แผนบริหารงานทรัพยากรบุคคล
โรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี 2562

โรงพิมพ์ตำรวจ
Police Printing Bureau

ออกแบบรูปเล่มและจัดพิมพ์โดย **โรงพิมพ์ตำรวจ**
ถ.เศรษฐศิริ ดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2668-2811-3 โทรสาร 0-2241-4658

สัน
0.3 cm

ขนาดรูปเล่ม A4 = 8.25 x 11.75 inch (21 x 29.7 cm) / จำนวนหน้า 40 หน้า / ชื่อไฟล์ แผนบุคคล_cover

คำนำ...

หมวดบริหารงานบุคคล สังกัดงานบริหารทั่วไป ฝ่ายอำนวยการ โรงพิมพ์ตำรวจ มีภารกิจเพื่อสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้มีการพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกขับเคลื่อนให้โรงพิมพ์ตำรวจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ได้อย่างมีศักยภาพ เพราะเชื่อว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น หมวดบริหารงานบุคคล จึงได้จัดทำแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี ๒๕๖๒ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งเป็นแผนทรัพยากรบุคคลที่ได้บูรณาการและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐”

สำหรับการจัดทำแผนบริหารงานทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปี ๒๕๖๒ ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน) ด้านกระบวนการภายใน (เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน) ด้านลูกค้า (เสริมสร้างการบริการที่เป็นเลิศด้วยคุณภาพเป็นเยี่ยม) และด้านการเงิน (เสริมสร้างฐานะการเงินให้มั่นคง) เพื่อให้มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่บรรลุเป้าหมายโรงพิมพ์ตำรวจ และตอบสนองความต้องการตามกรอบของกฎหมายและหลักคุณธรรม รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องจะสามารถวัดและประเมินผลออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งการให้การดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด ผ่านโครงการต่าง ๆ อาทิเช่น โครงการสร้างสุขในที่ทำงาน (Happy work place), ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนด้านสวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน เป็นต้น

การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ โดยต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกงานทุกฝ่ายในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้จะเป็นสิ่งสำคัญที่เสริมสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเข้มแข็ง สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและให้ความสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างแท้จริง

หมวดบริหารงานบุคคล

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร ๑

บทที่ ๑ สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ๕

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จของโรงพิมพ์ตำรวจ ๕

๑.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม อุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคล ๖

บทที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ๙

๒.๑ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) ๙

๒.๒ สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ ๑๓

บทที่ ๓ กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๗

๓.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ๑๗

๓.๒ ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT) ๒๒

บทที่ ๔ แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ๒๗

บทที่ ๕ การติดตามและประเมินผล ๓๗

บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น เป็นผลมาจากภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ และตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐” เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติ

โรงพิมพ์ตำรวจได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพิมพ์ตำรวจในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

มิติที่ ๑ มิติด้านพัฒนาองค์กร
มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์ จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ๔ มิติ ดังนี้

ด้านพัฒนาองค์กร	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	๑. การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	๑. การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนของสภาวะที่จะเกิดในอนาคตให้กับพนักงาน	๑. นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
๒. วัฒนธรรมและวิชาการปฏิบัติในองค์กร	๒. การวางแผนอัตรากำลัง	๒. การพัฒนาสำหรับผู้บริหาร	๒. พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย
๓. ภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๓. การสร้างกระบวนการดึงดูดสรรหา คัดเลือก	๓. การพัฒนามาตรฐานสำหรับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	๓. พัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนในสภาวะปัจจุบัน

ด้านพัฒนาองค์กร	ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
๔. โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน่วยงาน	๔. การประเมินผล/การบริหารผลการปฏิบัติงาน	๔. การพัฒนาจัดการคนเก่ง	
๕. การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กร	๕. การแต่งตั้งโยกย้าย	๕. การพัฒนาเส้นทางการเติบโตสายอาชีพ (Career Path)	
๖. รูปแบบ/กระบวนการบริหารงาน และการสื่อสารภายใน	๖. ผลตอบแทน สวัสดิการ	๖. การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	
	๗. การบริหารจัดการคนเก่ง		
	๘. การสร้างแรงจูงใจและดูแลทุกข์สุขของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ		
	๙. การสร้างสุขในที่ทำงาน (Happy work place)		

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มีเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหาร และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสเป็นธรรม และทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

ประกอบกับในอีกแนวคิดหนึ่งกับความพยายามที่จะวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล ตามหลักที่ว่า “หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเครื่องมือสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบว่า จะใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่าและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

เพื่อให้องค์กรได้ทราบถึงสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้ริเริ่มนำการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (Human Resource Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้มีความเข้มแข็งสอดรับกับยุทธศาสตร์และภารกิจ

ขององค์กรซึ่งมีความแพร่หลายโดยได้ดำเนินการศึกษาและได้กำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๕ มิติ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้เกิดผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กรและเป็นกรอบในการติดตามประเมินผลต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๖๒ จะเป็นไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ แต่การจะดำเนินการให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารและความร่วมมือจากบุคลากรในทุกหน่วยงาน ที่จะต้องให้ความสำคัญและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งจะต้องติดตามประเมินผลเพื่อปรับปรุงทบทวนแผนตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะผู้บริหารโรงพิมพ์ตำรวจ

บทที่ ๑ สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสู่ความสำเร็จของโรงพิมพ์ตำรวจ

วิสัยทัศน์ (Vision) :

เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ทันสมัย ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission) :

๑. การบริหารงานบุคลากรด้วยการเสริมสร้างวินัย โปร่งใส และเป็นธรรม
๒. พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
๓. เสริมสร้างและส่งเสริมสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากร
๔. การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัด
๕. ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

คุณค่าหลัก (Core Value) :

คุณค่าหลัก คือ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ในด้านสินค้าและบริการ

คำขวัญ (Slogan) :

ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) :

ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) :

๑. ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่
๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ

๓. บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจและรู้ถึงนโยบายขององค์กรอย่างแท้จริง เพื่อการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

๔. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน

๕. แก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน

๑.๒
การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม / อุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมวดบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป ได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอก และภายใน ตลอดจนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามของโรงพิมพ์ตำรวจ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. มีระเบียบ ข้อบังคับ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ๒. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล ๓. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น การแสดงความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา, การแต่งกายตามระเบียบ ข้อบังคับ, การแสดงบัตรประจำตัวการเข้าออกโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงติดบัตรแสดงตัวขณะปฏิบัติหน้าที่ ๔. มีคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการตำรวจระดับสูงเป็นคณะอนุกรรมการฯ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕. บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก ๖. มีการประชุมผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำ เพื่อรวบรวมปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และนำไปพัฒนาปรับปรุง	๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังต้องปรับปรุง และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๒. บุคลากรยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่สามารถผลักดันงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย ๓. การจัดหาอัตราทดแทนยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ร้องขอได้ไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ๔. บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าตอบแทน ๕. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูง เพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรและเทคโนโลยี ๖. ขาดการประสานงานด้าน HR ระหว่างหน่วยงานในองค์กร ๗. ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ โรงพิมพ์ตำรวจได้ไม่ครอบคลุม

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม/อุปสรรค

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)
๑. ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมการทำงานของงานทรัพยากรบุคคล ๒. มีการนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการอบรมมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ๓. มีหลักสูตรการฝึกอบรมในสายงานทรัพยากรบุคคลให้เลือกมากขึ้น	๑. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในโรงพิมพ์ตำรวจไม่เชื่อมต่อการบริหารเชิงธุรกิจ ๒. ขั้นตอนการนำเสนอเอกสาร/งาน มีขั้นตอนที่มากเกินไปทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ๓. การเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจการพิมพ์ที่ลดน้อยลงจึงส่งผลต่อนโยบายการดำเนินงานของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงทำให้บริหารงานไม่ต่อเนื่อง มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

บทที่ ๒ แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๑ แผนการพัฒนาปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

แผนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลปรับเปลี่ยนการทำงานทุกกระบวนการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดย ณ ปัจจุบันนั้น ทางโรงพิมพ์ตำรวจได้มีโครงการในการเพิ่มศักยภาพการผลิตโดยเพิ่มเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้มีกำลังในการผลิตเพียงพอสำหรับการแข่งขันในภาพธุรกิจหรือรองรับงานภายในหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ) จึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้ตอบสนองต่อการเพิ่มเครื่องจักรใหม่ รวมถึงการปรับเปลี่ยนการทำงานทุกกระบวนการให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐” โดยต้องมองไกล คิดใหม่ ทำใหม่ เพราะต้องรับบทบาทและภารกิจสำคัญในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดของบุคลากรในองค์กรให้มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ตนเองและองค์กรมากขึ้น รวมทั้งช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งได้วางแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. ทบทวนการเกษียณอายุ โดยดำเนินการหากระบวนการให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นเก่าไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่

๒. การปรับองค์กรให้เหมาะสมกับบุคลากรยุคใหม่

๓. เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างให้เป็นนักคิดที่สร้างนวัตกรรม

๔. ศึกษาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในสภาวะปัจจุบันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๕. ขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล

๖. สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์

๒.๑.๑ การปรับปรุงอัตรากำลังให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร

ด้วยโครงสร้างองค์กร มีขนาดจำกัดและไม่ยืดหยุ่นในการเพิ่มและลดอัตราในการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรและวางแผนกำลังคน ให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงาน การลดงานที่ซ้ำซ้อน

และการบริหารต้นทุนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพตามที่องค์กรต้องการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคลากรและกระบวนการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการรักษาบุคลากร

๒.๑.๒ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

- พัฒนาระบบการวัดผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินผลจากคุณลักษณะงาน (Job Description) และตัวชี้วัด (KPI : Key Performance Indicator) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใส เป็นธรรมเพื่อช่วยให้ผู้บริหารวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลาและทำให้การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจ และให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงก่อให้เกิดประสิทธิภาพ, เป็นธรรมสำหรับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และให้เป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
- กำหนดและพัฒนาระบบผลตอบแทนว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามข้อบังคับโรงพิมพ์ตำรวจ ให้ครอบคลุมทุกระดับตำแหน่งให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นมาตรฐานที่ใช้รวมกันได้ รวมถึงให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างระบบประเมินผลกับค่าตอบแทน

๒.๑.๓ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาพนักงาน

มุ่งเน้นการปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม โดยการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) และนำ Core Competency มาใช้ในภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งในการสอบ การสัมภาษณ์ในกระบวนการสรรหาพนักงาน เพื่อให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ตามคุณสมบัติที่โรงพิมพ์ตำรวจกำหนด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และสามารถพัฒนาให้บุคลากรมีการเจริญเติบโตในสายอาชีพ และขยายเครือข่ายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการรับสมัครงานรวมถึงการเพิ่มรายละเอียดและขั้นให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนรับสมัครตลอดจนถึงขั้นตอนประกาศผลสอบคัดเลือกให้เป็นมาตรฐานและการพัฒนาเครื่องมือทดสอบ ตลอดจนรูปแบบและวิธีการตามมาตรฐานสากล รวมทั้งยกระดับเกณฑ์การคัดเลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการเจริญเติบโตและสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจให้องค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงพิมพ์ตำรวจประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน

๒.๑.๔ การพัฒนาศักยภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competency Development)

- ทบทวน Competency Model ของโรงพิมพ์ตำรวจให้สอดคล้องและสนับสนุนการขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐”
- พัฒนาและจัดหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการบริหารข้อมูลและสิทธิประโยชน์ของพนักงานและประเมินศักยภาพของพนักงาน เพื่อเชื่อมโยงเข้ากับระบบข้อมูลการฝึกอบรมและระบบงานบริหารบุคคล โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการแบบออนไลน์ และเรียลไทม์มากขึ้น เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือสนับสนุน

การปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถนำมาเป็นฐานข้อมูลและทำงานร่วมกันระหว่าง ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายผลิต, ฝ่ายตรวจสอบภายใน และผู้บริหารของโรงพิมพ์ตำรวจ ในการใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำสิทธิประโยชน์และการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนด้านบุคลากร

- นำผลการประเมินไปพัฒนาเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ไปสู่ทิศทางที่โรงพิมพ์ตำรวจต้องการอย่างต่อเนื่อง ตามสถานการณ์และสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารและพัฒนาบุคลากรเกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งยังเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและยั่งยืน

๒.๑.๕ การพัฒนาบุคลากร

- มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะในด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐”

- นำข้อมูลและแผนพัฒนาบุคลากรจากรัฐวิสาหกิจต่างๆ รวมถึงเปรียบเทียบจากภาคเอกชนเพื่อนำมาวิเคราะห์และประยุกต์ในการพัฒนาฝึกอบรมและกำหนดหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับขีดความสามารถเฉพาะบุคคลในเชิงรุกทุกมิติ โดยมีหลักสูตรหลักที่มุ่งพัฒนาศักยภาพหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ (Core Competency) ให้แก่ พนักงานทุกระดับ และศักยภาพด้านการบริหาร (Managerial Competency) ให้แก่พนักงานระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพของกลุ่มงานต่างๆ (Functional Competency)

- พัฒนาและจัดการฝึกอบรมหลักสูตรอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของการให้บริการและเสริมทักษะด้านบริการมุ่งเน้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Calture) คือ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ” ทั้งนี้แผนการอบรมดังกล่าวจัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับแผนการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Building Plan) ซึ่งมุ่งเน้นการนำคำขวัญ (Slogan) “ผลิตงานพิมพ์ได้มาตรฐาน บริการครบวงจร สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า” มารณรงค์เพื่อสื่อภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจสู่ลูกค้า รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแก่ผู้บริหาร, พนักงานและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอกของโรงพิมพ์ตำรวจ

- การพัฒนาพนักงานจ้างภายนอก (Out Source) เช่น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยและพนักงานทำความสะอาด ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและนโยบายของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานในหน้าที่และตรงกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๑.๖ การดูแลรักษาพนักงาน

- โรงพิมพ์ตำรวจมุ่งเน้นที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุขในที่ทำงาน (Happy Workplace) ทั้งทางร่างกายและจิตใจท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและปลอดภัย สร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างองค์กร และพนักงานอันจะทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร โดยรวมถึงสนับสนุนและบังคับใช้เกี่ยวกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ตามที่กฎหมายและกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดให้ครอบคลุมและทั่วถึงแก่พนักงานในการได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

- จัดทำแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Path) และการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมบุคลากรระดับบริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจในอนาคต

- การจัดสวัสดิการของโรงพิมพ์ตำรวจให้กับพนักงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการดูแลรักษาสุขภาพของพนักงาน โดยเน้นการป้องกันก่อนเกิดปัญหาด้วยการจัดทำโครงการตรวจสุขภาพประจำปี

- ส่งเสริมงานด้านอาชีวอนามัยโดยการจัดกิจกรรม ๕ ส เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะท่ามกลางสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงส่งเสริมและสร้างความปลอดภัยอาชีวอนามัยแก่พนักงานและสภาพแวดล้อมของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

- จัดทำและกำหนดการเลื่อนระดับพนักงานให้ได้มาตรฐานและเป็นธรรม โดยให้มีการเลื่อนระดับพนักงานให้ครอบคลุมและเป็นธรรมให้เป็นประจำทุกปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๒.๑.๗ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอกย้ำวัฒนธรรมขององค์กรแก่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยการเสริมสร้างและมุ่งเน้นจัดฝึกอบรมหลักสูตรอย่างต่อเนื่องโดยให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ “ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ”

“ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี” คือ พนักงานทุกระดับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้อง ผู้ที่รู้บทบาทของตน ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามที่ดีมีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลังช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้การงานสำเร็จลุล่วง เป็นผู้มีเหตุผล ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ พร้อมที่จะปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างสันติ

“มีวินัย” คือ พนักงานทุกระดับต้องยึดมั่นในระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและข้อปฏิบัติของโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเคร่งครัด และการมีวินัยในตนเอง และวินัยต่อสังคม

“ใส่ใจให้บริการ” คือ พนักงานทุกระดับต้องมีหัวใจในการให้บริการ (Service Mind)

- สนับสนุนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ภาคธุรกิจที่มีการแข่งขัน (Business Culture) เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันสูง ตระหนักถึงบทบาทและผลกระทบของตนเองและหน่วยงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่มีผลต่อรายได้ ค่าใช้จ่าย ผลกำไร และฐานะทางการเงินของโรงพิมพ์ตำรวจ อันจะนำไปสู่ความมีจิตสำนึกร่วมกันในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายและร่วมกันสร้างผลกำไรทางธุรกิจให้แก่องค์กร

๒.๑.๘ การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire)

ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ในการประชุมคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ครั้งที่ ๕/๒๕๖๑ ได้ให้ความคิดเห็นว่าโรงพิมพ์ตำรวจควรจัดทำโครงการการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด (Early Retire) เนื่องด้วยปัจจุบันการแข่งขันในภาคธุรกิจนั้นจะมีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการดำเนินงาน ทั้งนี้พนักงานเดิมที่มีอายุการทำงานที่มากขึ้นอาจจะไม่สามารถเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ จึงทำให้เกิดโครงการดังกล่าวเพื่อตอบสนองข้อเสนอแนะของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๑.๙ การปรับองค์กรให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกา

ตามนโยบายภาครัฐเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นนิติบุคคลซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาได้กล่าวว่า โรงพิมพ์ตำรวจนั้นห้ามแข่งขันกับภาคเอกชนและเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด แต่เนื่องด้วยธุรกิจสิ่งพิมพ์มีแนวโน้มที่จะเกิดการหดตัวลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้การดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจไม่สามารถตอบโจทย์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติจึงให้มีการทบทวนบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจว่าสามารถที่จะสนับสนุนสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ในทางใดบ้าง

ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจได้มีการหารือแนวทางในการปรับองค์กรกลับเข้าเป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้สังกัดส่วนราชการเจ้าสังกัดซึ่งจากข้อสังเกตของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจว่าบทบาทของโรงพิมพ์ตำรวจควรมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยให้มีการบรรจุพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจเข้าสู่หน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติในตำแหน่งข้าราชการตามตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อสามารถที่จะตอบสนองนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้อย่างแท้จริง

๒.๒
สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๒.๑ อัตรากำลังของโรงพิมพ์ตำรวจ

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติภารกิจรวมอำนาจหน้าที่ และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในปี ๒๕๖๑ ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลังมีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๖ อัตรา (ไม่รวม ๑ อัตรา คือ ผู้อำนวยการ) มีผู้ครองตำแหน่งจำนวน ๑๑๑ อัตรา มีอัตราว่าง ๒๕ อัตรา ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตราว่าง	ระดับการศึกษา			
					ป.โท	เนติฯ	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี
รองผู้อำนวยการ	๙	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
ฝ่ายกฎหมาย	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	๑	-	-
หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายการเงินฯ	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายผลิต	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
ผู้ตรวจสอบภายใน	๔ ถึง ๗	๒ อัตรา	๒ อัตรา	-	-	-	๒	-
งานบริหารทั่วไป	๑ ถึง ๗	๑๙ อัตรา	๑๔ อัตรา	๕	๒	-	๓	๙
งานการตลาด	๑ ถึง ๗	๒๕ อัตรา	๒๑ อัตรา	๔	๑	-	๑๑	๙

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตราว่าง	ระดับการศึกษา			
					ป.โท	เนติฯ	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี
งานพัสดุ	๒ ถึง ๗	๕ อัตรา	๕ อัตรา	-	-	-	๓	๑
งานคลังสินค้า	๒ ถึง ๗	๘ อัตรา	๗ อัตรา	๑	๑	-	๒	๓
งานการเงินและบัญชี	๒ ถึง ๗	๑๒ อัตรา	๑๐ อัตรา	๒	-	-	๙	๑
งานก่อนการพิมพ์	๒ ถึง ๗	๔ อัตรา	๓ อัตรา	๑	-	-	-	๓
งานการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๘ อัตรา	๒๒ อัตรา	๖	๒	-	๒	๑๘
งานหลังการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๒๑ อัตรา	๖	-	-	๓	๑๘
รวม		**๑๓๖ อัตรา**	**๑๑๑ อัตรา**	**๒๕**	**๕**	**๑**	**๔๓**	**๖๒**

ในปี ๒๕๖๑ โรงพิมพ์ตำรวจอยู่ระหว่างการสรรหาและคัดเลือกบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุเป็นพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจจำนวน ๒ อัตรา เพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียและตำแหน่งที่ว่าง คือ พนักงานบริหารงานบุคคล ระดับ ๔ และผู้ช่วยเลขานุการ ระดับ ๔ และในปัจจุบันได้มีการจ้างลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่งพนักงานการพิมพ์ ๒ อัตรา และพนักงานพับและเก็บเล่ม ๑ อัตรา

๒.๒.๒ แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านตำแหน่ง

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านตำแหน่ง โดยเฉพาะสายงานหลักหรือสายงานที่ปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กรโรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดตำแหน่งให้เป็นประเภทตำแหน่งในสายงานทางวิชาการและประเภทตำแหน่งสายผลิต เพื่อรองรับกระบวนการปฏิบัติงานและความต้องการของผู้รับบริการที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น โดยปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งที่ว่างและเกษียณเพื่อไม่ให้กระทบในสายงานทั่วไปที่ยังครองตำแหน่งอยู่

๒.๒.๓ อัตรากำลังการสูญเสียกรณีต่าง ๆ

การสูญเสีย	ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑				
	๒๕๕๗	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑
การลาออก	๓	-	-	๑	-
ให้ออก	-	-	-	-	-
Early	-	-	-	-	-
เกษียณ	๔	๒	๓	๑	๕
เสียชีวิต	-	๑	๑	-	-
รวม	**๗**	**๓**	**๔**	**๒**	**๕**

จากข้อมูลระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑ อัตราการสูญเสียกำลังคนในกรณีลาออกลดน้อยลงเนื่องจากได้มีการจัดทำกระบวนการ สรรหา พัฒนา รักษา บุคลากรอย่างจริงจังและพัฒนาระบบแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) เพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุราชการและเสียชีวิตรวมถึงลาออก หมวดบริหารงานบุคคลได้เตรียมแผนรับพนักงานตามขั้นตอนและระเบียบในการสรรหาบุคลากร อนึ่ง อาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจึงมุ่งเน้นศักยภาพในการทำงานของพนักงาน จึงใช้วิธีรูปแบบ Multifunction และทำการโยกย้ายอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานซึ่งตอบสนองได้ดี

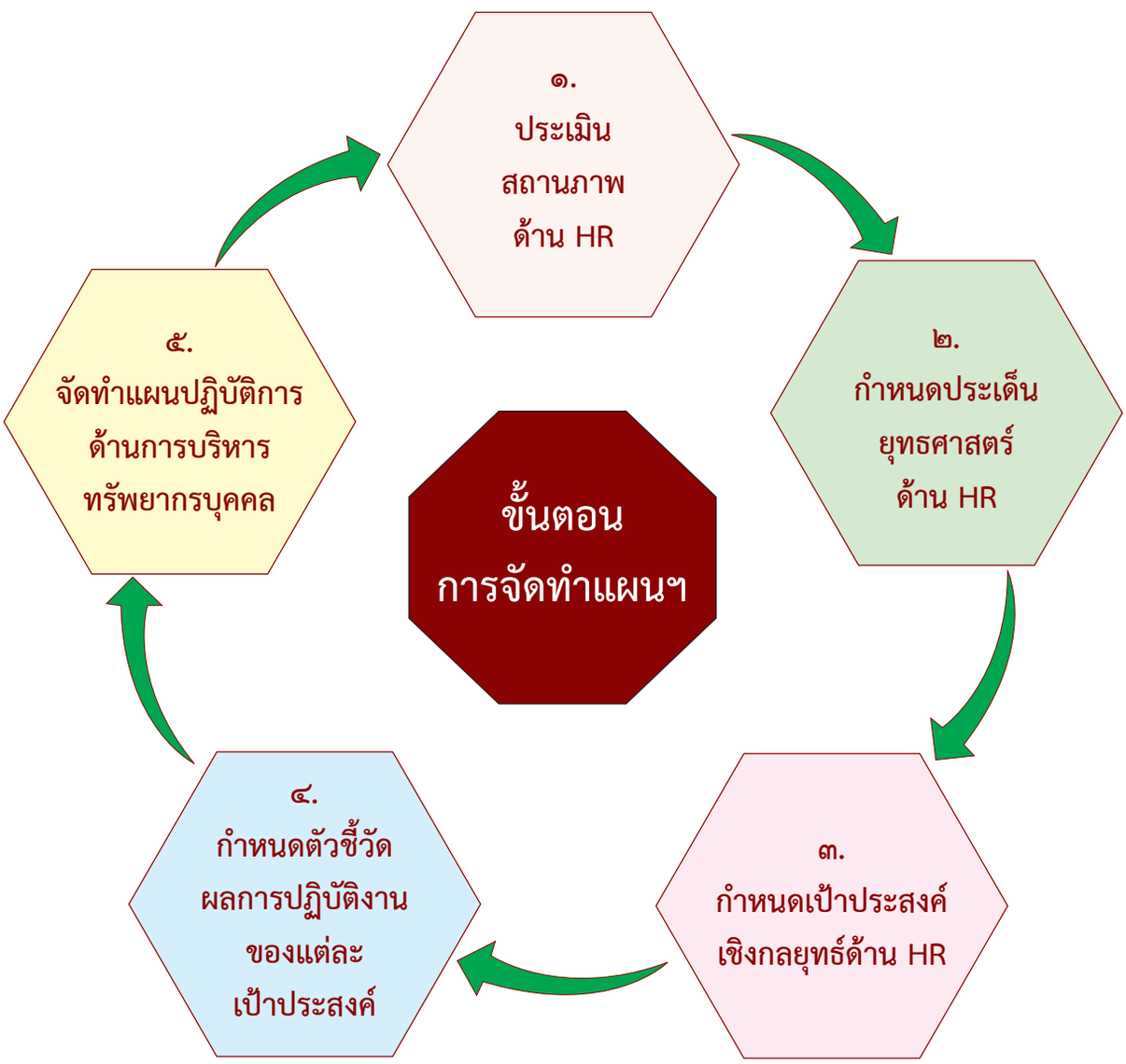
๒.๒.๔ การจัดทำจรรยาบรรณ

การจัดทำจรรยาบรรณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ได้มีการจัดทำและทบทวน เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การจัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของโรงพิมพ์ตำรวจ และคู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณโรงพิมพ์ตำรวจเรียบร้อยและสมบูรณ์ โดยจะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจอนุมัติก่อนนำมาเผยแพร่ให้บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

บทที่ ๓ กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ได้กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ๕ ขั้นตอน ดังนี้



โรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอน ดังมีรายละเอียดการดำเนินงาน และวิธีการดังต่อไปนี้

๑. ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. กำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)

๓. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๔. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Key Performance Indicators) โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละตัว

๕. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดแผนงาน /โครงการรองรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน / โครงการระยะเวลาที่ดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๑ ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและวิเคราะห์ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- โรงพิมพ์ตำรวจได้มีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อนำมาวิเคราะห์ทิศทางความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับ

๑. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

๒. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นจุดแข็งที่อยากจะรักษาไว้ต่อไปหรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้งานของโรงพิมพ์ตำรวจบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์

๓. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้งานของโรงพิมพ์ตำรวจบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์

๔. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใดบ้างเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ควรจะดำเนินการแต่ยังไม่ได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา

- โรงพิมพ์ตำรวจได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ เพื่อเป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดนโยบาย มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในปีต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนทิศทาง นโยบาย ความคาดหวังของผู้บริหาร ความคิดเห็น และความพึงพอใจ ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในปีที่ผ่านมา จากการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

มิติที่ ๑ มิติด้านพัฒนาองค์กร
มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล
มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้พิจารณาจากผลการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงาน โดยเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
มิติที่ ๑ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจ และสามารถนำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นไปใช้ดำเนินการได้จริง รวมถึงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐”
๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	- เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ โดยลดความซับซ้อนของลำดับขั้นการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ
๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	- เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของโรงพิมพ์ตำรวจ ในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
๔. การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด
มิติที่ ๒ มิติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์	- เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้สำหรับการคาดการณ์ความต้องการพนักงานของโรงพิมพ์ตำรวจในอนาคต นำไปสู่การวางแผนกำลังพลที่เหมาะสม
๖. การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง	- เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
๗. การสร้างเสริมศักยภาพในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	- สร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อดึงดูดพนักงานของโรงพิมพ์ตำรวจที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูง เข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทำงานอยู่ต่อไป
๘. การพัฒนาระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	- เพื่อให้ได้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่มีความรู้ความสามารถทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงเกิดความชัดเจน โปร่งใส ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพิมพ์ตำรวจ
๙. การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	- เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพโปร่งใสและมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	- เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน รวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพัน
๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ	- เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต
มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	- เพื่อให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง	- เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ
๑๔. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำ และพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	- เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและแสดงบทบาทที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมกับทบทวนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยและต่อเนื่อง
มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ๑๕. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	- เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง ๑๕ เป้าประสงค์ ที่โรงพิมพ์ตำรวจจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ของแต่ละเป้าประสงค์ เพื่อบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือมีวิธีการวัดผลการประเมินอย่างไร

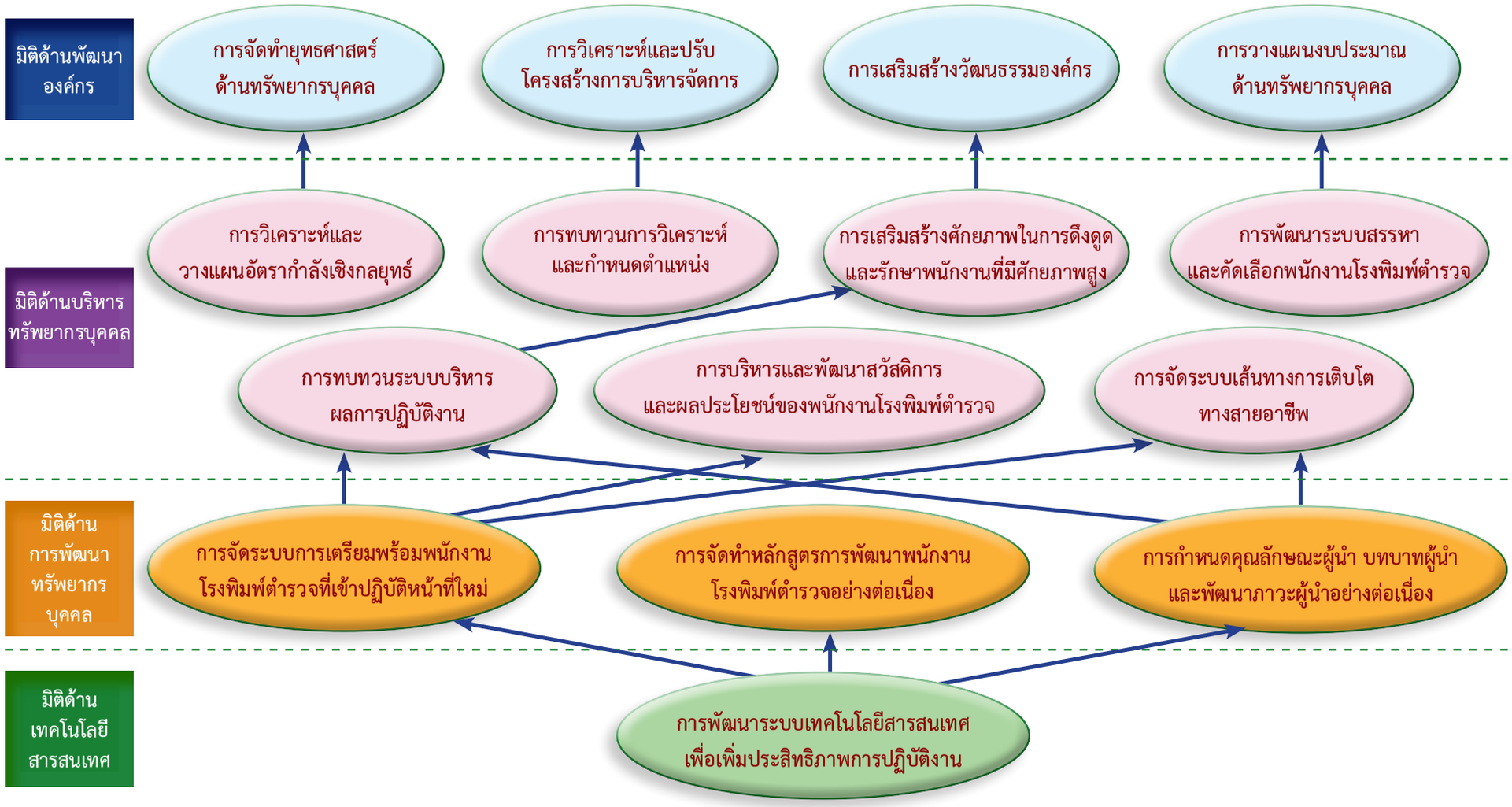
โรงพิมพ์ตำรวจจึงได้กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถสะท้อนผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ ๕ จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โรงพิมพ์ตำรวจได้กำหนดแผนงาน / โครงการรองรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการระยะเวลาดำเนินการและการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของแต่ละโครงการตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

๓.๒ ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)

Strategy Map ของการบริหารทรัพยากรบุคคลโรงพิมพ์ตำรวจ



ความเชื่อมโยง SWOT กับยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strengths)	มิติที่ ๑ ด้านพัฒนาองค์กร	มิติที่ ๒ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๑. มีระเบียบ ข้อบังคับ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	๖. การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง ๑๑. การจัดระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ	๑๔. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	
๒. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล			๑๕. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๓. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น การแสดงความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา, การแต่งกายตามระเบียบ ข้อบังคับ, การแสดงบัตรประจำตัวการเข้าออกโรงพิมพ์ตำรวจ รวมถึงติดบัตรแสดงตัวขณะปฏิบัติหน้าที่	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร		๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	
๔. มีคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการตำรวจระดับสูงเป็นคณะอนุกรรมการฯ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติในการสนับสนุนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	๕. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์		
๕. บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	
๖. มีการประชุมผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำเพื่อรวบรวมปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และนำไปพัฒนาปรับปรุง			๑๔. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	

จุดอ่อน (Weaknesses)	มิติที่ ๑ ด้านพัฒนาองค์กร	มิติที่ ๒ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังต้องปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน		๗. การเสริมสร้างศักยภาพในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ๘. การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน		
๒. บุคลากรยังขาดความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่สามารถผลักดันงานที่รับผิดชอบได้ตามเป้าหมาย		๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่ ๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง		
๓. การจัดหาอัตราทดแทนยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยงานที่ร้องขอได้ไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	๕. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ ๖. การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง ๘. การพัฒนาระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ		
๔. บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านค่าตอบแทน	๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ๑๑. การจัดระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ			
๕. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรและเทคโนโลยี		๘. การพัฒนาระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ		
๖. ขาดการประสานงานด้าน HR ระหว่างหน่วยงานในองค์กร	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร		๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง	
๗. ไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของโรงพิมพ์ตำรวจได้ไม่ครอบคลุม	๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่		๑๔. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	

โอกาส (Opportunity)	มิติที่ ๑ ด้านพัฒนาองค์กร	มิติที่ ๒ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๑. ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมการทำงานของงานทรัพยากรบุคคล	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ ๓. การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	๕. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ ๖. การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง ๘. การพัฒนาระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ๙. ทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง	๑๕. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
๒. มีการนำความรู้ที่ได้จากการเข้ารับการอบรมมาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน		๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง		
๓. มีหลักสูตรการฝึกอบรมในสายงานทรัพยากรบุคคลให้เลือกมากขึ้น	๔. การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	๑๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง		

ภัยคุกคาม / อุปสรรค (Threat)	มิติที่ ๑ ด้านพัฒนาองค์กร	มิติที่ ๒ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มิติที่ ๔ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
๑. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในโรงพิมพ์ตำรวจไม่เชื่อมต่อการบริหารเชิงธุรกิจ		๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่		
๒. ขั้นตอนการนำเสนอเอกสาร/งาน มีขั้นตอนที่มากเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ			
๓. การเปลี่ยนแปลงด้านธุรกิจการพิมพ์ที่ลดน้อยลงจึงส่งผลต่อนโยบายการดำเนินงานของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลง ทำให้บริหารงานไม่ต่อเนื่องมีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	๑๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่		

บทที่ ๔ แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปเป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร และมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และภารกิจหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ และให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐” ซึ่งได้วางแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๑. ทบทวนการเกษียณอายุ โดยดำเนินการหากระบวนการให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคลากรรุ่นเก่าไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่

๒. การปรับองค์กรให้เหมาะสมกับบุคลากรยุคใหม่

๓. เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างให้เป็นนักคิดที่สร้างนวัตกรรม

๔. ศึกษาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในสภาวะปัจจุบันและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

๕. ขับเคลื่อนบุคลากรให้พร้อมกับโลกยุคดิจิทัล

๖. สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์

จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล ดังนี้

วัตถุประสงค์ของแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๑. เพื่อสร้างกระบวนการขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการการทำงานของบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

๒. เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง และเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน

๓. เพื่อให้บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

๓.๑ มีความรู้ความสามารถตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย

๓.๒ มีความผูกพันองค์กร

๓.๓ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๓.๔ มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

๓.๕ มีจิตบริการ

๓.๖ มุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.๗ เกิดความน่าเชื่อถือต่อสังคม

ดังนั้น หมวดบริหารงานบุคคล จึงจัดทำแผนการบริหารทรัพยากร ปี ๒๕๖๒ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒ ดังนี้

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๑ ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวมของโรงพิมพ์ตำรวจ และสามารถนำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลที่จัดทำขึ้นไปดำเนินการได้จริง รวมถึงให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ตามนโยบาย “ไทยแลนด์ ๔.๐”	๑. วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดรับและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย	๑. ระดับความก้าวหน้าตามแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล	๑. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล • กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล (ประจำปี ๒๕๖๓) นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนนำเสนอขออนุมัติคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ และดำเนินงานตามแผนการบริการทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒ และประเมินผลการดำเนินงาน	งบปกติ	* ต.ค. ๖๑ – ส.ค. ๖๒ * ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒
	๒. ออกแบบงานทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกในการผลักดันยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย	๒. ระดับความสำเร็จตามเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย	๒. จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ในยุค “ไทยแลนด์ ๔.๐” (เป็นการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง)		* ต.ค. ๖๑ – ส.ค. ๖๒
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ โดยลดความซับซ้อนของลำดับขั้นการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ	๑. ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑. ระดับความก้าวหน้าตามแผนการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	๑. ติดตามความก้าวหน้าการปรับปรุงโครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ กับ กระทรวงการคลัง	งบปกติ	* ต.ค. ๖๑ – ธ.ค. ๖๑
	๒. จัดทำแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างของโรงพิมพ์ตำรวจ	๒. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนอัตรากำลัง	๒. วิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) พร้อมรายงานผล (ประจำปี ๒๕๖๑)		* ๑.ต.ค. ๖๑ – ธ.ค. ๖๑

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒

มิติที่ ๑ ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของโรงพิมพ์ตำรวจ ในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และตามแนวทางการป้องกันและต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ และการจัดฝึกอบรม	- จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประจำปี ๒๕๖๒ - จัดฝึกอบรมด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้บริหารและพนักงาน	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๔. การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป	ความคุ้มค่าของการจัดฝึกอบรม	จัดสรรงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและจัดทำแผนการฝึกอบรมพนักงานประจำปีและดำเนินการตามแผนและสามารถวัดผลการฝึกอบรมได้อย่างเป็นรูปธรรม	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๒ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๕. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้สำหรับการคาดการณ์ความต้องการพนักงานของโรงพิมพ์ตำรวจในอนาคต นำไปสู่การวางแผนกำลังพลที่เหมาะสม	ทำความเข้าใจยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมทั้งทบทวนสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการอัตรากำลัง เพื่อวางแผนอัตรากำลังอย่างเป็นระบบและพร้อมปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์	จำนวนอัตรากำลังพลที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	- การวางแผนอัตรากำลังแทนการสูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุราชการ ปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ (๕ ปี) และจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning Management)	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ส.ค. ๖๒
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงาน โดยพิจารณาถึงลักษณะงาน (Job – Description) ของตำแหน่งงานนั้น พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อนเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้นของงานในแต่ละตำแหน่งรวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกตำแหน่ง	๑. ร้อยละของการทบทวนลักษณะงานในทุกตำแหน่งของโรงพิมพ์ตำรวจ ๒. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนฯ	๑. ทบทวนและปรับปรุงลักษณะงาน (Job – Description) ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) โดยคำนึงถึงกระบวนการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ๒. จัดทำแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (People Improvement Plan)	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๒ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๗. การสร้างเสริมศักยภาพในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีของโรงพิมพ์ตำรวจ เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งสร้างความภาคภูมิใจให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทำงานอยู่ต่อไป	เน้นสร้างคุณค่าของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจให้โดดเด่น เพื่อสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดและรักษา	ความสำเร็จในการดำเนินงาน	นำเสนอโครงการการจ่ายค่าตอบแทนการครองตำแหน่งของพนักงานระดับหัวหน้า เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้สามารถก้าวมาสู่ตำแหน่งหัวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๘. การพัฒนาระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้ได้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่มีความรู้ความสามารถทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงเกิดความชัดเจน โปร่งใส ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพิมพ์ตำรวจ	ริเริ่มและพัฒนาคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ	- จำนวนพนักงานที่ได้รับการบรรจุในปีตรงตามเกณฑ์คัดเลือกที่กำหนดไว้ - จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความโปร่งใสในกระบวนการสรรหาคัดเลือก	- จัดทำการฝึกอบรมในกลุ่มเป้าหมาย กรณีที่จะได้แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสรรหาฯ ในองค์ความรู้และวิธีดำเนินการตามมาตรฐานสากลในกระบวนการสรรหา - จัดทำคู่มือการนำ Core Competency มาใช้ในภาคความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งในการสอบสัมภาษณ์พนักงานใหม่ เพื่อนำไปใช้แก่คณะกรรมการสรรหาฯ - ทบทวนและกำหนดในรายละเอียดในขั้นตอนประกาศรับสมัครจนถึงขั้นตอนประกาศสำหรับผู้ที่ผ่านการคัดเลือกให้มีความละเอียดและเป็นมาตรฐาน	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๒ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๙. การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพโปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม	พัฒนาระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถพิสูจน์และตรวจสอบได้ โดยมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	ร้อยละของการทบทวนในทุกตำแหน่งของโรงพิมพ์ตำรวจ	จัดการฝึกอบรมให้ความรู้ในการทบทวนและกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ KPI และ Core Competency ทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วนำผลการประเมินมาปรับค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ - ก.ย. ๖๒
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพัน	๑. ปรับปรุงและส่งเสริมด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	๑. จำนวนการจัดทำสวัสดิการด้านต่างๆ แก่พนักงานแล้วเสร็จ	๑. จัดทำสวัสดิการในด้านต่างๆ ที่กฎหมายหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดให้ครอบคลุมและทั่วถึงกับพนักงานทุกระดับ	- งบปกติ	ต.ค. ๖๑ - ก.ย. ๖๒
	๒. บุคลากรมีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ	๒. ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อโครงการและกิจกรรมที่จัดทำเพื่อเสริมสร้างสุขภาพกายและจิตใจ	๒. จัดสวัสดิการทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพ เช่น - โครงการตรวจสุขภาพรวมถึงการตรวจปัสสาวะเพื่อหาสารเสพติดทุกปีเพื่อให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดรวมถึง - จัดให้มีกิจกรรมการออกกำลังกายร่วมกันทุกสัปดาห์โดยจัดหาชุดกีฬาและอุปกรณ์การออกกำลังกาย - จัดทำโครงการสร้างความสุขในที่ทำงานให้พนักงาน (Happy - workplace) เช่น เปิดเพลงตามคำขอจากพนักงานก่อนการทำงานในช่วงบ่ายและอวยพรรวมถึงมอบเพลงในวันครบรอบวันเกิดของพนักงานและมีการสื่อสารเสียงตามสายเพื่อสื่อสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากผู้บริหารสู่พนักงาน โดยจัดซื้อเครื่องกระจายเสียงใหม่เพื่อทดแทนของเก่าที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันที่มีความชำรุดในการใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ - จัดทำโครงการ “งดเหล้า เข้าพรรษา”	- งบปกติ - ๑๐๐,๐๐๐.- - ๒๐๐,๐๐๐.-	ต.ค. ๖๑ - ก.ย. ๖๒ ต.ค. ๖๑ – ธ.ค. ๖๒ ต.ค. ๖๑ – ธ.ค. ๖๒ มิ.ย. ๖๒ – ต.ค. ๖๒

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๒ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management : HRM)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต	๑. การวางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่นเพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปัจจุบันและอนาคต	๑. ความสำเร็จในการหาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็น Tatent Management ไม่น้อยกว่า ๕ คน (ภายใน ๒ ปีงบประมาณ)	๑. จัดทำโครงการบริหารจัดการคนเก่ง (Tatent Management) (เป็นโครงการต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ถึงงบประมาณ ๒๕๖๒)	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ -ก.ย. ๖๒
	๒. การแก้ปัญหาการขาดแคลนพนักงานที่มีความสามารถสูงในอนาคตอย่างยั่งยืน	๒. ระดับความสำเร็จในการจัดทำและนำเสนอแผนตามเส้นทางเติบโตทางสายอาชีพ	๒. จัดทำแผนและนำเสนอเส้นทางการเติบโตที่เป็นตัวเลือกแก่พนักงาน เพื่อให้มองเห็นเส้นทางการเติบโต (เกณฑ์การเติบโตในสายอาชีพและการเลื่อนระดับพนักงาน) ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ โดยดำเนินการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นหรือโยกย้ายตามวาระการครองตำแหน่ง		
ประเด็นยุทธศาสตร์	**๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่**				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑. ขัดเกลาและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่พนักงานใหม่ก่อนทำงานและสร้างระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานใหม่โดยให้พนักงานปัจจุบันเป็นพี่เลี้ยง	๑. ร้อยละของพนักงานที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	๑. จัดการปฐมนิเทศรู้ถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ระเบียบ ข้อบังคับ ผังองค์กร และแนวทางในการทำงานรวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรในเบื้องต้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงานใหม่	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ - มี.ค. ๖๒
	๒. ให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคตกับธุรกิจสิ่งพิมพ์เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	๒. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	๒. จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องการปรับเปลี่ยนของโรงพิมพ์ตำรวจ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อพนักงานทุกระดับชั้น เช่น การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็น นิติบุคคล, หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) และ หน่วยงานราชการ		
	๒. ปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	๒. ร้อยละของจำนวน Gap Analysis ลดลงจากปี ๒๕๖๑	๒. วิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis) ทุกตำแหน่งงานในองค์กร		ก.ค. ๖๒ – ก.ย. ๖๒

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development : HRD)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๓. การจัดหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ	๑. พัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจโดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	๑. จัดทำโครงการฝึกอบรมและสัมมนาพนักงาน (กำหนดอบรมสัมมนานอกสถานที่ ๒ วัน ๑ คืน) ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ	๖๐๐,๐๐๐.-	ต.ค. ๖๑ – ก.ย. ๖๒
	๒. ส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณแก่บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ	๒. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	๒. จัดการฝึกอบรมส่งเสริมจริยธรรมและจรรยาบรรณบุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ		
	๓. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี	๓. ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ	๓. จัดฝึกอบรมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการผลิตให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น		
	๔. ให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ก่ว่าต่ำกว่าปริญญาตรี	๔. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ ภายในระยะเวลา ๕ ปี จากปัจจุบัน	๔. ให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจได้ศึกษาต่อจากวุฒิการศึกษาเดิมโดยเป็นศูนย์กลางระหว่างพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษาในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง		

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒
มิติที่ ๓ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development : HRD)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๔. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและแสดงบทบาทที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจพร้อมกับทบทวนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยและต่อเนื่อง	กำหนดคุณลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ร้อยละของผู้ที่ผ่านหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ	จัดทำโครงการหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำและนำผลการประเมินภาวะผู้นำเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ - ก.ย. ๖๒

มิติที่ ๔ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT)

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๕. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน				
เป้าประสงค์	**กลยุทธ์**	**ตัวชี้วัด**	**กิจกรรม/แนวทางการดำเนินงาน**	**งบประมาณ**	**ระยะเวลา**
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่	เพิ่มและพัฒนาระบบเทคโนโลยีด้านการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพและนำเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้ทันสมัย สะดวกสบายต่อการใช้งาน	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งาน	- จัดทำระบบใบลาอิเล็กทรอนิกส์ - จัดทำการสำรวจทัศนคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานบุคคลและของโรงพิมพ์ตำรวจในช่องทางออนไลน์	งบปกติ	ต.ค. ๖๑ - ก.ย. ๖๒

บทที่ ๕ การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๒ การกำกับติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่สำคัญเพราะสามารถนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ ติดตามกำกับการบริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการติดตามและการรายงานผลการประเมินผล ไว้ดังนี้

๑. การติดตามและการรายงานผล

๑.๑ การติดตามการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี ๒๕๖๑ เป็นกลไกสำคัญให้แก่ทั้งผู้บริหาร หน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยการจัดทำกรอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประจำปีเพื่อใช้เป็นกรอบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละโครงการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของงานบริหารทั่วไปโดยทำการวิเคราะห์ ประมวลสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลในภาพรวม

๑.๒ ทุก ๖ เดือน รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทผู้ประเมิน

๒. การประเมินผล

เครื่องมือในการประเมินผล การดำเนินงานแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี ๒๕๖๒ ตามแนวทาง HR Scorecard จะใช้เครื่องมือในการประเมิน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการโดยในการประเมินจะพิจารณาจาก

๒.๑ คำอธิบายตัวชี้วัด KPI Template

๒.๒ แบบเก็บรวบรวมข้อมูล Data HR Form

๒.๓ วิธีการในการประเมิน

- การประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐาน
- การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัด

๓. การสอบทานและทบทวนแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๑ การระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการดำเนินงาน รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๓ นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจให้ความเห็นชอบ

โดยการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลฉบับนี้คณะทำงานได้มุ่งมั่นที่จะพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และให้สอดคล้องตามนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและจะเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จที่ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้