



แผนยุทธศาสตร์ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘



คำนำ

โรงพยาบาลตำรวจ มีภารกิจ เพื่อสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ ให้มีการพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น กลไกขับเคลื่อนให้โรงพยาบาลตำรวจ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตาม กลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ในแผนวิสาหกิจของโรงพยาบาลตำรวจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเชื่อว่า “ทรัพยากร บุคคล” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ทำให้โรงพยาบาลตำรวจบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้ ดังนั้นหมวดบริหารงานบุคคล จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ตามแผน วิสาหกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ โดยมุ่งเน้นกำกับดูแลในเรื่องความโปร่งใส (Good Governance) และการปฏิบัติงาน (Operation) ในระบบงานที่สำคัญ (RM, IC, IS, HR) การปฏิบัติงานตามภารกิจ ด้านการ ผลิต, ด้านการตลาด และการให้บริการ, การปฏิบัติตามแผนงานของนโยบายกำกับดูแลภาครัฐวิสาหกิจ ตาม แผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ -๒๕๖๘ ทั้งหมด ๕ ด้าน ดังนี้

๑. ยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการให้บริการแก่หน่วยงาน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ

๒. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

๓. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ ที่เปลี่ยนแปลง

๔. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบบริหารจัดการ

๕. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและคุณธรรม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ โดยต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกงานทุกฝ่ายในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การ จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญที่เสริมสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความ เข้มแข็ง สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างแท้จริง

โรงพยาบาลตำรวจ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	๓	
บทที่ ๑	สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ	๕
	๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสำเร็จ	๕
	๑.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๖
บทที่ ๒	กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	๘
	๒.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร	๘
	๒.๒ เกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน	๑๒
	๒.๓ สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพยาบาลตำรวจ	๑๔
บทที่ ๓	กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๖
	๓.๑ ขั้นตอนการจัดทำ	๑๖
	๓.๒ ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)	๒๒
บทที่ ๔	แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘	๒๓
บทที่ ๕	การติดตามและประเมินผล	๓๕

บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น เป็นผลมาจากภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ และตามยุทธศาสตร์ชาติ ในด้านต่าง ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ เป้าหมายการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development Growth : SDG) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและวิสัยทัศน์องค์กรที่ต้องการ “เป็นโรงพิมพ์ชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปและบริการงานพิมพ์ตลอดการปลอมแปลงที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในด้านการพิมพ์และการบริการ” รวมถึงดำเนินการ สรรหา, พัฒนา, รักษาไว้ เพื่อให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการให้เป็นที่ไปตามหลักเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ทั้งนี้ ตามผลประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ของโรงพิมพ์ ตำรวจ มีผลประเมินที่อยู่ในระดับความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นของทุกปี โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

- มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร
- มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์
- มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล
- มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มีเป้าหมายสูงสุด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรในการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเอง ตามหลักปรัชญาการบริหารงานสมัยใหม่ที่ “ผู้บริหารสายงานหลัก คือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่แท้จริง” ด้วยเหตุนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องเป็นระบบที่สร้างความคล่องตัวให้กับผู้บริหาร และต้องเป็นระบบที่เกื้อหนุนต่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรม และทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ตลอดจนมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ จะเป็นที่ไปตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ แต่การจะดำเนินการให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนและผลักดันจากผู้บริหารและความร่วมมือจากบุคลากรในทุกหน่วยงาน ที่จะต้องให้ความสำคัญและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งจะต้องติดตามประเมินผลเพื่อทบทวนและปรับปรุงแผน ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์ในการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ๔ มิติ ดังนี้

มิตินี้ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

๑. ยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการให้บริการ
๒. วัฒนธรรมและการปฏิบัติในองค์กร
๓. ภาพลักษณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ
๔. โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน่วยงาน
๕. การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กร
๖. ดำเนินการตามแผนงานระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ แผนต่อต้านและป้องกันยาเสพติดและการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

มิตินี้ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

๑. การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจผ่านลักษณะงาน (Job Description) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)
๒. การวางแผนอัตรากำลัง
๓. กระบวนการสรรหา คัดเลือก
๔. การประเมินผลการบริหารผลการปฏิบัติงานและการนำไปปฏิบัติ
๕. การแต่งตั้งโยกย้าย
๖. ผลตอบแทน สวัสดิการ
๗. การบริหารจัดการคนเก่ง
๘. การสร้างแรงจูงใจและดูแลทุกข์สุขของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
๙. การสร้างสุขในที่ทำงาน (Happy work place)
๑๐. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (People Improvement Plan)
๑๑. การสร้างองค์ความรู้ (KM)

มิตินี้ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

๑. การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะที่จะเกิดในอนาคตให้กับพนักงาน
๒. การพัฒนาสำหรับผู้บริหารและพนักงาน
๓. การพัฒนามาตรฐานสำหรับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
๔. การพัฒนาจัดการคนเก่ง
๕. การพัฒนาเส้นทางการเติบโตสายอาชีพ (Career Path)
๖. การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

มิตินี้ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

๑. นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
๒. พัฒนาคูณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย
๓. พัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน
๔. การจัดเก็บและการกระจายข้อมูลเพื่อให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง
๕. การจัดทำข้อมูลระบบการประเมินผล (KPI)
๖. การจัดทำข้อมูลส่วนกลางผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงพิมพ์ตำรวจ

บทที่ ๑

สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ (Vision) :

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรพัฒนา และส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ พร้อมเสริมสร้างบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

พันธกิจ (Mission) :

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

คุณค่าหลัก (Core Value) :

Print = (P) Priorities คือ การจัดลำดับความสำคัญ , (R) Responsibility คือ การรับผิดชอบต่อหน้าที่ , (I) Integrity คือ ความซื่อสัตย์และโปร่งใสในการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้, (N) Nature คือ การอนุรักษ์ธรรมชาติและสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลตำรวจ และ (T) Technology คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือและสนับสนุนการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

คำขวัญ (Slogan) : สรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาให้เป็นมาตรฐานรักษาไว้อย่างทั่วถึงสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) : ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) :

๑. ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่
๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร และให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ
๓. บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจและรู้ถึงนโยบายขององค์กรอย่างแท้จริง เพื่อการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้
๔. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน
๕. แก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบัน

๑.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรคของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมวดบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป ได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอก และภายใน ตลอดจนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ด้านทรัพยากรบุคคลของ โรงพิมพ์ตำรวจ สรุปดังนี้

การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
๑. มีระเบียบ ข้อบังคับ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นมาตรฐาน
๒. หน่วยงานมีบุคลากรที่มีจำนวนเหมาะสม และมีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้หรือนโยบายขององค์กรได้อย่างทั่วถึง	๒. การสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ด้านการพิมพ์และด้านการตลาด เป็นต้น
๓. บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก	๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรและเทคโนโลยี
๔. มีการประชุมผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำเพื่อรวบรวมปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และนำไปพัฒนาปรับปรุง	๔. ระบบการบริหารงานบุคคลยังขาดการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง
๕. ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมการทำงานของทรัพยากรบุคคล	๕. พนักงานบางส่วน ยังขาดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
๖. มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๖. ความสามารถในการทำการตลาดเชิงรุก และการแสวงหารายได้ (กำไร) ของพนักงานยังไม่เพียงพอ
๗. บุคลากรด้านการผลิตมีประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ในระดับที่มีคุณภาพ	๗. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
๘. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	๘. การตลาดและการประชาสัมพันธ์องค์กรในเชิงรุกยังไม่เพียงพอและไม่ทันต่อสถานการณ์
๙. มีโครงสร้างทางการเงินที่มีความมั่นคง เพียงพอที่จะดำเนินกิจการโรงพิมพ์ต่อไปได้	๙. บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม/อุปสรรค

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)
<p>๑. มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เลือกหลากหลาย</p> <p>๒. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังมีความต้องการด้านสื่อสิ่งพิมพ์</p> <p>๓. การพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าภาครัฐราชการและรัฐวิสาหกิจ</p> <p>๔. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๕. การเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย ทำให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>๑. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในโรงพิมพ์ ตำรวจ ไม่เชื่อมต่อการบริหารเชิงธุรกิจ</p> <p>๒. นโยบายภาครัฐมีผลกระทบต่อยอดขายลดลง</p> <p>๓. เทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีผลกระทบต่อยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p> <p>๔. เทคโนโลยีด้านหุ่นยนต์ (Robotics) ที่เข้ามาในอนาคต จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรด้านการพิมพ์</p> <p>๕. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (Covid-๑๙) ที่คาดว่าจะยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องอีกระยะ ส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวตามทิศทางเศรษฐกิจโลกรวมถึงส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจในทุกด้าน</p> <p>๖. การแข่งขันทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เกิดการแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากบริษัทที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า</p>

บทที่ ๒

กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘

ดำเนินการตามกรอบยุทธศาสตร์หลักและวิสัยทัศน์องค์กรที่ต้องการ และให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) รวมถึงสถานการณ์ของโรงพยาบาล ตำรวจ ดังนี้

๒.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

โรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

พันธกิจ (Mission)

- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งมั่นพัฒนาสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ซีเคียวริตี้เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กลุ่มลูกค้าราชการและรัฐวิสาหกิจ
- โรงพยาบาลตำรวจ จะสร้างนวัตกรรมทางด้านงานพิมพ์ โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่ดีให้กับพนักงาน
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งพัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ (Big Data) เพื่อตอบสนองการพัฒนาขององค์กร
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งมั่นในการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรโดยยึดมั่นหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

คุณค่าหลัก (Core Value)

- สร้างการยอมรับและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านสินค้าและบริการ
- ดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและมีการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความสามารถเพื่อสร้างสรรค์งานพิมพ์ที่ดีให้กับลูกค้าต่อไป

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key success Factor)

- กำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานพร้อมมอบหมายหน้าที่และกำหนด KPI ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ตามยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร
- พัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจสามารถรองรับการแข่งขันในธุรกิจได้
- เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาองค์กรและมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีในแต่ละด้าน เช่น การพิมพ์สมัยใหม่ การใช้งานระบบดิจิทัล การขายผ่านระบบออนไลน์ (แพลตฟอร์ม) การเชื่อมโยงระบบงานโดยใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑
ยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการให้บริการแก่หน่วยงานสำนักงานตำรวจแห่งชาติและหน่วยงานอื่น ๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒
เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓
สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย ๔.๐ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบบริหารจัดการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕
ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑
ยกระดับความสามารถใน
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์
และการให้บริการแก่
หน่วยงานสำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติและ
หน่วยงานอื่น ๆ

๔ เป้าประสงค์

๕ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ บริหารจัดการคุณภาพสิ่งพิมพ์ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจและเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑: ใช้เทคโนโลยีในการจัดการคุณภาพงานพิมพ์

กลยุทธ์ที่ ๒: การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

เป้าประสงค์ที่ ๒ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างผลงานที่ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑: การบริหารจัดการแบบไคเซน (Kaizen Management)

เป้าประสงค์ที่ ๓ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

กลยุทธ์ที่ ๑: การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

เป้าประสงค์ที่ ๔ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๑: พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒
เสริมสร้างความแข็งแกร่ง
ทางการเงินเพื่อความ
ยั่งยืนในระยะยาว

ประกอบด้วย

๓ เป้าประสงค์

๔ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ เพื่อบรรลุเป้าหมายยอดขายที่หน่วยงานกำหนด

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาการตลาดด้วยการรักษากฎเกณฑ์เดิมเพิ่มลูกค้าใหม่

กลยุทธ์ที่ ๒ : สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๓ : พัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ ๔ : ปรับปรุงกระบวนการ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

เป้าประสงค์ที่ ๒ งานการตลาดมีพนักงานที่มีความรู้และมีความเป็นนักการตลาดมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดให้แก่พนักงานการตลาด

กลยุทธ์ที่ ๒ : มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด

กลยุทธ์ที่ ๓ : สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานการตลาด

เป้าประสงค์ที่ ๓ มีการบริหารทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กรโดยรวมและการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๑ : ควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับรายได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓
สนับสนุนการใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยี
ให้สอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ประเทศไทย
๔.๐ และสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔
การพัฒนาระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและ
ระบบบริหารจัดการ

ประกอบด้วย

๑ เป้าประสงค์

๓ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ บริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

กลยุทธ์ที่ ๒ : จัดทำกระบวนการการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ ๓ : บริหารจัดการฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ประกอบด้วย

๔ เป้าประสงค์

๖ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนที่สุดคล้องกับยุทธศาสตร์
โรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ : ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เป้าประสงค์ที่ ๒ พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ
ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและเน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ ๒ : จัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
ของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับ

เป้าประสงค์ที่ ๓ การสรรหาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ : มีระบบการสรรหาพนักงานที่คำนึงถึงความสามารถ โดยมีความโปร่งใส
ในการคัดเลือกและมีคุณสมบัติที่ตรงกับลักษณะงาน

เป้าประสงค์ที่ ๔ องค์ประกอบของคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจมีสมรรถนะหลัก ความรู้และ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็น (Skill Matrix) ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการพิมพ์

กลยุทธ์ที่ ๑ : ศึกษาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ
เพื่อให้กรรมการโรงพยาบาลตำรวจมีความรู้ความเชี่ยวชาญในกิจการของโรงพยาบาลตำรวจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕
ส่งเสริมระบบ
ธรรมาภิบาลให้มีความ
โปร่งใสและมีคุณธรรม

ประกอบด้วย

๒ เป้าประสงค์

๖ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ ๑ : พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี
ในรัฐวิสาหกิจ

กลยุทธ์ ๒ : เสริมสร้างองค์ความรู้ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

กลยุทธ์ ๓ : ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

เป้าประสงค์ที่ ๒ การรับผิดชอบต่อสังคม CSR

กลยุทธ์ที่ ๑ : ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๒ : ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อคุณภาพชีวิต และความปลอดภัย
ของพนักงาน ผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ ๓ : ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนโดยรอบ

๒.๒ เกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ดังนี้

๒.๒.๑ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ Human Capital Management (HCM)

(๑) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้าน HCM ต้องมีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารความเสี่ยงด้าน HCM โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด

(๒) การบริหารทุนมนุษย์ต้องคำนึงถึงการจัดการอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการวิเคราะห์อุปสงค์ อุปทาน ของอัตรากำลัง การทดแทนของเทคโนโลยี รวมถึงการพิจารณาผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ให้เกิดความเป็นธรรม การจูงใจบุคลากรที่มีศักยภาพ และสอดคล้องผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างแท้จริง

๒.๒.๒ การพัฒนาทุนมนุษย์

การเรียนรู้และการพัฒนาต้องมีแนวทางการพัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม โดยให้มีทั้งความรู้ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เทคโนโลยี และภาวะการแข่งขัน (New-Skill /Up-Skill/Re-skill) รวมถึงการปรับปรุงรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning) อีกทั้ง การพัฒนาบุคลากรและผู้นำที่มีศักยภาพ และมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เป็นรูปธรรม

๒.๒.๓ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

ความผูกพันองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การจัดการการเปลี่ยนแปลง จรรยาบรรณและจริยธรรม การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ให้สนับสนุน HCM โดยมีแนวทางการสร้างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังให้บุคลากรมีจริยธรรม และเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพ ซึ่งจะสะท้อนผ่านความผูกพันของบุคลากร นอกจากนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR ต้องถูกออกแบบให้เอื้อต่อการวิเคราะห์ คาดการณ์ ตัดสินใจ ทั้งนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้บริหารสายงานภายในองค์กรต้องส่งเสริมการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๒.๒.๔ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

(๑) การนำองค์กร (KM Leadership) การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(๒) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล

(๓) บุคลากร (People) การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

(๔) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

(๕) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

(๖) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพ และแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร

๒.๓ สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๓.๑ อัตรากำลังของโรงพิมพ์ตำรวจ

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติการกิจกรรมถึงอำนาจหน้าที่ และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลัง มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๖ อัตรา มีผู้ครองตำแหน่งจำนวน ๙๙ อัตรา มีอัตราว่าง ๒๘ อัตรา (ณ ๑ ต.ค.๖๓) ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตราว่าง	ระดับการศึกษา			
					ป.โท	เนติฯ	ป.ตรี	ต่ำกว่าป.ตรี
รองผู้อำนวยการ	๙	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
ฝ่ายกฎหมาย	๘	๑ อัตรา	ไม่มี	๑	-	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายการเงินฯ	๘	๑ อัตรา	ไม่มี	๑	-	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายผลิต	๘	๑ อัตรา	๑ อัตรา	-	-	-	๑	-
ผู้ตรวจสอบภายใน	๔ ถึง ๗	๒ อัตรา	๒ อัตรา	-	-	-	๒	-
งานบริหารทั่วไป	๑ ถึง ๗	๑๙ อัตรา	๑๖ อัตรา	๓	๑	-	๖	๙
งานการตลาด	๑ ถึง ๗	๒๕ อัตรา	๑๙ อัตรา	๖	-	-	๑๒	๗
งานพัสดุ	๒ ถึง ๗	๕ อัตรา	๕ อัตรา	-	-	-	๔	๑
งานคลังสินค้า	๒ ถึง ๗	๘ อัตรา	๘ อัตรา	-	๒	-	๑	๕
งานการเงินและบัญชี	๒ ถึง ๗	๑๓ อัตรา	๙ อัตรา	๔	-	-	๘	๑
งานก่อนการพิมพ์	๒ ถึง ๗	๔ อัตรา	๒ อัตรา	๒	-	-	๑	๑
งานการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๑๙ อัตรา	๘	๒	-	๒	๑๕
งานหลังการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๑๕ อัตรา	๑๒	-	-	๓	๑๒
รวม		๑๓๖ อัตรา	๙๙ อัตรา	๓๗	๕	-	๔๓	๕๑

๒.๓.๒ แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านตำแหน่ง

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านตำแหน่ง โดยเฉพาะสายงานหลักหรือสายงานที่ปฏิบัติการกิจหลักขององค์กรโรงพิมพ์ตำรวจ ได้กำหนดตำแหน่งให้เป็นประเภทตำแหน่งในสายงานทางวิชาการ และประเภทตำแหน่งสายผลิต เพื่อรองรับกระบวนการปฏิบัติงาน และความต้องการของผู้รับบริการที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น โดยปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งที่ว่างและเกษียณ เพื่อไม่ให้กระทบในสายงานทั่วไปที่ยังครองตำแหน่งอยู่

๒.๓.๓ อัตรากำลังการสูญเสียกรณีต่าง ๆ

การสูญเสีย	ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ - ๒๕๖๓				
	๒๕๕๙	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓
การลาออก	-	๑	-	๒	-
ให้ออก	-	-	-	-	-
เกษียณ	๓	๑	๕	๕	๔
เสียชีวิต	๑	-	-	-	-
รวม	๔	๒	๕	๗	๔

จากข้อมูลระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๙ – ๒๕๖๓ การตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) เพื่อทดแทนอัตรากำลังสูญเสีย เนื่องจากเกษียณอายุราชการและเสียชีวิต รวมถึงลาออก หมดวาระงานบุคคลจึงได้เตรียมแผนรับพนักงานตามขั้นตอน และระเบียบในการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้ อาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น จึงมุ่งเน้นศักยภาพในการทำงานของพนักงาน จึงใช้วิธี รูปแบบ Multifunction และทำ การโยกย้ายอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับปริมาณงานซึ่งตอบสนองได้ดี

๒.๓.๔ การจัดทำจรรยาบรรณ

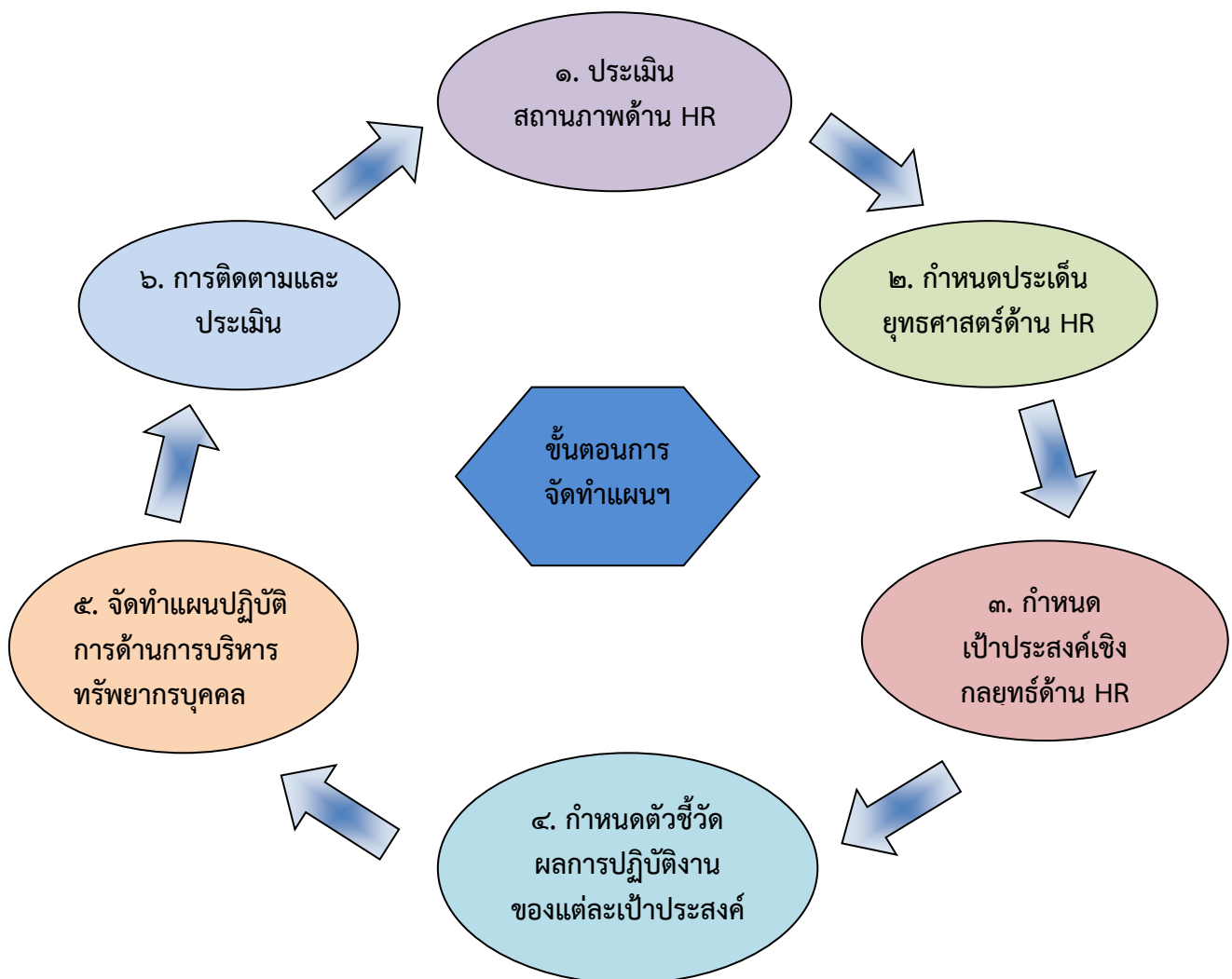
การจัดทำจรรยาบรรณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ได้มีการจัดทำและทบทวนร่วมกับ คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อให้เหมาะสมและ สอดคล้อง กับสถานะสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้การจัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของ โรงพยาบาลตำรวจ และคู่มือการปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณโรงพยาบาลตำรวจเรียบร้อยและสมบูรณ์โดย จะต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ก่อนนำมาเผยแพร่ให้บุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบและถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

บทที่ ๓

กระบวนการและลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘

๓.๑ ขั้นตอนการจัดทำแผน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ ได้กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ และจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก ๆ ๖ ขั้นตอน ดังนี้



โรงพยาบาลตำรวจ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ตามขั้นตอน มีรายละเอียดการดำเนินงาน และวิธีการดังต่อไปนี้

๑. ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง จุดอ่อนของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒. กำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Imperatives)

๓. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Critical Success Factors) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๔. กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Key Performance Indicators) โดยเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แต่ละตัว

๕. การกำหนดแผนงาน /โครงการรองรับแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดผู้รับผิดชอบแผนงาน / โครงการระยะเวลา ที่ดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

ขั้นตอนที่ ๑ ประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- โรงพยาบาลตำรวจได้มีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้บริหาร เพื่อนำมาวิเคราะห์ทิศทางความคาดหวังด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยได้รวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑. เป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

๒. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นจุดแข็งที่อยากจะรักษาไว้หรือมุ่งเน้นให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้งานของโรงพยาบาลตำรวจบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์

๓. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้งานของโรงพยาบาลตำรวจบรรลุเป้าหมายสูงสุดหรือผลสัมฤทธิ์

๔. ระบบ/กลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใดบ้างเป็นสิ่งที่ทำทลายที่ควรจะดำเนินการแต่ยังไม่ได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา

- โรงพยาบาลตำรวจได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อเป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการกำหนดนโยบาย มาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในปีต่อไป มีรายละเอียด ดังนี้

ทัศนคติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ส่วนที่ ๑ การวางแผนทรัพยากรบุคคล					
๑. ผู้บริหารมีการวางแผนกำลังคนเพื่อให้ทราบถึงปริมาณและระยะเวลาที่ต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติงานในอนาคต	๑ %	๖๔.๗ %	๒๘.๔ %	๒.๙ %	๒.๙ %
๒. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์งานทำให้ทราบว่ากำลังคนที่ต้องการนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อที่จะนำไปสรรหาและคัดเลือกบุคคลต่อไป	๑ %	๖๒.๗ %	๓๐.๔ %	๓.๙ %	๒ %
ส่วนที่ ๒ การสรรหา					
๓. องค์กรมีการสรรหาบุคคลทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง	๑ %	๖๖ %	๒๕.๒ %	๖.๘ %	๑ %
๔. ระบบการสรรหาทำให้ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูง เข้ามาปฏิบัติงาน	๐ %	๖๓.๔ %	๒๕.๗ %	๘.๙ %	๒ %
๕. ท่านรู้สึว่าการสรรหาขององค์กร โดยใช้การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ มีความเหมาะสมแล้ว	๐ %	๖๖ %	๒๖.๒ %	๖.๘ %	๑ %
๖. องค์กรมีการกำหนดเกณฑ์ในการสรรหาที่ชัดเจน เช่น ลักษณะงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ของงานนั้น	๑ %	๖๙.๖ %	๒๓.๕ %	๔.๙ %	๑ %
๗. ท่านรู้สึว่าการสรรหาขององค์กรเป็นธรรม โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน	๑.๙ %	๖๓.๑ %	๒๖.๒ %	๗.๘ %	๑ %
๘. ผู้สมัครที่ผ่านการคัดเลือกมีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ระบุไว้อย่างชัดเจน	๐ %	๖๓.๑ %	๓๑.๑ %	๕.๘ %	๐ %
ส่วนที่ ๓ การฝึกอบรมและการพัฒนา					
๙. ท่านได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง	๐ %	๖๔.๑ %	๓๓ %	๒.๙ %	๐ %
๑๐. องค์กรส่งเสริมให้ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาในหลักสูตรที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๐ %	๖๔.๑ %	๓๓ %	๒.๙ %	๐ %
๑๑. องค์กรมีการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ท่านมีทักษะเฉพาะด้านและทักษะทั่วไป	๐ %	๖๒.๑ %	๓๔ %	๓.๙ %	๐ %
ส่วนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
๑๒. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและสายงาน มีความยุติธรรมเที่ยงตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้	๐ %	๖๕ %	๓๑.๑ %	๒.๙ %	๑ %
๑๓. องค์กรกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	๐ %	๖๔.๑ %	๓๒ %	๒.๙ %	๑ %
๑๔. ท่านมีความเข้าใจหลักเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานเป็นอย่างดีก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพธ์ออกมา	๐ %	๖๔.๑ %	๓๔ %	๑.๙ %	๐ %
๑๕. องค์กรใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการเพิ่มค่าตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่ง	๐ %	๖๑.๒ %	๓๒ %	๔.๙ %	๑.๙ %
๑๖. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีมาตรฐาน หรือควรปรับปรุงจุดใดบ้าง	๑ %	๖๕ %	๒๙.๑ %	๓.๙ %	๑ %
ส่วนที่ ๕ ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์					
๑๗. องค์กรของท่าง่ายค่าตอบแทนให้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	๐ %	๖๖ %	๒๒.๓ %	๖.๘ %	๔.๙ %
๑๘. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	๐ %	๖๑.๒ %	๒๙.๑ %	๓.๙ %	๕.๘ %
๑๙. ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้	๑ %	๖๗ %	๒๘.๒ %	๒.๙ %	๑ %
ส่วนที่ ๖ แรงงานสัมพันธ์					
๒๐. มีการรับเรื่องร้องทุกข์ การตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและการสอบสวน ที่เป็นธรรมและหาทางแก้ไขในเรื่องที่พนักงานร้องทุกข์	๑ %	๖๓.๑ %	๓๐.๑ %	๓.๙ %	๑.๙ %
๒๑. จัดให้ท่านได้มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็น โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหาในองค์กร	๐ %	๖๐.๒ %	๓๔ %	๔.๙ %	๑ %
๒๒. มีวิธีการที่จะรับข้อขัดแย้งในองค์กรที่ใช้ต่อนักงานในระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย	๐ %	๖๒.๗ %	๓๒.๔ %	๒.๙ %	๒ %
ส่วนที่ ๗ ความผูกพัน					
๒๓. ท่านมีความเต็มใจที่จะทำงานในโรงพิมพ์ตำรวจไปตลอดชีวิตการทำงาน	๑๕.๕ %	๖๘ %	๑๖.๕ %	๐ %	๐ %
๒๔. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมและพร้อมทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๖.๕ %	๖๘.๙ %	๑๔.๖ %	๐ %	๐ %
๒๕. ท่านพยายามทำงานให้โรงพิมพ์ตำรวจอย่างเต็มที่ โดยไม่คิดโยกย้ายไปไหน	๑๔.๗ %	๖๕.๗ %	๑๘.๖ %	๑ %	๐ %
๒๖. ท่านมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับโรงพิมพ์ตำรวจ	๑๘.๔ %	๖๔.๑ %	๑๗.๕ %	๐ %	๐ %
ส่วนที่ ๘ กระบวนการสื่อสารและการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)					
๒๗. ท่านได้รับข่าวสารของโรงพิมพ์ตำรวจทั่วถึง เช่น การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย	๑ %	๖๗ %	๒๗.๒ %	๓.๙ %	๑ %
๒๘. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงการ (Happy Workplace)	๑.๙ %	๖๒.๑ %	๓๐.๑ %	๔.๙ %	๑ %
๒๙. ท่านมีความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	๑ %	๖๕ %	๒๘.๒ %	๔.๙ %	๑ %
๓๐. ท่านมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรม เช่น การจัดกีฬาสัมพันธ์ , การจัดงานทำบุญในวันสำคัญต่าง ๆ และตามเทศกาลที่สำคัญ	๑ %	๖๕ %	๒๙.๑ %	๔.๙ %	๐ %

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของโรงพยาบาลตำรวจ ตลอดจนทิศทาง นโยบาย ความคาดหวังของผู้บริหาร ความคิดเห็นและความพึงพอใจ ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรในปีที่ผ่านมา จากการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

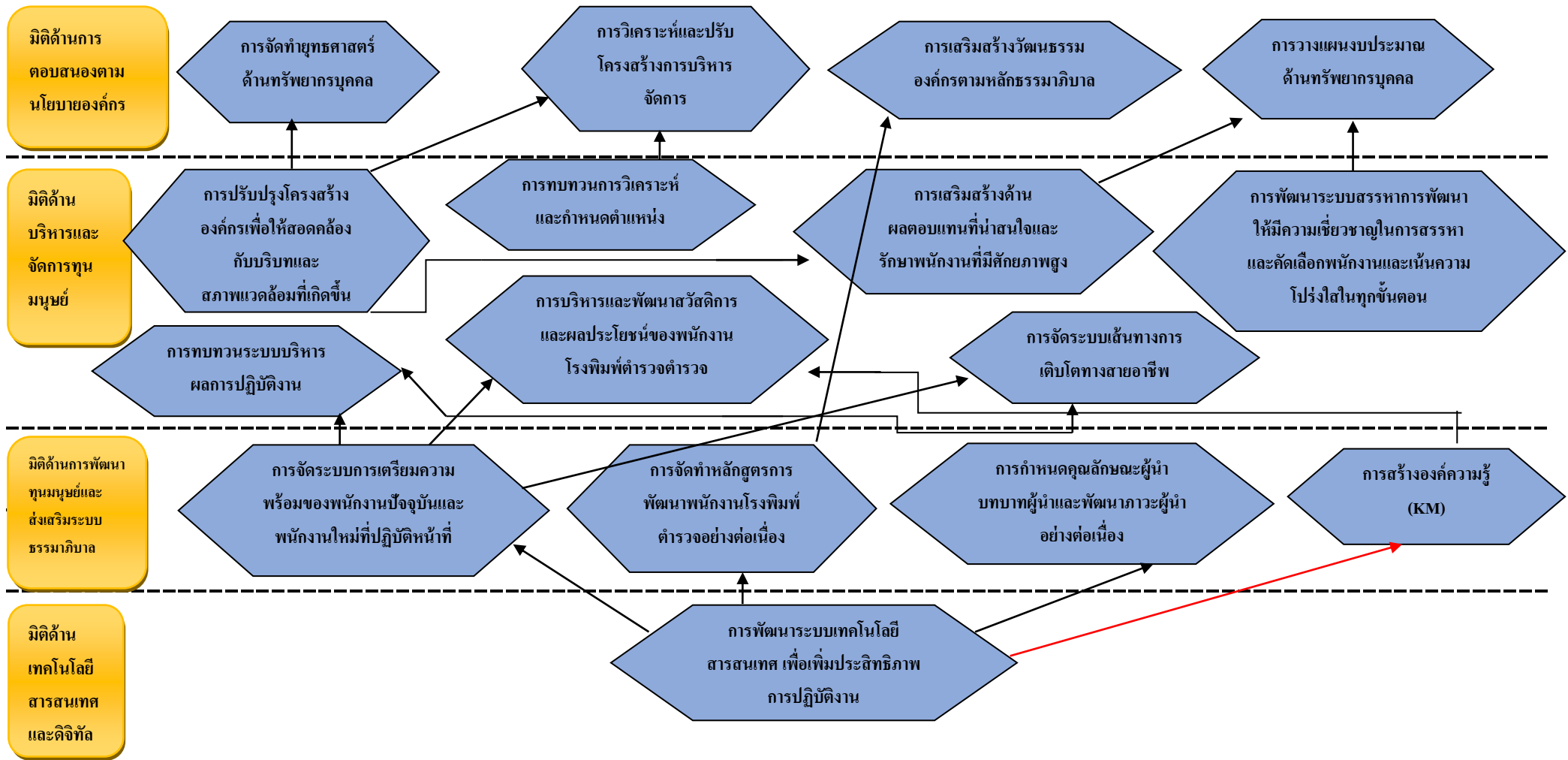
การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้พิจารณาจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงาน โดยเลือกปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่มีความสำคัญ และมีความสัมพันธ์กับการบรรลุผลตามประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน มาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร	
๑.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร
๑.๒ การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	- เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ
๑.๓ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	- เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินความโปร่งใสของหน่วยงานตามหลักของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และการป้องกันปราบปรามยาเสพติด ในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
๑.๔ การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด

<p>มติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์</p> <p>๒.๑ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น</p> <p>๒.๒ การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง</p> <p>๒.๓ การเสริมสร้างด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง</p> <p>๒.๔ การพัฒนาระบบสรรหาและการพัฒนาคณะกรรมการให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน เน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ</p> <p>๒.๕ การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>๒.๖ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาล</p> <p>๒.๗ การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อเป็นการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับอัตรากำลังที่มีอยู่ในปัจจุบัน และรองรับการเพิ่มเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต - เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - เพื่อผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคลากรภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงาน พร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป - เพื่อให้ได้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และเกิดความชัดเจน โปร่งใสในกระบวนการสรรหา และคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพยาบาลตำรวจ - เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ให้สอดคล้องกับค่าเงินมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน สามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพัน - เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็น การป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต
<p>มติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล</p> <p>๓.๑ การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
๓.๒ การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง	- เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจน และ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ เกิดกระบวนการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ อย่างเป็นระบบ
๓.๓ การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนา ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	- เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและมีบทบาทที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจ พร้อมกับ ทบทวนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยและต่อเนื่อง
๓.๔ การสร้างองค์ความรู้ (KM)	- เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจาย อยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากร ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
มติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล - การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	- เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและ วางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ ให้เกิดประสิทธิภาพและ ทันกับยุคสมัยใหม่ รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน

๓.๒ ยุทธศาสตร์กับการเชื่อมโยง SWOT (Strategic & SWOT)



บทที่ ๔

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘

เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงในการสรรหา, พัฒนา, รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ ในการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

- มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร
- มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์
- มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล
- มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

จากการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายทั้ง ๔ มิติ ข้างต้นหมวดบริหารงานบุคคลนำมาเป็นกรอบในการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์, เป้าประสงค์, กลยุทธ์, ตัวชี้วัด และนำไปกำหนดเป็นกรอบในการกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงาน/ โครงการ/กิจกรรม ในแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลต่อไป และมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อสร้างกระบวนการขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการการทำงานของบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

๒. เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง และเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน

๓. เพื่อให้บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

๓.๑ มีความรู้ความสามารถตามนโยบายขององค์กร
๓.๒ มีความผูกพันองค์กร
๓.๓ ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๓.๔ มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

๓.๕ มีจิตบริการ

๓.๖ มุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.๗ เกิดความน่าเชื่อถือต่อสังคม

ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจ จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ดังนี้

มิตินี้ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร	<p>๑.วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ และนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร.</p> <p>๒. นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลโดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น</p>	<p>๑.ความสำเร็จในการจัดทำแผนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจหรือผู้บริหาร พิจารณานุมัติ ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๔</p> <p>๒.ความสำเร็จในการจัดทำแผน นำเสนอผู้บริหารพิจารณานุมัติใช้</p>
ประเด็นยุทธศาสตร์	๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจหรือผู้บริหารพิจารณานุมัติ ภายในเดือนมีนาคม ๒๕๖๔
ประเด็นยุทธศาสตร์	๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินความโปร่งใสของหน่วยงานตามหลักของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	<p>๑. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.</p> <p>๒. โรงพยาบาลตำรวจเป็นหน่วยงานที่ปลอดจากยาเสพติด</p> <p>๓. ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี</p>	<p>๑.คะแนนผลการประเมินตามสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่ต่ำกว่า ๘๐ คะแนน</p> <p>๒.ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนงานได้ไม่น้อยกว่า ๘ แผนงาน จากทั้งหมด ๑๓ แผนงาน</p> <p>๓. ร้อยละของความพึงพอใจจากแบบสอบถามในการดำเนินการ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐</p>
ประเด็นยุทธศาสตร์	๔. การวางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	<p>๑.นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป</p> <p>๒. สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด</p>	<p>๑. ค่า ROI เพิ่มขึ้นจากค่าเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๒๐</p> <p>๒. ความสำเร็จในการจัดทำแผนนำเสนอผู้บริหารพิจารณานุมัติใช้</p>

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์	๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานรวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปีรวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลาและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง	ความสำเร็จในจำนวนอัตรากำลังที่ต้องการตามแผนการทดแทน และนำผลรายงานต่อผู้บริหารก่อนเดือน สิงหาคม ๒๕๖๔
ประเด็นยุทธศาสตร์	๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	ความสำเร็จในการจัดทำลักษณะงาน (Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) นำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจหรือผู้บริหารพิจารณาอนุมัติภายในเดือน กรกฎาคม ๒๕๖๔
ประเด็นยุทธศาสตร์	๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้มีผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	ความสำเร็จในการจัดทำแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจพิจารณาอนุมัติภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘
ประเด็นยุทธศาสตร์	๘. การพัฒนาระบบสรรหาฯ	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้ได้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงเกิดความชัดเจน โปร่งใสในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพยาบาลตำรวจ	๑. พัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ ๒. พัฒนาช่องทางการสื่อสารในกระบวนการรับสมัครให้มีความทันสมัยได้มาตรฐาน	๑. ความสำเร็จในการจัดทำนำเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัติภายในเดือน เมษายน ๒๕๖๔ ๒. จำนวนช่องทางที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ๑ ช่องทาง

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์	๙. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p>	<p>๑. จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจ</p> <p>๒. จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง, การขึ้นเงินเดือน, การพิจารณาโบนัส, การยกย่อง ชมเชย การเรียนรู้พัฒนา และการเลิกจ้าง เป็นต้น</p> <p>๓. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ไปใช้เป็นมาตรการในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ โดยกำหนดมาตรฐานการประเมิน ที่มีมาตรฐาน โปร่งใส เป็นธรรม</p>	<p>๑. ความสำเร็จในการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล นำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติบังคับใช้ภายในเดือน กรกฎาคม ๒๕๖๔</p> <p>๒. ความสำเร็จในการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติบังคับใช้ภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖</p> <p>๓. ความสำเร็จในการดำเนินการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ไปใช้</p>
ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>เพื่อกำหนดค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน รวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร</p>	<p>๑. จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร</p>	<p>๑. ความสำเร็จในการดำเนินการนำเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจเพื่ออนุมัติ</p> <p>๒. ร้อยละของความพึงพอใจจากแบบสอบถามในการดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐</p>

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต</p>	<p>๑.วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลตำรวจในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>๒.สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน</p> <p>๓. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๔. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง</p>	<p>๑. ความสำเร็จในการหาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เป็น Talent Management ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ภายในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๔</p> <p>๒. ความสำเร็จในการจัดทำกรเลื่อนระดับหรือโยกย้ายในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางเติบโตทางสายอาชีพ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๔</p> <p>๓. ความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำกรสืบทอดตำแหน่งได้ครบถ้วนจากตำแหน่งที่สูญเสีย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๔</p> <p>๔. ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจพิจารณาอนุมัติ ภายในภายในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖</p>

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร</p>	<p>๑. สร้างความรู้และปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่พนักงานใหม่ รวมถึงกลุ่มบุคลากร out source ก่อนทำงานและสร้างระบบการเตรียมความพร้อม</p> <p>๒. พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพยาบาลตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ</p> <p>๓. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด</p>	<p>๑. ความครบถ้วนในการปฐมนิเทศได้ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เข้ารับการทำงานใหม่ (ในรอบปีงบประมาณ) ร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๒. ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ทุกрайไตรมาส</p> <p>๓. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis) ทุกตำแหน่งงานภายในเดือน สิงหาคม ๒๕๖๔</p>
ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจแบบต่อเนื่อง	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ รวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจอย่างเป็นระบบ</p>	<p>๑. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม</p> <p>๒. มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจด้านเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ให้มีความเป็นมืออาชีพ</p> <p>๓. ให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน โรงพยาบาลตำรวจมีวุฒิการศึกษาในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง</p>	<p>๑. ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรมประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ทั้งหมด ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐</p> <p>๒. ความสำเร็จของการจัดฝึกอบรม ในเรื่อง เทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์</p> <p>๓. พนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๐ ภายในระยะเวลา ๕ ปี นับตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๒</p>

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อให้ได้ผู้นำและพัฒนาบทบาทสำหรับผู้นำในทุก ระดับ ชั้น ของโรงพยาบาล ตำรวจ ให้มีคุณลักษณะและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทันสมัยเพื่อกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ	กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ความสำเร็จการจัดฝึกอบรมบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)	
เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	ร้อยละในการดำเนินการการสร้างองค์ความรู้ (KM) ได้ตามหลักเกณฑ์ของผู้ประเมิน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐

มิติที่ ๔ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์	๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่ รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐานรวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล	<p>๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน</p> <p>๒. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลตำรวจให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. ความครบถ้วนในการใช้งานของระบบไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐</p> <p>๒. ความสำเร็จในการดำเนินการภายในเดือนเมษายน ๒๕๖๔</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘
๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	๑. วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ และนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและ สคร. ๒. นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	✓	✓	✓	✓	✓
๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	✓	✓			
๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	๑. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. โรงพยาบาลตำรวจเป็นหน่วยงานที่ปลอดจากยาเสพติด	✓	✓	✓	✓	✓
	๓. ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓
๔. การวางแผนงบประมาณ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	๑. นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป ๒. สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด		✓		✓	

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘
๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ	๑. วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปีรวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลาและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง	✓	✓	✓	✓	✓
๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Job Description และ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงานพร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	✓				
๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
๘. การพัฒนาระบบสรรหาฯ	๑. พัฒนา บุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน และเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ ความสามารถ ๒. พัฒนาช่องทางการสื่อสารในกระบวนการรับสมัครให้มีความทันสมัยได้มาตรฐาน	✓				
๙. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	๑. จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจ	✓	✓			

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘
	<p>๒. จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง, การขึ้นเงินเดือน, การพิจารณาโบนัส, การยกย่องชมเชย การเรียนรู้พัฒนา และการเลิกจ้าง เป็นต้น</p> <p>๓. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ไปใช้เป็นมาตรการในการพัฒนา และบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ โดยกำหนดมาตรฐานการประเมิน ที่มีมาตรฐาน โปร่งใส เป็นธรรม</p>		✓	✓	✓	
๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการ และผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ	๑.จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)	<p>๑.วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลตำรวจในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>๒. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน</p> <p>๓. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ</p>	✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓
		✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘
	๔. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพยาบาลมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง		✓			
๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	๑. สร้างความรู้และปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่ พนักงานใหม่รวมถึงกลุ่มบุคลากร ousource ก่อนทำงานและสร้างระบบการเตรียมความพร้อม		✓	✓	✓	✓
	๒. พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพยาบาลตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	✓	✓	✓	✓	✓
	๓. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓
๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจแบบต่อเนื่อง	๑. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจด้านเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ให้มีความเป็นมืออาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓
	๓. ให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน โรงพยาบาลตำรวจมีวุฒิการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘
	ในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง					
๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		✓	✓	✓	✓
๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)	องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน	✓				
	๒. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓

บทที่ ๕ การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ มีการกำกับติดตามและประเมินผลสามารถนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ติดตาม กำกับการบริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการติดตามและการรายงานผลการประเมินผล ไว้ดังนี้

๑. การติดตามและการรายงานผล

๑.๑ การติดตามการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘ เป็นกลไกสำคัญให้แก่ทั้งผู้บริหาร หน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดทำรอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประจำปี โดยทำการวิเคราะห์ ประมวลสรุปเป็นรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผล ในภาพรวม

๑.๒ รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ทุกไตรมาส

๑.๓ รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และบริษัทผู้ประเมิน ทุก ๖ เดือน

๒. การประเมินผล

เครื่องมือในการประเมินผลยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง HR Scorecard จะใช้เครื่องมือในการประเมิน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการโดยในการประเมินจะพิจารณาจาก

๒.๑ คำอธิบายตัวชี้วัด KPI Template

๒.๒ แบบเก็บรวบรวมข้อมูล Data HR Form

๒.๓ วิธีการในการประเมิน

- การประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐาน
- การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัด

๓. การสอบทานและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ ๒๕๖๔-๒๕๖๘

๓.๑ การระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

๓.๓ นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โรงพยาบาลตำรวจ ในช่วง ๖ เดือน เพื่อจัดทำทบทวนพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจให้ความเห็นชอบ