

**ผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕**

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อให้ ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร	๑.วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ และ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร.	๑. ความสำเร็จในการจัดทำแผนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ พิจารณออนุมัติ	๑.จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ และแผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (แผน ๕ ปี)	คณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ พิจารณออนุมัติ ภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๕ มติที่ประชุม เห็นชอบตามเสนอ	
	๒. นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	๒. ความก้าวหน้าในการดำเนินการหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล	๒. จัดทำแผน ไคเซ็น (Kaizen) เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล	สามารถนำเสนอแผนไคเซ็น (Kaizen) นำเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณออนุมัติใช้ ภายในเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดนำไปดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	
เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ	๓. ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ ของโรงพยาบาลตำรวจ	๓. ความสำเร็จในการดำเนินการตามกรอบระยะของคณะกรรมการปรับโครงสร้างที่กำหนดไว้	๓. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการปรับโครงสร้างตำแหน่งของโรงพยาบาลตำรวจ	ดำเนินการขออนุมัติการจ้างที่ปรึกษาต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลเพื่อดำเนินการประเมินค่างาน ภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดนำไปดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	เนื่องจากมีผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายและควบคุมด้านงบประมาณ กล่าวคือ การจ้างที่ปรึกษามีค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๔. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	๔. คะแนนผลการประเมินตามสำนักงาน ป.ป.ช.	๔. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำปี ๒๕๖๕ ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ	ผลการประเมินไม่ต่ำกว่า ๘๕ คะแนน	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลคะแนนที่ได้ = ๗๙.๒๐ คะแนน / ระดับ B	มีคำสั่งโรงพิมพ์ตำรวจที่ ๖๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พ.ย. ๒๕๖๔ เรื่อง ยกเลิกคำสั่งและแต่งตั้งคณะทำงานการป้องกันและต่อต้านการทุจริตประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
	๕. ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)	๕. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ได้ตามแผนงานในจำนวน ๑๓ แผนงาน	๕. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ	ไม่ต่ำกว่า ๙ แผนภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๕	<p>เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้ตามที่กำหนด ดังนี้</p> <p>(๑) จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์และรณรงค์ลดละเลิกเกี่ยวกับยาเสพติด</p> <p>(๒) จัดให้มีกล่องแสดงความเห็นหรือแจ้งหากพบความผิดปกติ</p> <p>(๓) มีมาตรการการคัดสรรหาบุคคลเข้าทำงาน</p> <p>(๔) ประชาสัมพันธ์มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดผ่านช่องทาง ผ่านช่องทาง กลุ่ม Line และผ่านระบบ LAN ส่วนกลาง (Drive : B)</p> <p>(๕) คณะทำงานได้รับนโยบายและการสนับสนุนจากผู้บริหาร</p> <p>(๖) นโยบายในการช่วยเหลือส่งต่อ กรณี พนักงาน เสพและติดยาเข้าสู่กระบวนการบำบัด</p> <p>(๗) จัดประชุมคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการดำเนินการจัดทำ มยส. เพื่อจัดทำนโยบาย วางแผน วางทิศทาง และกิจกรรมการดำเนินงาน</p> <p>(๘) เผยแพร่ต่อต้านยาเสพติดในวันที่ ผ่านกลุ่ม Line และผ่านระบบ LAN ส่วนกลาง (Drive : B) เพื่อเป็นการส่งเสริมกิจกรรมในวันรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>(๙) ตรวจปัสสาวะเพื่อหาสารเสพติด บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>	

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
	๖. ผู้บริหารและพนักงาน ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม องค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๖. ร้อยละของความพึง พอใจจากแบบสอบถาม จากพนักงานในการ ดำเนินการ	๖. การจัดกิจกรรมและสร้างความ ผูกพันในองค์กร เช่น กีฬาสี สัมพันธ์,การจัดทำบุญร่วมกันใน วันสำคัญต่างๆ ตามเทศกาล ที่สำคัญ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐ ภายในเดือน กรกฎาคม ๒๕๖๕	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ตามผลสำรวจความพึงพอใจผ่าน ช่องทางออนไลน์ จำนวน ๙๒ คน มีผลคะแนนร้อยละ ๗๕.๕๐ (พึงพอใจมาก)	ไม่สามารถดำเนินการจัด กิจกรรมได้อย่างหลากหลาย ตามที่กำหนดไว้เนื่องจากเกิด ปัญหาสถานการณ์ โควิด ๒๐๑๙
			(T) ๗. จัดทำโครงการสร้าง ความสุขในที่ทำงาน(Happy workplace)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐ ภายในเดือน กรกฎาคม ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย ตามผลสำรวจความพึงพอใจผ่าน ช่องทางออนไลน์ จำนวน ๙๒ คน มีผลคะแนนร้อยละ ๗๔.๑๓ (พึงพอใจมาก)	
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงิน งบประมาณ ด้านทรัพยากร บุคคลให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์ สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	๗. นำแนวคิดเกี่ยวกับ หลักการประเมิน ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดย มุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของ เงินงบประมาณที่ใช้ไป	๗. ความสำเร็จในการ นำเสนอผู้อำนวยการ เพื่อ โปรดทราบ	๘. จัดทำการประเมินผลตอบแทน จากการลงทุน (Return on Investment : ROI)	ภายในเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดนำไป ดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	เนื่องจากมีผลกำไรไม่เป็นไป ตามเป้าหมาย (ติดลบ) จึงไม่สามารถนำมาวิเคราะห์ ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม
เพื่อให้อัตราค่าจ้างที่มีอยู่เกิด ความเหมาะสมในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการรองรับในยุค ดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต	๘. วิเคราะห์ และวาง แผนการทดแทน อัตราค่าจ้างที่สูญเสีย เนื่องจากเกษียณอายุใน แต่ละรอบปี	๘. ความสำเร็จในการนำผล รายงานต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบ	(T) ๙. จัดทำแผนอัตราค่าจ้างแทน การสูญเสีย เนื่องจากเกษียณ ประจำปี ๒๕๖๕ และ วิเคราะห์ อัตราค่าจ้าง (Demand and Supply)	ภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย มีการวางแผนสร้างหรือเตรียมบุคลากร ไว้เพื่อทดแทน ในอนาคตเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างและทับกับยุค สมัย ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการ จัดการเลื่อนระดับหรือโยกย้ายและดำเนินการจัดทำ การสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียตามคำสั่ง โรงพิมพ์ตำรวจ ที่ ๖๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พ.ย.๖๔	พบว่าในบางตำแหน่งไม่ จำเป็นต้องมีครบ เนื่องจาก ปริมาณงานไม่มากพอและ อาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจึง มุ่งเน้นศักยภาพในการทำงาน ของพนักงาน จึงใช้วิธีรูปแบบ Multifunction และทำการ โยกย้ายอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ให้ เหมาะสมกับปริมาณงานซึ่ง ตอบสนองได้ดี คงอัตราที่ทา ทดแทนตามความจำเป็น เท่านั้น
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมี รายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อน ของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ	๙. พิจารณาถึงลักษณะ งาน(Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่ง งาน พร้อมทั้งทบทวน รายละเอียดของงานให้มี	๙. ความสำเร็จในการ นำเสนอ ต่อผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติบังคับใช้	๑๐. นำเสนอคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ ตัวชี้ วัด (Key Performance Indicators)	ภายในเดือน มิถุนายน ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย มีการนำเสนอขออนุมัตินำส่ง คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของพนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจ ต่อ หัวหน้าฝ่าย ในแต่ละส่วนงาน เพื่อ พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมโดยเป็นการพิจารณาและถ่ายทอดตาม สายบังคับบัญชา (หัวหน้าฝ่าย,หัวหน้างาน,หัวหน้าหมวด และพนักงาน) ในวันที่ ๒๓ มิ.ย.๖๕	นำไปพิจารณาและทบทวน แก้ไขเพิ่มเติมต่อในปี ๒๕๖๖ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้ บริ ห า ร สูง สุด (ผอ.โรงพิมพ์ฯ)

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ					
	๑๐.สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	๑๐. ความสำเร็จในการสร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	๑๑. จัดทำระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	นำเสนอระบบการประเมินผลต่อผู้อำนวยการฯพิจารณาอนุมัติภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดนำไปดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	
เพื่อผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป	๑๑.สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	๑๑. ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจพิจารณาอนุมัติ	๑๒. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อยกร่างระเบียบโรงพยาบาลตำรวจว่าด้วยการเลื่อนระดับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ และ ปรับปรุงแก้ไขระเบียบโรงพยาบาลตำรวจว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัสพนักงานและลูกจ้างประจำโรงพยาบาลตำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๕	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕	<b>ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</b> สามารถจัดทำร่างข้อบังคับคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจว่าด้วยการจ่ายเงินโบนัสพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ (จัดร่างใหม่โดยนำมาเปรียบเทียบกับฉบับเดิม) และร่างระเบียบโรงพยาบาลตำรวจ ว่าด้วยการเลื่อนระดับพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. ... (ยกร่างใหม่) แต่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด จึงนำไปดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	มีคำสั่งโรงพยาบาลตำรวจที่ ๖๐/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับโรงพยาบาลตำรวจ

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อให้ได้พนักงานโรงพิมพ์ ตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ทัศนคติที่ดี ตรงตามความ ต้องการของหน่วยงาน รวมถึง เกิดความชัดเจน โปร่งใสใน กระบวนการสรรหาและคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ เชิงบวกของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๒. พัฒนา บุคลากร ให้มี ความเชี่ยวชาญในการสรร หาและคัดเลือกพนักงาน และเน้นความโปร่งใสในทุก ขั้นตอนของกระบวนการ คัดเลือก ยึดหลักความรู้ ความสามารถ	๑๒. ความสำเร็จในการ นำเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติบังคับใช้	๑๓. จัดทำคู่มือกระบวนการสรรหาและ การนำ Core Competency มาใช้สอบ สัมภาษณ์รวมถึงการนำระบบการสอบ ทัศนคติมาใช้ในการสรรหา	ภายในเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาที่กำหนดนำไป ดำเนินการต่อในปีบัญชี ๒๕๖๖	เนื่องจากในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ มีนโยบายขอการรับ สมัครบุคคลภายนอก เนื่องจากมีผลกำไรไม่เกินไป ตามเป้าหมายจึงจำเป็นต้อง ลดค่าใช้จ่ายและควบคุมด้าน งบประมาณ
เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการ ปฏิบัติงาน(Performance Management System – PMS) ที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็น รูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผล การปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานและปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๑๓. จัดทำระบบถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานจาก ระดับองค์การสู่ระดับ หน่วยงาน และระดับ บุคคลของผู้บริหาร และ พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับ เป้าหมายการดำเนินงาน ของโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๓. ความสำเร็จในการ จัดทำระบบ ถ่ายทอด ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานจาก ระดับองค์การสู่ระดับ หน่วยงาน และระดับบุคคล นำเสนอผู้อำนวยการฯ เพื่ออนุมัติบังคับใช้	๑๔. กำหนดระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ โดยกำหนดหลักเกณฑ์/แนว ทางการประเมินและรอบระยะเวลา ในการประเมินผลที่ชัดเจน	ภายในเดือน มกราคม ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หลัก (KPI) ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่ระดับหน่วยงานตาม สายบังคับบัญชาและในแต่ละหน่วยงานได้มีการทบทวนและ จัดทำตัวชี้วัดใหม่เพื่อนำมาใช้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ และหมวดบริหารงานบุคคลได้ กำหนดประชุมหารือร่วมกันในและชี้แจงในการกำหนดระบบ ประเมินการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ โดยกำหนด หลักเกณฑ์/แนวทางการประเมินและกรอบระยะเวลาในการ ประเมินผลที่ชัดเจน เสนอต่อผู้บริหารอนุมัติและนำมาบังคับใช้ ร่วมกันในการประเมินประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ตามบันทึก ข้อความ ที่ ๕๑๐๐.๑/๐๑๙๙ ลงวันที่ ๑๓ ม.ค.๖๕ เรื่อง ขออนุมัติแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพิมพ์ ตำรวจ ระดับ ๑-๗ และขออนุมัติขั้นตอนการดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖	

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างทั่วถึงและมีความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร	๑๔. จัดสิทธิประโยชน์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	๑๔. ความสำเร็จในการจัดทำแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณานุมัติ ทั้งนี้ การดำเนินการต้องเป็นไปตามที่กฎหมายหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดและมีการเปลี่ยนแปลงหรือบังคับใช้ในแต่ละรอบปีบัญชี	๑๕. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อนำเสนอผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) เช่น ผลตอบแทนการครองตำแหน่งของพนักงาน หรือเงินประจำตำแหน่ง หรือ ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕	ยังไม่สามารถดำเนินการได้และจากหนังสือหรือจากกรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงานในการดำเนินการ โดยผลการหารือพบว่า การดำเนินการมีหลายขั้นตอนและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการจึงต้องนำไปดำเนินการต่อไปงบประมาณ ๒๕๖๖	มีการปรับปรุงและแก้ไขข้อ บังคับ ใช้ ระเบียบ คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจว่าด้วยหลักเกณฑ์การจ่ายค่าช่วยเหลือการศึกษาของบุตร พ.ศ.๒๕๖๕ และในรอบปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือบังคับใช้ด้านสวัสดิการในด้านต่าง ๆ ที่กฎหมายหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดที่ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อพิจารณา
เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต	๑๕. วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและ เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันและอนาคต	๑๕. ความสำเร็จในการหาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่เป็น Talent Management ภายในรอบปีบัญชี	๑๖. จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสรรหาคนเก่ง (Talent Management) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (เป็นแผนงานที่นำมาดำเนินการต่อจากปีงบประมาณ ๒๕๖๔)	ภายในเดือนมกราคม ๒๕๖๕	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถจัดทำร่างแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ แล้วแต่ยังไม่เกิดความครบถ้วนรวมถึงจำเป็นต้องมีการศึกษาแนวความเป็นไปได้ในการดำเนินการและการกำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติ สำหรับการบริหารคนเก่ง ของโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อนในอดีตจึงนำไปดำเนินการต่อไปบัญชี ๒๕๖๖	มีการแต่งตั้งตามคำสั่งโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ ๖๕/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕
	๑๖. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจนรวมถึงสร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสีย	๑๖. ความสำเร็จในการจัดการเลื่อนระดับหรือโยกย้ายในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางเติบโตทางสายอาชีพการดำเนินการจัดการสืบทอดตำแหน่งได้ครบถ้วนจากตำแหน่งที่สูญเสีย	๑๗. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการเลื่อนระดับหรือโยกย้ายและดำเนินการจัดการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสีย (ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ)	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้สรุปและนำเสนอต่อผอ.โรงพิมพ์ฯ ตามบันทึกข้อความ ที่ ๕๐๐.๑/๐๓๓๔ ลงวันที่ ๒๙ มี.ค.๖๕ จำนวน ๒๒ คน และมีการเลื่อนระดับในตำแหน่งที่สำคัญซึ่งต้องอาศัยอำนาจคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ประกอบด้วย ตำแหน่ง หัวหน้างานหลังการพิมพ์ ระดับ ๗ , หัวหน้างานการตลาด ระดับ ๗ , หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ ระดับ ๘ และ ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ระดับ ๙	มีคำสั่งโรงพิมพ์ตำรวจ ที่ ๖๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๑ พ.ย.๖๔ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำกรเลื่อนระดับหรือโยกย้าย คณะกรรมการดำเนินการเลื่อนระดับ โยกย้ายพนักงานระดับ ๑-๖

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑๗. พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของ โรงพยาบาลตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	๑๗. ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	๑๘. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายทอดนโยบายหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน	ทุกรายไตรมาส	เป็นไปตามเป้าหมาย มีการจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพิ่มการดำเนินการจากการให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลผลการดำเนินงานและนโยบายของคณะกรรมการโรงพยาบาลในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆในทุกรายไตรมาส	
	๑๘. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	๑๘. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ(Gap Analysis) ทุกตำแหน่งงาน	(T) ๑๘. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ(Gap Analysis) เสนอผู้อำนวยการฯ เพื่อพิจารณาสั่งการ	ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis) ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ทั้งหมดจำนวน ๙๑ คน ตามบันทึกข้อความที่ ๕๑๐๐.๑/๐๗๑๒ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ เรื่อง สรุปรายประเมินช่องว่างสมรรถนะ ประจำปี ๒๕๖๕	มีพนักงานจำนวน ๔ คน ต้องดำเนินการปิด Gap Analysis
เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจอย่างเป็นระบบ	๑๙. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและให้พนักงานทั่วถึงในทุกระดับ รวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	๑๙. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	๒๐. จัดทำแผนการฝึกอบรมได้ทั่วถึงและตอบสนองความต้องการจากหน่วยงานที่ร้องขอและตามแผนการฝึกอบรมตามที่รับการอนุมัติของปีบัญชี ๒๕๖๕ พร้อมการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมทุกหัวข้อพร้อมรายงานต่อผู้อำนวยการฯ ให้ได้รับทราบ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องด้วยในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ มีหัวข้อการฝึกอบรมจำนวน ๓๒ หัวข้อ โดยสามารถดำเนินการได้จำนวน ๗ หัวข้อ คิดเป็นร้อยละ ๒๑	ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด - ๑๙ ) การดำเนินการจัดฝึกอบรมบางหัวข้อที่กำหนดไม่สามารถดำเนินการได้
เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๒๐. องค์ความรู้ในด้านต่างๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	๒๐. ร้อยละในการดำเนินการการสร้างองค์ความรู้ (KM) ได้ตามหลักเกณฑ์ของผู้ประเมิน หมายเหตุ: ระบบเมินดังกล่าวนี้เริ่มบังคับใช้เมื่อปีบัญชี ๒๕๖๔ โดยมีผลคะแนน ๑.๓๘๒๕	(T) ๒๐. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของผู้ประเมินในการสร้างองค์ความรู้ (KM)	มีผลคะแนนไม่น้อยกว่าปีบัญชี ๒๕๖๔	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผลคะแนนที่ได้ = ๑.๑๗๕๕ คะแนน	มีคำสั่งโรงพยาบาลตำรวจที่ ๔/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ ก.พ. ๒๕๖๕ เรื่อง ยกเลิกคำสั่งและแต่งตั้งคณะทำงานระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ๒๕๖๕

ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ	ผลการดำเนินการ	หมายเหตุ
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลและทันตบุคลากรสมัยใหม่รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐานรวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล	๒๑.ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลให้มีความมีประสิทธิภาพ	๒๑. ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงหรือจัดซื้อระบบเสียงตามสายภายในโรงพยาบาล	๒๒. ดำเนินการของบงลงทุนประจำปี ๒๕๖๕ ต่อคณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อพิจารณาอนุมัติในการปรับปรุงหรือจัดซื้อระบบเสียงตามสายภายในโรงพยาบาลตำรวจ ภายในเดือน	ภายในเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	เป็นไปตามเป้าหมาย โดยได้นำเสนอของบงลงทุนประจำปี ๒๕๖๕ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อพิจารณาอนุมัติแล้วในเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	



**สรุปข้อมูลสถิติด้านอัตรากำลังของโรงพิมพ์ตำรวจ ในปีบัญชี ๒๕๖๕**

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติภารกิจรวมถึงอำนาจหน้าที่และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในปีบัญชี ๒๕๖๕ ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลัง มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๖ อัตรากำลัง (ไม่รวมผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ) มีผู้ครองตำแหน่งจำนวน ๘๘ อัตรากำลัง มีอัตรารว่าง ๔๘ อัตรากำลัง และการเลื่อนระดับและโยกย้ายในรอบปีบัญชี ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตรารว่าง	ระดับการศึกษา			การเลื่อนระดับและโยกย้าย	
					ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	เลื่อนระดับ	โยกย้ายจากหน่วยงานอื่น
รองผู้อำนวยการ	๙	๑ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	-	-	๑	-	๑	-
ฝ่ายกฎหมาย	๘	๑ อัตรากำลัง	ไม่มี	๑	-	-	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ	๘	๑ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	-	-	-	๑	๑	-
หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ	๘	๑ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	-	-	๑	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายการเงินฯ	๘	๑ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	-	-	๑	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายผลิต	๘	๑ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	-	-	๑	-	-	-
ผู้ตรวจสอบภายใน	๔ ถึง ๗	๒ อัตรากำลัง	๑ อัตรากำลัง	๑	-	๑	-	-	-
งานบริหารทั่วไป	๑ ถึง ๗	๑๙ อัตรากำลัง	๑๖ อัตรากำลัง	๓	๒	๖	๙	๕	๑
งานการตลาด	๑ ถึง ๗	๒๕ อัตรากำลัง	๑๗ อัตรากำลัง	๘	-	๑๑	๖	๖	๑
งานพัสดุ	๒ ถึง ๗	๕ อัตรากำลัง	๕ อัตรากำลัง	-	-	๔	๑	-	๑
งานคลังสินค้า	๒ ถึง ๗	๘ อัตรากำลัง	๖ อัตรากำลัง	๒	๑	-	๕	๑	๑
งานการเงินและบัญชี	๒ ถึง ๗	๑๓ อัตรากำลัง	๘ อัตรากำลัง	๕	-	๗	๑	๑	-
งานก่อนการพิมพ์	๒ ถึง ๗	๔ อัตรากำลัง	๓ อัตรากำลัง	๑	-	๒	๑	-	๑
งานการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรากำลัง	๑๖ อัตรากำลัง	๑๑	๒	๓	๑๑	๔	๑
งานหลังการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรากำลัง	๑๒ อัตรากำลัง	๑๕	-	๓	๙	๒	-
รวม		๑๓๖ อัตรากำลัง	๘๘ อัตรากำลัง	๔๘	๕	๔๐	๔๓	๒๑	๖

รายงานผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ  
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕

ที่	โครงการ/หลักสูตร	วัน/เวลา	สถานที่อบรม	งบประมาณ	ผู้เข้ารับการอบรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑	Update กฎหมายภาษีปี ๒๕๖๔ และ สิทธิประโยชน์ทางภาษีที่ผู้ทำบัญชีต้องทราบ	๒๔ พ.ย. ๖๔	ผ่านระบบออนไลน์ Zoom	๑,๒๘๔.-	ว่าที่ร้อยตรีวิสันต์พรพรช อินทรศักดิ์	บริษัท ฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด
๒	ข้อระวังในการจัดทำงบการเงิน การปิดบัญชีและการนำเสนองบการเงินให้สอดคล้องตามมาตรฐาน	๒๖ พ.ย. ๖๔	โรงแรม ทีเค พาเลซ	๑,๒๘๔.-	นางกัลยารัตน์ ภัคดี	บริษัท ฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด
๓	การพัฒนาศักยภาพพนักงานการตลาดเพื่อเข้าสู่ตลาดรูปแบบออนไลน์ (Marketplace)	๒๑ ม.ค.๖๕	ห้องประชุม ๓ โรงพิมพ์ตำรวจ	๕,๙๐๐.-	พนักงานการตลาด	หมวดบริหารงานบุคคล
๔	กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญาภายหลังผ่อนคลายสถานการณ์ฉุกเฉิน	๔-๕ เม.ย.๖๕	กรมบัญชีกลาง	๕,๐๐๐.-	งานพัสดุ	กรมบัญชีกลาง
๕	การพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อทำการตลาดแบบ Omni Channel	๒๑ เม.ย.๖๕	ห้องประชุม ๓ โรงพิมพ์ตำรวจ	๕,๙๐๐.-	พนักงานการตลาด	หมวดบริหารงานบุคคล
๖	Lean Accounting การบัญชีแบบลีน	๑๖ ส.ค. ๖๕	โรงแรมแกรนด์ เซนเตอร์ พอยต์ เทอร์มินอล ๒๑	๑๑,๕๕๖.-	งานการเงินและบัญชี	บริษัท ฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด
๗	ดับเพลิงและซ้อมอพยพหนีไฟ	๒๘ ก.ย. ๖๕	ห้องประชุม ๓ โรงพิมพ์ตำรวจ	๑๘,๕๕๐.-	พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	หมวดบริหารงานบุคคล

**สรุปปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์ตำรวจ  
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕**

๑. เนื่องจากมีผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายและควบคุมด้านงบประมาณ
๒. บุคลากรในบางตำแหน่งยังไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
๓. บุคลากรขาดความสนใจและใส่ใจในการพัฒนาตนเอง
๔. บุคลากรยังขาดความรู้เรื่องเทคโนโลยีที่มีการพัฒนามากขึ้น
๕. บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความแม่นยำในกฎระเบียบบริหารงานบุคคลและกฎหมายแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
๖. บุคลากรในหน่วยงานขาดเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้หรือการสื่อสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน
๗. บุคลากรโดยเฉลี่ยมีอายุที่มาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านต่างๆ
๘. โครงสร้างระบบการทำงานไม่มีความยืดหยุ่น
๙. บุคลากรไม่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนทัศนคติที่เกิดขึ้นซึ่งยังอยู่กับทัศนคติแบบเก่าๆในการปฏิบัติสืบทอดกันมา
๑๐. สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำและค่าครองชีพที่สูงขึ้นส่งผลต่อภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นทำให้เกิดภาระหนี้สินของบุคลากรทำให้ส่งผลการปฏิบัติงาน
๑๑. บุคลากรบางตำแหน่งมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติ
๑๒. บุคลากรในหน่วยงานยังขาดความสามัคคีต่อกันรวมถึงทัศนคติการบริหารงานในด้านลบ ทำให้การบริหารงานไม่ประสบความสำเร็จ
๑๔. การสรรหาอัตรากำลังที่ขาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจที่ต้องอาศัยอำนาจในการพิจารณาอนุมัติตามนโยบายที่กำหนด ,จำนวนของบุคคลภายนอกมาสมัครเป็นจำนวนน้อยและมีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่กำหนดรวมถึงผู้ที่มาสมัครทำข้อทำไม่ผ่านการคัดเลือก เป็นต้น
๑๕. บุคลากรบางส่วนงานมีความรู้ไม่ตรงกับสายงานที่ปฏิบัติหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
๑๖. การตัดสินใจหรือการพิจารณาอนุมัติต้องผ่านตามสายงานบังคับบัญชาหลายชั้น
๑๗. การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-๑๙)

## ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์ตำรวจ

### ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕

๑. ควรเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของคู่แข่ง และการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง และแผนงานนวัตกรรม รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานด้าน HR มาใช้ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
๒. ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิตหลัก องค์กรและอัตรากำลัง หรือค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ไม่ครอบคลุมในทุกกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ
๓. มีการสำรวจความต้องการของบุคลากร แต่ยังไม่พบการนำความเห็นและความต้องการของส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกัน
๔. ควรเพิ่มเติมการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การนำมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน
๕. ควรวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจที่จะเปลี่ยนแปลง ไปในอนาคต และการปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการอบรมเพียงอย่างเดียว เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training เป็นต้น
๖. ควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและตอบสนองความต้องการขององค์กร
๗. ควรนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรและกำหนดแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน
๘. ควรมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR แต่ยังสามารถใช้งานได้เพียงหน่วยงานด้าน HR
๙. ควรมีแนวทางในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น
๑๐. แผนความปลอดภัยด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ควรเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ และมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

/ สรุปข้อเสนอ ...

## สรุปข้อเสนอแนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑. รัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของการบริหารทุนมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว เช่น การเพิ่มขึ้นของการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์กับเทคโนโลยี ประเภทงานที่ถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ การปฏิบัติงานที่บ้านและนอกสถานที่ (Work from Home & Work form Anywhere) การสร้างจิตสำนึกให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเอง (Self-Learning) การพัฒนาทักษะการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลและดิจิทัล (Data Analytics) เป็นต้น

๒. ในปัจจุบันรูปแบบการจ้างงานมีรูปแบบที่หลากหลาย หนึ่งในนั้น คือการจ้างงานแบบในระยะเวลาหนึ่ง (Interim Management) ซึ่งรัฐวิสาหกิจอาจพิจารณานำมาใช้เป็นเครื่องมือ/วิธีการในการบริหารอัตรากำลัง เช่น การจ้างงานแบบระยะกลาง ๓-๕ ปี (Mid-term employment) การจ้างงานบุคลากรสำหรับการร่วมทำโครงการต่าง ๆ (Project based employment) การจ้างบุคคลภายนอก (Professional outsource) เป็นต้น โดยการจ้างงานลักษณะดังกล่าว จะส่งผลให้ค่าใช้จ่ายบุคลากรของรัฐวิสาหกิจในระยะยาวลดลง การบริหารบุคลากรและทรัพยากรของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น