

กิตติกรรมประกาศ

การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ศิวะเดชาเทพ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด นับตั้งแต่
เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณทีมงานของสถานประกอบการผลิตภาชนะบรรจุอาหารที่ทำการศึกษา
ที่สะดวกและให้ความร่วมมือในการศึกษาทั้งข้อมูล และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษารั้งนี้
ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

พวุฒิ สุวัตถิ

พฤษภาคม 2548

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินสถานะเบื้องต้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม
 สำหรับสถานประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตภาชนะบรรจุอาหาร
ผู้วิจัย นายพวุฒิ สุวัฒน์ **ปริญญา** สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการสิ่งแวดล้อม
 อุตสาหกรรม) **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ สีวะระเดชาเทพ **ปีการศึกษา**
 2547

บทคัดย่อ

การประเมินสถานะเบื้องต้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่ม
 ประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมี ประสิทธิภาพ โดย
 วัตถุประสงค์ของการประเมินสถานะเบื้องต้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อที่จะค้นหาระดับการให้
 ความสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยการบริหาร และนำมาใช้กำหนดแนวทางในการจัดเตรียม
 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมปัจจัยที่นำมาใช้ในการพิจารณาในการประเมินสถานะเบื้องต้น
 ของสถานประกอบการ ประกอบด้วยปัจจัยด้านนโยบาย ปัจจัยด้านการจัดองค์กร ปัจจัยด้านการจูงใจ
 ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ปัจจัยด้านการตลาด และปัจจัยด้านการลงทุน โดยแบ่งระดับการดำเนินงาน
 ของแต่ละปัจจัยออกเป็นระดับการดำเนินการที่แย่ที่สุด จนถึงระดับการดำเนินงานที่ดีที่สุด

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสถานประกอบการในอุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุอาหารแห่งหนึ่ง ซึ่งมี
 คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รับผิดชอบต่อการ
 จัดการด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ โดยในการศึกษาได้ทำการศึกษากับผู้รับผิดชอบทั้งหมด
 เริ่มจากการพิจารณาระดับการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยจากบุคลากรแต่ละท่าน เพื่อจากตัวแทนระดับ
 ปฏิบัติการ อภิปรายเพื่อค้นหาแนวทางที่จะบรรลุในระดับการดำเนินงานที่มีความเห็นสอดคล้องกัน ไป
 จนถึงผู้รับผิดชอบที่มีตำแหน่งทางการบริหารสูงสุด จากนั้นสรุปผลการประเมิน, อุปสรรค และโอกาส
 รวมถึงข้อเสนอแนะในการแก้ไขและประโยชน์ที่ได้

ผลการศึกษาพบว่า แผนภูมิการจัดการของสถานประกอบการที่ศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการ
 สิ่งแวดล้อมในระดับที่ไม่สูงนัก แต่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากสภาวะการแข่งขันทาง
 ธุรกิจ และข้อจำกัดในการบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐ ในกรณีที่สถานประกอบการมีความต้องการที่จะ
 พัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น ต้องให้
 ความสำคัญกับการดำเนินงานในทุกส่วน ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผูปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกปัจจัย
 เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมในสถานประกอบการผลิตภาชนะบรรจุอาหารที่ทำการศึกษา

คำสำคัญ : แผนภูมิการจัดการ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
ตารางการจัดการ	5
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	27
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	27
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูล	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	31
สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันของสถานประกอบการ	31
สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง	33
การวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหา หรือสมมติฐาน	34
ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง. ...	35
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	37
สรุปการวิจัย	37
อภิปรายผล	37
ข้อเสนอแนะ	38

๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	59
ประวัติผู้ศึกษา	61

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในระดับสูง	29
ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในระดับที่ไม่มีความก้าวหน้า ..	29
ภาพที่ 3.3 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญของผู้บริหาร แต่ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญ ...	30
ภาพที่ 3.4 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ...	30
ภาพที่ 4.1 รูปสถานประกอบการ	31
ภาพที่ 4.2 ฝั่งองค์กรคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	33
ภาพที่ 4.3 แผนภูมิการจัดการ	35
ภาพที่ 5.1 ขอบเขต จุดประสงค์ และผลกระทบในการรวบรวมข้อมูล	53
ภาพที่ 5.2 ตารางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ..	55

บทที่ 1

บทนำ

1.ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในปัจจุบันที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินกิจการของสถานประกอบการอุตสาหกรรม จากการใช้วัตถุดิบและกระบวนการที่เป็นอันตรายและเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง ทั้งประชาชน และชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานประกอบการ รวมถึงระบบนิเวศวิทยาที่จะส่งผลให้สภาพการดำรงชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อาหาร

อุตสาหกรรมการผลิตภาชนะบรรจุอาหาร เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่เป็นแหล่งกำเนิดของปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อม ทั้งมลพิษทางอากาศ มลพิษทางน้ำ และมลพิษจากกากของเสียอันตราย ซึ่งสาเหตุสำคัญของปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ คือ การที่สถานประกอบการขาดการดูแลมาตรการต่าง ๆ ในการจัดการมลพิษแต่ละประเภทอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทบทวนสาเหตุของข้อบกพร่อง เพื่อที่จะกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหา หรือข้อบกพร่องที่เหมาะสม

เห็นได้ว่าระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งขั้นตอนการเตรียมการจัดการสิ่งแวดล้อม และขั้นตอนการดูแลมาตรการจัดการปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม

ซึ่งในการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการดำเนินการที่เหมาะสม ควรทำการประเมินสถานะเบื้องต้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์หาระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยการบริหาร เพื่อเตรียมทรัพยากรในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมให้เหมาะสมต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อค้นหาระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยการบริหารของสถานประกอบการเพื่อใช้ในการจัดเตรียมระบบจัดการสิ่งแวดล้อม

2.2 เพื่อใช้เตรียมแนวทางในการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการให้เป็นที่ไปอย่างเหมาะสม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวทางในการควบคุมและป้องกันปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อมสามารถแบ่งออกได้ 4 แนวทางประกอบด้วย

3.1 มาตรการทางเทคโนโลยีในการควบคุม และป้องกันปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถแบ่งย่อยออกตามประเภทของมลพิษออกเป็น มาตรการทางเทคโนโลยีในการควบคุมและป้องกัน มลพิษทางอากาศ, มาตรการทางเทคโนโลยีในการควบคุมและป้องกันมลพิษทางน้ำ และ มาตรการทางเทคโนโลยีในการควบคุมและป้องกันมลพิษจากกากของเสีย

3.2 มาตรการทางด้านจัดการสิ่งแวดล้อม ที่ถูกจัดเตรียมขึ้นเพื่อดูแลมาตรการที่ใช้ในการจัดการมลพิษแต่ละประเภทอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะรวมถึงการทบทวนแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุม และป้องกันปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 มาตรการทางกฎหมาย ที่ใช้เป็นเกณฑ์ขั้นต่ำในการควบคุมและป้องกันปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม

3.4 มาตรการทางเศรษฐศาสตร์ ที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดในการกำหนดแนวทางควบคุมและป้องกันปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม

มาตรการทางด้านจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นแนวทางหลักที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางอื่น ๆ ทั้ง 3 มาตรการ โดยเป็นแนวทางที่สำคัญในการดูแลมาตรการทางเทคโนโลยีให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานให้สอดคล้องตามมาตรการทางกฎหมาย และทบทวน ปรับปรุงความเหมาะสมของ

เกณฑ์การควบคุม และแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดแนวทางการพิจารณาแนวทางการควบคุมและป้องกันปัญหาร่วมกับมาตรการทางเศรษฐศาสตร์

ดังนั้นในการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ควรมีการประเมินสถานะเบื้องต้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ระดับการดำเนินการในแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ซึ่งในการทบทวนสถานะเบื้องต้นสำหรับการดำเนินงานในการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ จะทำการทบทวนการดำเนินงานที่มีอยู่กับ

1. เกณฑ์การจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีซึ่งประกาศใช้ หรือเป็นที่ยอมรับ หรือกำหนดเป็นข้อเสนอแนะในการตรวจประเมิน
2. ข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
3. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งนำไปใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม
4. แนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในองค์กรในอดีต
5. ข้อปฏิบัติและการดำเนินงานที่ดีกว่าซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานอื่นได้จัดทำเอาไว้ (Best Practice)

โดยในที่นี้จะนำรูปแบบ Management Matrix ที่ได้รับการพัฒนาโดยสหราชอาณาจักร ซึ่งจะพิจารณาประเด็นต่าง ๆ 6 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การจัดองค์กร การจูงใจ ระบบสารสนเทศ การตลาด และการลงทุน โดยให้คะแนนแต่ละประเด็นระหว่าง 0 ถึง 4 มาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นที่ เกิดจริงในองค์กรกับข้อเสนอแนะที่ให้ไว้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งนำไปใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยลักษณะที่ปรากฏที่เป็นคะแนนในระดับ 4 ถือได้ว่าเป็น Best Practices สำหรับประเด็นที่พิจารณานั้น ๆ

จากนั้นทำการวิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยการบริหารของสถานประกอบการตามลักษณะที่ปรากฏ และจัดเตรียมข้อเสนอแนะในการเตรียมการจัดการสิ่งแวดล้อม

4.ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาจะทำการศึกษากับสถานประกอบการผลิตภาชนะบรรจุอาหารที่ยังไม่ได้จัดให้มีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลในอำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในสถานประกอบการเท่านั้น และกระทำการศึกษาในช่วงไตรมาสที่ 1/2548

5.นิยามศัพท์เฉพาะ

Organization Profile คือ แผนภาพแสดงระดับการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยในการจัดการ

6.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ทราบระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยการบริหารของสถานประกอบการในการจัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งด้านบุคลากร เครื่องจักรและอุปกรณ์ รวมถึงวัตถุดิบ กระบวนการ และงบประมาณในการจัดการสิ่งแวดล้อม

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ตารางการจัดการ (Management Matrix)

The Armitage Norton Report ในเดือน กรกฎาคม ค.ศ. 1983 ประเทศอังกฤษ ได้เผยแพร่รายงานที่มีชื่อว่า “The Armitage Norton Report” ที่มีเนื้อหากล่าวถึงแนวทางการจัดการขององค์กร โดยได้ระบุถึงอุปสรรคสำคัญ 2 ประการ ในการจัดการ คือ

- 1) สถานภาพของการจัดการในระดับต่ำ
- 2) การให้ความสำคัญในการลงทุนในระดับต่ำ

นอกจากนี้รายงานดังกล่าวได้ให้ความสำคัญต่อประเด็นด้านองค์กร 3 ประเด็น คือ

- 1) นโยบาย
- 2) โครงสร้างการจัดการ
- 3) ระบบรายงานข้อมูล

สิ่งสำคัญในรายงานนี้ คือ ข้อเสนอแนะถึงลักษณะของโปรแกรมการจัดการที่แบ่งออกเป็น ระดับ 0 ถึง 4 เพื่อตรวจวัดถึงความพร้อมในแต่ละลักษณะ ในปี 1984 Peter Harris ได้แปลงแนวคิดมาเป็นตาราง ต่อมา Eclipse ได้พัฒนาตารางการจัดการ โดยเพิ่มประเด็นหลักอื่น ๆ ของ องค์กรจนครบ 6 ประเด็น

โดยเป้าหมายของตารางการจัดการ เพื่อตรวจวัดถึงความพร้อมในแต่ละปัจจัยในการจัดการ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารงานที่ช่วยให้ระบุและอธิบายถึงรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันในองค์กร และชี้ให้เห็นแนวทางการจัดการองค์กร

1.1. รายละเอียดของตาราง ตารางที่เตรียมไว้ (ในภาคผนวก) สามารถใช้งานใช้งานได้ง่ายและรวดเร็ว แต่เป็นวิธีที่มีประสิทธิผลสำหรับจัดทำเค้าโครงองค์กร แต่ละคอลัมน์ของตาราง

จะเกี่ยวข้องกับประเด็นด้านต่าง ๆ ขององค์กร 6 ประเด็น คือ นโยบาย การจัดองค์กร การจูงใจ ระบบสารสนเทศ การตลาด และการลงทุน

สำหรับแนวคิด (ระดับ 0 ถึง 4) แสดงถึงความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของประเด็นต่าง ๆ ข้างต้น โดยมีจุดมุ่งหมายในการเลื่อนระดับให้สูงขึ้น จนถึงระดับที่ดีที่สุด และพัฒนาให้เกิด ความสมดุลในทุกประเด็นของระดับนั้น ๆ

1.1.1. นโยบาย (Policy) หลายองค์กร แม้กระทั่งองค์กรที่มีความก้าวหน้าในการจัดการสิ่งแวดล้อมยังไม่รู้สึกว่าการมีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยทั่วไปองค์กรเหล่านี้เข้าใจถึงความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบข้อมูลการบำบัด และกำจัดมลพิษ แต่ยังคงขาดความพยายามที่จะเขียนออกมาให้ชัดเจน

ตราบไคที่การเห็นชอบหรือสนับสนุนเรื่องสิ่งแวดล้อมถูกปล่อยให้ดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ หรือดำเนินการโดยคณะทำงานเฉพาะกิจ ผลที่ได้รับอาจไม่เป็นไปตามความต้องการ หรืออาจมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อการเปลี่ยนแปลงบุคลากรไม่ว่าจะเป็นในระดับผู้บริหารระดับสูง หรือแม้กระทั่งในคณะทำงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เมื่อใดก็ตามที่การสนับสนุนอยู่ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ หากเกิดการสูญเสียบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญ หรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจไม่ว่าระดับใดก็ตาม อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่กิจกรรมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ถ้าการให้ความเห็นชอบหรือการสนับสนุนดังกล่าวไม่ได้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการอาจจะก่อให้เกิดผลเสียอื่น เช่น ลำดับความสำคัญของงานอื่น ๆ อาจแย่งความสำคัญของการควบคุมการด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าในเรื่องการบริหารเวลา หรือการจัดสรรบุคลากร และทรัพยากร

หากความรับผิดชอบและการตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อมไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และไม่ได้เผยแพร่ให้พนักงานรับทราบ ความรับผิดชอบดังกล่าวไม่สามารถนำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานได้

และหากนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ความพยายามขององค์กรที่จะจัดการเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะก่อให้เกิดความไม่มั่นคงต่อ

1) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร และ/หรือ

2) การจัดลำดับความสำคัญใหม่

1.1.2. การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีขอบเขตครอบคลุมองค์กรทั้งหมด และเพื่อให้ได้ผลในฐานะผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อม ท่านจำเป็นต้องเข้าถึงทุกส่วนขององค์กร แต่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องกำหนดให้อยู่ที่ใดที่หนึ่งใน 5 ทางเลือกนี้

- 1) ฝ่ายเทคนิค
- 2) ฝ่ายบุคคล
- 3) ฝ่ายการเงิน
- 4) สำนักงานผู้บริหารระดับสูง
- 5) ที่ปรึกษาภายนอก

ตำแหน่งที่ตั้งของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมีแนวโน้มถูกมองว่าเป็นกิจกรรมทางเทคนิค และท่านอาจพบว่าการอยู่ในแผนกเทคนิคภายในองค์กรอาจเป็นพื้นฐานที่ดีเพื่อได้มาซึ่งการควบคุมในระยะที่แรกของโครงการจัดการสิ่งแวดล้อม แต่ไม่เหมาะสมกับกิจกรรมด้านการฝึกอบรมและข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม

ในขณะที่แผนกบุคคลอาจเป็นแผนกที่เหมาะสมสำหรับการจูงใจและกิจกรรมด้านการฝึกอบรม และแผนกการเงินอาจเป็นฐานที่ดีในระยะยาวเพื่อทำการควบคุมการเงินและการทำบัญชีที่ต้องการในระยะต่อไป แต่ทั้ง 2 แผนกก็มีข้อเสียในด้านการสนับสนุนทางเทคนิคและความน่าเชื่อถือ

สำหรับสำนักงานผู้บริหารระดับสูงอาจนำเสนอเค้าโครง และการเข้าถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อเริ่มต้น การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม แต่ในระยะยาวถ้าต้องการรวมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เข้าสู่การจัดการหลักตลอดทั้งองค์กร สำนักงานผู้บริหารระดับสูงจะไม่ใช่ที่ตั้งที่ดีที่สุด

และทางเลือกสุดท้ายเป็นการจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด สถานการณ์ทางเทคนิค เมื่อที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำกับทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมภายใน แต่ที่ปรึกษาภายนอกจะขาดเครือข่ายความสัมพันธ์และการติดต่อประจำวันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะเพื่อแจ้งข่าวสารและจูงใจทีมงาน

ในทางปฏิบัติอาจไม่มีที่เดียวที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมการจัดการด้าน
สิ่งแวดล้อมทั้งหมด และการกำหนดที่ตั้งที่เหมาะสม ต้องสะท้อนถึงสิ่งเหล่านี้และอาจเปลี่ยนแปลง
ได้ตลอดเวลาเมื่อโครงการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมย้ายจากระยะหนึ่งไปยังระยะต่อไป โดยในแต่ละ
ทางเลือกมีข้อดี ข้อเสียของตัวเองไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม

ในแง่ของสายงานการจัดการ หน่วยงานที่ตั้งอยู่ภายในแผนกใดโดยเฉพาะจะมี
สายงานการสั่งการที่สั้นที่สุด แต่หน่วยงานที่กระจายไปอยู่ในส่วนต่าง ๆ ด้วยภาระหน้าที่ที่ได้รับ
มอบหมายระหว่างแผนกอาจเป็นประโยชน์มากกว่าในระยะยาว ซึ่งเป็น หนทางรวมกิจกรรม
การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน

ทางเลือกที่พิสูจน์ให้เห็นได้ว่าดีที่สุด แสดงให้เห็นทั้งในระยะสั้นและในระยะ
ยาวขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะภายในองค์กร แต่ในความเป็นจริง การจัดการสิ่งแวดล้อมเป็น
ประเด็นการจัดการที่มีขอบเขตครอบคลุมทั้งองค์กร ไม่ใช่เฉพาะทางเทคนิค ดังนั้นท่านต้อง
ทำความเข้าใจกับผู้บริหารทุกท่านว่าการควบคุมในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นภาระหน้าที่ใน
การบริหารอย่างหนึ่ง และทำให้พวกเขายอมรับและปฏิบัติตามความเข้าใจใหม่ โดยการมีบัญชี
สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมของเขาเอง

1) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุด ในการเป็นผู้จัดการด้าน
สิ่งแวดล้อมอาจพบว่ามีสถานะและอำนาจจำกัด ซึ่งโดยปกติต้องจูงใจผู้อื่น ที่อยู่ในตำแหน่งที่มี
อำนาจมากกว่าให้เปลี่ยนแนวทางการทำงาน แต่เนื่องจากความไม่สอดคล้องระหว่างอำนาจที่จำกัด
กับปริมาณงาน ท่านจะไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมเลย ยกเว้นจะได้รับการ
สนับสนุนอย่างเต็มที่จากหัวหน้าแผนก และจากฝ่ายบริหารที่ระดับสูงกว่า

การสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็น ไม่ใช่การสนับสนุน
และส่งเสริมแบบส่วนตัว แต่เป็นการสนับสนุนอย่างเป็นทางการ โดยคณะกรรมการระหว่างฝ่ายซึ่ง
ผู้จัดการต้องผูกมัดตนเองและทีมงานเพื่อปฏิบัติการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี

หากปราศจากการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูงสุด การจัดการ
ด้านสิ่งแวดล้อมจะเป็นเพียงกิจกรรมระดับต่ำ และไม่สามารถแยกงานด้านเทคนิคออกจากกิจกรรม
หลักได้ ผลลัพธ์คือ กิจกรรมดังกล่าวจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารคนสำคัญ ๆ และจาก
ทีมงานของเขาในฐานะงานที่จำเป็นและเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน

เนื่องจากตำแหน่งของผู้จัดการด้านสิ่งแวดลอมจะอยู่ในระดับต่ำสุดของลำดับขั้นการบังคับบัญชา ซึ่งจะพบว่ามีภาระหน้าที่มาก แต่มีอำนาจเล็กน้อย โดยท่านต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้องในองค์กร แต่ไม่มีอำนาจบังคับให้พวกเขาปฏิบัติตาม

ท่านสามารถเพิ่มอิทธิพลได้โดยการสร้างพันธมิตรกับผู้ให้การสนับสนุนภายในองค์กรที่สามารถสอดแทรกและสนับสนุนการจัดการด้านสิ่งแวดลอม แต่วิธีนี้ควรนำมาใช้เพียงชั่วคราวเท่านั้น

ปัญหา คือ อิทธิพลที่ได้มาในแนวทางนี้ไม่เป็นทางการและไม่ยั่งยืน และไม่ได้อยู่เป็นส่วนหนึ่งของตำแหน่งในฐานะผู้จัดการด้านสิ่งแวดลอม หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนความสนใจของเขาไปที่อื่น อิทธิพลดังกล่าวจะหมดไป และอาจทำให้ท่านตกอยู่ในฐานะที่แย่ลงกว่าเดิม เมื่อคนในองค์กรตระหนักว่าท่านไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเช่นเดิม

และให้ระลึกไว้เสมอว่าข้อมูลข่าวสารที่ส่งถึงฝ่ายบริหารระดับสูงมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ

- (1) การได้รับความเห็นชอบสำหรับค่าใช้จ่ายหลักสำหรับทีมงาน และมาตรการด้านสิ่งแวดลอม
- (2) การนำเสนอรายงานความก้าวหน้าโดยสรุป
- (3) การสร้างให้เกิดการยอมรับและความเชื่อมั่นในกิจกรรมด้านสิ่งแวดลอม

2) **หน้าที่ในการจัดการ** บทบาทของผู้จัดการด้านสิ่งแวดลอมเป็นตำแหน่งบริหาร ไม่ว่าจะมียศและคุณสมบัติเช่นใดก็ตาม ท่านควรได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารที่เพียงพอและมีความรู้ ความชำนาญเพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการให้ลุล่วง หากปราศจากความเข้าใจด้านการจัดการที่แท้จริง ท่านจะไม่ได้รับผลสำเร็จในการบริหาร ทีมงานของท่านเอง หรือทำให้การจัดการด้านสิ่งแวดลอมได้รับการยอมรับทั่วทั้งองค์กร

ลักษณะของผู้จัดการด้านสิ่งแวดลอมที่จำเป็นต้องพัฒนาขึ้นอยู่กับขอบเขตของขั้นตอนการจัดการด้านสิ่งแวดลอมขององค์กร ในช่วงแรกสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าท่านมีความต้องการความสำเร็จส่วนตัวสูง โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นของตัวเอง และผลสะท้อนกลับในทางบวกที่ได้จากการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งถ้าท่านมีคุณสมบัติ

เหล่านี้และใช้มันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ จะพบว่าท่าน ได้จัดให้มีการปรับปรุงแบบง่าย รวมถึง การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในส่วนที่สามารถทำได้แล้ว ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องค้นหาความสำเร็จระยะสั้น อีกต่อไป

เมื่อโครงการการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาถึงระยะต่อมา ลักษณะของ ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องการจะแตกต่างออกไป โดยไม่เน้นที่ความคิดริเริ่มส่วนตัว แต่เน้นที่ การปกป้องการลงทุนในด้านประสิทธิภาพการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการดูแลการดำเนินงานของ ระบบข้อมูลด้านการจัดการที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นลักษณะพิเศษส่วนตัวที่เคยให้ผลสำเร็จใน ระยะแรกจะมีความสำคัญลดลง โดยอาจถูกกำหนดให้ดูแลความปลอดภัยของระบบและ กระบวนการที่วางไว้ รวมถึงรักษาแบบแผนของพฤติกรรมให้อยู่ในขอบเขตที่กำหนด

1.1.3. การจูงใจ (Motivation) การจัดการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายโดยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่จะพยายาม ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร

มุมมองที่ยึดถือมานาน แต่ในปัจจุบันได้รับการยอมรับน้อยลง คือ มุมมองที่ว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องทางเทคนิค ซึ่งการเข้ามาแทรกแซงหน้าที่ของผู้ใช้งานถูกมองว่า เป็นสิ่งไม่เหมาะสม และมีวัตถุประสงค์เพื่อลดผลกระทบจากพฤติกรรมของผู้ใช้งานให้น้อยที่สุด โดยใช้วิธีควบคุมแบบอัตโนมัติ แม้จะเป็นความจริงที่ว่า การควบคุมที่ดีจะสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่คนเราสามารถหาแนวทางกำจัดระบบควบคุมอัตโนมัติ หรือ เข้าไปเปลี่ยนแปลงค่าต่าง ๆ ในการควบคุมอัตโนมัติ

ดังนั้นความสำเร็จในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมก็ขึ้นอยู่กับ การจูงใจบุคคลที่ แตกต่างกันขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดการเบื้องต้น และวัฒนธรรมขององค์กร

ปัญหาคือในสายตาของบุคคลทั่วไป เรื่องประสิทธิภาพในการบำบัด และกำจัด มีความสำคัญในลำดับหลัง พวกเขาจะเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมต่อเมื่อรู้สึกถูกคุกคามจากปัญหา สิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากที่จะนำไปสู่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และความตั้งใจ อาจ ให้ผลในทางตรงข้าม ฟังระลึกไว้ว่าท่านต้องการบำบัด และกำจัดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อลด มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม

เพื่อกระตุ้นบุคลากร ท่านต้องเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กรเหล่านี้ไป สู่สิ่งที่พวกเขาต้องการทำถ้าต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลที่อยู่เหนือกว่าอำนาจที่มี ดังนั้นบุคคลเหล่านี้ต้องบ่งบอกด้วยเป้าหมายของเขา

การจูงใจ คือ อะไรก็ตามที่ชักนำบุคลากรให้ปฏิบัติตามโดยสมัครใจในแนวทางที่แน่นอน และเพียรพยายามแม้ว่าจะเผชิญความยากลำบาก บุคคลมีความต้องการพื้นฐานซึ่งถ้าไม่ได้รับตามที่มุ่งหมายก็จะเกิดแรงผลักดัน เป็นผลให้เกิดการกระทำขึ้น แต่บุคคลอาจทำสิ่งใดด้วยเหตุผลที่ซับซ้อนมากกว่านี้ ถ้าได้รับชื่อเสียงและความพึงพอใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น ผลที่ตามมาคือ การผลักดันจากผู้ร่วมงานที่สามารถได้ผลมากกว่าสิ่งจูงใจทางการเงิน หรือกำลังใจของทีมงาน และจะสร้างสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่มมากกว่าบุคคล

แนวทางหลักอีกแนวทางหนึ่งเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน คือ การจัดลำดับการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ โดยชี้แนะความพยายามของเขาให้มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร แนวความคิดของ “job enrichment” เป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจโดยการทำงานจะเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ถ้าบุคลากรมีอิสระในการทำงาน

พฤติกรรมได้รับอิทธิพลจากความคาดหวัง โดยบุคลากรในองค์กรจะชั่งน้ำหนักระหว่างความพยายามและรางวัล หากความพยายามที่ต้องการมีมากกว่าผลลัพธ์ที่คาดหวัง การจูงใจจะล้มเหลว และจะล้มเหลวด้วยเช่นกันถ้าปรากฏว่ามีคนอื่นได้รับผลตอบแทนมากกว่าเมื่อใช้ความพยายามเท่ากัน แนวทางการให้หรือไม่ให้รางวัลการปฏิบัติงานขององค์กรจะมีผลกระทบต่อความเข้าใจและการจูงใจ แม้มีความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความพยายาม ผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล แต่ไม่ได้เป็นหลักฐานที่ชี้ชัดว่าจะสามารถจูงใจให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติโดยเพิ่มการให้รางวัลเพียงอย่างเดียว ความสำนึกที่เพิ่มขึ้นสำหรับการทำงานที่ดี และความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นสำหรับการควบคุม อาจทำให้การทำงานได้ผลมากกว่า แต่ถ้าไม่มีของรางวัลจะทำให้ขาดแรงจูงใจ บุคคลที่ต้องการการจูงใจจะผิดหวังเมื่อพบว่าสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ ทำให้เกิดความไม่พอใจ และยุติการทำงานในที่สุด

บุคลากรที่ต้องจูงใจมีอยู่ 6 กลุ่ม คือ

1) **ผู้บริหารระดับสูง** แรงจูงใจของผู้บริหารระดับสูง คือ การปฏิบัติงานขององค์กร โดยลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

การจูงใจทำได้โดยแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่ควรจะเป็น หากไม่มีมาตรการที่มีประสิทธิภาพในการจัดการ ดังนั้นควรใช้ระบบบัญชีเพื่อประมาณการค่าใช้จ่ายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเจรจาต่อรองหาแหล่งทุนสำหรับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม และขยายการลงทุนต่อไป

สำหรับผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ผูกติดกับอำนาจของผู้อุปถัมภ์ที่มีอิทธิพล วิธีนี้ไม่ใช่การจัดการอย่างแท้จริง เมื่ออำนาจขึ้นอยู่กับการคงอยู่ในตำแหน่งการรักษาความสนใจและการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์ แต่เป็นแนวทางที่รวดเร็วในการเริ่มโปรแกรมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และจะได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ปัญหาในการจูงใจคือการยืมอำนาจทำให้เกิดความขุ่นเคือง ซึ่งไม่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าใด ๆ จำเป็นต้องทดแทนวิธีอุปถัมภ์เพื่อให้เกิดความมั่นคงมากขึ้น โดยสร้างแรงสนับสนุนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องทำให้ผู้จัดการหน่วยงานเห็นว่าความสำเร็จในการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นความสำเร็จของเขาด้วยแม้ว่าจะได้มาด้วยการสนับสนุนและความช่วยเหลือของท่าน

2) *ผู้จัดการแผนก* แนวทางที่ชัดเจนในการจูงใจผู้จัดการแผนก คือ การทำให้เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมค่าใช้จ่าย ผู้ดูแลงบประมาณในบางองค์กรสามารถรักษาสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่ำกว่าที่กำหนดไว้ และโอนไปใช้ในงบประมาณส่วนอื่น เช่น บางหน่วยงานสามารถใช้เงินที่ประหยัดได้ไปใช้เพื่อการสอนและการวิจัย ในบางองค์กรเมื่อใดก็ตามเงินส่วนเกินจากการประหยัดได้ถูกดึงกลับ และงบประมาณสำหรับปีต่อมามีสัดส่วนที่ลดลง จะไม่มีสิ่งจูงใจให้ประหยัด

อย่างไรก็ตาม การดึงส่วนที่ประหยัดได้เข้าส่วนกลางไม่จำเป็นว่าจะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ในบางองค์กรการลดค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียวก็เป็นเครื่องจูงใจที่เพียงพอต่อผู้จัดการแผนก แม้ค่าใช้จ่ายที่ประหยัดได้ทั้งหมดจะกลับคืนสู่ส่วนกลาง แนวทางที่น่าเสนอในที่นี้คือ รวมการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้าไปสู่การจัดการทรัพยากรทั่วไป และเพื่อรายงานผลการดำเนินงานเช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายอื่น

แม้ในสถานการณ์เหล่านี้ ผู้จัดการแผนกจำเป็นต้องหาแนวทางจูงใจทีมงานที่ต้องการการสนับสนุนและการแนะนำ ทีมงานต้องการความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มผลผลิต และต้องการผลสะท้อนกลับอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

3) *บุคลากรหลัก* บุคลากรหลักเหล่านี้มีหน้าที่ควบคุมอาคาร และโรงงานโดยตรงเพื่อทำให้เชื่อว่าการควบคุมในการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ บุคลากรหลัก

เหล่านี้ต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน อย่างน้อยในส่วนของ การเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของสถานที่ หรือ โรงงานที่ควบคุม

ความสำเร็จขึ้นอยู่กับขีดความสามารถ ความรอบคอบ และความมีอิสระ โดยจุดหมายหลัก คือ การป้องกันไม่ให้เกิดการหยุดดำเนินการ และหลีกเลี่ยงการตำหนิจากเจ้าของ

ถ้าบุคลากรหลักถูกประเมินค่าต่ำเกินไปจากผู้บริหารระดับสูงกว่า และ ถูกเฉลยจนกว่าจะมีบางสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น ไม่มีแม้กระทั่งงบประมาณสำหรับการลงทุนพื้นฐาน ในมาตรการประสิทธิภาพในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และอยู่ใต้การชี้แนะให้ลดค่าใช้จ่ายในการ บำบัดและกำจัดอย่างไรเหตุผล เมื่อนั้นจะพบว่าเป็นเรื่องยากยิ่งในการจูงใจบุคลากรเหล่านี้ ในทำนองตรงกันข้าม หากเขาได้รับการยอมรับในเรื่องประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็น เป้าหมายส่วนตัว และได้รับการสนับสนุน การมองเห็นคุณค่า และได้รับเงินทุนสนับสนุนจาก ฝ่ายบริหารระดับสูง และหากเขาได้รับการสนับสนุนทางเทคนิคเขาจะมีความภาคภูมิใจในงาน มากขึ้น

พยายามติดต่อกับพวกเขาโดยตรง และรักษาระดับความสัมพันธ์โดยการ พบปะอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร และ รูปแบบการบริหาร แนวทางจูงใจบุคลากรหลักเหล่านี้โดยวิธี “job enrichment” จะช่วยให้มี การจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความภูมิใจในงานที่ทำ

4) ทีมงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมมักถูกกระตุ้น โดยแรงผลักดันพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความสำเร็จ ความผูกพัน และอำนาจ ในทีมงานด้านการจัดการ สิ่งแวดล้อมเองก็จะพบว่าหนึ่งในนั้นครอบงำท่านอยู่

ถ้ามุ่งมั่นไปที่โครงการและต้องการบรรลุผลสำเร็จ การจูงใจจะขึ้นอยู่กับ เป้าหมายที่ชัดเจน การมอบหมายงานที่รอบคอบ และผลลัพธ์ของมาตรการที่สามารถวัดได้ ท่านจะ เปิดรับความหลากหลายเพื่อรักษาความท้าทาย และมีความสุขเมื่อผู้บริหารระดับสูงระลึกถึงท่าน แสดงให้เห็นว่าท่านถูกจูงใจด้วยความสำเร็จ

ถ้าต้องการเชื่อมสัมพันธ์กับบุคลากร และพอใจที่จะทำงานเป็นกลุ่ม หรือ เป็นทีม แรงจูงใจของท่านจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลอื่นในการออกแบบและการ ดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยท่านต้องบริหารบุคลากรของท่านเป็นทีม และจะพยายามสร้าง

ความรักในหมู่คณะระหว่างผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อม และผู้จัดการหน่วยงาน สรุปได้ว่าท่านถูกงูใจ
โดยความ ผูกพัน

ถ้าชอบมีอิทธิพล และชี้นำบุคลากร ท่านจะถูกงูใจโดยการจัดการที่
ประสบความสำเร็จที่ทำให้ผู้อื่นทำงานในองค์กร ท่านผลักดันเพื่อสั่งการหรืออย่างน้อยชี้นำ
พฤติกรรมของบุคคลอื่น แสดงว่าท่านถูกงูใจโดยอำนาจ

5) ผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อม การมีผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อมประจำที่โรงงานที่
รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมในแต่ละฝ่าย หรืออาคารเป็นประโยชน์ที่เห็นได้ชัด ในทางอุดมคติ
ตัวแทนจะถูกเสนอชื่อโดยแผนกที่เขาทำงานอยู่ การอ่านค่าจากเครื่องวัดโดยบุคคลเป็นสิ่งที่
ประโยชน์ เนื่องจากมนุษย์จะตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าอุปกรณ์ส่งสัญญาณอัตโนมัติ
ดังนั้นการมีใครสักคนเข้ามาคิดเรื่องสิ่งแวดล้อม จะมีผลต่อทัศนคติของบุคลากรและช่วยกระตุ้นให้
เพื่อนร่วมงานปรับปรุงเรื่องการบำรุงรักษา ขอร้องให้ทำการสอดส่องและรายงานข้อผิดพลาด หรือ
หาแนวทางที่จะสามารถอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมได้ และขอร้องให้เขาทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลสิ่งแวดล้อม

ในทางปฏิบัติ ความสำเร็จจะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์กร และ
แนวทางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ใช้ หากไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงานอื่น ๆ บทบาทการดูแล
ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลทางลบได้ ท่านอาจต้องใช้ผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อมเป็นการชั่วคราวและ
ยกเลิกหน้าที่ดังกล่าว เมื่อองค์กรติดตั้งเครื่องตรวจวัดอัตโนมัติ และนำเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าเป็นส่วน
หนึ่งของงานประจำ ในการจัดการทรัพยากรตัวแทนด้านสิ่งแวดล้อมต้องได้รับการฝึกอบรม และ
การสนับสนุนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของพวกเขา และที่สำคัญ กว่านั้นคือ จำเป็นต้องได้
รับคำ ชมเชยและการส่งเสริมบทบาทของพวกเขา การได้รับคำชมเชยและการส่งเสริมเพื่อไม่ให้
รู้สึกว่าเป็นงานประจำที่ไม่มีคุณค่า โดยต้องมองเห็นว่าสิ่งที่เขาทำเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพ
การจัดการสิ่งแวดล้อม หมายความว่าท่านต้องเตรียมความพร้อมให้โดยให้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย
ชัดเจน และต้องสืบสวนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่ได้รับรายงานอย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพอีกครั้ง

6) ทีมงานทั่วไป พยายามงูใจทีมงานด้วยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมให้
เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกับการประหยัดเงิน คำนวณผลกระทบของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมใน
รูปแบบของการลด CO₂ และ ซัลเฟอร์ไดออกไซด์สู่บรรยากาศ เป็นต้น และนำเสนอในรูปแบบของ
บรรยากาศโลกที่ร้อนขึ้น รวมถึงฝนกรด เป็นต้น

1.1.4. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) ข้อมูลข่าวสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้ผล แต่ระบบบัญชีการเงินแบบดั้งเดิมไม่สามารถแสดงให้เห็นประโยชน์ของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรส่วนใหญ่มักตรวจสอบค่าใช้จ่ายรวม และรายรับที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนของธุรกิจ โดยไม่สนใจใน “ระดับล่าง” หรือสนใจว่าแต่ละแผนกมีผลกำไรหรือขาดทุนเท่าไร นี่คือเหตุผลหลักว่าทำไมในอดีตผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมจึงประสบความยากลำบากที่ต้องดึงความสนใจตลอดจนการเห็นชอบและสนับสนุนของผู้จัดการระดับสูงตลอดเวลา

การออกแบบระบบสารสนเทศที่ดีต้องรวมถึงการพิจารณากระบวนการป้อนข้อมูลทั้งระบบอย่างพอเพียง รวมทั้งการวิเคราะห์ความไวและการเสนอรายงานที่เหมาะสม

ข้อมูลข่าวสารเป็นข้อมูลตัวเลขที่ผ่านกระบวนการ ดังนั้นจึงมีความหมายต่อผู้ใช้และช่วยในการตัดสินใจ การออกแบบระบบสารสนเทศมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนของข้อมูลตัวเลขที่ ผู้ทำการตัดสินใจได้รับ ขณะเดียวกันเพื่อเพิ่มคุณภาพของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แทนที่จะสร้างกระแสข้อมูล ระบบสารสนเทศควรติดตาม วิเคราะห์ และสร้างผลให้ครอบคลุม เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับการตัดสินใจที่แตกต่างกัน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าข้อมูลข่าวสารจำเป็นต้อง “แม่นยำ ตรงเวลา และตรงประเด็น” ข้อที่สำคัญที่สุด คือ การตรงประเด็น หมายความว่า ข้อมูล ข่าวสาร ต้องเหมาะสมต่อการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น ระดับของการตัดสินใจมี 3 ระดับในองค์กร ซึ่งมีความต้องการชนิดของ ข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันออกไป คือ

- 1) การควบคุมการดำเนินการ
- 2) การควบคุมการบริหาร
- 3) การวางแผนกลยุทธ์

ความแม่นยำและการตรงเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่จะแปรตามชนิดของการตัดสินใจ ท่านต้องพยายามต่อสู้เพื่อความแม่นยำในข้อมูลตัวเลขที่รวบรวม และข่าวสารที่จัดเตรียม แต่ระดับของความเที่ยงตรงที่ต้องการแตกต่างกัน อย่างสับสนระหว่างความแม่นยำกับความเที่ยงตรง ความเที่ยงตรง คือ ความคลาดเคลื่อนที่ผ่านต้องเตรียมยอมรับในการวัด

การตรงเวลาจะแปรตามชนิดของการตัดสินใจเช่นกัน การควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้ผลต้องมีการเตือนภัยทันทีเมื่อมีบางสิ่งผิดพลาด แต่ถ้าระบบมีการทำงานที่ถูกต้องแล้ว ท่านไม่จำเป็นต้องได้รับข้อมูลใด ๆ และสำหรับการควบคุมด้านการบริหารจำเป็นต้องได้รับรายงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับวัฏจักรงบประมาณรายเดือน

ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการมีหลากหลาย สำหรับการควบคุมการปฏิบัติงาน ต้องการข้อมูลที่เที่ยงตรงเพื่อเตือนให้รู้เมื่อบางสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น สำหรับการควบคุมด้านการบริหารต้องการรายงานเป็นระยะ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูลเพื่อการคาดคะเนอย่างรวดเร็ว

การวางแผนกลยุทธ์ต้องการข้อมูล 2 ประเภท ประเภทแรก คือ ข้อมูลสรุปประจำปีที่สอดคล้องกับการทบทวนประจำปี ประเภทที่สอง คือ ข้อมูลที่ต้องการเป็นครั้งคราว ซึ่งบ่อยครั้งมักเร่งด่วนเพื่อรองรับการไต่ถามโดยเฉพาะความล้มเหลว ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกิดจากลักษณะของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการข้อมูลหาย ๆ ครอบคลุมข้อมูลที่ไม่สามารถคาดคะเนได้อย่างกว้าง ๆ โดยมากฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่มีข้อมูลที่กว้างเพียงพอเกี่ยวกับปัจจัยทั้งหมดที่การตัดสินใจกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้ประกอบการพิจารณา หรือฐานข้อมูลไม่สามารถรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นได้เร็วเพียงพอเพื่อใช้ประโยชน์จริง

กลุ่มบุคลากรหลัก 6 กลุ่มที่ใช้ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมมีดังนี้ คือ

1) **ผู้บริหารระดับสูง** ผู้บริหารระดับสูงต้องการทราบว่าจำนวนเงินที่ใช้ไปกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเท่าใด เพื่อตอบคำถามว่า

(1) ถ้าปราศจากการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเท่าใด

(2) จำนวนการลงทุนรวมด้านประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ให้ผลคืนทุนระยะสั้นเป็นจำนวนเท่าใด

(3) โครงการหลักด้านประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ให้ผลคืนทุนในระยะยาวโครงการใดที่ควรลงทุนและทำไม

2) **ผู้จัดการแผนก** ผู้จัดการแผนก โดยเฉพาะผู้ที่เป็นผู้ดูแลงบประมาณ จำเป็นต้องทราบว่าบุคลากรหลักจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้ดีเพียงใด เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามว่า

แผนดังกล่าวบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และ/หรือคงอยู่วงเงินงบประมาณหรือไม่ โดยต้องทำข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรูปแบบที่เหมือนกับข้อมูลที่เขาได้รับจากการติดตามผลประจำสม่ำเสมอ

3) **บุคลากรหลัก** บุคลากรหลักเป็นคนรับผิดชอบควบคุมโรงงานและสถานที่ พวกเขาต้องการผลสะท้อนการปฏิบัติงานของเขาเพื่อที่จะสามารถตอบคำถามว่า

(1) มีปริมาณมลพิษเท่าใด หลักจากนำมาพิจารณาในประเด็นที่แตกต่างกันในเรื่องสภาพภูมิอากาศ และการใช้งาน โดยดูการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับปีอื่น ๆ

(2) อะไรคือผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่กระทำไปในแง่ของการใช้งาน

(3) กิจกรรมเหล่านี้ยังคงทำงานอยู่หรือไม่

(4) มีสิ่งใดผิดปกติหรือไม่

งานสำคัญ คือ การฝึกอบรมบุคลากรหลักให้เข้าใจว่าระบบสารสนเทศทำงานและแปลผลข้อมูลและแปลผลที่ได้รับอย่างไร

4) **ทีมงานด้านสิ่งแวดล้อม** เพิ่มเติมจากข้อมูลข่าวสารที่กล่าวมาข้างต้น ทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมต้องได้รับข้อมูลเพื่อช่วยตอบคำถามว่า

(1) มาตรการอะไรที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมที่สูงขึ้น

(2) การคืนทุนที่คาดหวังจากมาตรการเหล่านี้คืออะไร

(3) อะไรคือความก้าวหน้าทางเทคนิคในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อตอบคำถามเหล่านี้ จำเป็นต้องเกาะติดการประชุมด้านสิ่งแวดล้อมระดับต่าง ๆ วารสารผู้ร่วมงานด้านวิศวกรรมในองค์กร และทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมจากภายนอก

5) **ผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อม** ผู้แทนด้านสิ่งแวดล้อมต้องการข้อมูลเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ทั่วไป แต่ต้องการผลย้อนกลับบ่อยครั้งกว่า เพื่อตอบคำถามว่า

- (1) แต่ละแผนกหรือฝ่ายของเขาปรับปรุงดีขึ้นมาน้อยเพียงใด
- (2) ผลกระทบที่เกิดจากการดูแลรักษาที่ดีมีมากน้อยเพียงใด

6) *ทีมงานทั่วไป* ทีมงานทั่วไปต้องการผลย้อนกลับง่าย ๆ ว่า ที่หน่วยงานของเขาทำงานได้ดีมาก – น้อยเพียงใด เพื่อตอบคำถามที่ว่า ผลกระทบจากมลพิษต่าง ๆ ปรับปรุงดีขึ้น หรือแย่ลง

อย่างน้อยที่สุดข้อมูลเหล่านี้ควรอยู่ในรูปแบบของรายงานรายไตรมาสหรือรายงานราย 6 เดือน ที่ปิดประกาศบนบอร์ดที่เห็นได้ชัดเจน หรือในจดหมายข่าวของบริษัทหรือบอร์ดประตูทางเข้า

กระบวนการทางบัญชี เป็นสิ่งสำคัญในการนำข้อมูลด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเข้าสู่ระบบบัญชีและการเงิน เพื่อช่วยยกระดับ Profile การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และระบุผลที่ได้จากมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม ถ้าข้อมูลนี้ไม่มีการรวบรวมเข้าสู่ระบบการจัดการด้านการเงินขององค์กรอย่างชัดเจนแล้ว การไม่ตระหนักถึงสิ่งนี้จะเป็อุปสรรคที่สำคัญต่อการนำนโยบายการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ฝ่ายการเงินจะไม่เก็บบัญชีข้อมูลการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในรูปแบบที่ต้องการ โดยเฉพาะการจำแนกผลที่ได้จากกิจกรรม และมาตรการต่าง ๆ ดังนั้นความช่วยเหลือจากการรวบรวมข้อมูลผลกำไรที่ได้รับเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ แต่ต้องแน่ใจว่าข้อมูลสอดคล้องกับที่เก็บไว้โดยฝ่ายการเงิน

วิธีการหนึ่งที่สร้างโดย Cheriton Technology คือ การตั้งงบประมาณจากผลตอบแทนของการลงทุน เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการลงทุนเทียบกับการลดลงของรายจ่ายตลอดช่วงเวลา ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นข้อเท็จจริงที่ว่าค่าใช้จ่ายการลงทุนในปีที่หนึ่งทำให้เกิดผลประหยัดในปีต่อมา รูปแบบบัญชีแบบนี้จะช่วยจัดเตรียมข้อมูลที่หนักแน่นสำหรับการหาแหล่งทุนต่อไป

การลงทุนในประสิทธิภาพการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมยังคงให้ผลประโยชน์ต่อไปอีกยาวนาน หลังจากค่าใช้จ่ายการลงทุนในตอนแรกได้กลับคืนมา โดยท่านต้องสร้างวิธีตรวจวัดการลดลงของรายจ่าย

1.1.5. การตลาด (Marketing) แม้ว่าหน้าที่หลักของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คือ ควบคุมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำการตัดสินใจในฐานะผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีความรับผิดชอบเพิ่มเติมในการส่งเสริมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการตลาดสำหรับกิจกรรมที่ทำ

การส่งเสริมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักดังต่อไปนี้

- 1) เพิ่มความตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพในการจัดการสิ่งแวดล้อมต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 2) ตลาดสำหรับงานบริการของท่านภายในองค์กร
- 3) แสดงมูลค่าของเงินต่อฝ่ายบริหารระดับสูง
- 4) ประชาสัมพันธ์ความสำเร็จในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ในฐานะผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อม ท่านต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องการขายแนวคิดกิจกรรมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในระดับต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น

- 1) ผู้บริหารระดับสูง
- 2) ผู้ดูแลงบประมาณ
- 3) ผู้จัดการสถานที่
- 4) ทีมงานทั่วไป

ท่านต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสนใจของแต่ละกลุ่ม และจงใจให้ทำตามคำแนะนำ และนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้ยอมรับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและติดตามให้มีการนำไปใช้มากขึ้น

การตลาด หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลที่ใช้บริการเสมือนเป็น “ลูกค้า” การตลาดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความต้องการและผลประโยชน์ เป็นการมองว่าอะไรคือสิ่งที่บุคคลอื่นต้องการและถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่อะไรที่ท่านต้องการ สิ่งที่ต้องทำในฐานะผู้จัดการด้าน

สิ่งแวดล้อม เช่น การติดตามผล และการกำหนดเป้าหมาย หรือการสำรวจด้านสิ่งแวดล้อมไม่ใช่สิ่งสำคัญอันดับแรก สิ่งที่ต้องทำ คือ พยายามค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ

ความสัมพันธ์ทั้งหมดที่เกี่ยวกับผู้ใช้บริการของท่านมีส่วนประกอบของการตลาดโดยพวกเขาเป็นตัวแทนของโอกาสเพื่อส่งเสริมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ความสำเร็จของการตลาดรวมถึงการได้พบปะผู้ใช้บริการทั้งหมดของท่าน ในที่สุดพวกเขาก็จะเป็นคนที่ให้งานกับท่าน ในที่นี้หมายถึงการพยายามตอบคำถามสำคัญดังนี้

- 1) ท่านได้เตรียมอะไรไว้กับผู้ใช้บริการ
- 2) เขาจะได้ประโยชน์อะไรจากสิ่งที่ทำขึ้น
- 3) นี่เป็นสิ่งที่เขาต้องการอย่างแท้จริงหรือไม่

การขาย ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพียงไม่กี่คนที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการในการขาย แต่มันเป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้ โดยการขายเป็นเรื่องของความจริงใจและความเชื่อว่าสิ่งที่ท่านกำลังเสนอ ให้ความพึงพอใจแก่ลูกค้าและให้คุณค่าแก่เขา

ขั้นตอนแรก ท่านต้องระบุลูกค้าที่ใช้บริการของท่าน และบุคลากรหลักที่สามารถส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นี่คือนักคนที่ต้องเข้าไปทำความรู้จัก และในขณะที่ทำความรู้จักท่านต้องแสดงถึงเทคนิคในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับสอง โดยท่านต้องทำให้เขาเชื่อมั่นในความสามารถของท่าน

การประชาสัมพันธ์ภายใน การประชาสัมพันธ์บางครั้งเป็นสิ่งที่ทำโดยปราศจากความคิดที่เราพยายามแสดงภาพพจน์ที่ดีต่อโลก แต่การประชาสัมพันธ์ภายใน หมายถึงการแจ้งข่าวแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแสดงถึงการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับทีมงาน การกำหนดช่วงเวลาเพื่อถกปัญหาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ขึ้นอยู่กับท่านที่ต้องกระตุ้นให้เกิดการถกเถียงเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาก็เป็นไปได้ กระตุ้นให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น การส่งเสริมให้มีข้อเสนอแนะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเขามีส่วนสำคัญในการปฏิบัติ

ออกเยี่ยมบุคลากรในสำนักงานของพวกเขา หรือสถานที่ที่พวกเขาทำงาน และให้พวกเขาแสดงให้เห็นว่าพวกเขาทำอะไร

การประชาสัมพันธ์ภายนอก การประชาสัมพันธ์ภายนอกส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการใช้สื่อเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย เวลา และสิ่งที่จะเป็นข่าว

การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจและคำนึงถึงมากขึ้น และคนทั่วไปต้องการทราบว่าท่านต้องการได้อะไร โดยเฉพาะถ้าสามารถบอกเล่าเรื่องราวของ “ความสนใจของมนุษย์” หรือความเห็นเรื่อง “สภาพแวดล้อม” การเป็นผู้ให้การสนับสนุน และการบริจาคต่อการกุศลเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ส่งเสริมคุณค่าในเรื่องราวที่เป็นข่าว

การฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทีมงานในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่ไม่ใช่เพื่อสอนเรื่องเทคนิค แต่ทำเพื่อการจูงใจมากกว่า สิ่งที่ต้องทำ คือทำให้ Profiles ของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสูงขึ้น และทำให้พวกเขาเชื่อว่ามันเป็นกิจกรรมที่มีคุณค่า

การอภิปรายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรม สัมมนา และการพูดคุยทั้งหมดเปิดโอกาสในการส่งเสริมความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม และการหาตลาดสำหรับบริการของท่าน

การวิจัยตลาด หมายถึง การพยายามค้นหาเกี่ยวกับ

- 1) กลุ่มคน หรือคนที่ใช้หรืออาจใช้บริการ
- 2) ความต้องการของพวกเขา
- 3) สิ่งที่ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมคนอื่นดำเนินการ
- 4) อะไรคือมาตรการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม และต้องเสียค่าใช้จ่าย

เท่าใด

ท่านต้องมองหาโอกาสอยู่เสมอ โอกาสที่จะนำเสนอมาตรการประสิทธิภาพการบำบัด รวมทั้งโอกาสที่จะจูงใจบุคคลในฐานะผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อม ท่านต้องรู้จักองค์กร เนื่องจากโอกาสในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมักจะอยู่นอกเหนือหน่วยงานของท่าน การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ต้องดำเนินการข้ามแผนกต้องมีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน

หมายความว่าท่านต้องทราบไม่เฉพาะโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ท่านต้องทราบถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้มาจากประสบการณ์เท่านั้น

ท่านจำเป็นต้องแยกความแตกต่างของผู้สนทนาสำหรับกิจกรรมการตลาด
หมายถึง ท่านต้องพัฒนาช่องทางส่งเสริมเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในแต่ละระดับในองค์กร โดย
วิธีที่ใช้วิจัยตลาดมีหลักการดังนี้

- 1) พูดคุยกับบุคลากรภายในองค์กร
- 2) ประชุมกับผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมคนอื่น
- 3) อ่านบทความด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและวารสาร

การวางแผนการตลาด กลยุทธ์การวางแผนการตลาด เป็นเรื่องเกี่ยวกับ
ความพยายามหาหนทางว่าจะไปยังจุดใด และวางแผนกำหนดเป้าหมายตลอดเส้นทาง แผนงานควร
มีความเป็นจริงและสามารถทำได้ แผนการตลาดไม่ต้องการเอกสารที่ยืดยาว แต่ควรมีส่วนสำคัญ 2
ส่วน คือ ส่วนการวิเคราะห์ และส่วนกลยุทธ์

ส่วนการวิเคราะห์ ต้องวิเคราะห์ว่า

- 1) ใครเป็นลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 2) บริการอะไรที่เตรียมให้ในขณะปัจจุบัน
- 3) บริการนี้สามารถขยายได้หรือไม่
- 4) มีลูกค้าอื่นที่เป็นไปได้หรือไม่
- 5) ควรคิดค่าบริการอย่างไร

ส่วนกลยุทธ์ ต้องประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์ในเชิงปริมาณ
- 2) แนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
- 3) กำหนดวัน – เวลา
- 4) ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมในรูปของเวลาและเงิน

5) แหล่งเงินทุนสำหรับกิจกรรมและเหตุผลที่จะแสดงต่อผู้บังคับบัญชา

1.1.6. การลงทุน (Investment) ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่องค์กรต้องพิจารณาเพื่อเพิ่มการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลต่อการดำเนินงานภายในองค์กร
- 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า และชุมชน

ท้องถิ่น

การระบุโอกาส แนวทางในการตัดสินใจว่าจะลงทุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อม ณ.ที่ใด และเมื่อใด อันดับแรกต้องจัดการกับสถานที่ที่มีมลภาวะในการจัดการสิ่งแวดล้อมมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ที่เห็นได้ชัด

การจัดลำดับความสำคัญ เมื่อจัดลำดับโอกาสการลงทุน ปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย

- 1) ค่ามลพิษในแต่ละพื้นที่
- 2) สภาพปัจจุบันของการจัดการมลพิษ
- 3) เงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่
- 4) ผลของมาตรการที่นำเสนอต่อทัศนคติและพฤติกรรมของทีมงาน

การละเลยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจทำให้สามารถแก้ไขผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจสูญเสียความสามารถในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

1.2. การใช้ตารางการจัดการ

1.2.1. พิจารณาแต่ละ column ทำเครื่องหมายในแต่ละหัวข้อที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุดตามความคิดของท่านในปัจจุบัน

1.2.2. เชื่อมจุดที่ทำเครื่องหมายในแต่ละหัวข้อเพื่อสร้างกราฟเส้น เส้นกราฟที่ได้ คือ Organizational Profile ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมทั้งหมดว่าจะทำอย่างไรจึงจะเกิดสมดุลในการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรของท่าน

1.2.3. ทำสำเนาตารางการจัดการ และขอให้สายงานการจัดการของท่าน ทำซ้ำตามขั้นตอนเดิม โดยทำเครื่องหมายในตารางเพื่อสร้างกราฟ

1.2.4. เปรียบเทียบกับ Organization Profile ของท่านเมื่อมีความเห็นไม่ตรงกัน อภิปรายการประเมินเพื่อหาหนทางที่จะสามารถบรรลุตำแหน่งที่มีความเห็นตรงกัน ถ้าสามารถ ตกลงกันได้ วาดมันลงในสำเนาฉบับที่ 3 ถ้าไม่สามารถตกลงกันได้ วาด Profile ทั้งสองแบบและเขียนป้ายบอกว่ามีความเห็นที่แตกต่างกัน

1.2.5. ตัดสินว่าคอลัมน์ใดมีประเด็นซึ่งมีความสำคัญ เลือกมา 2 Column ที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงมากที่สุด จากนั้นทำรายการที่คิดว่าเป็นอุปสรรค ในแต่ละ Column มา 5 รายการ และระบุถึงโอกาสสำคัญ 3 ประการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.2.6. ขอให้ผู้บริหารในสายงานทำซ้ำตามกระบวนการนี้

1.2.7. เปรียบเทียบรายการอีกครั้ง หากมีความเห็นไม่ตรงกันต้องพยายามหาข้อยุติที่เป็นเอกฉันท์ ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ขอให้รวบรวมรายการในส่วนที่เป็นอุปสรรคและโอกาสไว้

1.2.8. ส่งสำเนาตารางถึงผู้บริหารระดับสูง และขอให้ทำซ้ำตามกิจกรรมที่ทำโดยท่านและผู้บริหารในสายงาน

1.2.9. เขียนรายงานผล ประกอบด้วย Organization Profile, อุปสรรค และโอกาส รวมถึงข้อเสนอแนะในการแก้ไข และประโยชน์ที่ได้

Organization Profile เมื่อเราลากเส้นผ่านแต่ละช่องในตารางที่อธิบายแนวทางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรท่านได้ดีที่สุด จะพบว่ามึรูปแบบอยู่ในเกณฑ์ที่ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง ซึ่ง Organization Profile จะแสดงให้เห็นว่ารูปแบบใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้ถูกพัฒนาไปในแนวทางที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องเท่านั้นที่จะทำให้ท่านมั่นใจในผลที่ได้รับจากการ ลงทุน

ระดับ 0 ไม่มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คือ ไม่มีนโยบายสิ่งแวดล้อม ไม่มีทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะ และไม่มีความรู้พื้นฐานอย่างเป็นทางการในการรับผิดชอบด้าน

สิ่งแวดล้อม ไม่มีการตรวจวัดด้านสิ่งแวดล้อม และไม่มีโปรแกรมส่งเสริมการตระหนักถึงการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ระดับ 1 แม้ว่านโยบายด้านสิ่งแวดล้อมจะไม่ชัดเจน แต่องค์กรทำการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้สร้างระบบข้อมูลพื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม แต่การรายงานข้อมูลจะมีเฉพาะหน่วยงานเท่านั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมจะส่งเสริมการตระหนักถึงความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมโดยอาศัยช่องทางติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับผู้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมโดยตรง และตอบสนองต่อการร้องขอคำแนะนำพื้นฐานเฉพาะกรณี

ระดับ 2 ผู้บริหารระดับสูงยอมรับในความสำคัญของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม แต่ในทางปฏิบัติมีข้อผูกพัน หรือได้รับการสนับสนุนกิจกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมเพียงเล็กน้อย ทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมปกติจะมาจากฝ่ายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และรายงานต่อคณะกรรมการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายอื่น ประสิทธิภาพของกิจกรรมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีจำกัดเนื่องจากขาดความสนใจและความกระตือรือร้นของสมาชิกในคณะกรรมการ

ระดับที่ 3 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทำอย่างจริงจังโดยผู้บริหารระดับสูงและเชื่อมโยงถึงโครงสร้างการจัดการข้อมูลที่มีแบบแผน นั่นคือ มีระบบการรวบรวมข้อมูลและจัดการระบบการรายงาน และมีโครงการที่เห็นชอบร่วมกันเพื่อส่งเสริมการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการลงทุนในการเพิ่มประสิทธิภาพการบำบัด และกำจัดมลพิษ

ระดับที่ 4 มีผู้แทนรับผิดชอบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจนตลอดทั้งองค์กร ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมใช้ช่องทางทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการในการติดต่อสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมประสิทธิภาพในการบำบัด และกำจัด นั่นคือ ระบบการรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลการจัดการสิ่งแวดล้อมถูกนำมารวมกับการจัดการด้านบัญชีในการปฏิบัติจริงมีการตรวจสอบเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมีการคำนวณประโยชน์ที่ได้รับจากมาตรการการเพิ่มประสิทธิภาพในการบำบัด และกำจัด มีการรายงานความสำเร็จในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับผลกระทบที่มีต่อ สิ่งแวดล้อม กรรมการบริหารให้คำมั่นในเรื่องประสิทธิภาพการบำบัด และกำจัดมลพิษ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนทุกระดับในคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์กรให้รับผิดชอบการควบคุม ดูแลด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ และเป็นตัวแทนของพนักงานทุกระดับในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแทนนายจ้าง และตัวแทนระดับบริหารที่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ประกอบการ ตัวแทนระดับปฏิบัติการที่ได้รับการคัดเลือกจากพนักงานทั้งหมดของสถานประกอบการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตารางการจัดการตามที่แสดงในภาคผนวก ซึ่งจะถูกใช้ประเมินระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินการในแต่ละปัจจัยการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมโดยประชากรในการศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยให้ประชากรในการศึกษาทำการพิจารณาตารางการจัดการโดยมีวิธีการดังนี้

3.1. พิจารณาแต่ละ column ทำเครื่องหมายในแต่ละหัวข้อที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุดตามความคิดของท่านในปัจจุบัน

3.2. เชื่อมจุดที่ทำเครื่องหมายในแต่ละหัวข้อเพื่อสร้างกราฟเส้น เส้นกราฟที่ได้คือ Organizational Profile ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพรวมทั้งหมดว่าจะทำอย่างไรจึงจะเกิดสมดุลในการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรของท่าน

3.3. ทำสำเนาดารงการจั้ดการ และขอให้ตัวแทนระดับปฏิบัติการทำซ้ำตามขั้นตอนเดิม โดยทำเครื่องหมายในตารางเพื่อสร้างกราฟ

3.4. เปรียบเทียบกับ Organization Profile ของท่านเมื่อมีความเห็นไม่ตรงกัน อภิปรายการประเมินเพื่อหาหนทางที่จะสามารถบรรลุตำแหน่งที่มีความเห็นตรงกัน ถ้าสามารถตกลงกันได้ วดมันลงในสำเนาฉบับที่ 3 ถ้าไม่สามารถตกลงกันได้ วด Profile ทั้งสองแบบและเขียนป้ายบอกว่ามีความเห็นที่แตกต่างกัน

3.5. ตัดสินว่าคอลัมน์ใดมีประเด็นซึ่งมีความสำคัญ เลือกมา 2 Column ที่เห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงมากที่สุด จากนั้นทำรายการที่คิดว่าเป็นอุปสรรคในแต่ละ Column มา 5 รายการ และระบุถึงโอกาสสำคัญ 3 ประการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.6. ขอให้ตัวแทนระดับบริหารในสายงานทำซ้ำตามกระบวนการนี้

3.7. เปรียบเทียบรายการอีกครั้ง หากมีความเห็นไม่ตรงกันต้องพยายามหาข้อยุติที่เป็นเอกฉันท์ ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ขอให้รวบรวมรายการในส่วนที่เป็นอุปสรรคและโอกาสไว้

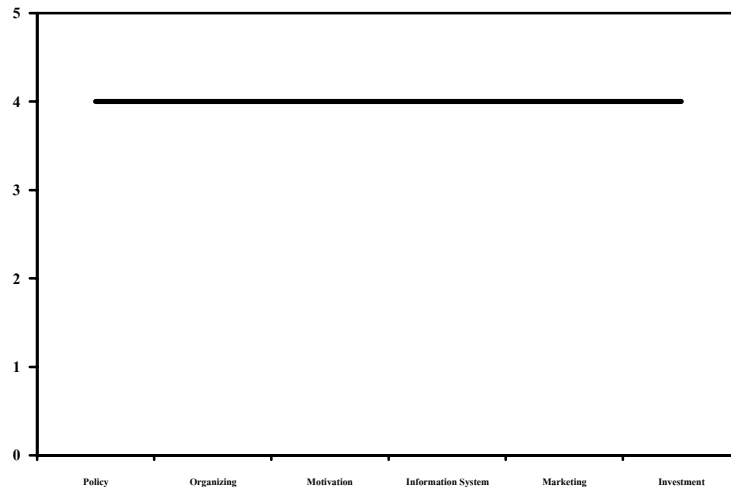
3.8. ส่งสำเนาดารงถึงตัวแทนายจ้างและขอให้ทำซ้ำตามกิจกรรมที่ทำโดยท่านและตัวแทนระดับบริหาร

3.9. เขียนรายงานผล ประกอบด้วย Organization Profile, อุปสรรค และโอกาส รวมถึงข้อเสนอแนะในการแก้ไขและประโยชน์ที่ได้

4.การวิเคราะห์ข้อมูล

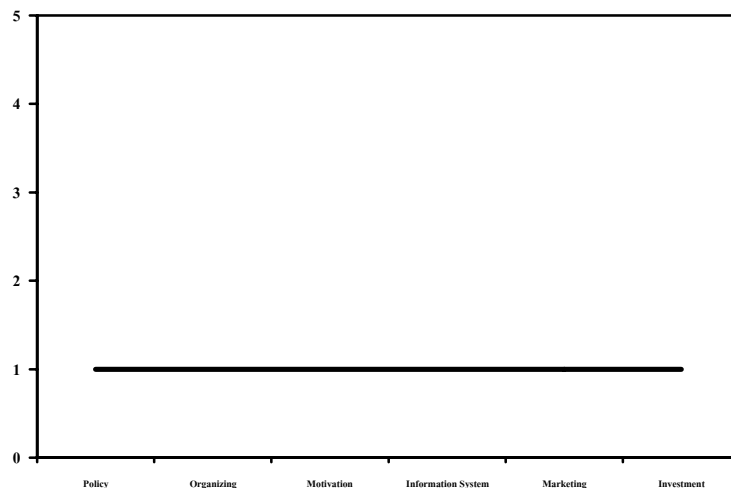
จาก Organization Profile แสดงให้เห็นถึงระดับการให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในบุคลากรแต่ละระดับ เช่น

3.1. ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมดีมาก กล่าวคือ มีการให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับสูงจากบุคลากรในทุกระดับ



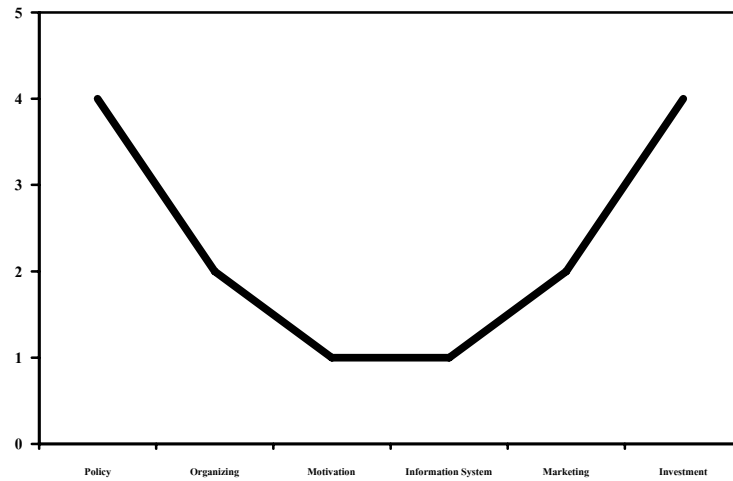
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในระดับสูง

3.2. ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ในระดับที่ไม่มีความก้าวหน้า กล่าวคือ มีการให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในระดับต่ำทั้งจากบุคลากรในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ



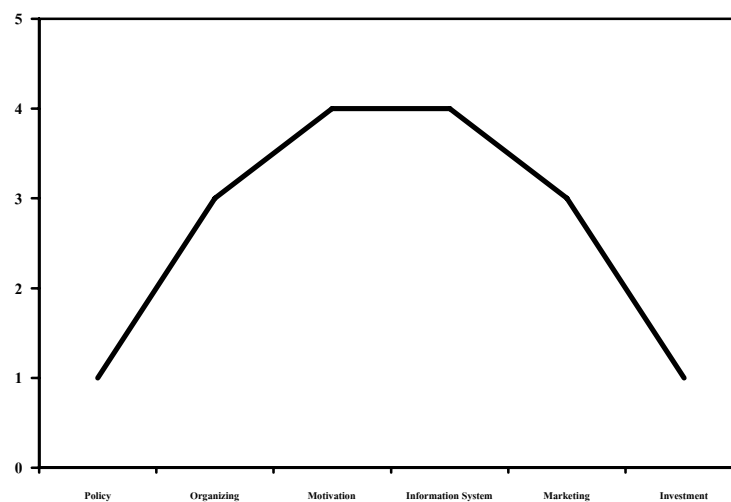
ภาพที่ 3.2 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญในการดำเนินงานในระดับที่ไม่มีความก้าวหน้า

3.3. ผู้บริหารมีความคาดหวังผลการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในระดับสูง แต่ผลการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญของผู้บริหาร แต่ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความสำคัญ

3.4. ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นการสูญเปล่า เนื่องจากผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 3.4 แผนภูมิแสดงการให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน แต่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 4.1 รูปสถานประกอบการ

1.สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันของสถานประกอบการ

สถานประกอบการที่ทำการศึกษ เป็นสถานประกอบการผลิตภาชนะบรรจุอาหารที่ทำจากโลหะ และอโลหะ ประกอบด้วยกระป๋องและฝาบรรจุอาหารทุกรูปแบบ และทุกลักษณะ รวมถึงซองบรรจุอาหารที่สามารถฆ่าเชื้อได้

กระบวนการที่ใช้ในการผลิตครอบคลุมการผลิตและบริการครบวงจร ตั้งแต่การตัดแผ่นโลหะให้ได้ตามขนาดและรูปแบบที่กำหนด รวมถึงการเคลือบสารป้องกันการเกิดปฏิกิริยาระหว่างภาชนะบรรจุอาหารกับอาหารที่บรรจุ การขึ้นรูปภาชนะบรรจุให้มีรูปแบบตามที่ต้องการ

โดยมีการควบคุมการผลิตในทุก ๆ กระบวนการให้สอดคล้องตามมาตรฐานระบบคุณภาพ (ISO 9001) เพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า โดยควบคุมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคน เครื่องจักร วัตถุดิบ และวิธีการให้สอดคล้องตามหลัก PDCA

สำหรับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สถานประกอบการได้ประยุกต์มาตรฐานระบบอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) เพื่อให้มั่นใจว่าสถานประกอบการได้มีการประเมินถึงอันตรายที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยในทุก ๆ ด้าน และการเฝ้าติดตามผลการดำเนินงานของระบบ รวมถึงได้มีการกำหนดมาตรการ ควบคุมเพื่อที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้น

ซึ่งมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ มีแหล่งกำเนิด 2 แหล่ง คือ จากวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดทั้งมลพิษทางน้ำและกากของเสีย และมลพิษทางอากาศที่เกิดจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงเพื่อให้ได้ความร้อน

โดยวัตถุดิบหลักสำคัญที่ใช้ในสถานประกอบการประกอบด้วยโลหะ และอโลหะ ซึ่งในการผลิตจะมีเศษของโลหะ หรืออโลหะส่วนเกินจากการผลิตทำให้เกิดกากของเสียที่ต้องบำบัดและกำจัด ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันทางสถานประกอบการได้ใช้วิธีคัดแยก และจำหน่าย

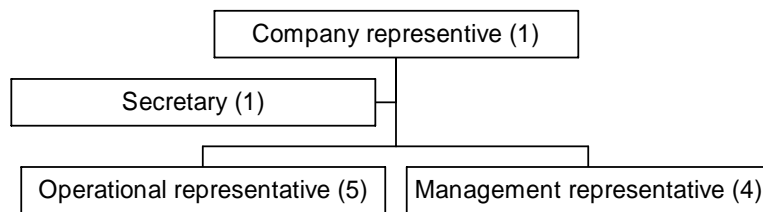
สำหรับสารเคลือบป้องกันการเกิดปฏิกิริยาระหว่างภาชนะบรรจุอาหารกับอาหารที่บรรจุ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักสำคัญอีกตัวหนึ่ง และมีขั้นตอนในการบำบัดและกำจัดที่ซับซ้อนกว่าโลหะ และอโลหะ ส่วนใหญ่ทำจากสารประกอบอินทรีย์ รวมตัวกับตัวทำละลายเพื่อให้มีสภาวะที่เหมาะสมต่อการผลิต โดยของเสียที่สำคัญจากกระบวนการ คือ ไอของตัวทำละลายที่จะส่งผลกระทบต่อมลพิษทางอากาศ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันทางสถานประกอบการได้ทำการกำจัดโดยใช้ Incinerator เพื่อทำการเผาไหม้ตัวทำละลายให้หมดก่อนปล่อยออกสู่บรรยากาศ สำหรับสารอินทรีย์ที่เหลือจากการเคลือบป้องกันการเกิดปฏิกิริยาระหว่างภาชนะบรรจุกับอาหารที่บรรจุทางสถานประกอบการได้ทำการเก็บรวบรวมเพื่อนำส่งผู้ขายเพื่อนำไปบำบัด และกำจัดต่อไป

ผู้รับผิดชอบที่สำคัญในการจัดการสิ่งแวดล้อม คือ คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อบุคคล และทรัพย์สินของสถานประกอบการ รวมถึงป้องกันไม่ให้เกิดเหตุเดือดร้อน รำคาญ มายังผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ และชาวบ้านรอบ ๆ บริเวณสถานประกอบการ

2.สถานภาพของประชากร หรือกลุ่มตัวอย่าง

การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามตารางการจัดการ ได้จัดให้มีการประเมินโดยคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการ โดยจากโครงสร้างองค์กรของสถานประกอบการ รวมถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของบุคลากร ในด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมได้จัดแบ่งไว้ในคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีผังโครงสร้างเป็นไปตามรูปที่ 4.2 ผังองค์กรคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Environmental and Safety Committee Organization



ภาพที่ 4.2 ผังองค์กรคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

และมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 2) สํารวจด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 3) รายงานและเสนอแนะมาตรการ หรือแนวทางปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง ผู้รับเหมา และบุคคลภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติงาน หรือเข้ามาใช้บริการในสถานประกอบการต่อนายจ้าง
- 4) ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของสถานประกอบการ
- 5) กำหนดระเบียบด้านความปลอดภัย มาตรฐานความปลอดภัยในการทำงานของสถานประกอบการกิจการเสนอต่อนายจ้าง

6) จัดทำนโยบายแผนงานประจำปี โครงการ หรือกิจกรรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งความปลอดภัยนอกระบบเพื่อป้องกัน และลดการเกิดอุบัติเหตุ การประสบอันตราย หรือการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากการทำงาน หรือ ความไม่ปลอดภัยในการทำงานเสนอต่อนายจ้าง

7) จัดทำโครงการ หรือแผนการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการอบรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบในด้านความปลอดภัย ของลูกจ้าง หัวหน้างาน ผู้บริหาร นายจ้าง และบุคลากรทุกระดับเพื่อเสนอต่อนายจ้าง

8) ติดตามความคืบหน้าเพื่อที่เสนอนายจ้าง

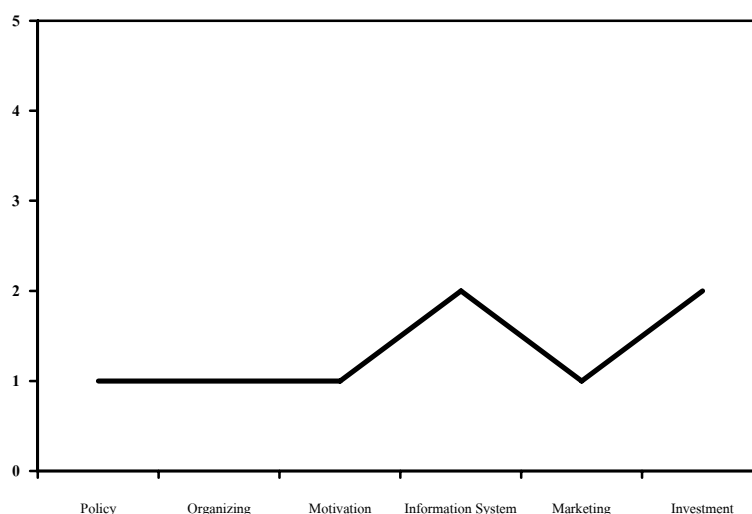
9) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งระบุปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบหนึ่งปีเพื่อเสนอต่อนายจ้าง

10) ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมใน การทำงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยตัวแทนนายจ้าง (Company representative) ตัวแทนระดับบริหาร (Management representative) และเลขา (Secretary) ได้รับการแต่งตั้งจากนายจ้าง และสำหรับตัวแทนระดับ ปฏิบัติการ (Operational representative) เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากผู้ปฏิบัติงานใน สถานประกอบการ

3.ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นปัญหา หรือสมมติฐาน

ผลการประเมินระดับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการจากตัวแทน นายจ้าง ตัวแทนระดับบริหาร ตัวแทนระดับปฏิบัติการ และเลขาคณะกรรมการความปลอดภัยอาชี วอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งสิ้น 11 ตัวอย่าง คิดเป็นร้อยละ 100 จากจำนวน ตัวอย่างทั้งหมด มีผลการประเมินดังรูปที่ 4.3 แผนภูมิการจัดการ



ภาพที่ 4.3 แผนภูมิการจัดการ

จากแผนภูมิการจัดการ พบว่าการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการยังไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารในแต่ละระดับมากนัก แม้จะมีการลงทุนในด้านสิ่งแวดล้อมในรายการที่มีผลกระทบต่อเหตุเดือนร้อน ราคาของประชาชนในบริเวณของ สถานประกอบการ ให้สอดคล้องตามกฎหมาย และความพึงพอใจของประชาชนที่อยู่รอบ ๆ สถานประกอบการ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อ ค่าใช้จ่าย ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมต่อสถานประกอบการ เนื่องจากเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมในแต่ละประเภทมีต้นทุนในการลงทุนทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในการทำตลาดจะส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านประสิทธิภาพในการบำบัดและกำจัดมลพิษของสถานประกอบการ

4.ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง

จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ

กลุ่มตัวแทนระดับปฏิบัติการ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการที่ครอบคลุมในทุกด้านของมลพิษภายในสถานประกอบการ เช่น การจัดการมลพิษทางอากาศของสถานประกอบการที่ใช้ Incinerator ในการบำบัดและกำจัด VOC, การจัดการมลพิษที่เกี่ยวกับน้ำเสียที่มีการควบคุมดำเนินการอย่างเข้มงวดที่จะควบคุมน้ำทิ้งที่ปล่อยจาก

สถานประกอบการให้สอดคล้องตามกฎหมายโดยการรวบรวม และคัดแยกน้ำทิ้งอย่างเป็นระบบ, และสำหรับการจัดการมลพิษจากกากของเสียอันตรายที่มีการควบคุมอย่างชัดเจนในการคัดแยก และจัดการบำบัดและกำจัดอย่างเข้มงวด ทำให้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มตัวแทนระดับบริหาร ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญได้แก่การสนับสนุนจาก นายจ้างในการให้ความสำคัญกับการจัดการสิ่งแวดล้อม และผลักดันให้เกิดแผนจากอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมภายในสถานประกอบการ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด โครงสร้างองค์กร และการกำหนดอำนาจ หน้าที่ของบุคลากรในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ ชัดเจนเพื่อควบคุมให้มีการปฏิบัติตามแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการที่ กำหนดไว้ รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบจากผู้รับผิดชอบโดยตรงที่จะช่วยผลักดันให้มีการปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินการในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวแทนนายจ้าง ซึ่งให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของ สถานประกอบการที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทุกเรื่องตามลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเป็นเสมือนภาพลักษณ์ขององค์กรที่สถานประกอบการให้ ความสำคัญในระดับหนึ่งเนื่องจากปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะส่งผลกระทบต่อ สถานประกอบการอย่างร้ายแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ มุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันของสถานประกอบการ ประกอบกับความเข้มงวดในการบังคับใช้ กฎหมายของภาครัฐที่ค่อนข้างจำกัดทั้งการควบคุม ดูแล และสนับสนุนการจัดการสิ่งแวดล้อม ทำให้การมุ่งเน้นในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นจนสูงเสียดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1.สรุปการวิจัย

จากแผนภูมิการจัดการสิ่งแวดล้อม แสดงให้เห็นว่า สถานประกอบการมีระดับการดำเนินงานในระดับต่ำทั้งด้านนโยบาย ด้านการจัดองค์กร ด้านการจูงใจ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านการตลาด และด้านการลงทุน ที่ต้องพัฒนาเพื่อจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในสถานประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดเตรียม และดำเนินการจัดการสิ่งแวดล้อม แสดงให้เห็นสถานะการจัดการสิ่งแวดล้อมของสถานประกอบการดังนี้

ปัจจัยด้านนโยบาย จากการวิเคราะห์พบว่าทางสถานประกอบการไม่ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

ปัจจัยด้านการจัดองค์กร พบว่าทางสถานประกอบการไม่ได้กำหนดถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่ชัดเจน โดยยังกำหนดให้เจ้าหน้าที่บางคนรับผิดชอบในการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่มีอำนาจการตัดสินใจ รวมถึงอำนาจในการจัดการที่จำกัด ซึ่งส่งผลในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมโดยไม่สามารถดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากขาดเครือข่ายในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังไม่สามารถตัดสินใจดำเนินการได้ในบางเงื่อนไขของการจัดการสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเหนืออำนาจในการจัดการ ทำให้การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยด้านการจูงใจ พบว่ามีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อมกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการเป็นไปอย่างไม่เป็นระบบที่

ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจนในสถานภาพการดำเนินงาน เป็นผลให้แรงจูงใจในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมไม่อยู่ในระดับเหมาะสม

ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ จากการวิเคราะห์พบว่าสถานประกอบการมีการตรวจวัดสภาพแวดล้อมในสถานประกอบการที่สอดคล้องตามกฎหมาย โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดตามข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และจัดทำบันทึกเป็นรายงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานประกอบการอย่างเหมาะสม

ปัจจัยด้านการตลาด พบว่าสถานประกอบการมีการแจ้งให้พนักงานทราบอย่างไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยด้านการลงทุน จากการวิเคราะห์พบว่าสถานประกอบการได้ให้ความสำคัญกับการลงทุน โดยพิจารณาเกณฑ์ลงทุนที่มีการคืนทุนในระยะสั้นเท่านั้น

3. ข้อเสนอแนะ

จากจุดอ่อนตามแผนภูมิการจัดการ เราสามารถนำผลการวิจัยมาใช้จัดเตรียมระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรมให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดย

ด้านนโยบาย สถานประกอบการสามารถปรับปรุงปัจจัยด้านนโยบายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร และนำมาใช้โดยการให้คำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง และเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นโยบาย และแผนการปฏิบัติควรได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหารระดับสูง โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดองค์กร การปรับปรุงปัจจัยด้านการจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นทำได้โดยกำหนดผู้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน ให้มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยมีการรายงานตรงต่อคณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม และเป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดโดยสมาชิกของคณะกรรมการบริหารเป็นประธาน และเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดควรนำการจัดการเข้าสู่โครงสร้างการจัดการขององค์กรที่มีผู้แทนรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ด้านการจูงใจ การปรับปรุงปัจจัยด้านการจูงใจ สถานประกอบการควรติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านคณะกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมเป็นช่องทางหลัก

ในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการนำช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการมาใช้โดยผู้จัดการและทีมงานในทุกระดับ

ด้านระบบสารสนเทศ สถานประกอบการควรจัดให้มีการรายงานผลการตรวจวัด และกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการวัดแต่ละส่วนงาน และการกำหนดเป้าหมายของระบบโดยรวม นอกจากนี้ควรบ่งบอกข้อผิดพลาด เพื่อปรับเป้าหมายและกำหนดงบประมาณ

ด้านการตลาด สถานประกอบการควรปรับปรุงประสิทธิภาพสำหรับปัจจัยด้านการตลาดโดยจัดทีมงานเฉพาะกิจ รวมถึงกำหนด โครงการสร้างความตระหนักถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่ทีมงาน และมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำการตลาดในเรื่องมูลค่าของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติของการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านการลงทุน การปรับปรุงปัจจัยด้านการลงทุน สถานประกอบการควรนำเกณฑ์การคืนทุนเข้ามาใช้ในโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และควรให้ความสำคัญต่อโครงการสีเขียวทางด้านรายละเอียดการประเมินการลงทุนของการสร้างโครงการใหม่ ๆ ที่สะท้อนถึงโอกาสในการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม

3.1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการสรุปการวิจัย แสดงให้เห็นถึงระดับการให้ความสำคัญในการจัดการระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในแต่ละประเด็น ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ในการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 กลยุทธ์ในการจัดการสิ่งแวดล้อม

1) ความจำเป็นในการจัดทำกลยุทธ์ แม้ว่าผู้บริหารจำนวนมากให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม แต่ผู้บริหารหลายคนพบว่าแผนการจัดการดังกล่าวยังขาดทิศทางในการบริหารจัดการ อุปสรรคต่าง ๆ เริ่มปรากฏ และเกิดขวงความกว้างหน้า สังเกตได้จากมีการตั้งคำถามว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดในการปรับปรุงการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำดังกล่าว นับเป็นเรื่องยากที่จะให้ผู้บริหารระดับความสำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับแรก เนื่องจากยังมีประเด็นอื่น ๆ เข้ามาสอดแทรกความสนใจ

ตลอดจนทรัพยากร มาตรการการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอาจเลื่อนระดับความสำคัญและ การดำเนินการบางอย่างอาจเปลี่ยนจาก “สิ่งที่ต้องทำ” มาเป็น “สิ่งที่อาจจะทำ”

แผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจะประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน ต่อเมื่อผู้บริหารมีความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินงาน และเมื่อแผนงานนำเสนอภาพรวมของ กลยุทธ์ตลอดทั้งกระบวนการและแนวทางกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอในคู่มือจะแบ่งเป็นขั้นตอนงาน ๆ และตามหลักเหตุผล 6 ขั้นตอน เพื่อรักษาแนวทางปฏิบัติให้มุ่งไปในแนวทางที่ถูกต้อง และเพื่อ หลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

กลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- (1) การได้รับคำมั่นจากผู้บริหารระดับสูง
- (2) การศึกษาและทำความเข้าใจให้อ่องแท้
- (3) การวางแผน และจัดองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า
- (4) การนำโครงการจัดการไปปฏิบัติ
- (5) การควบคุม ติดตามผลการดำเนินงาน
- (6) มุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรทุกแห่งควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอน การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ที่สามารถนำมาใช้ทบทวนและปรับเปลี่ยนแผนการ จัดการ ที่ดำเนินอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นขั้นตอนสุดท้ายจึงมีความสำคัญมาก เพราะเป็น ขั้นตอนที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นนี้ จะช่วยให้ทรัพยากรถูกใช้ไปตามความต้องการและ ไม่สูญเปล่า เนื่องจากความพยายามที่จะให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการแผนใหม่

- (1) การได้รับคำมั่นจากผู้บริหารระดับสูง

การได้รับคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง นับเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ผลักดันให้โครงการประสบความสำเร็จ และเป็นก้าวสำคัญที่ทำให้โครงการดำเนินต่อไปและ

ทุกคนในองค์กรต้องมั่นใจว่าทั้งองค์กรให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ไม่ใช่ประเด็นที่เราสามารถละเลยโดยหวังว่ามันจะดำเนินไปเอง

เป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ ที่จริงแล้วแนวความคิดด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมมีมานานแล้ว แต่แนวคิดดังกล่าวได้ถูกบดบังเนื่องจากผู้บริหารยังขาดความเข้าใจ หรือเนื่องจากความล้มเหลวของโครงการก่อนหน้านี้ที่คาดหวังว่าจะปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น

การได้รับคำมั่นของประธานบริษัทและผู้บริหารระดับสูงในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ โดยดูจากผลประโยชน์และชี้ให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวได้ถูกวางไว้อย่างดี การเริ่มโครงการใหม่จะต้องเริ่มจากข้อความที่แสดงผลประโยชน์ที่ชัดเจนที่คาดว่าจะได้รับการปรับปรุงการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดถึงขั้นตอนที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

(2) การศึกษา และทำความเข้าใจให้อ่องแท้

การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก อย่างไรก็ตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมุ่งเฉพาะประโยชน์ของกิจการเองอาจเป็นการสูญเสียและสิ้นเปลืองทรัพยากร ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารควรมองประโยชน์การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในมุมกว้าง

การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันของกิจการ จุดเริ่มต้นของการศึกษาทำความเข้าใจในเรื่องการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ในด้านปริมาณ รวมทั้ง

ก. จัดเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่

ข. จัดทำดัชนีชี้วัดจากข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกจัดเตรียมเพื่อ

เปรียบเทียบการดำเนินงาน

ค. จัดทำวิธีการตรวจสอบสภาพเบื้องต้น เพื่อแสดงให้เห็นพื้นที่

ที่จำเป็นต้องควบคุม

ง. ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่เพียงแต่จะตกอยู่กับผู้บริหารของกิจการ แต่ยังคงไปถึงกลุ่ม บุคคลหรือบุคคลที่เรียกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่ากลุ่มบุคคล เหล่านั้นคือใคร และต้องการอะไร เช่น

- ก. ลูกค้าผู้ที่ซื้อสินค้า หรือใช้บริการ
- ข. นักลงทุน เช่น ผู้ถือหุ้นรายย่อย หรือสถาบันการเงิน รวมทั้ง ธนาคาร บริษัทประกันและสถาบันการเงินอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ปล่อยกู้
- ค. ผู้เสียภาษี ประชาชนที่จ่ายเงินให้แก่บริการของรัฐบาล
- ง. ลูกจ้างผู้ที่ทำงานในองค์กร
- จ. ชุมชน เช่น เพื่อนบ้าน ผู้ร่วมธุรกิจ และหน่วยงานของภาครัฐ

นอกจากนี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังรวมถึงหน่วยงานหรือ องค์กรที่ทำหน้าที่ออกกฎระเบียบเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของสังคม และยังรวมถึงกลุ่ม สิ่งแวดล้อมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

การทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการ ของเขานับเป็นประโยชน์อย่างมหาศาลในการวางแผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เมื่อแผนการ จัดการได้ถูกพัฒนาขึ้นและนำไปปฏิบัติ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงถึง การตรวจสอบที่จำเป็น ซึ่งประเด็นที่สำคัญและจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องจะถูกเปิดเผยออกมา

ระบอบอุปสรรคต่อความก้าวหน้า การสร้างความเข้าใจในเรื่อง การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอาจไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ หากปราศจากการวิเคราะห์ข้อจำกัดที่เป็น อุปสรรคในการจัดการ เพราะเมื่อไรก็ตามที่ขั้นตอนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจมี เหตุผลได้หลายประการที่ทำให้คนส่วนใหญ่ไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะจริงจังในเรื่องของ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

การศึกษาข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคควรเร่งดำเนินการให้เร็วที่สุด และเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคก็คดขวางการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเผชิญกับความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่เข้ามาแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร ดังนั้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อจำกัดเหล่านี้จะไม่เป็นอุปสรรคต่อ

การจัดการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดอุปสรรคเหล่านั้นให้ได้ พร้อมทั้งเร่งดำเนินการ โครงการที่มีความสำคัญควบคู่ไปด้วย

(3) การวางแผนและจัดองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะบรรลุผลก็ต่อเมื่อเราผลักดันกลยุทธ์ดังกล่าวในการปฏิบัติงานประจำวัน ขั้นตอนนี้มุ่งศึกษาเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการกลยุทธ์อย่างละเอียด ซึ่งช่วยผลักดันให้โครงการเดินหน้าต่อไป โดยจะเริ่มต้นจากกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่จะแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายไปใช้ในการจัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรต่อไป

การจัดทำนโยบาย การจัดทำนโยบายในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นกระบวนการที่กินเวลา มีรายละเอียดซับซ้อนและขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดนโยบายที่มีประสิทธิภาพย่อมจะเป็นรากฐานในการวางแผนต่อไป นโยบายที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ ความเชื่อถือ, การให้คำมั่น, การนำไปประยุกต์ใช้, การนำไปปฏิบัติ และการทบทวน องค์ประกอบเหล่านี้จะนำไปสู่การได้รับคำมั่นจากผู้บริหารระดับสูง และยังช่วยในการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน

การวางแผนเริ่มต้นตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคำแถลงนโยบาย โดยแสดงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและยังเพิ่มโอกาสที่จะเพิ่มความตื่นตัวเรื่องจัดการโดยทั่วไป และเป็นที่รวมข้อผูกพันที่ผู้บริหารระดับสูงได้ให้ไว้ การร่างและการแจกจ่ายคำแถลงนโยบายเป็นกุญแจสำคัญในตัวของมันเองที่สามารถแสดงถึงโอกาสและเรื่องราวเพื่อใช้สื่อสารสาระสำคัญเรื่องจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั่วทั้งองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย องค์กรจะต้องสามารถระบุถึงศักยภาพของการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้ผู้บริหารที่จะให้ความเห็นชอบและสนับสนุน นอกจากนี้ในคำแถลงต้องมีข้อผูกมัดเพื่อให้นโยบายช่วยผลักดันให้ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอาจถูกกำหนดขึ้นจากคำแถลงนโยบาย หรืออาจจะถูกพัฒนาโดยการจัดการของหน่วยงานได้ ซึ่งถือเป็นความต้องการ

ของนโยบาย แต่ไม่ว่าจะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างไร วัตถุประสงค์จะต้องแสดงถึงผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของนโยบายนั้น ๆ

เป้าหมาย คือ เงื่อนไขการปฏิบัติงานโดยละเอียด บ่อยครั้งที่แสดงในเชิงปริมาณ และเป็นสิ่งที่จำเป็นถ้าท่านต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นจริงได้ มีความหมาย และสามารถบรรลุได้ภายใต้การทำงานในสถานการณ์ปกติ

เมื่อไรก็ตามที่มีการจัดทำค่าแถลงนโยบายจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การยอมรับข้อผูกมัดในนโยบาย เพื่อการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องแสดงข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นตอนการทำความเข้าใจทั้งใน เชิงปริมาณ และคุณภาพ ประเด็นที่ควรให้ความสนใจ คือ การประเมินเป้าหมายเพื่อลดของเสีย และคำนวณต้นทุนและผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับการลงทุนสร้างจุดแข็งในการจัดการ ระบุ และประเมินการขาดแคลนทรัพยากร แสดงวัตถุประสงค์และเป้าหมายในลักษณะที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ในทันทีที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายได้รับความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการจะถูกจัดทำขึ้นเพื่อช่วยผลักดันกระบวนการจัดการไปข้างหน้า และกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติรายวัน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นกลยุทธ์ โดยแผนปฏิบัติการโดยละเอียดจะช่วยนำทางให้ผู้บริหารรู้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการช่วยให้กิจกรรมดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดและยังเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการได้เป็นอย่างดี

โดยปกติแผนปฏิบัติการจะมีการจัดทำหลายระดับในองค์กร แผนปฏิบัติการที่ดีต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

ก. ต้องเป็นที่ตกลงและเห็นชอบจากระดับสายงานการจัดการ และเสนอไปยังผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายสำหรับการดำเนินงานจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ข. ต้องเชื่อมโยงกิจกรรมของวัตถุประสงค์และเป้าหมายแต่ละข้อเพื่อที่จะนำไปสู่การยอมรับข้อผูกมัดในนโยบาย

ค. ต้องกำหนดหน้าที่ให้แต่ละคนพร้อมทั้งระบุเวลาเพื่อรายงานความก้าวหน้าและเพื่อกำหนดเวลาสิ้นสุด กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบในการอนุมัติและลงนามคำสั่งเมื่องานสำเร็จลุล่วง

ง. อธิบายถึงแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่

จ. อำนวยความสะดวกการเจรจาเรื่องงบประมาณและยืนยันแหล่งเงินทุนที่พอเพียง

เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการช่วยสร้างจุดแข็งของการจัดการ และมีการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด บทบาทและความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ ที่จัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องกำหนดและแจกแจงให้ชัดเจน

(4) การนำโครงการจัดการไปปฏิบัติ

การเริ่มโปรแกรมการจัดการ เป็นกิจกรรมที่มองเห็นได้ชัดเจน และได้รับประโยชน์คู่กับเวลา และทรัพยากรที่เสียไปเพื่อทำความเข้าใจประเด็นต่าง ๆ และผลักดันแนวทางการจัดการในอดีตที่มุ่งลดต้นทุน หรือตัดค่าใช้จ่ายอาจเป็นแนวทางที่ไม่ยั่งยืน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติถูกผลักดัน จากแผนปฏิบัติการกลยุทธ์ที่พัฒนาจากขั้นตอนการวางแผน ในขั้นนี้เริ่มมีการลงทุนในโครงการด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสนใจและตื่นตัว

การลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการพัฒนา จากคำแถลงนโยบาย ซึ่งจะนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันการปฏิบัติการมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับการจัดการเช่นเดียวกับการลงทุนด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมที่ไม่เสียค่าใช้จ่าย หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำมีบทบาทสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ได้รับในทันที ซึ่งผู้จัดการด้านธุรกิจหรือด้านงบประมาณสามารถได้รับจากการกำจัดของเสียและอื่น ๆ เมื่อไรก็ตามที่องค์กรต้องเผชิญกับโครงการที่ลงทุนสูง เราอาจใช้ความสำเร็จในโครงการแรกๆ มาช่วยในการตัดสินใจลงทุนในโครงการใหม่ ๆ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติเป็นอันดับแรกเพื่อ ให้การปฏิบัติการได้ผลลัพธ์ในแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินการในระยะยาว อีกทั้งยังเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดี ในขณะเดียวกันก็มีส่วนช่วยให้กิจกรรมดำเนินการเจริญก้าวหน้า

ความคิดริเริ่มจะเกิดขึ้นมากมาย ในขณะที่กิจกรรมต่าง ๆ ได้ดำเนินตามลำดับความสำคัญของมัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าการนำไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

การฝึกอบรมและการสร้างจิตสำนึก การเพิ่มความตระหนัก
ในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการ และควรดำเนินการสำหรับ
พนักงานทุกระดับ รวมทั้งการถ่ายทอดเทคนิคให้กับกลุ่มบุคคลที่ดำเนินการให้เกิดประโยชน์จาก
โครงการการจัดการ ขั้นตอนการฝึกอบรมและสร้างจิตสำนึก ประกอบด้วย

การสร้างจิตสำนึกเป็นย่างก้าวสำคัญสู่ขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อ
มีโอกาสประชาสัมพันธ์คำมั่นที่ผู้บริหารระดับสูงให้ไว้ต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

โครงการฝึกอบรมควรถ่ายทอดลงไปตามสายงาน โดยแจ้งข้อมูล
ให้พนักงานทุกระดับทราบถึงบทบาทตนเอง แนวทางจากบนลงล่างจะสร้างความมั่นใจได้ว่า
การเห็นชอบ และกลยุทธ์ขององค์กรได้รับการถ่ายทอดอย่างครบถ้วน และองค์กรจะต้องให้
ความใส่ใจต่อการป้อนข้อมูลให้สายงานการจัดการ ผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังปัญหาที่อาจ
เกิดขึ้นจากพนักงานระดับล่าง เพื่อที่เขาสามารถจะให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงได้ และช่วยให้
ผู้บังคับบัญชาเข้าใจธรรมชาติของปัญหาและอุปสรรค และสามารถเอาชนะไปได้ในที่สุด

การประสานกับกระบวนการทางธุรกิจ การใช้ตารางบทบาทและ
ความรับผิดชอบเพื่อกิจกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่าง สร้างสรรค์จะช่วยเพิ่มโอกาสในการ
รวบรวมหน้าที่ต่าง ๆ ไว้ในโครงสร้างการจัดการโดยรวมของกิจการ

โดยตารางกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบนับเป็นเครื่องมือ
ในการจัดการรูปแบบหนึ่ง ซึ่งถูกใช้เพื่อกำหนดว่าใครควรทำอะไรในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
ด้านหนึ่งของตารางแสดงถึงบุคคลที่รับผิดชอบ และอีกด้านของตารางแสดงหน้าที่การจัดการ
ที่ระดับเบื้องต้น

ตารางนี้ถูกใช้เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้จัดการที่มี
ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติในแต่ละสายงานกับบุคคลที่ต้องรับผิดชอบงานโดยตรง หรือ
บุคคลที่ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนด้านเทคนิค

ตารางบทบาทและความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ในขั้นตอนการวางแผนโดยเผยถึงประเด็นต่าง ๆ เมื่อ

ก. หน้าที่การจัดการที่สำคัญยังไม่ได้มอบหมายให้ดำเนินการ

ข. ความรับผิดชอบในการจัดการถูกจัดสรรไม่เหมาะสม

สำหรับแต่ละคน

ค. ผู้จัดการหลายคนรับผิดชอบงานที่เหมือนกัน

ถ้าได้นำแผนปฏิบัติการและตารางแสดงบทบาทและความรับผิดชอบมาใช้ร่วมกัน จะเป็นการช่วยกำหนดและให้ข้อมูลของโครงการ อีกทั้งยังช่วยชี้แนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับการควบคุมและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสาร การจัดการจะประสบความสำเร็จเมื่อมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงเพื่อมั่นใจว่า ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับความรู้ว่าผลประโยชน์ของเขาได้รับความใส่ใจ ข้อมูลข่าวสารที่จัดทำจะต้องตรงประเด็นและเข้าใจได้ง่าย ผู้จัดการด้านธุรกิจและการเงินจำเป็นต้องพิจารณาการปฏิบัติงานที่แสดงถึงการประหยัดของต้นทุน ข้อมูลต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อมควรมีการจัดทำรายงาน โดยเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์หรือตัวแปรการให้บริการเพื่อชี้ให้เห็นถึงต้นทุนที่ประหยัดได้จากการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการจัดการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่นนั้น โดยมากไม่ได้สนใจในข้อมูลตัวเลขทางการเงินมากนัก ดังนั้น ข้อมูลที่จัดทำกลุ่มนั้นควรชี้ให้เห็นการปล่อยของเสียออกสู่สิ่งแวดล้อมโดยตรง

การดำเนินงานสามารถสื่อสาร โดยผ่านช่องทางทางการตลาดที่ผู้บริโภคให้ความสนใจ

ลูกจ้างนับเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าที่สุด และควรได้รับข้อมูลที่ทันสมัยสม่ำเสมอความสนใจของกลุ่มลูกจ้างจะแตกต่างไปจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น โดยจะมุ่งเน้นในเรื่องต่อไปนี้

การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเบื้องต้น นับเป็นประโยชน์ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเน้นให้เห็นถึงรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยส่วนใหญ่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักจะสนใจแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดเวลามากกว่าการพิจารณาคำนิยามงานในขณะปัจจุบัน เมื่อมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น

ข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงถึงผลการปรับปรุงที่เพิ่มขึ้น หรือแสดงการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบเป็นรายปี เพื่อบอกละเอียดถึงการปรับปรุงที่ต่อเนื่อง และท้ายที่สุดเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง สิ่งที่เราจะระมัดระวัง คือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีในปริมาณที่เหมาะสม

การเอาชนะอุปสรรคต่อความก้าวหน้า โดยปกติโครงการด้านสิ่งแวดล้อม มักนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจสร้างความไม่พอใจต่อกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง ดังนั้นการทำให้คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจในวิธีการทำงานแบบใหม่ หมายถึง การจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ในขณะที่เริ่มนำโครงการใหม่ไปปฏิบัติ ที่จริงแล้วในขั้นตอนการวางแผนเราสามารถคาดการณ์อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามอุปสรรคใหม่ ๆ อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการดำเนินการก็ได้

การกระตุ้นที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติที่รวดเร็วเป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ แต่อาจมีการต่อต้าน คนส่วนใหญ่มักจะสร้างทัศนคติและรูปแบบทางพฤติกรรมที่ซับซ้อนเพื่อให้บรรลุผลตามที่เขาต้องการทัศนคติใหม่และพฤติกรรมอาจเกิดขึ้นได้ โดยแสดงให้เห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้วิธีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแนวใหม่ และโดยอธิบายการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากวิธีการจัดการแนวใหม่ จะประสบความสำเร็จมากกว่าใช้วิธีการบังคับให้พนักงานปฏิบัติตามแนวทางจัดการที่ตนตั้งไว้ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมนั้น จะมีเครื่องจูงใจมากมายทั้งสำหรับบุคคล และองค์กร โดยรวมเพื่อกระตุ้นให้คนส่วนใหญ่เอาชนะ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จก้าวหน้าของกิจการ

(5) การควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการ

กระบวนการตรวจวิเคราะห์การจัดการ ในเรื่องของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คำว่า “ตรวจวิเคราะห์” ได้ถูกนำมาใช้ในการอธิบายถึงกิจกรรมหลากหลายชนิด ในเนื้อหาเรื่องการควบคุมและตรวจสอบ “การตรวจวิเคราะห์การจัดการ” ได้ถูกพัฒนาขึ้นมา การตรวจวิเคราะห์การจัดการนี้มีความใกล้เคียงกับการตรวจวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากได้รวบรวมการตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อีกทั้งพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กรอบการตรวจวิเคราะห์การจัดการ ในการตรวจวิเคราะห์การจัดการ ต้องมีการทบทวนและประเมินกิจกรรมเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึง

คำแถลงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย นอกจากนี้ควรคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและจะเป็นสิ่งที่ดีถ้าได้คำนึงถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับในภาคอุตสาหกรรมและบริการ

คู่มือการตรวจวิเคราะห์ หรือข้อตกลงเบื้องต้น ถูกพัฒนาขึ้นสำหรับผู้ตรวจวิเคราะห์ใช้ ในกระบวนการตรวจวิเคราะห์ เพื่อให้การตรวจสอบการจัดการเป็นไปอย่าง มีระบบและมีความสอดคล้อง คู่มือการตรวจวิเคราะห์อาจทำในรูปแบบสอบถามหรือรายงาน ตรวจสอบก็ได้แต่ต้องครอบคลุมความต้องการขององค์กร โดยใช้คู่มือการตรวจสอบ ผู้ตรวจวิเคราะห์สามารถมั่นใจว่าองค์กรสามารถบรรลุมาตรฐานที่เกี่ยวข้องและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และมีมาตรฐานหรือไม่ โดยครอบคลุมในประเด็นต่อไปนี้

การประเมินกิจกรรม โดย

ก.) ความชำนาญด้านเทคนิค

ข.) ประสบการณ์

ค.) การตัดสินใจแบบมืออาชีพ

การตรวจสอบความถูกต้องของกิจกรรม โดย

ก.) การสัมภาษณ์ส่วนตัว

ข.) การทบทวนเอกสาร

ค.) การสังเกตการณ์และการตรวจสอบ

ผลที่ได้จะถูกบันทึกไว้ในรายงานการตรวจวิเคราะห์ที่จะทำให้ทราบว่า มีหน่วยงานใดบ้างที่ไม่ปฏิบัติตาม และจำเป็นต้องแก้ไข รายงานนี้จะถูกส่งมอบให้ผู้จัดการที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประสานกับแผนดำเนินการของตนต่อไป

การดำเนินการตรวจวิเคราะห์การจัดการ กระบวนการตรวจวิเคราะห์การจัดการสามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน

ก. ขั้นตอนก่อนตรวจวิเคราะห์ คือ ขั้นตอนที่ทุกคนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันในข้อกำหนดเงื่อนไข สำหรับการตรวจวิเคราะห์ มีกระบวนการมีการรวบรวมทีมงานและรวบรวมข้อมูลไว้แล้ว

ข. ขั้นตอนขณะตรวจวิเคราะห์ คือ ขั้นตอนที่ทีมตรวจวิเคราะห์ลงมือปฏิบัติงานเพื่อประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อน รวมทั้งรวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับนอกจากนี้จะต้องบันทึกปัญหาและอุปสรรคที่ตรวจพบ

ค. ขั้นตอนหลังตรวจวิเคราะห์ คือ ขั้นตอนที่ผลการตรวจสอบได้จัดทำเป็นเอกสารและรายงานผล ในขั้นนี้จะมีการวางแผนปฏิบัติการหรือทบทวน และแก้ไขแผนปฏิบัติการที่ดำเนินอยู่ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

องค์กรหลายแห่งใช้การตรวจวิเคราะห์การจัดการเป็นกระบวนการไปสู่การเห็นชอบ และสนับสนุนนโยบายขององค์กร โดยจะได้ทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและสื่อสารไปตามสายงานการจัดการ การกระทำดังกล่าวเพื่อจัดการแก้ไขความไม่พอใจในการทำงาน

การออกแบบโครงการการตรวจวิเคราะห์ รูปแบบของโครงการการตรวจวิเคราะห์จะถูกกำหนดจากปัจจัยด้านขนาด โครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร โดยจะคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

ก. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยปกติการตรวจวิเคราะห์มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอกลไกเพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายโดยรวมขององค์กรในระยะยาวที่แสดงไว้ในคำแถลงนโยบายการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนวัตถุประสงค์อาจเป็นเป้าหมายระยะกลางเพื่อแสดงถึง แนวทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจใช้เวลามากกว่า 2 – 5 ปี หรือกรณีเป้าหมายระยะสั้นอาจใช้เวลา 1 ปี หรือมากกว่า

ข. องค์ประกอบ โครงการการตรวจวิเคราะห์ที่นำมาใช้ต้องมีความคงเส้นคงวาในตัวเองและใช้แนวปฏิบัติร่วมกัน

ค. ทรัพยากร ผู้ตรวจวิเคราะห์ต้องมีทักษะด้านเทคนิคและมีความชำนาญที่สามารถใช้เพื่อตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้ตรวจวิเคราะห์จำเป็นต้องมีทักษะในหลาย ๆ ด้าน เพื่อช่วยในการประเมินผลและตรวจสอบกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ประเด็น

สำคัญ คือ ผู้ตรวจวิเคราะห์ควรมีอิสระในการตัดสินใจ กล่าวคือ ไม่ขึ้นกับส่วนงานใด ๆ และต้องมีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอ

ง. ขอบเขต ช่วงของการปฏิบัติงานซึ่งรวมในโครงการตรวจวิเคราะห์ ต้องแยกออกไปต่างหาก นอกจากนี้มาตรฐานที่ใช้สำหรับตรวจวิเคราะห์ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ใช้เป็นมาตรฐานการตรวจวิเคราะห์ต้องกำหนดให้ชัดเจน

จ. ความครอบคลุม โครงการการตรวจวิเคราะห์ที่จัดทำควรจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสิ่งแวดล้อม และต้องมั่นใจได้ว่าความถี่ในการตรวจสอบ และช่วงการปฏิบัติงานที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่

ฉ. แนวทาง แนวทางในการตรวจวิเคราะห์จะสะท้อนรูปแบบในการจัดการการตรวจวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม อาจดูรวมไว้ในหน้าที่การตรวจวิเคราะห์ด้านอื่น ๆ นอกจากนี้องค์กรควรกำหนดรูปแบบในการใช้คู่มือกระบวนการตรวจเยี่ยมโรงงาน และรูปแบบรายงานให้มีความเหมาะสมกับองค์กรแต่ละแห่ง

โดยใช้องค์ประกอบ 6 ด้านข้างต้น จะได้โครงการการตรวจวิเคราะห์ที่บรรลุความต้องการของการจัดการสิ่งแวดล้อม และกลายเป็นส่วนสำคัญของแนวทางการจัดการโดยรวม

(6) มุ่งสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การใช้กระบวนการตรวจวิเคราะห์การจัดการอย่างสม่ำเสมอ และทบทวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานภายนอก (กฎระเบียบ) และมาตรฐานภายใน (นโยบายขององค์กร) การตรวจวิเคราะห์การจัดการถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ การตรวจวิเคราะห์การจัดการก่อให้เกิดผลสะท้อนกลับที่มีคุณค่าอย่างมากที่จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแผนการจัดการและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากขึ้นเพื่อ

ก. ยืนยันการให้คำมั่นจากผู้บริหารระดับสูง

ข. ทบทวนและแก้ไขปรับปรุงคำแถลงนโยบาย

ค. ทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ง. ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ (ให้เอื้อต่อการนำไปปฏิบัติได้อย่าง ถูกต้อง)

จ. ทบทวนและกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของ บุคลากร

ฉ. จัดสัมมนาอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร

ช. แก้ไขการจัดทำรายงาน

เมื่อไรก็ตามที่กระบวนการตรวจวิเคราะห์การจัดการเกิดขึ้น โครงการหรือกิจกรรมจะสามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ประสิทธิภาพในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งในงานบริหารประจำวัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและ การให้บริการ

2) การวัดผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการ

ดัชนีวัดผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม จากคำกล่าวที่ว่า “ถ้าคุณ ไม่สามารถวัดได้ คุณไม่สามารถจัดการได้” คำกล่าวนี้เป็นเครื่องเตือนใจที่ดี และเป็นเรื่องจริงเมื่อ ผู้บริหารเข้าใจว่าจะวัดอะไร และทำความเข้าใจว่าวัดได้อย่างไร หลักการนี้จะประยุกต์ใช้ได้เป็น อย่างดีในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปล่อยอากาศเสีย การปล่อยของเสีย โดยตัวมันเองแล้วไม่ได้เป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารอย่างที่ต้องการ เนื่องจากข้อมูลเหล่านี้ไม่สามารถ แสดงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจากข้อมูลจำนวนมาก หรือรายงานจำนวนหลายหน้า

ข้อมูลเชิงปริมาณจะไม่มี ความหมายถ้าปราศจากการอธิบายอย่าง รอบคอบ และรายงานดังกล่าวจะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่ได้มีเป้าหมายที่จะให้ผู้มีอำนาจนำไปปฏิบัติ ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้ใน 3 ระดับภายในองค์กร ขึ้นกับขอบเขตและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นดังแสดงในตาราง

ระดับ	ขอบเขต	จุดประสงค์	ผลกระทบ
A	แบบสอบถาม	สำรวจสภาพปัจจุบัน	มุ่งให้เกิดการตื่นตัว
B	ทบทวน	จัดลำดับปฏิบัติ	สร้างความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง
C	การสำรวจอย่างละเอียด	การวัดผลเชิงปริมาณ	กำหนดลำดับความสำคัญของกิจกรรม

ภาพที่ 5.1 ขอบเขต จุดประสงค์ และผลกระทบในการรวบรวมข้อมูล

ในประเด็นการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จุดเริ่มต้นสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานควรเริ่มจากระดับ A และ B เพื่อสร้างความเข้าใจภาพรวมของภาวะปัจจุบัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างเครื่องชี้วัดว่าการปฏิบัติงานด้านการจัดการอยู่จุดใด สิ่งเหล่านี้จะบรรลุผลก็ต่อเมื่อมีการวัดผลในเชิงปริมาณ โดยละเอียดมีความเหมาะสมด้วย

3.1.2 ตาราง (The Matrix)

ตารางการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้ผู้จัดการด้านสิ่งแวดล้อมและผู้จัดการในสายงานใช้เป็นดัชนีชี้วัดการปฏิบัติในระดับ A และ B เพื่อใช้ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรและชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของเป้าหมายที่ต้องการปรับปรุง

ตารางการจัดการนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้สำหรับผู้จัดการที่สนใจประเด็นด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยทั่วไปมิได้ใช้สำหรับผู้ที่ประสงค์จะเรียนรู้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างลึกซึ้งเพื่อให้บรรลุมาตรฐานการจัดการ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการพัฒนาระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างก้าวขวาง และประสงค์ที่จะไปอนุญาตด้านมาตรฐาน ต้องใช้เครื่องมือการจัดการที่เฉพาะด้านโดยตรง

ตารางการจัดการจะมองภาพรวมของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมสาระสำคัญ 6 ด้าน ในแต่ละด้านแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ ระดับ 0 ถึงระดับ 4 โดยระดับ 0 หมายถึง กลุ่มที่ไม่สนใจการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จนถึงระดับ 4 ซึ่งจะเป็นตัวแทนการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของอุตสาหกรรม ระดับ 2 เป็นตัวแทนขององค์กรที่แสดงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมและกำลังเฝ้ามองค่าใช้จ่าย ค่าบริการด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรอาจกล่าวอ้างว่า เขาสามารถลดต้นทุนได้โดยการจัดหาบริการอย่างระมัดระวัง อย่างไรก็ตามองค์กร

ในกลุ่มนี้ ไม่จำเป็นต้องลดการผลิตของเสีย เป้าหมายของระดับความสำเร็จขององค์กร ไม่จำเป็นต้องอยู่ที่ระดับสูงสุดในทุกด้าน ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์กร

องค์กรหนึ่ง ๆ สามารถกำหนดค่าบนตาราง ซึ่งแต่ละระดับครอบคลุมประเด็นการจัดการที่แตกต่างกัน 6 ด้าน

1) นโยบาย (Policy) การจัดการที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการประกาศและแจกจ่ายค่าแถลงนโยบายขององค์กร

2) การจัดการองค์กร (Organization) หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรการแบ่งความรับผิดชอบ และรวมถึงหน้าที่การจัดการด้านอื่น ๆ

3) การสื่อสาร (Communication) เกี่ยวข้องกับกระบวนการติดต่อประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Shareholder) ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

4) ข้อมูลข่าวสาร (Information) เกี่ยวข้องกับกระบวนการรวบรวมและบันทึกข้อมูล เพื่อนำมาใช้งานอย่างสร้างสรรค์ โดยรวมถึงข้อมูลการฝึกอบรม, การติดตามและการวัดผลการปฏิบัติ

5) การวางแผน (Planning) เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรในอนาคต การวางแผนสำหรับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต และลงทุนในเทคโนโลยีที่ใช้ควบคุมสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

6) การตรวจวิเคราะห์ (Audit) กระบวนการตรวจวิเคราะห์ การจัดการเกี่ยวข้องกับการทบทวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการที่เป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานภายในและมาตรฐานภายนอก รวมทั้งเสนอแนวทางเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ผลลัพธ์ คือ รูปแบบขององค์กรเกี่ยวกับคุณสมบัติการจัดการทั้ง 6 ด้านที่ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็ง (คะแนนสูง) และจุดอ่อน (คะแนนต่ำ) ขององค์กร ได้เป็นอย่างดี

ระดับ	นโยบาย	การจัดองค์กร	การสื่อสาร	ข้อมูลข่าวสาร	การวางแผน	การตรวจวิเคราะห์
4	กำหนดและแถลงนโยบายต่อสาธารณชนพร้อมทั้งจัดทำกำหนดการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีการทบทวนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ	มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมให้กับผู้บริหารระดับสูงส่วนผู้จัดการในสายงานต่างๆ ต้องรับคิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งการประเมินผลงาน	จัดทำรายงานเสนอผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำ รวมทั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานภายในองค์กรและการจัดทำรายงาน	จัดทำคู่มือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จัดเตรียมแผนปฏิบัติการโดยละเอียด และเรื่องนโยบายรวมทั้งจัดทำรายละเอียดดังกล่าวในกรณีพิเศษหรือเร่งด่วน	กำหนดเรื่องความ ต้องการการใช้ทรัพยากรใน อนาคต มีการวางแผนในการลงทุนระยะยาว ในเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	โปรแกรมการตรวจวิเคราะห์ต้องอยู่ในมาตรฐานโลก ผู้ตรวจวิเคราะห์ต้องมีความรู้และประสบการณ์ด้านการฝึกอบรมและมีอิสระในการตัดสินใจสำหรับผลการตรวจสอบจะถูกนำไปปรับปรุงแก้ไขในแผนปฏิบัติการต่อไป
3	กำหนดนโยบายที่มีรายละเอียดในเรื่องการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมแต่ยังคงการทบทวนและมีความรู้จำกัดในสถานะที่เป็นอยู่และจุดมุ่งหมาย	ยกหน้าที่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมออกจากสายงานจัดการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเรื่องสิ่งแวดล้อมให้กับผู้จัดการบางสายงาน	สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับองค์กรที่เป็นผู้ออกกฎระเบียบมีการจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม	ขบวนการเชิงปฏิบัติในบางกิจกรรมแต่ยังไม่ได้จัดทำเป็นคู่มือควบคุมและติดตามผลเพื่อวัดระดับการควบคุมการปล่อยของเสีย	ทบทวนถึงความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอในเรื่องกฎระเบียบและความรับผิดชอบต่อสังคม ประหยัดต้นทุนเตรียมการใช้จ่ายสำหรับโครงการในอนาคตที่สามารถคืนทุนได้เร็ว	กำหนดโปรแกรมการตรวจวิเคราะห์เฉพาะเรื่องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขและรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง รายงานตรวจวิเคราะห์ระบุถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานที่ดีของอุตสาหกรรม
2	กำหนดค่าเฉลี่ยของนโยบายต่อยังขาดรายละเอียดว่าจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวอย่างไร การรับนโยบายและการนำไปใช้ยังไม่แพร่หลาย	มอบหมายความ รับผิดชอบในเรื่องการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้บุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์หรือได้รับการฝึกอบรม	ติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกับ ผู้ร้องขอเฉพาะกรณี เป็นครั้งคราวแต่ไม่มี การติดต่อระหว่างระดับผู้บริหาร ระดับสูงกับพนักงาน	มีการจัดบันทึกและรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมทางการเงินและกฎระเบียบต่างๆ	ทำความเข้าใจ เรื่องการรักษา สิ่งแวดล้อม การลงทุน มุ่งไปการปฏิบัติตาม ข้อบังคับ	มีการตรวจวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมเป็นระยะๆ เพื่อปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ
1	กำหนดกรอบเบื้องต้นเพื่อดูสถานะขององค์กรด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมในขั้นนี้ ยังไม่มีการกำหนดนโยบายเฉพาะเจาะจง	การจัดการด้าน พลังงานและ สิ่งแวดล้อมกระทำอย่างไม่เป็นทางการ มักจะเป็นการตอบสนองประเด็นที่หยิบยกขึ้นมา	จัดตั้งช่องทาง การนำเสนอรายงานและสื่อสารผู้บริหาร ระดับสูงมักจะขอ ข้อมูลด้าน สิ่งแวดล้อมเมื่อมีเหตุจำเป็น	ขาดการเก็บรวบรวม ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบและเป็นการบังเอิญ และยังไม่มีการหยิบยกเรื่องสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ใน การปฏิบัติงาน	การประเมินคุณค่าสิ่งแวดล้อม มีจำกัดการจัดสรรทรัพยากรสำหรับ การจัดการ สิ่งแวดล้อมมีจำกัด	ยังไม่มีโปรแกรมการตรวจวิเคราะห์การ ตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม ดำเนินการไม่ต่อเนื่อง มุ่งเน้นเฉพาะตามกฎระเบียบ และการดำเนินการแก้ไขและ รายงาน
0	ไม่มีการเขียนไว้ใน ค่าเฉลี่ยนโยบาย	ขาดทรัพยากรใน การจัดการด้าน สิ่งแวดล้อม	ไม่มีการติดต่อกับ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบหรือประชาชนทั่วไป รวมทั้งขาดความรู้ ความตระหนักในเรื่องทรัพยากร	ขาดเอกสารที่ เกี่ยวข้องและไม่มีการจัดบันทึกตัวเลขการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	ขาดความรู้ใน เรื่องสิ่งแวดล้อม	ขาดการดำเนินการตรวจ วิเคราะห์การจัดการ

การวางแผนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การใช้ดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงาน
 ภาพที่ 5.2 ตารางการวัดการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม
 เบื้องต้นนี้ เป็นตัวสะท้อนภาพการบริหารในปัจจุบันและชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

มุ่งไป เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และเพื่อที่จะผลักดันการทำงานเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยั่งยืน และนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายหรือสู่ทิศทางที่ถูกต้อง จำเป็นจะต้องมีแผนปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง แผนการจัดการจะยั่งยืนตามเจตนาได้จะต้องมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งทิศทางดังกล่าวได้จากแผนปฏิบัติการที่จัดทำโดยระดับต่าง ๆ ในองค์กร แผนจัดการกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นได้ถูกออกแบบมาเพื่อให้แผนงานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวไปในแนวทางที่ปรับปรุงการทำงานได้ดีขึ้น

แผนปฏิบัติการที่มีรายละเอียดมากจะถูกนำมาใช้ในระดับที่ต้องการกลยุทธ์ และเพื่อผลักดันกิจกรรมรายวัน ในองค์กร ซึ่งแผนปฏิบัติการดังกล่าวต้องมีการวางแผนที่ละเอียดรอบคอบ นำมาใช้ได้อย่างกว้างไกล และถูกนำไปปฏิบัติและติดตามผลอย่างจริงจัง

แผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศสำหรับองค์กรในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด ส่วนแผนปฏิบัติการจะมุ่งสู่รายละเอียดว่าประเด็นการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมใดที่ควรได้รับความสนใจในปัจจุบัน แผนปฏิบัติการที่ละเอียดจะช่วยให้ผู้บริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมขององค์กร ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีเอกลักษณ์ในการบริหารงานให้ลุล่วงที่แตกต่างกัน โดยแต่ละคนจะพัฒนารูปแบบการวางแผนกิจกรรมของตนเอง ดังนั้นองค์กรควรจะนำคำแถลงนโยบาย และแผนปฏิบัติการมาใช้กำหนดแผนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากทั้งนโยบายและแผนปฏิบัติการเป็นสิ่งที่จำเป็นในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจัดให้มีการวิจัยเพื่อประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารจัดการของระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (ม.ป.ป.)
รูปแบบของการจัดการด้านพลังงาน Aspects of Energy Management แนวทางการ
 ปฏิบัติงานที่ดีในการจัดการด้านพลังงาน BP-TD-TRC-43002 ศูนย์ทรัพยากรฝึกอบรมเพื่อ
 การอนุรักษ์พลังงาน กองฝึกอบรม

กรมพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (ม.ป.ป.)
*กลยุทธ์ในการจัดการด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม A Strategic Approach to Energy and
 Environmental Management* แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีในการจัดการด้านพลังงาน BP-
 T D - T R C - 4 3 0 0 3 ศูนย์ทรัพยากรฝึกอบรมเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน กองฝึกอบรม
 คณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในสถานประกอบการ
 ที่ศึกษา (2547, กุมภาพันธ์) สัมภาษณ์โดย พุทธิ สุวัตถ์ 68 หมู่ 3 ตำบล แคราย อำเภอ
 กระทุ่มแบน จังหวัด สมุทรสาคร

<http://www.cietcanada.com/energymanage.htm>

ภาคผนวก

ตารางการจัดการ (Management Matrix)

ระดับ	นโยบาย	การจัดองค์กร	การจูงใจ	ระบบสารสนเทศ	การตลาด	การลงทุน
4	มีนโยบาย แผน ในการปฏิบัติ และการทบทวนอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหารระดับสูง โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อม	การจัดการเข้าสู่โครงสร้างการจัดการ และมีผู้แทนรับผิดชอบอย่างชัดเจน	ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถูกนำมาใช้โดยผู้จัดการ และทีมงานทุกระดับ	ระบบโดยรวมกำหนดเป้าหมาย ตรวจสอบการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม บอกรายการผิดพลาด กำหนดตัวเลขการอนุรักษ์ และจัดเตรียมงบประมาณ	ทำการตลาด เรื่องมูลค่าของการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติ ของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร	ให้ความสำคัญต่อโครงการสีเขียว (green scheme) ทางด้านรายละเอียด การประเมินการลงทุนของการสร้างใหม่ และสะท้อนถึงโอกาส
3	มีนโยบายแต่ไม่มีคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง	ผู้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมรายงานตรงต่อคณะกรรมการจัดการ สิ่งแวดล้อม และเป็นตัวแทนของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด โดยสมาชิกของคณะกรรมการบริหารเป็นประธาน	คณะกรรมการสิ่งแวดล้อมเป็นช่องทางหลักเพื่อการติดต่อโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่	รายงานการตรวจวัด และการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นหลักฐานส่วนบุคคล ตั้งอยู่บนการวัดย่อย แต่ไม่มีการแจ้งถึงผลการบำบัด หรือกำจัดต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	มีโปรแกรม การสร้างความตระหนักถึงการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมแก่ทีมงาน และให้มีการ โฆษณาประชาสัมพันธ์ อย่างสม่ำเสมอ	เกณฑ์การคืนทุนถูกนำมาใช้ในโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
2	นโยบายกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้จัดการอาวุโส ไม่มีการนำมาใช้	มีผู้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมรายงานต่อคณะกรรมการเฉพาะกิจ แต่รายงานบังคับบัญชาไม่ชัดเจน	ติดต่อกับผู้ปฏิบัติสำคัญ ๆ โดยผ่านคณะกรรมการเฉพาะกิจซึ่งมีผู้จัดการฝ่ายอาวุโสเป็นประธาน	รายงานการตรวจวัดและการกำหนดเป้าหมาย ตั้งอยู่บนข้อมูลที่อ่านได้ และเข้าไปมีส่วนร่วม กำหนดงบประมาณ	ทีมงานเฉพาะกิจบางคนได้รับการอบรม	การลงทุนใช้เกณฑ์การคืนทุนระยะสั้นเท่านั้น
1	ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	การจัดการถือเป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่บางคน โดยมีอำนาจการตัดสินใจหรืออำนาจบังคับจำกัด	มีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการระหว่างวิศวกร สิ่งแวดล้อมกับผู้ปฏิบัติงาน	มีการสรุปรายงานด้านค่าใช้จ่ายการบำบัด หรือกำจัด เพื่อใช้ภายในฝ่ายสิ่งแวดล้อม	แจ้งให้พนักงานทราบอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการ สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ	พิจารณาเฉพาะมาตรการที่ลงทุนต่ำ
0	ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน	ไม่มีผู้รับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อม	ไม่มีการติดต่อกับผู้ปฏิบัติการ	ไม่มีระบบรวบรวมข้อมูล และบันทึกการบำบัดหรือกำจัด	ไม่มีการสนับสนุนด้านการจัดการ สิ่งแวดล้อม	ไม่มีการลงทุนใด ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการควบคุมและสิ่งแวดล้อม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพวุฒิ สุวัตถิ์
วัน เดือน ปีเกิด	29 ตุลาคม 2513
สถานที่เกิด	เขตธนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ส.บ. (อาชีวอนามัยและความปลอดภัย) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2546 วศ.ม. (เทคโนโลยีการจัดการพลังงาน) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าธนบุรี พ.ศ. 2540 ค.อ.บ. (วิศวกรรมเครื่องกล) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2535
สถานที่ทำงาน	บริษัท รอยแลคเคนอินคัสทรีส์ จำกัด อำเภอกะทู้มบะน จังหวัดสมุทรสาคร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายบริหารระบบคุณภาพ