีรายละเอียดของชุดพฤติกรรมที่แตกต่างไปจาก Competency เรื่องการคิดวิเคราะห์

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ

2.5.1 อำนาจหน้าที่

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมออกกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2545 และกำหนดให้กรมควบคุมมลพิษมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2547)

- เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนการส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ

- เสนอแนะการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด

- จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรการในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ

- ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม และจัดทำรายงานสถานการณ์มลพิษ

- พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับระบบต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกากของเสีย สารอันตราย คุณภาพน้ำ อากาศ ระดับเสียง และความสั่นสะเทือน

- ประสานงานและดำเนินการเพื่อฟื้นฟู หรือระงับเหตุที่อาจเป็นอันตรายจากมลพิษในพื้นที่ที่มีการปนเปื้อนมลพิษ และประเมินความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม

- ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการมลพิษ

- ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศในด้านการจัดการมลพิษ

- ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านมลพิษ

- ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ปฏิบัติการอื่นใด ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.5.2 บทบาทและภารกิจทั่วไป

บทบาทและภารกิจทั่วไป ซึ่งถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยให้อำนาจคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษ ในการบังคับใช้มาตรการต่างๆ ตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ ซึ่งได้แก่ การเสนอความเห็นในการจัดกำหนดนโยบายด้านการควบคุมมลพิษของประเทศ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม (มาตรฐานคุณภาพน้ำในแม่น้ำลำคลอง น้ำทะเลชายฝั่ง คุณภาพอากาศในบรรยากาศ ฯลฯ (การกำหนดมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด (มาตรฐานน้ำทิ้งจากอาคารต่างๆ น้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม และนิคมอุตสาหกรรม มาตรฐานไอเสียจาก ยานพาหนะต่างๆ ฯลฯ) การจัดทำแผนการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรการควบคุมมลพิษ (การจัดการขยะมูลฝอย การจัดการของเสียอันตราย การประกาศเขตควบคุมมลพิษ ฯลฯ) การติดตามตรวจสอบสถานการณ์

มลพิษ รับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านมลพิษ และดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านการควบคุมมลพิษ

บทบาทและภารกิจดังกล่าวตามบทบัญญัติของ พ.ร.บ.สิ่งแวดล้อมฯ พ.ศ. 2535 มิได้มีเจตนารมณ์ที่จะให้กรมควบคุมมลพิษมีอำนาจลบล้างหรือเข้าแทนที่อำนาจการจัดการน้ำเสียหรือของเสียอื่นๆ ที่ออกตามกฎหมายอื่นหรือของหน่วยงานอื่น แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการควบคุมมลพิษโดยเฉพาะ เอื้อประโยชน์ สนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีอำนาจตามกฎหมายที่มีอยู่เดิม และอุดช่องว่างในกรณีที่ไม่มีกฎหมายใดบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะ ตัวอย่างเช่น เจ้าพนักงานควบคุมมลพิษแม้มีอำนาจเข้าไปทำการตรวจสอบโรงงานอุตสาหกรรม หากพบว่ามีการละเมิดหรือฝ่าฝืนกฎหมายก็ไม่มีอำนาจดำเนินการตามกฎหมายได้ทันที แต่มีหน้าที่ต้องแจ้งให้เจ้าพนักงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่โดยตรงตามกฎหมายโรงงานให้เป็นผู้ดำเนินการ ต่อเมื่อปรากฏว่าเจ้าพนักงานดังกล่าวไม่ดำเนินการแก่ผู้กระทำผิดภายในเวลาอันสมควร เจ้าพนักงานควบคุมมลพิษจึงจะมีอำนาจ ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของตนตามกฎหมาย หรือกรณีการกำหนดมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายอื่นก็สามารถดำเนินการได้ แต่มาตรฐานดังกล่าวต้องเข้มงวดกว่ามาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิดที่ออกตาม พ.ร.บ.สิ่งแวดล้อมฯ พ.ศ. 2535 เป็นต้น

2.5.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

2.5.3.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารและจัดการมลพิษ เพื่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี

2.5.3.2 พันธกิจ

ควบคุม ป้องกัน และแก้ไขปัญหามลพิษโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2.5.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1) เสริมสร้างสมรรถนะองค์กรด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือในการจัดการมลพิษและการใช้กฎหมายสิ่งแวดล้อม

2.5.3.4 เป้าประสงค์

1) ยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล

2) สิ่งแวดล้อมได้รับการป้องกัน ดูแล รักษา และฟื้นฟูให้มีคุณภาพอยู่ในระดับที่ดีขึ้น

3) แหล่งกำเนิดมลพิษปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น และประชาชนได้รับการบรรเทาความเดือดร้อนจากภาวะมลพิษ

2.5.3.5 กลยุทธ์

เพื่อปฏิรูประบบบริหารและจัดการที่เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา โดยปรับปรุงระบบ ข้อมูลให้ทันสมัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน การตัดสินใจ และปฏิบัติภารกิจ มีระบบจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงบูรณาการและการมีส่วนร่วม มีระบบติดตามแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอันเกิดจากภาวะมลพิษ รวมทั้งสามารถบังคับใช้กฎหมายให้สัมฤทธิ์ผลสอดคล้องกับสถานการณ์จึงเห็นควรกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานในช่วงปี 2547-2550 ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ปฏิรูประบบบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้

1) สร้างกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทุกระดับโดยมีตัวชี้วัดชัดเจน

2) เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและองค์การ

3) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการปฏิบัติงาน และการบริการ

4) พัฒนา และสร้างทีมงานในการวิเคราะห์ ติดตามความเคลื่อนไหว ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศในการจัดการมลพิษ

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกัน ลดมลพิษ และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม กำหนดแนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง แจ้งเตือนภัย ตรวจสอบ รักษาสิ่งแวดล้อม และบังคับใช้กฎหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงา

2.5.4 หน่วยงานภายใน และอำนาจหน้าที่

ตามกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2545 แบ่งส่วนราชการและกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆในกรมควบคุมมลพิษ ดังนี้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2547)

2.5.4.1 สำนักงานเลขานุการกรม

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรม และราชการที่มิได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ ดังกล่าวให้รวมถึง การปฏิบัติงานสารบรรณของกรม, การดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ เลขานุการและงานประสานราชการของกรม, การดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม, การจัดระบบงาน และบริหารงานบุคคลของกรม, การ

ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานของกรม, การดำเนินงานเกี่ยวกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานของกรม การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมมีทั้งหมด 42 คน

2.5.4.2 สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย

อำนาจหน้าที่ เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนหลักการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกากของเสียและสารอันตราย, จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษ ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษจากกากของเสียและสารอันตราย, จัดทำแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน ประสานการปฏิบัติการ ควบคุม แก้ไข ระงับหรือฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในบริเวณที่มีการปนเปื้อนหรือการแพร่กระจายจากกากของเสียและสารอันตราย, เสนอแนะ มาตรฐาน มาตรการ หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการกากของเสียและสารอันตราย, ติดตาม ตรวจสอบ และจัดทำรายงานสถานการณ์มลพิษ ด้านการจัดการกากของเสียและสารอันตราย, พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ปฏิบัติและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการลดมลพิษ หรือการใช้ประโยชน์จากกากของเสียและสารอันตราย, เสนอแนะ ร่วมมือ และดำเนินมาตรการระหว่างประเทศด้านกากของเสียและสารอันตราย, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรของกองจัดการสารอันตรายและกากของเสียมีทั้งหมด 48 คน

2.5.4.3 สำนักจัดการคุณภาพน้ำ

มีภาระหน้าที่ในการเสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนหลักการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมลพิษทางน้ำ, จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษ ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษด้านมลพิษทางน้ำ, จัดทำแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน ประสานการปฏิบัติการ ควบคุม แก้ไขภาวะมลพิษทางน้ำ ฟื้นฟูและประเมินความเสียหายของแหล่งน้ำที่ได้รับผลกระทบจากมลพิษทางน้ำ, เสนอแนะ มาตรฐาน มาตรการ หลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมมลพิษทางน้ำ, ติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพน้ำ และจัดทำรายงานสถานการณ์ด้านมลพิษทางน้ำ, พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ปฏิบัติ และวิธีการที่เหมาะสมในการลดมลพิษทางน้ำ, เสนอแนะ ร่วมมือ และดำเนินมาตรการระหว่างประเทศด้านการจัดการคุณภาพน้ำ, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรของกองจัดการคุณภาพน้ำมีทั้งหมด 149 คน

2.5.4.4 สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

มีหน้าที่เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนหลักการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษ ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, จัดทำแผนปฏิบัติ

การฉุกเฉิน ประสานการปฏิบัติการ ควบคุม แก้ไข ภาวะมลพิษทางอากาศ ฟื้นฟูและประเมินความเสียหายในบริเวณที่ได้รับผลกระทบจากมลพิษทางอากาศ, เสนอแนะมาตรฐาน มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการควบคุมมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, ติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพอากาศและเสียง และจัดทำรายงานสถานการณ์ด้านมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ปฏิบัติ และวิธีการที่เหมาะสมในการลดมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, เสนอแนะ ร่วมมือ และดำเนินมาตรการระหว่างประเทศด้านการจัดการคุณภาพอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรของกองจัดการคุณภาพอากาศและเสียงมีทั้งหมด 120 คน

2.5.4.5 กองแผนงานและประเมินผล

มีหน้าที่ในการเสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนการจัดการมลพิษ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เฉพาะ รวมทั้งติดตามประเมินผล, ประสานและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษในเขตควบคุมมลพิษ, ดำเนินการเพื่อกำหนดเขตและติดตามผลการดำเนินงานในเขตควบคุมมลพิษ, สนับสนุนการบริหารจัดการมลพิษให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, เสนอความเห็นในการประยุกต์ใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์และการค้าในการป้องกันและแก้ไขภาวะมลพิษ, จัดทำรายงานสถานการณ์ด้านมลพิษ, จัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาระบบงานสนเทศ และระบบเครือข่ายการสื่อสารข้อมูลด้านมลพิษ เพื่อการใช้ประโยชน์ระหว่างหน่วยงานและบริการสาธารณะ, ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการควบคุมมลพิษ และงานประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการมลพิษ, ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศในการดำเนินการร่วมด้านมลพิษ, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย มีบุคลากรทั้งหมด 72 คน

2.5.4.6 กองนิติการ

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่นงานกฎหมายตามพระราชบัญญัติสิ่งแวดล้อม การกำหนดค่ามาตรฐานของคุณภาพสิ่งแวดล้อม, ให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมายว่าด้วย การส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ, ประเมินผลและพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษ, ดำเนินการเกี่ยวกับการออกกฎกระทรวง ประกาศกระทรวง ระเบียบ และคำสั่ง ตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ, ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครองและงานคดีอื่นที่อยู่ใน

อำนาจหน้าที่ของกรม, อบรม เผยแพร่ และให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษแก่ภาครัฐ และเอกชน, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรของกองนิติการและเรื่องราวร้องทุกข์มีทั้งหมด 41 คน

2.5.4.7 ฝ่ายตรวจและบังคับการ

มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบและบังคับการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง, รับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านมลพิษ ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาวินิจฉัย, ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านมลพิษ , ดำเนินการเรียกค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนจากแหล่งกำเนิดมลพิษ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพยากรธรรมชาติ อันเป็นของรัฐหรือเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน, รวบรวม จัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านมลพิษและที่เกี่ยวเนื่องของแหล่งกำเนิดมลพิษต่อสาธารณะ, ประสานการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชนและประชาชนในการตรวจสอบและควบคุมมลพิษ, จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมในด้านการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ด้านมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชน, สนับสนุนและดำเนินความร่วมมือในการกำกับดูแลด้านมลพิษกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผู้อำนวยการกอง เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการและลูกจ้างภายในกอง

2.5.4.8 ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ

มีอำนาจหน้าที่ในการสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการมลพิษ, พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการตรวจประเมินเทคโนโลยีการควบคุมมลพิษ, ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานด้านวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม, สนับสนุนและสร้างกลไกการแปลงแนวคิดของเทคโนโลยีการจัดการมลพิษสู่การใช้ในทางปฏิบัติ, สนับสนุนการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และธุรกิจเทคโนโลยีการควบคุมมลพิษ, วิเคราะห์ตัวอย่างสิ่งแวดล้อมของกรม, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.5.4.9 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1) พิจารณาเสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าส่วนราชการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบบริหารภายในกรม/กระทรวง ให้สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งครอบคลุมถึงการปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ ปรับกลไกวิธีการบริหารราชการ วิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ ระบบบุคลากรภายในกรม/กระทรวง และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2) ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการภายในกรม/กระทรวง

3) ประสานและดำเนินการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานภายในกรม/กระทรวง เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิตติพงษ์ วศานนท์ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี องค์กรพัฒนาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ 1) เพื่อศึกษาความเข้าใจและการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การพัฒนาเอกชน 2) เพื่อศึกษาเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชน 3) เพื่อศึกษากิจกรรมและการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชน 4) เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงองค์กรพัฒนาเอกชนโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีประชากรที่ทำการศึกษาคือ องค์กรพัฒนาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทำการสุ่มแบบมีโควตา โดยใช้การสุ่มแบบบังเอิญ ซึ่งมีผลการศึกษาดังนี้ แนวคิดการพัฒนาองค์กรเอกชนเน้นความสำเร็จขององค์กรมากกว่าบุคคล แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังขาดความต่อเนื่องและความชัดเจน กิจกรรมที่ใช้ดำเนินงานใช้วิธีประชุม สัมมนา การให้คำปรึกษาและฝึกอบรม การประเมินผล ใช้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินกิจกรรม และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น องค์กรพัฒนาเอกชน มีลักษณะองค์กรที่ไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง ต้องการการสนับสนุนจากภายนอกค่อนข้างมาก วิธีการรับการสนับสนุนคือการประสานงานเป็นเครือข่ายโดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน

วิมลทิพย์ ทองระอา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาระบบการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 ส่วน คือ ศึกษาข้อมูลทางการเงิน และศึกษาในเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) โดยการศึกษาในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอนในการศึกษา 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ขององค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์โดยใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) โดยมีผลการศึกษาในส่วนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์พบว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานคือ กลยุทธ์เจาะตลาดและกลยุทธ์ร่วมลงทุนเพื่อประสานงานกับภาคเอกชน โดยการเคหะแห่งชาติควรมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในแต่ละช่วงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งต้องให้สอดคล้องตาม วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

ไพศาล วรสถิตย์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานีอนามัยเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิเคราะห์สถานการณ์ในการพัฒนาสถานีอนามัยเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาสถานีอนามัยเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนที่ตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชน 3) เสนอแนะยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานีอนามัยเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน ผลการศึกษาพบว่า 1) การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดและการทำงานและการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย ผู้นำชุมชน และ อสม.มีการพัฒนาสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้น 2) การบริการและกิจกรรมสุขภาพในชุมชน ประสบผลสำเร็จด้วยดีจากการพัฒนาภายใต้ความร่วมมือระหว่างประชาชนผู้เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะมีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนาหลายประการแต่ทีมงานในพื้นที่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยดี

นวลนภา บรรลือทรัพย์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาบุคลากรและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ประชากรที่ใช้ในการทำศึกษาคือผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรีจำนวน 74 คน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยวิธี การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วยงานการให้การรักษาการแทน การไปสังเกตการทำงาน การศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนาและการฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่ชอบอ่านหนังสือ การขาดงบประมาณสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ และบุคลากรรู้สึกว่าการนิเทศคือการจับผิดมากกว่าพัฒนา

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสาย ก. และปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรสาย ก. ของมหาวิทยาลัยชียงใหม่ โดยประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ภาควิชา สถาบัน สำนัก และกองต่างๆ จำนวน 196 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีส่วนสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสาย ก. ในรูปแบบต่างๆ และเห็นความจำเป็นใน

การพัฒนาบุคลากร กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ด้านคือการเพิ่มพูนความรู้และทักษะสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนทั่วไป การเพิ่มพูนศักยภาพทางวิชาการ และการเพิ่มพูนความรู้ทักษะเฉพาะสาขาวิชา มีการจัดกิจกรรมทุกปี ปีละหลายเรื่อง โดยมีปัญหาสำคัญคือการขาดการติดตามผล

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยพายัพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ อาจารย์ผู้สอน 104 คน และเจ้าหน้าที่ 119 คน ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบแนวนโยบายจากแผนพัฒนาของหน่วยงาน คณะ และภาควิชาซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้างๆ โดยมีความเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้นำไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองในการจัดกิจกรรม บุคลากรต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดสัมมนาเพิ่ม ส่งเสริมในการศึกษาต่อ ด้านการปฐมนิเทศบุคลากรและการทดลองงาน ได้มีการประชุมชี้แจงระเบียบ มีการทดลองงานโดยมีพี่เลี้ยงสอนงาน การจัดประเมิน นอกจากนี้ยังมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ มีความสามารถ อิสระในการปฏิบัติหน้าที่และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา ฝึกอบรมทักษะความรู้ การส่งเสริมทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ

อำนาจ รอดสวัสดิ์ (2537) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในผู้บริหารระดับกลางของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาผู้บริหารในระดับกลางของกองทัพบกในช่วงต่างๆ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรผู้บริหารระดับกลางของกองทัพบกให้เหมาะสม เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในผู้บริหารระดับกลางของกองทัพบก พบว่ากองทัพบกพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับนี้ยังไม่ทั่วถึง และเสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยมีข้อเสนอแนะไว้คือ ควรพัฒนาผู้บริหารระดับกลางทุกคนด้วยความเสมอภาคทั้งหญิงและชาย ควรให้หน่วยต้นสังกัดของผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้พิจารณาส่งเข้าศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ควรมีหน่วยงานสำหรับประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารบกและวิทยาลัยการทัพบก ว่าได้ผลตามที่มุ่งหวังหรือไม่ รวมทั้งควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีผลต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แทนการใช้อายุการทำงานเป็นหลักสำคัญในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

บทที่ 3

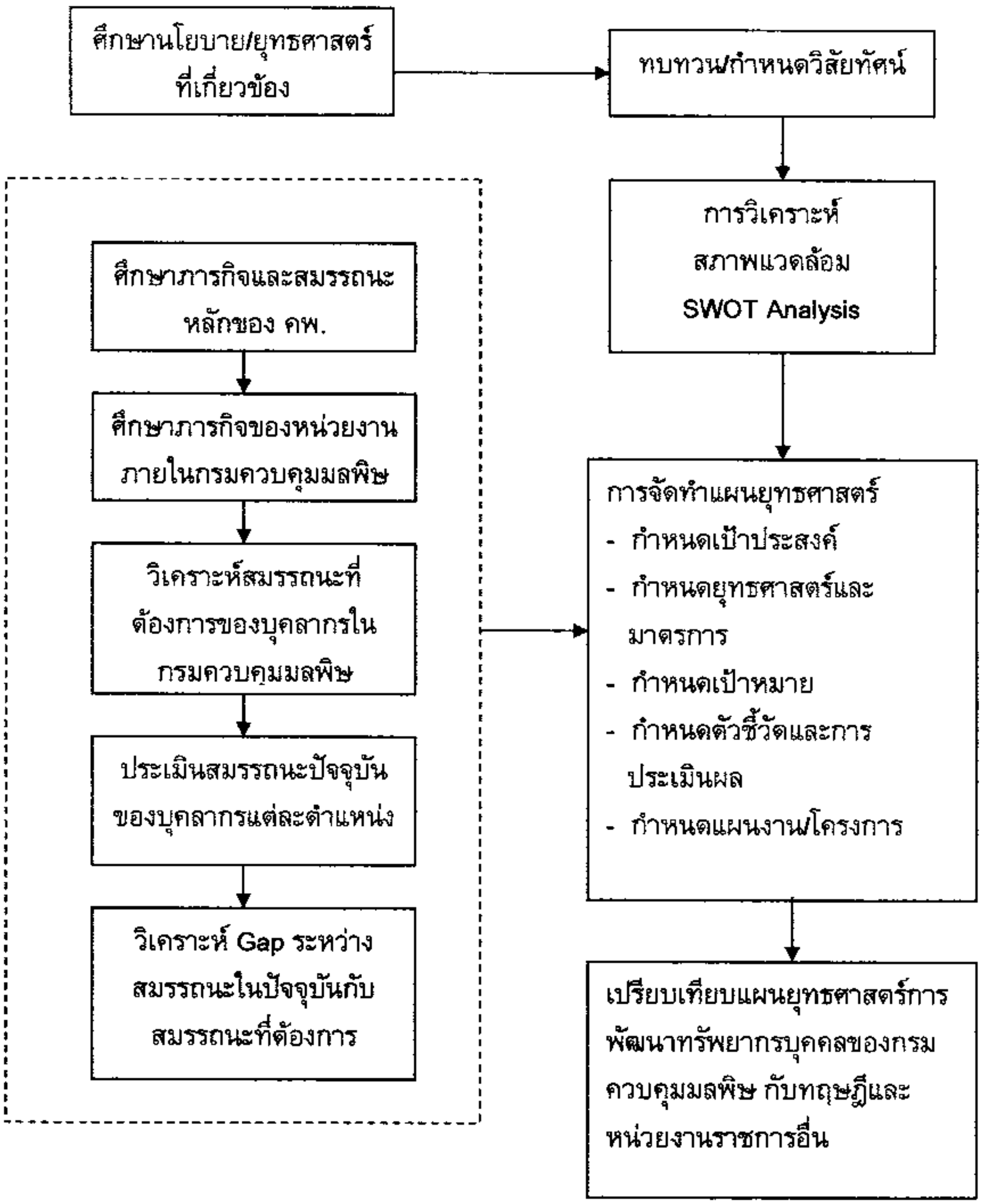
กรอบแนวคิดและวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงบูรณาการ เพื่อศึกษาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษโดยศึกษายุทธศาสตร์และภารกิจของกรมควบคุมมลพิษ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดและระบุรายละเอียดวิธีการวิจัยได้ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษายุทธศาสตร์ ภารกิจ และสมรรถนะหลักของกรมควบคุมมลพิษและหน่วยงานต่างๆ ภายในกรมควบคุมมลพิษ จากนั้นทำการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการของบุคลากร และประเมินระดับสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบันเพื่อหาค่าแตกต่าง (Gap) ของสมรรถนะที่มีในปัจจุบันกับระดับสมรรถนะที่ต้องการ ซึ่งนำมาประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ

เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษแล้วได้นำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแผนยุทธศาตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานราชการอื่นๆ เพื่อสรุปผลและเสนอแนะ กรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้ได้เสนอดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.2 วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย การสำรวจข้อมูล การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการศึกษาดังนี้

3.2.1 ศึกษาวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสอบถามบุคลากร แบบรวบรวมข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง

3.2.3 ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การประชุมระดมสมอง และการแจกแบบสอบถามสำหรับบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และสมรรถนะของบุคลากร

3.2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาซึ่งได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การประชุมระดมสมอง และแบบสอบถามบุคลากร เพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ปัจจัยภายนอก (โอกาส-ข้อจำกัด) เพื่อนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนาบุคลากร และวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร

3.2.5 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและจัดทำ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาตำแหน่งและทิศทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ กำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.2.6 ศึกษาเอกสาร และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกำหนดแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.2.7 สรุปผลและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อนำไปใช้พัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ต่อไป

3.2.8 วิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษกับแผนของหน่วยงานราชการอื่นเพื่อหาจุดดี จุดด้อย และนำเสนอแนวทางการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3.เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ประกอบด้วยกัน 4 ส่วนดังนี้

3.3.1 แบบที่ใช้ในการประชุมระดมสมอง

เพื่อทำการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาของบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษประกอบด้วย 2 ส่วน(ภาคผนวก ก.) คือ

1) แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ใช้ในการวิเคราะห์แยกตามกลุ่มงานที่ได้กำหนดไว้ โดยที่ให้กลุ่มที่ทำแบบการวิเคราะห์สมรรถนะของกลุ่มงานของตนเองเพื่อหาค่าแตกต่างในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ (ค่า Gap) ของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

ซึ่งมีคะแนนของสมรรถนะดังนี้

0 ไม่มีค่าสมรรถนะ

1 มีค่าสมรรถนะน้อยมาก

2 มีค่าสมรรถนะน้อย

3 มีค่าสมรรถนะปานกลาง

4 มีค่าสมรรถนะมาก

5 มีค่าสมรรถนะมากที่สุด

2) แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง ใช้ในการวิเคราะห์แยกตามตำแหน่งตั้งแต่กลุ่มบริหาร และข้าราชการระดับชี 3 ถึงชี 8 โดยที่ให้ผู้ที่ทำแบบการวิเคราะห์สมรรถนะตามตำแหน่งของตนเองเพื่อหาค่าแตกต่างในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ (ค่า Gap) ของสมรรถนะรายตำแหน่ง ซึ่งมีคะแนนของสมรรถนะตั้งแต่ 0 ที่ไม่มีค่าสมรรถนะ จนถึง 5 ที่มีค่าสมรรถนะมากที่สุดดังที่ได้แสดงไว้ข้างต้น

3.3.2 แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร

ประกอบด้วย อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ฝ่าย เพื่อทำการสอบถามประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วย 2 ส่วน (ภาคผนวก ข.) คือ

1) คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นคำถามเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นในเรื่องของสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีและสมรรถนะใดบ้างที่ยังขาดอยู่ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกในการพัฒนาบุคลากร

2) คำถามส่วนบุคคล เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทำการวิเคราะห์สมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อหาค่าแตกต่างในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ (ค่า Gap) ของสมรรถนะของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งมีคะแนนของสมรรถนะตั้งแต่ 0 ที่ไม่มีค่าสมรรถนะ จนถึง 5 ที่มีค่าสมรรถนะมากที่สุด

3.3.3 แบบสอบถามที่ใช้สอบถามบุคลากรระดับปฏิบัติการ

เพื่อทำการสอบถามประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ (ภาคผนวก ค.)

3.3.4 แบบฟอร์มในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำการให้น้ำหนักคะแนนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาสถานะปัจจุบันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนยุทธศาสตร์ (ภาคผนวก ง.)

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมมาจาก 2 แหล่ง คือ ข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการศึกษาอำนาจหน้าที่และภารกิจของกรม หน่วยงานในกรม ได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อินเตอร์เนต ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของกรมควบคุมมลพิษ การวางแผนยุทธศาสตร์ เอกสารประกอบการศึกษา ฯลฯ

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ต้องการมี 3 ด้าน หลักดังนี้

3.4.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลภารกิจและสมรรถนะหลักของกรมควบคุมมลพิษ ภารกิจของหน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการของหน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ การวิเคราะห์และประเมินสมรรถนะปัจจุบันของแต่ละหน่วยงาน การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะในปัจจุบันกับสมรรถนะที่ต้องการ เก็บข้อมูลโดยการประชุมระดมสมองซึ่งใช้แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานและแบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การประชุมระดมสมองประกอบด้วยบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มงานและตำแหน่งงาน จำนวน 60 คน การสัมภาษณ์ผู้บริหารเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารจำนวน 10 คน ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี 2 ท่าน ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ฝ่าย 6 ท่าน และหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารราชการ (กพร.)

3.4.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ โดยกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และการกำหนดตัวชี้วัด เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามบุคลากรประเด็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 270 ชุด และใช้แบบฟอร์มในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีบุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 55 คน

3.4.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีการพัฒนาสมรรถนะ เป้าหมายที่ต้องการความต้องการความสามารถประจำตำแหน่งเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ เก็บข้อมูลโดยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ และสัมภาษณ์คุณอารีย์ มังกร หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการสัมภาษณ์และการประชุมระดมสมอง

การวิเคราะห์ค่า Gap ได้ทำการประเมินค่าสมรรถนะในปัจจุบัน กับระดับสมรรถนะที่ต้องการเพื่อหาค่าความแตกต่างของสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ค่า Gap มีค่าเป็นจำนวนบวก หมายถึงค่าสมรรถนะในระดับที่ต้องการมีมากกว่าค่าสมรรถนะในปัจจุบันต้องทำการเพิ่มสมรรถนะ
- ค่า Gap มีค่าเป็น 0 หมายถึงค่าสมรรถนะในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ต้องการ
- ค่า Gap มีค่าเป็นจำนวนลบ หมายถึงค่าสมรรถนะในระดับปัจจุบันมีมากกว่าค่าสมรรถนะในระดับที่ต้องการจึงไม่ต้องทำการแก้ไข

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เบื้องต้น ได้นำประเด็นต่างๆที่ได้จากแบบสอบถามบุคลากรในเรื่องของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการพัฒนาบุคลากรมาทำการวิเคราะห์โดยการจัดลำดับข้อมูลตามความถี่และร้อยละ จากนั้นจะนำประเด็นต่างๆที่ได้นี้มาทำการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรขั้นสุดท้าย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมครั้งสุดท้ายในการพัฒนาบุคลากรได้นำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเบื้องต้นมาทำการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษทำการแบ่งกลุ่มวิเคราะห์ออกเป็น 4 กลุ่มเพื่อลง

น้ำหนักคะแนนในประเด็นที่เห็นว่าสำคัญมากน้อยตามลำดับ โดยมีรายละเอียดในการลงน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- ปัจจัยภายใน ประกอบด้วยประเด็นต่างๆที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน โดยให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มลงความเห็นว่าแต่ละประเด็นมีความสำคัญหรือไม่ และควรให้น้ำหนักเท่าใดในประเด็นนั้นๆ ซึ่งจะมีคะแนนเต็มของปัจจัยภายในรวมกันทั้งสิ้น 100 คะแนนของในแต่ละกลุ่ม

- ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยประเด็นต่างๆที่เป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัด โดยให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มลงความเห็นว่าแต่ละประเด็นมีความสำคัญหรือไม่ และควรให้น้ำหนักเท่าใดในประเด็นนั้นๆ ซึ่งจะมีคะแนนเต็มของปัจจัยภายนอกรวมกันทั้งสิ้น 100 คะแนนของในแต่ละกลุ่ม

จากนั้นได้นำคะแนนของแต่ละกลุ่มมารวมกัน โดยมีคะแนนเต็ม 400 คะแนน จากการรวมทั้ง 4 กลุ่ม และนำคะแนนที่ได้ทั้งหมดมาทำการกำหนดจุดวาดกราฟเพื่อหาสภาพแวดล้อมของการพัฒนาบุคลากรว่าตกอยู่ในช่วงใด เพื่อที่จะได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่อไป

3.6 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.6.1 วัน เวลา และสถานที่ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษนั้นได้จัดขึ้นวันที่ 11 ถึง 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 ณ โรงแรมชลจันทร์ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

3.6.2 วัตถุประสงค์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันทำการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ร่วมกันกำหนดแผนยุทธศาสตร์เบื้องต้น อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์

3.6.3 กิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

3.6.3.1 สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ (เบื้องต้น)

1) ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2) ผลศึกษาจากการประชุมกลุ่มย่อย

3) ผลการศึกษาจากแบบสอบถามบุคลากร

3.6.3.2 ทบทวนวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรเดิมพร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากรใหม่

3.6.3.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (SWOT Analysis) ของกรมควบคุมมลพิษ

3.6.3.4 ทบทวนเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรเดิม พร้อมกำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรใหม่

3.6.3.5 ทบทวนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคคลเดิม พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ กลุ่มเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการพัฒนาบุคลากรใหม่

3.6.4 ผู้เข้าร่วมประชุม

ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ มีทั้งสิ้น 55 คน จากหน่วยงานส่วนกลาง และ 9 หน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งมีรายละเอียดของผู้เข้าร่วมประชุมและตำแหน่ง ดังนี้

3.6.4.1 ส่วนกลาง

1) นายอภิชัย ชวเจริญพันธ์	อธิบดีกรมควบคุมมลพิษ
2) นายอดิศักดิ์ ทองไข่มุกต์	รองอธิบดีฯ
3) นายสุพัฒน์ หวังวงศ์วัฒนา	รองอธิบดีฯ
4) นายชัยน้อย ศักดิ์ขจรชัย	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 6ว

3.6.4.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

1) นายธงไชย ชำนาญกิจ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 8
2) นางสาวตรองกมล แก้วมีศรี	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว

3.6.4.3 ฝ่ายตรวจและบังคับการ

1) นางสาวจารุวรรณ สโรบล	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 8ว
2) นางสาวอัคริมา หวานฉ่ำ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
3) นางสาวโอปอล์ ประกอบบุญ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
4) นางสาวจินตนา ศิวเสน	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
5) นายวรพงษ์ ตั้งอิทธิพลาการ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 5
6) นายสมพงษ์ หงษ์สิน	นายช่างเทคนิค 6
7) นายทวีศักดิ์ สุวรรณเลิศ	นายช่างเทคนิค 3

3.6.4.4 ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ

1) นายอดิศักดิ์ เสโนฤทธิ์	นักวิทยาศาสตร์ 5
2) นายวุฒิไกร วามสิงห์	นักวิทยาศาสตร์ 6

3) นายสมพร วงศ์พรหม	เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์ 3

3.6.4.5 สำนักงานเลขานุการกรม

1) นางพรทิพย์ ชื่นศิริพงษ์	เลขานุการกรม
2) นางสาววชิรา แสงศรี	นักวิชาการเงินและบัญชี 8ว
3) นางอังคณา จั่นอุไร	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7ว
4) นางกิ่งกาญจน์ อมราภิบาล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7
5) นางสาวจินดนา แสงเงิน	นักวิชาการพัสดุ 6ว
6) นายนิชร คงเพชร	นายช่างศิลป์ 6
7) นายชัย ปมุมานุสรณ์	บรรณารักษ์ 6
8) นางวัลย์ลดา อัศวนุวัฒน์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6
9) นางสาวอารีย์ มังกร	บุคลากร 6ว
10) นางสุกัญญา ศรีไชโย	บุคลากร 6ว
11) นางมนสินี สีลาชจรกิจ	บุคลากร 6ว
12) ว่าที่ ร.ต .วันชัย บุญไพศาลดิลก	นักวิชาการเงินและบัญชี 5
13) นางสาวปริญญา หาญประเสริฐ	บุคลากร

3.6.4.6 สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย

1) นางสุณี ปิยพันธุ์พงศ์	ผู้อำนวยการสำนัก
2) นายสุเมธา วิเชียรเพชร	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 8ว
3) นางสาวพรพิมล เจริญส่ง	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
4) นางสาวนภวัส บัวสรวง	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
5) นางสาวณิชานันท์ ทองนาค	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
6) นางสาวลัดนา จุลแสง	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
7) นางสาวกุลชา ชนะขว้าง	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
8) นางสาวธีราพร วิริวุฒิกร	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
9) นางสาวสมศรี เทพนู	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6

3.6.4.7 สำนักจัดการคุณภาพน้ำ

1) นางทิพย์อาภา ยลธรรม์ธรรม	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 8ว
2) นางกัญชลี นาวิกภูมิ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 8ว
3) นางสาววิมลพร วิไลรัตนดิลก	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
4) นายสมชาย ทรงประกอบ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
5) นางรัตน์เกล้า นกโต	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
6) นางสาวภัทรานิษฐ์ เปลี่ยนไธสง	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว

7) นางสาวภิตินันท์ อรทัย	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว

3.6.4.8 สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

1) นางมิ่งขวัญ วิชยารังสฤษดิ์	ผู้อำนวยการสำนัก
2) นายเสกสรร แสงดาว	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
3) นางสาวชื่นนัดดา จุฬามณี	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
4) นางสาวนันทวัน ว.สิงหะดเชนทร์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 6ว
5) นายอิทธพล พ่ออามาตย์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 5

3.6.4.9 กองนิติการ

1) นายพิทยา ปราโมทย์วรพันธุ์	นิติกร 7ว

3.6.4.10 กองแผนงานและประเมินผล

1) นางสาวจิระนันท์ เหมพูลเสริฐ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว
2) นางรจิต ฆารถนอม	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6
3) นางสาววราวรรณ เฉลิมโอฐ	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 5
4) นายนิรัติศัย น้ำทิพย์	นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 5

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษากรมควบคุมมลพิษ ทำการศึกษาวิจัยในเชิงบูรณาการซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ
2) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ
4) การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระหว่างกรมควบคุมมลพิษ และหน่วยงานราชการอื่น

4.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ

ในส่วนของการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ และผลการวิเคาะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์สมรรถนะในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ

การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษนั้นได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกรมควบคุมมลพิษได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/ฝ่าย/กองของกรมควบคุมมลพิษ รวม 10 ท่าน ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารได้ดังนี้

4.1.1.1 สมรรถนะของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในภาพรวมที่จำเป็นในการขับเคลื่อนและปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยที่สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุด ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิคการตรวจและวิเคราะห์มลพิษ

ตลอดจนความสามารถเฉพาะทาง และการคิดแบบองค์รวม ทั้ง 2 สมรรถนะมีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 11.43

4.1.1.2 สมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาที่มีความสำคัญที่สุด ได้แก่ ความคิดในเชิงสร้างสรรค์และประยุกต์ การทำงานเชิงบูรณาการ และการทำงานเป็นทีม ทั้ง 3 สมรรถนะมีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 11.11

4.1.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการพัฒนาบุคลากร

1) ปัจจัยภายใน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในพบว่ากรมควบคุมมลพิษมีจุดแข็งด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางสูง โดยมีความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 53.33 รองลงมาคือเรื่องงบประมาณที่เพียงพอ และมีทุนส่งเสริมในการพัฒนาบุคลากร มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 20

สำหรับจุดอ่อนที่เด่นชัดที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ในองค์รวมและเชิงบูรณาการ มีจำนวนความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 18.52 รองลงมาคือด้านระบบการทำงานซ้ำซ้อน ไม่ดีเท่าที่ควร มีความถี่ 4 คิดเป็นร้อยละ 14.81

2) ปัจจัยภายนอก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนั้น ประเด็นด้านโอกาสที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ นโยบายจากทางภาครัฐที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน มีความถี่ 5 คิดเป็นร้อยละ 41.67 รองลงมาคือ ประเด็นด้านเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความถี่ 3 คิดเป็นร้อยละ 25

ในประเด็นด้านข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดได้แก่ การขาดความร่วมมือจากทางด้านสังคมและประชาชน รายได้ที่สูงกว่าเมื่อทำงานกับภาคเอกชนทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความต้องการย้ายงาน ปัจจัยด้านการเมืองทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร และกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ ทั้ง 4 ประเด็นมีจำนวนความถี่ 2 คิดเป็นร้อยละ 16.67

รายละเอียดของการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารแสดงในตารางที่ 4.1 ถึง 4.6

ตารางที่ 4.1 สมรรถนะที่จำเป็นของหน่วยงานในกรมควบคุมมลพิษ

สมรรถนะ	ความถี่	ร้อยละ
1. ความรู้ทางด้านเทคนิคการตรวจ และวิเคราะห์มลพิษ ตลอดจนความสามารถเฉพาะด้าน	4	11.43
2. ความคิดแบบองค์รวม	4	11.43
3. ความสามารถในการเขียนหนังสือราชการและความสามารถพื้นฐานของข้าราชการ	3	8.57
4. การทำงานเป็นทีม	3	8.57
5. ความสามารถในการบริหารงานในระดับต่าง ๆ	3	8.57
6. ความสามารถในการสื่อสาร	2	5.71
7. ทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและมีความทุ่มเท	2	5.71
8. การคิดวิเคราะห์	2	5.71
9. ด้านการทำงานเชิงรุก	2	5.71
10. การทำงานเชิงบูรณาการ	2	5.71
11. ความรู้ทางด้านกฎหมายและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2	5.71
12. ความคิดเชิงสร้างสรรค์	1	2.86
13. ความเป็นมืออาชีพ	1	2.86
14. ความถูกต้องของงาน	1	2.86
15. เทคนิคด้านการประสานงาน/ การไกล่เกลี่ย/ จิตวิทยา	1	2.86
16. การวางระบบงาน	1	2.86
17. การประยุกต์ความรู้ การแก้ปัญหา	1	2.86
รวม	35	100.00

ตารางที่ 4.2 สมรรถนะที่บุคลากรยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

สมรรถนะ	ความถี่	ร้อยละ
1. ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ และประยุกต์	3	11.11
2. การทำงานเชิงบูรณาการ	3	11.11
3. การทำงานเป็นทีม	3	11.11
4. ทัศนคติที่ดี	2	7.41
5. ความคิดแบบองค์รวม	2	7.41
6. ความรู้ในเชิงเทคนิค การตรวจวัด	2	7.41
7. ความสามารถในการเขียนหนังสือราชการ และ ความสามารถพื้นฐานของข้าราชการ	2	7.41
8. ความสามารถในการสื่อสาร	2	7.41
9. การวางแผน วิเคราะห์ แปรผล และการนำเสนอ	2	7.41
10. ความรู้ในเชิงกฎหมาย และศาสตร์อื่น ๆ	1	3.70
11. การปรับตัวของบุคลากร	1	3.70
12. การจัดระบบการทำงาน	1	3.70
13. การนำความรู้ในเชิงวิชาการไปปฏิบัติในงานให้เป็น	1	3.70
14. การดำเนินการเชิงรุก	1	3.70
15. การบริหารจัดการ	1	3.70
รวม	27	100.00

ตารางที่ 4.3 ปัจจัยภายในด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร

จุดแข็ง	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรมีความรู้ และความสามารถเฉพาะทางสูง	8	53.33
2. มีงบประมาณที่เพียงพอ ได้รับทุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร	3	20.00
3. เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	1	6.67
4. นักวิชาการมีความหลากหลาย	1	6.67
5. โครงสร้างในหน่วยงานเอื้ออำนวยต่อการเติบโตของบุคลากรในสายงาน	1	6.67
6. บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	1	6.67
รวม	15	100.00

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยภายในด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร

จุดอ่อน	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรขาดความรู้ในองค์รวม/เชิงบูรณาการ	5	18.52
2. ระบบการดำเนินงานซ้ำซ้อน ไม่ดีเท่าที่ควร	4	14.81
3. บุคลากรน้อยเมื่อเทียบกับภาระงาน	3	11.11
4. บุคลากรขาดความรู้ภายในหน่วยงาน	2	7.41
5. บุคลากรมีการเปลี่ยนงาน ย้ายงาน ลาออก	2	7.41
6. งบประมาณไม่เพียงพอ	2	7.41
7. การสื่อสารที่ไม่ดี ไม่เกิดความเข้าใจ	2	7.41
8. มีลักษณะงานที่ไม่ชัดเจน	1	3.70
9. มีการแบ่งพรรคพวกในหน่วยงาน	1	3.70
10. บุคลากรทำงานไม่ตรงกับสายที่เรียน	1	3.70
11. รายได้น้อยกว่าภาคเอกชน	1	3.70
12. บุคลากรมุ่งในประโยชน์ส่วนบุคคล	1	3.70
13. ขาดขวัญกำลังใจในหน่วยงาน	1	3.70
14. บุคลากรมีประสบการณ์น้อยในการทำงาน	1	3.70
รวม	27	100.00

ตารางที่ 4.5 ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร

โอกาส	ความถี่	ร้อยละ
1. นโยบายจากทางภาครัฐที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน	5	41.67
2. เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าช่วยให้หน่วยงานสามารถ ปฏิบัติงานได้สะดวกขึ้น และดีขึ้น	3	25
3. การตื่นตัวทางด้านสิ่งแวดล้อม ความสนใจเรื่อง สิ่งแวดล้อมจากทางประชาชน เป็นผลดีต่อหน่วยงาน	2	16.67
4. กฎหมาย และระบบการบริหารที่ดี	1	8.33
5. เศรษฐกิจที่ไม่ดีทำให้ประชาชนหันมาใช้บริการจาก ทางภาครัฐมากขึ้น	1	8.33
รวม	12	100.00

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยภายนอกด้านข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร

ข้อจำกัด	ความถี่	ร้อยละ
1. ปัจจัยด้านการเมืองทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร	2	16.67
2. กฎหมายไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินการ	2	16.67
3. การขาดความร่วมมือจากทางด้านสังคมและประชาชน และหน่วยงานอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง	2	16.67
4. การทำงานภาคเอกชนให้รายได้ที่สูงกว่าทำให้ หน่วยงานต้องเสียทรัพยากรบุคคลไป	2	16.67
5. การพัฒนาที่มุ่งเฉพาะด้าน	1	8.33
6. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ไม่ดี	1	8.33
7. การพึ่งพา แนวคิด และเทคโนโลยีจากต่างชาติ	1	8.33
8. การขาดการถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรทำให้หน่วยงาน มีสภาพไม่คงที่	1	8.33
รวม	12	100.00

4.1.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย

การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่ายนั้นทำการศึกษาจากสำนัก/กอง/ฝ่าย ที่สังกัดในกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วย กองนิติการ กองแผนงานและประเมินผล กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ ฝ่ายตรวจและบังคับการ สำนักงานเลขานุการ สำนักจัดการกากของเสียและอันตราย สำนักจัดการคุณภาพน้ำ และสำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

สมรรถนะของบุคลากรที่ทำการวิเคราะห์แยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทของสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง โดยทำการวิเคราะห์จากการประเมินระดับสมรรถนะในปัจจุบันเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ต้องการ เพื่อให้ได้ผลที่เป็นค่าแสดงความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่ต้องการ (ค่า Gap) การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยพร้อมการประชุมกลุ่มย่อยแยกตามสำนัก/กอง/ฝ่าย ผลการศึกษามีดังนี้

4.1.2.1 กองนิติการ

กองนิติการของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบไปด้วยบุคลากรตำแหน่งนิติกรซึ่งอยู่ในกลุ่มงานกฎหมาย สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับชี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) การบริการที่ดี (0.5) จริยธรรม (0.5) และความร่วมแรงร่วมใจ (0.5) ตามลำดับ

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) และความร่วมแรงร่วมใจ (2) ส่วนการบริการที่ดี (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) และความร่วมแรงร่วมใจ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) ส่วนการบริการ

ที่ดี (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับชีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด คือ ชี 4 ระดับชีที่ต้องการพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุด คือ ชี 3 ระดับชีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด คือ ชี 4 ระดับชีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุดคือ ชี 3 และระดับชีที่ต้องการพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุด คือ ชี 3

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน บุคลากรของกองนิติการทั้งหมดอยู่ในกลุ่มงานกฎหมาย ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การสืบเสาะหาข้อมูล การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (0.5)

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2) และการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก และรองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของกองนิติการต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่า สมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะการตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริหารและการจัดการข้อมูล (1)

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริหารและการจัดการข้อมูล (1)

4.1.2.2 กองแผนงานและประเมินผล

กองแผนงานและประเมินผลของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับชี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (Gap = 0.9) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.8) การบริการที่ดี (0.7) และจริยธรรม (0.3) ตามลำดับ

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (1) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.9) การบริการที่ดี (0.6) และจริยธรรม (0.4) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (1.1) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (0.6) และจริยธรรม (0.2) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (0.8) และ ความร่วมแรงร่วมใจ (0.7) ตามลำดับ

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) การบริการที่ดี (0.5) และความร่วมแรงร่วมใจ (0.5)

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของกองแผนงานและประเมินผลอยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) อยู่ในระดับเดียวกัน

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) อยู่ในระดับเดียวกัน

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (0.8) รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.7) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.7)

ซี 7 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) และความถูกต้องของงาน (1) ส่วนการสืบเสาะหาข้อมูล มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซี ที่ต้องพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 4 ซี 5 และซี 8 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 4 และซี 5 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี4 ซี 5 และซี 8

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0.5) ส่วนการมองภาพองค์รวม (0) และการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1.2) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1.2) รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.6)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (0.5) การคิดวิเคราะห์ (0.5) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0.5) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 7 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 8 จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Gap ของสมรรถนะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องการพัฒนาการมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจมากที่สุด คือ ซี 5

(3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.5) ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (-0.5) มีค่า Gap ที่ติดลบอาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (1.4) รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.6) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.4)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) ความถูกต้องของงาน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1) อยู่ในระดับเดียวกัน

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2) ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากที่สุด คือ ซี 6 ระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 4 และซี 7 และระดับที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 7

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของกองแผนงานและประเมินผลต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น และเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (1.5) และความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ (1.5) เป็นต้น

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ (4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์ (3) การบริหารจัดการข้อมูล (1) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม (1) การเจรจาต่อรอง (1) การพัฒนา Website และ e-learning (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) และความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (1) เป็นต้น

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการพัฒนา Website และ e-learning (2) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2) การบริหารและจัดการข้อมูล (2) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (2) และความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการจัดการและการบริหารสิ่งแวดล้อม (1.5) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1.5) ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS (1.5) และการควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (1.3) เป็นต้น

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ (1) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม (1) และความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ (1) เป็นต้น

4.1.2.3 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อมซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับซี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 6 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนี้

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 0.5) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) ส่วนการบริการที่ดี (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 8 จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Gap ของสมรรถนะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนี้

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารอยู่ในกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) ส่วนการคิดวิเคราะห์ (0) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 7 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ ส่วนการมองภาพองค์รวม (-0.5) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (-0.5) มีค่า Gap ที่มีค่าติดลบอาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ซี 8 จากการวิเคราะห์พบว่าค่า Gap ของสมรรถนะเฉพาะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริหารและจัดการข้อมูล (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) การให้คำปรึกษา (1) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (1)

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะ การบริหารและจัดการข้อมูล (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (1)

4.1.2.4 ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ

ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการของกรมควบคุมมลพิษประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์ และนักวิชาการสิ่งแวดล้อม ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับซี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Gap = 2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.6) การบริการที่ดี (1.3) จริยธรรม (1.3) และความร่วมแรงร่วมใจ (1.3) ตามลำดับ

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (1.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2.1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1.6) จริยธรรม (1.3) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.3) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.2) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.8) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1.7) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.6) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.7) ตามลำดับ

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1.5) จริยธรรม (1.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด คือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุด คือ ซี 6 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด คือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุด คือ ซี 8 และระดับซีที่ต้องการพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุด คือ ซี 4 ซี 6 และ ซี 8

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะข้อมูล (1)

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การคิดวิเคราะห์ (1.3) และการสืบเสาะข้อมูล (0.6)

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.7) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1.6) และความถูกต้องของงาน (1.4)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (1.7) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะ การคิดวิเคราะห์ (1) และความถูกต้องของงาน (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะข้อมูล (0.5)

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) และความถูกต้องของงาน (1) ส่วนการสืบเสาะหาข้อมูล (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 5 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 5 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 3

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่า

ความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (3) การคิดวิเคราะห์ (3) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (3) อยู่ในระดับเดียวกัน

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมองภาพองค์รวม (1) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1)

(3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2)

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) ความถูกต้องของงาน (2) และการคิดวิเคราะห์ (1) ตามลำดับ

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (1.8) และความถูกต้องของงาน (1.3)

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2.2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) และความถูกต้องของงาน (2)

ชี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (1.5) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1)

ชี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) ความถูกต้องของงาน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2) อยู่ในระดับเดียวกัน

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับชีที่ต้องพัฒนาความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากที่สุด คือ ชี3 ชี 4 ชี 5 ชี 6 และชี 8 ระดับชีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ชี 3 และระดับชีที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ชี 6

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ ต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้เรื่องนโยบายและแผน (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (2) การซ่อมและบำรุงรักษาเครื่องมือ (2)

ความรู้ความสามารถ ในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025 (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1) การประสานงาน (1) สภาวะผู้นำ (1)

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (3) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (2) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (2) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) สภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) และความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1.5) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (1.5)

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องนโยบายและแผน (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (2) สภาวะผู้นำ (2) การซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องมือ (2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025 (2) และการจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1.5) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1.5)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้เรื่องนโยบายและแผน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2.5) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (2) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2) ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) การประสานงาน (2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (2) สภาวะผู้นำ (2) การซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องมือ (2) และมีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025 (2)

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การประสานงาน (2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (2) สภาวะผู้นำ (2) การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องมือ (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (1.5) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1) และมีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025 (1)

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องมือ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) การประสานงาน (2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น (2) สภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (1) และมีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/ IEC/17025 (1)

4.1.2.5 ฝ่ายตรวจและบังคับการ

ฝ่ายตรวจและบังคับการของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นายช่างเทคนิค นายช่างสำรวจ และเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุนสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับซี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (Gap = 3.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.5) การบริการที่ดี (1.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.5) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.6) การบริการที่ดี (1.6) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.2) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การบริการที่ดี (1) และจริยธรรม (0.6) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.2) การบริการที่ดี (1) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) ความร่วมแรงร่วมใจ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.5) และจริยธรรม (1.5)

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (2) จริยธรรม (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) การบริการที่ดี (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1)

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุดคือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุดคือ ซี 7 และซี 8 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุดคือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุดคือ ซี 8 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุดคือ ซี 3

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของฝ่ายตรวจและบังคับการอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานกฎหมาย ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูล เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งการตามหน้าที่ (2) การสืบเสาะข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (0.5) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2.5) การคิดวิเคราะห์ (2) และการสืบเสาะข้อมูล (1) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2) การคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะข้อมูล (1) ตามลำดับ

(2) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2) การสืบเสาะข้อมูล (2) และความถูกต้องของงาน (2) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (0.8) การสืบเสาะหาข้อมูล (0.8) และความถูกต้องของงาน (0.8) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การสืบเสาะข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การสืบเสาะข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

จากการวิเคราะห์ พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 4 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 4 ซี 7 และซี 8

(3) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์โดยรวม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าบุคลากรในระดับซีต่างๆ ต้องการพัฒนามีดังนี้

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (2) การคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1)

ซี 6 ควรพัฒนาการมองภาพองค์รวม (2) การคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1.7)

(4) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2) และความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1.5)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) และความถูกต้องของงาน (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.6)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของฝ่ายตรวจและบังคับการต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1) ความเข้าใจผู้อื่น (1) และมีความรู้เฉพาะด้านในงานที่ทำ (1)

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาศักยภาพคน (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและ

ตัดสินใจ (1.5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1) ความเข้าใจผู้อื่น (1) และความรู้เฉพาะด้านในงานที่ทำ (1)

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (2) มีความรู้เฉพาะด้านในงานที่ทำ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การพัฒนาศักยภาพคน (1.5) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (1.5) ความเข้าใจผู้อื่น (1) การบริหารและจัดการข้อมูล (1) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ (1) และการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (1)

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการประสานงาน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (2) และการพัฒนาศักยภาพคน (1.7)

ชี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) และความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1)

ชี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (1)

4.1.2.6 สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย

สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตรายของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อม ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานวิชาการและกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผนสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับชี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Gap = 2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) และการบริการที่ดี (1) ตามลำดับ ส่วนจริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.8) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1.6) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.6) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะจริยธรรม (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.9) และการบริการที่ดี (0.7) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (2) การบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.5) การบริการที่ดี (1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) และจริยธรรม (1)

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด คือ ซี 7 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุด คือ ซี 7 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด คือ ซี 4 และซี 7 ระดับซีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุด คือ ซี 6 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุด คือ ซี 7

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของสำนักจัดการกากของเสียและสารอันตรายอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (2) และความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.8) การสืบเสาะหาข้อมูล (1.6) และความถูกต้องของงาน (1.5) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (1.1) การคิดวิเคราะห์ (0.9) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.8) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (1.5) การคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1) ตามลำดับ

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 4 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 4 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 5 และซี 8

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) การคิดวิเคราะห์ (1) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) การคิดวิเคราะห์ (1) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) ในระดับที่เท่ากัน

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (2) การคิดวิเคราะห์ (2) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (2) ในระดับที่เท่ากัน

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของสำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย ต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้เรื่องนโยบายและแผน (2) และความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (2) เป็นต้น

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (2) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1.5) และความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ (1) เป็นต้น

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (4) ความเข้าใจผู้อื่น (4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1.5) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1.5) และความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านมลพิษ (1.3) เป็นต้น

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) เป็นต้น

4.1.2.7 สำนักจัดการคุณภาพน้ำ

สำนักจัดการคุณภาพน้ำของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่ง นักวิชาการสิ่งแวดล้อม และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับซี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Gap = 1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1) การบริการที่ดี (0.8) และจริยธรรม (0.5) ตามลำดับ

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.2) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.2) การบริการที่ดี (0.9) และจริยธรรม (0.6) ตามลำดับ

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความร่วมแรงร่วมใจ (1) การบริการที่ดี (0.8) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.7) และจริยธรรม (0.6) ตามลำดับ

ชี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การบริการที่ดี (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) และจริยธรรม (0.7) ตามลำดับ

ชี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี (2) ความร่วมแรงร่วมใจ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) และจริยธรรม (1)

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับชีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด คือ ชี 5 ระดับชีที่ต้องพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุด คือ ชี 7 ระดับชีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด คือ ชี 8 ระดับชีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุด คือ ชี 8 และระดับชีที่ต้องพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุด คือ ชี 8

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของสำนักจัดการคุณภาพน้ำอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.2) การสืบเสาะข้อมูล (1.2) และความถูกต้องของงาน (0.8) ตามลำดับ

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.4) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (0.9)

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการสืบเสาะหาข้อมูล (1.3) การคิดวิเคราะห์ (1) และความถูกต้องของงาน (1) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 5 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 5 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 7 และซี 8

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (2) การคิดวิเคราะห์ (2) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (2) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) การคิดวิเคราะห์ (1) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

ซี 6 ควรรพัฒนาสมรรถนะศิลปะการสื่อสารจูงใจ (2) การมองภาพองค์รวม (1.4) และการคิดวิเคราะห์ (1) ตามลำดับ

(3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) ความถูกต้องของงาน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2.5) ความถูกต้องของงาน (1.5) และการคิดวิเคราะห์ (1) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.8) และการคิดวิเคราะห์ (0.8) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (0.4)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของสำนักจัดการคุณภาพน้ำต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านภูมิศาสตร์และGIS (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2) และ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1.5)

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้เรื่องนโยบายและแผน (2) การบริหารจัดการข้อมูล (2) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (2) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (2) การควบคุมและการปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1.5) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1.3)

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม (2) การพัฒนา Website และe-learning (2) การบริหารและจัดการข้อมูล (2) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (2) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1.6) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1.5) และความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านมลพิษ (1.5)

ชี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการจัดการและการบริหารสิ่งแวดล้อม (2) ความเข้าใจผู้อื่น (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1.5) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) การบริหารและจัดการข้อมูล (1) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (1) และ สภาวะผู้นำ (1)

ชี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจในผู้อื่น (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น สภาวะผู้นำ (1) และความเข้าใจในระบบราชการ (1)

4.1.2.8 สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียงของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นายช่างเทคนิค นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และเจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับชี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี (Gap = 1.7) เป็นลำดับแรกรองลงมาเป็นความร่วมแรงร่วมใจ (1) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.3) ส่วนการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดี (1.2) เป็นลำดับแรกรองลงมาเป็นความร่วมแรงร่วมใจ (0.9) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) และจริยธรรม (0.2) ตามลำดับ

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.4) เป็นลำดับแรกรองลงมาเป็นการบริการที่ดี (0.3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.3) จริยธรรม (0.1) และความร่วมแรงร่วมใจ (0.1) ตวมลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.7) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.7) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (0.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.4) และจริยธรรม (0.3) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะความร่วมแรงร่วมใจ (1) เป็นลำดับแรกรองลงมาเป็น การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) การบริการที่ดี (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะจริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) การบริการที่ดี (0) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

จากการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับซีที่ต้องพัฒนาการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด คือ ซี 6 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการบริการที่ดีมากที่สุด คือ ซี 3 ระดับซีที่ต้องพัฒนาการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด คือ ซี 6 ระดับซีที่ต้องพัฒนาจริยธรรมมากที่สุด คือ ซี 8 และระดับซีที่ต้องพัฒนาความร่วมแรงร่วมใจมากที่สุด คือ ซี 3 ซี 7 และซี 8

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของสำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียงอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ ดังนี้

(1) กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของ

สมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะเฉพาะในทุกด้านมีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ 3 ด้านนี้ในขณะนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.2) การสืบเสาะข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) ตามลำดับ

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (0.8) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.5) ส่วนความถูกต้องของงาน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (0.9) การคิดวิเคราะห์ (0.8) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.7) ตามลำดับ

ซี 7 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะเฉพาะในทุกด้านมีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) การสืบเสาะหาข้อมูล (1) และความถูกต้องของงาน (1) ในระดับที่เท่ากันทั้ง 3 ด้าน

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 มีสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (0) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ ส่วนการคิดวิเคราะห์ (-1) มีค่า Gap ที่มีค่าติดลบ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.5) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0.5)

ซี 5 มีสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (0) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ การคิดวิเคราะห์ (-1) มีค่า Gap ที่มีค่าติดลบ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะ การมองภาพองค์รวม (2) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) และการคิดวิเคราะห์ (0.8) ตามลำดับ

ซี 7 มีสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (0) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ การคิดวิเคราะห์ (-1) มีค่า Gap ที่มีค่าติดลบ อาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ควรจะเป็น

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) ส่วนการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

(3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และความถูกต้องของงาน (1) ส่วนการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (0.5) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.3) และความถูกต้องของงาน (0.2) ตามลำดับ

ซี 5 จากการวิเคราะห์ พบว่า ค่า Gap ของสมรรถนะเฉพาะในทุกด้าน มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.6) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.4) และความถูกต้องของงาน (0.4)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของสำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง ต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (3) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (2) และความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (2) เป็นต้น

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรค (1) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (1) ความรู้เรื่อง

การป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (1) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1) เป็นต้น

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (2) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (2) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (1.3) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1.3) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ (1) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1) ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ (1) และสภาวะผู้นำ (1) เป็นต้น

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (0.5) และการจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (0.5) เป็นต้น

4.1.2.9 สำนักงานเลขานุการกรม

สำนักงานเลขานุการกรมของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ดังนี้ นักวิชาการเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่บริหารงานด้านธุรการ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด บรรณารักษ์ นักวิชาการเผยแพร่ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานสนับสนุน สามารถจัดลำดับการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับซี ได้ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (5 ด้าน) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) ส่วนการบริการที่ดี (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) อยู่ในระดับที่เท่ากัน

ซี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.1) การบริการที่ดี (0.9) จริยธรรม (0.9) และความร่วมแรงร่วมใจ (0.8) ตามลำดับ

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะจริยธรรม (0.7) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.6) การบริการที่ดี (0.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.5) และ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) ตามลำดับ

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) และการบริการที่ดี (1) ส่วนการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) และจริยธรรม (0.5) ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

บุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมอยู่ในกลุ่มงานต่างๆ

(1) กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมั่นใจในตนเอง เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) และความคิดสร้างสรรค์ (1) ส่วนความมั่นใจในตนเอง (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

(2) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับซีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ซี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการมองภาพองค์รวม (1) และการคิดวิเคราะห์ (1) ส่วนศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ซี 7 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1) ส่วนการมองภาพองค์รวม (0) และศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

(3) กลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของ

สมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 3 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และความถูกต้องของงาน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1) ในระดับที่เท่ากัน

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) ความถูกต้องของงาน (0.7) และการคิดวิเคราะห์ (0.7) ตามลำดับ

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (1.6) ความถูกต้องของงาน (1.4) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1.3) ตามลำดับ

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ (0.5) ความถูกต้องของงาน (0.3) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.1) ตามลำดับ

ชี 8 ควรพัฒนาสมรรถนะความถูกต้องของงาน (0.5) และการคิดวิเคราะห์ (0.5) ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่บุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมต้องการได้รับการพัฒนา เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่บุคลากรในระดับชีต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

ชี 4 ควรพัฒนาสมรรถนะการจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) เป็นต้น

ชี 5 ควรพัฒนาสมรรถนะความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประสานงาน (2) การนำเทคโนโลยีมาใช้งานให้มีประสิทธิภาพ (2) สภาวะผู้นำ (1) และความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี (1) เป็นต้น

ชี 6 ควรพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการข้อมูล (2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การพัฒนาศักยภาพคน (1) การดำเนินการเชิงรุก (1) สภาวะผู้นำ (1) และความเข้าใจผู้อื่น (0.5) เป็นต้น

รายละเอียดการการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย แสดงไว้ในภาคผนวก จ.

4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) นั้นได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ การสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์สถานภาพในการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ รายละเอียดของการศึกษาในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

4.2.1 การสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเป็นการหาประเด็นของสภาพแวดล้อมทั้งประเด็นที่เป็นปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และประเด็นที่เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วยโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ผลการศึกษาดังนี้

4.2.1.1 ปัจจัยภายใน

1) จุดแข็ง

ประเด็นด้านคนถือเป็นจุดแข็งมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 67.55 โดยที่มีประเด็นด้านระบบ และประเด็นด้านงบประมาณเป็นรองลงมาโดยคิดเป็นร้อยละ 23.94 และ 8.51 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแยกประเด็นย่อยที่เป็นจุดแข็งมากที่สุดในแต่ละประเด็นใหญ่ได้ดังนี้

(1) ประเด็นด้านคนที่เป็นจุดแข็งมากที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถเป็นอย่างดีร้อยละ 30.85 รองลงมาคือประเด็นด้านบุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงตั้งใจในการทำงาน และบุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 10.64 และ 8.51 ตามลำดับ

(2) ประเด็นด้านระบบที่เป็นจุดแข็งมากที่สุดคือ มีการวางระบบกฎ ระเบียบ ในการทำงานอย่างมีรูปแบบร้อยละ 11.17 รองลงมาคือประเด็นด้านมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและวิทยาการใหม่ๆ และมีการวางแผนอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบคิดเป็นร้อยละ 6.38 และ 4.26 ตามลำดับ

(3) ประเด็นด้านงบประมาณที่เป็นจุดแข็งมีอยู่ประเด็นเดียวคือ มีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน โดยคิดเป็นร้อยละ 8.51

2) จุดอ่อน

ขณะที่ประเด็นด้านคนเป็นจุดแข็งที่สุดของการพัฒนาบุคลากรแต่ประเด็นด้านคนก็ถือเป็นจุดอ่อนมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกัน(ร้อยละ 40.84) โดยที่มีประเด็นด้านระบบ ประเด็นด้านงบประมาณ และประเด็นด้านกฎระเบียบเป็นจุดอ่อน

รองลงมาคิดเป็นร้อยละ 40.09 8.77 และ4.20 ตามลำดับซึ่งสามารถแยกประเด็นย่อยที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดในแต่ละประเด็นใหญ่ได้ดังนี้

(1) ประเด็นด้านคนที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดคือผู้บริหารขาดความชัดเจนไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 8.78 โดยมีประเด็นด้านบุคลากรมีกำลังคนในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ และขาดความสามัคคีในองค์กร เป็นประเด็นย่อยรองลงมาคิดเป็นร้อยละ 4.20 เท่ากันทั้ง 2 ประเด็น

(2) ประเด็นด้านระบบที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดคือการจัดการระบบการทำงานไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 15.65 โดยมีประเด็นการจัดสรรบุคลากรไปฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึง และระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยให้คนใช้ความรู้ทำงานอย่างเต็มที่เป็นประเด็นย่อยรองลงมาคิดเป็นร้อยละ 4.58 และ 3.44 ตามลำดับ

(3) ประเด็นด้านงบประมาณที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดคืองบประมาณไม่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมที่ต้องใช้ คิดเป็นร้อยละ 7.25 โดยมีประเด็นค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการในการทำงานไม่เพียงพอ เป็นประเด็นย่อยรองลงมาคิดเป็นร้อยละ 1.52

(4) ประเด็นด้านกฎระเบียบที่เป็นจุดอ่อนมีเพียงประเด็นเดียวคือกฎระเบียบในการเข้ารับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 4.20

4.2.1.2 ปัจจัยภายนอก

1) โอกาส

ประเด็นด้านเทคโนโลยีถือเป็นโอกาสที่มากที่สุดในการพัฒนาบุคลากรคิดเป็นร้อยละ 45.10 รองลงมาคือประเด็นด้านสังคม ประเด็นด้านเศรษฐกิจ ประเด็นด้านการเมือง และประเด็นปัจจัยอื่น คิดเป็นร้อยละ 23.53 18.63 10.78 และ1.96 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแยกประเด็นย่อยที่เป็นโอกาสมากที่สุดในแต่ละประเด็นใหญ่ได้ดังนี้

(1) ประเด็นด้านเทคโนโลยีที่ถือเป็นโอกาสมากที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรรวมถึงช่วยเหลือในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 34.31 ประเด็นรองลงมาคือมีแหล่งให้ศึกษาหาความรู้มากรวมถึงระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการค้นคว้า และการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีระหว่างหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 9.80 และ0.98 ตามลำดับ

(2) ประเด็นด้านสังคมที่ถือเป็นโอกาสมากที่สุดคือประชาชนและสังคมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและการป้องกันมลพิษทำให้หน่วยงานมีความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 15.69 ประเด็นรองลงมาคือหน่วยงานได้รับการไว้วางใจในการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมองค์กรมีมาตรฐานระดับสากล และเป็นหน่วยงานส่วนกลางมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์คิดเป็นร้อยละ 6.86 และ0.98 ตามลำดับ

(3) ประเด็นด้านเศรษฐกิจที่ถือเป็นโอกาสมากที่สุดคือมีทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อและฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 16.67 ประเด็นรองลงมาคือเศรษฐกิจที่ดีมีผลต่อการจ้างงาน คิดเป็นร้อยละ 1.96

(4) ประเด็นด้านการเมืองที่ถือเป็นโอกาสมากที่สุดมีเพียงประเด็นเดียวคือรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการดูแลจัดการมลพิษและทรัพยากร คิดเป็นร้อยละ 10.78

(5) ประเด็นปัจจัยอื่นที่ถือเป็นโอกาสมากที่สุดมีเพียงประเด็นเดียวคือมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารการคลังทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น คิดเป็นร้อยละ 1.96

2) ข้อจำกัด

ประเด็นด้านการเมืองเป็นข้อจำกัดมากที่สุดในการพัฒนาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 47.31 รองลงมาคือ ประเด็นด้านเศรษฐกิจ ประเด็นปัจจัยอื่น ประเด็นด้านเทคโนโลยี และประเด็นด้านสังคม คิดเป็นร้อยละ 31.18 11.83 6.86 และ3.22 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแยกประเด็นย่อยที่เป็นโอกาสมากที่สุดในแต่ละประเด็นใหญ่ได้ดังนี้

(1) ประเด็นด้านการเมืองที่ถือเป็นข้อจำกัดมากที่สุดคือปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 45.16 ประเด็นรองลงมาคือการปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐใหม่ทำให้ปรับตัวไม่ทัน คิดเป็นร้อยละ 2.15

(2) ประเด็นด้านเศรษฐกิจที่ถือเป็นข้อจำกัดมากที่สุดคือ งบประมาณมีผลต่อการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 18.28 ประเด็นรองลงมาคือปัญหาจากทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ คิดเป็นร้อยละ 12.90

(3) ประเด็นปัจจัยอื่นที่ถือเป็นข้อจำกัดมากที่สุดคือการทำงานซ้ำซ้อนในภาครัฐ ทำให้บทบาทของแต่ละหน่วยงานไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 5.38 ประเด็นรองลงมาคือข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย และหลักสูตรในการฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 4.30 และ2.15 ตามลำดับ

(4) ประเด็นด้านเทคโนโลยีที่ถือเป็นข้อจำกัดมากที่สุดคือ การพึ่งพาเทคโนโลยีและหลักสูตรการฝึกอบรมจากต่างประเทศ และปัญหาในการใช้หรือการเข้าถึงระบบเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 3.23 ทั้ง 2 ประเด็น

(5) ประเด็นด้านสังคมที่ถือเป็นข้อจำกัดมากที่สุดมีเพียงประเด็นเดียวคือ ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นคิดเป็นร้อยละ 3.22

รายละเอียดการสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แสดงไว้ในตารางที่ 4.7 ถึง 4.10

ตารางที่ 4.7 ประเด็นด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร

จุดแข็ง	ร้อยละ
ประเด็นคน	**67.55**
1) บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถเป็นอย่างดี	30.85
2) บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ตั้งใจในการทำงาน	10.64
3) บุคลากรมีความร่วมมือในการทำงาน	8.51
4) บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานและหน้าที่	7.45
5) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	2.13
6) บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาตัวเอง	2.13
7) ไม่ยึดติดกับตำแหน่ง	1.60
8) มีบุคลากรที่ทำงานในเฉพาะด้าน และมีความรู้ที่หลากหลาย เช่น ด้านสารสนเทศ	1.60
9) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กร	1.06
10) ไม่มีความขัดแย้งในการทำงาน	0.53
11) บุคลากรมีจริยธรรมและคุณธรรม	0.53
12) การปฏิบัติงานได้รับการเกื้อหนุนจากทางผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร	0.53
ประเด็นระบบ	**23.94**
1) มีการวางระบบ กฎ ระเบียบ ในการทำงานอย่างมีรูปแบบ	11.17
2) มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและวิทยาการใหม่ๆ เช่น คอมพิวเตอร์	6.38
3) มีการวางแผนอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบ	4.26
4) มีการส่งเสริมการฝึกอบรมกับหน่วยงานเอกชนและภายนอก	2.13
ประเด็นงบประมาณ	**8.51**
1) มีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน	8.51
รวม	**100.00**

ตารางที่ 4.8 ประเด็นด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร

จุดอ่อน	ร้อยละ
ประเด็นคน	**40.84**
1) ผู้บริหารขาดความชัดเจน ไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	8.78
2) บุคลากรมีกำลังคนในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	4.20
3) ขาดความสามัคคีในองค์กร	4.20
4) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การโยกย้าย การลาออก	3.82
5) ความบกพร่องในการบริหารจัดการ	3.44
6) บุคลากรขาดความรู้ในสายอาชีพและจากแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	3.05
7) ขาดจริยธรรมในการดำเนินการทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	2.67
8) บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญและไม่เอาใจใส่ในการฝึกอบรม	2.29
9) บุคลากรมีความเชื่อมั่นสูง ทำให้มีการปรับทัศนคติหรือแนะนำตักเตือนได้ยาก	1.91
10) บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ	1.91
11) ขาดบุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่นการติดตามประเมินผล การวางนโยบายฯ	1.53
12) บุคลากรขาดระเบียบ วินัย หรือความสามารถพื้นฐานของข้าราชการ	0.76
13) ขาดการมองภาพรวมของบุคลากรในหน่วยงาน	0.76
14) บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะงานในหน้าที่	0.76
15) บุคลากรขาดประสบการณ์ความชำนาญในวิชาชีพ	0.38
16) บุคลากรบางกลุ่มยังปรับตัวไม่ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ	0.38
ประเด็นระบบ	**40.09**
1) การจัดการระบบการทำงานไม่ชัดเจน	15.65
2) การจัดสรรบุคลากรไปฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึง	4.58
3) ด้านการประสานงานความร่วมมือในองค์กรทั้งในระดับแนวดิ่งและแนวราบ	3.44
4) ระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยให้คนใช้ความรู้ทำงานอย่างเต็มที่	3.44
5) โครงสร้างบุคลากรไม่มีความชัดเจน	3.05
6) การจัดการทรัพยากรภายในองค์กรไม่ทั่วถึง	2.29
7) หน่วยงานไม่มีภารกิจที่ชัดเจนทำให้ไม่สามารถวางแผนและทำงานได้อย่างเต็มที่	1.91
8) การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ดีเท่าที่ควร	1.91

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

จุดอ่อน	ร้อยละ
9) ขาดการฝึกอบรมด้านวิจัยและพัฒนา	1.15
10) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวปัจเจก	1.15
11) การขาดการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM)	0.76
12) ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.38
13) การสรรหาบุคลากรในการเข้ารับการทำงานไม่มีความเหมาะสม	0.38
ประเด็นกฎระเบียบ	**4.20**
1) กฎระเบียบในการเข้ารับการอบรม	4.20
ประเด็นงบประมาณ	**8.77**
1) งบประมาณไม่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมที่ต้องใช้	7.25
2) ค่าตอบแทนรวมถึงสวัสดิการในการทำงานไม่เพียงพอ	1.52
รวม	**100.00**

ตารางที่ 4.9 ประเด็นด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร

โอกาส	ร้อยละ
ประเด็นเศรษฐกิจ	**18.63**
1) มีทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อและฝึกอบรม	16.67
2) เศรษฐกิจที่ดีมีผลต่อการจ้างงาน	1.96
ประเด็นสังคม	**23.53**
1) ประชาชนและสังคมให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและการป้องกันมลพิษทำให้หน่วยงานมีความสำคัญ	15.69
2) หน่วยงานได้รับการไว้วางใจในการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม องค์กรมีมาตรฐานระดับสากล	6.86
3) เป็นหน่วยงานส่วนกลางมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์	0.98
ประเด็นการเมือง	**10.78**
1) รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการดูแลจัดการมลพิษและทรัพยากร	10.78
ประเด็นเทคโนโลยี	**45.10**
1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรรวมถึงช่วยเหลือในการทำงาน	34.31
2) มีแหล่งให้ศึกษาหาความรู้มาก รวมถึงระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการค้นคว้า	9.80
3) การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีระหว่างหน่วยงาน	0.98
ประเด็นปัจจัยอื่น	**1.96**
1) มีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารการคลังทำให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น	1.96
รวม	**100.00**

ตารางที่ 4.10 ประเด็นด้านข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร

ข้อจำกัด	ร้อยละ
ประเด็นเศรษฐกิจ	**31.18**
1) งบประมาณมีผลต่อการฝึกอบรม	18.28
2) ปัญหาจากทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ	12.90
ประเด็นสังคม	**3.22**
1) ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น	3.22
ประเด็นการเมือง	**47.31**
1) ปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย	45.16
2) การปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐใหม่ ทำให้ปรับตัวไม่ทัน	2.15
ประเด็นเทคโนโลยี	**6.46**
1) การพึ่งพาเทคโนโลยีและหลักสูตรการฝึกอบรมจากต่างประเทศ	3.23
2) ปัญหาในการใช้หรือการเข้าถึงระบบเทคโนโลยี	3.23
ประเด็นปัจจัยอื่น	**11.83**
1) การทำงานซ้ำซ้อนในภาครัฐ ทำให้บทบาทของแต่ละหน่วยงานไม่ชัดเจน เช่น มีหลายหน่วยงานดำเนินการทางด้านสิ่งแวดล้อม	5.38
2) ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย	4.30
3) หลักสูตรในการฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ	2.15
รวม	**100.00**

4.2.2 การวิเคราะห์สถานภาพในการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์สถานภาพในการพัฒนาบุคลากรได้นำประเด็นทั้งหมดที่ได้รวบรวมมาการสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมข้างต้น มาผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยข้าราชการที่เป็นตัวแทนของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษจำนวน 55 ท่าน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการได้แบ่งผู้เข้าร่วมประชุมทั้ง 55 ท่าน เป็น 4 กลุ่ม เพื่อทำการประชุมอภิปรายในการทำการวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้ผลการศึกษาดังนี้

4.2.2.1 ปัจจัยภายใน

ประเด็นจุดแข็งมีน้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม ได้ 122.62 คะแนนจาก 400 คะแนน โดยประเด็นจุดแข็งที่มีน้ำหนักคะแนนมากที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถในการทำงานเฉพาะด้านเป็นอย่างดีรวมถึงมีความรู้ที่หลากหลาย (20.67 คะแนน) ประเด็นรองลงมาคือ บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ตั้งใจในการทำงานและมีความพร้อมในการพัฒนาตัวเอง และมีความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและวิทยาการใหม่ๆ (16.67 คะแนนทั้ง 2 ประเด็น)

ประเด็นจุดอ่อนมีน้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม ได้ 277.31 คะแนน จาก 400 คะแนน โดยประเด็นจุดอ่อนที่มีน้ำหนักคะแนนมากที่สุดคือ ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ (21.67 คะแนน) ประเด็นรองลงมาคือผู้บริหารขาดความชัดเจนไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร และบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง (17.67 คะแนนทั้ง 2 ประเด็น)

4.2.2.2 ปัจจัยภายนอก

ประเด็นโอกาสมีน้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม ได้ 254 คะแนนจาก 400 คะแนน โดยประเด็นโอกาสที่มีน้ำหนักคะแนนมากที่สุดคือ มีทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อและฝึกอบรม (48.50 คะแนน) ประเด็นรองลงมาคือนโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร และประชาชนและสังคมให้ความคาดหวังและเชื่อมั่นต่อบุคลากรทำให้หน่วยงานมีความสำคัญ คิดเป็น 46.50 คะแนน และ 45.50 คะแนน ตามลำดับ

ประเด็นข้อจำกัดมีน้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม ได้ 146 คะแนนจาก 400 คะแนน โดยประเด็นข้อจำกัดที่มีน้ำหนักคะแนนมากที่สุดคือ การพึ่งพาเทคโนโลยีและหลักสูตรการฝึกอบรมจากต่างประเทศ (31.75 คะแนน) ประเด็นรองลงมาคือการปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐใหม่ทำให้ปรับตัวไม่ทัน และงบประมาณมีผลต่อการฝึกอบรม คิดเป็น 28 คะแนน และ 25.25 คะแนน ตามลำดับ

รายละเอียดการวิเคราะห์สถานภาพในการพัฒนาบุคลากรแสดงไว้ในตารางที่ 4.11 ถึง 4.14

ตารางที่ 4.11 น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านจุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร

จุดแข็ง	น้ำหนักคะแนน
ประเด็นคน	
1. บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถในการทำงานเฉพาะด้านเป็นอย่างดี รวมถึงมีความรู้ที่หลากหลาย	20.67
2. บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่พร้อมเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ตั้งใจในการทำงาน และมีความพร้อมในการพัฒนาตัวเอง	16.67
3. บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานและหน้าที่	12.67
4. บุคลากรมีจริยธรรมและคุณธรรม	12.20
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	8.50
6. บุคลากรมีความร่วมมือและไม่ขัดแย้งกันในการทำงาน	7.27
7. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อองค์กร	3.50
ประเด็นระบบ	
1. มีความพร้อมด้านอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานและวิทยาการใหม่ๆ เช่น คอมพิวเตอร์	16.67
2. มีการส่งเสริมการฝึกอบรมกับหน่วยงานเอกชนและภายนอก	13.77
3. มีการวางแผนอบรมบุคลากรอย่างเป็นระบบ	0.50
ประเด็นงบประมาณ	
1. มีงบประมาณเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร	10.20
น้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม	**122.62**

ตารางที่ 4.12 น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร

จุดอ่อน	น้ำหนักคะแนน
ประเด็นคน	
1. ผู้บริหารขาดความชัดเจน ไม่มีการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร	17.67
2. บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง	17.67
3. ขาดการทำงานร่วมกันเป็นทีมในองค์กร	17.2
4. บุคลากรบางกลุ่มยังปรับตัวไม่ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ	10.27
5. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเฉพาะงานในหน้าที่	8
6. ขาดจริยธรรมในการดำเนินการทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่	7
7. บุคลากรขาดความรู้ด้านระเบียบ วินัย	7
ประเด็นระบบ	
1. ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	21.67
2. การจัดสรรบุคลากรและการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึง	15.20
3. แบบการประเมินผลงานของบุคลากรยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	12.67
4. การขาดการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (KM)	12.27
5. ฐานข้อมูลพัฒนาบุคลากรยังไม่ทันสมัย	11.67
6. การจัดการระบบการทำงานไม่เอื้ออำนวยให้คนใช้ความรู้ทำงานอย่างเต็มที่	9.67
7. ขาด Job Description รายตำแหน่ง	9.67
8. ขาดการฝึกอบรมด้านวิจัยและพัฒนา	8.27
9. วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวปัจเจก	8.20
ประเด็นกฎระเบียบ	
1. กฎระเบียบในการเข้ารับการอบรม	0
ประเด็นงบประมาณ	
1. ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	8
น้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม	**277.31**

ตารางที่ 4.13 น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร

โอกาส	น้ำหนักคะแนน
ประเด็นเศรษฐกิจ	
1. มีทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อและฝึกอบรม	48.50
ประเด็นสังคม	
1. ประชาชนและสังคมให้ความคาดหวังและเชื่อมั่นต่อบุคลากร ทำให้หน่วยงานมีความสำคัญ	45.50
2. เป็นหน่วยงานส่วนกลางมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์	40.50
ประเด็นการเมือง	
1. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	46.50
ประเด็นเทคโนโลยี	
1. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากร	37
2. มีแหล่งให้ศึกษาหาความรู้มาก รวมถึงระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการค้นคว้า	36
น้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม	**254.00**

ตารางที่ 4.14 น้ำหนักคะแนนของประเด็นด้านโอกาสของการพัฒนาบุคลากร

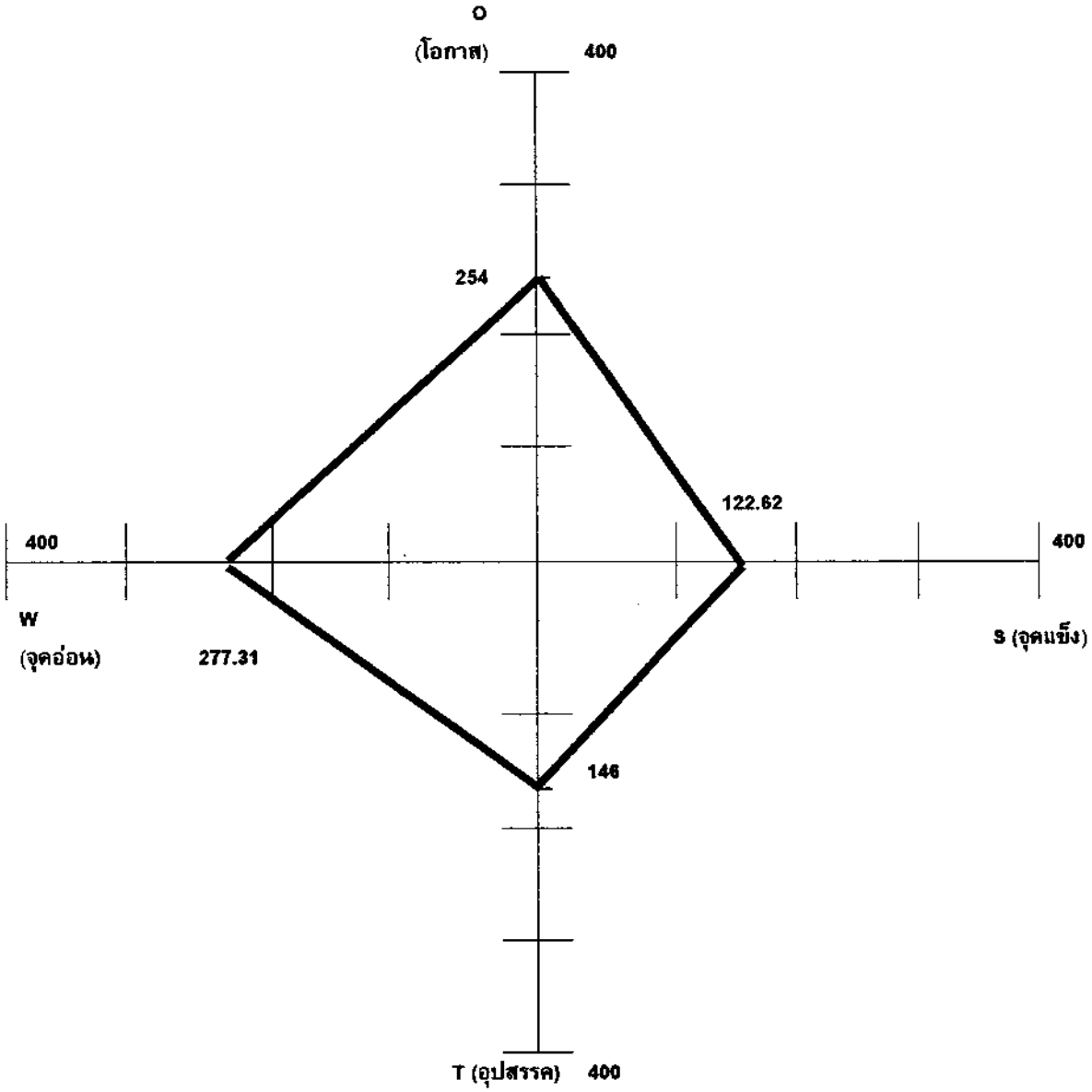
ข้อจำกัด	น้ำหนักคะแนน
ประเด็นเศรษฐกิจ	
1. งบประมาณมีผลต่อการฝึกอบรม	25.25
2. ปัญหาจากทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ	19
ประเด็นการเมือง	
2. การปรับปรุงระบบบริหารภาครัฐใหม่ ทำให้ปรับตัวไม่ทัน	28
1. ปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย	9
ประเด็นเทคโนโลยี	
1. การพึ่งพาเทคโนโลยีและหลักสูตรการฝึกอบรมจากต่างประเทศ	31.75
2. ปัญหาในการใช้หรือการเข้าถึงระบบเทคโนโลยี	16
ประเด็นปัจจัยอื่น	
1. หลักสูตรในการฝึกอบรมมีไม่เพียงพอ	17
น้ำหนักคะแนนรวมทั้ง 4 กลุ่ม	**146.00**

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถสรุปสถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในภาพรวมได้ดังนี้

สถานภาพของปัจจัยภายในมีลักษณะเป็นจุดอ่อน โดยที่มีน้ำหนักคะแนนในประเด็นจุดอ่อนมากกว่าคือ 277.31 ส่วนประเด็นด้านจุดแข็งมีน้ำหนักคะแนน 122.62

สถานภาพของปัจจัยภายนอกมีลักษณะที่มีโอกาสเอื้อ โดยที่มีน้ำหนักคะแนนในประเด็นโอกาสมากกว่าคือ 254 ส่วนประเด็นด้านข้อจำกัดมีน้ำหนักคะแนน 146

เมื่อนำมาแสดงในรูปของแผนภูมิเส้นจะเป็นดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในปัจจุบัน

สถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษจึงมีลักษณะที่เป็นภายนอกมีโอกาสแต่ภายในมีจุดอ่อนหรือภายนอกเอื้อภายในด้อย ดังนั้นการวางยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับสถานภาพของบุคลากรในปัจจุบันด้วย

4.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ

เมื่อทราบถึงสถานภาพของการพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จึงได้นำประเด็นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาวิเคราะห์และได้ทบทวน วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมมลพิษ ตลอดจนพิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรจากนั้นจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากร แผนงาน โครงการ และกิจกรรม การจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ และแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

4.3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากร

4.3.1.1 วิสัยทัศน์

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

4.3.1.2 พันธกิจ

พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.3.1.3 เป้าประสงค์

1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร

4.3.1.4 ยุทธศาสตร์

เพื่อให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ดังกล่าว จึงได้กำหนดยุทธสาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมาตรการ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

(1) <u>มาตรการที่ 1.1</u>

จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ

สถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษจึงมีลักษณะที่เป็นภายนอกมีโอกาสแต่ภายในมีจุดอ่อนหรือภายนอกเอื้อภายในด้อย ดังนั้นการวางยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับสถานภาพของบุคลากรในปัจจุบันด้วย

4.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ

เมื่อทราบถึงสถานภาพของการพัฒนาบุคลากรจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) จึงได้นำประเด็นจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมาวิเคราะห์และได้ทบทวน วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมมลพิษ ตลอดจนพิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรจากนั้นจึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากร แผนงาน โครงการ และกิจกรรม การจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ และแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

4.3.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของการพัฒนาบุคลากร

4.3.1.1 วิสัยทัศน์

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

4.3.1.2 พันธกิจ

พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4.3.1.3 เป้าประสงค์

1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร

4.3.1.4 ยุทธศาสตร์

เพื่อให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ดังกล่าว จึงได้กำหนดยุทธสาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมาตรการ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

(1) <u>มาตรการที่ 1.1</u>

จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีแผนพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ ประจำปี 2549 – 2551

(2) มาตรการที่ 1.2

จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กรมควบคุมมลพิษ

(3) มาตรการที่ 1.3

จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ ในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทุกปีงบประมาณ

(4) มาตรการที่ 1.4

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคลากร

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(1) มาตรการที่ 2.1

สร้างเสริมสมรรถนะพื้นฐานให้กับบุคลากรทุกระดับ

(2) มาตรการที่ 2.2

พัฒนาความรู้ ทักษะเฉพาะด้านและด้านอื่นที่จำเป็น

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80 และ 100 ของแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ในปี 2549-2551 ตามลำดับ โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับหน่วยงานภายใน

- บุคลากรรายบุคคลมีระยะเวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 10 วันต่อปี (6 ชั่วโมง เท่ากับ 1 วันรวมถึงการฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์) โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับหน่วยงานภายใน

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(1) มาตรการที่ 3.1

พัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- ปรับปรุงแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร 2548
- มีผลการปฏิบัติตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80 และ100 ในปีงบประมาณ 2549-2551

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(1) มาตรการที่ 4.1

ปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม จำนวนไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง/ปี
- กำหนดให้มีหัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการทำงานใหม่ในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของหลักสูตร
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

(2) มาตรการที่ 4.2

เสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิต

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

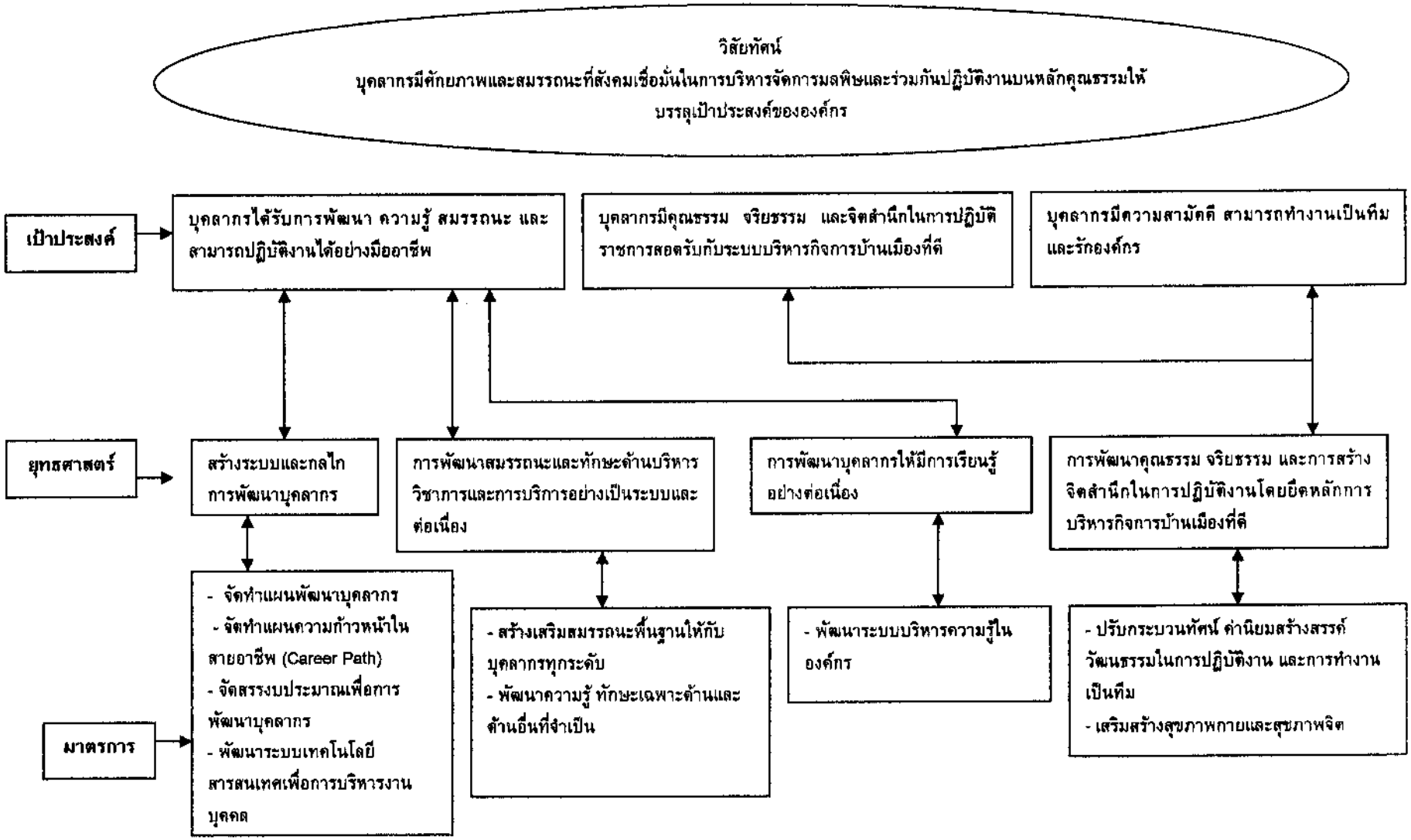
- มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสุขภาพกาย สุขภาพจิต จำนวน 4 ครั้ง / ปี

จากการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดเพื่อสนองเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร, ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ที่ 1 บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนอง เป้าประสงค์ที่ 2 บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป้าประสงค์ที่ 3 บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร

การสนองต่อเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และมาตรการสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนภูมิยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

4.3.2 แผนงาน กิจกรรม และโครงการ

4.3.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

1) มาตรการที่ 1.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ

- โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ

2) มาตรการที่ 1.2 จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

(1) <u>แผนงานจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน /สายงาน</u>

- โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน /สายงาน
- โครงการพัฒนาบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน
- โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน
- โครงการจัดทำแบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล (Employee Performance Portfolio)
- โครงการติดตามและประเมินผลการนำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรไปปฏิบัติ

3) มาตรการที่ 1.3 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร

- เสนอแผนงาน/โครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ

4) มาตรการที่ 1.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

- โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

4.3.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1) มาตรการที่ 2.1 สร้างเสริมสมรรถนะพื้นฐานให้กับบุคลากรทุกระดับ

(1) <u>แผนงานเสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐานสำหรับข้าราชการระดับบริหาร</u>

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสมัยใหม่

(2) <u>แผนงานเสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐานสำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติ</u>

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน

- โครงการประเมินผลการฝึกอบรม
- โครงการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่

(3) แผนงานเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบริการโดยตรง

- โครงการสร้างทักษะและจิตสำนึกในการให้บริการกับประชาชนและหน่วยงานภายนอก

(4) แผนงานเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการทั่วไป

- โครงการพัฒนาระบบและเทคนิคในการให้บริการในหน่วยงาน

2) มาตรการที่ 2.2 พัฒนาความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน และด้านอื่นที่จำเป็น

(1) แผนงานเสริมสร้างความรู้และทักษะเฉพาะด้านตามสายงาน

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานวิชาการ
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานสนับสนุน
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะเชิงการบริหารจัดการ

(2) แผนงานเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านอื่นที่จำเป็น

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- โครงการเพิ่มทักษะวิทยาการใหม่

4.3.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1) มาตรการที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

(1) แผนงานการสร้างระบบและกลไกแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคลากร

- โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร

4.3.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) มาตรการที่ 4.1 ปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

(1) แผนงานปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมของข้าราชการและบุคลากรในการปฏิบัติงาน

- โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน

- โครงการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมตามรอยพระยุคลบาท

(2) <u>แผนงานเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรของกรม</u>

- โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

(3) <u>แผนงานสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม</u>

- โครงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในที่ทำงาน
- โครงการผู้บริหารพบบุคลากร

2) มาตรการที่ 4.2 เสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิต

(1) <u>แผนงานเสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร</u>

- โครงการเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากร
- โครงการสร้างเสริมสุขภาพจิตและความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร

4.3.3 การจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการ

การจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการได้พิจารณาจัดกลุ่มโครงการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มโครงการระยะสั้น/เร่งด่วน หมายถึงโครงการที่จะต้องรีบดำเนินการภายในปีงบประมาณ 2549 โดยพิจารณาจากการที่เป็นโครงการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร เป็นโครงการที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากรหรือเป็นโครงการที่ต้องจัดทำขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานของระบบการพัฒนาบุคลากร

กลุ่มโครงการระยะกลาง หมายถึงโครงการที่ควรดำเนินการภายในปีงบประมาณ 2550 ได้แก่โครงการที่เป็นการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานและการพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน

กลุ่มโครงการระยะยาว หมายถึงโครงการที่มิใช่โครงการเร่งด่วน ระยะเวลาในการเริ่มดำเนินการโครงการสามารถรอได้จนถึงปีงบประมาณ 2551

นอกจากนี้ยังได้พิจารณาว่าโครงการบางโครงการมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือต้องดำเนินการทุกปีจึงได้กำหนดตัวอักษร C (Continuous) ไว้ท้ายชื่อโครงการ รายละเอียดการจัดลำดับความเร่งด่วนของโครงการมีดังต่อไปนี้

4.3.3.1 โครงการระยะสั้น เร่งด่วน

- โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ
- โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน/สายงาน
- โครงการพัฒนาบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน (C)

- โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน

- โครงการจัดทำแบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล (Employee Performance Portfolio)

- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

- โครงการพัฒนาระบบและเทคนิคในการให้บริการในหน่วยงาน

- โครงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในที่ทำงาน (C)

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสมัยใหม่

- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน (C)

- โครงการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ (C)

4.3.3.2 โครงการระยะกลาง

- โครงการสร้างทักษะและจิตสำนึกในการให้บริการกับประชาชนและหน่วยงานภายนอก (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานวิชาการ (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะเชิงการบริหารจัดการ (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานสนับสนุน (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (C)

- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (C)

- โครงการเพิ่มทักษะวิทยาการใหม่

- โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน (C)

- โครงการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมตามรอยพระยุคลบาท

- โครงการติดตามและประเมินผลการนำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรไปปฏิบัติ(C)

- โครงการประเมินผลการฝึกอบรม (C)

- โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

- โครงการผู้บริหารพบบุคลากร (C)

- โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร

4.3.3.3 โครงการระยะยาว

- โครงการเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากร (C)

- โครงการสร้างเสริมสุขภาพจิตและความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร (C)

4.3.4 แผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ

ตารางที่ 4.15 เป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ มาตรการ แผนงาน และโครงการ ซึ่งแสดงรายละเอียดของ กลุ่มเป้าหมายในแต่ละโครงการหรือแผนงาน วิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ระยะเวลาของโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ งบประมาณรวมของโครงการและงบประมาณระหว่างปี 2549 – 2551

สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมได้กำหนดขึ้นมาจากการวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (ค่า Gap) ของสมรรถนะ ร่วมกับแผนงานและมาตรการที่ได้กำหนดไว้เพื่อสนองยุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ ส่วนกลุ่มเป้าหมายในการอบรมกำหนดมาจากการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสายงาน เช่น สายงานบริหาร สายงานวิชาการ สายงานสนับสนุน เป็นต้น

ตารางที่ 4.15 แผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ ประจำปีงบประมาณ 2549-2551

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร								
*มาตรการที่*1.1 *จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ*								
- โครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ	บุคลากรทุกระดับ	- จัดจ้างที่ปรึกษา	3 เดือน	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	500,000.- - (ใช้งบประมาณปี 2548) - (ใช้ร่วมกับโครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรฯ)	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
มาตรการที่ 1.2 *จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ* (Career Path)								
แผนงานจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน / สายงาน								
- โครงการจัดทำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน/สายงาน	บุคลากรทุกระดับ	- จัดจ้างที่ปรึกษา	3 เดือน	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	500,000.- - (ใช้งบประมาณปี 2548) - (ใช้ร่วมกับโครงการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ฯ)	-	-	-
- โครงการพัฒนาบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน	บุคลากรทุกระดับ	- ดำเนินการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนา	ต่อเนื่อง	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
- โครงการจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) สำหรับบุคลากรตามแต่ละตำแหน่งงาน	บุคลากรทุกระดับ	- ดำเนินการโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่	9 เดือน	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
- โครงการจัดทำแบบบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล (Employee Performance Portfolio)	บุคลากรทุกระดับ	- จัดจ้างที่ปรึกษา	6 เดือน	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	500,000.-	-	500,000	-
- โครงการติดตามและประเมินผลการนำแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรไปปฏิบัติ	บุคลากรทุกระดับ	- ดำเนินการโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่	ต่อเนื่อง	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
มาตรการที่ 1.3 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร								
- เสนอแผนงาน/โครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่/สำนักงานเลขานุการกรม	- ดำเนินการโดยฝ่ายการเจ้าหน้าที่	ต.ค.-ธ.ค. ทุกปีงบประมาณ	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
มาตรการที่ 1.4 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล								
- โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล	บุคลากรทุกระดับ	- จัดจ้างที่ปรึกษา	1 ปี	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	1,500,000.-	-	1,500,000	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง								
มาตรการที่ 2.1 สร้างเสริมสมรรถนะพื้นฐานให้กับบุคลากรทุกระดับ								
<u>แผนงานเสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐานสำหรับข้าราชการระดับบริหาร</u>								
- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสมัยใหม่	ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป(5 ท่านต่อปี)	ฝึกอบรมตามหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม	18 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	150,000.-	50,000	50,000	50,000
<u>แผนงานเสริมสร้างสมรรถนะพื้นฐานสำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติ</u>								
- โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน	บุคลากรระดับ 5-8 (60 คน)	- ฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	690,000.-	230,000	230,000	230,000
** จัดทำคำสั่งมอบหมายเป็นพี่เลี้ยงและการสอนงาน (กิจกรรมภายใต้โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการสอนงาน)*	*- ผู้ที่ได้รับมอบหมาย - บุคลากรบรรจุใหม่/ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่*	*- จัดทำคำสั่งและมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษร*	*ต่อเนื่อง*	*ฝ่ายการเจ้าหน้าที่*	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
- โครงการประเมินผลการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง	- ผู้ที่ได้รับมอบหมาย - บุคลากรบรรจุใหม่/ผู้ที่มารับตำแหน่งใหม่	- ใช้แบบสำรวจ	ต่อเนื่อง	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
- โครงการฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่	ข้าราชการบรรจุใหม่	- ฝึกอบรมหลักสูตรพื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ	18 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	310,000.-	155,000	-	155,000
<u>แผนงานเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานบริการโดยตรง</u>								
- โครงการสร้างทักษะและจิตสำนึกในการให้บริการกับประชาชนและหน่วยงานภายนอก	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง	- รณรงค์สร้างทักษะและจิตสำนึกในการบริการ	ต่อเนื่อง	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
<u>แผนงานเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในการให้บริการทั่วไป</u>								
- โครงการพัฒนาระบบและเทคนิคในการให้บริการในหน่วยงาน	บุคลากรที่ให้บริการ	- ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ		ฝ่ายการเจ้าหน้าที่				
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรการบริการเป็นเลิศ	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
มาตรการที่ 2.2 พัฒนาความรู้ ทักษะเฉพาะด้านและด้านอื่นที่จำเป็น								
<u>แผนงานเสริมสร้างความรู้และทักษะเฉพาะด้านตามสายงาน</u>								
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานวิชาการ	บุคลากรในสายงานวิชาการ	- ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ		หน่วยงานตามสายงาน				
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรความรู้ด้านการจัดการมลพิษ	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรความรู้ด้านเทคโนโลยีสะอาด	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรเทคนิคการประเมินผลกระทบและความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรความรู้ด้านภูมิศาสตร์ และ GIS	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรการวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรเทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรเทคนิคการประมวลผลและเขียนรายงาน	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนักวิชาการสิ่งแวดล้อม	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะในสายงานสนับสนุน	บุคลากรในสายงานสนับสนุน	- ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ		หน่วยงานตามสายงาน				
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสารเคมี (นักวิทยาศาสตร์)	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรข้อกำหนด ISO/IEC 17025 (นักวิทยาศาสตร์)	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ (นักวิทยาศาสตร์)	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรความรู้ด้านวิชาการเงินและบัญชี (เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี)	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพคน	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรการคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรมนุษยพฤติกรรมในการศึกษาอบรม	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรการตรวจสอบข้อมูล	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
* หลักสูตรบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	30 คน		12 ชม.		133,000.-	-	133,000	-
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะเชิงการบริหารจัดการ	บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	- ฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ		หน่วยงานตามสายงาน				
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น	30 คน		18 ชม.		465,000.-	155,000	155,000	155,000
* หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรผู้บังคับบัญชากับการสอนงานเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	60 คน		18 ชม.		855,000.-	285,000	285,000	285,000
* หลักสูตรเทคนิคการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000
* หลักสูตรศิลปะการบริหารงานสำหรับผู้บริหารยุคใหม่	30 คน		18 ชม.		465,000.-	155,000	155,000	155,000
* หลักสูตรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปรับกระบวนทัศน์ในการทำงาน	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000
* หลักสูตรการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี(บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรการจัดการเชิงกลยุทธ์	30 คน		18 ชม.		465,000.-	155,000	155,000	155,000
* หลักสูตรการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000
* หลักสูตรการพัฒนางาน	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000
* หลักสูตรการวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ	30 คน		18 ชม.		465,000.-	155,000	155,000	155,000
* หลักสูตรการวิเคราะห์โครงการ	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรความสามารถในการคิด	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรเทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม	60 คน		12 ชม.		690,000.-	230,000	230,000	230,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี(บาท)		
						2549	2550	2551
* หลักสูตรการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรภาวะผู้นำ 1	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
* หลักสูตรภาวะผู้นำ 2	30 คน		12 ชม.		399,000.-	133,000	133,000	133,000
<u>แผนงานเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านอื่นที่จำเป็น</u>								
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- จัดฝึกอบรมภายในหลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน	30 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	270,000.-	90,000	90,000	90,000
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- E-Learning - www.ocsc.go.th - ให้ความรู้การใช้ระบบ	ตามที่หลักสูตรกำหนด	- บุคลากรทุกระดับ - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี(บาท)		
						2549	2550	2551
- โครงการสร้างและพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อทางไกล (E-Learning)	บุคลากรระดับปฏิบัติ	- E-Learning - www.ocsc.go.th - ให้ความรู้การใช้ระบบ - จัดฝึกอบรมภายใน	ตามที่หลักสูตรกำหนด	- บุคลากรทุกระดับ - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ - สำนัก/กอง/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-
- โครงการเสริมสร้างความรู้และทักษะด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง							
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรกฎหมายสิ่งแวดล้อม/กฎหมายทั่วไป			12 ชม.		390,000.-	130,000	130,000	130,000
* หลักสูตรการตรวจสอบข้อมูล			6 ชม.		45,000.-	15,000	15,000	15,000
* หลักสูตรกฎหมาย/ข้อตกลงระหว่างประเทศด้านสิ่งแวดล้อม			6 ชม.		45,000.-	15,000	15,000	15,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
- โครงการเพิ่มทักษะวิทยาการใหม่	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง	- ฝึกอบรมภายในหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	6 ชม.	- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ - สำนัก/กอง/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	45,000.-	15,000	15,000	15,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง								
มาตรการที่ 3.1 พัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร								
<u>แผนงานการสร้างระบบและกลไกแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างบุคลากร</u>								
- โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ในองค์กร *กิจกรรมภายใต้โครงการ มีดังต่อไปนี้*	บุคลากรทุกระดับ	- จัดจ้างที่ปรึกษา	105 วัน	คณะทำงาน KM	130,000.- - (ใช้งบประมาณปี 2548)	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
* สร้างระบบแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้/ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร * จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ * แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอก * ฝึกอบรมการจัดการความรู้ในองค์กร * จัดตั้งศูนย์รวมองค์ความรู้และผลงานของบุคลากร * สร้างระบบฐานข้อมูลการจัดการความรู้ในองค์กร	บุคลากรทุกระดับ	- จัดเวทีถ่ายทอดความรู้ - เสียงตามสาย - ประชาสัมพันธ์	ต่อเนื่อง	- คณะทำงาน KM - กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	450,000.-	150,000	150,000	150,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี								
มาตรการที่ 4.1 ปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม								
แผนงานปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมของข้าราชการและบุคลากรในการปฏิบัติงาน								
- โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน	บุคลากรทุกระดับ	- E-Learning - www.ocsc.go.th - ให้ความรู้การใช้ระบบ	ตามหลักสูตรที่กำหนด	- บุคลากรทุกระดับ - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
- โครงการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมตามรอยพระยุคลบาท	บุคลากรทุกระดับ (50 คน)	- ฝึกอบรมหลักสูตรการศึกษาอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกข้าราชการตามรอยพระยุคลบาท	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	135,000.-	45,000	45,000	45,000

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
<u>แผนงานเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรของกรม</u>								
- โครงการฝึกอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	บุคลากรทุกระดับ (300 คน)	- จัดบรรยายธรรม	3 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	33,000.-	11,000	11,000	11,000
<u>แผนงานสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม</u>								
- โครงการสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีม	บุคลากรทุกระดับ (300 คน)	- สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ	18 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	2,100,000.-	700,000	700,000	700,000
- โครงการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในที่ทำงาน	บุคลากรทุกระดับ	- รณรงค์/ประชาสัมพันธ์	ต่อเนื่อง	- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
- โครงการผู้บริหารพบบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ	- ประชุมกรมทุกๆเดือน	ต่อเนื่อง	สำนักเลขานุการกรม	-	-	-	-

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์/มาตรการ/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย /จำนวน(คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
มาตรการที่ 4.2 เสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิต								
<u>แผนงานเสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร</u>								
- โครงการเสริมสร้างสุขภาพของบุคลากร - โครงการสร้างเสริมสุขภาพจิตและความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากร	บุคลากรทุกระดับ บุคลากรทุกระดับ	- จัดกีฬาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน - ฝึกอบรม	1 ครั้ง / ปี	ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	300,000.-	100,000	100,000	100,000
หลักสูตรฝึกอบรม								
* หลักสูตรความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานบริหารบุคคล (การพัฒนา EQ,MQ & IQ)	30คน		6 ชม.		45,000.-	15,000	15,000	15,000
* หลักสูตรการพัฒนาตนเอง	30คน		6 ชม.		45,000.-	15,000	15,000	15,000
รวมงบประมาณ					**21,514,000.-**	**5,980,000**	**9,554,000**	**5,980,000**

4.4 การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระหว่างกรมควบคุมมลพิษ และหน่วยงานราชการอื่น

4.4.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานราชการอื่น

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลด้านแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานราชการอื่น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ได้แก่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีข้อมูลดังนี้

4.4.1.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนี้ เป็นแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปีงบประมาณ 2548 – 2552 ซึ่งรายละเอียดที่นำมาแสดงผลประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในการพัฒนาข้าราชการ และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ มีรายละเอียดดังนี้

<u>วิสัยทัศน์</u>

มุ่งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศด้านนโยบายและแผนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และมีชีวิตที่มีดุลยภาพ ภายใน 5 ปี

<u>พันธกิจ</u>

1) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

3) สร้างระบบบริหารองค์ความรู้และเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ทั้งในและนอกองค์กร

<u>เป้าประสงค์</u>

1) บุคลากรของสำนักงานฯ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามภารกิจและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) บุคลากรของสำนักงานฯ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐานได้

3) สำนักงานฯมีการบริหารองค์ความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ

4) ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักงานฯ

ตัวชี้วัด

1) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน

2) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐาน

3) ร้อยละของความสำเร็จในการจัดตั้งและดำเนินระบบบริหารองค์ความรู้และเครือข่าย

4) ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักงานฯ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ปีงบประมาณ 2548-2552

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

วัตถุประสงค์

(1) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักงานฯ ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) เพื่อพัฒนาระบบบริหารองค์กรและบุคลากรสำนักงานฯ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เป้าหมาย

(1) บุคลากรสำนักงานฯได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามภารกิจหลัก

สมรรถนะหลัก คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

สมรรถนะเฉพาะ คือการมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ และการสั่งการตามอำนาจหน้าที่

(2) บุคลากรสำนักงานฯ มีทักษะและสามารถดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

(1) บุคลากรสำนักงานฯ ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ความรู้เฉพาะด้าน/สาขาตามภารกิจหลักไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของบุคลากรทั้งหมด ต่อปี

(2) บุคลากรเข้าร่วมประชุท/สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการเพิ่มความรู้ ทักษะเชิงวิชาการ การบูรณาการแผนงาน/โครงการ การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมตามพ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 อย่างน้อยร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมายและประมาณ 10 วันต่อคนต่อปี

(3) ร้อยละของความก้าวหน้าในการพัฒนาและดำเนินระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์

(1) เพื่อจัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากรสำนักงานฯให้สะดวกต่อการสืบค้นและการให้บริการข้อมูล

(2) เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรสำนักงานฯให้สามารถใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐานได้

เป้าหมาย

สำนักงานฯ มีการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร ที่มีข้อมูลเป็นปัจจุบันและย้อนหลังปี พ.ศ. 2545

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรกลุ่มเป้าหมายทุกระดับ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

(1) ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากรสำนักงานฯ ประจำปี

(2) บุคลากรสำนักงานฯ ได้รับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างน้อยร้อยละ 10 ของกลุ่มเป้าหมายต่อปี

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์ความรู้และเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

(1) เพื่อจัดตั้งองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรสำนักงานฯ

(2) ประสานการจัดทำและดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของสำนักงานฯ ประจำปี โดยยึดกรอบการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานฯ

(3) เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร การประสานการดำเนินงานการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งภายในสำนักงานฯ ระดับกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมาย

(1) มีองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรสำนักงาน 1 องค์กร

(2) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสำนักงานฯ นำไปใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานฯ อย่างเป็นรูปธรรม

(3) เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร ระดับสำนักงานฯ ระดับสำนัก/กอง ระดับกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มเป้าหมาย

บุคลากรที่เป็นผู้แทน สำนัก/กอง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

(1) ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดตั้ง กลุ่ม/ฝ่าย พัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานฯ

(2) ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดทำและดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ของสำนักงานฯ ประจำปี

(3) ร้อยละของความก้าวหน้าในการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรระดับสำนักงานฯ ระดับสำนัก/กอง ระดับกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.4.1.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขนี้ เป็นแผนยุทธศาสตร์ระหว่างปีงบประมาณ 2548 – 2550 ซึ่งรายละเอียดที่นำมาแสดงประกอบด้วย วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาบุคลากร และยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขให้มีสมรรถนะ มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม โดยการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

พันธกิจ

1) กำหนดนโยบายและมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

2) พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรมตามที่องค์กรต้องการ

4) ส่งเสริมและสับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5) สร้างเครือข่ายในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในองค์กร

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะที่จำเป็นให้ครอบคลุม ต่อเนื่องและสอดคล้องกับภารกิจ

มาตรการที่ 1

ปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ในการปฏิบัติงานเชิงรุกและเน้นผลสัมฤทธิ์

เป้าหมาย

ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งส่วนกลางและภูมิภาค

ตัวชี้วัด

(1) ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม ครอบคลุมทุกเป้าหมาย 100% ภายใน 3 ปี

(2) ทุกหน่วยงานมีผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80, และ100 ในงบประมาณ 2548 -2550 ตามลำดับ

มาตรการที่ 2

สร้างเสริมสมรรถนะให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ข้าราชการทุกคน ทุกระดับได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนของหน่วยงาน

เป้าหมาย

ข้าราชการทุกคน ทุกระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตัวชี้วัด

ข้าราชการได้รับการพัฒนาสมรรถนะไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80, และ100 ในงบประมาณ 2548 -2550 ตามลำดับ

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างระบบและกลไกสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

มาตรการที่ 1

พัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมตามภารกิจ

เป้าหมาย

หน่วยงานทุกระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตัวชี้วัด

ทุกหน่วยงานมีการจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมตามภารกิจ

มาตรการที่ 2

สร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือและมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กร

เป้าหมาย

หน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตัวชี้วัด

จำนวนเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อยเขตละ 1 แห่ง ครอบคลุมทุกเขตภายใน 3 ปี

มาตรการที่ 3

พัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีการจัดระบบการสรรหาและจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับแผนการพัฒนา รวมถึงการกำกับติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

ทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตัวชี้วัด

ทุกหน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง

มาตรการที่ 4

ส่งเสริมให้ใช้ระบบ IT ในการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์

พัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบสำหรับการพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัด

จำนวนสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

มาตรการที่ 5

พัฒนาระบบการควบคุมกำกับและประเมินผลการพัฒนา

วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีระบบการควบคุมกำกับและประเมินผลการพัฒนา

เป้าหมาย

ทุกหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ตัวชี้วัด

ร้อยละ 80 ของหน่วยงานที่มีการควบคุม กำกับและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

4.4.2 การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษกับหน่วยงานราชการอื่นจะทำการเปรียบเทียบประเด็นต่าง ๆของแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานทั้ง 3 ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษกับหน่วยงานราชการอื่น

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
1. วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2545 : 99) - เหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยมขององค์กร - เป็นอุดมคติบ่งชี้ความเป็นเลิศที่ต้องการ - ทำให้เป้าหมายและทิศทางมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น - ดลใจให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม - ชัดเจนง่ายต่อทำความเข้าใจ - สะท้อนความต้องการลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร - มุ่งสู่ความสำเร็จ	- บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรมให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร	- มุ่งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศด้านนโยบายและแผนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และมีชีวิตที่มีดุลยภาพ ภายใน 5 ปี	- เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขให้มีสมรรถนะ มาตรฐาน คุณธรรม จริยธรรม โดยการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
การเปรียบเทียบวิสัยทัศน์	ข้อดี - มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร - มีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน - มีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ - มีความเป็นอุดมคติบอกถึงลักษณะที่ต้องการทรัพยากรบุคคล ข้อด้อย - ขาดการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและพยายามในการพัฒนาบุคลากร - ขาดการแสดงการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร - เน้นการพัฒนาบุคลากรจนมองข้ามเรื่องของระบบในการพัฒนาบุคลากร	ข้อดี - มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร - มีการดลใจให้เกิดการพัฒนาบุคลากร - มีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน - มีความเป็นอุดมคติบอกถึงลักษณะความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคลากร - มีการแสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร - มีการมุ่งพัฒนาในเรื่องระบบและบุคลากรควบคู่กัน ข้อด้อย - เนื้อความของวิสัยทัศน์ยาวยากแก่การทำความเข้าใจ	ข้อดี - มีการมุ่งพัฒนาในเรื่องระบบและบุคลากรควบคู่กัน - มีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน - มีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ - มีความเป็นอุดมคติบอกถึงลักษณะที่ต้องการทรัพยากรบุคคล ข้อด้อย - ขาดความสอดคล้องกับการดำเนินงานหลักขององค์กร - ขาดการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและพยายามในการพัฒนาบุคลากร - ขาดการแสดงการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
2. พันธกิจ พันธกิจที่ดีมีลักษณะดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, 2549) - บอกให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน - เป็นกรอบหรือแนวทางให้แก่หน่วยงานในลำดับถัดลงไป - ครอบคลุมทั้งลักษณะงานที่เป็นงานประจำและงานตามวิสัยทัศน์ - ลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	- พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	- พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง - พัฒนาระบบสารสนเทศด้านการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม - สร้างระบบบริหารองค์ความรู้และเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร ทั้งในและนอกองค์กร	- กำหนดนโยบายและมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ - พัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง - ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีคุณธรรมและจริยธรรมตามที่องค์กรต้องการ - ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร - สร้างเครือข่ายในการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในองค์กร

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
การเปรียบเทียบพันธกิจ	ข้อดี - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร ข้อด้อย - พันธกิจขาดความชัดเจน - ไม่สามารถระบุลักษณะงานหรือกิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากรได้ทั้งหมด - ขาดการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล	ข้อดี - มีการระบุลักษณะงานและกิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ครบถ้วน - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร - มีการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ข้อด้อย - พันธกิจขาดความชัดเจน	ข้อดี - มีการระบุลักษณะงานและกิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากรไว้ครบถ้วน - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร - พันธกิจมีความชัดเจนครบถ้วน - มีการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
3. เป้าประสงค์ เป้าประสงค์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, 2549) - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ - บอกได้ชัดเจนถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ - มีกรอบเวลาในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ - มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ - นำไปสู่การออกแบบและพัฒนายุทธศาสตร์	- บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ - บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี - บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร	- บุคลากรของสำนักงานฯ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามภารกิจและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ - บุคลากรของสำนักงานฯ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นพื้นฐานได้ - สำนักงานฯมีการบริหารองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ - ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของสำนักงานฯ	แผนยุทธศาสตร์ไม่ได้จัดทำเป้าประสงค์

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
การเปรียบเทียบเป้าประสงค์	ข้อดี - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการพัฒนาบุคลากร - มีการระบุถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน - สามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้ ข้อด้อย - ขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์ - ขาดการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์	ข้อดี - มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการพัฒนาบุคลากร - มีการระบุถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน - มีการจัดลำดับของเป้าประสงค์ได้อย่างชัดเจน - สามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้ ข้อด้อย - ขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์	ไม่สามารถเปรียบเทียบได้เนื่องจากไม่มีการจัดทำเป้าประสงค์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
4. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดี มีลักษณะดังนี้ (สมชาย ภคภาสวิวัฒน์, มปป.: 35-36) - ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก - ต้องสอดคล้องกันทุกด้าน - ต้องยืดหยุ่น - สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ - ต้องเป็นไปได้จริง	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาบุคลากร - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะที่จำเป็นให้ครอบคลุมต่อเนื่องและสอดคล้องกับภารกิจ - ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างระบบและกลไกสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ประเด็นในการเปรียบเทียบ	กรมควบคุมมลพิษ	สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข
การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์	ข้อดี - มีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ - มีความยืดหยุ่นในยุทธศาสตร์ - มีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ - ยุทธศาสตร์ได้รับการออกแบบให้บรรลุวิสัยทัศน์ - มีความเป็นไปได้จริงในการดำเนินตามยุทธศาสตร์ ข้อด้อย - ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก	ข้อดี - มีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ - มีความยืดหยุ่นในยุทธศาสตร์ - มีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ - ยุทธศาสตร์ได้รับการออกแบบให้บรรลุวิสัยทัศน์ - มีความเป็นไปได้จริงในการดำเนินตามยุทธศาสตร์ - มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	ข้อดี - มีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ - มีความยืดหยุ่นในยุทธศาสตร์ - มีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์ - ยุทธศาสตร์ได้รับการออกแบบให้บรรลุวิสัยทัศน์ - มีความเป็นไปได้จริงในการดำเนินตามยุทธศาสตร์ ข้อด้อย - ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

ในภาพรวมจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษกับทฤษฎี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน รวมถึงมีความเป็นอุดมคติ แต่จุดด้อยคือขาดการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและขาดการแสดงการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรรวมถึงการมองข้ามระบบในการพัฒนาบุคลากร

ด้านพันธกิจ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แต่จุดด้อยคือขาดความชัดเจน ไม่มีการระบุลักษณะงานและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร และขาดการลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล

ด้านเป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจซึ่งสามารถระบุสิ่งที่ได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้ แต่จุดด้อยคือ การขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์ และขาดการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกันในแต่ละยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นและเป็นไปได้จริง แต่จุดด้อยคือ ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

สำหรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน มีการดลใจและแสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากรและเรื่องระบบ รวมถึงมีความเป็นอุดมคติ แต่จุดด้อยคือเนื้อความยากแก่การทำความเข้าใจ

ด้านพันธกิจ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีการระบุลักษณะงานและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร และมีการลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล แต่จุดด้อยคือขาดความชัดเจน

ด้านเป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจซึ่งสามารถระบุสิ่งที่ได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้ และมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์ แต่จุดด้อยคือ การขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกันในแต่ละยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นและเป็นไปได้จริง รวมถึงการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่า

ด้านวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับเรื่องระบบ รวมถึงมีความเป็นอุดมคติ แต่จุดด้อยคือ ขาดความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร ขาดการดลใจแสดงความมุ่งมั่นและขาดการแสดงการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

ด้านพันธกิจ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มีการระบุลักษณะงานและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร มีการลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล และมีความชัดเจนครบถ้วน

ด้านเป้าประสงค์ ไม่สามารถเปรียบเทียบได้เนื่องจากไม่มีการจัดทำเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์

ด้านยุทธศาสตร์ มีความสอดคล้องกันในแต่ละยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์มีความยืดหยุ่นและเป็นไปได้จริง แต่จุดด้อยคือ ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) ของบุคลากร และศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ และนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเมื่อได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ ได้นำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกับทฤษฎี และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานราชการอื่น ประกอบด้วย สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

วิธีการในการศึกษาประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษ การประชุมระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเป็นสถิติเชิงพรรณนา ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 285 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ

5.1.1.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ จากการศึกษาพบว่า

1) สมรรถนะของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในภาพรวมที่มีความสำคัญที่สุด 2 สมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิคการตรวจและวิเคราะห์มลพิษตลอดจนความสามารถเฉพาะทาง และการคิดแบบองค์รวม คิดเป็นร้อยละ 11.43

2) สมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาที่มีความสำคัญที่สุด 3 สมรรถนะ ได้แก่ ความคิดในเชิงสร้างสรรค์และประยุกต์ การทำงานเชิงบูรณาการ และการทำงานเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 11.11

3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า

ปัจจัยภายในในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย จุดแข็งที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางสูง คิดเป็นร้อยละ 53.33 และ จุดอ่อนที่สำคัญที่สุดคือบุคลากรขาดความรู้ในองค์รวมและเชิงบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ 18.52

ปัจจัยภายนอกในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย โอกาสที่สำคัญที่สุดคือ นโยบายจากทางภาครัฐที่เกื้อหนุนต่อการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 41.67 และข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดได้แก่ การขาดความร่วมมือจากทางด้านสังคมและประชาชน รายได้ที่สูงกว่าเมื่อทำงานกับภาคเอกชนทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีความต้องการย้ายงาน ปัจจัยด้านการเมืองทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร และกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 16.67 ทั้ง 4 ประเด็น

5.1.1.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย จากการศึกษาพบว่า

1) กองนิติการ สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าGapเป็น 3 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ และการคิดวิเคราะห์ มีค่าGapเป็น 2 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ มีค่าGapเป็น 2

2) กองแผนงานและประเมินผล สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าGapเป็น 1.3 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ มีค่าGapเป็น 2 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ มีค่าGapเป็น 4

3) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าGapเป็น 0.5 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การมองภาพองค์รวม มีค่าGapเป็น 1 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การบริหารและจัดการข้อมูล ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การให้คำปรึกษา และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 1

4) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าGapเป็น 2.3 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ และความถูกต้องของงาน ทั้ง 4 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 3 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์มลพิษ

ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ความรู้เรื่องนโยบายและแผน และการซ่อมแซมและการบำรุงรักษาเครื่องมือ ทั้ง 4 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 3

5) ฝ่ายตรวจและบังคับการ สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ความร่วมแรงร่วมใจ มีค่าGapเป็น 3.5 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ มีค่าGapเป็น 2.5 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การประสานงาน มีค่าGapเป็น 3

6) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย ความร่วมแรงร่วมใจ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้ง 4 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน การมองภาพองค์รวม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ ทั้ง 4 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 2 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และความเข้าใจผู้อื่น ทั้ง 2 สมรรถนะ มีค่าGapเป็น 4

7) สำนักจัดการคุณภาพน้ำสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดประกอบด้วย การบริการที่ดี และความร่วมแรงร่วมใจ ทั้ง 2 สมรรถนะมีค่าGapเป็น 2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน มีค่าGapเป็น 2.5 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และGIS มีค่าGapเป็น 3

8) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การบริการที่ดี มีค่าGapเป็น 1.7 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การมองภาพองค์รวม มีค่าGapเป็น 2 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด มีค่าGapเป็น 4

9) สำนักงานเลขานุการกรม สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าGapเป็น 1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การคิดวิเคราะห์ มีค่าGapเป็น 1.6 และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีค่าGapเป็น 3

5.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

5.1.2.1 การสรุปผลจากแบบสอบถามบุคลากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเบื้องต้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยภายใน

จุดแข็งที่สำคัญสุดคือประเด็นด้านคน คิดเป็นร้อยละ 67.55 โดยที่มีประเด็นเรื่อง บุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถเป็นอย่างดี เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.85

จุดอ่อนที่สำคัญที่สุดเป็นประเด็นด้านคนเช่นเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 40.84 โดยที่มีประเด็นเรื่องการจัดระบบการทำงานไม่ชัดเจนซึ่งอยู่ในประเด็นด้านระบบ เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.65

2) ปัจจัยภายนอก

โอกาสที่สำคัญที่สุดคือประเด็นด้านเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 45.10 โดยที่มีประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรรวมถึงช่วยเหลือในการทำงาน เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.31

ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือประเด็นด้านการเมือง คิดเป็นร้อยละ 47.31 โดยที่มีประเด็นเรื่องปัญหาจากทางการเมืองและนโยบาย เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.16

5.1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขั้นสุดท้ายในการพัฒนาบุคลากรจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยภายใน

จุดแข็งมีคะแนนรวมจากการวิเคราะห์สถานภาพได้ 122.62 คะแนน จากคะแนนเต็ม 400 คะแนน โดยที่มีประเด็นบุคลากรมีความรู้พื้นฐานทางวิชาการและมีความสามารถในการทำงานเฉพาะด้านเป็นอย่างดีรวมถึงมีความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งมีคะแนน 20.62 คะแนน เป็นจุดแข็งที่สำคัญที่สุด

จุดอ่อนมีคะแนนรวมจากการวิเคราะห์สถานภาพได้ 277.31 คะแนน จากคะแนนเต็ม 400 คะแนน โดยที่มีประเด็นขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีคะแนน 21.67 คะแนน เป็นจุดอ่อนที่สำคัญที่สุด

2) ปัจจัยภายนอก

โอกาสมีคะแนนรวมจากการวิเคราะห์สถานภาพได้ 254 คะแนน จากคะแนนเต็ม 400 คะแนน โดยที่มีประเด็นมีทุนสนับสนุนในการศึกษาต่อและฝึกอบรม ซึ่งมีคะแนน 48.50 คะแนน เป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด

ข้อจำกัดมีคะแนนรวมจากการวิเคราะห์สถานภาพได้ 146 คะแนน จากคะแนนเต็ม 400 คะแนน โดยที่มีประเด็นการพึ่งพาเทคโนโลยีและหลักสูตรการฝึกอบรมจากต่างประเทศ ซึ่งมีคะแนน 31.75 คะแนน เป็นข้อจำกัดที่สำคัญที่สุด

3) สถานภาพของการพัฒนาบุคลากร

จากการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยภายในมีลักษณะเป็นจุดอ่อนและปัจจัยภายนอกมีลักษณะที่มีโอกาสเอื้อ ดังนั้นสถานภาพการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษจึงมีลักษณะที่เป็นภายนอกมีโอกาสแต่ภายในมีจุดอ่อนหรือภายนอกเอื้อภายในด้อย

5.1.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมมลพิษ

5.1.3.1 วิสัยทัศน์

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

5.1.3.2 พันธกิจ

พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.1.3.3 เป้าประสงค์

1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร

5.1.3.4 ยุทธศาสตร์

1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

(1) <u>มาตรการที่ 1.1</u>

จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กรมควบคุมมลพิษ

<u>ตัวชี้วัด/เป้าหมาย</u>

- มีแผนพัฒนาบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ ประจำปี 2549 – 2551

(2) <u>มาตรการที่ 1.2</u>

จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

<u>ตัวชี้วัด/เป้าหมาย</u>

- มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) กรมควบคุมมลพิษ

(3) <u>มาตรการที่ 1.3</u>

จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ ในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทุกปีงบประมาณ

(4) มาตรการที่ 1.4

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคลากร

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคล

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(1) มาตรการที่ 2.1

สร้างเสริมสมรรถนะพื้นฐานให้กับบุคลากรทุกระดับ

(2) มาตรการที่ 2.2

พัฒนาความรู้ ทักษะเฉพาะด้านและด้านอื่นที่จำเป็น

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80 และ 100 ของแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ในปี 2549-2551 ตามลำดับ โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับหน่วยงานภายใน

- บุคลากรรายบุคคลมีระยะเวลาในการพัฒนาไม่น้อยกว่า 10 วันต่อปี (6 ชั่วโมง เท่ากับ 1 วันรวมถึงการฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเลคทรอนิกส์) โดยให้กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับหน่วยงานภายใน

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(1) มาตรการที่ 3.1

พัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- ปรับปรุงแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ในองค์กร 2548
- มีผลการปฏิบัติตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 60, 80 และ100 ในปีงบประมาณ 2549-2551

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(1) มาตรการที่ 4.1

ปรับกระบวนทัศน์ ค่านิยมสร้างสรรค์ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม จำนวนไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง/ปี
- กำหนดให้มีหัวข้อเกี่ยวกับค่านิยมสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการทำงานใหม่ในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของหลักสูตร
- ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
- ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

(2) มาตรการที่ 4.2

เสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิต

กลุ่มเป้าหมาย

- บุคลากรทุกระดับ

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

- มีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสุขภาพกาย สุขภาพจิต จำนวน 4 ครั้ง / ปี

5.1.4 การเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ผลการเปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการอื่น และลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจากผลการศึกษาพบว่า

5.1.4.1 วิสัยทัศน์

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ข้อดี

- มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานหลักขององค์กร
- มีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจน

- มีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ
- มีความเป็นอุดมคติบอกถึงลักษณะที่ต้องการทรัพยากร

บุคคล

<u>ข้อด้อย</u>

- ขาดการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและพยายามในการพัฒนา

บุคลากร

- ขาดการแสดงการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร
- เน้นการพัฒนาบุคลากรจนมองข้ามเรื่องของระบบในการ

พัฒนาบุคลากร

5.1.4.2 พันธกิจ

พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

<u>ข้อดี</u>

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบุคลากร

<u>ข้อด้อย</u>

- พันธกิจขาดความชัดเจน
- ไม่สามารถระบุลักษณะงานหรือกิจกรรมหลักในการพัฒนา

บุคลากรได้ทั้งหมด

- ขาดการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

5.1.4.3 เป้าประสงค์

1) บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2) บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม และรักองค์กร

<u>ข้อดี</u>

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการพัฒนา

บุคลากร

- มีการระบุถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ได้ชัดเจน
- สามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้

<u>ข้อด้อย</u>

- ขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์
- ขาดการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

5.1.4.4 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ข้อดี

- มีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์
- มีความยืดหยุ่นในยุทธศาสตร์
- มีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- ยุทธศาสตร์ได้รับการออกแบบให้บรรลุวิสัยทัศน์
- มีความเป็นไปได้จริงในการดำเนินตามยุทธศาสตร์

ข้อด้อย

- ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการศึกษาวิจัยในเรื่องแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา กรมควบคุมมลพิษ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษและได้เปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการอื่นและลักษณะที่ดีของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพที่ 5.1 ถึงภาพที่ 5.3

ค่าความแตกต่าง(Gap) ของสมรรถนะของหน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ

- สมรรถนะหลัก
- สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน
- สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
- การวิเคราะห์สถานภาพของการพัฒนาบุคลากร

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ

วิสัยทัศน์

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารจัดการมลพิษและร่วมกันปฏิบัติงานบนหลักคุณธรรม ให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

พันธกิจ

พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เป้าประสงค์

1 บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2 บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3 บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและรักองค์กร

ยุทธศาสตร์

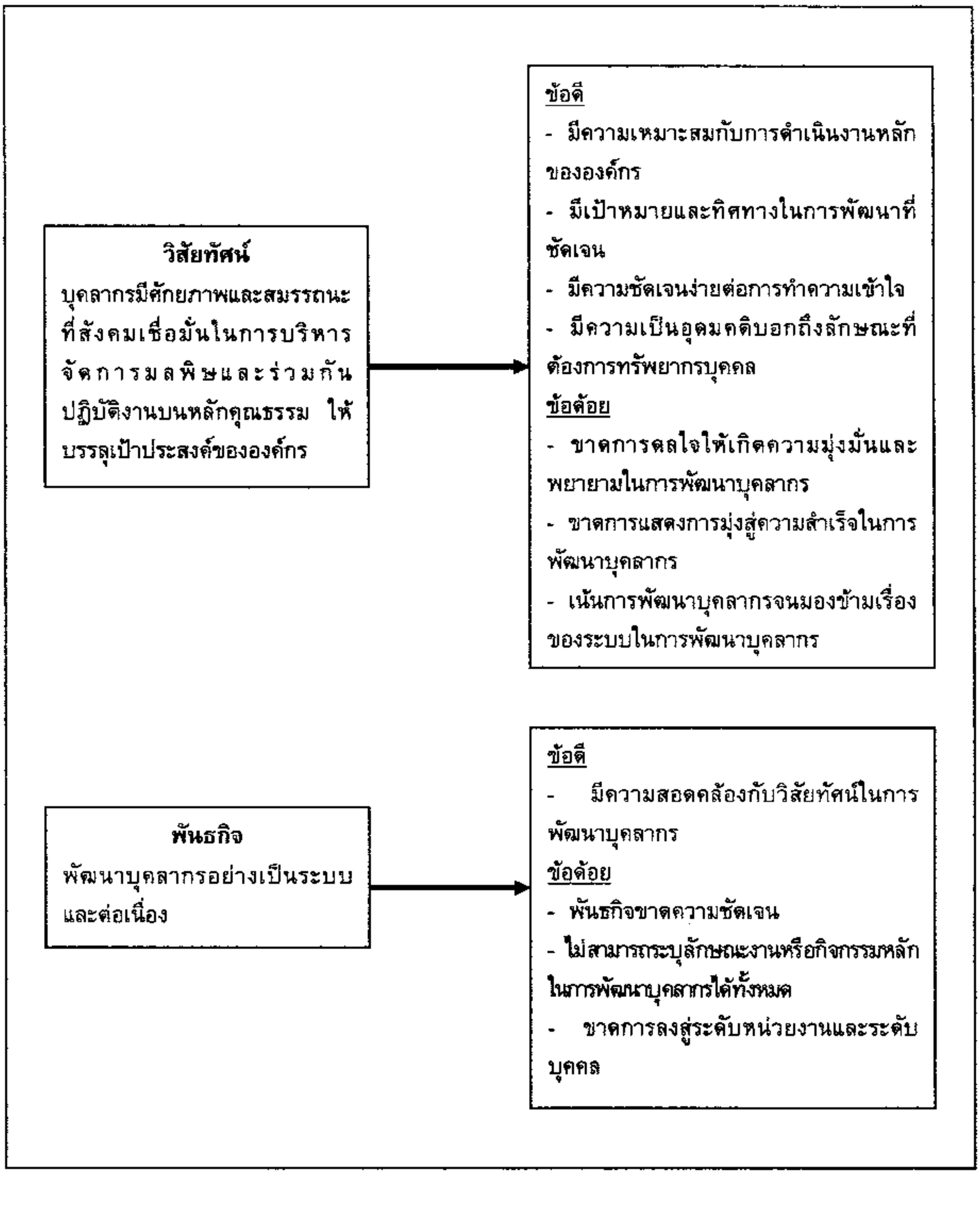
1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ภาพที่ 5.1 สรุปผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ



ภาพที่ 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ ในด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ

เป้าประสงค์

1 บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ สมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2 บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติราชการสอดรับกับระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3 บุคลากรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมและรักองค์กร

<u>ข้อดี</u>

- มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการพัฒนาบุคลากร
- มีการระบุถึงสิ่งที่จะได้จากวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ชัดเจน
- สามารถนำไปสู่การออกแบบและวางแผนยุทธศาสตร์ได้

<u>ข้อด้อย</u>

- ขาดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าประสงค์
- ขาดการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์

1 สร้างระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร

2 การพัฒนาสมรรถนะและทักษะด้านบริหาร วิชาการ และการบริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4 การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

<u>ข้อดี</u>

- มีความสอดคล้องกันในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์
- มีความยืดหยุ่นในยุทธศาสตร์
- มีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- ยุทธศาสตร์ได้รับการออกแบบให้บรรลุวิสัยทัศน์
- มีความเป็นไปได้จริงในการดำเนินตามยุทธศาสตร์

<u>ข้อด้อย</u>

- ขาดการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

ภาพที่ 5.3 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ ในด้านเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ

5.2.1.1 วิสัยทัศน์ควรมีการดลใจให้เกิดความมุ่งมั่นและการมุ่งสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาในเรื่องระบบ

5.2.1.2 พันธกิจควรมีความชัดเจน มีการระบุลักษณะงาน กิจกรรมหลักในการพัฒนาบุคลากร และมีการลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

5.2.1.3 เป้าประสงค์ควรมีกรอบเวลาที่ชัดเจนและมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์

5.2.1.4 ยุทธศาสตร์ควรมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับกรมควบคุมมลพิษ

5.2.2.1 ควรมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ใช้เป็นระยะเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ตามลำดับ

5.2.2.2 ควรมีการชี้แจงบุคลากรทั้งหมดในหน่วยงานให้ทราบถึงความจำเป็นในการดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร

5.2.2.3 ควรมีการประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ให้หรือไม่ เพื่อหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในต่อๆไป

5.2.2.4 ควรมีการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตามแผนปฏิบัติการ โดยอาจมีการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อเนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ครั้งนี้โดยอาจเป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้า จากข้อมูลการประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้

5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

5.2.3.1 ควรมีการชี้แจงประเด็นในการศึกษาอย่างละเอียด โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทางเดียวกันว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากร

5.2.3.2 ควรมีการศึกษาและคำนึงถึงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงทางระบบราชการในอนาคตเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์สามารถยืดหยุ่นรองรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

5.2.3.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเอกชนเพื่อให้เกิดมุมมองและแนวความคิดใหม่ๆในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรทางราชการ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในด้านความแตกต่างทางการดำเนินองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่นๆด้วย

5.2.3.4 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านทักษะทางสังคม (Social Skill) และทางด้านจิตวิญาณ (Spiritual Skill) เพื่อให้เกิดความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข การยอมรับซึ่งกันและกันในการทำงาน

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. แบบการวิเคราะห์สมรรถนะจากการประชุมกลุ่มย่อย

ภาคผนวก ข. แบบการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมควบคุมมลพิษ

ภาคผนวก ค. แบบสอบถามบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ

ภาคผนวก ง. แบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ภาคผนวก จ. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรแยกรายสำนัก /กอง/ฝ่าย

ภาคผนวก ก.

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะจากการประชุมกลุ่มย่อย

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะของหน่วยงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

สำนัก/ฝ่าย.....

แบบฟอร์ม 1

สมรรถนะที่จำเป็น	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน กฎหมาย สำนัก/กอง/ฝ่าย..... แบบฟอร์ม 1/2

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะทั่วไป												
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)												
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2) การบริการที่ดี (Service Mind)												
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4) จริยธรรม (Integrity)												
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)												
1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่												
2) การคิดวิเคราะห์												
3) การสืบเสาะหาข้อมูล												
2. สมรรถนะนอกเหนือ กพ. (ระดมสมอง)												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก
1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนัก/กอง/ฝ่าย..... **แบบฟอร์ม 1/3**

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะทั่วไป												
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)												
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2) การบริการที่ดี (Service Mind)												
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4) จริยธรรม (Integrity)												
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)												
1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ												
2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์												
3) ความมั่นใจในตนเอง												
2. สมรรถนะนอกเหนือ กพ. (ระดมสมอง)												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก
1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน วิชาการ สำนัก/กอง/ฝ่าย..... **แบบฟอร์ม 1/4**

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะทั่วไป												
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)												
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2) การบริการที่ดี (Service Mind)												
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4) จริยธรรม (Integrity)												
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)												
1) การคิดวิเคราะห์												
2) การสืบเสาะหาข้อมูล												
3) ความถูกต้องของงาน												
2. สมรรถนะนอกเหนือ กพ. (ระดมสมอง)												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนัก/กอง/ฝ่าย..... **แบบฟอร์ม 1/5**

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะทั่วไป												
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)												
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2) การบริการที่ดี (Service Mind)												
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4) จริยธรรม (Integrity)												
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)												
1) การมองภาพองค์รวม												
2) การคิดวิเคราะห์												
3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ												
2. สมรรถนะนอกเหนือ กพ. (ระดมสมอง)												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน สนับสนุน สำนัก/กอง/ฝ่าย.....

แบบฟอร์ม 1/6

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะทั่วไป												
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)												
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2) การบริการที่ดี (Service Mind)												
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4) จริยธรรม (Integrity)												
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)												
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน												
2) ความถูกต้องของงาน												
3) การคิดวิเคราะห์												
2. สมรรถนะนอกเหนือ กพ. (ระดมสมอง)												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน บริหาร

แบบฟอร์ม 2/1

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน				ระดับสมรรถนะที่ต้องการ			
		อธิบดี	รองอธิบดี	ผอ.สำนัก/กอง/ฝ่าย	ผอ.ส่วน	อธิบดี	รองอธิบดี	ผอ.สำนัก/กอง/ฝ่าย	ผอ.ส่วน
อธิบดี รองอธิบดี ผอ.สำนัก/ กอง/ฝ่าย ผอ.ส่วน	**1. สมรรถนะทั่วไป**								
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)								
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)								
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)								
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)								
	4) จริยธรรม (Integrity)								
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)								
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)								
	1) วิสัยทัศน์								
	2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ								
	3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน								
	4) การควบคุมตนเอง								
	5) การใช้อำนาจแก่ผู้อื่น								
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด								
	1.								
	2.								
	3.								
	4.								

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน กฎหมาย สำนัก/กอง/ฝ่าย..... แบบฟอร์ม 2/2

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน								ระดับสมรรถนะที่ต้องการ							
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	1. สมรรถนะทั่วไป																
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)																
	1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่																
	2) การคิดวิเคราะห์																
	3) การสืบเสาะหาข้อมูล																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนัก/กอง/ฝ่าย..... แบบฟอร์ม 2/3

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน								ระดับสมรรถนะที่ต้องการ							
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	1. สมรรถนะทั่วไป																
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)																
	1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ																
	2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์																
	3) ความมั่นใจในตนเอง																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน วิชาการ สำนัก/กอง/ฝ่าย..... แบบฟอร์ม 2/4

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน								ระดับสมรรถนะที่ต้องการ							
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	C8
	1. สมรรถนะทั่วไป																
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)																
	1) การคิดวิเคราะห์																
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล																
	3) ความถูกต้องของงาน																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนัก/กอง/ฝ่าย..... แบบฟอร์ม 2/5

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน								ระดับสมรรถนะที่ต้องการ							
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	C8
	1. สมรรถนะทั่วไป																
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)																
	1) การมองภาพองค์รวม																
	2) การคิดวิเคราะห์																
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

แบบการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (ประกอบการประชุมกลุ่มย่อย)

กลุ่มงาน สนับสนุน สำนัก/กอง/ฝ่าย.....

แบบฟอร์ม 2/6

ตำแหน่ง	สมรรถนะของตำแหน่ง	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน								ระดับสมรรถนะที่ต้องการ							
		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	C8
	1. สมรรถนะทั่วไป																
	1.1 สมรรถนะหลัก (ของ กพ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม กพ.)																
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน																
	2) ความถูกต้องของงาน																
	3) การคิดวิเคราะห์																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ กพ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																

หมายเหตุ : 0 = ไม่มี 2 = มีน้อย 4 = มีมาก

1 = มีน้อยมาก 3 = มีปานกลาง 5 = มีมากที่สุด

ภาคผนวก ข.

แบบการสัมภาษณ์ผู้บริหารกรมควบคุมมลพิษ

แนวการสัมภาษณ์
โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ
(ผู้บริหาร)

ผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง..... ระดับ.....
หน่วยงานที่สังกัด.....
ผู้สัมภาษณ์.....
วัน/เดือน/ปี.....เวลา.....
สถานที่.....

<u>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน</u>

1. สมรรถนะของบุคลากร

1.1 จากมุมมองของท่าน สมรรถนะ (ขีดความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน) ใดบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านจำเป็นต้องมี เช่น การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ที่จะทำให้หน่วยงานของท่านสามารถขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน

_____
_____
_____
_____
_____

1.2 สมรรถนะด้านใดบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

_____
_____
_____
_____
_____

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 ในด้านปัจจัยภายใน (ด้านคน ระบบ สภาพแวดล้อม) หน่วยงานของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง

_____

_____

จุดอ่อน

_____

_____

2.2 ในด้านปัจจัยภายนอก (เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี) หน่วยงานท่านมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

โอกาส

_____

_____

ข้อจำกัด

_____

_____

คำถามส่วนบุคคล

1. ท่านเห็นว่าชีดความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ด้านใดบ้างที่จำเป็นสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ และขอให้ท่านประเมินระดับสมรรถนะของท่านในปัจจุบันด้วย

1.1 สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
2. การบริการที่ดี (Service Mind)												
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
4. จริยธรรม (Integrity)												
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												

1.2 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. วิสัยทัศน์												
2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ												
3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน												
4. การควบคุมตนเอง												
5. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น												

1.3 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1												
2.												
3.												
4.												
5.												

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

_____

_____

_____

_____

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค.

แบบสอบถามบุคลากรกรมควบคุมมลพิษ

แบบสอบถาม
โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมควบคุมมลพิษ
สำหรับบุคลากร

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....
ตำแหน่ง.....ระดับ.....
สำนัก/กอง/ฝ่าย.....

(สำหรับข้อมูลที่ท่านตอบนี้คณะผู้ศึกษาขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบในทางลบต่อท่าน เนื่องจากจะแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น คณะผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือจากท่านไว้ ณ โอกาสนี้)

คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน

1. ท่านเห็นว่าบุคลากรในสำนัก/กอง/ฝ่าย ของท่านจำเป็นต้องมีสมรรถนะ (Competency) ใดบ้างที่สำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย

_____
_____
_____
_____

2. สมรรถนะด้านใดบ้างที่สำคัญที่บุคลากรในสำนัก/กอง/ฝ่าย ที่ท่านสังกัดอยู่ในขณะนี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน

_____
_____
_____
_____

3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการพัฒนาบุคลากร

3.1 ด้านปัจจัยภายใน (เช่น คน ระบบในการทำงาน งบประมาณ กฎระเบียบ)
หน่วยงานของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง

_____

_____

จุดอ่อน

_____

_____

3.2 หน่วยงานของท่านมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไรบ้าง (เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี)

โอกาส

_____

_____

ข้อจำกัด

_____

_____

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก ง.

แบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

แบบการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมควบคุมมลพิษ

ปัจจัยภายใน (เช่น คน ระบบในการทำงาน เทคโนโลยี งบประมาณ กฎระเบียบ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน)	น้ำหนักความสำคัญ
จุดแข็ง (Strengths)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
จุดอ่อน (Weaknesses)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
รวมน้ำหนักความสำคัญจาก 1 ท่านเท่ากับ	100 คะแนน

แบบการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกรมควบคุมมลพิษ

ปัจจัยภายนอก (เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง/คู่คิด)	น้ำหนักความสำคัญ
โอกาส (Opportunities)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
ข้อจำกัด (Threats)	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
รวมน้ำหนักความสำคัญจาก 1 ท่านเท่ากับ	100 คะแนน

ภาคผนวก จ.

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรแยกรายสำนัก/กอง/ฝ่าย

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร กองนิติการ

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
นิติกร	1. สมรรถนะหลัก																		
	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)	3	3	3				4.5	5	4				1.5	2	1			
	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)	4	5	5				4.5	5	5				0.5	0	0			
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3.5	2	2				4.5	5	4				1	3	2			
	1.4 จริยธรรม (Integrity)	4	5	5				4.5	5	5				0.5	0	0			
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	4	3	3				4.5	5	5				0.5	2	2			
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน																		
	1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	3	2	2				4.5	4	4				1.5	2	2			
	2) การคิดวิเคราะห์	4	3	4				4.5	5	5				0.5	2	1			
	3) การสืบเสาะหาข้อมูล	3.5	4	4				4.5	5	5				1	1	1			

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ	3						5						2					
	2) การบริหารและการจัดการข้อมูล	4		4				5		5				1		1			

หมายเหตุ : 1. คำนวณผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 2 คน, ซี 4 = 1 คน และซี 5 = 1 คน

2. ไม่มีผลจากการประชุมระดมสมอง

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร กองแผนงานและประเมินผล

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1. สมรรถนะหลัก																		
2. เจ้าหน้าที่ธุรการ	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)		3.1	3.1	3.6	3.8	4.5		3.9	4.1	4.6	4.8	4.5		0.8	1	1	1	1
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)		3.5	4	3.9	3.5	4		4.2	4.6	4.5	4.3	4.5		0.7	0.6	0.6	0.8	0.5
4. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)		3.1	3.2	3.5	3.5	4.5		3.9	4.1	4.6	4.8	5		0.8	0.9	1.1	1.3	0.5
	1.4 จริยธรรม (Integrity)		4.1	4	4.3	4.3	4.5		4.4	4.4	4.5	4.3	4.5		0.3	0.4	0.2	0	0
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)		3.8	3.6	3.5	3.8	4.5		4.7	4.6	4.6	4.5	5		0.9	1	1.1	0.7	0.5
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์		2.6	3	3.8	4	4		3.6	4	4.5	4	5		1	1	0.7	0	1
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล		2.7	3	3.8	4	4		3.7	4	4.5	4	4		1	1	0.7	0	0
	3) ความถูกต้องของงาน		3.3	3	4	4	4		4.3	4	4.8	4	5		1	1	0.8	0	1
	2.2 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม		4	3.2	4	5	5		4	4.4	4.5	5	5		0	1.2	0.5	0	0
	2) การคิดวิเคราะห์		3.5	3.6	3.5	5	5		3.5	4.2	4	5	5		0	0.6	0.5	0	0
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ		3.5	2.8	4	5	5		4	4	4.5	5	5		0.5	1.2	0.5	0	0

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2.3 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน		3.5	3.6	3.5	3			3	4	4.5	3			0.5	0.4	1	0	
	2) ความถูกต้องของงาน		3	3.2	3.5	3			5	4.6	4.5	5			2	1.4	1	2	
	3) การคิดวิเคราะห์		3.5	3.2	3.5	3			3	3.8	4.5	5			0.5	0.6	1	2	
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ		3	4	3	4			4.5	4.5	4.3	5			1.5	0.5	1.3	1	
	2) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม		2	3	3	3	4		4	4	4	4	4		2	1	1	1	0
	3) ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ		2	3	3	3	4		3.5	3	4	4	4		1.5	0	1	1	0
	4) การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์		4	1	4	4	4		4	4	4	4	4		0	3	0	0	0
	5) การเจรจาต่อรอง		4	3	4	4	4		4	4	4	4	4		0	1	0	0	0
	6) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์		3	4	4	4			4	4	4	4			0	0	0	0	
	7) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน			2	3					4	4.5					0	1.5		
	8) การพัฒนา Website และ e-learning			4	1					5	3					1	2		
	9) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ			3						4						1			

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	10) การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ			1						5						4			
	11) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค			4	2					5	4					1	2		
	12) การบริหารและจัดการข้อมูล			4	3					5	5					1	2		
	13) ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และGIS				3						4.5						1.5		
	14) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ				2						4						2		
	15) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน				4						4						0		
	16) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด				4						5						1		
	17) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านมลพิษ				3						4						1		
	18) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ				3						5						2		
	19) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน				3						4						1		

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมองแบ่งเป็น ซี 4 = 3 คน, ซี 5 = 3 คน, ซี 6 = 3 คน, ซี 7 = 3 คน และซี 8 = 2 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 = 4 คน, ซี 5 = 6 คน, ซี 6 = 5 คน และซี 7 = 1 คน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1. สมรรถนะหลัก																		
	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)				3	3.5	5				3	4	5				0	0.5	0
	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)				5	5	5				5	5	5				0	0	0
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)				3	3.5	5				3	4	5				0	0.5	0
	1.4 จริยธรรม (Integrity)				5	5	5				5	5	5				0	0	0
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)				3	4	5				3	4	5				0	0	0
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม				3	4	5				2	3.5	5				1	-0.5	0
	2) การคิดวิเคราะห์				3	4	5				3	4	5				0	0	0
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ				5	5	5				5	4.5	5				0	-0.5	0

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การบริหารและจัดการข้อมูล				2	3	5				3	4	5				1	1	0
	2) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ				4	3.5	5				5	4.5	5				1	1	0
	3) การให้คำปรึกษา				2		5				3		5				1		0
	4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง				3	4	5				4	5	5				1	1	0

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน, ซี 7 = 1 คน และซี 8 = 1 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 7 = 1 คน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิทยาศาสตร์	1. สมรรถนะหลัก																		
2. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)	2.7	2.5	3.4	2.7	4	4	4.3	4.5	4.6	4.5	4.7	5	1.6	2	1.2	1.8	0.7	1
	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)	3.7	3.5	3.2	3.3	3.7	3.5	5	5	4.8	5	4.7	5	1.3	1.5	1.6	1.7	1	1.5
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	2.7	2.5	2.8	3.2	3	3	4.7	4.8	4.9	4.8	5	5	2	2.3	2.1	1.6	2	2
	1.4 จริยธรรม (Integrity)	3.7	4	3.5	3.5	3.7	3.5	5	5	4.8	4.5	4.7	5	1.3	1	1.3	1	1	1.5
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3.7	3.5	3.5	3	3.7	3.5	5	5	4.8	4.5	4.7	5	1.3	1.5	1.3	1.5	1	1.5
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์	2	2.7	3	3	4	4	3	4	4.7	4	5	5	1	1.3	1.7	1	1	1
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล	3	3.7	3.1	3	3	3	4	4.3	4.7	4	3.5	3	1	0.6	1.6	1	0.5	0
	3) ความถูกต้องของงาน	3	3.3	3.6	3.3	4	4	5	4.7	5	5	5	5	2	1.4	1.4	1.7	1	1
	2.2 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม			2	3					5	4					3	1		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2) การคิดวิเคราะห์			2	2					5	4					3	2		
	3) ทิลปะการสื่อสารจูงใจ			2	3					5	4					3	1		
	2.3 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	2	2.8	2.3	3.5	3	4	4	4.8	4.3	4.5	5	2	2	2	2	1	2
	2) ความถูกต้องของงาน	1	2	3.5	3	3.5	3	4	4	4.8	5	5	5	3	2	1.3	2	1.5	2
	3) การคิดวิเคราะห์	1	2	3	2.3	3	3	3	3	4.8	4.5	5	5	2	1	1.8	2.2	2	2
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์				3						5						2		
	2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม		3	3	3	3			5	4.5	4	4			2	1.5	1	1	
	3) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน	2	2	2.5	1.7	4	5	4	4	4.5	4.7	5	5	2	2	2	3	1	0
	4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี					3						4						1	
	5) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ				3						5						2		
	6) ความเข้าใจในการสำรวจศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค		3	4	3				5	5	5				2	1	2		
	7) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ		3						5						2				

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	8) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน		2						5						3				
	9) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด	3	3	3.7	4	5	5	4	4.5	4.3	4	5	5	1	1.5	0.6	0	0	0
	10) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ		3	2.7	3				4.5	4	4				1.5	1.3	1		
	11) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ		2						5						3				
	12) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน		3	2	2.5	3			5	4.5	5	4			2	2.5	2.5	1	
	13) ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ				3						5						2		
	14) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ	3		3	3	3	4	5		5	5	5	5	2		2	2	2	1
	15) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	3	3	3.5	4	5	5	3	4	4	3.5	4	4	0	1	0.5	-0.5	-1	-1
	16) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์			3.5	3					5	4					1.5	1		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	17) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม	3	3	3	2.5	3	2	5	5	5	4.5	4.5	4	2	2	2	2	1.5	2
	18) การบริหารโครงการและงบประมาณ				2						3						1		
	19) การประสานงาน	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	1	1	1	2	2	2
	20) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น	3		3	3	3	3	5		5	5	5	5	2		2	2	2	2
	21) ภาวะผู้นำ	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	2	2	2	2
	22) การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องมือ	3		3	3	3	2	5		5	5	5	5	2		2	2	2	3
	23) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025	3		3	3	4	4	5		5	5	5	5	2		2	2	1	1
	24) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	2
	25) มีความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทดสอบจุลชีววิทยา				3						4						1		

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 2 คน, ซี 4 = 2 คน, ซี 5 = 2 คน, ซี 6 = 2 คน, ซี 7 = 2 คน และ ซี 8 = 2 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 2 คน, ซี 5 = 9 คน, ซี 6 = 4 คน และซี 7 = 1

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร ฝ่ายตรวจและบังคับการ

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1. สมรรถนะหลัก																		
2. นายช่างเทคนิค	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)	2.5	2.7	3.2	3.5	3	3	4	4.3	4.4	4.7	4.5	4	1.5	1.6	1.2	1.2	1.5	1
3. นายช่างสำรวจ	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)	3	2.7	3.7	3.8	3	3	4.5	4.3	4.7	4.8	5	5	1.5	1.6	1	1	2	2
4. เจ้าหน้าที่ธุรการ	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3	2	3.3	3.5	3	3	4.5	4.3	4.5	4.8	5	5	1.5	2.3	1.2	1.3	2	2
	1.4 จริยธรรม (Integrity)	2.5	3	4.4	3.8	3.5	3	3.5	4	5	4.8	5	5	1	1	0.6	1	1.5	2
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	1.5	5	3.6	3.3	3	3	5	5	4.8	4.6	5	5	3.5	0	1.2	1.3	2	2
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.2 กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน																		
	1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่			3	2.5	3				5	5	5				2	2.5	2	
	2) การคิดวิเคราะห์			3.5	2.5	4				4	4.5	5				0.5	2	1	
	3) การสืบเสาะหาข้อมูล			4	3.5	4				5	4.5	5				1	1	1	
	2.4 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์		2	3.8	3.3	3	3		4	4.6	4.8	4	4		2	0.8	1.5	1	1

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล		2	4	3.6	3	3		4	4.8	4.6	4	4		2	0.8	1	1	1
	3) ความถูกต้องของงาน		2	3.8	3.7	3	3		4	4.6	4.7	5	5		2	0.8	1	2	2
	2.5 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม			2	2.7					4	4.7					2	2		
	2) การคิดวิเคราะห์			2	2.7					4	4.7					2	2		
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ			3	2.3					4	4					1	1.7		
	2.6 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	3	3	3	3.7			4	4	4.5	4.3			1	1	1.5	0.6		
	2) ความถูกต้องของงาน	3	3	3	4			5	5	5	5			2	2	2	1		
	3) การคิดวิเคราะห์	3	3	3	4			4	4	5	5			1	1	2	1		
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4	4			2		5	4			4		1	1			2	
	2) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	3	3.5	3	3.5			5	5	5	4.5			2	1.5	2	1		
	3) ความเข้าใจผู้อื่น	4	4	4	4			5	5	5	5			1	1	1	1		
	4) การพัฒนาศักยภาพคน	3	3	3.5	3.3			5	5	5	5			2	2	1.5	1.7		
	5) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง		2	2.8	3.3	2	3		4	4.3	4.8	4	4		2	1.5	1.5	2	1

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	6) การบริหารและจัดการข้อมูล			3						4						1			
	7) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์			2	5					4	5					2	0		
	8) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม			4	3.5					5	4.5					1	1		
	9) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน			3	3.3					4	5					1	1.7		
	10) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ			3	4					4	5					1	1		
	11) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ			4						5						1			
	12) การประสานงาน			3.5	1					4.5	4						3		
	13) มีความรู้เฉพาะด้านในงานที่ทำ	4	4	3	4			5	5	5	5			1	1	2	1		
	14) ความเข้าใจในการสำรวจศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค				4						4.5						0.5		
	15) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน				5						5						0		
	16) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด				4						5						1		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	17) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ				4						5						1		
	18) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์				2	3					4	4					2	1	

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 3 คน, ซี 5 = 8 คน, ซี 6 = 8 คน, ซี 7 = 1 คน และซี 8 = 1 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 1 คน, ซี 5 = 7 คน, ซี 6 = 9 คน และซี 7 = 1 คน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1. สมรรถนะหลัก																		
	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)		4	2.9	3.1	3	3		5	4.7	4.2	5	4		1	1.8	1.1	2	1
	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)		4	3.1	3.6	3	3		5	4.7	4.3	5	4.5		1	1.6	0.7	2	1.5
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)		3	3.1	3.2	3	3		5	4.7	4.3	5	4.5		2	1.6	0.9	2	1.5
	1.4 จริยธรรม (Integrity)		5	3.4	3.1	4	3		5	4.4	4.4	5	4		0	1	1.3	1	1
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)		5	3.3	3.3	3	3.5		5	4.8	4.4	5	5		0	1.5	1.1	2	1.5
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน																		
	1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่				3						4						1		
	2) การคิดวิเคราะห์				3						4						1		
	3) การสืบเสาะหาข้อมูล				3						4						1		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2.2 กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ มี 3 ด้าน																		
	1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ				3						4						1		
	2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				3						4						1		
	3) ความมั่นใจในตนเอง				3						4						1		
	2.3 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์		3	3.1	3.4	4	3		5	4.9	4.3	5	4		2	1.8	0.9	1	1	
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล		4	3.3	3.6	4	3		5	4.9	4.4	5	4		1	1.6	0.8	1	1	
	3) ความถูกต้องของงาน		3	3.4	3.3	4	3		5	4.9	4.4	5	4.5		2	1.5	1.1	1	1.5	
	2.4 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม			2	2.5	3				3	3.5	5				1	1	2	
	2) การคิดวิเคราะห์			3	2.5	3				4	3.5	5				1	1	2	
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ			2	2.5	3				3	3.5	5				1	1	2	
	2.5 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน				3.3						3.7						0.4		
	2) ความถูกต้องของงาน				3						3.3						0.3		
	3) การคิดวิเคราะห์				3						3.3						0.3		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์			3						4						1			
	2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม				3.3						4						0.7		
	3) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน		3	3	3		3		5	4.5	4.5		4		2	1.5	1.5		1
	4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ			2	5		2			3	3		3			1	-2		1
	5) ความเข้าใจในการสำรวจศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค			2	3.8					4	4.8					2	1		
	6) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ			2	3					4	4					2	1		
	7) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน				2.5						4						1.5		
	8) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด				3.5						4						0.5		
	9) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ			3	3.7					5	5					2	1.3		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	10) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ				3.3						4.3						1		
	11) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน				3.5						4.3						0.8		
	12) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ						3						5						2
	13) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ			3						5						2			
	14) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์		3		3				5		4				2		1		
	15) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม				0						4						4		
	16) ความเข้าใจผู้อื่น				0						4						4		

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 =1 คน, ซี 5 = 9 คน, ซี 6 = 15 คน, ซี 7 = 1 คน และซี 8 = 2 คน

2. ไม่มีผลจากการประชุมระดมสมอง

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร สำนักจัดการคุณภาพน้ำ

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 2. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1. สมรรถนะหลัก																		
	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)		3.5	3.5	3.9	4	4		4.6	4.8	4.6	4.8	5		1.1	1.3	0.7	0.8	1
	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)		3.7	4	3.9	3.8	3		4.5	4.9	4.7	4.8	5		0.8	0.9	0.8	1	2
	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)		3.2	3.6	3.2	3.7	4		4.5	4.8	4.7	5	5		1.3	1.2	1.5	1.3	1
	1.4 จริยธรรม (Integrity)		4.3	4.4	4.2	4.3	4		4.8	5	4.8	5	5		0.5	0.6	0.6	0.7	1
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)		3.7	3.4	3.8	3.5	3		4.7	4.6	4.8	4.8	5		1	1.2	1	1.3	2
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์		3.4	3.6	3.7	4	4		4.6	5	4.7	5	5		1.2	1.4	1	1	1
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล		3.6	3.6	3.4	4	4		4.6	5	4.7	5	5		1	1.4	1.3	1	1
	3) ความถูกต้องของงาน		3.8	4	3.8	4	4		4.6	4.9	4.8	5	5		0.8	0.9	1	1	1
	2.2 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม		3	4	3.3				5	5	4.7				2	1	1.4		
	2) การคิดวิเคราะห์		3	4	3.7				5	5	4.7				2	1	1		
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ		3	4	3				5	5	5				2	1	2		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2.3 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน		4	2.5	3.8				5	5	4.6				1	2.5	0.8		
	2) ความถูกต้องของงาน		3.5	3.5	4				4.5	5	4.4				1	1.5	0.4		
	3) การคิดวิเคราะห์		3.5	3.5	3.6				4.5	4.5	4.2				1	1	0.8		
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม				2						4						2		
	2) การจัดการและการบริหารสิ่งแวดล้อม		4	3.7	3.2	3			5	5	4.7	5			1	1.3	1.5	2	
	3) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน		3.5	2	3	4			4	4	4	5			0.5	2	1	1	
	4) การพัฒนา Website และ e-learning				3						5						2		
	5) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ		2.5	3	3.5	4	4		4	4	4.5	5	5		1.5	1	1	1	1
	6) การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ				3						4						1		
	7) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค		4	4	4				4	5	4.5				0	1	0.5		
	8) การบริหารและจัดการข้อมูล			3	3	4				5	5	5				2	2	1	

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	9) ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และGIS		1						4						3				
	10) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ		4	3	3				5	5	5				1	2	2		
	11) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน		4	3	2.7	4			4	4.5	4.3	5			0	1.5	1.6	1	
	12) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด		4	3	3.5				5	5	4				1	2	0.5		
	13) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านมลพิษ			4	3	5				5	4.5	5				1	1.5	0	
	14) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ			4	3.5	4				4.5	4.5	5				0.5	1	1	
	15) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน		3		3	3.5			5		5	5			2		2	1.5	
	16) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา		4						4						0				
	17) การประสานงาน		4	4					5	5					1	1			
	18) ความเข้าใจผู้อื่น		3	3	3	3	3		4	4	4	5	5		1	1	1	2	2
	19) การพัฒนาศักยภาพคน		2	3	4				4	4	5				2	1	1		
	20) สภาวะผู้นำ		3	3	3	4	4		4	4	4	5	5		1	1	1	1	1
	21) การควบคุมและปฏิบัติการทางคอมพิวเตอร์			3						5						2			

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	22) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ				3						5						2		
	23) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม				3						5						2		
	24) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง				2	3					4	5					2	2	
	25) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์					3						5						2	

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมองแบ่งเป็น ซี 4 = 2 คน, ซี 5 = 2 คน, ซี 6 = 2 คน, ซี 7 = 1 คน และซี 8 = 1 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 = 4 คน, ซี 5 = 6 คน, ซี 6 = 12 คน และซี 7 = 5 คน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	1. สมรรถนะหลัก																		
2. นายช่างเทคนิค	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)	2	3	3.9	3.7	4.5	5	2.3	3.5	4.3	4.4	4.5	5	0.3	0.5	0.4	0.7	0	0
3. นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)	2.3	3.1	4.1	4.2	4	4	4	4.3	4.4	4.7	4	4	1.7	1.2	0.3	0.5	0	0
4. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	2	2.9	3.8	3.9	4	5	2	3.5	4.1	4.6	4.5	5	0	0.6	0.3	0.7	0.5	0
5. เจ้าหน้าที่ธุรการ	1.4 จริยธรรม (Integrity)	3	3.4	4.3	4.5	5	4	3	3.6	4.4	4.8	5	5	0	0.2	0.1	0.3	0	1
	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3	3.5	4.3	4.2	4	4	4	4.4	4.4	4.6	5	5	1	0.9	0.1	0.4	1	1
	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
	2.1 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน																		
	1) การคิดวิเคราะห์	3	2.8	4	3.8	4	4	3	4	4.8	4.6	4	5	0	1.2	0.8	0.8	0	1
	2) การสืบเสาะหาข้อมูล	2	3.3	4	3.9	4	4	2	4.3	4.5	4.6	4	5	0	1	0.5	0.7	0	1
	3) ความถูกต้องของงาน	2	3.3	4.5	4	4	4	2	4.3	4.5	4.9	4	5	0	1	0	0.9	0	1
	2.2 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม	2	2.5	3	2.3	4	4	2	3.5	3	4.3	4	5	0	1	0	2	0	1

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2) การคิดวิเคราะห์	3	3	4	3.5	5	5	2	3.5	3	4.3	4	5	-1	0.5	-1	0.8	-1	0
	3) ทักษะการสื่อสารจูงใจ	2	3	3	3.3	4	4	2	3.5	3	4.3	4	5	0	0.5	0	1	0	1
	2.3 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	3	4	4.1			3	3.3	4	4.7			1	0.3	0	0.6		
	2) ความถูกต้องของงาน	2	3.3	4	4.6			3	3.5	4	5			1	0.2	0	0.4		
	3) การคิดวิเคราะห์	2	3	3.7	4.3			2	3.5	3.7	4.7			0	0.5	0	0.4		
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การบริหารและจัดการข้อมูล	3	3.5	4.5	4	5	5	3	3.5	4.5	4	5	5	0	0	0	0	0	0
	2) การควบคุมและปฏิบัติการ		2.5	5					4.5	5					2	0			
	คอมพิวเตอร์และสารสนเทศ																		
	3) การจัดการและการบริหาร	2.5	3	3	3.8	4	4.5	2	3	3	4.3	4	5	-0.5	0	0	0.5	0	0.5
	ด้านสิ่งแวดล้อม																		
	4) ความรู้เรื่องนโยบายและ	2	2	3	3	4	4	2	3.5	3.5	4	4	5	0	1.5	0	1	0	-1
	แผน																		
	5) ความเข้าใจองค์กรและ	2	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	5	0	0	0	1	0	1
	ระบบราชการ																		
	6) ความเข้าใจในการสำรวจ		3	3	3				4	4	4.3				1	1	1.3		
	ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค																		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	7) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ			3	3					4	4					1	1		
	8) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน			2	2					4	4					2	2		
	9) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด		1	3	3				5	4	4.3				4	1	1.3		
	10) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ		2	4	4				5	5	4.7				3	1	0.7		
	11) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ				3						5						2		
	12) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน			4	4					5	5					1	1		
	13) ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ				3						4						1		
	14) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	2	3.3	4	4	4.5	4.5	2	3.3	3.7	4.3	4.5	5	0	0	-0.3	0.3	0	0.5
	15) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์		3		3				5		5				2		2		
	16) ความเข้าใจผู้อื่น				4						4						0		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	17) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	-1	-1	0	0
	18) สภาวะผู้นำ				4						5						1		
	19) การให้คำปรึกษา	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	0	0	0	0	0	0
	20) การพัฒนาและบริหารระบบสารสนเทศ		3	4					3	4					0	0			
	21) การบริหารและการจัดการระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย		4	5					4	5					0	0			
	22) การตรวจสอบระบบและอุปกรณ์		3	4	5				3	4	5				0	0	0		
	23) การซ่อมแซมและบำรุงรักษา		3	4	5				3	4	5				0	0	0		
	24) การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทางเทคโนโลยีและวิศวกรรม		3	4	5				3	4	5				0	0	0		

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 3 คน, ซี 4 =5 คน, ซี 5 = 5 คน, ซี 6 = 5 คน, ซี 7 = 2 คน และซี 8 = 2 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 = 3 คน, ซี 5 = 3 คน และซี 6 = 13 คน

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะจากแบบสอบถามสำหรับการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับบุคลากร สำนักงานเลขานุการกรม

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. นักวิชาการเงินและบัญชี	1. สมรรถนะหลัก																		
2. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)	2	3	2.9	3.7	4	3.5	3	4	4	4.2	5	4.5	1	1	1.1	0.5	1	1
3. นักวิชาการพัสดุ	1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)	3	4	3.4	3.8	4	4	3	5	4.3	4.3	5	5	0	1	0.9	0.5	1	1
4. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	2	3	2.9	3.3	5	4	3	4	4.1	3.9	5	4.5	1	1	1.2	0.6	0	0.5
5. เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	1.4 จริยธรรม (Integrity)	3	3.7	4	3.9	5	3.5	3	4.7	4.9	4.6	5	4	0	1	0.9	0.7	0	0.5
6. เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3	3.7	3.6	4.2	5	5	3	4.7	4.4	4.7	5	5	0	1	0.8	0.5	0	0
7. บรรณารักษ์	2. สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน																		
8. นักวิชาการเผยแพร่	2.1 กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ มี 3 ด้าน																		
9. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	1) ทักษะการสื่อสารจูงใจ				3						4						1		
	2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				3						4						1		
	3) ความมั่นใจในตนเอง				4						4						0		

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	2.5 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																		
	1) การมองภาพองค์รวม				4	5					5	5					1	0	
	2) การคิดวิเคราะห์				3	4					4	5					1	1	
	3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ				4	5					4	5					0	0	
	2.6 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
	1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	3	2.7	3.3		4	3	4	4	3.4		4	1	1	1.3	0.1		0
	2) ความถูกต้องของงาน	2	3.3	3	4.1		4.5	3	4	4.4	4.4		5	1	0.7	1.4	0.3		0.5
	3) การคิดวิเคราะห์	2	3	2.3	3.1		4	3	3.7	3.9	3.6		4.5	1	0.7	1.6	0.5		0.5
	3. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง																		
	1) การบริหารและจัดการข้อมูล				2						4						2		
	2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม		3		2				4		4				1		2		
	3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ		3	4	4				4	4	4				1	0	0		
	4) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง			1	2					4	4					3	2		
	5) การประสานงาน			2						4						2			

ตำแหน่ง	สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ต้องการ						Gap					
		c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
	6) ความเข้าใจผู้อื่น				3.5		5				4						0.5		0
	7) การพัฒนาศักยภาพคน				3						4						1		
	8) การดำเนินการเชิงรุก				3						4						1		
	9) สภาวะผู้นำ			4	3					5	4					1	1		
	10) การนำเทคโนโลยีมาใช้งานให้มีประสิทธิภาพ			3						5						2			
	11) ความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี			3						4						1			

หมายเหตุ : คำนวณผลจาก 1. การประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 4 = 1 คน, ซี 5 = 5 คน, ซี 6 = 6 คน, ซี 7 = 1 คน และซี 8 =1 คน

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 2 คน, ซี 5 = 2 คน, ซี 6 = 3 คน และซี 8 = 1 คน

บรรณานุกรม

กรมควบคุมมลพิษ. 2547. **หน่วยงานภายใน.** ค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2548. จาก http://www.pcd.go.th/about/ab_mission.html

กรมควบคุมมลพิษ. 2547. **หน้าที่ บทบาท และภารกิจทั่วไป.** ค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2548. จาก http://www.pcd.go.th/about/ab_dir.html

กรมราชฑัณฑ์. 2548. **กรอบความคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้.** ค้นวันที่ 11 สิงหาคม 2549. จาก http://www.correct.go.th/popphit/KM%20Dr.Bunsong.htm

เกษม จันทร์แก้ว. 2547. **การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชัยยุทธ ชิโนกุล. 2537. **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตอนการวางแผนยุทธศาสตร์.** กรุงเทพฯ: ต้นไม้การพิมพ์.

จำลอง โพธิ์บุญ. 2547. **การบริหารโครงการสิ่งแวดล้อม.** กรุงเทพฯ. ทิพเนตร์การพิมพ์.

จิตติพงษ์ วศานนท์. 2540. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณี องค์กรพัฒนาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Compentency และ KPI.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. 2542. **การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ.** รายงานการค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

นวลนภา บรรลือทรัพย์. 2544. **การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุญจง ขาวสิทธิวงษ์. 2547. **กฎหมายและองค์กรสิ่งแวดล้อม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2537. การวางแผน ความหมาย กระบวนการและอุปสรรค. ใน **เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและการวางแผน ฉบับที่ 3.** คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ไพศาล วรสถิตย์. 2548. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานีอนามัยเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2545. การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการควบคุม. ใน **เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม.** หน่วยที่ 6-10 พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 99

รวงทิพย์ สุรวิชัย. 2538. **การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วานิช โสภาสพ. ม.ป.ป. วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม. ใน **เอกสารประกอบการสอนวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม.** คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.

วิมลทิพย์ ทองระอา. 2545. **กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาการเคหะแห่งชาติ.** สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมชาย ภคภาสวิวัฒน์. ม.ป.ป. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ. ม.ป.ท.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน.** กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สมพร แสงชัย. 2548. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ.** กรุงเทพฯ. โครงการบัณฑิตศึกษาการจัดการสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. 2547. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ.** ม.ป.ท.

สุนันทา เลาหนันท์. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ. ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์. คณะวิทยาการจัดการ. สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

อนันต์ เกตุวงศ์. 2537. แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน. ใน **เอกสารประกอบการสอนวิชา รศ.640 นโยบายสาธารณะและการวางแผน ฉบับที่ 3.** คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548. **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อำนาจ รอดสวัสดิ์. 2537. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในผู้บริหารระดับกลางของกองทัพบก.** ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายอนุวัต สถิรศานต์
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปีการศึกษา 2545