b150301

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

อาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิงแวดล้อม)
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2549

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

อาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ
คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ .....วัสาขา ภู่จินดา.....ประธานกรรมการ
(ดร. วัสาขา ภู่จินดา)

รองศาสตราจารย์ .....กรรมการ
(ดร. จำลอง โพธิ์บุญ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ .....กรรมการ
(ดร. สมพจน์ กรรณนุช)

อาจารย์.....คณบดี
(วิชัย รูปขำดี)
วันที่ 22 กันยายน พ.ศ.2549

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

ชื่อผู้เขียน นางสาวอาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ

ชื่อปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม)

ปีการศึกษา 2549

วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบันและที่ควรจะเป็นของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ 2) ออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) 3) วิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละหลักสูตรที่ได้ออกแบบไว้

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ จำนวน 270 ตัวอย่าง ประกอบกับการประชุมระดมสมอง การสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ และใช้การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณโดยใช้ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าร้อยละ และเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ 2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน มี 5 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานอย่างละ 3 สมรรถนะ 3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านเทคนิคเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม ด้านระบบการปฏิบัติงาน และทักษะพื้นฐาน โดย

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก (ค่า Gap - 1) ตามด้วยสมรรถนะหลัก (ค่า Gap = 0.91) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ค่า Gap = 0.87)

ในส่วนของหลักสูตรที่เหมาะสมประกอบด้วยหลักสูตร 4 หมวดด้วยกัน ได้แก่ 1) หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน 2) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก 3) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน 4) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง สำหรับวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสม ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน 2) การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เทคนิคการพัฒนาที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย กรณีศึกษา การสัมมนากลุ่ม ฝึกปฏิบัติจริง การดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และระยะเวลาที่เหมาะสมควรจัดคราวละ 1-2 วัน

ABSTRACT

Title of Thesis	An Analysis of Human Resource Development Needs for An Environmental Organization: A Case Study of Officials in the Pollution Control Department
Author	Miss Apornrat Thongnoppakun
Degree	Master of Science (Environmental Management)
Year	2006

The purpose of this study was to 1) investigate current competencies and desirable competencies of the officials in PCD, 2) design suitable training courses for these officials using a need analysis technique and 3) to find out appropriate training methods.

This study was a combination of qualitative and quantitative research. A questionnaire was employed to collect the data from 270 officials in the Pollution Control Department. In addition, interviews of supervisors and professionals in environmental, human resource management and training were conducted. Also, brainstorming sessions took place. The statistical methods used for data analysis were frequency, means and percentage.

The research revealed that elements of officials' competencies of Pollution Control Department could be divided into 3 groups. 1) Core competencies were composed of 5 competencies such as achievement motivation, service mind, expertise, integrity and teamwork. 2) Job Competencies consisted of 5 groups such as general support, law enforcement, technical services, policy and planning, and public communication and promotion. 3) Specific job competencies involved 5 groups such as management, information technology, environmental technique, work system and basic skill. The sequence of the three competency development was as follows: specific job competency (Gap = 1) core competency (Gap = 0.91) job competency (Gap = 0.87), respectively.

The consistent courses of study designed included 4 groups such as the courses of study that support basic skill, the courses of study that support core competency, the courses of study that support job competency and the courses of study that support specific job competency. The applicable training methods were in class training, on the job training and action learning. Development techniques were lectures, case studies, group seminars, practice, making tours of inspection and workshops. The duration for each course should be 1 – 2 days.

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำงานวิจัยครั้งนี้ จะไม่สำเร็จลงได้หากไม่ได้รับความอนุเคราะห์ ช่วยเหลือสนับสนุน และการให้คำปรึกษาชี้แนะอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสาขา ภู่จินดา และคณะอาจารย์กรรมการทุกท่าน อันได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.จำลอง โพธิ์บุญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพจน์ กรรณนุช ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุก ๆ ท่านในคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ได้อุทิศตนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และสนับสนุนให้การศึกษาตลอดมา และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในการประสานงานระหว่างการศึกษาและการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ และผู้บริหารทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถาม แบบการประชุมระดมสมอง และแบบสัมภาษณ์ เป็นอย่างดี และขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อมทุกท่านในการให้ข้อมูล และข้อเสนอแนะทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ หลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อม รุ่น 9 ทุกท่านที่ให้คำแนะนำและกำลังใจที่ดีในระหว่างการศึกษา

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้โอกาสและสนับสนุนด้านการศึกษาแก่ข้าพเจ้าเสมอมา และขอขอบคุณน้อง ๆ ที่เป็นกำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมทั้งผู้มีส่วนช่วยเหลือ ให้คำแนะนำทุกท่านทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

อาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ

กันยายน 2549

สารบัญ

b150301

หน้า

บทคัดย่อ (3)

ABSTRACT (5)

กิตติกรรมประกาศ (7)

สารบัญ (8)

สารบัญตาราง (11)

สารบัญภาพ (14)

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 3

1.3 ขอบเขตของการศึกษา 3

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 3

1.5 นิยามศัพท์ 4

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 6

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency) 11

2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร 16

2.4 หลักการออกแบบหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร 23

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ 29

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 36

หน้า

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย 42

3.2 กรอบแนวคิด 43

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 44

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 45

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 47

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ 48

3.7 การนำเสนอข้อมูล 49

3.8 ประเด็นการศึกษา 49

บทที่ 4 ผลการศึกษา c4-1

4.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ซึ่งได้จากแบบสอบถาม และการประชุมระดมสมอง 50

c4-2 p101

4.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ 125

4.3 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 129

บทที่ 5 การออกแบบหลักสูตร

5.1 การออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ 141

5.2 วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษที่เหมาะสม 146

5.3 แผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ 148

บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการวิจัย 154

6.2 ข้อเสนอแนะ 162

บรรณานุกรม 164

หน้า

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ สำหรับบุคลากร 167

ภาคผนวก ข แบบการประชุมระดมสมองการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง 175

ภาคผนวก ค แนวการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ 176

ภาคผนวก ง แนวการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 178

ภาคผนวก จ วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap สำหรับตารางผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร 181

ภาคผนวก ฉ หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ 183

ภาคผนวก ช แหล่งพัฒนา 213

ภาคผนวก ซ รายชื่อวิทยากร 215

ประวัติผู้เขียน

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
	2.1 ระดับความสามารถตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน	15
	2.2 แนวทางการพัฒนาอาชีพ	20
	3.1 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	46
	3.2 ประเด็นการศึกษา	49
	4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	51
	4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา	51
	4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ (ซี)	51
	4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสายงาน	52
	4.5 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการสิ่งแวดล้อม แต่ละระดับ (ซี)	54
	4.6 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการสิ่งแวดล้อม แต่ละระดับ (ซี)	56
	4.7 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการสิ่งแวดล้อม	58
	4.8 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิทยาศาสตร์แต่ละระดับ (ซี)	63
	4.9 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิทยาศาสตร์แต่ละ แต่ละระดับ (ซี)	65
	4.10 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิทยาศาสตร์	68
	4.11 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	70
	4.12 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	71
	4.13 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	72
	4.14 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	74
	4.15 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ธุรการ	75
	4.16 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ธุรการ	76
	4.17 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ธุรการ	77

ตารางที่ **หน้า**

4.18 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 78
4.19 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 80
4.20 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่พัสดุ 81
4.21 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่พัสดุ 83
4.22 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 85
4.23 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด 86
4.24 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ห้องสมุด 88
4.25 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของช่างเทคนิค 90
4.26 แสดงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกที่ช่างเทคนิคควรได้รับการพัฒนา 91
4.27 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานช่างเทคนิค 92
4.28 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของช่างสำรวจ 94
4.29 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของช่างสำรวจ 95
4.30 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานช่างสำรวจ 96
4.31 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ 97
4.32 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ 98
4.33 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์ 101
4.34 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการเงินและบัญชี 102
4.35 แสดงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกที่นักวิชาการเงินและบัญชีควรได้รับการพัฒนา 103
4.36 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการเงินและบัญชี 104
4.37 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการเผยแพร่ 105
4.38 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการเผยแพร่ 107
4.39 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการพัสดุ 108
4.40 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการพัสดุ 109
4.41 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการพัสดุ 110
4.42 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนิติกร 111
4.43 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนิติกร 112

ตารางที่ **หน้า**

4.44 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนิติกร 113
4.45 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของบรรณารักษ์ 114
4.46 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานบรรณารักษ์ 115
4.47 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 116
4.48 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 117
4.49 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 118
4.50 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของสายงานบุคลากร 119
4.51 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของสายงานบุคลากร 120
4.52 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานบุคลากร 121
4.53 การจัดลำดับความเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ของแต่ละสายงาน 122
4.54 หัวข้อ/หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมในอนาคต 123
4.55 สมรรถนะที่จำเป็นของหน่วยงานในกรมควบคุมมลพิษ 125
4.56 สมรรถนะที่บุคลากรยังขาดอยู่ 126
4.57 หลักสูตรที่มีความจำเป็น 127
5.1 ผลการออกแบบหลักสูตรตามสมรรถนะ และการจัดลำดับความเร่งด่วน 144
5.2 แผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551 149

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แนวคิดที่มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ	9
2.2	แนวคิดที่มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงเกษตรกรรม	9
2.3	ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	10
2.4	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	13
2.5	ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะ และผลงาน	14
2.6	ดัดแปลงจาก กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	17
3.1	กรอบแนวคิดในการศึกษา	44
6.1	แผนภูมิสรุปผลการวิจัย	161

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญที่มีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ตัวบุคคล องค์กร สังคม ไปถึงการพัฒนาประเทศ และวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดก็คือการให้การศึกษาแก่บุคคลในทุกรูปแบบ โดยไม่จำกัดเฉพาะการศึกษาอยู่ในโรงเรียนเท่านั้น และไม่จำกัดในเรื่องของเวลา สถานที่ เพศ วัย หรือโอกาสใด ๆ วิธีการหนึ่งที่หน่วยงานหรือองค์กร มักใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ วิชาการ ด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร คือการให้การศึกษาในรูปแบบของการฝึกอบรม

ปัจจุบันหน่วยงานสถาบันทุกแห่งกำลังตื่นตัว และให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม เพราะเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ทำให้มนุษย์ต้องศึกษา ปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมรอบตัว นั่นคือ องค์กร สถาบัน หน่วยงานต่าง ๆ ก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ รวมทั้งตัวผู้บริหารก็จะต้องมีการปรับแนวความคิด นโยบาย วัตถุประสงค์ ฯลฯ ไปด้วย องค์กรจึงจะอยู่รอดได้ (วิจิตร อาวะกุล, 2540: 1) ดังนั้นการฝึกอบรมจึงนับว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อเป็นหนทางที่องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จมากขึ้นด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นขั้นตอน คือต้องมีการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตร การจัดและดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลและติดตามผล ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกอบรมนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญใน

การกำหนดแผนการฝึกอบรมซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดจึงต้องจัดการฝึกอบรม อีกทั้งทำให้ทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ตรงเป้าหมาย ทำให้ทราบว่าต้องใช้เทคนิควิธี เครื่องมือ และสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อะไรบ้าง และทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุผลสำเร็จและมีความคุ้มค่า การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคคลทั้งหมดภายในหน่วยงานทั้งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน นอกจากนั้นยังเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดผลดีโดยตรงทั้งตัวผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรนั้นแล้วยังส่งผลต่อระบบการทำงานโดยส่วนรวมทั้งที่เป็นระบบย่อยและระบบใหญ่ภายในสังคมอีกด้วย (เชษฐา เทียมเพชร, 2534: 3)

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

ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษเป็นกรณีศึกษา ได้ทำการศึกษาภารกิจของหน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ วิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ประเมินสมรรถนะปัจจุบันของผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ และวิเคราะห์ค่าความแตกต่างจากสมรรถนะปัจจุบันและสมรรถนะที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อนำมาออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษรวมทั้งหาวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสมให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ที่จะส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ทั้งในด้านความรู้ทักษะ เทคโนโลยี มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารและจัดการมลพิษอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี และท้ายสุดสามารถนำงานวิจัยนี้ไปเป็นตัวอย่างในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้กำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 3 ประเด็นดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบัน และที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ

1.2.2 เพื่อออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษโดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ให้มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละหลักสูตรที่ได้ออกแบบไว้

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษทำการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับหน่วยงาน และบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งประกอบด้วยส่วนราชการ 9 หน่วยงาน คือ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย 3) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ 4) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง 5) กองแผนงานและประเมินผล 6) กองนิติการ 7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ 8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ และ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

โดยประชากรที่ทำการศึกษาในครั้งนี้คือ บุคลากรในกรมควบคุมมลพิษระดับผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสิ้น จำนวน 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2548) ผู้บริหารในส่วนกลาง และผู้อำนวยการของทุกสำนักกองฝ่ายของกรมควบคุมมลพิษ จำนวน 11 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 คน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2549

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ นี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์คือ

1.4.1 ได้ทราบถึงสมรรถนะ (Competency) ระดับปัจจุบัน ระดับที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ และค่าความแตกต่าง (Gap) ของสมรรถนะ

1.4.2 ได้ทราบถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสำหรับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

1.4.3 ได้ทราบถึงหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

1.4.4 ได้ทราบถึงวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับแต่ละหลักสูตร แต่ละสายงาน และแต่ละระดับชี

1.4.5 สามารถใช้เป็นตัวอย่างในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร สำหรับหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม

1.5 นิยามศัพท์

1.5.1 นิยามศัพท์ทั่วไป

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนคุณสมบัติทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน และเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง รายละเอียดที่เกี่ยวกับหัวข้อ เทคนิควิธีการฝึกอบรม จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม แหล่งที่จะทำการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

Training Road Map หมายถึง การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม โดยยึดตามระดับสมรรถนะและระดับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมเป็นเกณฑ์ โดยการเขียนหลักสูตรดังกล่าวจะอยู่บนฐานของความสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.2 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) หมายถึง การประเมิน และวิเคราะห์ภายในองค์กร โดยการหาความแตกต่างของสมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ เพื่อหาหลักสูตรการฝึกอบรม

ให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยมีเกณฑ์การให้คะแนนน้ำหนักของระดับสมรรถนะตามเกณฑ์ ดังนี้

ไม่มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าว	ให้ระดับคะแนน 0
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวน้อยมาก	ให้ระดับคะแนน 1
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวน้อย	ให้ระดับคะแนน 2
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวปานกลาง	ให้ระดับคะแนน 3
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวมาก	ให้ระดับคะแนน 4
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวมากที่สุด	ให้ระดับคะแนน 5

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ ที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน

สมรรถนะปัจจุบัน หมายถึง ระดับสมรรถนะที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษได้ประเมินว่าตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงานในขณะนี้

สมรรถนะที่ต้องการ หมายถึง ระดับสมรรถนะที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ และผู้บริหารประเมินว่าควรจะมีในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ

ช่องว่างของสมรรถนะ (Gap) หมายถึง ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการและระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าความแตกต่างดังนี้

ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0	แปลว่าไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้
ค่ามากกว่า 0 – 2	แปลว่าต้องการพัฒนาในระดับปกติ
ค่า มากกว่า 2 – 5	แปลว่าต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการฝ่าย และหัวหน้ากลุ่ม กพร. ของกรมควบคุมมลพิษ

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรเฉพาะข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ระดับ 3 ถึงระดับ 8

แผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง แผนพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งจะแสดงหลักสูตร/หัวข้อพัฒนา วิธีการ ระยะเวลา และแหล่งการพัฒนา รวมทั้งการจัดลำดับความเร่งด่วนของการพัฒนาโดยแบ่งแผนการพัฒนาฯ เป็น 3 ระดับ ตามความเร่งด่วน คือ แผนพัฒนาระยะสั้น แผนพัฒนาระยะกลาง และแผนพัฒนาระยะยาว

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบันและที่ต้องการของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) และวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ให้มีความเหมาะสมในแต่ละหลักสูตร เพื่อนำมากำหนดแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency)

2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

2.4 หลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.1.1 ความหมายการพัฒนาบุคลากร

มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหลายท่านทั้งที่ให้ความหมายโดยตรงและให้ความหมายในลักษณะผสมผสานกันระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการฝึกอบรมควบคู่กันไป ดังนี

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2530: 82)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบูรณาการหรือการผสมผสานวิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้ในการฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์กร (ดนัย เทียนพุฒ, 2540: 29)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้การรักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น (เด่นพงษ์ พลละคร, 2532: 20)

การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตซึ่งมีเป้าหมายในระยะยาว เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายชนิด เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา หรือการเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548: 6)

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยแนวทาง วิธีการ กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยอาศัยแนวทางการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การศึกษา เพื่อพัฒนาบุคลากรและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น

2.1.2 แนวคิดของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีแนวคิดที่สำคัญอยู่ 2 ประการ (กุลธน ธนาพงศธร, 2539: 173 - 174) คือ

2.1.2.1 แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีมาแต่เดิมว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งไม่จำเป็นสำหรับองค์กร และมิใช่เป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตน องค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชา ควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ถ้าหากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ จะต้องดิ้นรนขวนขวายกันเอง แนวคิดแบบนี้ไม่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเสียแต่แรกเข้ามาอยู่กับองค์กร บุคคลนั้นย่อมจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกอย่าง

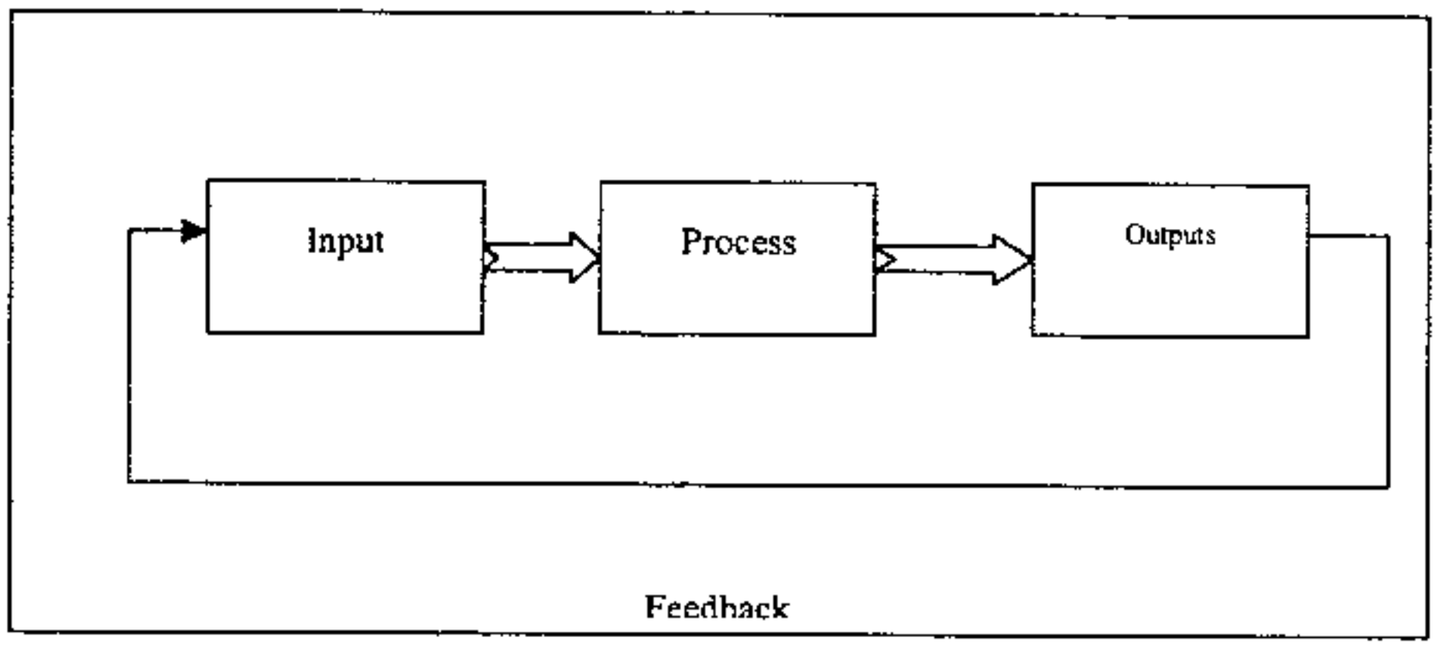
ตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงสุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรของตน

2.1.2.2 แนวคิดแบบใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงข้ามกับแนวคิดแรก คือ เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญ และจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรต้องการทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรจะได้รับประโยชน์มากกว่า ซึ่งมีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อนี้ 2 ประการ คือ 1) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรที่ดีแต่จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ในทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ย่อมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน และ 2) เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการคิดค้น และนำเอาวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และอย่างแพร่หลาย จึงเป็นความจำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่จะต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นอยู่เสมอเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

นอกจากนั้น ดวงใจ ศุภสารัมภ์ (2548: 9 - 10)ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร โดยอาจแบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ 1) เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้ 2) เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน และ 3) เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

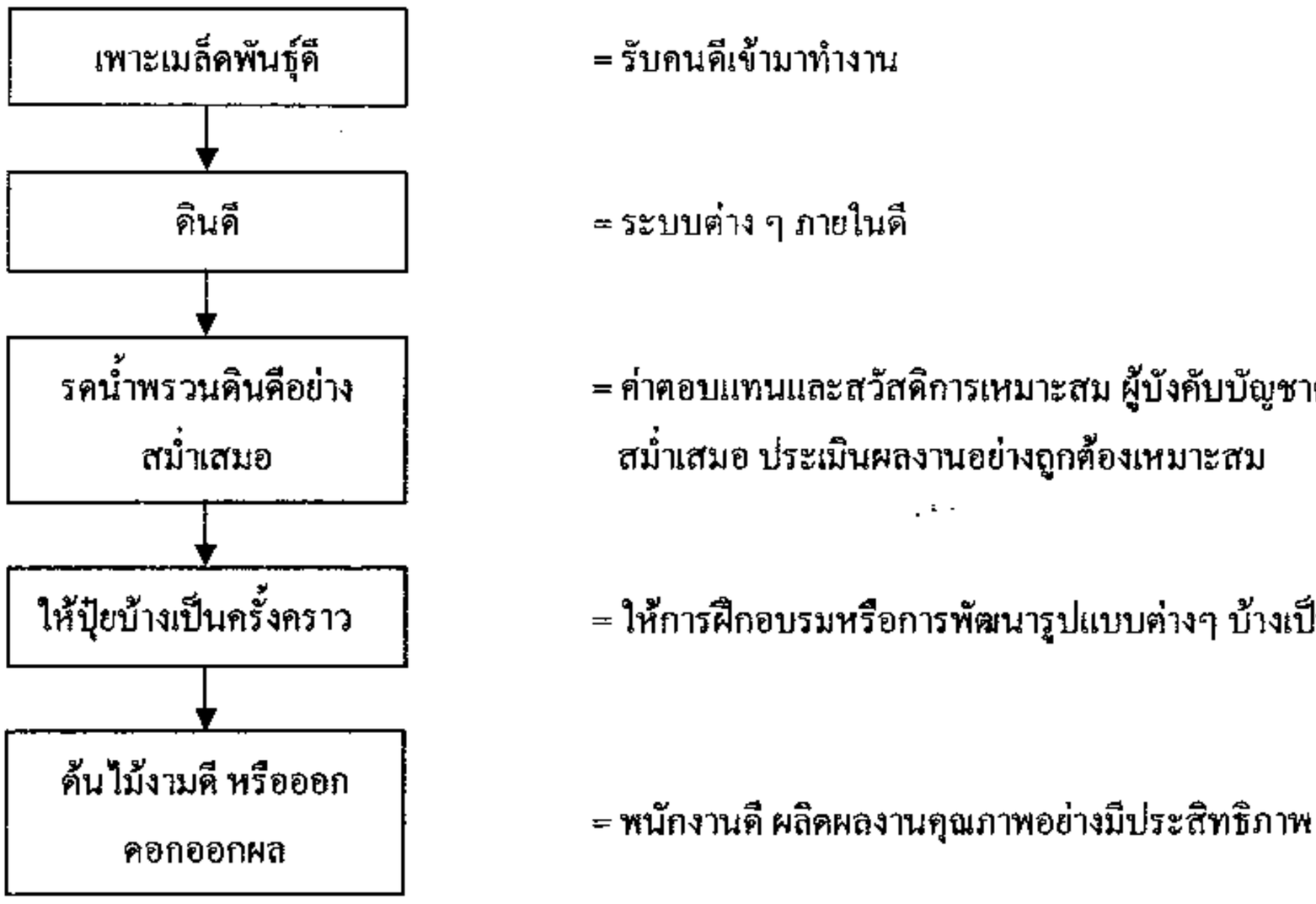
โดยอาจแบ่งแนวคิดแบบใหม่ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่หนึ่ง แนวคิดที่มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก (ภาพที่ 2.1) คือ 1) Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆเช่น เงิน งบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร 2) Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation) เป็นต้น และ 3) Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก



ภาพที่ 2.1 แนวคิดที่มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ
แหล่งที่มา: ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2548: 9.

รูปแบบที่สอง แนวคิดเชิงเกษตรกรรม (Agricultural Model) ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคคลเช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังนี้ แสดงดังภาพที่ 2.2

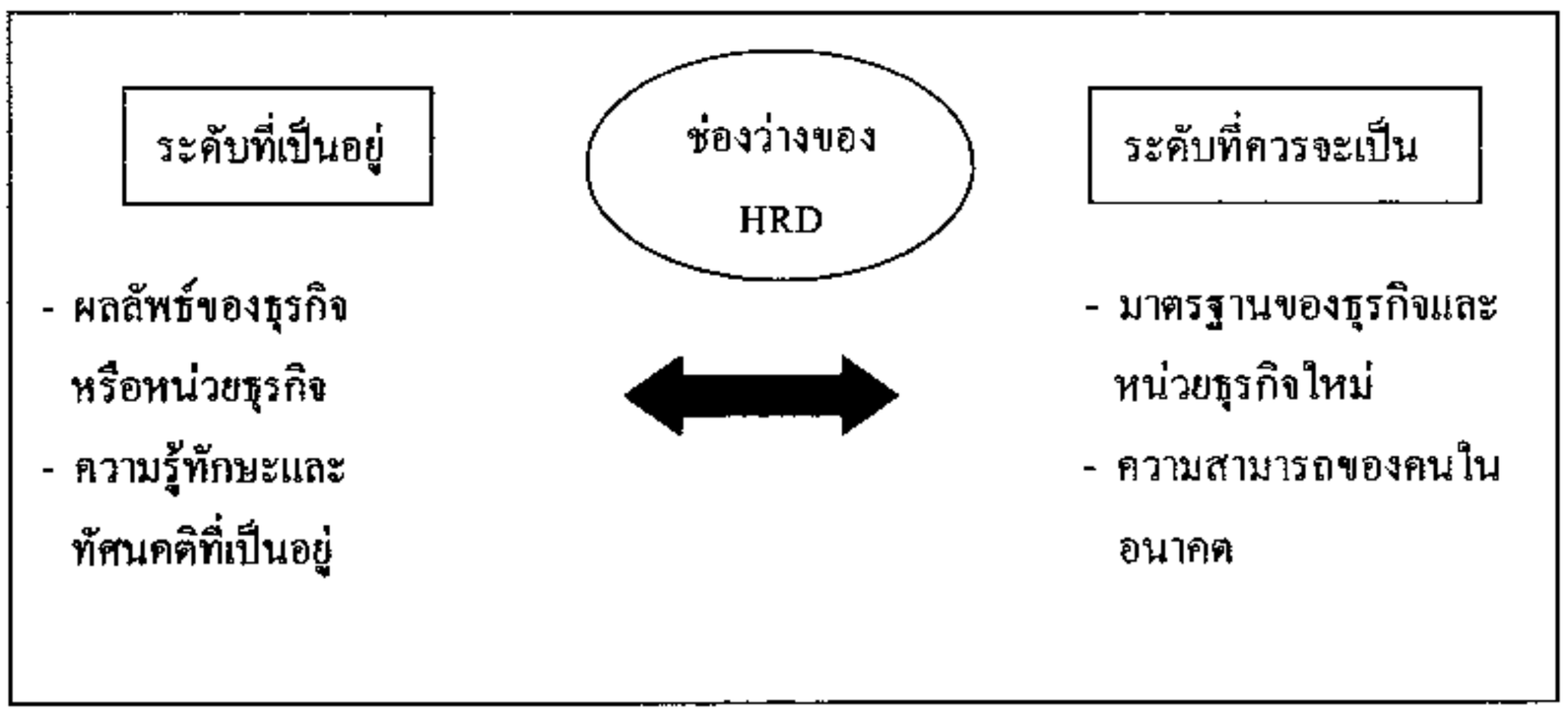


ภาพที่ 2.2 แนวคิดที่มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงเกษตรกรรม
แหล่งที่มา: ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2548: 10.

2.1.3 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Analysis : TNA) จัดว่าเป็นหัวใจหลักของการจัดทำแผนพัฒนาและแผนฝึกอบรม หรือแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ซึ่งความจำเป็น หรือ Need ในการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งกล่าวว่าสำคัญอย่างยิ่งก็เพราะว่าบอกให้รู้ว่าพนักงาน ฝ่ายงาน จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาอะไรจึงจะถึงมาตรฐาน หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยสิ่งที่เรียกว่าความจำเป็นนั้นมีความหมายได้ 2 อย่างด้วยกันคือ เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่อง โดยอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่ต้องการกับที่เป็นอยู่จริง ซึ่งในแง่มุมของผู้เข้าอบรมก็คือ “ขาดความสามารถ” บางครั้งจึงทำให้ผู้เข้าอบรมบางส่วนรู้สึกต่อการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยเหตุผลนี้ และ 2) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงผลงาน การมองว่าเป็นโอกาสก็ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นการ “จูงใจคนให้ปรับปรุง” หรือ “โอกาสเพื่อประสบความสำเร็จ” โดยการอาศัย “โมเดลของความสามารถ” (Competency Model) มาใช้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ใหม่ในการมองเรื่องความจำเป็นในการฝึกอบรม (ดนัย เทียนพุฒ, 2540: 150 - 154)

โดยสรุปแล้วความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถให้ภาพที่ชัดเจนดังภาพที่ 2.3 ซึ่งแสดงให้เห็นความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development Needs: HRD Needs)



ภาพที่ 2.3 ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แหล่งที่มา: ดนัย เทียนพุฒ, 2540: 154.

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Competency)

2.2.1 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)

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนที่ทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

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

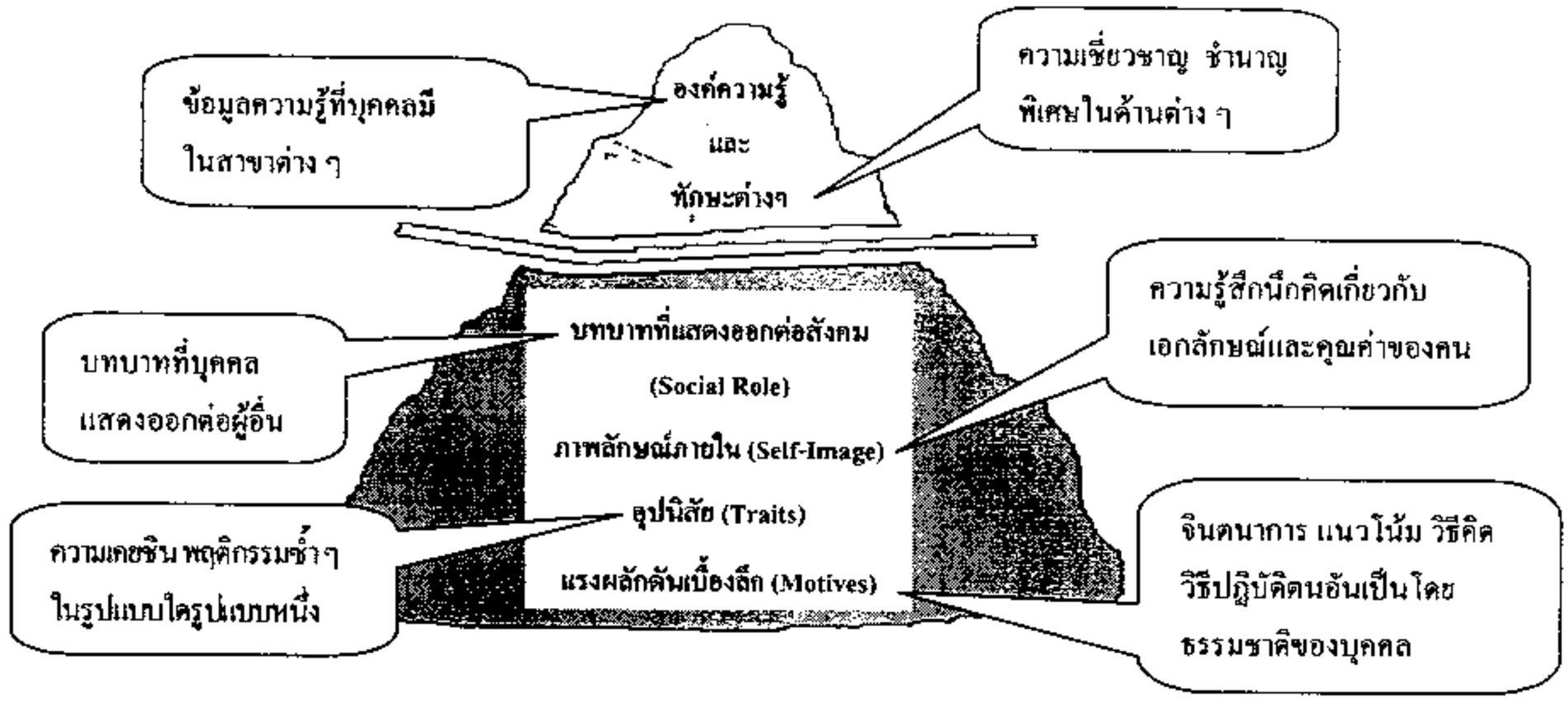
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 27 - 28) ได้ให้ความหมายของ Competency หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้ หมายถึง เฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกลงไปถึงความเชื่อ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

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

2.2.2 แนวคิดเรื่องสมรรถนะหรือความสามารถ

ศาสตราจารย์ David McCleland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด (สำนักงาน ก.พ., 2548: 2 – 3)

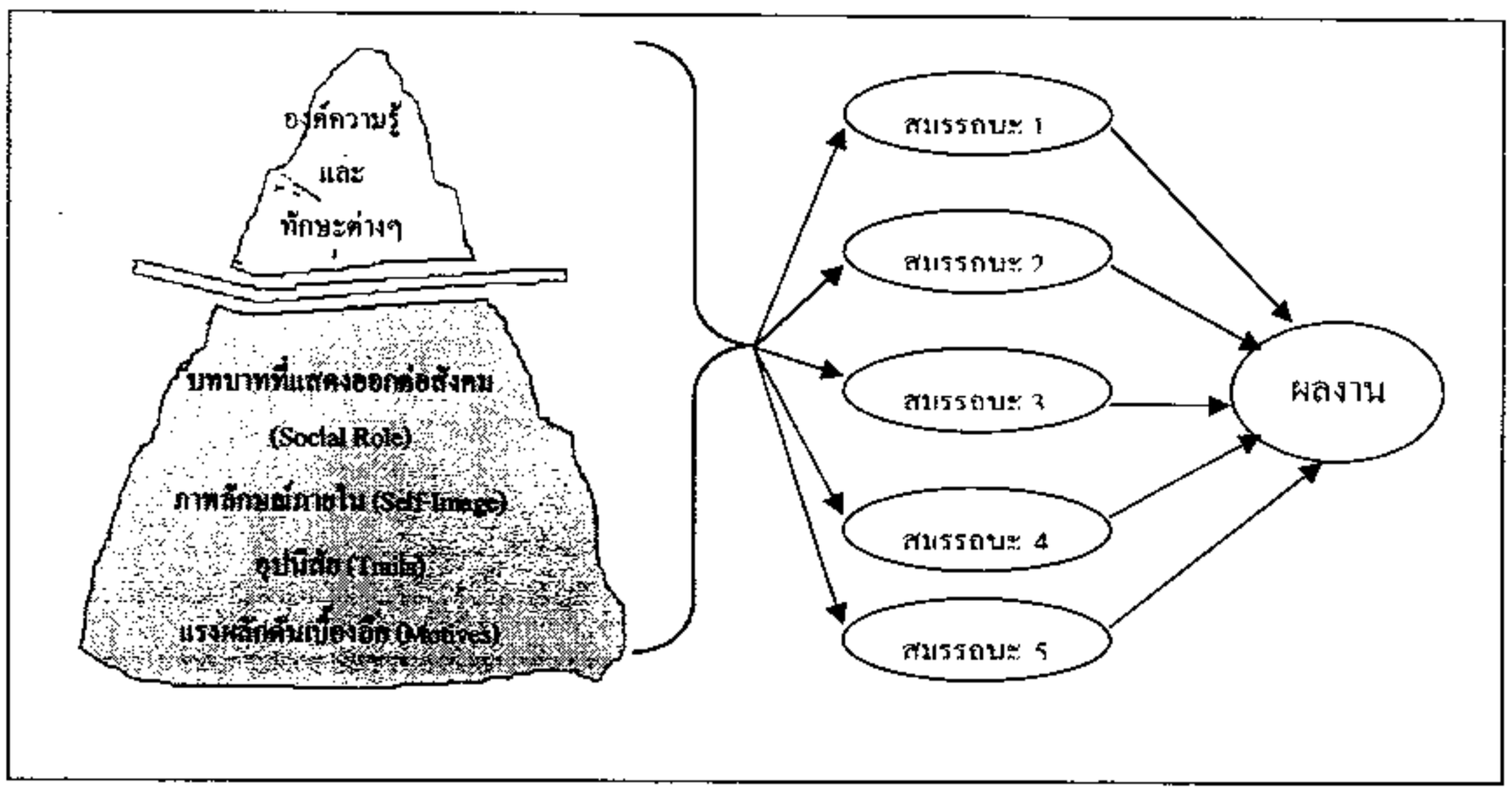
แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 2.4 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ (สำนักงาน ก.พ., 2548: 3 - 9)



ภาพที่ 2.4 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

แหล่งที่มา: สำนักงาน ก.พ., 2548: 4.

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ "คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ใน" กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ซึ่งก็คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากบุคลากร เพราะเชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังภาพที่ 2.5 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะ และผลงาน จากภาพแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะ และผลงาน

แหล่งที่มา: สำนักงาน ก.พ., 2548: 7.

2.2.3 ระดับความสามารถ (Proficiency Level)

เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมที่จะกล่าวต่อไปนี้จะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังตารางที่ 2.1 (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 32 - 34)

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

ตารางที่ 2.1 ระดับความสามารถตามบทบาทของแต่ละตำแหน่งงาน

ระดับความสามารถ	ความหมายโดยรวม	บทบาทของตำแหน่งงาน
Basic Level	**ขั้นเรียนรู้** : การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้	บทบาทของพนักงาน
Doing Level	**ขั้นปฏิบัติ** : การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเอง หรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	บทบาทของพนักงานอาวุโส
Developing Level	**ขั้นพัฒนา** : ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน	บทบาทของหัวหน้างาน
Advanced Level	**ขั้นก้าวหน้า** : การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น	บทบาทของผู้จัดการ
Expert Level	**ขั้นผู้เชี่ยวชาญ** : การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	บทบาทของผู้อำนวยการ

แหล่งที่มา: อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2548: 32 – 34.

2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

2.3.1 การจัดฝึกอบรม

2.3.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

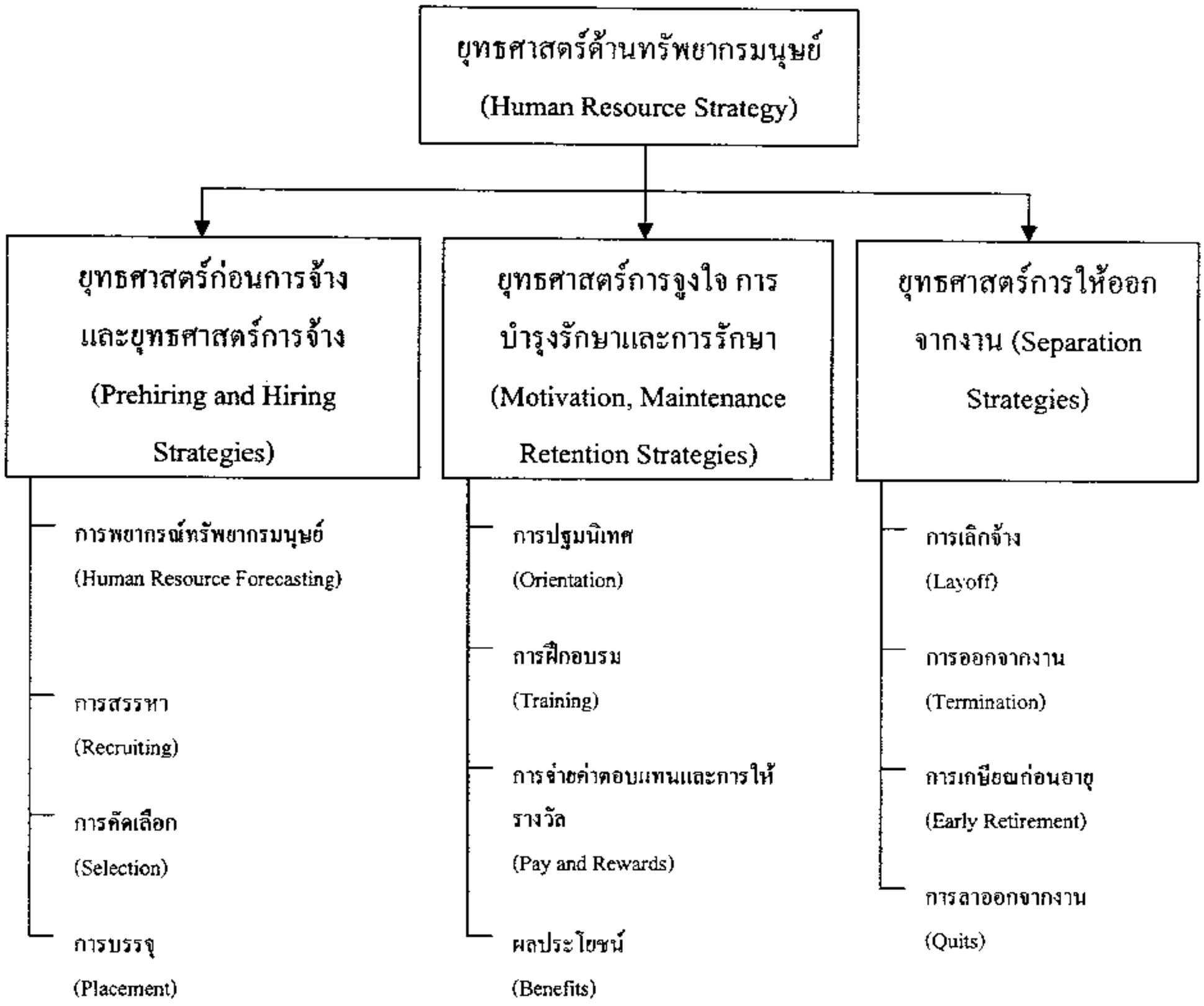
ชาญ สวัสดิ์สาลี (2544: 15) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล (ผู้ปฏิบัติงาน) ให้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอีก อันจะเป็นประโยชน์ต่อ "งาน" ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน หรืองานที่กำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต "โดยตรง"

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 30) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความรู้ทางธรรมชาติ ความถนัด ทักษะ หรือความชำนาญ ความสามารถของบุคคลให้มีเทคนิค วิชาการในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมใหม่หรือเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่ง การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนา หรือฝึกฝนอบรมบุคคลให้เหมาะ หรือเข้ากับงานหรือการทำงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2540: 19) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Milkovich and Boudreau (1991 อ้างถึงใน ชาญ สวัสดิ์สาลี, 2544: 13) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ที่เป็นระบบรวมถึงการจูงใจพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และมีคุณลักษณะตามที่ต้องการในงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542: 25) กล่าวถึงยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร หรือการฝึกอบรมในส่วนของยุทธศาสตร์การจูงใจ การบำรุงรักษา และการรักษา ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ดัดแปลงจาก กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Organization Human Resource Strategy)

แหล่งที่มา: สมชาย หิรัญกิตติ, 2542: 25.

2.3.1.2 ขั้นตอนการจัดฝึกอบรม

การฝึกอบรมบรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องมีความต้องการในการฝึกอบรมเกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายในการฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรม ดังนั้น การจัดการฝึกอบรมจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนต่อไปนี้ (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2546: 69 - 72)

1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติดังกล่าว

2) การวางโครงการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม

3) การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบ เมื่อได้มีการวางรายละเอียดโครงการฝึกอบรมแล้ว ผู้รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมจะต้องนำเสนอโครงการนั้น เพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยอาจเสนอไปพร้อมกับแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะก็ได้ เมื่อโครงการได้รับความเห็นชอบแล้ว ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบก็ดำเนินการตามโครงการที่วางไว้นั้นต่อไป

4) การดำเนินการฝึกอบรม ในการดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมให้สำเร็จผลนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะมีขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

(1) ระยะก่อนการจัดการฝึกอบรม

(2) ระยะดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม

(3) ระยะเวลาหลังการฝึกอบรม

5) การประเมินผลการฝึกอบรม

2.3.1.3 กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มอบหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น (ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2548: 11)

1) การจัดฝึกอบรมเองภายใน (In-house Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนมากๆ (Class Room Training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2) การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก

3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุม

4) การดูงาน เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงานและวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

5) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On The Job Training ได้แก่

(1) การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ Coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์กรด้วยก็ได้

(2) การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

2.3.2 การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หรือเรียกว่า "การพัฒนาสายอาชีพ" เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาซึ่งเน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าอาชีพ (Career) ก็คือตำแหน่งที่คนครองไปตลอดชีวิตการทำงาน คนยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวเอง การได้งานทำในเวลาหนึ่งนั้นเป็นการตอบสนองต่อความต้องการหลายอย่าง ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกอาชีพของคนมีอยู่ด้วยกัน 4 อย่าง คือ (Mathis & Jackson, 1999 อ้างถึงใน บุญยืน ชัยสุโรจน์, 2548: 143 - 144)

2.3.2.1 ความสนใจ (Interests) คนเลือกอาชีพก็เพราะเชื่อว่าอาชีพตรงกับความสนใจของตัวเอง

2.3.2.2 อัตลักษณ์ (Self - Image) คนเลือกอาชีพเพราะอาชีพช่วยทำให้ภาพลักษณ์ของตัวเองเด่นชัดและกลมกลืน

2.3.2.3 บุคลิกภาพ (Personality) ปัจจัยที่เป็นลักษณะของคนและความต้องการส่วนตัวจะมีผลต่อการเลือกอาชีพ เช่น เป็นคนคิดตามสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ชอบทำธุรกิจ เป็นศิลปิน ชอบสัมพันธ์กับคนอื่น ชอบอำนาจหรือความสำเร็จ เป็นต้น

2.3.2.4 ภูมิหลังทางสังคม (Social Backgrounds) ปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษาและอาชีพของครอบครัว ทำให้คนคุ้นเคยกับอาชีพและเลือกอาชีพ

แนวทางพัฒนาอาชีพสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แนวทางการพัฒนาอาชีพ

แนวทาง	ข้อดี	ข้อเสีย
วิธีที่กระทำในที่ทำงาน (Job-site Methods)		
1. การสอนงาน (Coaching)	1. เป็นธรรมชาติและเกี่ยวข้องกับงาน 2. ได้มีส่วนร่วมกับเรื่องที่สำคัญ ๆ	ยากที่จะหาคนสอนแนะที่ดีได้
2. การเป็นกรรมการตามที่มอบหมาย (Committee Assignments)	มองเห็นภาพรวมขององค์กร	อาจเสียเวลา
3. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)		อาจเสียเวลาเริ่มต้นนาน
4. การเป็นผู้ช่วย (Assistant-to Positions)	ได้แสดงออกให้เห็นถึงแววการเป็นผู้บริหารที่ดี	อาจไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานดี ๆ
วิธีที่กระทำนอกที่ทำงาน (Off-site Methods)		
1. การเรียนตามหลักสูตรและได้ปริญญา (Classroom Courses and Degrees)	เป็นวิธีที่คุ้นเคย ได้รับการยอมรับและช่วยให้มีสถานภาพดีขึ้น	อาจไม่ใช่วิธีการปรับปรุงการทำงาน
2. การฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Training)	ได้พัฒนาทักษะที่สำคัญ	ยากที่จะวัดความสำเร็จ
3. การศึกษากรณีศึกษา (Case Studies)	ปฏิบัติได้และเป็นจริง เพราะเรียนจากการบริหารจริง	ข้อมูลอาจไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)	อาจเกิดการเปลี่ยนทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อกับคนอื่น	ผู้เข้าฝึกอบรมอาจรู้สึกอึดอัด
5. การจำลองสถานการณ์ (Simulations)	เป็นวิธีที่เป็นจริงและบูรณาการ	การแสดงอาจไม่เหมาะสม
6. การลาพักระยะยาว (Sabbaticals)	ทำให้กระชุ่มกระชวยและเกิดการพัฒนา	สิ้นเปลืองและพนักงานอาจขาดการติดต่อกับงาน
7. การฝึกอบรมกลางแจ้ง (Outdoor Training)	การคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมภายนอกอาจช่วยเพิ่มความมั่นใจในตัวเองและการทำงานเป็นทีม	ไม่เหมาะสมกับทุกคนเพราะอาจเป็นอันตรายและสภาพร่างกายคนไม่เหมือนกัน

แหล่งที่มา: บุญยืน ชัยสุโรจน์, 2548: 144.

การพัฒนางานอาชีพเป็นความพยายามอย่างเป็นระบบระเบียบที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของแนวความคิดที่ว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าและความสามารถของบุคลากร การพัฒนางานอาชีพแตกต่างจากการฝึกอบรมในลักษณะที่เป็นการมุ่งเน้นที่กว้างกว่า กรอบของเวลาที่ยาวนานกว่า และขอบเขตที่กว้างกว่า (จิรประภา อัครบวร และคณะ, 2547: 9 - 10)

กระบวนการพัฒนางานอาชีพสามารถจำแนกออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงการประเมินความถนัดและความชอบของบุคลากร (Assessment Phase) ช่วงการกำหนดทิศทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Direction Phase) และช่วงการพัฒนาตนเองของบุคลากร (Development Phase) ซึ่งในแต่ละช่วงจะมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรและองค์กรกระทำ/จัดหา

ในการกำหนดทิศทางความก้าวหน้าทางอาชีพ หลาย ๆ องค์กรจะมีการกำหนดสายทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) ซึ่งหมายถึง แผนผังที่แสดงถึงทิศทางที่เป็นไปได้และโอกาสทางอาชีพที่เปิดให้บุคลากรในองค์กร สายทางความก้าวหน้าทางอาชีพจะแสดงถึงขั้นตอนในงานอาชีพที่เป็นไปได้และเวลาที่ต้องใช้ในการก้าวถึงตำแหน่งนั้น ๆ โดยรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น (Vertical Movement) หรือการโยกย้ายตำแหน่งไปในระดับเดียวกัน (Lateral Movement) ทั้งนี้การกำหนดสายทางความก้าวหน้าทางอาชีพอาจมุ่งเน้นที่การพัฒนาเพื่อเป็นผู้ชำนาญเฉพาะด้าน หรือการมุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย

หลังจากการตัดสินใจของบุคลากรถึงทิศทางความก้าวหน้าของตนเอง ก็มาถึงช่วงการต้องลงมือปฏิบัติเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นช่วงของการพัฒนา (Development Phase) เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อสร้างและเพิ่มพูนทักษะเตรียมไว้สำหรับโอกาสของงานในอนาคต และในขณะเดียวกันก็สามารถสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงตนเองของบุคลากร ก่อนอื่นต้องมีการสร้างแผนการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ขึ้นมาก่อน

2.3.3 การพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development)

แผนการพัฒนาส่วนบุคคลเป็นความพยายามร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาในการทบทวนขีดความสามารถของบุคลากรเปรียบเทียบกับขีดความสามารถมาตรฐานแล้วตกลงในขอบเขตที่จำเป็นต้องพัฒนา

บุคลากรต้องทำการประเมินขีดความสามารถของตนเองในแบบฟอร์มแผนงานการพัฒนาส่วนบุคคลที่ตรงกับระดับของตนเองเสียก่อน จากนั้นจึงมาทำการนัดหมายและพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการตกลงร่วมกันในขอบเขตที่จำเป็นต้องพัฒนา ในการพิจารณาทางออกของการพัฒนาขีดความสามารถ บุคลากรควรดูระบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานที่มีอยู่

ในและสมรรถนะ (Competency and Training Matrix) เพื่อที่จะสามารถระบุหลักสูตรที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามมีข้อพึงระลึกถึง คือ การพัฒนาหรือการเพิ่มพูนความรู้ทักษะทั้งหลายไม่จำเป็นต้องใช้เฉพาะการฝึกอบรมเท่านั้น ยังมีวิธีการอื่น ๆ เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การสอนงานโดยหัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย การเข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรม/สมาคมต่าง ๆ การเป็นกรรมการ/เข้าร่วมประชุมต่าง ๆ การได้รับมอบหมายให้ทำงานบางเรื่อง เป็นต้น

2.3.4 ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม

โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2548: 47 - 50)

2.3.4.1 เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader-centered Techniques) ซึ่งเกิดจากแนวคิดว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ในเรื่องที่อบรมมากกว่าผู้อื่น ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น

2.3.4.2 เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group-centered Techniques) เทคนิคเหล่านี้จะมาจากแนวคิดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็มีความรู้ ความสามารถ และจะต้องช่วยให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นระหว่างกันเอง หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง มากกว่าที่จะได้มาจากวิทยากรเท่านั้น ได้แก่ การสัมมนากลุ่ม (Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม Walk-Rally การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) ฯลฯ

2.3.4.3 เทคนิคการฝึกอบรม ประเภทที่เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล อาจโดยการใช้สื่อต่างๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าอบรม เกิดการเรียนรู้ขึ้น เทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ไม่ได้ใช้กับการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เหมือนกับเทคนิคฝึกอบรม 2 ประเภทแรก หากจุดเน้นที่สำคัญของเทคนิคการฝึกอบรมแบบนี้ คือ การที่ผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยจังหวะเวลา (Speed) ของตนเอง ได้แก่ การสอนแนะ (Coaching) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) และการศึกษาทาง ไปรษณีย์ (Correspondence Study) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมทางไกล (Long Distance Training) แบบหนึ่ง เป็นต้น

2.3.4.4 เทคนิคการฝึกอบรมประเภทที่เน้นการใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การนำเสนอโดยใช้สไลด์หรือเทป (Slide/Tape Presentation) โทรทัศน์การสอน (Instructional Television) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) เป็นต้น

นักรบ ระวังการณ์ (2539: 11 - 12) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพราะวิธีการฝึกเป็นวิธีที่จะทำให้การอบรมบรรลุจุดมุ่งหมาย สำหรับวิธีการอบรมที่ใช้กันมากมีดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่นิยมใช้ทั่วไปเหมาะสำหรับการอบรมที่ต้องการนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่มีรายละเอียดซับซ้อน สามารถจัดสำหรับกลุ่มผู้อบรมจำนวนมากได้ การจัดแบบบรรยายนี้จะต้องสรรหาวิทยากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความตื่นตัวและติดตามตลอด 2) การอภิปราย (Group Discussion) เป็นรูปแบบการนำเสนอความคิดเห็นในประเด็นที่อยู่ในความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมและบุคคลโดยทั่วไป โดยผู้อภิปรายและผู้ฟังมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ดังนั้นผู้อภิปรายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ สำหรับผู้ดำเนินการอภิปรายก็จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสรุป และเชื่อมโยงความคิดเห็นตลอดจนสามารถควบคุมเวลาให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ 3) การสาธิต (Demonstration) เป็นการนำเสนอกระบวนการ ขั้นตอน และรายละเอียดของสาระความรู้ โดยวิทยากรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานและอธิบายได้อย่างชัดเจน 4) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้ในระดับเดียวกัน มีความสนใจหรือปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกันมาร่วมแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องเดียวกัน วิทยากรที่จะนำเสนอการระดมสมองจะต้องมีความสนใจ และถนัดในการใช้วิธีนี้ เพราะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมกล้าพูด กล้าแสดงออกอย่างเปิดเผย 5) การฝึกปฏิบัติ (Practice) เป็นรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะและสามารถนำไปใช้ได้ พบว่าวิธีการนี้เป็นที่ต้องการของผู้เข้ารับการอบรมมาก และ 6) เกม (Game) เป็นกิจกรรมที่สอดแทรกในระหว่างการอบรม เพื่อลดการเบื่อหน่ายและยังก่อให้เกิดแง่คิด เพราะเกมที่นำมาใช้สำหรับการอบรมนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเกมที่เน้นในเรื่องของกลุ่มสัมพันธ์หรือกระบวนการรวมกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 หลักการออกแบบหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร

หลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากรในที่นี้มีความหมายเช่นเดียวกับหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาประมวลว่ามีปัญหาใดบ้าง ที่จะสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่

ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่เป็นปัญหาได้รับการแก้ไขลุล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น (ดวงใจ ศุภสารัมภ์, 2548: 18)

2.4.1 ส่วนประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม

ส่วนประกอบของหลักสูตรการฝึกอบรม มีดังนี้ (อัญชนา เวสารัชชี, 2526: 46)

2.4.1.1 วิชาและหมวดวิชา

2.4.1.2 วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา

2.4.1.3 แนวและขอบเขตการฝึกอบรม

2.4.1.4 เทคนิคการฝึกอบรม/สัมมนา

2.4.1.5 ระยะเวลาของแต่ละวิชา

2.4.2 ลักษณะของหลักสูตรการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเป็นหัวใจของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นแนวทางที่จะพัฒนาบุคคลไปในทิศทางใด หลักสูตรการฝึกอบรมต้องมีลักษณะดังนี้ (อัญชนา เวสารัชชี, 2526: 4)

2.4.2.1 หลักสูตรการฝึกอบรมต้องเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงานของผู้สอน หรือวิทยากร เพราะหลักสูตรการฝึกอบรมจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลไว้เป็นแนวทาง

2.4.2.2 หลักสูตรการฝึกอบรมต้องมีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2.4.2.3 หลักสูตรฝึกอบรมต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.2.4 หลักสูตรการฝึกอบรมต้องเกิดจากการวิเคราะห์วิจัยหาความต้องการในการฝึกอบรม

2.4.2.5 หลักสูตรฝึกอบรมต้องให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี และ การนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2.6 หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2.4.2.7 หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการใช้เทคนิคการถ่ายทอดความรู้หลาย ๆ แบบ

2.4.2.8 หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรม

2.4.3 ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

เต็มดวง รัตนทัศนีย (ม.ป.ป: 15-18) ได้กล่าวถึง การสร้างหลักสูตรในการอบรมว่า เมื่อได้ข้อมูลความจำเป็นในการอบรมแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ ผสมผสานกับความรู้ ความคิดอย่างกว้างขวางของหน่วยงาน ตลอดจนตระหนักถึงเป้าหมาย ปรัชญา อุดมการณ์ อุดมคติ กระบวนการทำงานขององค์กร แล้วจึงนำมาสร้างเป็นหลักสูตรเพื่อทำการอบรม ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ๆ พอสรุปได้ ดังนี้

2.4.3.1 หลักการและเหตุผล เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลถึงความจำเป็นในการอบรมแล้ว ก็นำมาชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น หลักการและเหตุผล ในการที่จะจัดการอบรม โดยอธิบายให้เห็นว่าแนวคิดที่จัดการอบรมเพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงานมีความจำเป็นมากน้อยเพียงไร

2.4.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการกำหนดว่าหลักสูตรที่จัดทำขึ้นนี้ ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทฤษฎี หลักการ ทัศนคติ ทักษะ มีความชำนิชำนาญด้านใดบ้าง ที่จะสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาที่มีความจำเป็นในการอบรมได้

2.4.3.3 การกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชา เป็นการกำหนดหัวข้อวิชาที่จะประกอบขึ้นเป็นหลักสูตรในการอบรมเพื่อจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ประกอบด้วยแนวความคิด หลักการ ทฤษฎี ตลอดจนแนวทางให้เกิดการนำไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อที่ทุกคนจะได้เห็นโครงสร้างของหลักสูตร อาจแบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น หมวดความรู้ทั่วไป หมวดเทคนิค หมวดวิชาสร้างเสริม หมวดกลุ่มพัฒนา หมวดเบ็ดเตล็ด เป็นต้น

2.4.3.4 การกำหนดเทคนิค วิธีการ และสื่อในการอบรม ซึ่งการอบรมสมัยใหม่วิทยากร ผู้บรรยาย นอกจากจะมีความรู้ความสามารถในการบรรยายแล้ว ผู้จัดการอบรมจะต้องกำหนดเทคนิค ประเภทการอบรมแบบต่าง ๆ รวมทั้งการใช้สื่อโสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็น เพื่อให้การ

อบรม การสอน การบรรยายมีประสิทธิภาพ จึงต้องกำหนดแนวทางการฝึกอบรม วิธีการอบรม อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการอบรมให้สมบูรณ์ และเกิดผลในการสอนอย่างเต็มที่

2.4.3.5 การกำหนดรายละเอียดหัวข้อวิชาการอบรม เป็นการกำหนด วัตถุประสงค์ แนวทางอบรม วิธีการอบรม เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เข้าใจและเห็นแนวทาง โดยเฉพาะจะเป็นประโยชน์และแนวทางแก่วิทยากร ผู้เข้ารับการอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง

อัญชนา เวสารัชชี (2526: 4) ได้สรุปการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3) กำหนดรายวิชา
4) กำหนดวัตถุประสงค์ของรายวิชา
5) กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา
6) เรียงลำดับรายวิชา
7) กำหนดระยะเวลาของรายวิชาและหลักสูตร
8) กำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
9) กำหนดสื่อการสอน
10) กำหนดวิทยากร
11) กำหนดสถานที่
12) กำหนดการติดตามผลและประเมินผล
13) กำหนดงบประมาณ

จากขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุป ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรอบรมได้ดังนี้

(1) การสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการอบรม เป็นการศึกษาสภาพการณ์และค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร อันเป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ปัญหาที่ค้นพบนั้นต้องวิเคราะห์และตอบให้ได้ว่าการแก้ไขปัญหานั้นใช้การอบรมหรือไม่ (นักรบ ระวังการณ์, 2539: 1)

(2) การกำหนดจุดมุ่งหมายของการอบรมหรือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการอบรม จุดมุ่งหมายของการอบรม เป็นตัวกำหนดทิศทาง และการจัดเนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ อีกทั้งชี้แนะว่า ในการสร้างหลักสูตรอบรมควรจะครอบคลุมอะไรบ้าง และเป็นตัวกำหนดทิศทางในการวัดและประเมินผลด้วย เนื่องจากจุดมุ่งหมายมีความสำคัญต่อการสร้างหลักสูตรอบรม ดังนั้นการกำหนดจุดมุ่งหมายจึงกระทำให้รอบคอบที่สุด โดยยึดหลักความต้องการของผู้เรียน

สภาพปัญหาของสังคมและธรรมชาติของความรู้มาเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้จากการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการอบรมในขั้นตอนแรก (Hilda 1962 อ้างถึงใน บุษบา อบอาย, 2545: 38)

(3) การกำหนดเนื้อหาสาระของการอบรม พรรณี คุณากรบดินทร์ (2534: 23) ได้กล่าวว่า การกำหนดเนื้อหาสาระการอบรม จะต้องยึดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเป็นแนวทาง ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านผู้เรียน โดยสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจ วุฒิภาวะและประสบการณ์ของผู้เรียน ปรัชญาการศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้และลักษณะของเนื้อหาวิชา เพื่อให้หลักสูตรนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการอบรมมากที่สุด

(4) การดำเนินการและเทคนิคการอบรม วินัย วีระวัฒนานนท์และบานชื่น สีพันผ่อง(2539: 155) ได้กล่าวถึงการดำเนินการอบรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ การบริหารโครงการอบรม ผู้ให้การอบรม ผู้เข้ารับการอบรม สื่ออุปกรณ์และเทคนิคการอบรม วิธีการดำเนินการอบรมที่เหมาะสมจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (1) การเลือกวิชาการสอนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของแต่ละวิชานั้นเป็นสิ่งจำเป็น จุดมุ่งหมายของสิ่งแวดล้อมศึกษานั้น ต้องการให้ผู้เรียนมีทัศนคติต่อสิ่งแวดล้อมที่เราอาศัยอยู่และมีพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมปรับปรุงคุณภาพสิ่งแวดล้อม ดังนั้นวิธีการสอนสิ่งแวดล้อมศึกษาจะต้องเป็นวิธีทำให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมในกิจกรรมการเรียนโดยเต็มที่ (2) เนื้อหา การเลือกวิชาการสอนต้องพิจารณาดูเนื้อหาที่สอนด้วยว่า จะนำวิธีการสอนอย่างใดมาใช้สอนเนื้อหาอย่างนั้นได้บ้าง แล้วจึงค่อยพิจารณานำเอาวิธีที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ (3) ผู้เรียน การพิจารณาถึงตัวผู้เรียนมีส่วนสำคัญมากในการเลือกสอน เพราะผู้เรียนแต่ละวัฒนธรรม แต่ละวัย แต่ละระดับความรู้ ย่อมมีความสนใจ ความต้องการและวิธีการเรียนรู้เรื่องใดๆ แตกต่างกัน และ (4) ผู้สอน พิจารณาความสามารถ ความถนัดของแต่ละคนในการสอนเรื่องเดียวกัน บางคนอาจใช้วิธีการบรรยายก็มีคนสนใจฟัง และสามารถโน้มน้าวให้ผู้เรียนสามารถคล้อยตามได้ แต่บางคนอาจใช้ไม่ได้ผลเลยก็ได้

2.4.4 การประเมินผลการอบรม

ป่าน สวัสดิ์สาลี (2531: 13) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการอบรมเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการอบรม โดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการอบรมมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการในด้านต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการ เช่น การเรียนรู้ ความสามารถในการปฏิบัติ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกระบวนการอบรม และการจัดอบรม 3) เพื่อประเมินประโยชน์และคุณค่าของ

โครงการ/หลักสูตรต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรม และ 4) การประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดจากการอบรม

2.4.4.1 ปัจจัยสำคัญที่ต้องประเมินผลการอบรม เพื่อให้การประเมินผลการอบรมมีประสิทธิภาพและได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้นั้น ปัจจัยสำคัญที่ต้องประเมินผลการอบรมเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ (ปาน สวัสดิ์สาลี, 2531: 15)

1) ปัจจัยนำเข้าของการอบรม (Inputs) ได้แก่
   (1) การวิเคราะห์หาความจำเป็น
   (2) วัตถุประสงค์ของโครงการ
   (3) การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม
   (4) การคัดเลือกวิทยากร
2) กระบวนการอบรม (Process) ได้แก่
   (1) วิทยากร
   (2) ผู้เข้ารับการอบรม
   (3) เอกสารประกอบการบรรยาย
   (4) สภาพแวดล้อม
3) ผลที่ได้จากการอบรม (Output) ได้แก่
   (1) ผลการเรียน
   (2) ปฏิกิริยา
   (3) พฤติกรรม
   (4) ผลลัพธ์

2.4.4.2 ลักษณะของการวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมแบ่งได้ 3 ขั้นตอน คือ

1) การวัดก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) ก่อนเริ่มการอบรมกับวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) หลังจากเสร็จการอบรมแล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อหาความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างใด

2) การวัดและประเมินผลในระหว่างการอบรมเป็นการวัดและประเมินผลเพื่อปรับปรุงวิธีการ การดำเนินการในการอบรมให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

3) การติดตามผลผู้เข้ารับการอบรม หลังสิ้นสุดการอบรมแล้ว ควรติดตามผลการอบรม โดยทิ้งช่วงเวลาไว้ระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมทางสิ่งแวดล้อมบางอย่างต้องอาศัยระยะเวลาถึงจะแสดงพฤติกรรมออกมา

2.4.4.3 สิ่งสำคัญที่ต้องทำในการประเมินผลการอบรม เต็มดวง รัตนทัศนีย (ม.ป.ป.: 14-15) ได้กล่าวถึง การประเมินผล เป็นการศึกษาพิจารณาถึงระดับความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้เข้าอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ในการประเมินผล ผู้สร้างหลักสูตรประเมินจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขและเกณฑ์ที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยสิ่งสำคัญที่ต้องทำในการประเมินผลมี 3 ประการ คือ

1) ศึกษา สังเกต ตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยการเก็บข้อมูลตัวเลขของการดำเนินงานว่าตรงตามวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ หรือไม่

2) เอามาตรฐาน เป้าหมายเข้าจับหรือวัดว่าสูงหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร

3) ประมวลผลรวมการตัดสินว่า สูง กลาง ต่ำ ใช้ได้ หรือใช้ไม่ได้ แล้วตัดสินใจจะปรับปรุงแก้ไข ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ คือ ขั้นตอนการประเมินผล

การประเมินผลการอบรมอาจดำเนินการประเมินเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนการอบรม ระหว่างการอบรม และหลังการอบรม โดยประเมินด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความพร้อมในด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก วิทยากรผู้ทำการอบรม ผู้เข้ารับการอบรม หลักสูตร และอุปกรณ์ เครื่องมือสื่อโสตฯ เป็นต้น สำหรับการประเมินในด้านหลักสูตร ให้พิจารณาจาก 1) วัตถุประสงค์ของวิชา 2) วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังว่าจะเปลี่ยนไป 3) รายละเอียดของวิชา ความยากง่าย ความเหมาะสมของหลักสูตร การนำไปใช้ได้ประโยชน์ ความมากน้อยของเนื้อหาวิชา ช่วงเวลาที่จัดไว้เหมาะสมเพียงไร 4) แนวทางการสร้างหลักสูตร หลักเกณฑ์การประเมินผล หรือทดสอบการวางโครงการที่ใช้สอน และ 5) ภาคปฏิบัติ อุปกรณ์การสอน เอกสารประกอบ

2.5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกรมควบคุมมลพิษ

2.5.1 อำนาจหน้าที่

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมออกกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2545 และกำหนดให้กรมควบคุมมลพิษมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (กรมควบคุมมลพิษ, 2548 ข)

2.5.1.1 เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนการส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ

2.5.1.2 เสนอแนะการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด

2.5.1.3 จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรการในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ

2.5.1.4 ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อม และจัดทำรายงานสถานการณ์มลพิษ

2.5.1.5 พัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับระบบต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกากของเสีย สารอันตราย คุณภาพน้ำ อากาศ ระดับเสียง และความสั่นสะเทือน

2.5.1.6 ประสานงานและดำเนินการเพื่อฟื้นฟู หรือระงับเหตุที่อาจเป็นอันตรายจากมลพิษในพื้นที่ที่มีการปนเปื้อนมลพิษ และประเมินความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม

2.5.1.7 ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดการมลพิษ

2.5.1.8 ประสานความร่วมมือกับต่างประเทศและองค์กรระหว่างประเทศในด้านการจัดการมลพิษ

2.5.1.9 ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านมลพิษ

2.5.1.10 ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ด้านการควบคุมมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.5.1.11 ปฏิบัติการอื่นใด ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.5.2 บทบาทและภารกิจทั่วไป

บทบาทและภารกิจทั่วไป ซึ่งถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยให้อำนาจคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษ ในการบังคับใช้มาตรการต่าง ๆ ตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ ซึ่งได้แก่ การเสนอความเห็นในการจัดกำหนดนโยบายด้านการควบคุมมลพิษของประเทศ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม (มาตรฐานคุณภาพน้ำในแม่น้ำลำคลอง น้ำทะเลชายฝั่ง คุณภาพอากาศในบรรยากาศ ฯลฯ (การกำหนดมาตรฐานควบคุมมลพิษจากแหล่งกำเนิด (มาตรฐานน้ำทิ้งจากอาคารต่างๆ น้ำทิ้งจากโรงงานอุตสาหกรรม และนิคมอุตสาหกรรม มาตรฐานไอเสียจาก ยานพาหนะต่าง ๆ ฯลฯ) การจัดทำแผนการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม และมาตรการควบคุมมลพิษ (การจัดการขยะมูลฝอย การจัดการของเสียอันตราย การประกาศเขตควบคุมมลพิษ ฯลฯ) การติดตามตรวจสอบสถานการณ์มลพิษ รับเรื่องราวร้องทุกข์ด้าน

มลพิษ 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 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

2.5.3.1 วิสัยทัศน์

เป็นหลักที่สังคมเชื่อมั่นในการบริหารและจัดการมลพิษ เพื่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี

2.5.3.2 พันธกิจ

ควบคุม ป้องกัน และแก้ไขปัญหามลพิษโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2.5.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1) เสริมสร้างสมรรถนะด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) พัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือในการจัดการมลพิษ และการใช้กฎหมายสิ่งแวดล้อม

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 รวมทั้งสามารถบังคับใช้กฎหมายให้สัมฤทธิ์ผลสอดคล้องกับสถานการณ์จึงเห็นควรกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ในช่วงปี 2547-2550 ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ 1 ปฏิรูประบบบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง กำหนดแนวทางการดำเนินงานไว้ ดังนี้ 1) สร้างกลไกการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานทุกระดับโดยมีตัวชี้วัดชัดเจน 2) เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กร 3) ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการปฏิบัติงาน และการบริการ และ 4) พัฒนา และสร้างทีมงานในการวิเคราะห์ ติดตามความเคลื่อนไหว ประสานความร่วมมือระหว่างประเทศในการจัดการมลพิษ

2) กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพในการป้องกัน ลดมลพิษ และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม กำหนดแนวทางการดำเนินงาน

3) กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง แจ้งเตือนภัย ตรวจสอบรักษาสิ่งแวดล้อม และบังคับใช้กฎหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงา

2.5.4 หน่วยงานภายใน และอำนาจหน้าที่

กรมควบคุมมลพิษมีบทบาทและภารกิจทั่วไป ซึ่งถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ 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, 2548 ก) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.4.1 สำนักงานเลขานุการกรม

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของกรม และราชการที่มิได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ ดังกล่าวให้รวมถึง การปฏิบัติงานสารบรรณของกรม, การดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ เลขานุการและงานประสานราชการของกรม, การดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะของกรม, การจัดระบบงาน และบริหารงานบุคคลของกรม, การดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานของกรม, การดำเนินงานเกี่ยวกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานของกรม การปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย 5 ฝ่าย

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 หลักเกณฑ์ปฏิบัติ และวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการลดมลพิษ หรือการใช้ประโยชน์จากกากของเสียและสารอันตราย, เสนอแนะ ร่วมมือ และดำเนินมาตรการระหว่างประเทศด้านกากของเสียและสารอันตราย, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

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 ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

2.5.4.4 สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง

มีหน้าที่เสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนหลักการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, จัดทำแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้านมลพิษ ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษทางอากาศ เสียง และความสั่นสะเทือน, จัดทำแผนปฏิบัติการฉุกเฉิน 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 ประกอบด้วย 5 ฝ่าย

2.5.4.5 กองแผนงานและประเมินผล

มีหน้าที่ในการเสนอความเห็นเพื่อจัดทำนโยบายและแผนการจัดการมลพิษ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เฉพาะ รวมทั้งติดตามประเมินผล, ประสานและให้คำแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อลดและขจัดมลพิษในเขตควบคุมมลพิษ, ดำเนินการเพื่อกำหนดเขตและติดตามผลการดำเนินงานในเขตควบคุมมลพิษ, สนับสนุนการบริหารจัดการมลพิษให้แก่ปกครองส่วนท้องถิ่น, เสนอความเห็นในการประยุกต์ใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์และการค้าในการป้องกันและแก้ไขภาวะมลพิษ, จัดทำ รายงานสถานการณ์ด้านมลพิษ, จัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาระบบงานสนเทศ และระบบเครือข่ายการสื่อสารข้อมูลด้านมลพิษ เพื่อการใช้ประโยชน์ระหว่างหน่วยงานและบริการสาธารณะ, ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการควบคุมมลพิษ และงานประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการมลพิษ, ปฏิบัติงานในส่วนที่

เกี่ยวกับความร่วมมือกับระหว่างประเทศและต่างประเทศในการดำเนินการร่วมด้านมลพิษ, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

2.5.4.6 กองนิติการ

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านการควบคุมมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่นงานกฎหมายตามพระราชบัญญัติสิ่งแวดล้อม การกำหนดค่ามาตรฐานของคุณภาพสิ่งแวดล้อม, ให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมายว่าด้วย การส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ, ประเมินผลและพัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษ, ดำเนินการเกี่ยวกับการออกกฎกระทรวง ประกาศกระทรวง ระเบียบ และคำสั่ง ตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ, ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรม สัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครองและงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม, อบรม เผยแพร่และให้ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมมลพิษแก่ภาครัฐ และเอกชน, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

2.5.4.7 ฝ่ายตรวจและบังคับการ

มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบและบังคับการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติด้านมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง, รับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านมลพิษ ดำเนินการตรวจสอบและพิจารณาวินิจฉัย, ดำเนินการเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านมลพิษ , ดำเนินการเรียกค่าเสียหายหรือค่าสินไหมทดแทนจากแหล่งกำเนิดมลพิษ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพยากรธรรมชาติ อันเป็นของรัฐหรือเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน, รวบรวม จัดทำและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านมลพิษและที่เกี่ยวเนื่องของแหล่งกำเนิดมลพิษต่อสาธารณะ, ประสานการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และประชาชนในการตรวจสอบและควบคุมมลพิษ, จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมในด้านการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ด้านมลพิษ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชน, สนับสนุนและดำเนินความร่วมมือในการกำกับดูแลด้านมลพิษกับปกครองส่วนท้องถิ่น, ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยมีผู้อำนวยการกอง เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการและลูกจ้างภายในกอง และให้มีการจัดโครงสร้างการแบ่งงานภายในประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

2.5.4.8 ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ

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

2.5.4.9 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่ในการ

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

2) ติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการภายในกรม/กระทรวง

3) ประสานและดำเนินการร่วมกับหน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานภายในกรม/กระทรวง เพื่อให้การปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรา อ่อนไสว (2532: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพความต้องการของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูตามทัศนะของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ซึ่งห่างไกลจากตัวเมือง การคมนาคมลำบากด้อยกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดอื่น ๆ เนื่องมาจากขาดแคลนครู ครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า มากกว่าปริญญาตรี จากการที่ครูมีวุฒิการศึกษาต่ำ ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ

นักเรียนไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จึงต้องศึกษาถึงสภาพและความต้องการของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรครู เพื่อศึกษาสภาพของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กตามทัศนะของครูปฏิบัติการสอน และความต้องการของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ตามทัศนะของครูปฏิบัติการสอน จำแนกตาม หมวดวิชา คือ หมวดคณิตศาสตร์ หมวดวิชาวิทยาศาสตร์ หมวดภาษาไทย หมวดสังคมศึกษา หมวดภาษาอังกฤษ หมวดพลานามัย และหมวดศิลปะ ใน 6 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการอบรมสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการศึกษาและดูงานนอกสถานที่ ด้านการพัฒนาด้านจิตใจ และด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ พบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษาที่ 5 รวมหกด้าน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูในระดับน้อยคือ ด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ด้านการส่งเสริมการศึกษาต่อ ด้านที่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรปานกลาง คือ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการฝึกอบรมสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการปฐมนิเทศ และด้านการพัฒนาด้านจิตใจ ส่วนความต้องการของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 รวมหกด้าน มีความต้องการในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาจำแนกตามหมวดวิชา พบว่า มีความต้องการในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

ชวนปลื้ม บุนนาค (2536: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารงานสิ่งแวดล้อมของนักบริหารในหน่วยงานของภาครัฐ ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะพื้นฐานบางประการ ความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารงานสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของรัฐ พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของรัฐส่วนใหญ่ มีความต้องการฝึกอบรมในความรู้ต่าง ๆ ตามหลักสูตรการบริหารงานสิ่งแวดล้อมโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และมีความต้องการฝึกอบรมเรื่องนโยบายการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อม และความรู้ด้านการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นอันดับแรก เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของรัฐมีความเห็นและข้อเสนอแนะว่า ระยะเวลาที่เหมาะสมในการฝึกอบรม คือ 1-3 วัน โดยควรมีการฝึกอบรมปีละครั้ง สถานที่ที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรม คือ ในกรุงเทพมหานคร วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมควรใช้วิธีการดูงาน สื่อที่ควรใช้ในการฝึกอบรม คือ วีดีโอ รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ควรใช้การฝึกอบรมแบบสองทาง ควรมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นระยะ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การฝึกอบรมสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นปานกลาง ปัญหาที่พบ

ในการฝึกอบรม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้เท่าที่ควร ทั้งนี้วิทยากรควรเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์อย่างแท้จริง ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารของรัฐที่มีลักษณะพื้นฐานบางประการที่แตกต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมที่ไม่แตกต่างกันเกือบทุกรายการความรู้ของหลักสูตรยกเว้นรายการความรู้ด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม ความรู้ทั่วไปด้านสิ่งแวดล้อม และความรู้ในการผสมผสานนโยบายสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนา

ธวัชชัย จุลสุคนธ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของหัวหน้าสถานีตำรวจในสำนักงานตำรวจภาค 4 เนื่องจากเห็นความสำคัญว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญในการทำงานอย่างยิ่ง และการทำงานที่มีสมรรถภาพ นักบริหารที่ฉลาดรอบคอบจึงพยายามสะสมกำลังคนที่มีสมรรถภาพสูงไว้ และลดกำลังคนที่มีสมรรถภาพต่ำ สำหรับสาเหตุที่กำลังคนมีสมรรถภาพต่ำในการทำงานมีอยู่หลายประการด้วยกัน และที่สำคัญที่สุด คือ ขาดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสม ดังนั้นการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มเติมสิ่งที่ขาดดังกล่าวไป และวิธีการเพิ่มสิ่งที่ขาดมีหลายวิธี แต่วิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม พบว่า หัวหน้าสถานีตำรวจในสำนักงานตำรวจภาค 4 จำแนกตามระดับสถานี คือหัวหน้าสถานี ตำรวจระดับผู้กำกับการ รองผู้กำกับการ และสารวัตร และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานมากกับน้อย มีความต้องการในการฝึกอบรมในด้านงานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวน และงานจราจร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าหัวหน้าสถานีตำรวจในสำนักงานตำรวจภาค 4 มีความต้องการในการฝึกอบรมในด้านงานสืบสวนเป็นอันดับแรก และอันดับสุดท้าย คือ งานสอบสวน และหัวหน้าสถานีตำรวจในสำนักงานตำรวจภาค 4 ที่มีระดับสถานีและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากร และปัญหาการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 พบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การ

เรียนรู้จากประสบการณ์ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนา นอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน มีกิจกรรมที่จัดเช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษาและการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อยในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขันประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการประเมิน ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบ และยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร หรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

มณฑา กิตติวราวุฒิ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ในเขตสาธารณสุขภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในเขตภาคกลางมีการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา มีการนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นการพัฒนาหัวหน้าสถานีอนามัยขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศการฝึกอบรม การประชุม การนิเทศงาน การส่งเสริมการศึกษาดูงาน การส่งเสริมการศึกษาต่อ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรแต่ละขั้นตอน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาดังกล่าวได้แก่ ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาบุคลากร

ภาษิต ชนะบุญ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดฝึกอบรมสิ่งแวดล้อมศึกษา เรื่องการจัดการน้ำเสียชุมชน สำหรับคณะกรรมการชุมชน ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น รูปแบบการจัดฝึกอบรมสิ่งแวดล้อมศึกษาในเรื่องการจัดการน้ำเสียชุมชน มีขั้นตอนการศึกษาวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการสร้างรูปแบบการฝึกอบรม 2) การสร้างและกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม และ 3) การทดลองใช้และการประเมินรูปแบบการฝึกอบรม โดยรูปแบบของการฝึกอบรมประกอบด้วย 1) หลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ วัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ความคิดรวบยอด ขอบเขต เนื้อหา วิธีการดำเนินการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และการประเมินผล และ 2) รูปแบบการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ได้แก่ การศึกษาดูงาน การบรรยาย

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสาธิต การทดลองปฏิบัติ การจัดนิทรรศการและหุ่นจำลอง การใช้สื่อภาพยนตร์ วีดีทัศน์ สไลด์ แผ่นใส และการอภิปรายกลุ่ม หลังจากนั้นนำรูปแบบการฝึกอบรมที่ได้พัฒนาและสร้างขึ้นไปทดลองใช้กับคณะกรรมการชุมชนในเขตเทศบาลนครขอนแก่น เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดฝึกอบรมโดยทำการวัดผลสัมฤทธิ์ของความรู้ ความเข้าใจเปรียบเทียบก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า หลังจากเสร็จสิ้นการเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว คณะกรรมการชุมชนมีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการประเมินความพึงพอใจและความเหมาะสม พบว่า การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม เทคนิควิทยากร และองค์ประกอบโดยรวมมีความเหมาะสม

นันทจิต สุนทรวิภาต (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาความต้องการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ระดับธนกรที่มีตำแหน่งระดับผู้ช่วยหัวหน้าส่วนลงไป ที่สังกัดสำนักงานใหญ่ ช่องทางที่เหมาะสมในการจัดฝึกอบรม และเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรม โดยจำแนกตามอายุงาน และตำแหน่งใน พบว่าความต้องการฝึกอบรมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ช่องทางที่เหมาะสมมากที่สุด คือ ศูนย์ฝึกอบรมพนักงานธนาคารกสิกรไทย และพนักงานที่มีอายุและตำแหน่งในแตกต่างกันต้องการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วันวิสาข์ สุวิกรม (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อค้นหาลักษณะที่เหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมให้แก่นักวิชาการการศึกษาที่เป็นที่ต้องการของสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) ทำการเก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์รายบุคคล พบว่าหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักวิชาการศึกษามีทั้งหมด 11 หลักสูตร ดังนี้ 1) หลักสูตรนักวิชาการศึกษาเบื้องต้นสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นักวิชาการศึกษา 2) หลักสูตรการพัฒนาแนวปฏิบัติสำหรับนักวิชาการศึกษา 3) หลักสูตรปฏิสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์สำหรับนักวิชาการศึกษา 4) หลักสูตรเทคนิคการเขียนหนังสือราชการ 5) หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 1 6) หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 2 7) หลักสูตรเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับนักวิชาการศึกษา 3 8) หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับนักวิชาการศึกษา 9) หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพในการวิจัยสำหรับนักวิชาการศึกษา 10) หลักสูตรกลยุทธ์การทำงานและการวางแผนโครงการ และ 11) หลักสูตรการทำประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับนักวิชาการศึกษา

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ (2547: 1 - 10) ได้ทำการศึกษาเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม เพื่อศึกษาความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และจัดทำรายละเอียดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของกระทรวงฯ สำหรับใช้กำหนดแผนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากร โดยกลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาในส่วนของการบริหารจัดการแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1) ข้าราชการและลูกจ้างที่ได้รับการบรรจุใหม่ 2) ข้าราชการที่อยู่ในข่ายได้รับการเลื่อนระดับ (ระดับต้นและกลาง 3) ข้าราชการที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ (ระดับต้นและกลาง) ซึ่งกลุ่มข้าราชการและลูกจ้างที่ได้รับการบรรจุใหม่ เน้นเฉพาะกลุ่มที่ได้รับการบรรจุใหม่ ระดับซี 3, 4 หรือ 5 ข้าราชการระดับกลาง เป็นกลุ่มข้าราชการระดับ 8-9 ไม่รวมรองอธิบดี และรองเลขาธิการสำนักงาน และข้าราชการระดับต้น เป็นข้าราชการระดับ 3 ถึงระดับ 7 ที่ไม่อยู่ในกลุ่มข้าราชการบรรจุใหม่ ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ คือ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เช่น การไม่รู้กฎระเบียบราชการต่าง ๆ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ระเบียบพัสดุ ความสามารถในการใช้ภาษา และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น ส่วนความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ ต้องรู้ในรายละเอียดของสาเหตุการเกิดมลพิษและกระบวนการในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนด้านการบริหารจัดการให้เน้นการกระจายงาน การสั่งงานให้ตรงตามหน้าที่รับผิดชอบ และการให้ความรู้เรื่องกฎระเบียบราชการต่าง ๆ

จิระประภา อัครบวร และคณะ (2547: 1 - 12) ได้ทำการศึกษาเรื่องโครงสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับขีดความสามารถหลักในการทำงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามและแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคลากรนอกจากนั้นยังทำการศึกษา และวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และคุณค่าต่าง ๆ ที่สถาบันฯ ต้องการ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาขีดความสามารถที่สำคัญ นำมาวิเคราะห์ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) โดยใช้วิธีการแจกแจงความถี่จากประเด็นคำถาม ในระดับปัจจุบัน และระดับที่ควรจะเป็น แล้วทำการวิเคราะห์ค่าความแตกต่างระหว่างการรับรู้ระดับปัจจุบันและระดับที่ควรจะเป็น (Gap Analysis) โดยผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับค่าความแตกต่างที่มากกว่า 2 ขึ้นไป และจะต้องเป็นขีดความสามารถที่ได้รับการรับรู้ที่ระดับควรจะเป็น ระดับ 4 ขึ้นไป เพื่อสะท้อนถึงความสำคัญของขีดความสามารถเหล่านั้น

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่มุ่งศึกษาระดับสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ เพื่อนำมาซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ และวิธีการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับแต่ละหลักสูตรให้แก่บุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ โดยใช้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยทำการประยุกต์ใช้การวิจัย 2 รูปแบบ คือ การศึกษาเฉพาะกรณี และการวิจัยเชิงสำรวจ

3.1.1 การศึกษาเฉพาะกรณี เพื่อเจาะลึกให้ทราบถึงสภาพปัญหาของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งคุณสมบัติ/สมรรถนะที่บุคลากรพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการศึกษา ดังนี้

3.1.1.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลาง รวมทั้งผู้อำนวยการของทุกสำนัก/กอง/ฝ่าย ดังนี้ คือ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย 3) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ 4) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง 5) กองแผนงานและประเมินผล 6) กองนิติการ 7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ 8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ และ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยจะเป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีในการทำให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน รวมทั้งสมรรถนะที่ยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และการพัฒนาบุคลากรในอนาคต ทั้งในส่วนของหลักสูตรการฝึกอบรม วิธีการ และทิศทางการพัฒนาด้านความก้าวหน้าของบุคลากรทางด้านอาชีพ

3.1.1.2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษในแต่ละหลักสูตรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งข้อคิดเห็นอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

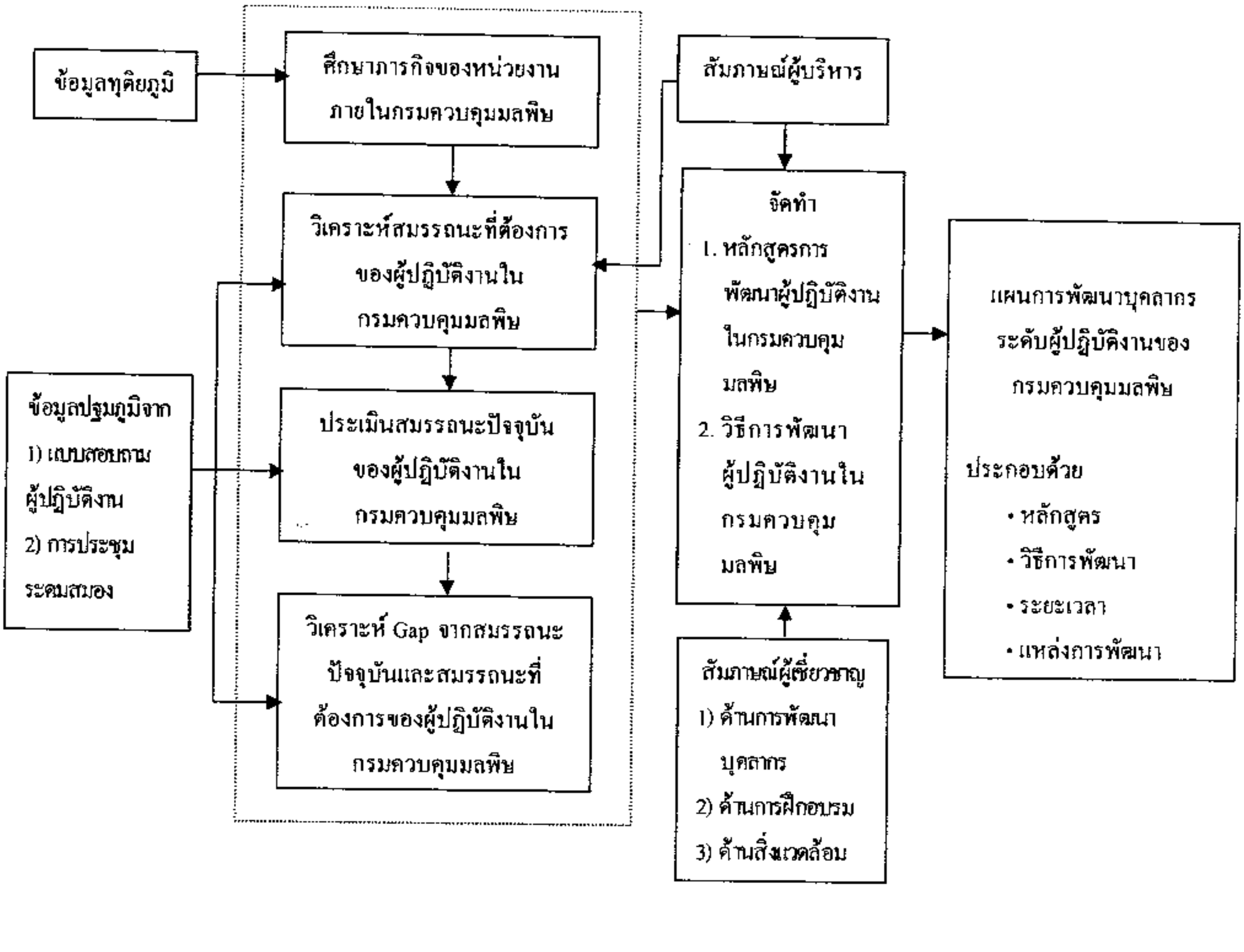
3.1.1.3 การประชุมระดมสมอง ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการประชุมระดมสมอง ผู้วิจัยทำการดำเนินการจัดประชุมระดมเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการและสมรรถนะปัจจุบันของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษตามสายงาน และระดับต่าง ๆ

3.1.2 การวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อดำเนินการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ ทั้ง 9 สำนัก/กอง/ฝ่าย โดยการแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรเพื่อศึกษาและทำการประเมินสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบันของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน และวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา

โดยนำข้อมูลที่ได้จากทั้ง 2 รูปแบบการวิจัยข้างต้น มาทำการพัฒนาเป็นหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน และกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ตลอดจนขอบเขต เนื้อหาวิชา วิธีการ ระยะเวลา และแหล่งการพัฒนาที่จะต้องใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อให้บุคลากรของกรมควบคุมมลพิษมีศักยภาพ และสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจ และบรรลุถึงวิสัยทัศน์ของกรมควบคุมมลพิษได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังสามารถใช้เป็นตัวอย่างสำหรับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม

3.2 กรอบแนวคิดในการศึกษา

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสำรวจสมรรถนะ

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการสำรวจสมรรถนะจากบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ จำนวน 270 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2548) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน ของทั้ง 9 สำนัก/กอง/ฝ่าย ดังนี้ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) สำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย 3) สำนักจัดการคุณภาพน้ำ 4) สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง 5) กองแผนงานและประเมินผล 6) กองนิติการ 7) ฝ่ายตรวจและบังคับการ 8) ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ และ 9) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 270 คน

3.3.2 ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษในส่วนกลาง รวมทั้งผู้อำนวยการของทุกสำนักกองฝ่าย จำนวน 10 คน จากจำนวนทั้งสิ้น 11 คน โดยขาดข้อมูลของกองนิติการ

3.3.3 ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน

ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยการศึกษาครั้งนี้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน โดยแบ่งเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรจำนวน 3 คน ด้านการฝึกอบรม จำนวน 3 คน และด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 3 คน

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดการเก็บรวบรวม ดังต่อไปนี้

3.4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ วิธีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากร แหล่งการพัฒนาบุคลากร ภารกิจและสมรรถนะหลักของกรมควบคุมมลพิษ และภารกิจของหน่วยงานภายในกรมควบคุมมลพิษ โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสาร รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และอินเตอร์เนต

3.4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

3.4.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิที่ต้องการมี 2 ด้าน หลัก ดังนี้

1) ข้อมูลสมรรถนะที่ต้องการของบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ และสมรรถนะปัจจุบันของบุคลากรระดับปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน

2) ข้อมูล แนวทาง/หลักสูตรที่ต้องการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะ

3.4.2.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิดำเนินการโดย การสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ การประชุมระดมสมอง และการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลางและผู้อำนวยการของทุกสำนัก/กอง/ฝ่าย จำนวน 10 ท่าน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ราชชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นายอภิชัย ชวเจริญพันธ์	อธิบดี
2	นายสุพัฒน์ หวังวงศ์วัฒนา	รองอธิบดี
3	นายอดิศักดิ์ ทองไข่มุกต์	รองอธิบดี
4	นายอนุพันธ์ อิฐรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักจัดการคุณภาพน้ำ
5	นางมิ่งขวัญ วิชยารังสฤษดิ์	ผู้อำนวยการสำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง
6	นางจันทนา ภาคทองสุข	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจและบังคับการ
7	นายธงชัย ชำนาญกิจ	หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
8	นายรังสรรค์ ปิ่นทอง	ผู้อำนวยการกองแผนงานและประเมินผล และรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ
9	นางพรทิพย์ ชื่นศิริพงษ์	ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการกรม
10	นางสุณี ปิยะพันธุ์พงศ์	ผู้อำนวยการสำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย

2) การใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ โดยการแจกแบบสอบถามให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติงานทุกคน จำนวน 270 คน

3) การประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการและสมรรถนะปัจจุบันของบุคคลากรของกรมควบคุมมลพิษตามตำแหน่ง และระดับต่าง ๆ เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2548 มีผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 84 คน แยกเป็น สำนักจัดการคุณภาพน้ำ จำนวน 16 คน ฝ่ายตรวจและบังคับการ จำนวน 7 คน กองแผนงานและประเมินผล จำนวน 8 คน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 2 คน สำนักจัดการคุณภาพอากาศและเสียง จำนวน 2 คน สำนักเลขานุการกรม จำนวน 24 คน ฝ่ายคุณภาพสิ่งแวดล้อมและห้องปฏิบัติการ จำนวน 12 คน กองนิติการ จำนวน 2 คน และสำนักจัดการกากของเสียและสารอันตราย จำนวน 9 คน

4) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ จำนวน 9 คน ซึ่งแบ่งเป็นด้านละ 3 คน ดังนี้

(1) ด้านการพัฒนาบุคลากรได้แก่ คุณเอมอร อร่ามกุลที่ปรึกษาระบบราชการ ระดับ 10 สำนักงาน ก.พ. อ.ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร อาจารย์ประจำโครงการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และดร.ปัทมา สุขสันต์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7ว สำนักงาน ก.พ.

(2) ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ อ.ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์ อาจารย์ประจำสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ นางศรีวรรณ ภิรมย์รื่น นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม และนางสมใจ สิมาฉายา นักวิชาการสิ่งแวดล้อม 7ว ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม

(3) ด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ รศ.ดร. สมพร แสงชัย อาจารย์พิเศษหลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คุณขรรค์ชัย พฤฒิตรพิชัย ผู้จัดการกองงานด้านสิ่งแวดล้อม บมจ. การบินไทย และคุณเด่นศักดิ์ ยกยอน ผู้จัดการแผนกความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม บริษัทเนสเลย์ (ประเทศไทย) จำกัด

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 3 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้สำหรับสอบถามบุคลากรระดับปฏิบัติงาน 2)แนวการสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร และ 3) แนวการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview Guide) ประกอบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีลักษณะเครื่องมือ ดังนี้

3.5.1 แบบสอบถามสำหรับบุคลากร โดยแบ่งคำถามออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนที่ 2 เป็นคำถามส่วนบุคคล โดยให้ทำการประเมินสมรรถนะทั่วไปซึ่งเป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงาน ก.พ. แยกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และพิจารณาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีตามตำแหน่งงาน ในการประเมินจะทำการประเมินระดับสมรรถนะในระดับปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนน้ำหนักตามเกณฑ์ดังนี้

ไม่มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าว	ให้ระดับคะแนน	0
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวน้อยมาก	ให้ระดับคะแนน	1
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวน้อย	ให้ระดับคะแนน	2
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวปานกลาง	ให้ระดับคะแนน	3
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวมาก	ให้ระดับคะแนน	4
มีความสามารถตามสมรรถนะดังกล่าวมากที่สุด	ให้ระดับคะแนน	5

และคำถามเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรมแล้วและมีความเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมที่ต้องการฝึกอบรมในอนาคต

3.5.2 แนวการสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหาร คำถามจะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องมีในการทำให้หน่วยงานสามารถขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน รวมทั้งสมรรถนะที่ยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และการพัฒนาบุคลากรในอนาคต

3.5.3 แนวการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview Guide) ประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ รวมทั้งวิธีการพัฒนา ระยะเวลาที่มีความเหมาะสมกับแต่ละหลักสูตร/หัวข้อพัฒนา ตามแผนพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC^{+} ในการเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของขีดความสามารถ (สมรรถนะ) ในระดับปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ และวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

3.6.2 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage) ที่ใช้อธิบายระดับทักษะขีดความสามารถ/สมรรถนะ ของบุคลากรระดับปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในระดับปัจจุบัน และระดับที่ต้องการในอนาคต

3.7 การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล โดยแบบตาราง การบรรยาย และได้ทำการวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา

3.8 ประเด็นการศึกษา

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการศึกษา และแนวทางการศึกษา ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ประเด็นการศึกษา

ประเด็นการศึกษา	แนวทางการศึกษา
ระดับสมรรถนะในปัจจุบัน	ศึกษาผลจากแบบสอบถามสำหรับบุคลากร ประกอบกับการประชุมระดมสมองนำมาวิเคราะห์ค่าความแตกต่าง (Gap Analysis) เพื่อให้ทราบถึงหลักสูตรที่เหมาะสมและทิศทางในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารว่าต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณสมบัติอย่างไร
ระดับสมรรถนะที่ต้องการในอนาคต	
หลักสูตรที่เหมาะสม	ศึกษาผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ทราบถึงวิธีการการพัฒนาที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม	

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิโดยการทบทวนวรรณกรรม และการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากกลุ่มตัวอย่างโดยการแจกสอบถามให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ประกอบกับการศึกษาเฉพาะกรณีโดย (1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารในส่วนกลางรวมทั้งผู้อำนวยการของทุกสำนัก/กอง/ฝ่าย (2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม และ (3) การประชุมระดมสมองประกอบการวิเคราะห์จากแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

4.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ซึ่งได้จากแบบสอบถาม และการประชุมระดมสมอง

4.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ

4.3 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

4.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ซึ่งได้จากแบบสอบถาม และการประชุมระดมสมอง

4.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงานจำนวน 270 ตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายร้อยละ 35.19 เพศหญิงร้อยละ 64.81 ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 47.04) รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 40) ปริญญาเอก (ร้อยละ 7.04) และต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 5.93) ในส่วนของระดับ (ซี) มีตั้งแต่ ระดับ (ซี) 3 ถึง ระดับ (ซี) 8 พบว่าส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับ (ซี) 6 (ร้อยละ 41.85) และสายงานของบุคลากรระดับปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ มีทั้งสิ้น 19 สายงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในสายงานนักวิชาการสิ่งแวดล้อม (ร้อยละ 77.04) ดังตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.2 ตารางที่ 4.3 และ ตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	95	35.19
หญิง	175	64.81
รวม	270	100

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	16	5.93
ปริญญาตรี	108	40.00
ปริญญาโท	127	47.04
ปริญญาเอก	19	7.04
รวม	270	100

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ (ซี)

ระดับ (ซี)	จำนวน	ร้อยละ
3	7	2.59
4	19	7.04
5	87	32.22
6	113	41.85
7	33	12.22
8	11	4.07
รวม	270	100

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสายงาน

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	208	77.04
นักวิทยาศาสตร์	9	3.33
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	1	0.37
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	1	0.37
เจ้าหน้าที่ธุรการ	8	2.96
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	9	3.33
เจ้าหน้าที่พัสดุ	1	0.37
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	2	0.74
เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	1	0.37
ช่างเทคนิค	7	2.59
ช่างสำรวจ	1	0.37
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	1	0.37
นักวิชาการเงินและบัญชี	6	2.22
นักวิชาการเผยแพร่	1	0.37
นักวิชาการพัสดุ	1	0.37
นิติกร	8	2.96
เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	1	0.37
บรรณารักษ์	1	0.37
บุคลากร	3	1.11
รวม	270	100.00

4.1.2 ผลจากการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร

จากการศึกษาจากแบบสอบถามสำหรับบุคลากร ประกอบกับการประชุมระดมสมอง ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษแยกตามสายงาน จำนวน 19 สายงาน ประกอบด้วย นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่

ตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ช่างเทคนิค ช่างสำรวจ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการการเงินและบัญชี นักวิชาการเผยแพร่ นักวิชาการพัสดุ นิติกร เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ บุคลากรและบรรณารักษ์ มีผลการศึกษา ดังนี้

4.1.2.1 นักวิชาการสิ่งแวดล้อม

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิชาการสิ่งแวดล้อม โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.7)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการสิ่งแวดล้อมในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Gap = 1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.8) และ จริยธรรม (0.5) ตามลำดับ

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) และการบริการที่ดี (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.9) และจริยธรรม (0.4) ตามลำดับ

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.2) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.1) การบริการที่ดี (1) และจริยธรรม (0.7) ตามลำดับ

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1) การบริการที่ดี (0.7) และจริยธรรม (0.7) ตามลำดับ

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความร่วมแรงร่วมใจ (1.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.9) การบริการที่ดี (0.9) และจริยธรรม (0.5) ตามลำดับ

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านความร่วมแรงร่วมใจ (1.1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (0.9) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.9) จริยธรรม (0.8) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.4) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการสิ่งแวดล้อมแต่ละระดับ (ซี)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การบริการที่ดี (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.8)	จริยธรรม (0.5)
4	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.2)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1)	ความร่วมแรงร่วมใจ (0.9)
5	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.4)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.2)	ความร่วมแรงร่วมใจ (1.1)
6	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.1)	ความร่วมแรงร่วมใจ (1)
7	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.3)	ความร่วมแรงร่วมใจ (1.1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.9) การบริการที่ดี (0.9)
8	ความร่วมแรงร่วมใจ (1.1)	การบริการที่ดี (0.9) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.9)	จริยธรรม (0.8)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า ตำแหน่งนักวิชาการสิ่งแวดล้อม จัดอยู่ในกลุ่มงานวิชาการ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การคิดวิเคราะห์ การสืบเสาะหาข้อมูล และความถูกต้องของงาน เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการสิ่งแวดล้อมในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (0.5) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.5)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (1.1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1.3) และความถูกต้องของงาน (1.1)

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (0.9)

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (0.8) ส่วนการสืบเสาะหาข้อมูล (-0.6) และความถูกต้องของงาน (-0.8) มีค่า Gap ที่ติดลบอาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ต้องการ มีความสามารถเพียงพอไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในขณะนี้

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (1.3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (0.7)

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 4 และ 5 ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลมากที่สุด คือ ซี 5 และระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 6

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนักวิชาการสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า บุคลากรในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาศักยภาพคน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1) และความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (1)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS (3) และความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (2.4) และความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (2.3)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ (4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์ (3) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2)

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประสานงาน (3) และความเข้าใจผู้อื่น (2) การพัฒนา website และ e-learning (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) และการวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างสิ่งแวดล้อม (2)

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) ความเข้าใจผู้อื่น (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (2) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1.5) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (1) ความรู้ความเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (1) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม (1) ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ (1) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1) สภาวะผู้นำ (1)ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (1)

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความเข้าใจผู้อื่น (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (1) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (1) สภาวะผู้นำ (1) ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1) และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (0.7)

ตารางที่ 4.6 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการสิ่งแวดล้อมแต่ละระดับ (ซี)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การพัฒนาศักยภาพคน (2)	ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (1) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด (1) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (1)	
4	ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS (3) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ (3)	การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (2.4)	ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (2.3)
5	การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ (4)	การวิเคราะห์เชิงสหสัมพันธ์ (3)	ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน(2)
6	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (4)	การประสานงาน (3)	ความเข้าใจผู้อื่น (2) การพัฒนา website และ e-learning (2) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างสิ่งแวดล้อม(2)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
7	ความมั่นใจในตนเอง (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) ความเข้าใจผู้อื่น (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (2) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (2)	ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1.5)	การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (1) ความรู้ความเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (1) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1) สภาวะผู้นำ (1) ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (1)
8	ความเข้าใจผู้อื่น (2)	ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (1) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (1) สภาวะผู้นำ (1) ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1)	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (0.7)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิชาการสิ่งแวดล้อมโดยมีวิธีการคำนวณดังแสดงในภาคผนวก จ พบว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานตามลำดับ และกลุ่มระดับ (ซี) ที่ต้องทำการพัฒนา คือ กลุ่มซี 6 - ซี 7 ตามด้วย กลุ่ม ซี 3 – ซี 5 และ ซี 8 ดังตารางที่ 4.7 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการสิ่งแวดล้อม

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
1. สมรรถนะทั่วไป																			
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)													**0.82**	**0.9**	**1.08**	**0.96**	**0.94**	**0.82**	(0.92)
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	2	3.2	3.3	3.4	3.8	4.2	2.8	4.2	4.5	4.5	4.7	4.6	0.8	1	1.2	1.1	0.9	0.4	**0.90**
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	3	3.5	3.7	3.9	3.8	3.7	4	4.5	4.7	4.6	4.7	4.6	1	1	1	0.7	0.9	0.9	**0.92**
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	2	3	3.2	3.3	3.5	4	2.8	4.2	4.6	4.6	4.8	4.9	0.8	1.2	1.4	1.3	1.3	0.9	**1.15**
4) จริยธรรม (Integrity)	3.3	4.2	4	4	4.3	3.9	3.8	4.6	4.7	4.7	4.8	4.7	0.5	0.4	0.7	0.7	0.5	0.8	**0.60**
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3.3	3.8	3.6	3.6	3.6	3.9	4.3	4.7	4.7	4.6	4.7	5	1	0.9	1.1	1	1.1	1.1	**1.03**
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																			
กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน													**0.67**	**1.17**	**1.27**	**1.30**	**-0.20**	**1.00**	(0.87)
1) การคิดวิเคราะห์	2.5	2.9	3.4	3.6	3.9	3.6	3	4.3	4.8	4.5	4.7	4.6	0.5	1.4	1.4	0.9	0.8	1	**1.00**
2) การสืบเสาะหาข้อมูล	2.5	3.3	3.5	3.7	4.5	3.4	3	4.3	4.8	4.7	3.9	4.1	0.5	1	1.3	1	-0.6	0.7	**0.65**
3) ความถูกต้องของงาน	2.5	3.4	3.7	1	4.8	3.6	3.5	4.5	4.8	3	4	4.9	1	1.1	1.1	2	-0.8	1.3	**0.95**
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด													**0.55**	**1.49**	**1.18**	**1.26**	**0.83**	**0.46**	(0.96)
2.1 การบริหารและจัดการข้อมูล	3	3	3.5	3	4	5	3	3	4.5	4.3	4.7	5	0	0	1	1.3	0.7	0	**0.50**
2.2 การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม	2.5	3.3	3.6	3.3	3.7	4.5	2	4	4.5	4.4	4.3	5	-0.5	0.7	0.9	1.1	0.6	0.5	**0.55**
2.3 ความรู้เรื่องนโยบายและแผน	2	2.5	2.6	2.9	4	4	3	4	4.2	4.5	4.7	4.6	1	1.5	1.6	1.6	0.7	0.6	**1.17**
2.4 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	2	2.7	2.8	3.8	3.8	3.8	3	3.7	3.7	4.5	4.5	4.5	1	1	0.9	0.7	0.7	0.7	**0.83**
2.5 ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด	3	2.8	3.4	3.5	5	5	4	4.8	4.4	4.3	5	5	1	2	1	0.8	0	0	**0.80**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
2 (ต่อ)																			
2.6 ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	2	3	3.7	3.8	4.5	4	2	3	3.7	4.3	4.5	5	0	0	0	0.5	0	1	**0.25**
2.7 ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	3	4	3.7	4	5	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1.3	1	0	0	**0.72**
2.8 มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์	3	3	4	4	3.5	3	3	3.5	3.5	3.5	3.5	3	0	0.5	-0.5	-0.5	0	0	**-0.08**
2.9 การพัฒนาศักยภาพคน	2	2	3.5	3.7	-	-	4	4	4.5	5	-	-	2	2	1	1.3	-	-	**1.58**
2.10 การให้คำปรึกษา	3	3	4	3	3.5	4.5	3	3	4	3.5	4	5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	**0.25**
2.11 การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	-	2.3	3.2	3.4	4	-	-	4.7	4.3	4.6	5	-	-	2.4	1.1	1.2	1	-	**1.42**
2.12 ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS	-	1	-	3	-	-	-	4	-	4.5	-	-	-	3	-	1.5	-	-	**2.25**
2.13 ความเข้าใจในการสำรวจศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	-	3.3	3.4	3.5	-	-	-	4.7	4.6	4.6	-	-	-	1.4	1.2	1.1	-	-	**1.23**
2.14 ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ	-	3.5	2.7	2.9	-	-	-	5	4.3	4.1	-	-	-	1.5	1.6	1.2	-	-	**1.43**
2.15 ความรู้ความเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน	-	3	2.7	2.9	4	-	-	4.5	4.3	4.2	5	-	-	1.5	1.6	1.3	1	-	**1.35**
2.16 ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ	-	2.5	3.5	3.5	5	-	-	4.8	4.7	4.6	5	-	-	2.3	1.2	1.1	0	-	**1.15**
2.17 ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ	-	2	4	3.3	4	-	-	5	4.5	4.6	5	-	-	3	0.5	1.3	1	-	**1.45**
2.18 ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน	-	3	3	3.5	3.5	-	-	5	5	4.6	5	-	-	2	2	1.1	1.5	-	**1.65**
2.19 ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม	-	2	3	2.5	3	4	-	4	4	4	4	4	-	2	1	1.5	1	0	**1.10**
2.20 ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ	-	2	3	3	3	4	-	3.5	3	4	4	4	-	1.5	0	1	1	0	**0.70**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
2 (ต่อ)																			
2.21 ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์	-	3	3.5	2.8	3	-	-	5	5	4.2	4	-	-	2	1.5	1.4	1	-	**1.48**
2.22 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	-	2	2.8	3	2.5	3	-	4	4.3	4.6	4.5	4	-	2	1.5	1.6	2	1	**1.62**
2.23 การประสานงาน	-	4	3.7	1	-	-	-	5	4.7	4	-	-	-	1	1	3	-	-	**1.67**
2.24 ความเข้าใจผู้อื่น	-	3	3	2.3	3	3	-	4	4	4.3	5	5	-	1	1	2	2	2	**1.60**
2.25 การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์ (การวิเคราะห์ภาพรวมของความร่วมมือระหว่างประเทศที่ประกอบด้วยประเด็นผลได้ผลเสียของความร่วมมือในสาขาย่อยอื่นๆ)	-	4	1	4	4	4	-	4	4	4	4	4	-	2	3	0	0	0	**1.00**
2.26 การเจรจาต่อรอง	-	4	3	4	4	4	-	4	4	4	4	4	-	2	1	0	0	0	**0.60**
2.27 สภาวะผู้นำ	-	3	-	3	4	4	-	4	-	4	5	5	-	1	-	1	1	1	**1.00**
2.28 การพัฒนา website และ e-learning	-	-	4	2	-	-	-	-	5	4	-	-	-	-	1	2	-	-	**1.50**
2.29 การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ	-	-	1	3	-	-	-	-	5	4	-	-	-	-	4	1	-	-	**2.50**
2.30 การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ	-	-	3.3	3	-	-	-	-	5	5	-	-	-	-	1.7	2	-	-	**1.85**
2.31 ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน	-	-	-	3.4	4	-	-	-	-	4.6	5	-	-	-	-	1.6	1	1	**1.20**
2.32 ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	1.5	-	-	**1.50**
2.33 การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างสิ่งแวดล้อม	-	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-	**2.00**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
2 (ต่อ)																			
2.34 การบริหารโครงการและงบประมาณ	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	-	**1.00**
2.35 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	-	-	-	0	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	**4.00**
2.36 มีความรู้เฉพาะด้าน	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	**1.00**
2.37 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	3	4	5	-	-	-	4	5	5	-	-	-	1	1	0	**0.67**
2.38 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	**2.00**
2.39 ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	**2.00**

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 4 คน, ซี 4 = 9 คน, ซี 5 = 10 คน, ซี 6 = 12 คน, ซี 7 = 9 คน และ ซี 8 = 8 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 = 13 คน, ซี 5 = 33 คน, ซี 6 = 50 คน, ซี 7 = 9 คน และ ซี 8 = 2 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่ามากกว่า 2 – 5= ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.2 นักวิทยาศาสตร์

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิทยาศาสตร์ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.10)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิทยาศาสตร์ในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 2) การบริการที่ดี (2) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นจริยธรรม (1.5) และความร่วมแรงร่วมใจ (1.5) ตามลำดับ

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การบริการที่ดี (3) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นจริยธรรม (2) และความร่วมแรงร่วมใจ (2) ตามลำดับ

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.6) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.4) และจริยธรรม (1.2) ตามลำดับ

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (2) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความร่วมแรงร่วมใจ (1.7) และจริยธรรม (1.3) ตามลำดับ

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) ตามลำดับ

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิทยาศาสตร์แต่ละระดับ (ซี)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2)	จริยธรรม (1.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.5)	-
4	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การบริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (3)	จริยธรรม (2) ความร่วมแรงร่วมใจ (2)	-
5	การบริการที่ดี (2)	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.6) ความร่วมแรงร่วมใจ (1.6)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.4)
6	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2)	ความร่วมแรงร่วมใจ (1.7)	จริยธรรม (1.3)
7	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-
8	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นักวิทยาศาสตร์อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า สมรรถนะที่นักวิทยาศาสตร์ในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (3) เป็นลำดับแรกรองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) ความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (1)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (2) และความถูกต้องของงาน (1)

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) ความถูกต้องของงาน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2)

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (1.5) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1)

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (1.5) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1)

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากที่สุด คือ ซี 5 ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความถูกต้องของงานมากที่สุด คือ ซี 3 และระดับ (ซี)ที่ควรได้รับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 3, 5, 6, 7 และ 8

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนักวิทยาศาสตร์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (3) และการวางแผน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การประสานงาน (1) และสภาวะผู้นำ (1)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) สภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) และการวางแผน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการประสานงาน (1)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (2) การวางแผน (2) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (2) และความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความสามารถในการวิจัยและพัฒนา

(1) การประสานงาน (1) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (1) และการจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (I)

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (3) และความรู้เรื่องนโยบายและแผน (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) การประสานงาน (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1) และมีความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทดสอบจุลชีววิทยา (1)

(5) ซี 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (2) การประสานงาน (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (1.5) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (1) และความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1)

(6) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (2) การประสานงาน (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (1.5) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (1) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1)

ตารางที่ 4.9 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิทยาศาสตร์แต่ละระดับ (ซี)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (3) การวางแผน (3)	การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ(2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม(2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา(2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพISOIEC17025(2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2)	การประสานงาน (1) สภาวะผู้นำ (1)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
4	การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) สภาวะผู้นำ (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2)	การประสานงาน (1)	
5	การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ(2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม(2)	ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา(1) การประสานงาน(1) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (1)	
6	มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ(2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา(2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC 17025 (2) การวางแผน (2) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ (2) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (2) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน (3)	การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (2) การประสานงาน (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (2)	ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ (1) ความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทดสอบจุลชีววิทยา (1)
7	การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (2) การประสานงาน (2)	การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (1.5)	มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (1)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
7 (ต่อ)	มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2)		ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน (1)
8	การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (2) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (2) การประสานงาน (2) มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) สภาวะผู้นำ (2) ซ่อมแซมและบำรุงรักษา (2) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี (2) การวางแผน (2)	การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม (1.5)	มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO/IEC17025 (1) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิทยาศาสตร์พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะหลัก ตามลำดับ และกลุ่มระดับ (ซี) ที่ต้องทำการพัฒนาที่ต้องทำการพัฒนาก่อน คือ กลุ่ม ซี 3 - ซี 5 ตามด้วย กลุ่ม ซี 6 – ซี 7 และ ซี 8 ดังตารางที่ 4.10 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิทยาศาสตร์

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
1. สมรรถนะทั่วไป																			
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)													**1.8**	**2.6**	**1.6**	**1.8**	**1.2**	**1.2**	(1.69)
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	3	2	3.4	2.7	3.5	3.5	5	5	4.8	4.7	4.5	4.5	2	3	1.4	2	1	1	**1.73**
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	3	2	3	3	3.5	3.5	5	5	5	5	4.5	4.5	2	3	2	2	1	1	**1.83**
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ(Expertise)	3	2	3.2	2.7	3	3	5	5	4.8	4.7	5	5	2	3	1.6	2	2	2	**2.10**
4) จริยธรรม (Integrity)	3.5	3	3.8	3	3.5	3.5	5	5	5	4.3	4.5	4.5	1.5	2	1.2	1.3	1	1	**1.33**
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3.5	3	3.4	3	3.5	3.5	5	5	5	4.7	4.5	4.5	1.5	2	1.6	1.7	1	1	**1.47**
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																			
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน													**2.3**	**1.7**	**1.8**	**2**	**1.5**	**1.5**	(1.81)
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	2	2	2.3	3.5	3.5	4	4	4.5	4.3	4.5	4.5	2	2	2.5	2	1	1	**1.75**
2) ความถูกต้องของงาน	1	2	3.5	3	3.5	3.5	4	4	4.5	5	5	5	3	2	1	2	1.5	1.5	**1.83**
3) การคิดวิเคราะห์	1	2	2.5	2.7	3	3	3	3	4.5	4.7	5	5	2	1	2	2	2	2	**1.83**
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด													**2**	**1.8**	**1.7**	**2**	**1.7**	**1.6**	(1.80)
2.1 การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ	3	-	3	3	3	3	5	-	5	5	5	5	2	-	2	2	2	2	**2.00**
2.2 ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา	2	-	2	-	3	3	5	-	3	-	5	5	3	-	1	-	2	2	**2.00**
2.3 การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม	3	3	3	2.5	3	3	5	5	5	4.5	4.5	4.5	2	2	2	2	1.5	1.5	**1.83**
2.4 การประสานงาน	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	1	1	1	2	2	2	**1.50**
2.5 มีความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์	3	-	3	3	3	3	5	-	5	5	5	5	2	-	2	2	2	2	**2.00**
2.6 สภาวะผู้นำ	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	1	2	2	2	2	2	**2.20**

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	
2 (ต่อ)																			
2.7 ซ่อมแซมและบำรุงรักษา	3	-	3	3	3	3	5	-	5	5	5	5	2	-	2	2	2	2	2.00
2.8 มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพISO/IEC17025	3	-	3	3	4	4	5	-	5	5	5	5	2	-	2	2	1	1	1.60
2.9 การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	2	1.83
2.10 การวางแผน	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	2	2	2.17
2.11 การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม	-	-	3	-	-	3	-	-	4	-	-	4	-	-	1	-	-	1	1.00
2.12 ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	2.00
2.13 ความสามารในการประมวลผลและเขียนรายงาน	-	-	2	2	3	4	-	-	4	5	4	4	-	-	2	3	1	0	1.50
2.14 ความรู้เรื่องนโยบายและแผน	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	3	-	-	3.00
2.15 ความเข้าใจในการสำรวจศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปกรณ	-	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-	2.00
2.16 ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	1.00
2.17 มีความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทดสอบจุลชีววิทยา	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	1.00
2.18 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	-	-	-	-	3	3	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	1	1	2.00

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 1 คน, ซี 5 = 1 คน, ซี 6 = 1 คน, ซี 7 = 1 คน และ ซี 8 = 1 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 5 = 4 คน, ซี 6 = 2 คน และ ซี 7 = 1 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่ามากกว่า 2 – 5= ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.3 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี (ตารางที 4.13)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้ ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1)

ตารางที่ 4.11 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ (2)	การบริการที่ดี (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานพบว่า เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนา คือ สมรรถนะด้านความถูกต้องของงาน (3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) และการคิดวิเคราะห์ (2)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนา คือ สมรรถนะ ด้านการประสานงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี (1)

ตารางที่ 4.12 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	การประสานงาน (2)	ความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะหลัก ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)															1.4			
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน															2.3			
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	2	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	3	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด															1.5			
2.1 การประสานงาน	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
2.2 ความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 5 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5= ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.4 เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.14)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า สมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ซึ่งมีเพียงระดับเดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้ สมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1) ส่วนการบริการที่ดี (0) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ซึ่งมีเพียงระดับเดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ความถูกต้องของงาน (0) การคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (-1) มีค่า Gap ที่ติดลบอาจเนื่องมาจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากสมรรถนะที่ต้องการ

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในเมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 6 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (0) เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

โดยสรุปเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักเพียงด้านเดียว โดยควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เท่านั้น ดังแสดงตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																0.2		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																-0.3		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	4	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-1	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																0		
2.1 ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากการประชุมระดมสมอง 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5= ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.5 เจ้าหน้าที่ธุรการ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.17)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งมีเพียงระดับเดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนา สมรรถนะด้านการบริการที่ดี (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.8) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.8) และจริยธรรม (0.6)

ตารางที่ 4.15 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ธุรการ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	**ลำดับที่ 2**	**ลำดับที่ 3**
5	การบริการที่ดี (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.8) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.8) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.8)	จริยธรรม (0.6)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ธุรการ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (1.4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ธุรการ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2) และการนำเทคโนโลยีมาใช้งานให้มีประสิทธิภาพ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความเข้าใจผู้อื่น (1)

ตารางที่ 4.16 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ธุรการ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2) การนำเทคโนโลยีมาใช้งานให้มีประสิทธิภาพ (2)	ความเข้าใจผู้อื่น (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะหลัก ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.17 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ธุรการ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)															**0.80**			
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	3.6	-	-	-	-	-	4.4	-	-	-	-	-	0.8	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	3.8	-	-	-	-	-	4.8	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	3.8	-	-	-	-	-	4.6	-	-	-	-	-	0.8	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	4.2	-	-	-	-	-	4.8	-	-	-	-	-	0.6	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	4.0	-	-	-	-	-	4.8	-	-	-	-	-	0.8	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน															**1.13**			
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	3.4	-	-	-	-	-	4.4	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	3.4	-	-	-	-	-	4.8	-	-	-	-	-	1.4	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	3.2	-	-	-	-	-	4.2	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด															**1.75**			
2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	-	-	3.0	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
2.2 ความเข้าใจผู้อื่น	-	-	4.0	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
2.3 การพัฒนาศักยภาพคน	-	-	3.0	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
2.4 การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	-	-	3.0	-	-	-	-	-	5.0	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 1 คน ซี 5 = 3 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 5 = 2 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.6 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.19)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Gap = 1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) และจริยธรรม (0.5) ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

ตารางที่ 4.18 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การบริการที่ดี (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) จริยธรรม (0.5)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (0.5) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) และความถูกต้องของงาน (0) มีค่า Gap เป็น 0

เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า บุคลากรในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านสภาวะผู้นำ (1)

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป พบว่า สมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.19 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																0.5		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	1.0	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	0.5	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	0.5	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	0	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																0.2		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	0	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	4.5	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																0.5		
2.1 ความเข้าใจผู้อื่น	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
2.2 ภาวะผู้นำ	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.7 เจ้าหน้าที่พัสดุ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัสดุ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.21)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านความร่วมแรงร่วมใจ (Gap = 3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) และจริยธรรม (1) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่พัสดุ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	ความร่วมแรงร่วมใจ (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2)	จริยธรรม (1)	

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่พัสดุ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความถูกต้องของงาน (3) การคิดวิเคราะห์ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่พัสดุ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่พัสดุควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (3)

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่พัสดุ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 เพียงระดับ (ซี)เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะหลักตามลำดับ ดังตารางที่ 4.21 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่พัสดุ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)															**2.0**			
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	2	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน															**2.7**			
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด															**3.0**			
2.1 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	-	-	1	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 5 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.8 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.22)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) ส่วนการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อยู่ในกลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 7 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมองภาพองค์รวม (0.5) ส่วนศิลปะการสื่อสารจูงใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนไม่ระบุสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งที่จำเป็นอื่น ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เนื่องจากสมรรถนะเป็นอยู่ ณ ปัจจุบันอาจเพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านนี้ ณ ปัจจุบัน

จากตารางที่ 4.22 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 7 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																	0.3	
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0.5	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน																	0.5	
1) การมองภาพองค์รวม	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0.5	-
2) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-
3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 7 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.9 เจ้าหน้าที่ห้องสมุด

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.24)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) ส่วนจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.23 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานพบว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุด อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนา

สมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และความถูกต้องของงาน (1)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ สมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านสภาวะผู้นำ (1)

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 เพียงระดับเดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะหลัก ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.24 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)															**0.80**			
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน															**1.33**			
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2.0	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด															**1.00**			
2.1 สภาวะผู้นำ	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 5 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.10 ช่างเทคนิค

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของช่างเทคนิค โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.27)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าบุคลากรในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านความร่วมแรงร่วมใจ (Gap = 3.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.5) การบริการที่ดี (1.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.5) และจริยธรรม (1)

(2) ซี 4 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) การบริการที่ดี (0) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(3) ซี 5 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) การบริการที่ดี (0) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านความร่วมแรงร่วมใจ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.6) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.6) การบริการที่ดี (0.5) และจริยธรรม (0.4)

ตารางที่ 4.25 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของช่างเทคนิค

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	ความร่วมแรงร่วมใจ (3.5)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.5) การบริการที่ดี (1.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1.5)	จริยธรรม (1)
6	ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.6) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.6)	การบริการที่ดี (0.5)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า ช่างเทคนิค อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่ช่างเทคนิค ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้าน ความถูกต้องของงาน (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

(2) ซี 4 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) ความถูกต้องของงาน (0) และการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(3) ซี 5 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) ความถูกต้องของงาน (0) และการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้าน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.5) ความถูกต้องของงาน (0.5) และการคิดวิเคราะห์ (0.5)

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความยืดหยุ่นผ่อนปรน การพัฒนาความถูกต้องของงาน และการพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 3

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของช่างเทคนิค เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า บุคลากรในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1) และความเข้าใจผู้อื่น (1)

(2) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาศักยภาพคน (2) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (1) และความเข้าใจผู้อื่น (1)

ตารางที่ 4.26 แสดงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกที่ช่างเทคนิคควรได้รับการพัฒนา

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) การพัฒนาศักยภาพคน (2)	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1) ความเข้าใจผู้อื่น (1)	-
6	การพัฒนาศักยภาพคน (2)	การพัฒนาศักยภาพคน (2) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ(1) ความเข้าใจผู้อื่น (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของช่างเทคนิค พบว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานตามลำดับ และกลุ่มระดับ (ซี)ที่ต้องทำการพัฒนาที่ต้องทำการพัฒนาก่อน คือ กลุ่มซี 3 - ซี 5 ตามด้วย กลุ่ม ซี 6 – ซี 7 ดังตารางที่ 4.27 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานช่างเทคนิค

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	
1. สมรรถนะทั่วไป																			
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)													**1.8**	**0**	**0**	**0.6**	-	-	(0.61)
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	2.5	4	4	4.1	-	-	4	4	4	4.7	-	-	1.5	0	0	0.6	-	-	**0.53**
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	3	4	4	4.4	-	-	4.5	4	4	4.9	-	-	1.5	0	0	0.5	-	-	**0.50**
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3	4	4	4.3	-	-	4.5	4	4	4.9	-	-	1.5	0	0	0.6	-	-	**0.53**
4) จริยธรรม (Integrity)	2.5	4	4	4.4	-	-	3.5	4	4	4.8	-	-	1	0	0	0.4	-	-	**0.35**
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	1.5	4	4	3.8	-	-	5	4	4	4.8	-	-	3.5	0	0	1	-	-	**1.13**
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																			
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน													**1.3**	**0**	**0**	**0.5**	-	-	(0.46)
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	3	4	4	4.2	-	-	4	4	4	4.7	-	-	1	0	0	0.5	-	-	**0.38**
2) ความถูกต้องของงาน	3	4	4	4.5	-	-	5	4	4	5	-	-	2	0	0	0.5	-	-	**0.63**
3) การคิดวิเคราะห์	3	4	4	4.5	-	-	4	4	4	5	-	-	1	0	0	0.5	-	-	**0.38**
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด													**1.5**	**0**	**0**	**0.6**	-	-	(0.52)
2.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	**1.00**
2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	3	-	-	4	-	-	5	-	-	5	-	-	2	-	-	1	-	-	**1.50**
2.3 ความเข้าใจผู้อื่น	4	-	-	4	-	-	5	-	-	5	-	-	1	-	-	1	-	-	**1.00**
2.4 การพัฒนาศักยภาพคน	3	-	-	3	-	-	5	-	-	5	-	-	2	-	-	2	-	-	**2.00**
2.5 ตรวจสอบระบบและอุปกรณ์	-	4	4	5	-	-	-	4	4	5	-	-	-	0	0	0	-	-	**0**

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	
2 (ต่อ)																			
2.6 ซ่อมแซมและบำรุงรักษา	-	4	4	5	-	-	-	4	4	5	-	-	-	0	0	0	-	-	**0**
2.7 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทางเทคโนโลยีและวิศวกรรม	-	4	4	5	-	-	-	4	4	5	-	-	-	0	0	0	-	-	**0**
2.8 ความเข้าใจในการสำรวจศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	0	-	-	**0**

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 1 คน, ซี 5 = 1 คน และ ซี 6 = 2 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน และ ซี 6 = 5 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.11 ช่างสำรวจ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของช่างสำรวจ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.30)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่ช่างสำรวจ ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Gap = 4) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) และจริยธรรม (1) ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.28 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของช่างสำรวจ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
4	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4)	การบริการที่ดี (3)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2)

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน จากการสำรวจ พบว่าช่างสำรวจไม่มีการระบุกลุ่มงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่าสายงานช่างสำรวจนี้อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของช่างสำรวจ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่ช่างสำรวจ ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้าน

ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1)

ตารางที่ 4.29 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของช่างสำรวจ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
4	ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2)	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของช่างสำรวจ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 4 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.30 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานช่างสำรวจ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)														2.00				
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	2	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	1	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด														1.67				
2.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
2.2 ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-
2.3 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 4 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากการประชุมระดมสมอง 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.12 นักวิชาการคอมพิวเตอร์

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.33)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริการที่ดี (0.5) และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.31 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการคอมพิวเตอร์

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1)	การบริการที่ดี (0.5) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นักวิชาการคอมพิวเตอร์ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี)เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.5) ความถูกต้องของงาน (0.5) และการคิดวิเคราะห์ (0.5)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (1) และการบริหารและจัดการข้อมูล (0.5)

ตารางที่ 4.32 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการคอมพิวเตอร์

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
5	ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน (1) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค (1)	การบริหารและจัดการข้อมูล (0.5)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิชาการคอมพิวเตอร์ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 5 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.33 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการคอมพิวเตอร์

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)															**0.4**			
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	3	-	-	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	3.5	-	-	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	0	-	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	3.5	-	-	-	-	-	3.5	-	-	-	-	-	0	-	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน															**0.5**			
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	3.5	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด															**0.4**			
2.1 การบริหารและจัดการข้อมูล	-	-	4.5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
2.2 การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-	-
2.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-	-
2.4 การพัฒนาและบริหารระบบสารสนเทศ	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-	-

ตารางที่ 4.33 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
2 (ต่อ)																		
2.5 การบริหารและการจัดการระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-	-
2.6 ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-
2.7 ความเข้าใจในการสำรวจศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 5 = 1 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 5 = 1 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อย มาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.13 นักวิชาการการเงินและบัญชี

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิชาการการเงินและบัญชี โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.36)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการการเงินและบัญชีระดับต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) ส่วนการบริการที่ดี (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) จริยธรรม (0.5) ส่วนการบริการที่ดี (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) จริยธรรม (0.5) ส่วนการบริการที่ดี (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(5) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) และจริยธรรม (0.5) ส่วนความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.34 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการเงินและบัญชี

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1)	-	-
4	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-	-
5	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) จริยธรรม (0.5)	-
6	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0.5) จริยธรรม (0.5)	-
8	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1)	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0.5) จริยธรรม (0.5)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นักวิชาการการเงินและบัญชี อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการการเงินและบัญชีในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) ความถูกต้องของงาน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความถูกต้องของงาน (0.7) และการคิดวิเคราะห์ (0.7)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0.5) การคิดวิเคราะห์ (0.5) ส่วนความถูกต้องของงาน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(4) ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการคิดวิเคราะห์ (0.5) ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) ความถูกต้องของงาน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

(5) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความถูกต้องของงาน (0.5) และการคิดวิเคราะห์ (0.5) ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากที่สุด คือ ซี 3 และ 4 ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาความถูกต้องของงาน และควรได้รับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 3

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนักวิชาการการเงินและบัญชี เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการการเงินและบัญชีในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

(1) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้าน การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1)

(2) ซี 8 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้าน ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องของงาน (1)

ตารางที่ 4.35 แสดงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกที่นักวิชาการเงินและบัญชีควรได้รับการพัฒนา

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
4	การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (1)	-	-
8	ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องของงาน (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิชาการการเงินและบัญชี พบว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งตามลำดับ และกลุ่มระดับ (ซี)ที่ต้องทำการพัฒนาที่ต้องทำการพัฒนาก่อน คือ กลุ่มซี 3 - ซี 5 ตามด้วย กลุ่ม ซี 6 – ซี 7 และซี 8 ดังตารางที่ 4.36 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการการเงินและบัญชี

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
1. สมรรถนะทั่วไป																			
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)													0.4	1	0.4	0.4	-	0.6	(0.56)
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	2	3	3.5	3	-	3.5	3	4	4	3.5	-	4.5	1	1	0.5	0.5	-	1	0.80
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	3	4	4	3.5	-	4	3	5	4	3.5	-	5	0	1	0	0	-	1	0.40
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	2	3	3	3	-	4	3	4	4	4	-	4.5	1	1	1	1	-	0.5	0.90
4) จริยธรรม (Integrity)	3	3.7	4.5	3.5	-	3.5	3	4.7	5	4.5	-	4	0	1	0.5	0.5	-	0.5	0.50
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	3	3.7	4	4	-	5	3	4.7	4	4	-	5	0	1	0	0	-	0	0.20
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																			
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน													1	0.8	0.33	0.17	-	0.33	(0.33)
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	3	3.5	4	-	4	3	4	4	4	-	4	1	1	0.5	0	-	0	0.50
2) ความถูกต้องของงาน	2	3.3	4.5	4	-	4.5	3	4	4.5	4	-	5	1	0.7	0	0	-	0.5	0.44
3) การคิดวิเคราะห์	2	3	3	3	-	4	3	3.7	3.5	3.5	-	4.5	1	0.7	0.5	0.5	-	0.5	0.64
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนืออากที่ ก.พ. กำหนด													-	0.5	0	0	-	0.5	(0.25)
2.1 การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1.00
2.2 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	-	3	4	4	-	-	-	4	4	4	-	-	-	0	0	0	-	-	0
2.3 ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องของงาน	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	1.00
2.4 ความเข้าใจผู้อื่น	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	0

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 4 = 1 คน, ซี 5 = 1 คน, ซี 6 = 1 คน และ ซี 8 = 1 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 1 คน, ซี 4 = 2 คน, ซี 5 = 1 คน, ซี 6 = 1 คน และ ซี 8 = 1 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.14 นักวิชาการเผยแพร่

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิชาการเผยแพร่ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.38)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการเผยแพร่ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี (Gap = 1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) และจริยธรรม (1) ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.37 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการเผยแพร่

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นักวิชาการเผยแพร่ อยู่ในกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความมั่นใจในตนเอง พิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า สมรรถนะที่นักวิชาการเผยแพร่ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ (1) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (1)

ส่วนความมั่นใจในตนเอง (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง พบว่าจากสำรวจบุคลากรในตำแหน่งนักวิชาการเผยแพร่ไม่มีการระบุสมรรถนะอื่นนอกเหนือจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อาจเนื่องมาจากสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งนี้มีเพียงพอต่อการปฏิบัติงานทางด้านนี้ในขณะนี้

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิชาการเผยแพร่ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 6 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก ดังตารางที่ 4.38 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการเผยแพร่

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																**0.6**		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ มี 3 ด้าน																**0.7**		
1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
3) ความมั่นใจในตนเอง	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.15 นักวิชาการพัสดุ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักวิชาการพัสดุ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.41)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการพัสดุ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้าน โดยมีช่องว่างของสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1)

ตารางที่ 4.39 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการพัสดุ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นักวิชาการพัสดุ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์พิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการพัสดุ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ระดับ (ซี) 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (1) ความถูกต้องของงาน (1) และการคิดวิเคราะห์ (1)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนักวิชาการพัสดุ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นักวิชาการพัสดุ ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและจัดการข้อมูล (2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (2) และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นความเข้าใจผู้อื่น (1)

ตารางที่ 4.40 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนักวิชาการพัสดุ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การบริหารและจัดการข้อมูล (2) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม (2) ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (2)	ความเข้าใจผู้อื่น (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนักวิชาการพัสดุซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 6 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ดังตารางที่ 4.41 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนักวิชาการพัสดุ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																1.0		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																1.0		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																1.8		
2.1 การบริหารและจัดการข้อมูล	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-
2.2 การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-
2.3 ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-
2.4 ความเข้าใจผู้อื่น	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 2) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.16 นิติกร

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของนิติกร โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.44)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่นิติกรในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1) การบริการที่ดี (0.5) จริยธรรม (0.5) และความร่วมแรงร่วมใจ (0.5)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (3) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) และความร่วมแรงร่วมใจ (2) ส่วนการบริการที่ดี (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) และความร่วมแรงร่วมใจ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (0) และจริยธรรม (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.42 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของนิติกร

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1.5)	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (1)	การบริการที่ดี (0.5) จริยธรรม (0.5) ความร่วมแรงร่วมใจ (0.5)
4	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (3)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ความร่วมแรงร่วมใจ (2)	-
5	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) ความร่วมแรงร่วมใจ (2)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ()=ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า นิติกร อยู่ในกลุ่มงานกฎหมาย ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูล พิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นิติกรในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนามีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้าน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (1.5) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1) และการคิดวิเคราะห์ (0.5)

(2) ซี 4 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2) การคิดวิเคราะห์ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

(3) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการคิดวิเคราะห์ (1) และการสืบเสาะหาข้อมูล (1)

จากผลการวิเคราะห์โดยรวม พบว่า ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการสั่งการตามอำนาจหน้าที่มากที่สุด คือ ซี 4 และ 5 ระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาการคิดวิเคราะห์มากที่สุด คือ ซี 4 และระดับ (ซี) ที่ควรได้รับการพัฒนาการสืบเสาะหาข้อมูลทุกระดับมีค่าเท่ากัน คือ ซี 3, 4 และ 5

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของนิติกร เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่นิติกรในระดับต่างๆ ควรได้รับการพัฒนา มีดังนี้

(1) ซี 3 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ (2) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นการบริหารและการจัดการข้อมูล (1)

(2) ซี 5 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการบริหารและการจัดการข้อมูล (1)

ตารางที่ 4.43 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของนิติกร

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
3	การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ (2)	การบริหารและการจัดการข้อมูล (1)	-
5	การบริหารและการจัดการข้อมูล (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ()=ค่า Gap คือค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของนิติกร พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และสมรรถนะหลักตามลำดับ และกลุ่มระดับ (ซี)ที่ต้องทำการพัฒนาที่ต้องทำการพัฒนา คือ กลุ่มซี 3 - ซี 5 เพียงกลุ่มเดียว ดังตารางที่ 4.44 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานนิติกร

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap						
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	
1. สมรรถนะทั่วไป																			
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)													**0.8**	**1.4**	**1**	**-**	**-**	**-**	**(1.07)**
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	3	3	3	-	-	-	4.5	5	4	-	-	-	1.5	2	1	-	-	-	**1.50**
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	4	5	5	-	-	-	4.5	5	5	-	-	-	0.5	0	0	-	-	-	**0.17**
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	3.5	2	2	-	-	-	4.5	5	4	-	-	-	1	3	2	-	-	-	**2.00**
4) จริยธรรม (Integrity)	4	5	5	-	-	-	4.5	5	5	-	-	-	0.5	0	0	-	-	-	**0.17**
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	4	3	3	-	-	-	4.5	5	5	-	-	-	0.5	2	2	-	-	-	**1.50**
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																			
กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน													**1**	**1.7**	**1.3**	**-**	**-**	**-**	**(1.33)**
1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	3	2	2	-	-	-	4.5	4	4	-	-	-	1.5	2	2	-	-	-	**1.83**
2) การคิดวิเคราะห์	4	3	4	-	-	-	4.5	5	5	-	-	-	0.5	2	1	-	-	-	**1.17**
3) การสืบเสาะหาข้อมูล	3.5	4	4	-	-	-	4.5	5	5	-	-	-	1	1	1	-	-	-	**1.00**
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด													**1.5**	**-**	**1**	**-**	**-**	**-**	**(1.25)**
2.1 การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	**2.00**
2.2 การบริหารและการจัดการข้อมูล	4	-	4	-	-	-	5	-	5	-	-	-	1	-	1	-	-	-	**1.00**

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากแบบสอบถาม แบ่งเป็น ซี 3 = 2 คน, ซี 4 = 1 คน และ ซี 5 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากการประชุมระดมสมอง 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.17 บรรณารักษ์

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของบรรณารักษ์ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.46)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่บรรณารักษ์ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านจริยธรรม (Gap = 1) และความร่วมแรงร่วมใจ (1) ส่วนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (0) การบริการที่ดี (0) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.45 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของบรรณารักษ์

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	จริยธรรม (1) ความร่วมแรงร่วมใจ (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( )=ค่าGapคือค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า บรรณารักษ์ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ พิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่บรรณารักษ์ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี)เดียว คือ ซี 6 ไม่มีความต้องการพัฒนา ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) ความถูกต้องของงาน (0) และการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

โดยสรุป พบว่าบรรณารักษ์ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะหลักเพียงสมรรถนะเดียว โดยเน้นในส่วนของจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ดังตารางที่ 4.46

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานบรรณารักษ์

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																**0.4**		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																**0**		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	0	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																**0**		
2.1 ความเข้าใจผู้อื่น	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมระดมสมอง แบ่งเป็น ซี 6 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่ามากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.18 เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.49)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) และการบริการที่ดี (1) ส่วนการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (0) จริยธรรม (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.47 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (1) การบริการที่ดี (1)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ()=ค่าGapคือค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ธุรการ อยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี)เดียว คือ ซี 6 ไม่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (0) ความถูกต้องของงาน (0) และการคิดวิเคราะห์ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ธุรการ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคน (1) การดำเนินการเชิงรุก (1) และสภาวะผู้นำ (1)

ตารางที่ 4.48 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การพัฒนาศักยภาพคน (1) การดำเนินการเชิงรุก (1) สภาวะผู้นำ (1)		

หมายเหตุ: ค่าใน ()=ค่าGapคือค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 6 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก ดังตารางที่ 4.49 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบันและระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																0.4		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																0		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	4	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	0	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																1.0		
2.1 การพัฒนาศักยภาพคน	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2.2 การดำเนินการเชิงรุก	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2.3 สภาวะผู้นำ	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย ซี 6 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และค่ามากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

4.1.2.19 บุคลากร

เมื่อพิจารณาสมรรถนะของบุคลากรสายงานบุคลากร โดยแยกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับสมรรถนะปัจจุบัน (ค่า Gap) โดยพิจารณาตามระดับ (ซี) ดังนี้ (ตารางที่ 4.52)

1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการพบว่าสมรรถนะที่สายงานบุคลากร ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) และจริยธรรม (2) ส่วนการบริการที่ดี (0) และความร่วมแรงร่วมใจ (0) มีค่า Gap เป็น 0 เนื่องจากเป็นสมรรถนะอยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางด้านนี้ในขณะนี้

ตารางที่ 4.50 แสดงช่องว่างของสมรรถนะหลักใน 3 ลำดับแรกของสายงานบุคลากร

ระดับ (ซี)	สมรรถนะหลัก		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4)	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) จริยธรรม (2)	-

หมายเหตุ: ค่าใน ()=ค่าGapคือค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2) สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน พบว่า สายงานบุคลากรอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุน ซึ่งต้องมีสมรรถนะเฉพาะ 3 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่าสมรรถนะที่สายงานบุคลากร ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี)เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน (2) การคิดวิเคราะห์ (2) และความถูกต้องของงาน (1)

3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของสายงานบุคลากร เมื่อพิจารณาค่าความแตกต่างของสมรรถนะในระดับปัจจุบันและระดับที่ต้องการ พบว่า บุคลากรสายงานบุคลากร ซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) เดียว คือ ซี 6 ควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการพัฒนาศักยภาพคน (2) และสภาวะผู้นำ (2)

ตารางที่ 4.51 แสดงช่องว่างของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งใน 3 ลำดับแรกของสายงานบุคลากร

ระดับ (ซี)	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง		
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3
6	การพัฒนาศักยภาพคน (2) สภาวะผู้นำ (2)	-	-

หมายเหตุ: ค่าใน ( ) = ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาค่า Gap เฉลี่ยโดยรวมของสายงานบุคลากรซึ่งมีเพียงระดับ (ซี) 6 เพียงระดับ (ซี) เดียว พบว่าสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.52 ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์สมรรถนะในปัจจุบัน และระดับที่ต้องการ รวมทั้ง ค่า Gap เฉลี่ย ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะสำหรับบุคลากรแยกตามสายงานบุคลากร

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะปัจจุบัน						ระดับสมรรถนะที่ต้องการ						Gap					
	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c3	c4	c5	c6	c7	c8
1. สมรรถนะทั่วไป																		
1.1 สมรรถนะหลัก (ของ ก.พ.)																1.6		
1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-
2) การบริการที่ดี (Service Mind)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	4	-	-
4) จริยธรรม (Integrity)	-	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-
5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	0	-	-
1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน																		
กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน																1.7		
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	-	-	-	3	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	2	-	-
2) ความถูกต้องของงาน	-	-	-	4	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	-	-
3) การคิดวิเคราะห์	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนืออากที่ ก.พ. กำหนด																1.5		
2.1 การพัฒนาศักยภาพคน	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	1	-	-
2.2 สภาวะผู้นำ	-	-	-	2	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-

หมายเหตุ: คำนวณผลจาก 1) ผลจากการประชุมกลุ่มย่อย เป็น ซี 6 = 1 คน 2) ไม่มีผลจากแบบสอบถาม 3) ค่า Gap คือ ค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการ กับ ระดับสมรรถนะปัจจุบัน โดย ค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0 = ไม่ต้องการพัฒนาในขณะนี้, ค่ามากกว่า 0 – 2 = ต้องการพัฒนาในระดับปกติ และ ค่า มากกว่า 2 – 5 = ต้องการพัฒนาในระดับเร่งด่วน 4) สำหรับช่องสมรรถนะปัจจุบันและที่ต้องการ ค่า 0 = ไม่มี, 0.1 - 1 = มีน้อยมาก, 1.1 - 2 = มีน้อย, 2.1 - 3 = มีปานกลาง, 3.1 - 4 = มีมาก และ 4.1 - 5 = มีมากที่สุด

เมื่อพิจารณาค่า Gap โดยเฉลี่ยโดยรวมของทุกสายงาน โดยสรุปสามารถจัดลำดับความเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ของแต่ละสายงาน ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.53 การจัดลำดับความเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะต่าง ๆ ของแต่ละสายงาน

สายงาน	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง
นักวิชาการสิ่งแวดล้อม	**	*	***
นักวิทยาศาสตร์	*	***	**
เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	*	***	**
เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน	***	-	-
เจ้าหน้าที่ธุรการ	*	**	***
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	***	*	**
เจ้าหน้าที่พัสดุ	*	**	***
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	**	***	-
เจ้าหน้าที่ห้องสมุด	*	***	**
ช่างเทคนิค	***	*	**
ช่างสำรวจ	***	-	**
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	**	***	*
นักวิชาการเงินและบัญชี	***	**	*
นักวิชาการเผยแพร่	**	***	-
นักวิชาการพัสดุ	**	*	***
นิติกร	*	***	**
เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ	**	-	***
บรรณารักษ์	***	-	-
บุคลากร	**	***	*

หมายเหตุ: *** หมายถึง มีความเร่งด่วนในการพัฒนามาก ** หมายถึง มีความเร่งด่วนในการพัฒนาปานกลาง * หมายถึง มีความเร่งด่วนในการพัฒนาน้อย

4.1.3 หัวข้อ/หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมในอนาคต

จากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับหัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรมที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณ/โครงการ/นโยบายและแผน (ร้อยละ 10.06) มีความจำเป็น รองลงมาเป็นการใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน (ร้อยละ 6.29) และความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 5.66) เป็นต้น ดังตาราง 4.53

ตารางที่ 4.54 หัวข้อ/หลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมในอนาคต

หัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องการในอนาคต	ความถี่	ร้อยละ
การบริหารจัดการ (งบประมาณ/โครงการ/นโยบายและแผน)	16	10.06
การใช้งานโปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน	10	6.29
ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	9	5.66
เทคนิคการวิเคราะห์/ทดสอบตัวอย่าง	8	5.03
ภาษาต่างประเทศ	7	4.40
การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อม	6	3.77
การตรวจวิเคราะห์เสียง/เทคโนโลยีการควบคุมมลพิษทางเสียง/อากาศ	6	3.77
การทำงานเป็นทีม	5	3.14
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4	2.52
ความรู้และการจัดการกากของเสียและสารอันตราย	4	2.52
ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการจัดการสิ่งแวดล้อม	3	1.89
ด้านเศรษฐศาสตร์	3	1.89
การวิเคราะห์ประเมินผลแผนงาน/โครงการ	3	1.89
การวางแผนยุทธศาสตร์	3	1.89
การประมวลผลโดยใช้หลักทางสถิติ	3	1.89
การใช้งานโปรแกรมในระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์	3	1.89
การใช้งาน/การบำรุงรักษา/การเปรียบเทียบเครื่องมือ และอุปกรณ์ตรวจวัดมลพิษ	3	1.89
การเจรจาต่อรอง	3	1.89
การเขียนหนังสือราชการ	3	1.89
จิตวิทยาในการปฏิบัติงาน	3	1.89
จริยธรรมในองค์กร	3	1.89
การบริหารความเสี่ยง	3	1.89
เทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านคอมพิวเตอร์	3	1.89
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3	1.89

ตารางที่ 4.54 (ต่อ)

หัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องการในอนาคต	ความถี่	ร้อยละ
เทคโนโลยีใหม่ทางการวิเคราะห์ทดสอบ	2	1.26
เทคโนโลยีสะอาด	2	1.26
ความรู้เรื่องระบบเครือข่าย	2	1.26
ความรู้ความเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน	2	1.26
การพัฒนาอย่างยั่งยืน	2	1.26
การบริหารระบบสารสนเทศ	2	1.26
การบริหารบุคคล	2	1.26
การตรวจสอบบัญชี/ระบบ GFMISเบื้องต้น	2	1.26
การจัดทำแผน	2	1.26
การเขียนโปรแกรมประยุกต์	2	1.26
EQ สำหรับผู้นำ	2	1.26
การจัดการฐานข้อมูล	2	1.26
ระบบราชการยุคใหม่	1	0.63
แนวคิดในการทำงานด้านสารสนเทศ	1	0.63
เทคโนโลยีการจัดการสิ่งแวดล้อม	1	0.63
เทคนิคการสอนงานบนพื้นฐาน Competency และKPIs	1	0.63
เทคนิคการระดมสมอง	1	0.63
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	0.63
การสอบถลับได้ของการวัด	1	0.63
การศึกษาฐานข้อมูลด้านมลพิษ	1	0.63
การวัดค่า Gradutivity ของน้ำ	1	0.63
การยกร่างวาระเข้าประชุม	1	0.63
การฟื้นฟูพื้นที่ปนเปื้อนสารอันตราย	1	0.63
ด้านการบริหารงานการเงินและบัญชี	1	0.63
การบูรณาการองค์รวม	1	0.63
การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	1	0.63
การจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม	1	0.63
การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นธรรม	1	0.63
กฎระเบียบในการทำงาน	1	0.63
EQสำหรับผู้ปฏิบัติงาน	1	0.63
รวม	159	100.00

4.2 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ

ในการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี และผู้อำนวยการสำนัก/ฝ่าย/กองของกรมควบคุมมลพิษ รวม 10 ท่าน ซึ่งสามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

4.2.1 สมรรถนะภาพรวม

4.2.1.1 สมรรถนะของบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษในภาพรวมที่จำเป็นในการขับเคลื่อนและปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน พบว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความรู้ทางด้านเทคนิคการตรวจและวิเคราะห์มลพิษตลอดจนความสามารถเฉพาะด้าน (ร้อยละ 11.43) และการคิดแบบองค์รวม (ร้อยละ 11.43) นอกจากนี้ยังมีสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญในระดับรองลงมา ดังตารางที่ 4.54

ตารางที่ 4.55 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. การทำงานเชิงรุก	2	5.71
10. การทำงานเชิงบูรณาการ	2	5.71
11. ความรู้ทางด้านกฎหมายและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	2	5.70
12. ความคิดเชิงสร้างสรรค์	1	2.86

ตารางที่ 4.55 (ต่อ)

สมรรถนะ	ความถี่	ร้อยละ
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

4.2.1.2 สมรรถนะที่บุคลากรในหน่วยงานยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา จะเห็นได้ว่า ความคิดในเชิงสร้างสรรค์และประยุกต์ (ร้อยละ 11.11) การทำงานเชิงบูรณาการ (ร้อยละ 11.11) การทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 11.11) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาเป็นลำดับแรก สำหรับสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนารองลงมา เช่น ความสามารถในการสื่อสาร (ร้อยละ 7.41) การวางแผน วิเคราะห์ แปรผลและการนำเสนอ (ร้อยละ 7.41) ดังตารางที่ 4.55

ตารางที่ 4.56 สมรรถนะที่บุคลากรยังขาดอยู่

สมรรถนะ	ความถี่	ร้อยละ
1. ความคิดในเชิงสร้างสรรค์และประยุกต์	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. ความสามารถในการเขียนหนังสือราชการและความสามารถพื้นฐานของข้าราชการ	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

4.2.1.3 การพัฒนาบุคลากรในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าบุคลากรในกรมควบคุมมลพิษควรได้รับการพัฒนาตามหลักสูตรต่างๆ ดังตารางที่ 4.56 ซึ่งพบว่าบุคลากรควรทราบถึงการบริหารยุคใหม่ (ร้อยละ 22.22) เป็นลำดับแรก รองลงมาเป็น การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (ร้อยละ 14.81) และการฝึกอบรมเฉพาะด้านและเฉพาะตำแหน่ง (ร้อยละ 14.81)

ตารางที่ 4.57 หลักสูตรที่มีความจำเป็น

หลักสูตร	ความถี่	ร้อยละ
1. การบริหารงานยุคใหม่	6	22.22
2. การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน	4	14.81
3. การฝึกอบรมเฉพาะด้านเฉพาะตำแหน่ง อาทิ การคลัง บรรณารักษ์ การร่างหนังสือประเด็นด้านกฎหมาย สารบัญ ความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ เป็นต้น	4	14.81
4. การนำสนอให้ถูกต้องและเกิดความเข้าใจ	2	7.41
5. การวางแผนบูรณาการและการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ	2	7.41
6. การบริหารในมุมมองของภาคเอกชนเพื่อพัฒนาองค์กร	2	7.41
7. ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และภาษาอังกฤษ	1	3.70
8. การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	1	3.70
9. การคิดแบบองค์รวม	1	3.70
10. การทบทวนความรู้จากการฝึกอบรม (Re-imagine)	1	3.70
11. การพูดในที่สาธารณะให้ประชาชนเข้าใจ	1	3.70
12. การประยุกต์องค์ความรู้	1	3.70
13. ทักษะในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	1	3.70

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในอนาคตมีข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพิ่มเติมดังนี้ หลักสูตรฝึกอบรมที่ต้องการควรมีการกำหนดที่ชัดเจนในแต่ละระดับ ในส่วนของระบบพี่เลี้ยง ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ควรมี คู่มือการทำงานบุคคล สำหรับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ และของผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง พร้อมทั้งเลือกผู้ที่มาเป็นพี่เลี้ยงที่มีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถในการสอนงานให้กับบุคลากรใหม่ได้อย่างถูกต้อง และการส่งบุคลากรไปเรียนต่อต่างประเทศควรเป็นสาขาที่มีความขาดแคลนอย่างแท้จริง

4.2.1.4 ทิศทางการพัฒนาด้านความก้าวหน้าของบุคลากรทางด้านอาชีพ (Career Development) ในหน่วยงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การใช้ระบบพัฒนาข้าราชการที่มีศักยภาพ (Fast Track System) มีความเป็นไปได้ แต่บุคลากรต้องมีความสามารถอย่างแท้จริง ไม่ยึดติดระบบอาวุโส

2) ควรมีการพัฒนาทักษะงานและกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมตามลำดับขั้นก่อนที่จะมีการเลื่อนระดับ

3) ควรมีการเรียนรู้งานภายในและภายนอกหน่วยงานกันเองซึ่งเป็นการสร้างประสบการณ์หลายด้าน

4) มีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น และควรจัดให้มีการวัดผลโดยผู้ตรวจสอบจากภายนอก (Third Party)

5) ควรมีความชัดเจนในการพัฒนาด้านแผนความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ให้ชัดเจนถูกต้อง

6) ก่อนที่จะพัฒนาต่อไปในระดับสูงขึ้นนั้นควรจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการตรวจวิเคราะห์ปัญหา

7) ควรมีเตรียมเจ้าหน้าที่ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

(1) นักบริหาร เน้นการทำงานเชิงนโยบาย บริหารงาน บริหารคน

(2) นักวิชาการ เน้น ความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะด้าน

(3) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ (ลูกจ้าง) เน้นความเป็นเลิศทางการบริการ

4.2.1.5 ในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรจะมีวิธีการ/กิจกรรมอื่นๆ ตัวอย่างเช่น

1) การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในการสอนงาน

2) กิจกรรมที่สามารถดึงความรู้ของบุคลากรมาใช้ได้ทันเวลา มีการคิดแผนภูมิทางความคิด (Mind Map) รวมทั้งการจัดการความคิด การวิเคราะห์ แก้ปัญหาจากโจทย์

3) การปฐมนิเทศตามหลัก ก.พ.

4) การศึกษาด้วยตนเองทั้งจากภายในกรมและตนเอง

5) การสนับสนุนดูงาน/ฝึกอบรม ในหลักสูตรของทั้งหน่วยงานรัฐ และเอกชนที่น่าสนใจ ใหม่ๆ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง

6) การจัดแหล่งข้อมูล ในการค้นคว้า ความรู้เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้อง

7) กิจกรรมนันทนาการ/กิจกรรมการละลายพฤติกรรมเพื่อสร้างความสนิทสนมและความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างคนในหน่วยงานทั้งภายในหน่วยงานตนเอง และหน่วยงานอื่น นอกจากนั้นในการทำกิจกรรมต่างๆ นั้นควรมีความต่อเนื่อง

8) ควรส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากขึ้น

9) มีการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ

10) มีการเพิ่มสวัสดิการแก่บุคลากรให้มากขึ้น เช่น ด้านสุขภาพ เป็นต้น

11) กิจกรรมส่งเสริมความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงาน

4.3 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 คน เพื่อให้ได้มาซึ่งภาพรวมของการพัฒนาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน และเป็นที่ต้องการของหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง นำมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ระดับผู้ปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะ (Competency) กับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากร กับสมรรถนะ หรือ Competency มีความสัมพันธ์โดยตรงในแง่ของการยกระดับการปฏิบัติงานให้ตรงกับการปฏิบัติงานรายบุคคลให้มากขึ้น โดยแนวทางในการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์งานก่อนว่าต้องการคนที่มีความสามารถเช่นไรจึงเหมาะสมกับงาน เมื่อพิจารณาสมรรถนะของคนโดยรวมในแต่ละงาน แล้วจึงนำมาหาแนวทางในการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างในการทำงาน การส่งมอบงาน และให้บริการได้รวดเร็วมากขึ้น

ในส่วนของ สมรรถนะ (Competency) มีส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะความสามารถ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) เพื่อการพัฒนาบุคลากร ต้องทำการพิจารณาทั้ง 3 ส่วน ว่า ณ ปัจจุบันขาด หรือต้องการส่วนใดเพิ่มเติม หรือมีพออยู่แล้ว ดังนั้นการหาสมรรถนะ (Competency) จึงเป็นส่วนสำคัญมาก วิธีการหาสมรรถนะ (Competency) ที่สำคัญ คือการวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need Analysis หรือ Program Need Analysis) ของบุคลากรในองค์กร การวิเคราะห์จะทำ

ให้ทราบถึงหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรที่จะตอบสนองความต้องการ และความรู้ที่ยังขาดอยู่อย่างแท้จริง การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) นั้นจะต้องทำการวิเคราะห์ทั้งในส่วนของสมรรถนะ (Competency) หลัก และสมรรถนะ (Competency) เฉพาะของงาน การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) จะทำให้ทราบถึง Training Road Map ของการพัฒนาบุคลากรว่าจะเป็นไปในทิศทางใด และทำให้บุคลากรทราบด้วยว่า การทำงาน ณ ปัจจุบันตนต้องมีสมรรถนะใดบ้าง และยังขาดสมรรถนะใดที่จะต้องทำการพัฒนา เพื่อให้เกิดการพัฒนางาน และการปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป

ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะควรพิจารณาจากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ประกอบด้วยที่ระดับความสามารถเหนือน้ำ และระดับใต้น้ำ ในระดับที่เหนือน้ำนั้นเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ซึ่งมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้าง และระบบการทำงาน ส่วนระดับใต้น้ำ มักเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยาก โดยจะเป็นเรื่องของพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติ ซึ่งการพัฒนาในเรื่องของความรู้นั้น ทำได้ง่ายโดยให้การศึกษา และการจัดอบรมความรู้ ดูงานเพิ่มเติม ส่วนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด และทัศนคติ เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก่อน ส่วนเรื่องของความรู้นั้นควรทำการพัฒนาในลำดับถัดมาซึ่งจะทำได้ง่าย และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย

ในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะความสามารถต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนางานทางด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้ 1) ความรู้ทางด้านเทคนิคเฉพาะ (Technical) เช่น ความรู้ทางด้านกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม การควบคุมจัดการระบบต่าง ๆ ด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านน้ำ อากาศ ขยะ และกากของเสียอันตราย ผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านสิ่งแวดล้อม ต้องมีความเข้าใจในสิ่งแวดล้อม และความเข้าใจนั้นไม่ควรยึดมั่นถือมั่น ในความคิดของตนเองเพราะแนวคิดทางด้านสิ่งแวดล้อมมีแนวทางการมองที่กว้าง หลากหลายแนวทาง หากยึดความคิดของตนเองเป็นหลักความเข้าใจของผู้อื่นผิดหมดจะทำให้การทำงานกับผู้อื่นยาก นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรมีจริยธรรมทางด้านสิ่งแวดล้อม 2) ความรู้ทางด้านการบริหาร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการทำงานต่าง ๆ ต้องเข้าใจหลักการบริหาร เข้าใจระเบียบวิธีการ การจัดการองค์การ การใช้ทรัพยากรบุคคล และความสามารถในการวางแผน ปรับปรุงแผน และการประเมินผล เป็นต้น นอกเหนือจากความรู้ทางด้านวิชาการแล้ว ควรมีประสบการณ์ในการทำงาน มีความเข้าใจในองค์กร มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของคน และปัญหาต่าง ๆ ทางธุรกิจได้ และ 3) ทักษะการนำไปปฏิบัติ เช่น ข้าราชาการที่เป็นผู้กำกับดูแลด้านกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมให้ภาคเอกชนนำไปปฏิบัติ เบื้องต้นต้องมีความเข้าใจในกฎหมายก่อนเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ประกอบกับการมีทักษะในการบริการ (Service Mind) มีความสามารถในการโน้มน้าวใจให้เกิดความร่วมมือด้วยความสมัครใจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรควรมีการพิจารณาจากพื้นฐานความรู้ของผู้ปฏิบัติงานประกอบกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยจะแยกพิจารณา ดังนี้ 1) พื้นฐานความรู้ที่หลากหลายส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นในการพัฒนาต้องมีการแยกกลุ่มที่ชัดเจน 2) การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่มีหลายบทบาททำให้การกำหนดสมรรถนะที่จะพัฒนาเป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงต้องมีการจัดกลุ่มสมรรถนะที่จะพัฒนาให้ชัดเจน 3) ในกลุ่มของบุคลากรใหม่จะขาดพื้นฐานในการทำงานจึงควรเน้นการพัฒนาในด้านนี้ ส่วนความรู้ทางด้านเทคนิคเฉพาะนั้นส่วนมากจะมีความรู้ดีอยู่แล้ว ในกลุ่มนี้ควรใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงมากขึ้น ทั้งในส่วนของการเขียนแผน กฎหมายสิ่งแวดล้อม และ 4) ในกลุ่มของบุคลากรเก่านั้นอาจจะต้องเพิ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้มากขึ้น

โดยสรุปการพัฒนาบุคลากรทางด้านสิ่งแวดล้อมตามสมรรถนะจะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน และอีกส่วนหนึ่งจะสะท้อนมาจากวุฒิการศึกษา ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ และด้านเทคนิคเฉพาะในงานที่ทำ จากการเรียนการสอน เพื่อให้บริการแก่ประชาชน ให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ที่มาติดต่อ และความรู้ความสามารถเฉพาะบุคคล (Soft Skill หรือ People Skill) ซึ่งความรู้ความสามารถทางด้านนี้จะทำให้สามารถเลือกคนให้เหมาะสมกับงานได้มากขึ้น เช่น พนักงานขาย ก็ควรมีความสามารถในการสื่อสาร พูดคุย การจัดการความเครียด มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เป็นต้น

4.3.2 การพิจารณาหัวข้อ/หลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากร

การจัดทำหลักสูตร ควรพิจารณาก่อนว่าการพัฒนาคนในองค์กรนั้นทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร หาวัตถุประสงค์ในการพัฒนา เพื่อเป็นพลังผลักดันให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจให้ถี่ถ้วนก่อนการจัดทำหลักสูตร ต้องเข้าใจภารกิจขององค์กร จะต้องการคนที่มีสมรรถนะใดบ้างที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติตามภารกิจ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในส่วนของการให้ความรู้หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สิ่งสำคัญที่จะต้องทราบเมื่อจะต้องมีการจัดทำหลักสูตรประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1) กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (User) ว่าหน่วยงานต้องการที่เขาสังกัดต้องการคนทำงานแบบใด และคาดหวังอะไรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมบ้าง 2) พิจารณาจากผู้ที่ประสบความสำเร็จจากตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ เพื่อหา ต้นแบบของผู้ปฏิบัติงาน (Role Model) เพื่อ

นำมาถอดรหัสเป็น สมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการทำงาน และ 3) ความคาดหวังของผู้บริหาร กับการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ว่าต้องการให้คนทำงานมีสมรรถนะเป็นไปในทิศทางใด เพื่อที่จะได้ทราบว่าหลักสูตรที่จะจัดทำขึ้นนั้นต้องมีเนื้อหาสาระใดบ้างในการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น

จากทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมาแล้วนั้นก็จะนำมาพิจารณาประกอบกันเพื่อนำมาวิเคราะห์สมรรถนะที่มีความจำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งบางครั้งสมรรถนะเหล่านี้จะถูกกำหนดมาจาก สำนักงาน ก.พ.มาแล้วส่วนหนึ่ง แต่สำหรับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งอาจทำการพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานเองส่วนหนึ่ง และสอบถามจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) จากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่ง ว่าต้องการอะไรจากผู้ปฏิบัติงานบ้าง นอกจากนั้นยังสามารถพิจารณาจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในการทำงานที่ดีว่าหากอยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดให้แล้วจะมีวิธีในการแก้ปัญหาอย่างไร จากนั้นจึงนำมาถอดรหัสออกมาเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงานแต่ละสถานการณ์ (Situational Interview) สามารถนำมาวิเคราะห์ว่า สมรรถนะพื้นฐาน (Competency Base) ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ว่าควรเป็นอย่างไร

โดยทั่วไปการจัดทำหลักสูตร จะมาจากการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) ว่าบุคลากรในหน่วยงานต้องการความรู้อะไร วิชาที่ต้องการฝึกอบรมมีอะไรบ้าง โดยวิธีการใด และสิ่งสำคัญอีกประเด็นในการฝึกอบรมคือตัววิทยากร ในการหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถที่จะมาถ่ายทอดความรู้ให้เป็นไปตามที่เขียนไว้ในหลักสูตรเป็นสิ่งที่ท้าทาย โดยในแต่ละหลักสูตรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัววิทยากรด้วยส่วนหนึ่ง

โดยสรุปการสร้างหลักสูตรจะต้องพิจารณาจากภารกิจ แล้วจึงหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Need) ที่ตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน และต้องใช้สมรรถนะ (Competency) อะไรบ้าง จากนั้นก็จะเป็นการหาความแตกต่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ซึ่งจะต้องเพิ่มเติมสมรรถนะใดก็พิจารณาจาก ค่า Gap อีกส่วนก็ดูว่าเป้าหมายของการพัฒนาคืออะไร โดยแยกสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะที่มีเพื่อการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่มีศักยภาพเพื่อการพัฒนา (Potential Competency) หรือสมรรถนะที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนาไปทำงานอื่น ๆ

โดยสรุปการจัดหัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรม ควรแบ่งหลักสูตรเป็น 2 ด้าน ได้แก่หลักสูตรด้านวิชาการ เกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และหลักสูตรด้านการบริหารจัดการทั่วไป

สำหรับแนวทางในการพิจารณาหลักสูตรจะพิจารณาจาก 3 ส่วน คือ 1) การสอบถามความต้องการจากผู้จะเข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีความต้องการหลักสูตรใดบ้าง 2) ใช้ผลการวิจัยจาก

หน่วยงานภายนอกประกอบการสอบถามผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และ 3) จัดการฝึกอบรมตามนโยบายของผู้บริหาร โดยจะจัดหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้

4.3.3 รูปแบบวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบวิธีการเรียนรู้ (Learning Method) สามารถแบ่งการเรียนรู้ได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับเด็กเล็ก ๆ จนถึงระดับผู้ใหญ่ แต่หากมองถึงการอบรมที่เกี่ยวกับงานแล้วก็จะพิจารณาในส่วนของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งมีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยกล่าวว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มักสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับตัวเขา เกี่ยวกับงานที่ทำ ดังนั้นรูปแบบการเรียนการสอนจะต้องเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้นจึงจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจและทำให้จำได้ โดยเฉพาะกับผู้บริหาร จะต้องมีการเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่เขามีให้ได้ จึงจะทำให้เกิดความสนใจในหัวข้อต่างๆ ได้

ในการออกแบบหลักสูตรต้องพิจารณาว่าต้องการพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางใด ในการวางรูปแบบวิธีการพัฒนาในแต่ละกลุ่มวิชานั้นต้องพิจารณาจาก 2 ส่วน ดังนี้ 1) กระบวนการเรียนรู้ต้องมีความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ของคน การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ต้องมีการใช้รูปแบบที่มีการนำคนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในระยะเวลาอันสั้น และ 2) หลักความรู้ หรือองค์ความรู้ที่จะมาเป็นส่วนประกอบให้เกิดการคิดแบบใหม่ และความรู้แบบใหม่ที่จะนำไปประกอบกับพฤติกรรมในการทำงาน

ในส่วนของระยะเวลาที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรนั้น จะกำหนดได้ต่อเมื่อทราบข้อมูลของกลุ่มวิชา ที่จะตอบสนองสมรรถนะที่จะทำการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะอาจต้องทำการศึกษาในหลายหัวข้อ/วิชา ประกอบกัน เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ก็ต้องพิจารณาก่อนว่า จะทำเพื่อใคร หากทำเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์ชาติ ก็ต้องทราบว่ายุทธศาสตร์ชาติคืออะไร ต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ ต้องรู้การบริหารโครงการ เพื่อประกอบการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ เป็นต้น

ปัจจุบันข้าราชการไทยจะมีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Planning: IDP) โดยการอบรมต้องแตกต่างกันตามความต้องการรายบุคคล ซึ่งใช้หลักของการนำเอาความต้องการของลูกค้ามาใช้ เนื่องจากมีการระบุว่าข้าราชการต้องมีการฝึกอบรมร้อยละ 3 ของงบประมาณ หรือมีการฝึกอบรมอย่างน้อย 10 วันทำงานในหนึ่งปี แต่การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมมีน้อยดังนั้นรูปแบบการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมซึ่งต้องขึ้นกับลักษณะงานด้วยนั้น ควรจะเป็นลักษณะของการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-

Learning) การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On the Job Training) หรือเป็นหลักสูตรที่เรียนได้จำนวนมากขึ้น สามารถเรียนได้พร้อมกันทั่วประเทศ และสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

รูปแบบหรือเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรปัจจุบันนี้มีการผสมผสานกันหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม และกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรม โดยเทคนิคที่ใช้มักแยกระหว่าง กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้บริหาร ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะเน้นให้มีการปฏิบัติจริง ส่วนกลุ่มผู้บริหารจะเน้นการมองในมุมกว้าง ในการพัฒนาบุคลากรด้านสิ่งแวดล้อม รูปแบบการพัฒนาที่สำคัญควรมีการศึกษาดูงาน ประกอบกับการปฏิบัติจริง เพื่อให้ทราบมุมมองในการทำงาน และทราบข้อเท็จจริงที่พบเห็น เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการทำงานในกรณีต่าง ๆ ต่อไป โดยสรุปแล้วการพิจารณาวิธีการพัฒนานั้นมีหลากหลายวิธี การจะเลือกวิธีให้เหมาะกับแต่ละหลักสูตรนั้น ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน สถานการณ์ และประเด็นสำคัญคือ พิจารณาจากลักษณะกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรมเป็นหลัก

ในการเลือกวิทยากรมีส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร วิทยากรต้องมีความสามารถเป็นที่รู้จัก เพื่อให้เกิดการจูงใจในการฝึกอบรม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงาน สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Base Society) เพื่อทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

4.3.4 ทิศทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน

หากพิจารณาการทำงานของภาครัฐในปัจจุบันแล้ว มีลักษณะการทำงานเหมือนกับการทำงานภาคเอกชนทุกประการ และอาจมีภาระหน้าที่มากกว่าเนื่องจากต้องสนับสนุนการทำงานของภาคเอกชนด้วย ดังนั้นในการทำงานด้วยกันของทั้ง 2 ฝ่ายจึงต้องมีความรู้ที่ทัดเทียมกัน โดยสรุปทิศทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐควรมีแนวทางดังต่อไปนี้ 1) การทำงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง (Knowledge Worker) ซึ่งสมรรถนะที่ต้องการ คือ ความสามารถสั่งงาน และรับมอบหมายงานโดยใช้คำสั่งสั้น ๆ แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ว่าต้องมีการปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้ได้ผลงานออกมาตามที่ต้องการอย่างรวดเร็ว 2) ต้องมีการทำงานแบบบูรณาการ และต้องมีความรอบรู้ในหลายด้าน มีการทำงานแบบ Matrix อาจใช้หลักการหลอมรวมคน หรือการหาคนให้เหมาะสมกับงาน 3) การทำงานเป็นทีม และ 4) สร้างเครือข่ายในการทำงาน มีการทำงานบนฐานข้อมูล และมีการปรับกระบวนทัศน์วัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิมซึ่งฝังลึกมานาน เพื่อให้มีการบริการที่ดีขึ้น ปรับเปลี่ยนทัศนคติ จิตใจ

การพัฒนาต่อไปควรมีการพัฒนาตั้งแต่ระดับผู้บริหารสำนัก/กอง/แผนก/ฝ่าย ไปจนถึงระดับหัวหน้างาน จะต้องทำให้ผู้นำแต่ละระดับเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในตัว ซึ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สามารถบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้ สามารถคิดได้ว่างานที่ทำอยู่มีจุดที่ควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนใดบ้าง และเมื่อคิดจุดที่ควรปรับปรุงได้แล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคิดบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยการแสวงหาความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นได้

เมื่อเกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะทำหน้าที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรหลัก จนเกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร (Share Vision) ในทุกระดับขององค์กรได้จริง ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรได้ ทำให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานมากขึ้น แทนที่จะเกิดจากการสั่งการจากข้างบนลงไปอย่างเดียว ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเป็นการสร้างตัวเชื่อมย่อยๆ ในแต่ละระดับขององค์การมากขึ้น ซึ่งเมื่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เหล่านี้ไปอยู่ในส่วนใดขององค์กรแล้วตัวเชื่อมเหล่านี้จะค่อยๆ ปรับเปลี่ยนให้คนในส่วนนั้นด้วย วิธีนี้ถือว่าเป็นการบูรณาการ 2 ฝ่าย ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ การพัฒนาคน (Human Resource Development)

การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน ควรกระทำโดยการร่วมมือกันทำอย่างเป็นมิตร มากกว่าการบังคับ หรือการใช้คำสั่ง ควรสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ภาคเอกชน และประชาชน ในการหาวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน มุ่งเน้นการให้บริการโดยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการให้บริการที่ดี (Service Mind) ในการให้คำปรึกษา แนะนำด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่าที่จะใช้ลักษณะของการใช้คำสั่ง (Command) มีการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถที่จะให้คำปรึกษาแนะนำ นอกจากนั้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรแทนที่จะเป็นการบังคับควรให้เป็นไปในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความสมัครใจ จะทำให้การปฏิบัติงานทั้งในส่วนของภายในและภายนอกมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภาครัฐควรมีการพัฒนางานในเชิงของการปฏิบัติงานเชิงรุก (Proactive) มากขึ้น เปลี่ยนการทำงานจากเดิมที่หาหนทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มาเป็นการทำงานในลักษะของการป้องกันมากกว่ารอให้เกิดปัญหาแล้วจึงมาหาทางแก้ไข ซึ่งหากมองถึงโลกการจัดการสมัยใหม่นั้นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันมีการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐเอง ภาคเอกชน อุตสาหกรรม ประชาชน มากขึ้น ดังนั้นควรมีมาตรการในการรองรับ และป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้นมากกว่า มีการทำงานในลักษณะคิดสร้างสรรค์ช่วยกันแก้ไข ควบคุม และป้องกันการเกิดปัญหา

สำหรับทิศทางการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทางด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะ กรมควบคุมมลพิษ มีดังนี้ ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงานจากแบบเจ้าขุนมูลนาย (Command and Control) ให้ลดลง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางธุรกิจให้มากขึ้น มีการปรับตัวชี้วัด (Indicator) ทางด้านสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับ โดยการใช้ตัวชี้วัดของกรมควบคุมมลพิษเป็นตัวประสานให้เกิดการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจทางด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความต้องการในการขอการรับรองด้านมลพิษจากกรมควบคุมมลพิษมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องการใบรับรองในการประกอบการมากขึ้น ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ดีเนื่องจากทำให้ง่ายต่อการเข้าไปตรวจสอบมากขึ้น นอกจากนั้นควรมีการส่งเสริมความรู้ให้แก่ประชาชนในด้านมลพิษอย่างเพียงพอ มีกลยุทธ์ในการทำงานที่หลากหลาย เพื่อรองรับปัญหาที่เกิดจากภาคอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ประกอบกับใช้เทคนิคการทำงานอย่างบูรณาการ มีการผสมผสานระหว่างศาสตร์หลายศาสตร์เข้าด้วยกัน ทั้งรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ สิ่งแวดล้อม และการจัดการ เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือในการป้องกันแก้ไขปัญหามลพิษได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมมลพิษ

เมื่อพิจารณาจากภารกิจของกรมควบคุมมลพิษในการควบคุม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากปัญหาภาวะมลพิษ หากนำมาวิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาบุคลากร และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม หลักสำคัญในการพิจารณาทิศทางการพัฒนาบุคลากร คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จากภารกิจที่กล่าวมาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษต้องมีความรู้ในหลากหลายด้านด้วยกัน อาทิ ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพสิ่งแวดล้อม ด้านกฎหมาย ด้านการจัดการมลพิษ จิตสำนึกและจริยธรรมที่ดีในการทำงาน หลักเศรษฐกิจพอเพียง การจัดการความเสี่ยง และบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของประเทศ เป็นต้น

หากกล่าวถึงรายละเอียดของวิชาที่บุคลากรควรมีความรู้และมีความสำคัญ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพราะปัญหามลพิษที่เกิดขึ้นนั้นบางครั้งอาจเกิดผลกระทบในวงกว้าง ดังนั้นในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาจากบทบาทแล้วผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ การเจรจา (Negotiation) สูง เพราะต้องมีการประสานงานทางด้านกฎหมาย และการเจรจาต่อรอง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถในการสื่อสารที่ดี ผู้ปฏิบัติงานควรเข้าใจหลักการตลาด (Marketing) ที่ดีเนื่องจากมีหน้าที่ในการควบคุมดูแลมาตรฐานด้านมลพิษของประเทศ ดังนั้นควรนำหลักการตลาดมาวิเคราะห์ให้ได้ว่า ณ ปัจจุบันสถานการณ์มลพิษอยู่ ณ จุดใด อยู่ในสภาวะเสี่ยงหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนั้น

อาจนำหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มาใช้พัฒนาทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานตอบสนอง วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรได้ โดยวิธีการพัฒนาควรมีการบูรณาการในหลายส่วน สร้างคนในระดับหัวหน้า ในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากระดับบนลงไปสู่ระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้ในการพัฒนาบุคลากรต้องสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมให้แก่บุคลากรก่อนจึงจะกระจายสู่ภาคประชาชน และเอกชน ต้องสร้างความตระหนักกับการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในอนาคตด้วยโดยสามารถสรุปประเด็นที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาต่อไป คือ (1) สร้างความตระหนักต่อสิ่งแวดล้อมแก่ประชาชน ควรยกเลิกกฎระเบียบบางอย่างและควรทำให้ประชาชนมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันในสิ่งแวดล้อม หน่วยงานควรออกไปมีส่วนร่วมกับสังคมให้มีความรู้สึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้มากขึ้นให้มีความตระหนักถึงผลเสียจากผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จากการตัดสินใจเพื่อนำวางมาตรการในการป้องกัน และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมลพิษต่าง ๆ ในภาพรวม และ (3) การปลูกจิตสำนึกให้แก่สังคม (เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายทั้งภาคอุตสาหกรรม และประชาชน) จึงจำเป็นที่จะหามาตรการในการกระตุ้นในการพัฒนาให้คนในสังคมมีความตระหนักกับปัญหาที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายในการพัฒนา

สุดท้ายความคาดหวังจากการติดต่อประสานงานกับกรมควบคุมมลพิษ คือ ต้องการความชัดเจนจากประเด็นความสงสัยที่มี และความรวดเร็วในการให้คำตอบในประเด็นต่างๆ นอกจากนั้นต้องการให้มีการลดขั้นตอนการติดต่อที่ต้องใช้เอกสารมากเกินความจำเป็นเพื่อเป็นการลดขั้นตอนและลดเวลาในการติดต่อ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินการมากขึ้น มีการสร้างช่องทางในการติดต่อที่ชัดเจน สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกมาก และการบริการที่ดี (Service Mind) ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เปลี่ยนมุมมองการทำงานใหม่จากระบบเจ้าขุนมูลนายมาเป็นการให้บริการให้มากขึ้น

4.3.6 แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดการสถานการณ์สิ่งแวดล้อม

แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดการสถานการณ์สิ่งแวดล้อมควรมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

4.3.6.1 ต้องมีการบูรณาการความรู้ในหลายสาขาเข้าด้วยกัน

4.3.6.2 กระตุ้นให้ข้าราชการสนใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการพัฒนาเชิงบูรณาการนั้นนอกจากภารกิจที่ตนรับผิดชอบแล้วนั้น ต้องมีการดู

แนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานด้วย ควรมีการพัฒนาการทำงานในรูปของเครือข่าย (Network) ให้มากขึ้น

4.3.6.3 สร้างองค์ความรู้ในองค์กร มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บข้อมูลความรู้ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งสนับสนุนข้อมูลข่าวสารในด้านอื่น ๆ ด้วยไม่ว่าจะเป็นสื่อหนังสือพิมพ์ วารสาร อินเตอร์เน็ต เป็นต้น

4.3.6.4 สร้างความพร้อมให้แก่บุคลากร โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีความใฝ่รู้ในข้อมูลข่าวสาร ซึ่งในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นต้องสร้างระบบการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงานโดยใช้ตัวอย่างจากรูปแบบการทำงานที่ประสบความสำเร็จของภาคเอกชน เพื่อนำมาปรับแนวทางในการสร้างนิสัยที่ดีในการทำงาน สร้างวิธีการทำงานของทีม และสร้างฐานข้อมูลที่เป็นข้อมูลกลางในการทำงาน เป็นต้น

4.3.6.5 สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อสร้างตัวเชื่อมโยงให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานให้ทันต่อเหตุการณ์ด้านสิ่งแวดล้อม

4.3.6.6 ในส่วนของข้าราชการเข้าใหม่ ควรมีการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาจากโครงสร้างอายุของบุคลากร ควรมีการพัฒนาคนเพื่อเพิ่มเติมกัน ต้องมองภาพรวม ทั้งในส่วนของการปรับคนเก่าเพื่อทำงานแบบใหม่ และการสร้างคนใหม่มาทดแทนคนเก่า โดยใช้ฐานข้อมูลกำลังคนเพื่อใช้ในการพัฒนาคนมาทดแทนกันให้ได้ แล้วจึงมาดูสถานการณ์ปัญหาสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันว่ามีลักษณะใดแล้วนำมาพัฒนาคน โดยการสร้างนิสัยบุคลากรในการทำงานโดยมีวิธีการดังนี้

1) ดูแผนพัฒนาคนทั้งหมดว่าคนแต่ละรุ่นมีแนวทางการพัฒนาอย่างไร สามารถพัฒนาทดแทนกันได้หรือไม่ ทั้งด้านทักษะ และความรู้ ซึ่งแนวทางในการวางแผนให้คนรุ่นเก่าสามารถทำงานแบบใหม่ และพัฒนาคนรุ่นใหม่มารองรับงานและทดแทนคนรุ่นเก่า

2) สร้างระบบฐานข้อมูล ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการทำงานที่มีความรวดเร็ว ฉับไว

3) สร้างนิสัยการทำงานเป็นทีม โดยการนำคนที่มีทักษะมาทำงานร่วมกัน โดยอาจใช้การทำงานในลักษณะของการเรียนรู้จากโครงการที่ทำ (Project Learning) ร่วมกันในทีมมาร่วมกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็น หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้มาเป็นความรู้ของทีม ซึ่งอาจรวบรวมความรู้ที่ได้นี้ไว้ในลักษณะของฐานข้อมูลในรูปของ IT ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ฐานข้อมูลองค์ความรู้ นี้ได้

4.3.6.7 ความรับผิดชอบระดับองค์กร มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องว่ามีอิทธิพลอะไรบ้าง โดยอาจจัดตั้งหน่วยงาน

ภายในเฉพาะเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นข้อมูลให้คนในองค์กร ดีกว่าที่จะให้ทุกคนมาติดตามเอง

4.3.6.8 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจะต้องมีวิธีการและกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น

ควรมีการพัฒนาบุคลากรอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง รวดเร็ว และยุติธรรม จากการที่ระบบทุนนิยมเข้ามามีบทบาทมากในการพัฒนาประเทศ ทำให้รัฐเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมากเกินไป ซึ่งในความเป็นจริงรัฐควรให้ความสำคัญในการพัฒนาทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนให้มากขึ้น บุคลากรเฉพาะในส่วนของกรมควบคุมมลพิษไม่สามารถดูแลสิ่งแวดล้อมได้ทั้งหมด จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชน ต้องปลูกฝังให้ประชาชนรู้จักรักษาสิ่งแวดล้อม มีการเรียนการสอนตั้งแต่เด็ก และจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้นในการปฏิบัติงานในส่วนท้องถิ่นควรลดงานด้านธุรการให้น้อยลง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีการดูแลอย่างจริงจังมากขึ้น ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

สำหรับหลักสูตรที่มีความเหมาะสมควรเป็นหลักสูตรที่เน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ เช่น การเข้าหาคน การเข้าถึงจิตใจประชาชน เทคนิคการจูงใจ เนื่องจากงานด้านสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก สุดท้ายควรมีการปฏิรูปองค์กร ปรับรูปแบบการดำเนินงานให้บุคลากรมีจิตสำนึก มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และรักศักดิ์ศรี เป็นต้น

4.3.7 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ มีดังนี้

4.3.7.1 ในการพัฒนาบุคลากร ต้องใช้เวลา จึงควรพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากพื้นฐานของคนไม่เท่ากัน ประกอบกับโครงสร้างยังไม่คงตัว ยังมีปัญหาระบบผู้บริหารที่มีการวางคนไม่ตรงกับงาน ทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผล ได้รับการอบรมแล้วเกิดการโยกย้ายเมื่อเปลี่ยนคนก็ต้องมีการอบรมใหม่ทำให้การพัฒนาไม่ก้าวหน้า

4.3.7.2 เจ้าหน้าที่มีความรู้มาก แต่มักไม่ได้นำมาใช้อาจเนื่องมาจากข้อบังคับต่าง ๆ ในการทำงาน ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีการนำความรู้ที่มีออกมาใช้ให้มากขึ้น

4.3.7.3 กรมควบคุมมลพิษมีบุคลากรน้อย ดังนั้นในการตรวจสอบ ควบคุม ดูแลมลพิษ น่าจะมีการดำเนินการแบบ (Self Assessment) และมีการสร้างแบบสอบถามที่มีประสิทธิภาพในการสอบถามผู้ประกอบการ เพื่อจะได้ประเมินว่ามีการปฏิบัติตามข้อกำหนด

ได้มากน้อยเพียงใด เพื่อจัดประเภทผู้ประกอบการว่ามีระดับการปลดปล่อยมลพิษมากน้อยในระดับใด เพื่อง่ายต่อการดำเนินการตรวจตรา เช่น กลุ่มที่อยู่ในเกณฑ์ดีอาจตรวจ 2 ปีต่อครั้ง เกณฑ์ปานกลางอาจตรวจปีละครั้ง กลุ่มที่อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุงอาจตรวจ 6 เดือนครั้ง และกลุ่มที่แย่อาจขอตรวจอย่างละเอียด เป็นต้น นอกจากนั้นควรมีการแนบเอกสารรับรองมาด้วยเพื่อเป็นการยืนยัน

4.3.7.4 สำหรับกระบวนการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อม ควรมีการแยกที่ชัดเจนระหว่างความสามารถทางด้านเทคนิค (Technician) และ ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ (Management) โดยในด้านการบริหารจัดการนั้น ระดับผู้บริหารควรมีความรู้ในหลายศาสตร์ด้วยกัน ทั้งรัฐศาสตร์ กฎหมาย ความสามารถในการบริหารคน ความรู้ทางด้านปรัชญาในการทำงาน และความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (Human Relationship) ประกอบกับความรู้ทางด้านเทคนิคเฉพาะ

บทที่ 5

การออกแบบหลักสูตร

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบันและที่ควรจะเป็นของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ ออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ และวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาให้มีความเหมาะสม เมื่อทำการศึกษาสมรรถนะ (Competency) ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม ผู้ทำการวิจัยได้นำผลการศึกษาดังกล่าวมาประกอบการออกแบบหลักสูตรที่มีความเหมาะสม พร้อมทั้งเสนอวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ดังนี้

5.1 การออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

จากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมควบคุมมลพิษ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรม และด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการศึกษาหลักสูตรต่าง ๆ จากเอกสาร งานวิจัย และอินเตอร์เน็ต ของทั้งหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบหลักสูตร ผู้วิจัยได้ออกแบบหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ตามแนวทางที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากสมรรถนะที่บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษคิดว่าควรจะมีของแต่ละสายงานในแต่ละระดับ (ซี) มากำหนดเป็นหลักสูตรสำหรับบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ พบว่าหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยหลักสูตร 4 หมวดด้วยกัน คือ (1) หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก (3) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงานและ (4) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งโดยหลักสูตรที่ทำการออกแบบหลักสูตรมีองค์ประกอบ

คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขตของหลักสูตร วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผลที่คาดว่าจะได้รับ ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง

5.1.1 หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน คือ หลักสูตรที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษทุกคน ควรจะต้องมีความรู้ และได้รับการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วย

5.5.1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม

5.5.1.2 ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.5.1.3 ภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน

5.5.1.4 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ

ตัวอย่างเนื้อหาของแต่ละหลักสูตรแสดงดังภาคผนวก

5.1.2 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ข้าราชการพลเรือนทุกคนจำเป็นต้องมี และควรได้รับการฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

5.1.2.1 วิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่

5.1.2.2 การพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ

5.1.2.3 การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ

5.1.2.4 มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

5.1.2.5 การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตัวอย่างเนื้อหาของแต่ละหลักสูตรแสดงดังภาคผนวก ฉ

5.1.3 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะของ 5 กลุ่มงานได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานสนับสนุน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

5.1.3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

5.1.3.2 การพัฒนางาน

5.1.3.3 การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ

5.1.3.4 การควบคุมและการสั่งการ

5.1.3.5 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

5.1.3.6 เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล

5.1.3.7 การคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่

ตัวอย่างเนื้อหาของแต่ละหลักสูตรแสดงดังภาคผนวก ฉ

5.1.4 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง คือหลักสูตรที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

5.1.4.1 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

5.1.4.2 การตรวจสอบข้อมูล

5.1.4.3 การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

5.1.4.4 การวิเคราะห์โครงการ

5.1.4.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

5.1.4.6 เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม

5.1.4.7 ภาวะผู้นำ 1

5.1.4.8 ภาวะผู้นำ 2

5.1.4.9 การจัดการการเงินและงบประมาณ

5.1.4.10 ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อกำหนด ISO/IEC 17025 การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน (Website,E-Learning) การจัดการมลพิษ การพัฒนาศักยภาพคน การวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS เทคโนโลยีสะอาด วิชาการเงินและการบัญชี และวิทยาศาสตร์

ตัวอย่างเนื้อหาของแต่ละหลักสูตรแสดงดังภาคผนวก ฉ

เมื่อทำการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมแล้ว สามารถสรุปการจัดหลักสูตร ตามกลุ่มงานที่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนา ได้ดังตารางที่ 5.1 โดยตารางจะแสดงความเร่งด่วนของแผนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2549 - 2551 เป็น 3 ระยะ คือ แผนระยะสั้น (ปี 2549) แผนระยะกลาง (ปี 2550) และแผนระยะยาว (ปี 2551) ในการพิจารณาความเร่งด่วนนั้นพิจารณาจากค่า Gap ซึ่งถ้าค่า Gap มีค่าสูงจะจัดอยู่ในแผนระยะสั้น ตามด้วยแผนระยะกลาง และระยะยาวตามลำดับ สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำหรับหลักสูตรที่จัดทำขึ้นนั้นควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษอย่างเพียงพอ มีผลดังนี้

ตารางที่ 5.1 ผลการออกแบบหลักสูตรตามสมรรถนะ และการจัดลำดับความเร่งด่วน

หลักสูตร	สมรรถนะ	กลุ่มงาน	ความเร่งด่วน
1. หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน			
1.1 หลักสูตรกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม	สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งด้านทักษะพื้นฐาน	ทุกกลุ่มงาน	ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
1.2 หลักสูตรความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
1.3 หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน			ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
1.4 หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ			ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. หลักสูตรเพื่อตอบหลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก			
2.1 หลักสูตรวิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่	การสั่งสมความเชี่ยวชาญบริการที่ดี	ทุกกลุ่มงาน	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
2.2 หลักสูตรการพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ			แผนระยะกลาง (ปี 2550)
2.3 หลักสูตรการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ	จริยธรรม		แผนระยะยาว (ปี 2551)
2.4 หลักสูตรมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	ความร่วมแรงร่วมใจ		แผนระยะยาว (ปี 2551)
2.5 หลักสูตรการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์		แผนระยะสั้น (ปี 2549)
3. หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน			
3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์	การคิดวิเคราะห์	วิชาการ/กฎหมาย/วิเคราะห์นโยบายและแผน/สนับสนุน	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
3.2 การพัฒนางาน	ความถูกต้องของงาน	วิชาการ/สนับสนุน	แผนระยะกลาง (ปี 2550)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักสูตร	สมรรถนะ	กลุ่มงาน	ความเร่งด่วน
3.3 การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ	การมองภาพองค์รวม	วิเคราะห์นโยบายและแผน	แผนระยะยาว (ปี 2551)
3.4 การควบคุมและการสั่งการ	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	กฎหมาย	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
3.5 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	เผยแพร่และประชาสัมพันธ์	แผนระยะกลาง (ปี 2550)
3.6 เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล	การสืบเสาะหาข้อมูล	วิชาการ/กฎหมาย/	แผนระยะยาว (ปี 2551)
3.7 การคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	เผยแพร่และประชาสัมพันธ์	แผนระยะกลาง (ปี 2550)
4. หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง			
4.1 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	ด้านการบริหารจัดการ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
4.2 การตรวจสอบข้อมูล	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
4.3 การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะกลาง (ปี 2550)
4.4 การวิเคราะห์โครงการ	ด้านการบริหารจัดการ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
4.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ	เทคนิคเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะยาว (ปี 2551)
4.6 เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม	ด้านระบบการปฏิบัติงาน	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะยาว (ปี 2551)
4.7 ภาวะผู้นำ 1	ด้านการบริหารจัดการ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะสั้น (ปี 2549)
4.8 ภาวะผู้นำ 2	ด้านการบริหารจัดการ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะกลาง (ปี 2550)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

หลักสูตร	สมรรถนะ	กลุ่มงาน	ความเร่งด่วน
4.9 การจัดการการเงินและงบประมาณ	ด้านการบริหารจัดการ	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะยาว (ปี 2551)
4.10 ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน	เทคนิคเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม	สายงานที่เกี่ยวข้อง	แผนระยะสั้น (ปี 2549) แผนระยะกลาง (ปี 2550) แผนระยะยาว (ปี 2551)

5.2 วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษที่เหมาะสม

จากการศึกษาจากเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่าวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ วิธีการพัฒนาจะมีการผสมผสานกัน โดยใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิทยากร ระดับซี ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรม ส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรอีกประเด็นหนึ่ง คือ วิทยากร ผู้ที่เป็นวิทยากร นอกจากมีความรู้ทางด้านวิชาการ ยังต้องเป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับจากผู้เข้าฝึกอบรม เพื่อจะเป็นสิ่งดึงดูดใจ เพิ่มการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และจะส่งผลให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพสูงด้วย โดยจะจำแนกรูปแบบเทคนิคการพัฒนาบุคลากรออกตามกลุ่มของระดับซี ดังนี้

5.2.1 บุคลากรระดับซี 3 - 5

บุคลากรระดับซี 3- 5 เป็นบุคลากรใหม่ ยังไม่ค่อยมีประสบการณ์และพื้นฐานการศึกษายังไม่สูงมากจึงให้ความสำคัญกับการอบรมในรูปแบบของการบรรยาย ผสมผสานกับการอบรมรูปแบบอื่น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5.2.1.1 การบรรยาย

5.2.1.2 การบรรยาย + กรณีศึกษา

5.2.1.3 การบรรยาย + กรณีศึกษา + การสัมมนากลุ่ม

5.2.1.4 การบรรยาย + กรณีศึกษา + ฝึกปฏิบัติจริง

5.2.1.5 การบรรยาย + กรณีศึกษา + ฝึกปฏิบัติจริง + การดูงาน

5.2.2 บุคลากรระดับซี 6 - 7

บุคลากรระดับซี 6 - 7 เป็นระดับปฏิบัติงานที่มีงานบริหารระดับต่ำ และมีประสบการณ์มาระดับหนึ่งทั้งด้านวิชาการ และการบริหาร รูปแบบเทคนิคการพัฒนาบุคลากรจึงควรมีการผสมผสานกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5.2.2.1 การสัมมนากลุ่ม

5.2.2.2 การสัมมนากลุ่ม + กรณีศึกษา

5.2.2.3 การสัมมนากลุ่ม + กรณีศึกษา + การดูงาน

5.2.2.4 การสัมมนากลุ่ม + กรณีศึกษา + การดูงาน + การประชุมเชิงปฏิบัติการ

5.2.3 บุคลากรระดับซี 8

บุคลากรระดับซี 8 เป็นบุคลากรที่มีงานบริหารอยู่ในระดับกลาง ผสมผสานกับการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาระดับหนึ่ง รูปแบบเทคนิคการพัฒนาบุคลากรจึงควรมีการผสมผสานกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5.2.3.1 กรณีศึกษา

5.2.3.2 กรณีศึกษา + การประชุมเชิงปฏิบัติการ

5.2.3.3 กรณีศึกษา + การประชุมเชิงปฏิบัติการ + การสัมมนากลุ่ม

5.2.3.4 กรณีศึกษา + การประชุมเชิงปฏิบัติการ + การสัมมนากลุ่ม + การดูงาน

ระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมควรจัดในวันและเวลาราชการ จัดอบรมคราวละ 1 – 2 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร สำหรับการจัดหาวิทยากรในการอบรมนั้นสามารถจัดหาจากบุคลากรที่มีความสามารถภายในมาบรรยาย จากสำนักงานก.พ. และจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีแหล่งการพัฒนา ดังแสดงในภาคผนวก

5.3 แผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

จากการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ และทำการออกแบบหลักสูตรที่มีความเหมะสมต่อการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการวิเคราะห์หาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม และระยะเวลาที่เหมาะสม แล้วนั้น สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551 ได้ดังตารางที่ 5.2 ซึ่งได้ประมาณงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ กรมควบคุมมลพิษ เกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม โดยแผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551 ประกอบด้วยหลักสูตร จำนวนกลุ่มเป้าหมาย วิธีการพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณรวม และงบประมาณในแต่ละปี ดังแสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 แผนพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ประจำปีงบประมาณ 2549 – 2551

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
1. หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน								
1.1 หลักสูตรกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม	บุคลากรทุกระดับ (60 คน)	- In-Class Training	18 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	690,000.-	230,000	230,000	230,000
1.2 หลักสูตรความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training - On-the-Job Training ประกอบด้วย - E-Learning - ประชาสัมพันธ์การเรียนรู้ผ่านระบบอิเลกทรอนิกส์	ตามที่หลักสูตรกำหนด	- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ - บุคลากรทุกระดับ	300,000.-	100,000	100,000	100,000
1.3 หลักสูตรภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	30 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	300,000.-	100,000	100,000	100,000
1.4 หลักสูตรความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการ	ข้าราชการบรรจุใหม่และพี่เลี้ยง (50 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training - Action Learning	25 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	460,000.-	230,000	-	230,000

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
ภาครัฐ								
2. หลักสูตรเพื่อตอบหลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก								
2.1 หลักสูตรวิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
2.2 หลักสูตรการพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	460,000.-	230,000	-	230,000
2.3 หลักสูตรการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ	บุคลากรทุกระดับ (300 คน)	จัดบรรยายธรรม	3 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	33,000.-	11,000	11,000	11,000
2.4 หลักสูตรมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
2.5 หลักสูตรการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	บุคลากรทุกระดับ (50 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	600,000.-	200,000	200,000	200,000

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
ของงาน								
3. หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน								
3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
3.2 การพัฒนางาน	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
3.3 การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	400,000.-	-	200,000	200,000
3.4 การควบคุมและการสั่งการ	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง	- On-the- Job Training	-	สำนัก/กอง/ฝ่าย	-	-	-	-
3.5 ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (50 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	400,000	-	200,000	200,000
3.6 เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - On-the- Job Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
3.7 การคิดอย่างสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมการทำงานใหม่	บุคลากรทุกระดับ (30 คน)	- In-Class Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	133,000.-	-	133,000	-

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
4. หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง								
4.1 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	บุคลากร ระดับ 6 – 8 (30 คน)	- In-Class Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	399,000.-	133,000	133,000	133,000
4.2 การควบคุมและการสั่งการ	บุคลากร ระดับ 6 – 8 (30 คน)	- In-Class Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
4.3 การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง	- Action learning	-	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	-	-	-	-
4.4 การวิเคราะห์โครงการ	บุคลากรในสายงานที่เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - Action Learning	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
4.5 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ	บุคลากรทุกระดับ (60 คน)	- In-Class Training	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	105,000	35,000	35,000	35,000
4.6 เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม	บุคลากรทุกระดับ (50 คน)	- In-Class Training - Action Learning	12 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	600,000.-	200,000	200,000	200,000
4.7 ภาวะผู้นำ 1	บุคลากร ระดับ 3 – 5 (30 คน)	- In-Class Training	6 ชม.	ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

หลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย/ จำนวน (คน/ปี)	วิธีการ/กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณรวม (บาท)	งบประมาณในแต่ละปี (บาท)		
						2549	2550	2551
4.8 ภาวะผู้นำ 2	บุคลากร ระดับ 6 – 8	- On-the- Job Training	-	สำนัก/กอง/ ฝ่าย	-	-	-	-
4.9 การจัดการการเงิน และงบประมาณ	บุคลากรในสายงานที่ เกี่ยวข้อง (30 คน)	- In-Class Training - Action Learning	6 ชม.	ฝ่ายการ เจ้าหน้าที่	45,000.-	15,000	15,000	15,000
4.10 ความรู้เฉพาะด้านใน การปฏิบัติงาน	ข้าราชการ ในแต่ละสายงาน ต่างๆ	ส่งข้าราชการเข้ารับการ ฝึกอบรมตามหลักสูตร	ตามที่ หลักสูตร กำหนด	หน่วยงานตาม สายงาน	-	-	-	-
	รวมงบประมาณ				**4,840,000**	**1,604,000**	**1,677,000**	**2,004,000**

หมายเหตุ: การคำนวณงบประมาณอ้างอิงข้อมูลจากกรมควบคุมมลพิษ

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปลักษณะของประชากรเป้าหมายที่ทำการศึกษา และผลการวิจัยทั้งหมดในส่วนของสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสมในแต่ละหลักสูตร และได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัยในครั้งนี้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรต่อไป

6.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง "การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ" ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ 3 ประเด็น คือ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะ (Competency) ปัจจุบัน และที่ควรจะเป็นของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ 2) เพื่อออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ โดยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis) และ 3) เพื่อวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ให้มีความเหมาะสมในแต่ละหลักสูตร ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

6.1.1 การศึกษาสมรรถนะ (Competency) ของผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งในส่วนของสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เป็นสมรรถนะหรือความสามารถอื่น ๆ นอกเหนือจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยผู้ปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ เห็นว่า สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน เมื่อพิจารณาค่า Gap รวม

ของแต่ละสมรรถนะพบว่า สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งมีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก (Gap = 1.00) ตามด้วยสมรรถนะหลัก (Gap = 0.91) และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน Gap = (0.87) โดยรายละเอียดแต่ละกลุ่มสมรรถนะ มีดังนี้

6.1.1.1 สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่บุคลากรของกรมควบคุมมลพิษทุกคนจะต้องมี จำนวน 5 ด้าน จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะหลักมีลำดับความจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Gap = 1.24) มีความจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาเป็นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Gap = 1.07) ด้านบริการที่ดี (Gap = 0.97) ด้านความร่วมแรงร่วมใจ (Gap = 0.69) และด้านจริยธรรม (Gap = 0.63) ตามลำดับ

6.1.1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

1) กลุ่มงานสนับสนุน สายงานที่เริ่มจากระดับ 3 ได้แก่ นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการพัสดุ บรรณารักษ์ และบุคลากร และสายงานที่เริ่มจากระดับ 1 ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่พัสดุ ช่างเทคนิค ช่างสำรวจ และเจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ มีความจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

(1) การคิดวิเคราะห์ (Gap = 1.14)

(2) ความถูกต้องของงาน (Gap = 1.06)

(3) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Gap = 0.86)

2) กลุ่มงานกฎหมาย ได้แก่ นิติกร มีความจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

(1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Gap = 1.83)

(2) การคิดวิเคราะห์ (Gap = 1.17)

(3) การสืบเสาะหาข้อมูล (Gap = 1.00)

3) กลุ่มงานวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการสิ่งแวดล้อม มีความจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

(1) การคิดวิเคราะห์ (Gap = 1.00)

(2) ความถูกต้องของงาน (Gap = 0.95)

(3) การสืบเสาะหาข้อมูล (Gap = 0.65)

4) กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

(1) การคิดวิเคราะห์ (Gap = 1.00)

(2) การมองภาพองค์รวม (Gap = 0.50)

5) กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ได้แก่ นักวิชาการเผยแพร่ มีความจำเป็นในการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

(1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Gap = 1.00)

(2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Gap = 1.00)

6.1.1.3 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

จากผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษสามารถจัดกลุ่มสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรได้เป็น 5 กลุ่ม ตามลำดับความจำเป็นในการพัฒนาดังนี้ ดังนี้

1) ทักษะพื้นฐาน (Gap = 1.80)

(1) การพัฒนาความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ

(2) ความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์เบื้องต้น

(3) ความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Gap = 1.65)

(1) การควบคุมและปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ

(2) ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS

(3) การพัฒนา website และ e-learning

(4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

(5) การนำเทคโนโลยีมาใช้งานให้มีประสิทธิภาพ

3) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Gap = 1.56)

(1) ความรู้เรื่องนโยบายและแผน

(2) ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน

(3) การตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ

(4) ความเข้าใจในการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค

(5) ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ

(6) ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

(7) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

(8) การประสานงาน

(9) การดำเนินการเชิงรุก

(10) การให้คำปรึกษา

(11) การพัฒนาศักยภาพคน

(12) ความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลทางสถิติ

(13) ความสามารถในการประมวลผลและเขียนรายงาน

(14) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูล เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

(15) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา

(16) ความรู้ความสามารถในวิชาการเงินและบัญชี

4) เทคนิคเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม (Gap = 1.36)

(1) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม

(2) ความรู้เรื่องการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด

(3) ความรู้เรื่องการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

(4) ความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ

(5) การวิเคราะห์และวิจัยตัวอย่างด้านสิ่งแวดล้อม

(6) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบคุณภาพ ISO, IEC/17025

(7) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี

(8) มีความรู้ทางด้านการวิเคราะห์ทดสอบจุลชีววิทยา

(9) ความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นและเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม

(10) ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์

(11) ความรู้ด้านการค้าระหว่างประเทศและกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ

(12) การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์

5) ด้านการบริหารจัดการ (Gap = 1.30)

(1) การบริหารและจัดการข้อมูล

(2) การบริหารโครงการและงบประมาณ

(3) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

(4) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(5) ความเข้าใจผู้อื่น

(6) การเจรจาต่อรอง

(7) สภาวะผู้นำ

(8) การวางแผน

(9) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม

6.1.2 การออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

จากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ได้ออกแบบหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ตามแนวทางที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากสมรรถนะที่บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษคิดว่าควรจะมี ผนวกกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (Job Specification) ของแต่ละสายงานในแต่ละระดับ (ซี) มากำหนดเป็นหลักสูตรสำหรับบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ พบว่าหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษประกอบด้วยหลักสูตร 4 หมวดด้วยกัน คือ (1) หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก (3) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และ (4) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1.2.1 หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน คือ หลักสูตรที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษทุกคน ควรจะต้องมีความรู้ และได้การฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วย

1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม
2) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3) ภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน
4) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ

6.1.2.2 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะหลัก ตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ข้าราชการพลเรือนทุกคนจำเป็นต้องมี และควรได้รับการฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่
2) การพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ
3) การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ
4) มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม
5) การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

6.1.2.3 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะของ 5 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานสนับสนุน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์

2) การพัฒนางาน

3) การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ

4) การควบคุมและการสั่งการ

5) ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

6) เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล

7) การคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่

6.1.2.4 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง คือหลักสูตรที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2) การตรวจสอบข้อมูล

3) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

4) การวิเคราะห์โครงการ

5) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

6) เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม

7) ภาวะผู้นำ 1

8) ภาวะผู้นำ 2

9) การจัดการการเงินและงบประมาณ

10) ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อกำหนด ISO/IEC 17025 การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน (Website,E-Learning) การจัดการมลพิษ การพัฒนาศักยภาพคน การวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS เทคโนโลยีสะอาด วิชาการเงินและการบัญชี และวิทยาศาสตร์

6.1.3 วิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษที่เหมาะสม

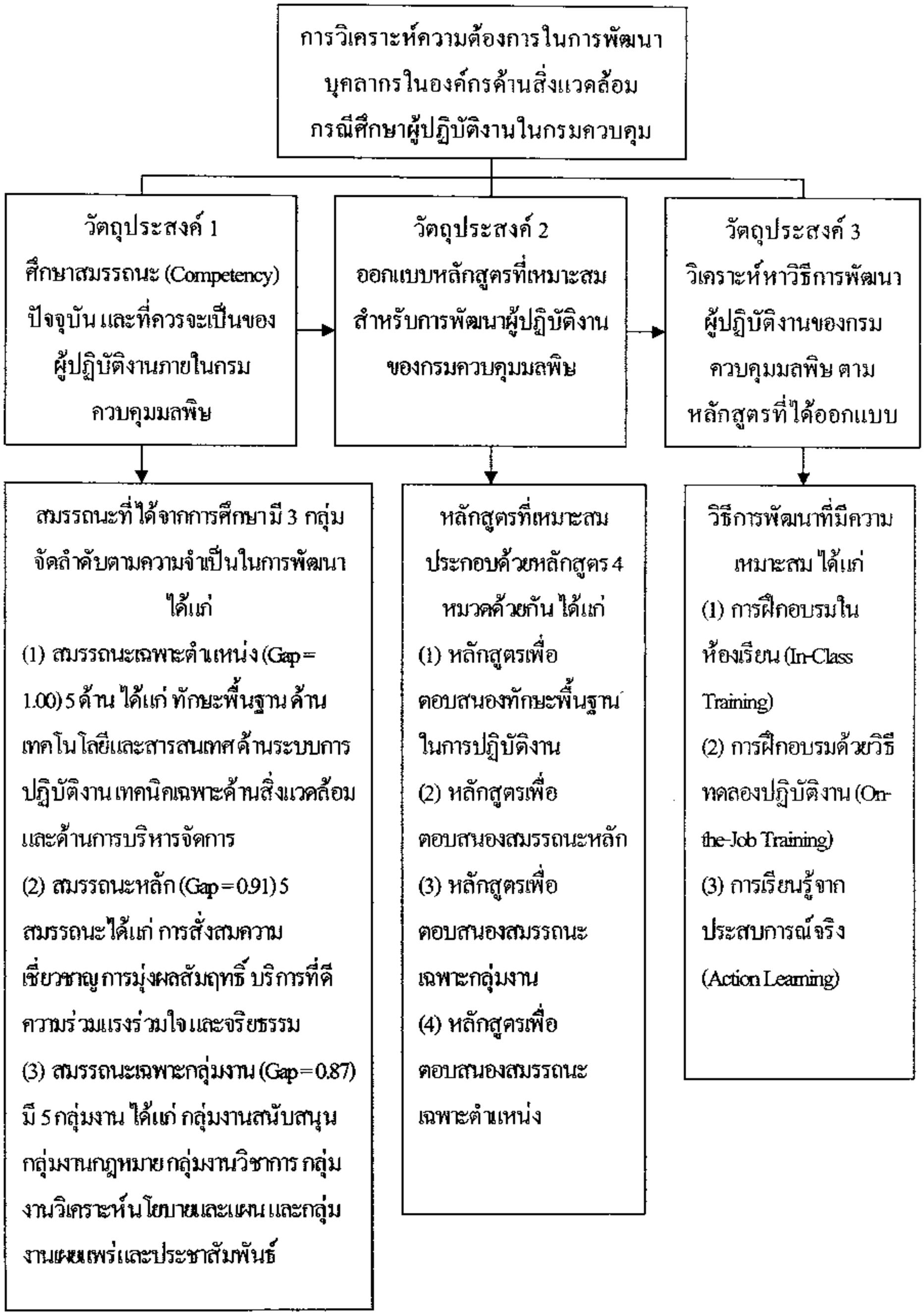
จากการศึกษาสามารถสรุปวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงานภายในกรมควบคุมมลพิษ โดยใช้การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้ในห้องเรียนเป็นหลัก โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่ผสมผสานกัน เช่น การบรรยาย และกรณีศึกษา เป็นต้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักสูตร และผู้ที่เป็นวิทยากร การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) หมายถึง การฝึกอบรมที่เน้นการ

เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติเป็นหลัก โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น การฝึกปฏิบัติจริง การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการเรียนรู้จากการทำงานในโครงการต่าง ๆ เป็นต้น และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) หมายถึง การฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น การดูงาน เป็นต้น โดยรูปแบบของเทคนิคการพัฒนามีการใช้หลายเทคนิคผสมผสานกัน โดยแยกตามกลุ่ม คือ บุคลากรระดับชี 3 – 5 บุคลากรระดับชี 6 – 7 และ บุคลากรระดับชี 8 เทคนิคการพัฒนาที่ใช้ ได้แก่ การบรรยาย กรณีศึกษา การสัมมนากลุ่ม ฝึกปฏิบัติจริง การดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ระยะเวลาในการฝึกอบรมเหมาะควรจัดในวันและเวลาราชาการ จัดอบรมคราวละ 1 – 2 วัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร และการจัดหาวิทยากรสามารถจัดหาได้จากภายในกรมควบคุมมลพิษ สำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานต่าง ๆ ดังแสดงในภาคผนวก

6.1.4 แผนภูมิสรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ” เพื่อให้เกิดความชัดเจน ผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 แผนภูมิสรุปผลการวิจัย

6.2 ข้อเสนอแนะ

6.2.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติงาน กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ มีดังนี้

6.2.1.1 ข้อจำกัดสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1) ในการศึกษาไม่ได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของพนักงานราชการ และลูกจ้าง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในส่วนของข้าราชการเท่านั้น

6.2.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับกรมควบคุมมลพิษ

1) ควรมีการสำรวจความต้องการพัฒนา (Need Analysis) ของบุคลากรทุกระดับ ตำแหน่ง กลุ่มงาน เป็นประจำทุกปี

2) องค์กร และผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และให้การสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

3) ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ควรมีการพิจารณาควบคู่ไปกับการวางแผนการจัดอัตรากำลังของหน่วยงาน เพื่อเป็นการป้องกันการขาดแคลนบุคลากร และเป็นการป้องกันการซ้ำซ้อนของการพัฒนาบุคลากร

4) ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรพิจารณาจากพื้นฐานความรู้ของผู้ปฏิบัติงานประกอบกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และประสบการณ์ในการทำงาน

5) ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละหลักสูตรของการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทบทวนแผนการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษอย่างน้อยปีละครั้ง

6) ควรมีศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษโดยรวม และมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ

6.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

6.2.2.1 ควรมีการศึกษาติดตามการดำเนินการวิจัยของหน่วยงานที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วว่าประสบปัญหา อุปสรรคใดบ้าง เพื่อหาแนวทางแก้ไข และพัฒนาหลักสูตรให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6.2.2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรรวมถึงปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของสภาพปัญหา และนำผลการศึกษามาวางแผนแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

6.2.2.3 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของผู้รับบริการจากกรมควบคุมมลพิษ เพื่อให้ได้ข้อมูลปัญหาความต้องการประกอบการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

6.2.2.4 ควรมีการศึกษาวิธีการพัฒนา หรือเทคนิคการพัฒนาที่มีความทันสมัยสำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

สำหรับบุคลากร

แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

สำหรับบุคลากร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของหน่วยงานและบุคลากรของกรมควบคุมมลพิษ เพื่อให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจตรงกันจึงได้ให้นิยาม ความหมายของคำสำคัญในแบบสอบถาม ได้แก่ ความหมายของสมรรถนะ และหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงาน

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

---

1. สมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบคำถามว่า "อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)"

1.1 สมรรถนะทั่วไป

สมรรถนะทั่วไป ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1.1 สมรรถนะหลัก 5 ด้าน (ตามแนวทางของ ก.พ.)

1.1.1.1 **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** (Achievement motivation)

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.1.1.2 **การบริการที่ดี** (Service Mind)

สมรรถนะนี้เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.1.1.3 **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** (Expertise)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จัก

พัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.1.1.4 จริยธรรม (Integrity)

การครองตนเองและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.1.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะนี้เน้นที่ 1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและ 2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

1.1.2 สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (ตามแนวทางของ ก.พ.)

1.1.2.1 กลุ่มงานบริหาร มี 5 ด้าน คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 4) การควบคุมตนเอง และ 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

1.1.2.2 กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน คือ 1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 2) การคิดวิเคราะห์ และ 3) การสืบเสาะหาข้อมูล

1.1.2.3 กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ มี 3 ด้าน คือ 1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 3) ความมั่นใจในตนเอง

1.1.2.4 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน คือ 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล และ 3) ความถูกต้องของงาน

1.1.2.5 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน คือ 1) การมองภาพองค์รวม 2) การคิดวิเคราะห์ และ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

1.1.2.6 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน คือ 1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 2) ความถูกต้องของงาน และ 3) การคิดวิเคราะห์

1.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เป็นการพิจารณาสมรรถนะตามสายงานเฉพาะ และสมรรถนะตามภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย ดังนี้

1.2.1 สมรรถนะตามสายงาน และระดับ (ซี)

สมรรถนะตามสายงานเป็นสมรรถนะตามตำแหน่ง (เช่น นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นิติกร) และระดับ (ซี 1 ถึง ซี 8)

1.2.2 สมรรถนะตามภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย

หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรในแต่ละสำนัก/กอง/ฝ่าย จำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย นั้นๆ บรรลุผลสำเร็จได้

ในการวิเคราะห์ถึงสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งจะต้องพิจารณาประกอบกันทั้งด้านสมรรถนะตามสายงาน และระดับ รวมทั้งสมรรถนะตามภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย เช่น ในกรณีที่ท่านมีตำแหน่งเป็นนักวิชาการสิ่งแวดล้อม ระดับ 5 ปฏิบัติงานในสำนักการจัดการคุณภาพน้ำ ท่านควรมีสมรรถนะอะไรบ้างเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำนักการจัดการคุณภาพน้ำสามารถดำเนินงานตามภารกิจได้บรรลุผลสำเร็จ

ตัวอย่างสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนอกเหนือจากสมรรถนะทั่วไปตามแนวทางของ ก.พ. มีดังนี้

- <u>นักวิชาการสิ่งแวดล้อม</u>

1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านอากาศ/น้ำ/กากของเสีย 2) มีความสามารถในการสำรวจข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและสรุปผล 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลทางสถิติ 4) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ 5) มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน 6) มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการป้องกันมลพิษและเทคโนโลยีสะอาด 7) มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานโครงการศึกษาและพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ 8) มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์มลพิษ เครื่องมือ/อุปกรณ์วิเคราะห์สารมลพิษตามมาตรฐานสากล 9) มีความสามารถในการวิเคราะห์ ประมวลผล และเขียนรายงาน 10) การพัฒนาความรู้ด้านสารเคมี และ 11) มีความสามารถในการดำเนินการวิจัยและพัฒนางานด้านการวิเคราะห์สารมลพิษที่ระบายสู่สิ่งแวดล้อม

- <u>นักคอมพิวเตอร์</u>

1) การบริหารและการจัดการข้อมูล 2) การพัฒนาและการบริหารระบบสารสนเทศ 3) การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์เพื่อการพัฒนาเฉพาะด้าน 4) การบริหาร & การจัดการระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย 5) ความรู้ด้านการควบคุมและการปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 6) การพัฒนา Website และ e-Learning 7) มีความรู้ด้านภูมิศาสตร์ และการรับรู้ระยะไกล และ 8) การจัดการและการบริหารด้านสิ่งแวดล้อม

- <u>นิติกร</u>

1) ความเข้าใจผู้อื่น 2) ความถูกต้องของงาน และ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

- <u>ช่างเทคนิค/ช่างสำรวจ</u>

1) มีทักษะความรู้ด้านช่าง และ 2) มีความสามารถในการใช้/การบำรุงรักษา/การปรับเทียบเครื่องมือ/อุปกรณ์ตรวจวัดมลพิษตามมาตรฐานสากล

- <u>เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และนักวิชาการสิ่งแวดล้อม (ฝ่ายแผนงาน สำนัก/กอง/ฝ่าย กลุ่มวิเคราะห์แผนฯ กผผ. และ กพร.</u>

1) การมองภาพองค์รวม 2) การคิดวิเคราะห์ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 4) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และ 5) ความรู้เกี่ยวกับบริหารจัดการด้านนโยบายและแผน

- <u>เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป</u>

1) การคิดวิเคราะห์ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล 3) ความถูกต้องของงาน 4) ความเข้าใจผู้อื่น 5) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) สภาวะผู้นำ 8) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 9) การพัฒนาศักยภาพคน และ 10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน

- <u>เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ</u>

1) ความถูกต้องของงาน 2) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) การพัฒนาศักยภาพคน และ 5) ความเข้าใจผู้อื่น

- <u>เจ้าหน้าที่ธุรการ/เจ้าพนักงานธุรการ</u>

1) การคิดวิเคราะห์ และ 2) การสืบเสาะหาข้อมูล

- <u>นักวิชาการพัสดุ</u>

1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 2) ความถูกต้องของงาน 3) ความเข้าใจผู้อื่น 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 5) ความมั่นใจในตนเอง และ 6) การคิดวิเคราะห์

- <u>เจ้าหน้าที่พัสดุ</u>

1) ความเข้าใจผู้อื่น 2) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 3) การสืบเสาะหาข้อมูล 4) ความถูกต้องของงาน และ 5) ความมั่นใจในตนเอง

- <u>บุคลากร</u>

1) การพัฒนาศักยภาพคน 2) ความถูกต้องของงาน 3) ความเข้าใจผู้อื่น 4) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) การคิดวิเคราะห์ และ 7) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

- <u>เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน</u>

1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมององค์ภาพรวม 3) การสืบเสาะหาข้อมูล 4) ความถูกต้องของงาน 5) ความมั่นใจในตนเอง และ 6) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

2. หลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน

หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการและให้สามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ ได้

แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ สำหรับบุคลากร

ชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สำนัก/กอง/ฝ่าย.....

(สำหรับข้อมูลที่ท่านตอบนี้ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบในทางลบต่อท่าน เนื่องจากจะแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือจากท่านไว้ ณ โอกาสนี้)

คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน

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

2. สมรรถนะด้านใดบ้างที่สำคัญที่บุคลากรในสำนัก/กอง/ฝ่าย ที่ท่านสังกัดอยู่ในขณะนี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องต่อภารกิจหลักของหน่วยงาน

คำถามส่วนบุคคล

1. ท่านมีหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักอะไรบ้าง (กรุณาระบุเพียง 3 ข้อ)

2. ขอให้ท่านประเมินสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่ท่านมีอยู่ในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่ควรจะเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งของท่าน ดังตารางดังต่อไปนี้

2.1 สมรรถนะทั่วไป

เป็นสมรรถนะที่กำหนดขึ้นโดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งแยกเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1. สมรรถนะหลักสำหรับทุกคน (ให้ท่านประเมินทุกข้อ)												
1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)												
1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)												
1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)												
1.4 จริยธรรม (Integrity)												
1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)												
2. **สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน** (ให้ท่านประเมิน<u>เฉพาะกลุ่มงาน</u>ของท่านเท่านั้น)												
2.1 กลุ่มงานกฎหมาย มี 3 ด้าน												
1) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่												
2) การคิดวิเคราะห์												
3) การสืบเสาะหาข้อมูล												
2.2 กลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ มี 3 ด้าน												
1) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ												
2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์												
3) ความมั่นใจในตนเอง												

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
2.3 กลุ่มงานวิชาการ มี 3 ด้าน												
1) การคิดวิเคราะห์												
2) การสืบเสาะหาข้อมูล												
3) ความถูกต้องของงาน												
2.4 กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มี 3 ด้าน												
1) การมองภาพองค์รวม												
2) การคิดวิเคราะห์												
3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ												
2.5 กลุ่มงานสนับสนุน มี 3 ด้าน												
1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน												
2) ความถูกต้องของงาน												
3) การคิดวิเคราะห์												

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

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะทั่วไป โดยพิจารณาจาก ตำแหน่ง ระดับของท่าน และภารกิจของสำนัก/กอง/ฝ่าย (ให้ท่านกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่านในตารางโดยอาจพิจารณาตัวอย่างจากสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในคำชี้แจง และทำการประเมิน)

สมรรถนะ	ระดับปัจจุบัน						ระดับที่ควรจะเป็น					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												

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

3. หลักสูตรการฝึกอบรมที่ท่านเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ ของท่านคือ

3.1 หลักสูตรที่ท่านได้รับการฝึกอบรมแล้ว และเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

_____

_____

3.2 หลักสูตรที่ท่านเห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้และต้องการได้รับการฝึกอบรมในอนาคต

_____

_____

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก ข

แบบการประชุมระดมสมองการวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง

แบบการประชุมระดมสมอง

การวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง

กลุ่มงาน..... สำนัก/กอง/ฝ่าย.....

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 ก.พ.)																
	1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)																
	2) การบริการที่ดี (Service Mind)																
	3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)																
	4) จริยธรรม (Integrity)																
	5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)																
	1.2 สมรรถนะ เฉพาะกลุ่มงาน (ตาม ก.พ.)																
	1)																
	2)																
	3)																
	2. สมรรถนะของตำแหน่งนอกเหนือจากที่ ก.พ. กำหนด																
	1.																
	2.																
	3.																
	4.																
	5.																

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

ภาคผนวก ค

แนวการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานใน กรมควบคุมมลพิษ

แนวการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

ชื่อผู้ตอบ.....

ตำแหน่ง.....ระดับ.....

สำนัก/กอง.....

<u>คำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน</u>

I. สมรรถนะของบุคลากร

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

_____

_____

_____

_____

_____

1.2 สมรรถนะด้านใดบ้างที่บุคลากรในหน่วยงานของท่านยังขาดอยู่และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

_____

_____

_____

_____

2. การพัฒนาบุคลากรในอนาคต

2.1 หลักสูตรการฝึกอบรมใดบ้างที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของท่าน

2.2 ทิศทางการพัฒนาด้านความก้าวหน้าของบุคลากรทางด้านอาชีพ (Career Development) ในหน่วยงานของท่านควรเป็นอย่างไร

2.3 วิธีการ/กิจกรรมอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าควรจัดให้มีขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีอะไรบ้าง

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

ภาคผนวก ง

แนวการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

แนวการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบุคลากร

****

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่งงาน .....

วันที่ทำการสัมภาษณ์ ..... เวลา .....

สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

คำถาม

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถ (Competency) กับการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

2. ท่านมีหลักการอย่างไรในการพิจารณาหัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม กับการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กร

3. ท่านมีวิธีการพิจารณาวิธีการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรมอย่างไร ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละหัวข้อ/หลักสูตรการพัฒนา

4. ท่านมีความเห็นว่าในปัจจุบันนี้ทิศทางการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐควรจะเป็นไปในทิศทางใด เพื่อให้มีความทันสมัย และมีความรวดเร็วมากขึ้นในการให้บริการแก่ประชาชน

5. จากบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยให้อำนาจคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษในการบังคับใช้มาตรการต่างๆ ตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ

จากบทบาทและภารกิจที่กล่าวมาแล้ว ท่านมีความคิดว่าทิศทางการพัฒนาบุคลากรควรเป็นอย่างไร และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมควรเป็นเช่นใด

6. จากสถานการณ์ปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของทรัพยากรธรรมชาติและภาวะมลพิษ ท่านมีความคิดเห็นว่าบุคลากรควรมีทิศทางในการพัฒนา อย่างไรเพื่อให้มีความพร้อมในการจัดการสถานการณ์ต่างทางด้านสิ่งแวดล้อม

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

****

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่งงาน .....

วันที่ทำการสัมภาษณ์ ..... เวลา .....

สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

คำถาม

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขีดความสามารถ (Competency) กับการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

2. ท่านมีหลักการอย่างไรในการพิจารณาหัวข้อ/หลักสูตรฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม กับการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กร

3. ท่านมีวิธีการพิจารณาวิธีการฝึกอบรม และระยะเวลาการฝึกอบรมอย่างไร ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละหัวข้อ/หลักสูตรการพัฒนา

4. ท่านมีความเห็นว่าในปัจจุบันนี้ทิศทางการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐควรจะเป็นไปในทิศทางใด เพื่อให้มีความทันสมัย และมีความรวดเร็วมากขึ้นในการให้บริการแก่ประชาชน

5. จากบทบาทและภารกิจของกรมควบคุมมลพิษ ซึ่งถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องในพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 โดยให้อำนาจคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ คณะกรรมการควบคุมมลพิษ และเจ้าพนักงานควบคุมมลพิษในการบังคับใช้มาตรการต่างๆ ตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์ในการควบคุม ป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ

จากบทบาทและภารกิจที่กล่าวมาแล้ว ท่านมีความคิดว่าทิศทางการพัฒนาบุคลากรควรเป็นอย่างไร และวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมควรเป็นเช่นใด

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ

****

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่งงาน .....

หน่วยงาน.....

วันที่ทำการสัมภาษณ์ ..... เวลา .....

สถานที่ทำการสัมภาษณ์ .....

คำถาม

1. จากมุมมองของท่านในการปฏิบัติงานทางด้านสิ่งแวดล้อม ผู้ปฏิบัติงานควรมีทักษะความสามารถอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดการพัฒนางานทางด้านนี้

2. ณ ปัจจุบันท่านมีความเห็นว่าทิศทางการพัฒนาบุคลากรควรเป็นอย่างไร โดยแยกเป็น 2 ส่วนคือ

- ทิศทางการพัฒนาบุคลากรในส่วนของ**ภาครัฐ**
- ทิศทางการพัฒนาบุคลากรของ**หน่วยงานทางด้านสิ่งแวดล้อม** (โดยเฉพาะ**กรมควบคุมมลพิษ** ที่มีบทบาทและภารกิจในการควบคุม ป้องกัน และแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมอันเนื่องมาจากภาวะมลพิษ)

3. ท่านมีความคิดเห็นว่ารูปแบบวิธีการพัฒนา และหลักสูตรที่มีความเหมาะสม กับการพัฒนาบุคลากรทางด้านสิ่งแวดล้อม ควรเป็นอย่างไร

4. จากสถานการณ์ปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในส่วนของทรัพยากรธรรมชาติ และภาวะมลพิษ ท่านมีความคิดเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานควรมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ

5. ข้อเสนอแนะ อื่นๆ

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก จ

วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap สำหรับตารางผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร

วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap สำหรับตารางผลการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร สามารถคำนวณได้จาก

1. การคำนวณค่า Gap จาก หาค่าความแตกต่างระหว่างระดับสมรรถนะที่ต้องการกับระดับสมรรถนะปัจจุบันตามสูตร

ค่า Gap = ระดับสมรรถนะที่ต้องการ – ระดับสมรรถนะปัจจุบัน

2. การคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละระดับซี จาก การหาค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละระดับซีของแต่ละกลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง โดยให้ค่าน้ำหนักของแต่ละค่ามีน้ำหนักเท่ากันซึ่งเท่ากับหนึ่งทุกค่า โดยมีวิธีการคำนวณดังตัวอย่างการคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของระดับซี 3 สายงานนักวิชาการสิ่งแวดล้อม โดยคำนวณในกลุ่มของสมรรถนะหลัก ดังนี้

ค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของระดับซี 3 ของสมรรถนะหลัก = {(ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 × 1) + (สมรรถนะที่ 2 × 1) + (สมรรถนะที่ 3 × 1) + (สมรรถนะที่ 4 × 1) + (สมรรถนะที่ 5 × 1)} ÷ 5

<u>แทนค่าได้ ดังนี้</u>

ค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของระดับซี 3 ของสมรรถนะหลัก = {(0.8 × 1) + (1 × 1) + (0.8 × 1) + (0.5 × 1) + (1 × 1)} ÷ 5 = 0.82

โดยค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละระดับซี จะแสดงเป็นตัวเลขทึบในแถวนอนของแต่ละกลุ่มของสมรรถนะ ซึ่งค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละระดับซี จะทำให้สามารถบอกได้ว่ากลุ่มซีใดมีความจำเป็นในการพัฒนาก่อน หรือหลัง

3. การคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละสมรรถนะ โดยให้ค่าน้ำหนักของแต่ละค่ามีน้ำหนักเท่ากับหนึ่งเท่ากันทุกค่า ซึ่งสามารถยกตัวอย่างการคำนวณค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของสมรรถนะหลักในสายงานนักวิชาการสิ่งแวดล้อม ดังนี้

ค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละสมรรถนะ = {(ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 3 × 1) + (ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 4 × 1) + (ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 5 × 1) + (ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 6 × 1) + (ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 7 × 1) + (ค่า Gap สมรรถนะที่ 1 ของซี 8 × 1)} ÷ 6

<u>แทนค่าได้ ดังนี้</u>

ค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละสมรรถนะที่ 1 = {(0.8 × 1) + (1 × 1) + (1.2 × 1) + (1.1 × 1) + (0.9 × 1) + (0.4 × 1)} ÷ 6 = 0.90

โดยค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละสมรรถนะจะแสดงเป็นตัวเลขทึบในคอลัมน์ค่าเฉลี่ย

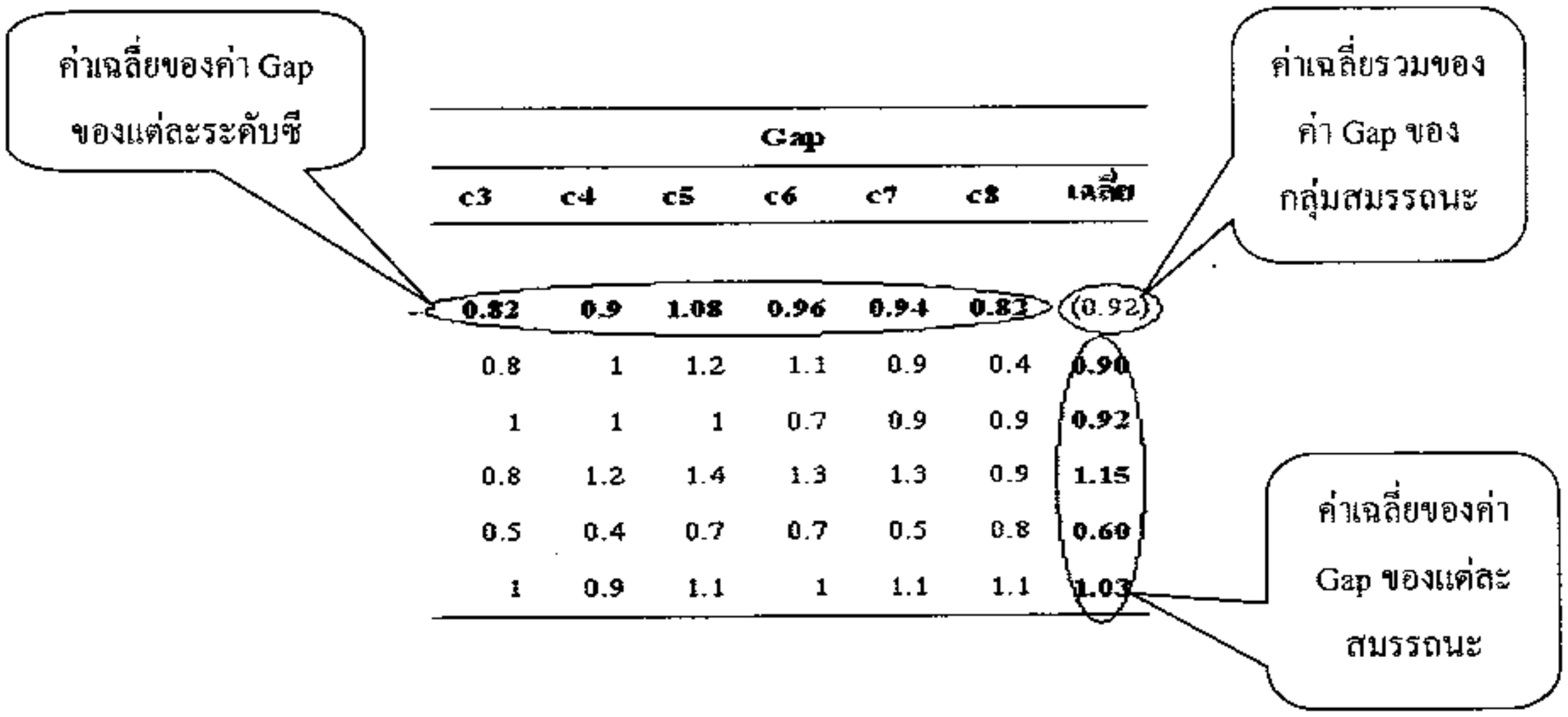
4. เมื่อได้ค่าเฉลี่ยของค่า Gap ของแต่ละสมรรถนะแล้ว นำมาคำนวณ หาค่าเฉลี่ยรวมค่า Gap ของกลุ่มสมรรถนะ โดยให้ค่าน้ำหนักของแต่ละค่ามีน้ำหนักเท่ากับหนึ่งเท่ากันทุกค่า มีวิธีการคำนวณ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยรวมค่า Gap ของกลุ่มสมรรถนะ = ผลรวมค่าเฉลี่ยค่า Gap ÷ 5

<u>แทนค่าได้ ดังนี้</u>

ค่าเฉลี่ยรวมค่า Gap ของกลุ่มสมรรถนะหลัก = {(0.9 × 1) + (0.92 × 1) + (1.15 × 1) + (0.6 × 1) + (1.03 × 1)} ÷ 5 = 0.92

โดยค่าเฉลี่ยรวมค่า Gap จะเป็นตัวเลขที่แสดงในวงเล็บ ในคอลัมน์ค่าเฉลี่ย ซึ่งค่าเฉลี่ยรวมค่า Gap ของกลุ่มสมรรถนะจะทำให้ทราบว่ากลุ่มสมรรถนะใดมีความจำเป็นในการพัฒนาก่อนหรือหลัง ซึ่งตำแหน่งของค่าต่าง ๆ แสดงดังภาพ



Gap						
c3	c4	c5	c6	c7	c8	เฉลี่ย
0.82	**0.9**	**1.08**	**0.96**	**0.94**	**0.83**	(0.92)
0.8	1	1.2	1.1	0.9	0.4	**0.90**
1	1	1	0.7	0.9	0.9	**0.92**
0.8	1.2	1.4	1.3	1.3	0.9	**1.15**
0.5	0.4	0.7	0.7	0.5	0.8	**0.60**
1	0.9	1.1	1	1.1	1.1	**1.03**

ภาพแสดง ค่า ต่าง ๆ ของการคำนวณ ค่า Gap

ภาคผนวก ฉ

หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

หลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ

จากการศึกษาสมรรถนะของบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ ผู้วิจัยได้ออกแบบหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษ พบว่าหลักสูตรที่มีความเหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ประกอบด้วยหลักสูตร 4 หมวดด้วยกัน คือ (1) หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (2) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก (3) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน และ (4) หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง โดยหลักสูตรที่ทำการออกแบบหลักสูตรมีองค์ประกอบ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขตของหลักสูตร วิธีการพัฒนา ระยะเวลา และผลที่คาดว่าจะได้รับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 หลักสูตรเพื่อตอบสนองทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน คือ หลักสูตรที่บุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษทุกคน ควรจะต้องมีความรู้ และได้รับการฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวประกอบด้วย

1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม

2) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน

4) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ

เนื้อหาของแต่ละหลักสูตรมี ดังนี้

1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษจำเป็นต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามอำนาจหน้าที่ภายใต้กรอบกฎหมาย

<u>วัตถุประสงค์</u>

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับกฎหมายสิ่งแวดล้อม

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบเนื้อหาสาระของกฎหมายสิ่งแวดล้อมฉบับสำคัญๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมลพิษ

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจปัญหา/อุปสรรคในการบังคับใช้กฎหมายสิ่งแวดล้อมฉบับต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการมลพิษ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนเกี่ยวกับกฎหมายที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนของกฎหมายเบื้องต้น พรบ.ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 และกฎหมายอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง โดยให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจ และมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกฎหมายสิ่งแวดล้อม

วิธีการพัฒนา

ใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) โดยใช้การบรรยาย / ถ่ายทอดประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ระยะเวลา 3 วัน จำนวน 18 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามอำนาจหน้าที่ภายใต้กรอบกฎหมาย

2) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลักการและเหตุผล

คอมพิวเตอร์จัดว่ามีความสำคัญมากขึ้นต่อการบริหารงานยุคใหม่ เพราะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโปรแกรม Microsoft Office ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมีความสามารถหลายด้าน เช่น การจัดการเอกสาร ตาราง การนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำฐานข้อมูล และการใช้โปรแกรมอินเตอร์เน็ตที่มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงาน รวมถึงการค้นหาข้อมูลประกอบการปฏิบัติงาน ดังนั้นข้าราชการควรมีความสามารถรอบตัวในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และความเข้าใจในการใช้คอมพิวเตอร์ทั่วไป และสามารถใช้โปรแกรม Microsoft Office เบื้องต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอินเตอร์เน็ต และสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตรและ

เป็นการอบรมโดยการบรรยาย ประกอบการปฏิบัติงานจริงด้วยการใช้คอมพิวเตอร์ วิทยากรจะแจกงานให้ผู้เข้ารับการอบรมทำ โดยแต่ละงานจะเป็นงานที่ต้องใช้โปรแกรม Microsoft office (MS word, Excel, power point) รวมถึงการค้นหาข้อมูลในอินเตอร์เน็ต

วิธีการพัฒนา

ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) โดยการบรรยาย และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training) โดยการฝึกปฏิบัติในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และโปรแกรม นอกจากนั้นควรมีการประชาสัมพันธ์การเรียนรู้ผ่านระบบอิเลกทรอนิกส์ โดยการใช้ E-Learning ประกอบด้วย

ระยะเวลา 3 วัน จำนวน 18 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างคล่องตัว และสามารถนำโปรแกรมหลักๆ และการหาข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตมาช่วยในการปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น

3) ภาษาอังกฤษสำหรับการปฏิบัติงาน

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการอ่านและการเขียนรายงานภาษาอังกฤษมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเขียนหนังสือราชการไทย ข้าราชการไทยจัดได้ว่ามีขีดความรู้และความสามารถที่จำกัดในการอ่านและเขียนรายงานภาษาอังกฤษ วิเทศน์กิจเป็นสิ่งสำคัญในอนาคต เช่น การติดต่อประสานงานหรือขอความร่วมมือกับชาวต่างชาติ รวมถึงการไปดูงานต่างประเทศ ซึ่งข้าราชการจะต้องมีความเข้าใจในเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้ชาวต่างชาติ ดังนั้นข้าราชการควรจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการอ่านและเขียนรายงานภาษาอังกฤษได้ดี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการอ่าน และการเขียนรายงานภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเขียนหนังสือราชการโต้ตอบเป็นภาษาอังกฤษได้

3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถพูดโต้ตอบเป็นภาษาอังกฤษ และนำเสนออย่างง่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตรและ

ส่วนที่หนึ่งจะเป็นการอบรมในห้องเรียนให้ข้าราชการมีความรู้ด้านการอ่าน การเขียน การพูด และการฟัง และส่วนที่สองจะเป็นการให้ปฏิบัติงานจริงโดยจะให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานในกรมที่มีการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศเป็นประจำ

วิธีการพัฒนา

ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) โดยการบรรยาย /แสดงบทบาทสมมติ และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง และระดับซี

ระยะเวลา 5 วัน จำนวน 30 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีทักษะการอ่านที่รวดเร็ว จับใจความได้และเขียนรายงานภาษาอังกฤษได้ถูกต้องและถูกหลักไวยากรณ์ ข้าราชการต้องสามารถเขียนหนังสือราชการโต้ตอบเป็นภาษาอังกฤษกับชาวต่างชาติได้ และต้องสามารถเป็นตัวแทนองค์กรต้นสังกัดไปติดต่อราชการกับชาวต่างประเทศได้

4) ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานและการจัดการภาครัฐ

หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการพัฒนาข้าราชการเน้นหนักไปที่การพัฒนาความสามารถและความชำนาญในตัวงานโดยลืมคำนึงถึงความรู้พื้นฐานในการจัดการงานภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นความรู้พื้นฐานที่จำเป็นอย่างมากก่อนการพัฒนาความสามารถในงานชิ้นใหญ่ ๆ ที่มีความท้าทาย ดังนั้นบุคลากรระดับปฏิบัติงานของกรมควบคุมมลพิษจะต้องมีความรู้และมีการเตรียมพร้อมในการเป็นที่ปรึกษาระเบียบและระบบราชการ ข้าราชการภาครัฐทุกคนจำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชาการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการ และแนวทางปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้ารับราชการใหม่จะต้องเรียนรู้แนวทางและวิธีปฏิบัติราชการ พัฒนาข้าราชาการบรรจุใหม่ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมตามความคาดหวังของประชาชนและสังคม มีความสุจริต ขยัน อดทน รับผิดชอบ เป็นธรรม มุ่งหวังที่จะทำงานให้บรรลุผลและรู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ

3. เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและจิตสำนึกที่ดี มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียน หรือ เข้าระบบ E-learning เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานด้านโครงสร้างและระบบราชการต่าง ๆ การเขียนหนังสือราชการ หลักกฎหมายและระเบียบวินัยของข้าราชการ และอำนาจหน้าที่ของข้าราชการระดับต่างๆ

วิธีการพัฒนา

ใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training) การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning)

ระยะเวลา 4 วัน จำนวน 25 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการควรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐในทุกด้านและสามารถนำความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม และเป็นข้าราชการที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการแก่ประชาชน และสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะหลัก คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ข้าราชการพลเรือนทุกคนจำเป็นต้องมี และควรได้รับการฝึกอบรมประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่

2) การพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ

3) การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ

4) มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

5) การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

เนื้อหาของแต่ละหลักสูตรมี ดังนี้

1) วิสัยทัศน์สำหรับข้าราชการยุคใหม่

หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในปัจจุบันงานที่ข้าราชการได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความยากและท้าทายขึ้น ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่ข้าราชการควรจะมี

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

จะเป็นการเสนอความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และประโยชน์ของการมีวิสัยทัศน์ที่ดี รวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ของข้าราชการ นอกจากนี้ จะเป็นการนำวิสัยทัศน์ต่างๆของผู้ที่ประสบความสำเร็จทั้งนักธุรกิจและข้าราชการระดับสูงมาให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์หาข้อดีข้อเสียและหาแนวทางร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งในสายงานตน การพัฒนานั้นจะเป็นการอบรมในชั้นเรียน โดยฟังบรรยายจากวิทยากรที่เชี่ยวชาญในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจาการทดลองการปฏิบัติงานจริง

วิธีการพัฒนา

ใช้วิธีการฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสภาพงานที่ยากและท้าทายได้

2) การพัฒนาทักษะการประชาสัมพันธ์และการบริการ

หลักการและเหตุผล

ข้าราชการควรมีทักษะการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากระบบราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและใช้บริการจากภาครัฐมากขึ้น ดังนั้นข้าราชการจึงควรมีการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรให้ประชาชนทราบ ซึ่งหากมีการประชาสัมพันธ์ที่ดีประชาชนก็จะให้ความร่วมมืออันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนราชการมากขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี และแนวคิดในการประชาสัมพันธ์และการบริการที่ดี

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ ความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการประชาสัมพันธ์และให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

การอบรมในระยะแรก จะครอบคลุมถึงทฤษฎี และแนวคิดในการประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการปูพื้นให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำแนวคิดไปปฏิบัติได้ ในระยะหลังของการอบรมจะเป็นการให้ข้าราชการได้ทดลองงานในส่วนของการประชาสัมพันธ์หรืองานบริการในหน่วยงานที่ข้าราชการสังกัดอยู่

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ได้และให้บริการให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจได้

3) การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ

หลักการและเหตุผล

ข้าราชการต้อง มุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป็นการธำรงศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ รวมถึงการเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนและผลักดันให้ภารกิจหลักของภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นข้าราชการ ควรจะมีความประพฤติที่ดีและเหมาะสมทั้งทางหลักกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนเพื่อเป็นการนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับจริยธรรม และคุณธรรมในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับจริยธรรมและคุณธรรมในการบริหาร และการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และใช้หลักธรรมของพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) โดยการจัดบรรยายธรรม หรือเชิญบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในสังคมมาบรรยาย

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 3 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีและมีความภาคภูมิใจในสายอาชีพที่ตัวเองปฏิบัติอยู่

2. ข้าราชการจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

4) มนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม

หลักการและเหตุผล

ข้าราชการ ควรจะมีลักษณะเด่นของการมีมนุษยสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมที่ดี ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 หัวข้อ 1) งานที่ยากและโครงการที่ท้าทายนั้นจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Teamwork) 2) นอกจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานแล้ว ข้าราชการ ควรจะมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการต่อประชาชน (Service mind)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นทีมที่ดีได้

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจหลักการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการประชาชนเพื่อให้ประชาชนประทับใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อส่วนราชการ

ขอบเขตของหลักสูตรและวิธีการพัฒนา

เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการทำงานเป็นทีม

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะไดรับ

1. ข้าราชการต้องมีความเข้าใจและการนำทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

2. ข้าราชการต้องสามารถสร้างจุดเด่นในด้านมนุษยสัมพันธ์ของตัวเองและสามารถพัฒนาจุดเด่นนี้อย่างต่อเนื่อง

3. ข้าราชการต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่ใช่ในฐานะเป็นหัวหน้าทีม

4. ข้าราชการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการประชาชนเพื่อให้ประชาชนประทับใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อส่วนราชการ

5) การปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

<u>หลักการและเหตุผล</u>

การเรียนรู้การปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจัดได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ข้าราชการทุกคนพึงมีดังนั้นข้าราชการจะต้องสามารถอธิบายความหมายการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน บอกหลักการและแนวทางการบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจหลักการ และแนวทางการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการอบรมในห้องเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับความหมาย หลักการของระบบบริหาร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และหลังจากนั้นข้าราชการจะต้องทดลองปฏิบัติงานที่มีแนวทางปฏิบัติที่เน้นผลสัมฤทธิ์

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นที่ผลของงานมากกว่ากระบวนการการปฏิบัติงาน

1.3 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน คือ หลักสูตรที่ตอบสนองสมรรถนะของ 5 กลุ่มงานได้แก่ กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มงานสนับสนุน กลุ่มงานกฎหมาย กลุ่มงานวิเคราะห์นโยบายและแผน และกลุ่มงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์
2) การพัฒนางาน
3) การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ
4) การควบคุมและการสั่งการ
5) ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
6) เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล

7) การคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่

เนื้อหาของแต่ละหลักสูตรมี ดังนี้

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์

<u>หลักการและเหตุผล</u>

โครงการหรืองานต่างๆที่ข้าราชการต้องปฏิบัติจะต้องเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเชิงงบประมาณ การจัดการด้านกำลังคน และการจัดการด้านกระบวนการ การที่จะทำให้โครงการหรืองานต่างๆประสบผลสำเร็จจะต้องมีการจัดการที่ดีเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้ากับสถานการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการ องค์ประกอบ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการให้ความรู้ในห้องเรียนเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง และข้อจำกัด และการพัฒนาการเลือกกลยุทธ์ หลังจากที่ข้าราชการได้รับการอบรมพื้นฐานแล้วจะเป็นการให้ข้าราชการได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงโดยการให้ข้าราชการกำหนดกลยุทธ์ในโครงการที่ได้รับมอบหมายโดยจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการสามารถกำหนดกลยุทธ์ในงานหรือโครงการต่างๆได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการและงานได้

2) การพัฒนางาน

<u>หลักการและเหตุผล</u>

การพัฒนานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญซึ่งไม่เพียงแต่ควรเน้นหนักไปที่ทรัพยากรบุคคลแต่ควรจะต้องมีการพัฒนางานควบคู่กันไปด้วย ซึ่งการพัฒนางานควรมีองค์ประกอบดังนี้ (1) มีความรู้

ความเข้าใจในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ สามารถบริหารงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (2) มีความรู้ และทักษะในเทคนิคการบริหารงานต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของการบริหารโครงการและองค์กรโดยรวม

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ หลักการ แนวทางการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และสามารถนำทักษะความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการฝึกอบรมในสาระที่เกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนางานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์งาน การวางแผนการปฏิบัติงานและควบคุมงาน การบริหารคุณภาพ แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพ เทคนิคการบริหารคุณภาพ การนำเทคนิคการบริหารคุณภาพมาใช้ ซึ่งหลังจากนั้นข้าราชการจะต้องพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการจะต้องนำการพัฒนางานไปใช้ประโยชน์กับงานที่ทำอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพน่าเชื่อถือ

3) การวางแผน การบริหาร และการประเมินผลโครงการ

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ในปัจจุบันข้าราชการได้รับมอบหมายงานมากขึ้นและในอนาคตข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการบริหารและรับผิดชอบโครงการที่ใหญ่และครอบคลุมกว้างขวางซึ่งอาจเป็นโครงการที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในสายงานอื่นหรือที่เรียกว่าการบริหารคร่อมสายงาน (Cross-functional management) ดังนั้นการที่ข้าราชการจะประสบความสำเร็จในโครงการที่ท้าทายได้นั้น จะต้องมีความรู้และความสามารถในการวางแผน การบริหารนโยบาย และการประเมินผล ดังนั้นข้าราชการควรมีความเข้าใจในการบริหารแผนงาน มีสามารถในการบริหารโครงการอย่างเป็นระบบ และมีความสามารถในการบริหารทรัพยากรต่างๆได้อย่างเป็นระบบ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรโดยรวม

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจหลักการ องค์ประกอบ กระบวนการวางแผน การบริหารและการประเมินผลโครงการ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจดังกล่าวในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

จะเป็นการให้ความรู้เบื้องต้นในห้องเรียนเกี่ยวกับความหมาย และ การนำไปใช้ ของการวางแผน การบริหารนโยบาย (Management by Policy) และการประเมินผล เมื่อข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานแล้ว จะเป็นการปฏิบัติงานจริงโดยนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ และมีการมอบหมายโครงการให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

1. ข้าราชการต้องมีความสามารถในการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการประเมินผล

2. ข้าราชการจะต้องมีทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจเพราะโครงการต่าง ๆ มักจะมีปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

3. ข้าราชการ จะต้องมีทักษะการบริหารโครงการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยลดปริมาณงานและค่าใช้จ่าย

4) การควบคุมและการสั่งการ

<u>หลักการและเหตุผล</u>

การบริหารงานหรือโครงการใดๆจำเป็นจะต้องมีการควบคุมและสั่งการเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามแผนงานที่วางเอาไว้ การควบคุมและสั่งการควรอยู่บนพื้นฐานที่ดีและมีเหตุผล เพราะการควบคุมและสั่งการที่แตกต่างกันอาจส่งผลลัพธ์ต่องานต่างกันได้ ดังนั้นการควบคุมและสั่งการให้เกิดความเหมาะสมกับคนและงานจึงจะเกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมและการสั่งการเพิ่มขึ้น และได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน หรือกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งภาครัฐและเอกชนในการควบคุมและสั่งการเพื่อให้ข้าราชการนำหลักการมาปฏิบัติ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีการสั่งการที่เป็นระบบและไม่ก่อให้เกิดความสับสน หรือไม่เป็นเหตุเป็นผลต่อผู้ปฏิบัติงาน

5) ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

หลักการและเหตุผล

การบริหารงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีเพราะปัจจุบันการบริหารข้ามหน่วยงานเช่นการขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจำเป็นต้องมีการสื่อที่สามารถทำให้ผู้รับสารเข้าใจตรงกัน ประโยชน์ของการเป็นผู้สื่อสารที่ดีนั้นจะนำมาซึ่งการสร้างเครือข่าย (Networking) ระหว่างหน่วยงาน หรือ ระหว่างกระทรวงซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในระบบราชการปัจจุบัน

ในปัจจุบันการเจรจาต่อรองระหว่างส่วนราชการและภาคเอกชนมีมากขึ้นเรื่อย ๆ การขอความร่วมมือจากภาคเอกชนให้เข้ามาช่วยเหลือในโครงการต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จจึงมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นข้าราชการจึงควรมีทักษะการต่อรองและเจรจาในเชิงธุรกิจควบคู่ไปด้วยเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมที่จะเป็นข้าราชการในระบบบูรณาการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน หรือกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอบเขตของหลักสูตร

จัดให้มีการอบรมในห้องเรียนเพื่อเปิดให้ข้าราชการมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน หรือกับวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และมอบหมายงานที่จะต้องมีการทำงานร่วมกันข้ามกรมภายในกระทรวง จึงให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานนั้นเพื่อเป็นการเรียนรู้การเจรจาต่อรองที่แท้จริง

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) โดยการบรรยาย / แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน และประสบการณ์ระหว่างการฝึกอบรม และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมไปพัฒนาทักษะของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ส่งผลดีต่อตนเองและองค์กร

6) เทคนิคการวิจัยและการหาข้อมูล

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ในปัจจุบันการศึกษาหาความรู้นับเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรในปัจจุบันเริ่มเน้นการให้ความรู้แก่ข้าราชการมากขึ้น หรือที่เรียกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning based organization) ดังนั้น ข้าราชการจะต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ การจะเป็นผู้นำด้านวิชาการได้นั้นข้าราชการจะต้องรู้จักการหาความรู้มาสู่ตนเอง สู่องค์กร และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ข้าราชการ ควรจะมีความรู้ในการทำงานวิจัยเพราะในบางโครงการจะต้องทำการวิจัยควบคู่กันไปด้วย

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการวิจัยและการหาข้อมูล สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

ข้าราชการจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคการหาข้อมูลโดยจะได้ไปฝึกอบรมในสถาบันที่มีการทำงานวิจัยมาก และข้าราชการจะต้องทำงานวิจัยประมาณหนึ่งเรื่องเพื่อมาเสนอต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

1. ข้าราชการ จะต้องรู้จักเทคนิคต่างๆในการทำงานวิจัย เช่น การทำงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) และ คุณภาพ (Qualitative)

2. ข้าราชการ จะต้องมีความสามารถในการหาข้อมูลจากฐานข้อมูล Electronic database ได้อย่างคล่องแคล่ว และ รวดเร็ว

7) การคิดอย่างสร้างสรรค์และวัฒนธรรมการทำงานใหม่

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ในปัจจุบันวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการไทยมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันมีการมุ้งเน้นให้ข้าราชการมีวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสามารถวัดค่าได้ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการที่จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ดีต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ด้วย ดังนั้นข้าราชการ ควรจะได้รับการปลูกฝังและเป็นผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างของข้าราชการไทยในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ และการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของรัฐมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

<u>ขอบเขตของหลักสูตรและวิธีการพัฒนา</u>

เป็นการอบรมในห้องเรียนในเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นนักบริหารที่ดีและมีความคิดที่สร้างสรรค์ต่อระบบงาน และระบบราชการยุคใหม่ รวมถึงการให้วิเคราะห์วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรต้นสังกัดเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางในการพัฒนา

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

<u>ระยะเวลา</u> 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการ จะต้องมีค่านิยมที่สร้างสรรค์ต่อรูปแบบการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมการจัดการรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงให้แก่ข้าราชการไทย ข้าราชการจะต้องมีความรู้ในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และเทคนิคการเปลี่ยนวัฒนธรรม (Cultural change) และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์

1.4 หลักสูตรเพื่อตอบสนองสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง คือหลักสูตรที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

1) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2) การตรวจสอบข้อมูล

3) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

4) การวิเคราะห์โครงการ

5) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

6) เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม

7) ภาวะผู้นำ 1

8) ภาวะผู้นำ 2

9) การจัดการการเงินและงบประมาณ

10) ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ได้แก่

10.1) ความรู้เฉพาะด้าน - ข้อกำหนด ISO/IEC 17025

10.2) ความรู้เฉพาะด้าน - การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน (website,e-learning)

10.3) ความรู้เฉพาะด้าน - การจัดการมลพิษ

10.4) ความรู้เฉพาะด้าน - การพัฒนาศักยภาพคน

10.5) ความรู้เฉพาะด้าน - การวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม

10.6) ความรู้เฉพาะด้าน - ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS

10.7) ความรู้เฉพาะด้าน - เทคโนโลยีสะอาด

10.8) ความรู้เฉพาะด้าน - วิชาการเงินและการบัญชี

10.9) ความรู้เฉพาะด้าน - วิทยาศาสตร์

ตัวอย่างเนื้อหาของหลักสูตรมี ดังนี้

1) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นปัญหาภายในทีม ซึ่งอาจจะทำให้การทำงานเกิดการหยุดชะงักและบรรลุผลสำเร็จช้าขึ้น แต่ความขัดแย้งอาจเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในอนาคต และอาจจะเป็นการสร้างความคิดใหม่ๆให้เกิดขึ้น รวมถึงเป็นโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น สิ่งสำคัญของความขัดแย้งคือวิธีที่จะสร้างให้เกิดความเข้าใจกันและหาหลักการเห็นชอบร่วมกัน ดังนั้น

ข้าราชการจึงควรมีทักษะในการเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสที่สร้างสรรค์และพัฒนาความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสเลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกันและได้เรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่หลากหลายมากขึ้น

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมเกี่ยวกับสาเหตุและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง จุดสำคัญของการอบรมนี้คือการนำเสนอเทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยจะเป็นการให้กำหนดกลุ่มและให้เสนอความคิดที่สำคัญความคิดหนึ่งและให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เมื่อเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานี้ อาจจะเป็นวิธีทางจิตวิทยา ธรรมทางพุทธศาสนา หรือวิธีการไกล่เกลี่ยอื่น ๆ เข้าช่วย

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการต้องสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ และต้องนำความขัดแย้งมาทำให้เกิดประโยชน์กับทีมได้ ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในโครงการหรืองานที่รับผิดชอบ

2) การตรวจสอบข้อมูล

หลักการและเหตุผล

การปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ก็ต้องเนื่องมาจากฐานข้อมูลที่ดี และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ดังนั้นความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลที่มีความสำคัญในโครงการต่าง ๆ ที่ได้เสนอมาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีเยี่ยม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

ขอบเขตของหลักสูตร

การพัฒนานั้นเป็นการอบรมในห้องเรียน และเป็นการให้คำแนะนำวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจากวิทยากรที่มีชื่อเสียง โดยเนื้อหานั้นจะประกอบด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับ

ปัจจัยที่ใช้ในการตรวจสอบโครงการต่างๆ แนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบ และการประเมินผลข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้การทำงานเป็นระบบถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถตรวจสอบได้

3) การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาให้รองรับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานอย่างมากมาย ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่สำหรับการปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษ เพื่อให้ข้าราชการสามารถนำความรู้เรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอันส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในสถานการณ์จริงเกี่ยวกับ การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบทบาทของการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีผ่านคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ซึ่งข้าราชการจะต้องฝึกฝนจากการทำงานเพื่อให้เกิดความชำนาญในการนำเทคโนโลยีนั้นๆมาใช้

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาเป็นส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยให้การทำงานมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

4) การวิเคราะห์โครงการ

<u>หลักการและเหตุผล</u>

การวิเคราะห์โครงการจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะข้าราชการจะต้องมั่นใจว่าจะสามารถบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นข้าราชการจะต้องมีทักษะในการเลือกโครงการที่ดีและโครงการที่มีความพร้อมด้านทรัพยากร เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าจะทำโครงการนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ องค์ประกอบ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์โครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการด้านสิ่งแวดล้อม และสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการเสนอแนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์โครงการในด้านที่แตกต่างกัน เช่นการวิเคราะห์ทางเทคนิค การวิเคราะห์ทางกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์และการเงิน การวิเคราะห์ทางด้านสังคม และ การวิเคราะห์ทางด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้จะเป็นการให้ข้าราชการทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในความสำเร็จของโครงการต่างๆ ในส่วนของวิธีการพัฒนานั้นจะเป็นการพัฒนาแบบให้ข้าราชการเรียนรู้ในห้องเรียนถึงหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์โครงการแล้วจึงเรียนรู้จากเหตุการณ์จริงโดยให้ผู้บังคับบัญชามอบหมายโครงการให้ข้าราชการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกโครงการที่ดีที่สุด

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการจะต้องวิเคราะห์โครงการเป็น และสามารถเลือกโครงการที่มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และบุคลากรในองค์กร ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการ

5) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

<u>หลักการและเหตุผล</u>

เนื่องจากในทุกหน่วยงานนั้นมีความจำเป็นจะต้องทราบถึงความรู้ในงานด้านการจัดการมลพิษ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสามารถอธิบายภาพรวมของการงานด้านการจัดการมลพิษ ตลอดจนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

อธิบายบทบาทหน้าที่ขององค์กรกลาง ในการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ สรุปแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการมลพิษที่ผ่านมา ตลอดจนปัญหาและมาตรการเพื่อแก้ไข และอธิบายทิศทางการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ รวมทั้งเกิดแนวทางการพัฒนาปรับปรุงในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ และสาระสำคัญของงานด้านการจัดการมลพิษ และนำมาใช้ในการพัฒนางานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการ และสาระสำคัญของงานด้านการจัดการมลพิษ ผู้รับผิดชอบการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ แนวคิดและแนวโน้มของการพัฒนางานด้านการจัดการมลพิษ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในด้านการจัดการมลพิษได้อย่างมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

6) เทคนิคการประชุมและการเสนองานต่อที่ประชุม

หลักการและเหตุผล

การดำเนินการต่าง ๆ ล้วนต้องมีการประชุมเพื่อให้เกิดความเห็นชอบเป็นองค์ประกอบทั้งสิ้น การประชุมจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้นเมื่อผู้เข้าประชุมมีการเรียนรู้และเข้าใจ การประชุมที่ผู้เข้าประชุมไม่ได้เรียนรู้ก็จะทำให้การประชุมนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เข้าประชุม ข้าราชการจะต้องเสนอความคิดของตนเองเพื่อให้เกิดการยอมรับรวมถึงการรับหลักการและนโยบายจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติ ข้าราชการจึงควรมีความเข้าใจในเทคนิคการประชุม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการนำเสนอที่ถูกต้อง

2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจในการเลือกสื่อที่จะช่วยให้การนำเสนอให้มีประสิทธิภาพ และได้ฝึกนำเสนออย่างถูกต้อง

ขอบเขตของหลักสูตร

จะเป็นการเรียนรู้จากการเข้าประชุมจริงในองค์กรต้นสังกัดและเป็นการให้ฝึกปฏิบัติโดยจะเชิญผู้บังคับบัญชาระดับสูงในสังกัดมาเข้าร่วมประชุมเพื่อเป็นการประเมินความสามารถในการนำเสนอความคิดของตัวเองให้เกิดการยอมรับในที่ประชุม

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning)

ระยะเวลา 2 วัน จำนวน 12 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องสามารถทำให้ผู้เข้าประชุมมีการเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ตนเองเสนอในที่ประชุมได้รวมทั้งจะต้องสามารถโน้มน้าวใจผู้เข้าประชุมให้คล้อยตามสิ่งที่ตนเองพูด

7) ภาวะผู้นำ 1

หลักการและเหตุผล

ข้าราชการจะต้องได้รับการถ่ายทอดความรู้และเทคนิคของความเป็นผู้นำเพื่อจะนำความรู้ความสามารถมาบริหารโครงการหรืองานต่างๆที่ท้าทายได้ในอนาคต นอกจากนี้ ข้าราชการจะต้องทดลองการเป็นผู้นำจริงต่อไป ดังนั้นหลักสูตรภาวะผู้นำ 1 จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการเป็นผู้นำ และมีโอกาสทดลองปฏิบัติจริงเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการเสนอทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยจะเป็นการศึกษาในห้องเรียน เมื่อได้รับการถ่ายทอดความรู้และทฤษฎีแล้วจะเป็นการทดลองการเป็นผู้นำจริงโดยจะมีการกำหนดโครงการต่างๆและแบ่งกลุ่มผู้รับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มๆ โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนทุกคนในกลุ่มให้ทดลองการเป็นผู้นำของกลุ่ม ทั้งนี้จะแบ่งระยะเวลาการอบรมเป็นการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ 40% และการทดลองการเป็นผู้นำ 60%

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการต้องมีความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้นำของกลุ่มข้าราชการระดับต้นทำงานและดำเนินโครงการต่างๆได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์

8) ภาวะผู้นำ 2

หลักการและเหตุผล

เมื่อข้าราชการได้มีการปูพื้นฐานในทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 1 แล้วข้าราชการจะต้องมีการพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพงานและโครงการที่มีความหลากหลาย เช่น การเป็นผู้นำโครงการในหน่วยงาน หรือ โครงการระดับกรม ดังนั้นข้าราชการจึงควรมีความพร้อมในการเป็นผู้นำที่แท้จริง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการเสนอวิธีการนำเอาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 1 มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงโดยวิธีการเรียนรู้จะเป็นแบบการทดลองเป็นผู้นำโครงการ โดยที่ข้าราชการจะต้องฝึกการเป็นหัวหน้าทีมในงานหรือโครงการของกรมหรือกระทรวงที่ตนเองสังกัดอยู่

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

ระยะเวลา -

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องสามารถเป็นผู้นำโครงการระดับกรมและกระทรวงได้และจะต้องมีการควบคุมสั่งการที่เป็นระบบ และสร้างผลสัมฤทธิ์ให้กับงานอันจะส่งผลสำเร็จต่อองค์กรที่สังกัดอยู่ได้ สุดท้ายข้าราชการต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำในการนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมระดับกรม และกระทรวงได้

9) การจัดการการเงินและงบประมาณ

หลักการและเหตุผล

เงินและงบประมาณจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารราชการ การบริหารเงินและงบประมาณเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และมีระเบียบขั้นตอนมากมายในการปฏิบัติ หากบริหารเงินและงบประมาณไม่เป็นอาจเกิดผลเสียมากมาย เช่นอาจเป็นการลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือ

อาจทำให้เจ้าของเงินเกิดความไม่เชื่อถือกับการบริหารโครงการของข้าราชการ ดังนั้นข้าราชการจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในการบริหารการเงินและงบประมาณ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในระเบียนการเงิน และงบประมาณ และมีโอกาสฝึกฝนการวางแผนการจัดการงบประมาณในสถานการณ์จริง

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในระเบียบการเงินและงบประมาณ หลังจากนั้นจะเป็นการให้ความรู้ด้านการกำหนดความสำคัญของการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่จะทำและงบประมาณที่มี หลังจากที่ข้าราชการมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณแล้วจะเป็นการทดลองจากสถานการณ์จริงโดยการให้ข้าราชการได้ทดลองบริหารงบประมาณให้กับโครงการหนึ่ง ของหน่วยงานที่ตนสังกัด

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action learning)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการจัดสรรเงินและจะต้องมีการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับโครงการและสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสมและประหยัด

10) ความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน

เป็นหลักสูตรที่ให้ความรู้ทางด้านเทคนิคเฉพาะสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีการจัดขึ้นเองในองค์กร หรืออาจส่งไปฝึกอบรมภายนอก มีหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

10.1) ความรู้เฉพาะด้าน - ข้อกำหนด ISO/IEC 17025

หลักการและเหตุผล

ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์/ทดสอบที่ดียังไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ขอรับบริการและเพื่อให้ทัดเทียมต่อประเทศหรือหน่วยงานอื่น ๆ นั้นห้องปฏิบัติการต้องเป็นที่ยอมรับผลการวิเคราะห์ มีการพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานในด้านการจัดระบบคุณภาพภายในห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานระบบงานคุณภาพ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นน่าเชื่อถือ และสามารถขอรับการรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมได้จึงมีความจำเป็นในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 17025 และข้อกำหนดในระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นของระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 17025 และข้อกำหนดในระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 ด้านข้อกำหนดทางบริหารและด้านข้อกำหนดทางวิชาการ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับระบบคุณภาพตามมาตรฐาน ISO/IEC 17025 และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

10.2) ความรู้เฉพาะด้าน - การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน (website,e-learning)

หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน ระบบ IT มีความสำคัญในการปฏิบัติงานในทุกส่วน ทั้งการปฏิบัติงานในส่วนของภาคเอกชน และภาครัฐ ทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์ จึงควรมีการจัดการฝึกอบรม การใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน โดยเน้นในส่วนของการพัฒนาและเขียน Website และพัฒนาระบบ e-learning ภายในกรมควบคุมมลพิษ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสามารถในการพัฒนาและเขียน Website เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของกรมควบคุมมลพิษ และมีความสามารถในการพัฒนาระบบ e-learning ได้

ขอบเขตของหลักสูตรและวิธีการพัฒนา

เป็นการจัดอบรมข้าราชการในส่วนของการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาและเขียน Website และการพัฒนาระบบ e-learning

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน โดยสามารถจัดทำและพัฒนา Website เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของกรมควบคุมมลพิษ และมีความสามารถในการพัฒนาระบบ e-learning ได้

10.3) ความรู้เฉพาะด้าน-การจัดการมลพิษ

หลักการและเหตุผล

ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษ ข้าราชการของกรมควบคุมมลพิษต้องมีความรู้เฉพาะด้านในการจัดการมลพิษ ทั้งในด้านการจัดการของเสียและสารอันตราย ด้านคุณภาพน้ำ ด้านคุณภาพอากาศและเสียง เป็นอย่างดี จึงควรมีการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรความรู้เฉพาะด้าน-การจัดการมลพิษ โดยแยกเป็นรุ่น ตามความรู้เฉพาะในแต่ละด้าน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการกากของเสียและสารอันตราย ด้านคุณภาพน้ำ และด้านคุณภาพอากาศและเสียง

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการจัดการมลพิษที่มีความทันสมัย ในแต่ละด้าน คือ ด้านการจัดการกากของเสียและสารอันตราย ด้านคุณภาพน้ำ และด้านคุณภาพอากาศและเสียง และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนโดยให้วิทยากรเป็นบุคลากรภายในของกรมมาถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการมลพิษเพื่อแนวทางในการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการมีความรู้และความเข้าใจในมลพิษและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.4) ความรู้เฉพาะด้าน-การพัฒนาศักยภาพคน

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ปัจจัยทางด้านคนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในองค์ประกอบขององค์กร ทั้งในส่วนของเอกชน และของภาครัฐ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลากรจึงควรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสมควรให้มีการอบรมหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพคน

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ความสามารถของตนมาใช้ให้เหมาะสมกับงาน และประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการอบรมในห้องเรียนโดยวิทยากรที่มีชื่อเสียง เพื่อเสริมศักยภาพในการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพร่วมกัน

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการมีศักยภาพที่เหมาะสมในการทำงาน มีความรอบรู้ในงานของตน เพื่อให้มีการพัฒนางานที่ก้าวหน้าต่อไป

10.5) ความรู้เฉพาะด้าน-การวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม

<u>หลักการและเหตุผล</u>

เนื่องจากลักษณะงานส่วนใหญ่ของกรมควบคุมมลพิษเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และตรวจสอบรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากโครงการต่าง ๆ รวมทั้งตรวจสอบผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากข้อร้องเรียนของประชาชน ดังนั้นข้าราชการต้องเข้าใจและสามารถตรวจวิเคราะห์วิจัยผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมได้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีเยี่ยม

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสแลกเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม ระหว่างกัน หรือวิทยากรที่มีชื่อเสียง ซึ่งจะทำให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ นำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของหลักสูตร

การพัฒนานั้นเป็นการอบรมในห้องเรียน และเป็นการให้คำแนะนำวิธีการวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม โดยวิทยากรภายในกรม หรือวิทยากรจากภายนอกที่มีชื่อเสียงที่มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ทางด้านสิ่งแวดล้อม โดยเนื้อหาจะประกอบไปด้วยแนวคิดในการวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม เกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยผลกระทบจากโครงการต่างๆ รวมทั้งศึกษาจากกรณีศึกษาที่น่าสนใจ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องสามารถวิเคราะห์วิจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมได้และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องเหมาะสม มีคุณภาพ และน่าเชื่อถือ

10.6) ความรู้เฉพาะด้าน-ความรู้ด้านภูมิศาสตร์และ GIS

หลักการและเหตุผล

ในการจัดการมลพิษ นั้นบุคลากรควรมีความรู้ในด้านภูมิศาสตร์ และ GIS เพื่อให้การจัดการมลพิษมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางสารสนเทศภูมิศาสตร์ มาช่วยในการปฏิบัติงาน ในการวิเคราะห์ จัดทำแผนที่ และเลือกที่ตั้งโครงการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และเกิดความสะดวกมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางด้านสารสนเทศภูมิศาสตร์ และวิธีการประยุกต์ใช้ในการจัดการมลพิษ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียน เกี่ยวกับความรู้ทางด้านภูมิศาสตร์ และ GIS การใช้ และการอ่านแผนที่ รวมทั้งการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ทางด้านสารสนเทศภูมิศาสตร์ในการจัดการมลพิษ

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการมีความรู้ทางด้านภูมิศาสตร์ และ GIS สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษได้

10.7) ความรู้เฉพาะด้าน-เทคโนโลยีสะอาด

<u>หลักการและเหตุผล</u>

ในปัจจุบัน ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงได้มีการนำเทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) เพื่อจัดการทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เปลี่ยนเป็นของเสีย น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย การลดมลพิษที่แหล่งกำเนิด จึงเป็นทั้งการรักษาสิ่งแวดล้อม ดังนั้นความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสะอาดนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการจัดการ และป้องกันการเกิดมลพิษ ข้าราชการจึงควรมีการอบรมหลักสูตรความรู้เฉพาะด้าน-เทคโนโลยี

<u>วัตถุประสงค์</u>

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และหลักการของเทคโนโลยีสะอาด

<u>ขอบเขตของหลักสูตร</u>

เป็นการอบรมในห้องเรียนโดยวิทยากรภายในกรมควบคุมมลพิษที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสะอาด หรือวิทยากรที่มีชื่อเสียงจากภายนอก โดยเนื้อหาจะประกอบด้วยแนวคิด และหลักการของเทคโนโลยีสะอาด รวมทั้งตัวอย่าง กรณีศึกษาของการใช้เทคโนโลยีสะอาดที่มีประสิทธิภาพ

<u>วิธีการพัฒนา</u>

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสะอาด และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง

10.8) ความรู้เฉพาะด้าน-วิชาการเงินและการบัญชี

<u>หลักการและเหตุผล</u>

เงินและการบัญชีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารราชการ การบริหารเงินและการบัญชีเป็นเรื่องละเอียดอ่อน และมีระเบียบขั้นตอนมากมายในการปฏิบัติ หากบริหารไม่เป็นอาจเกิดผลเสียมากมาย เช่นอาจเป็นการลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือ อาจทำให้เจ้าของเงินเกิดความไม่เชื่อถือกับการบริหารโครงการของข้าราชการ ดังนั้นข้าราชการจึงจำเป็นต้องมีความรู้ในวิชาการเงินและบัญชี

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ สามารถบริหารงบประมาณให้กับโครงการต่าง ๆ ได้

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียนเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในระเบียบการเงินและการบัญชี หลังจากนั้นจะเป็นการให้ความรู้ด้านการกำหนดความสำคัญของการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่จะทำและงบประมาณที่มี หลังจากที่ข้าราชการมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการงบประมาณแล้วจะเป็นการทดลองจากสถานการณ์จริงโดยการให้ข้าราชการได้ทดลองบริหารงบประมาณให้กับโครงการหนึ่ง ของหน่วยงานที่ตนสังกัด

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training) และการฝึกอบรมด้วยวิธีทดลองปฏิบัติงาน (On-the-job training)

ระยะเวลา 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการจัดสรรเงินและจะต้องมีการวางแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับโครงการและสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสมและประหยัด

10.9) ความรู้เฉพาะด้าน-วิทยาศาสตร์

หลักการและเหตุผล

ความรู้ทางด้านทางวิทยาศาสตร์นับว่าเป็นพื้นฐานความรู้ที่สำคัญในการจัดการมลพิษ ดังนั้นข้าราชการจำเป็นต้องมีทักษะ ความรู้เฉพาะด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ที่จำเป็นที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษ

ขอบเขตของหลักสูตร

เป็นการอบรมในห้องเรียน เกี่ยวกับพื้นฐานความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการจัดการมลพิษ โดยวิทยากรภายในของกรมควบคุมมลพิษ หรือวิทยากรที่มีชื่อเสียงจากภายนอก

วิธีการพัฒนา

โดยใช้วิธีการพัฒนา การฝึกอบรมในห้องเรียน (In-Class Training)

<u>ระยะเวลา</u> 1 วัน จำนวน 6 ชั่วโมง

<u>ผลที่คาดว่าจะได้รับ</u>

ข้าราชการสามารถนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการมลพิษได้อย่างเหมาะสมกับปัญหา

ภาคผนวก ช

แหล่งพัฒนา

แหล่งพัฒนา

ในการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาผู้ปฏิบัติงานในกรมควบคุมมลพิษ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แผนพัฒนาบุคลากร และได้ทำการค้นหาแหล่งพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับหัวข้อ/หลักสูตรการพัฒนาทั้งในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชน มีดังนี้

1) สำนักงาน ก.พ.

สถานที่ติดต่อ 47/101 ถ.ติวานนท์ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000

วิทยาลัยนักบริหาร โทรศัพท์ 0 2547 1061 โทรสาร 0 2526 6749

วิทยาลัยบุคลากร โทรศัพท์ 0 2547 1080 โทรสาร 0 2526 7173

Website: http://www.ocsc.go.th

2) สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์

สถานที่ติดต่อ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์ ถ.เสรีไทย บึงกุ่ม บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์ 0-2727-3232

Website: www.nida.ac.th

3) ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม กรมส่งสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม

สถานที่ติดต่อ เทคโนธานี ต.คลองห้า อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120

โทรศัพท์ 02-577-4182-9,02-577-1136-7, โทรสาร 02-577-1138

Website: http://www.ertc.deqp.go.th

4) สถาบันฝึกอบรม มัลติ สมาร์ท (Multi Smart Training Institute)

สถานที่ติดต่อ 19/554 หมู่ 5 คลองกุ่ม บึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์ 0-6606-5059, 0-9119-7679, 0-2734-8096, 0-6380-5542

โทรสาร 0-2894-0361, 0-2734-8096

Website: www.walkrally.net, www.multi-smart.com

5) สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา

โทรศัพท์ (ฝ่ายฝึกอบรม) 0 2382 1560-4

Website: http://www.ifd.or.th

6) กรมวิทยาศาสตร์บริการ

สถานที่ติดต่อ 75/6 ถ.พระรามที่ 6 ราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2201-7453, 0-2201-7460

Website: http://blpd.dss.go.th

7) สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สถานที่ติดต่อ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ต.บางพูด อ. ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทรศัพท์ 0 2503 3871, 0 2504 7715-17 โทรสาร 0 2503 3558

Website: http// www.stou.ac.th

8) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถานที่ติดต่อ ฝ่ายปรึกษาแนะนำการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ชั้น 12-15 อาคารยาคูลท์ 1025 ถ.พหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไทย กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 570, 576 โทรสาร 0-2619-8071

Website: www.ftpi.or.th

9) สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)

สถานที่ติดต่อ อาคารสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี ซ.พัฒนาการ 18 ถ.พัฒนาการ แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

โทรศัพท์ 0-2717-3000 ต่อ 81

Website: http://www.tpif.or.th

ภาคผนวก ซ

รายชื่อวิทยากร

รายชื่อวิทยากร

ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมรายชื่อวิทยากรที่ทำการบรรยายหัวข้อที่มีความสอดคล้องกับหัวข้อ/หลักสูตรการพัฒนา ซึ่งการรวบรวมรายชื่อครั้งนี้ได้ทำการสืบค้นจาก สำนักงาน ก.พ. มีดังนี้

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
- พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร - การสร้างทีมงาน - การบริหารโครงการ - การพัฒนาบุคลิกภาพ	นางสาวจิตติมา รักนาค	นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ระดับ 6	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- การบริหารงานพัสดุ	นายจินตนา ชื่นศิริ	รองเลขาธิการพระราชวังฝ่ายการเงิน (ระดับ 10)	สำนักพระราชวัง
- การวิเคราะห์เชิงปริมาณสำหรับธุรกิจ - การบริหารการปฏิบัติการ	รศ.ดร.จีรเดช อู่สวัสดิ์	อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ	NIDA
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - เศรษฐศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ดร. จีระ หงส์ลดารมภ์	รองศาสตราจารย์ ระดับ 9 คณะเศรษฐศาสตร์	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นโยบายศาสตร์ - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ดร.ชวลิต หมื่นนุช	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- การบริหารบุคลากรกรม - การจัดการบุคคล	นายชวลิต อาคมธน	ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล	บริษัท ไมโครโพลีส คอร์ปอเรชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
- การบริหารเวลา -การปรับปรุงงาน(Work Simplification) -การบริหารงานสำนักงานสมัยใหม่ - การจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ	นายชัชวาล อยู่คงศักดิ์	ผู้จัดการเขต สำนักงานบริการธุรกิจ สาขา3	ธนาคารไทยพาณิชย์ สาขา ซ.อารีย์สัมพันธ์
การประเมินผลการฝึกอบรม การปรับปรุงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ / การพัฒนาบุคคล การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	นายชาญ สวัสดิ์สาลี	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7 ว. ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 - พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539	นายชูเกียรติ รัตนชาญชัย	นักกฎหมายกฤษฎีกา 8 ว. งานพัฒนากฎหมายและเผยแพร่	สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- จริยธรรม - การบริหาร - การฝึกอบรม	นางฐิติมา ศิริวิโรจน์	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว.	กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- การบริหารงบประมาณ - การบริหารงานบุคคล - การบริหารองค์กร - การเงิน การคลัง	ดร.ณรงค์ สัจพันโรจน์	ผู้ทรงคุณวุฒิ	สถาบันพระปกเกล้า
3 Effective Presentation - มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน - เทคนิคการทำงานเป็นทีม - เทคนิคการสื่อข้อความ	นายณรงค์ แสนทอง	ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ	บ. สยามอุตสาหกรรมยิปซัม (สระบุรี) จำกัด
- จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร - การบริหาร - การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการบริหารข้าราชการ	นายดำรง ชลสุข	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- การบริหารบุคคล / การบริหารทรัพยากรมนุษย์ - การออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบงาน - พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ - การศึกษาความเป็นไปได้และการบริหารโครงการ การบริหารการจัดการ - เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์สำหรับการบริหาร	นายถนัด แก้วเจริญไพศาล	อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์	มศว. (ประสานมิตร)
- ศิลปะการพูดในที่ชุมชน	นายทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาบุคลิกภาพ	ศูนย์พัฒนาบุคลิกภาพ

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
- การวางแผนงาน - การพัฒนาคนและงาน - การประสานงาน - การให้บริการ - การประเมินผลแผนงาน	นายธานินทร์ อุดม	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว.	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- ระเบียบวิจัยเบื้องต้น	นายธีระ ศรีธรรมรักษ์	ศาสตราจารย์ประจำคณะนิติศาสตร์, ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- การให้คำปรึกษาหารือและการสอนงาน	รศ. นรินทร์ บุญชู	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการศึกษาต่อเนื่อง คณะศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ศักยภาพและทิศทางการพัฒนาองค์กร	นายนิติกร เวชภูติ	รองอธิบดี	กรมที่ดิน
- จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร - แรงจูงใจในการทำงาน	ผศ.ดร.นิภา แก้วศรีงาม	อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- การบริหารงานบุคคลกับข้าราชการ (บรรจุใหม่) - การเลื่อนตำแหน่ง	นางสาวนิภา รัชตนุกูล	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 7 ว.	สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.
-การพัฒนาหัวหน้างานและกลุ่มสัมพันธ์ -การพัฒนาหัวหน้างาน -การพัฒนาพนักงานระดับบังคับบัญชา -การสร้างและพัฒนาทีมงาน โดยกิจกรรม Walk Rally	นายประจวบ จรการพงษ์	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	บริษัทอุตสาหกรรมไหมไทย จำกัด
- เศรษฐศาสตร์	นายประยูร เถลิงศรี	กรรมการผู้จัดการใหญ่	บริษัท แพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน)
- การวางแผนกลยุทธ์	รศ.ดร.พุทธกาล รัชธร	รองศาสตราจารย์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
- พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 - พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539	นายประเวศ อรรถศุภผล	นักกฎหมายกฤษฎีกา 8 ว. กองพัฒนาวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง	สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- วินัยข้าราชการ	นายประสงค์ วงศ์สิโรจน์กุล	นิติกร 7	สำนักเสริมสร้างวินัยฯ สำนักงาน ก.พ.
-วินัยข้าราชการ -การดำเนินการทางวินัย -การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณข้าราชการ -จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	นายปรีชา นิศารัตน์	นิติกร 8	สำนักงาน ก.พ.
- การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท	นายปานเทพ กล้าณรงค์ราญ	รองเลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ	สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- การเจรจาต่อรอง - การพูด - คุณสมบัติของผู้นำ	นายปิยเชษฐ์ แคล้วคลาด	ช่าง/หัวหน้าศูนย์ประชาสัมพันธ์	องค์การค้าคุรุสภา
- การบริหารจิตใจและจริยธรรมสำหรับนักบริหาร	รศ.ดร.พรรณราย ทรัพยะประภา	รองศาสตราจารย์ประจำคณะจิตวิทยา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ขั้นตอนการวิจัยประเมินผล -การสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย - จิตวิทยาการทำงาน - การพัฒนาบุคคล	ดร.พรรณี บุญประกอบ	อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- การบริหารงานพัสดุ	นายมงคล แสงหิรัญ		สำนักปลัดสำนักนายรัฐมนตรี
- การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	รศ.ดร.รัชนา ศานติยานนท์	รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	คณะสหเวชศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิลปะในการเป็นผู้นำ	นายวัลลภ มณีแสง		
- การบริหารข้อขัดแย้ง	นางศิริวรรณ ศิริอารยา	อาจารย์พิเศษ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
-การพัฒนาบุคลิกภาพ -ศิลปะการพูดต่อที่ชุมชน -มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน -การบริหารงานบุคคลของกรม การบริหารการเงินการคลังและการพัสดุ	นายไพรัช สร้างถิ่น	ประธาน	สถานพัฒนาบุคคล
- จิตวิทยามนุษยสัมพันธ์ - จิตวิทยาการบริหาร - การพัฒนาบุคลิกภาพ - ภาวะผู้นำ - การทำงานเป็นทีม	ดร.มณฑิชา เครือสุวรรณ	ผู้จัดการกองการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและฝึกอบรม	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
- การสอนงาน - การสั่งงาน - การมอบหมายงาน - การควบคุมงาน	นางสาวยานี ประเสริฐพันธ์		
- การทำงานเป็นทีม - การสร้างมนุษยสัมพันธ์ - ศิลปะการเป็นผู้นำ - ศิลปะการพูด / จิตวิทยาการสื่อสาร	วิยะดา จงบรรณจบ	หัวหน้าฝ่ายบริหารการฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility) -การบริหารโครงการ (Project Management) - แผนครบวงจร	รศ.ดร.วีระพล สุวรรณนันต์	รองศาสตราจารย์ ระดับ9 สำนักฝึกอบรมและคณะเทคโนโลยีการบริหาร	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท	ศิริวรรณ เหล่าวานิช	หัวหน้างานอัตรากำลังและระบบงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขานุการกรม	กรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน
- พฤติกรรมองค์การและการจัดการ - การจัดการเชิงกลยุทธ์ - การบริหารโครงการ	รศ.ศิริโสภาคย์ บูรพเดชะ	รองศาสตราจารย์ ระดับ 9	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เทคนิคประเมินความเสี่ยง	นายสวินทร์ พงษ์เก่า	หัวหน้าแผนกควบคุมความสูญเสีย	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- พฤติกรรมผู้นำ - ความขัดแย้ง	ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

หัวข้อการบรรยาย	ชื่อ	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
- การพัฒนากำลังคน - การบริหารการฝึกอบรม	นายสมโภชน์ นพคุณ	ผู้อำนวยการ	สำนักงาน ก.พ.
- การบริหารความเสี่ยง - เทคนิคการประเมินความเสี่ยง	นายสมยศ ภวภานันท์	นักวิทยาศาสตร์ 9 หัวหน้าแผนกบริหารความเสี่ยง	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- การประสานงาน - การเป็นข้าราชการและความก้าวหน้าในอาชีพราชการ - จริยธรรม	นางสายใจ แจ้งชัดใจ	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว.	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
- มนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน	รศ.สิริวรรณ สาระนาค	รองคณะบดีฝ่ายบริหาร อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาคณะศึกษาศาสตร์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- การประสานงาน - การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	ดร.สุชาติ สังข์เกษม	กรรมการผู้จัดการใหญ่ บ.ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)	บ.ภัทรประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- ภาวะผู้นำและศิลปะการบังคับบัญชา - การสร้างและพัฒนาทีมงาน โดยกิจกรรม Walk Rally	นายเสถียรภาพ พันธุ์ไพโรจน์	ผู้จัดการฝ่ายพนักงานสัมพันธ์และเลขานุการบริษัท	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด มหาชน
- การเขียนหนังสือราชการ - การใช้สื่อในการฝึกอบรม - การให้บริการ - การประชุม	นางอารีย์ สวัสดิ์สาลี	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 8 ว. กลุ่มงานพัฒนาบุคคลเพื่อการปฏิรูป	สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- เทคนิคการนำเสนอ	นายอำนวย คงมีสุข	กรรมการ / ประธาน / คณะกรรมการ / กรรมการ	บริษัท Professional Service Training จำกัด (PTCOM)
- การบริหารราชการและนโยบายของรัฐ - เทคนิค 5 ส - การติดตามและประเมินผลโครงการ - คอมพิวเตอร์และการประมวลผลข้อมูล	นายอำนาจ ศรีพูนสุข	ผู้อำนวยการวิทยาลัยตุลาการและข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง	สำนักงานศาลปกครอง
- การติดตามประเมินผลโครงการ - การบริหารงบประมาณ - การวิเคราะห์งบประมาณ	นายอำพล ทิมาสาร	ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ	สำนักงบประมาณ

บรรณานุกรม

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

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

กุลธน ธนาพงศธร. 2539. การพัฒนาบุคลากร. ใน**เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.** พิมพ์ครั้งที่ 20. นนทบุรี: สุโขทัยธรรมาธิราช.

จิรประภา อัครบวร และคณะ. 2547. **โครงการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.** กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิรา อ่อนไสว. 2532. **สภาพความต้องการของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูตามทัศนะของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชวนปลื้ม บุนนาค. 2536. **ความต้องการฝึกอบรมด้านการบริหารงานสิ่งแวดล้อมของนักบริหารในหน่วยงานของภาครัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ชาญ สวัสดิ์สาลี. 2544. **คู่มือ นักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิผล.** พิมพ์ครั้งที่ 3. ฉบับแก้ไขปรับปรุง. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ. 2540. **การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สมิทธิไกร. 2540. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่** 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชษฐา เทียมเพชร. 2534. **การพัฒนาเกณฑ์การประเมินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเทคโนโลยีการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2546. **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Compentency และ KPI.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ดวงใจ ศุภสารัมภ์. 2548. **คู่มือการจัดฝึกอบรม.** ค้นวันที่ 21 พฤศจิกายน 2548 จาก http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/

ดนัย เทียนพุฒ. 2537. **กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดนัย เทียนพุฒ. 2540. **กลยุทธ์การพัฒนาคน: สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ โปรแกรม 1 การจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.

เด่นพงษ์ พลละคร. 2532. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา. **วารสารเพิ่มพลผลิต.** 28 (ธันวาคม 2531-มกราคม 2532): 20-25.

เต็มดวง รัตนทัศนีย. ม.ป.ป. **การสร้างหลักสูตรการอบรม**. กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธวัชชัย จุลสุคนธ์. 2539. **ความต้องการในการฝึกอบรมของหัวหน้าสถานีตำรวจในสำนักงานตำรวจภาค 4**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

นักรบ ระวังการณ์. 2539. **การจัดการฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นครปฐม: โครงการการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล.

นันทจิต สุนทรวิภาต. 2544. **ความต้องการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

บุญยืน ชัยสุโรจน์. 2548. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

บุษบา อบอาย. 2545. **การพัฒนาหลักสูตร เรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.

ปาน สวัสดิ์สาลี. 2531. **คู่มือการประเมินผลและติดตามการฝึกอบรมสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการการฝึกอบรม/สัมมนา.** กรุงเทพฯ: ฝ่ายการอบรมและพัฒนา สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ.

พรรณี คุณากรบดินทร์. 2 534. **การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสิ่งแวดล้อมศึกษา เรื่องการใช้สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช สำหรับเกษตรกรผู้ปลูกแห้วจีน จังหวัดสุพรรณบุรี.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยามหิดล.

ภาษิต ชนะบุญ. 2543. **การพัฒนารูปแบบการจัดฝึกอบรมสิ่งแวดล้อมศึกษา เรื่องการจัดการน้ำเสียชุมชน สำหรับคณะกรรมการชุมชน ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล.

มณฑา กิตติวราวุฒิ. 2543. **กระบวนการพัฒนาบุคลากรสาธารณะสุขระดับตำบลของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ในเขตสาธารณสุขภาคกลาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

แม็คอาร์เดิล, เกรี อี เอช. 2546. **การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม.** แปลจาก Conducting a Needs Analysis. โดย วุฒิพงษ์ ยศถาสุโรดม. กรุงเทพฯ: บีไบร์ทบุคส์.

วันวิสาข์ สุวิกรม. 2546. **การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของนักวิชาการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิจิตร อาวะกุล. 2540. **การฝึกอบรม.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย โถสุวรรณจินดา. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.

วินัย วีระวัฒนานนท์ และบานชื่น สีพันผ่อง. 2539. **สิ่งแวดล้อมศึกษา การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.** กรุงเทพฯ: ส่องสยาม .

ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์. 2547. **หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.** กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน.** กรุงเทพฯ: Diamon in Business World.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2530. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่** 13. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ..

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. 2547. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อัญชนา เวสารัชชี. 2526. **คู่มือการสร้างหลักสูตร.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2548. **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวอาภรณ์รัตน์ ทองนพคุณ
ประวัติการศึกษา	เศรษฐศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2546