

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙



โรงพิมพ์ตำรวจ
รัฐวิสาหกิจในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
<http://policeprinting.police.go.th>
E-mail : policeprinting@police.go.th

คำนำ

โรงพยาบาลตำรวจ มีภารกิจ เพื่อสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ ให้มีการพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกขับเคลื่อนให้โรงพยาบาลตำรวจ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของโรงพยาบาลตำรวจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเชื่อว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ทำให้โรงพยาบาลตำรวจบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นโรงพยาบาลตำรวจจึงได้ ทบทวนบทบาท ภารกิจ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ตามแผนวิสาหกิจ ปีบัญชี ๒๕๖๕ – ๒๕๖๙ โดยมุ่งเน้นกำกับดูแลในเรื่องความโปร่งใส (Good Governance) และการปฏิบัติงาน (Operation) ในระบบงานที่สำคัญ (RM, IC, IS, HR) การปฏิบัติงานตามภารกิจด้านการผลิต ด้านการตลาด และการให้บริการ การปฏิบัติตามแผนงานของนโยบายกำกับดูแลภาครัฐวิสาหกิจ รวมถึง ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงพยาบาลตำรวจ และคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ คณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โรงพยาบาลตำรวจ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกงานทุกฝ่ายในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในครั้งนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญที่เสริมสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเข้มแข็ง สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจอย่างแท้จริง

โรงพยาบาลตำรวจ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร		๓
บทที่ ๑	สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ	๑๐
	๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสำเร็จ (ด้านการบริหารงานบุคคล โรงพยาบาลตำรวจ)	๑๐
	๒. สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพยาบาลตำรวจ	๑๑
บทที่ ๒	กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	๑๒
	๑. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/คุณค่าหลัก/ปัจจัยสู่ความสำเร็จและประเด็นยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๕ -๒๕๖๙	๑๒ ๑๖
	๒. นโยบายการบริหารกิจการโรงพยาบาลตำรวจของคณะกรรมการโรงพยาบาล	๑๗
	๓. ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ประจำปี ๒๕๖๔	
	๔. การบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาลตำรวจ	๒๐
บทที่ ๓	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix	๒๖
	๑. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๖
	๒. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๘
	๓. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๘
	๔. การวิเคราะห์ของ TOWS Matrix Analysis	๓๑
บทที่ ๔	การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ สู่การปฏิบัติ	๓๗
บทที่ ๕	การติดตามและประเมินผล	๕๔

บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น เป็นผลมาจากภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางการใหม่ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน โดยมีบทบัญญัติในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งในส่วนของการทำงานตามยุทธศาสตร์ระบบราชการการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ จะต้องดำเนินการตามกรอบของแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติในด้านต่าง ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๕ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Growth : SDG) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนชาติดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

รวมถึงต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่ระบุไว้ว่า “เป็นโรงพยาบาลชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปและให้บริการงานพิมพ์ลดการปลอมแปลงที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในด้านการพิมพ์และการบริการ” และการดำเนินงานด้านการ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ทั้งนี้ ตามการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ มีผลประเมินที่อยู่ในระดับความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นของทุกปี โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕-๒๕๖๙ ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

- ยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการให้บริการ
- วัฒนธรรมและการปฏิบัติในองค์กร
- ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลตำรวจ
- โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน่วยงาน
- การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กร
- ดำเนินการตามแผนงานระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ แผนต่อต้านและป้องกันยาเสพติดและการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

- การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจผ่านลักษณะงาน (Job Description) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)
- การวางแผนอัตรากำลัง
- กระบวนการสรรหา คัดเลือก
- การประเมินผลการบริหารผลการปฏิบัติงานและการนำไปปฏิบัติ
- การแต่งตั้งโยกย้าย
- ผลตอบแทนสวัสดิการ
- การบริหารจัดการคนเก่ง
- การสร้างแรงจูงใจและดูแลทุกข์สุขของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ
- การสร้างสุขในที่ทำงาน (Happy work place)
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (People Improvement Plan)
- การสร้างองค์ความรู้ (KM)

มิตินี้ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

- การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสภาวะที่จะเกิดในอนาคตให้กับพนักงาน
- การพัฒนาสำหรับผู้บริหารและพนักงาน
- การพัฒนามาตรฐานสำหรับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ
- การพัฒนาจัดการคนเก่ง
- การพัฒนาเส้นทางการเติบโตสายอาชีพ (Career Path)
- การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

มิตินี้ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

- นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย
- พัฒนากองทุนให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน
- การจัดเก็บและการกระจายข้อมูลเพื่อให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- การจัดทำข้อมูลระบบการประเมินผล (KPI)
- การจัดทำข้อมูลส่วนกลางผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ มีสาระสำคัญ ดังนี้

มิตินี้ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์ : เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและ สคร.

กลยุทธ์ที่ ๒ นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ : เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลยุทธ์ที่ ๒ ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)

กลยุทธ์ที่ ๓ ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔. การวางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

เป้าประสงค์ : เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ

เป้าประสงค์ : เพื่อให้อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานรวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปี รวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลาและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘. การพัฒนาระบบสรรหา

เป้าประสงค์ : เพื่อให้ได้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงเกิดความชัดเจนโปร่งใสในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙. ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง, การขึ้นเงินเดือน, การพิจารณาโบนัส, การยกย่องชมเชย การเรียนรู้พัฒนา และการเลิกจ้าง เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ

เป้าประสงค์ : เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path)

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลตำรวจในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐาน และได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๔ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพยาบาลตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ : เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ

กลยุทธ์ที่ ๒ บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การพัฒนาพนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๒ มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจตามยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจด้านเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์สมัยใหม่,การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ให้มีความเป็นมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๓ พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษาในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้ได้ผู้นำและพัฒนาบทบาทสำหรับผู้นำในทุกระดับชั้นของโรงพิมพ์ตำรวจให้มีคุณลักษณะและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทันสมัยเพื่อกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)

เป้าประสงค์ : เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ : เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐานรวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ

บทที่ ๑

สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ

๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสำเร็จ (ด้านการบริหารงานบุคคล โรงพยาบาลตำรวจ)

๑.๑ วิสัยทัศน์ (Vision) :

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ พร้อมเสริมสร้างบุคลากรให้มีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

๑.๒ พันธกิจ (Mission) :

- ๑.๒.๑ การบริหารงานบุคลากรด้วยการเสริมสร้างวินัย โปร่งใส และเป็นธรรม
- ๑.๒.๒ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร
- ๑.๒.๓ เสริมสร้างและส่งเสริมสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากร
- ๑.๒.๔ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและตัวชี้วัด
- ๑.๒.๕ ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๑.๓ 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

๑.๔ คำขวัญ (Slogan) : สรรหาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาให้เป็นมาตรฐาน รักษาไว้อย่างทั่วถึง สร้างความผูกพันอย่างยั่งยืน

๑.๕ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) : ซื่อสัตย์ รู้หน้าที่ สามัคคี มีวินัย ใส่ใจให้บริการ

๑.๖ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) :

- ๑.๖.๑ ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่
- ๑.๖.๒ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ
- ๑.๖.๓ บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจและรู้ถึงนโยบายขององค์กรอย่างแท้จริงเพื่อการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้
- ๑.๖.๔ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน
- ๑.๖.๕ แก้ไขและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบัน

๒. สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๑ อัตรากำลังของโรงพิมพ์ตำรวจ

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติการกิจกรรมถึงอำนาจหน้าที่ และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในปีบัญชี ๒๕๖๕ ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลัง มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๖ อัตรา (ไม่รวมผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ) มีผู้ครองตำแหน่งจำนวน ๙๓ อัตรา มีอัตรารว่าง ๔๓ อัตรา (ประมาณการ ณ ๑ ต.ค.๖๕) ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตรารว่าง	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	ไม่มี	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	๑ อัตรา	๑	-	-	๑	-
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	๗ อัตรา	๑	๒	-	๑	๔
งานการเงินและบัญชี	๒ ถึง ๗	๑๓ อัตรา	๘ อัตรา	๕	-	-	๗	๑
งานก่อนการพิมพ์	๒ ถึง ๗	๔ อัตรา	๒ อัตรา	๒	-	-	๑	๑
งานการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๑๘ อัตรา	๙	๒	-	๒	๑๔
งานหลังการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๑๔ อัตรา	๑๓	-	-	๓	๑๑
รวม		๑๓๖ อัตรา	๙๓ อัตรา	๔๓	๕	-	๔๐	๔๘

๒.๒ อัตรากำลังการสูญเสียกรณีต่าง ๆ ในปีบัญชี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

การสูญเสีย	ปีบัญชี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔				
	๒๕๖๐	๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔
การลาออก	๑	-	๒	-	๑
ให้ออก	-	-	-	-	-
เกษียณ	๑	๕	๕	๔	๕
เสียชีวิต	-	-	-	-	-

จากข้อมูลระหว่างปีบัญชี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ การตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) เพื่อทดแทนอัตราการสูญเสีย เนื่องจากเกษียณอายุและลาออก หมวดบริหารงานบุคคล ได้เตรียมแผนรับพนักงานตามขั้นตอนและระเบียบในการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้ อาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น จึงมุ่งเน้นศักยภาพในการทำงานของพนักงาน โดยใช้วิธี รูปแบบ Multifunction และทำการโยกย้ายอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งตอบสนองได้ดี

บทที่ ๒

กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙

๑. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/คุณค่าหลัก/ปัจจัยสู่ความสำเร็จและประเด็นยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๕ -๒๕๖๙

วิสัยทัศน์

เป็นโรงพยาบาลชั้นนำของรัฐที่ให้บริการงานพิมพ์ทั่วไปและให้บริการงานพิมพ์ปลอดการ
ปลอมแปลงที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในด้านการพิมพ์และการบริการ

พันธกิจ (Mission)

- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งมั่นพัฒนาสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ซีเคียวริตี้เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
กลุ่มลูกค้าราชการและรัฐวิสาหกิจ
- โรงพยาบาลตำรวจ จะสร้างนวัตกรรมทางด้านงานพิมพ์ โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่ดีให้กับ
พนักงาน
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งพัฒนาด้านการตลาดเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ (Big Data) เพื่อตอบสนองการพัฒนาขององค์กร
- โรงพยาบาลตำรวจ มุ่งมั่นในการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรโดยยึดมั่นหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

คุณค่าหลัก (Core Value)

มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่และบริการ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key success Factor)

- กำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานพร้อมมอบหมายหน้าที่และกำหนด KPI ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ตามยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นในเรื่อง
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร
- พัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจสามารถรองรับการแข่งขันในธุรกิจได้
- เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาองค์กรและมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีในแต่ละด้าน เช่น การพิมพ์สมัยใหม่ การใช้งานระบบดิจิทัล การ
ขายผ่านระบบออนไลน์ (แพลตฟอร์ม) การเชื่อมโยงระบบงานโดยการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการให้ความรู้แก่
พนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๕ -๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์ที่ ๑

ยกระดับความสามารถใน
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์
และการให้บริการแก่
หน่วยงานสำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติและ
หน่วยงานอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒

เสริมสร้างความ
แข็งแกร่งทางการเงิน
เพื่อความยั่งยืนใน
ระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ ๓

สนับสนุนการใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยี
ให้สอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ประเทศไทย
๔.๐ และสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ ๔

การพัฒนาระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและ
ระบบบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๕

ส่งเสริมระบบธรรมา
ภิบาลให้มีความโปร่งใส
และมีคุณธรรม รวมถึง
การสร้างองค์กรให้มีส่วน
ร่วมต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ ๑
ยกระดับความสามารถใน
การดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์
และการให้บริการแก่
หน่วยงานสำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติและ
หน่วยงานอื่น ๆ

ประกอบด้วย

๔ เป้าประสงค์

๕ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ มุ่งเน้นจัดการคุณภาพสิ่งพิมพ์ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ ใช้เทคโนโลยีในการจัดการคุณภาพงานพิมพ์

กลยุทธ์ที่ ๒ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

เป้าประสงค์ที่ ๒ มุ่งเน้นปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อลดข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างผลงานที่ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้น โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหารจัดการแบบไคเซน (Kaizen Management)

เป้าประสงค์ที่ ๓ มุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิด ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

กลยุทธ์ที่ ๑ การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

เป้าประสงค์ที่ ๔ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๑ : ศึกษาวิจัยและพัฒนารูปแบบธุรกิจการพิมพ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อการจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้นและมีความหลากหลาย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒
เสริมสร้างความแข็งแกร่ง
ทางการเงินเพื่อความ
ยั่งยืนในระยะยาว

ประกอบด้วย

๓ เป้าประสงค์

๔ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายยอดขายที่หน่วยงานกำหนด

กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาตลาดด้วยการรักษาลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่

กลยุทธ์ที่ ๒ : สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๓ : พัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ ๔ : ปรับปรุงกระบวนการ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

เป้าประสงค์ที่ ๒ เพิ่มศักยภาพของงานการตลาด ในการดำเนินธุรกิจโรงพิมพ์

กลยุทธ์ที่ ๑: วางแผนการตลาดเชิงรุก สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒: พัฒนาคความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านการตลาดสมัยใหม่ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๓: มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานการตลาด

เป้าประสงค์ที่ ๓ มีการบริหารทรัพยากรทางธุรกิจและต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรโดยรวม ที่มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่าต่อภารกิจ

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดทำแผนการดำเนินงานและต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของทุกหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓
สนับสนุนการใช้
นวัตกรรมและเทคโนโลยี
ให้สอดคล้องกับ
ยุทธศาสตร์ประเทศไทย
๔.๐ และสถานการณ์ที่
เปลี่ยนแปลง

ประกอบด้วย

๓ เป้าประสงค์

๖ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดทำหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สำหรับบุคลากร ๓ กลุ่ม คือ ผู้บริหาร พนักงานทั่วไป พนักงานด้านสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล

เป้าประสงค์ที่ ๒ ยกระดับการบริการสู่บริการดิจิทัล (Digital Services)

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาการบริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถเข้าถึงหรือรับบริการได้สะดวกและรวดเร็ว

กลยุทธ์ที่ ๒ ปรับปรุงระบบการบริการ

เป้าประสงค์ที่ ๓ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนานโยบาย แนวปฏิบัติด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔
การพัฒนาระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลและ
ระบบบริหารจัดการ

ประกอบด้วย

๓ เป้าประสงค์

๕ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาระบบการวางแผนอัตรากำลังคนที่สุดคล้องกับยุทธศาสตร์โรงพยาบาล
ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ : ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เป้าประสงค์ที่ ๒ พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๑ : พัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการแข่งขันและเน้นการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ ๒ : จัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับ

เป้าประสงค์ที่ ๓ การสรรหาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ : มีระบบการสรรหาพนักงานที่คำนึงถึงความสามารถ โดยมีความโปร่งใสในการคัดเลือกและมีคุณสมบัติที่ตรงกับลักษณะงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕
ส่งเสริมระบบธรรมา
ภิบาลให้มีความโปร่งใส
และมีคุณธรรม รวมถึง
การสร้างองค์กรให้มีส่วน
ร่วมต่อสังคมและ
สิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วย
๓ เป้าประสงค์
๗ กลยุทธ์

เป้าประสงค์ที่ ๑ เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมให้มีระบบ หรือกระบวนการ เพื่อต่อต้านการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๒ ยกย่องและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจคุณธรรมจริยธรรม

เป้าประสงค์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีและนำองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ การกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี

เป้าประสงค์ที่ ๓ การสร้างการมีส่วนร่วม และจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๑ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อสังคม และ
สิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๒ ส่งเสริมให้พนักงานนำแนวคิด Green ไปใช้ในการพัฒนา เพื่อสร้าง
กระบวนการมีส่วนร่วม จิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒. นโยบายการบริหารกิจการโรงพิมพ์ตำรวจ ของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

คณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ได้มอบนโยบายหลักในการดำเนินกิจการของโรงพิมพ์ตำรวจ
๕ ข้อดังนี้

๒.๑ การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๒ การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

๒.๓ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้นำสมัยได้มาตรฐานสากล

๒.๔ การลดค่าใช้จ่าย

๒.๕ เพิ่มยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจุดเน้นการปฏิบัติงาน

นโยบายคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ประจำปีบัญชี ๒๕๖๔



๓. ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทรিস คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ประจำปี ๒๕๖๔ ดังนี้

๓.๑ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : โรงพิมพ์ตำรวจ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก ประเมินสภาพแวดล้อมด้าน HR และนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR ซึ่งมีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของคู่แข่ง และการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง และแผนงานนวัตกรรม รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานด้าน HR มาใช้ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

๓.๒ การบริหารทุนมนุษย์ : โรงพิมพ์ตำรวจมีการกำหนดแนวทางในการสรรหา อัตรากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ อีกทั้งมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังในแต่ละปีงบประมาณ และการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในสายการผลิต และสายอำนวยการ อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และการวิเคราะห์กระบวนการทำงานและใช้เครื่องมือต่างๆในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (HROD) นอกจากนี้ ไม่พบกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

โรงพิมพ์ตำรวจ มีแนวทางพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร

โรงพิมพ์ตำรวจ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในทุกระดับ มีหลักเกณฑ์/แนวทาง ในการประเมินผล และรอบระยะเวลาในการประเมินผลที่ชัดเจน โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตามยังไม่พบว่ามีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล นอกจากนี้ ควรเริ่มมีแนวทางในการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินของบุคลากรและการปรับเพิ่มผลตอบแทนจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร

๓.๓ การพัฒนาทุนมนุษย์ : โรงพิมพ์ตำรวจ มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) เพื่อนำไปวางแผนการพัฒนาเฉพาะบุคลากรที่มี Gap รวมถึงมีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตที่ครบถ้วนทั้งองค์กรและการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) อีกทั้งควรมีการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาแบบต่างๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม

โรงพยาบาลตำรวจ เริ่มมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสืบทอดตำแหน่ง แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจน รวมถึงมีการดำเนินงานด้านการจัดการคนเก่ง (Talent Management) และ มีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management Committee : CMC) เพื่อเป็นกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร

๓.๔ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : โรงพยาบาลตำรวจ มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการประเมินระดับและมีการสำรวจความพึงพอใจพนักงานอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) และจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เข้มแข็งรวมถึงการมีแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อรองรับบริบทการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันทางธุรกิจที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

โรงพยาบาลตำรวจ มีข้อมูลพื้นฐานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และเริ่มมีการพัฒนาเครื่องมือ/Platform/Application/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้าน HR อย่างไรก็ตามควรมีแนวทางในการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น

โรงพยาบาลตำรวจ มีการกำหนดแผนงานระยะสั้น/ระยะยาวและเป้าหมายด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย อีกทั้ง มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความตระหนัก และสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ควรมีจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ครอบคลุมทั้งด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) และมีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับคำสั่ง หรือแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจนและนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบท การทำงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งการประเมินดัชนีต่าง ๆ ให้ครบถ้วนตามมิติของ SSHE เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา

โรงพยาบาลตำรวจ ได้รับการสนับสนุนและให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่ สายงาน HR รวมถึงมีการพัฒนาผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) ให้มีความรู้และทักษะในงานด้าน HR นอกจากนี้ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามควรมีการปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit)

๓.๕ ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการบริหารทุนมนุษย์

(๑) สถานการณ์ COVID - ๑๙ ส่งผลให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปสู่รูปแบบ Work From Home มากขึ้นดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องมีการกำหนดกลไกในการติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของการทำงานที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการสนับสนุนให้มีระบบ เทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถทำให้การทำงานในรูปแบบ Work From Home เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(๒) จากสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปัจจุบันและต่อเนื่องไปถึงอนาคต ประกอบกับ สถานการณ์ COVID - ๑๙ ที่ยังคงมีความรุนแรงอยู่ในปัจจุบัน เพราะฉะนั้น รัฐวิสาหกิจต้องมีการทบทวนแผน ยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว เช่น ยุทธศาสตร์ด้านอัตรากำลัง ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ เป็นต้น

(๓) การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต้องประเมิน ให้สอดคล้องกับบริบท ศักยภาพและความจำเป็นของแต่ละรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกัน

(๔) Digital Disruption เป็นตัวเร่งให้รัฐวิสาหกิจต้องมีเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การปฏิบัติงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ดังนั้นรัฐวิสาหกิจต้องพัฒนาบุคลากรในทุกกระดับ ให้มีสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

๔ การบริหารความเสี่ยงของโรงพิมพ์ตำรวจ

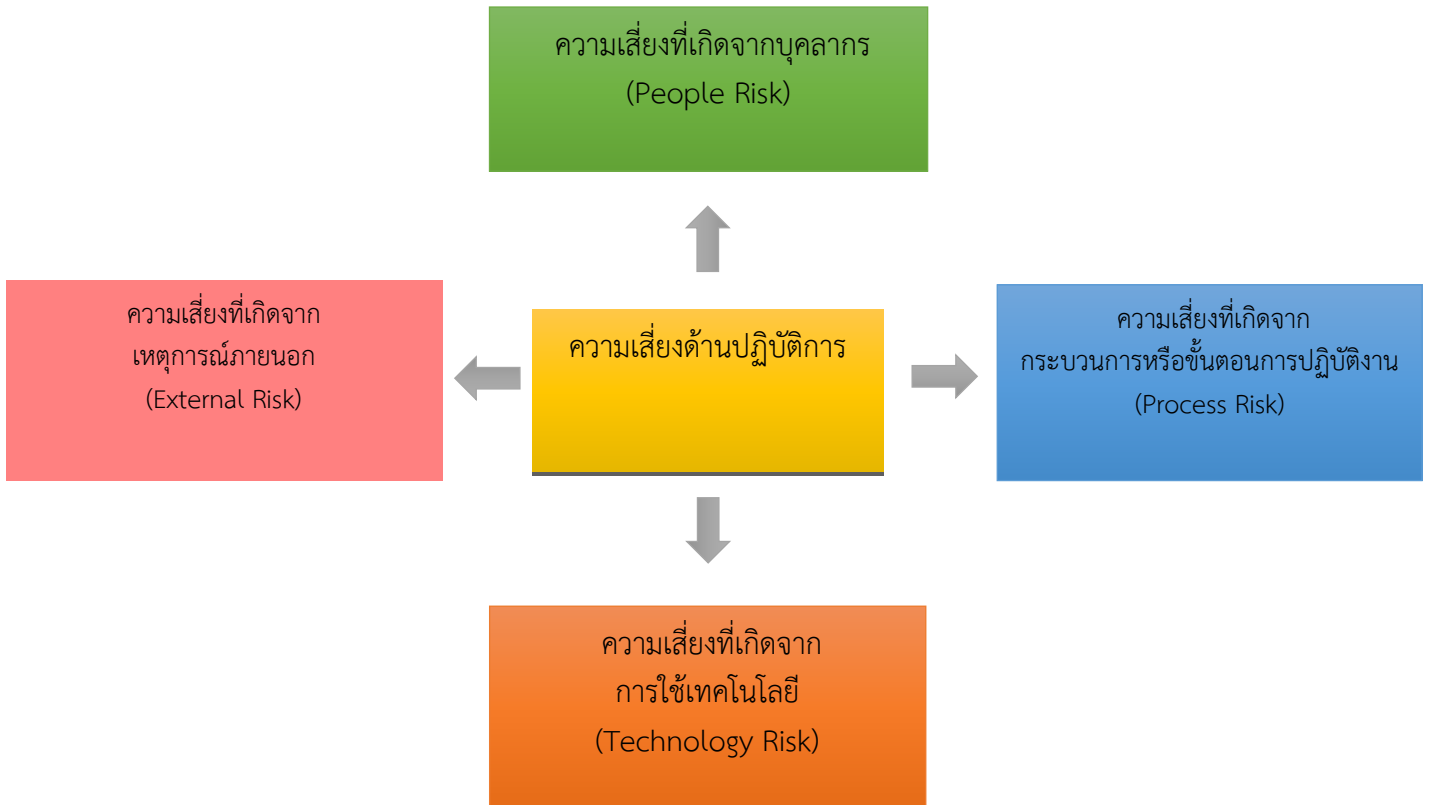
๔.๑ ความเสี่ยงและตัวขับเคลื่อนปัจจัยเสี่ยง

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ โรงพิมพ์ตำรวจได้ระบุความเสี่ยงและประเมินปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานไม่ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) จำนวน ๖ ปัจจัย และมีสาเหตุความเสี่ยง (Root cause) ทั้งหมด ๑๐ สาเหตุ ดังนี้



โดยอยู่ในการกำกับดูแลของผู้บริหาร คณะทำงานและคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โรงพิมพ์ตำรวจ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔.๒ รายงานผลความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk) ของผู้บังคับการ
กองการเงิน (ประธานอนุกรรมการความเสี่ยงฯ) เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ
ในการประชุมเมื่อครั้งที่ ๘ / ๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔



(๑) ความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People Risk)

ความด้อยศักยภาพของพนักงาน	สะท้อนการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ
๑. การขาด ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ	แต่งตั้งผู้รับผิดชอบที่ไม่มีองค์ความรู้ หรือมีไม่มีความพร้อม ขาดการศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างจริงจัง
๒. การขาด ความสามารถในการทำงาน เป็นทีม	ต่างคนต่างทำ คิดเอง สรุปรอง ขาดความร่วมมือระหว่างกัน
๓. การขาด การทำงานแบบมืออาชีพ	ไม่มีการวางแผนงานการทำงานล่วงหน้า งานสำเร็จแต่ไม่มีคุณภาพ ไม่บรรลุเป้าหมาย
๔. การขาด ความสามารถในการวิเคราะห์	เป็นการจัดทำข้อมูลนำเสนอ แต่ไม่มีการวิเคราะห์ผล หรือวิเคราะห์ ระดับความเสี่ยง
๕. การตีความข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานผิดพลาด	ตีความตามความเข้าใจ ไม่ศึกษาข้อมูล ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ถ้วนถี่ นำเสนอแบบไม่ถูกต้อง

ความผิดพลาดของพนักงาน	สะท้อนการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจ
๑. ความผิดพลาดของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดย มิได้มีเจตนาจะกระทำผิดหรือทุจริต	แม้ไม่มีเจตนากระทำผิด แต่ก็ทำให้โรงพิมพ์ตำรวจ ได้รับผลกระทบ สูญเสียเวลาในการทำงานหลายรอบ กระทบต่อความพึงพอใจ ของลูกค้า ลูกค้าได้รับสินค้าล่าช้าออกไป ระบบงานของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงต้องรอคอยงาน
๒. ความประมาท เลินเล่อ หรือไม่รอบคอบ	เช่น เรื่อง การพิมพ์งานผิดพลาด ทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อต้นทุน สิ้นเปลืองเวลาในการสอบสวนฯ สิ้นเปลือง วัสดุ วัสดุดิบ ทำให้งานล่าช้า

ข้อเสนอแนะ

- ควรปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ในการปฏิบัติงานของฝ่าย/งานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
- ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน สื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจต่อเป้าหมายองค์กร
- อบรมเพิ่มทักษะความรู้ ด้านการวางแผน คิดวิเคราะห์ข้อมูล ผลกระทบที่เกิดกับกระบวนการทำงาน นำระบบการประเมินการควบคุมภายในทุกกระบวนการงานและวิเคราะห์ความเสี่ยงรายกิจกรรม มาใช้อย่างจริงจัง (ผลจากการอบรมต้องนำไปใช้พัฒนาต่อยอดได้)

(๒) ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Risk)

การบริหารและการจัดการบุคลากร
๑.การบริหารทรัพยากรไม่เหมาะสม เช่น การมีพนักงานมาก - น้อยเกินไป
๒.การด้อยประสิทธิภาพในการสรรหา
๓.การมอบหมายงานไม่ตรงตามความสามารถ
๔.การขาดการอบรมให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญหรือเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
๕.การขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร
๖.การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม
๗.ค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม
๘.การพึ่งพิงกับพนักงานหลักมากเกินไป

ปัญหาของโรงพิมพ์ตำรวจ
ไม่มีการบริหารจัดการกับพนักงานที่ไร้ความสามารถ หรือทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่ยังได้รับการประเมินผลงานในระดับที่ดี (ทำงานไม่ได้ก็ให้คนอื่นทำแทน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงแก้ปัญหาไม่ตรงจุด) ถือเป็นความเสี่ยงทำให้พนักงานขาดกำลังใจ ไม่มีแรงผลักดันในการทำงาน เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง นำไปสู่การทำงานที่ไม่เต็มที่ งานเกิดความล่าช้า เสียหายต่อองค์กร

ข้อเสนอแนะ

- ควรใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติให้จริงจัง เด็ดขาด ตามหลักการ ทำดีได้ดี
- ควรประเมินค่าเงิน ค่างาน อย่างจริงจัง ให้ผลตอบแทนตามผลงาน ประเมินศักยภาพการดำเนินธุรกิจ ลดขนาดองค์กร ปรับปรุงระบบการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นรูปธรรมเพื่อความอยู่รอดของโรงพิมพ์ตำรวจ
- ควรให้มีการถ่ายทอดความรู้ของงานที่สำคัญให้กับคนรุ่นหลังก่อนที่จะเกษียณอายุงาน
- ควรจัดทำคู่มือ (KM) ให้คนรุ่นต่อมาศึกษา นำไปปฏิบัติงานต่อได้อย่างไม่สะดุด

(๓) ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี (Technology Risk)

การรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐานที่ดี
๑. ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการสำรองข้อมูล มีประสิทธิภาพ
๒. มาตรการควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ
๓. มีแผนสำรองฉุกเฉิน

ปัญหาของโรงพยาบาลตำรวจ
การขาดระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจน การสำรองข้อมูล ขาดการตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ (Plan – Do – Check – Act)

ตัวอย่าง ปัญหาโรงพยาบาลตำรวจ	ผลกระทบ ในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้
ปัญหาระบบบัญชีทรัพย์สินขององค์กรสูญหาย	สตรง. จะไม่รับรองงบการเงินให้กับ โรงพยาบาลตำรวจ เนื่องจาก ข้อมูลในงบการเงิน ไม่ครบถ้วน โรงพยาบาลตำรวจ ไม่สามารถนำเสนอรายได้แผ่นดินให้กับกระทรวงการคลังตามระเบียบฯ กำหนดได้
สาเหตุ	
ผู้รับผิดชอบละเลยต่อหน้าที่ ไม่สำรองข้อมูลผู้บังคับบัญชา ขาดการตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ	

ข้อเสนอแนะ

โรงพยาบาลตำรวจต้องปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทำให้ คณะกรรมการและกระทรวงการคลังขาดความเชื่อมั่นต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ

(๔) ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)

ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก (External Risk)
๑. ความไม่แน่นอนของนโยบายของรัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๒. สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน ความเสียหายจากการที่คู่ค้าหรือคู่สัญญาขององค์กรหยุด/ยกเลิกการซื้อขายสินค้าของโรงพิมพ์ สำรวจ
๓. การขาดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ

ตัวอย่าง ปัญหาโรงพิมพ์ฯ
กรณีสถานการณ์โรคระบาดโควิด ๑๙ ส่งผลกระทบต่อลูกค้าหลัก การบินไทย และสายการบินรายย่อยต่างๆ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดฝัน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น คือ รายได้ยอดขาย ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผน เช่น ยอดขายบัตร ตม.๖ ของการบินไทย หายไป ๓๐-๔๐ ล้านบาท มีผลกระทบต่อเป้าหมายยอดขายของโรงพิมพ์ฯ อย่างมีสาระสำคัญ จากแผนการบริหารความเสี่ยงปี ๖๔ ก็ยังไม่มีแผนการทดแทนยอดขายนี้ แต่ถึงแม้มีการขายสินค้าอื่นเพิ่มขึ้น ก็ไม่สามารถชดเชยยอดขายบัตร ตม.๖ และทำให้ยอดขายภาพรวมขององค์กร เป็นไปตามเป้าหมาย

สิ่งที่พบคือ
โรงพิมพ์ฯ ไม่มีการกำหนดแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ยังคงดำเนินการไปตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการดำเนินการก็ยังคงต่ำกว่าเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะ

ควรทบทวนบริบท ทิศทาง ศักยภาพของโรงพิมพ์ฯ ในการกำหนดแผนหรือค่าเป้าหมายควรพิจารณาถึงผลที่จะดำเนินการได้ในอนาคต

บทที่ ๓

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix

๑. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ของการบริหารทรัพยากรบุคคล

หมวดบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป โรงพิมพ์ตำรวจ ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอก และภายใน ตลอดจนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งผลของการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ด้านทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจ สรุปได้ดังนี้

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) รวมถึงการประชาสัมพันธ์ของพนักงานยังไม่เพียงพอ
๗. บุคลากรด้านการผลิตมีประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ในระดับที่มีคุณภาพ	๗. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
๘. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	๘. บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร
๙. มีโครงสร้างทางการเงินที่มีความมั่นคง เพียงพอที่จะดำเนินกิจการโรงพิมพ์ต่อไปได้	

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม/อุปสรรค

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)
<p>๑. มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เลือกหลากหลาย</p> <p>๒. ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังมีความต้องการด้านสื่อสิ่งพิมพ์</p> <p>๓. การพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงยังเป็น ที่ ต้องการ ของ ลูก ค้า ภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจ</p> <p>๔. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๕. การเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายทำให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>๑. กฎระเบียบของทางราชการไม่เอื้อต่อการบริหารเชิงธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>๒. นโยบายภาครัฐมีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง</p> <p>๓. เทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง</p> <p>๔. เทคโนโลยีด้านหุ่นยนต์ (Robotics) ที่เข้ามาในอนาคต จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรด้านการพิมพ์</p> <p>๕. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (Covid-๑๙) ที่คาดว่าจะยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องอีกระยะ ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวตามทิศทางเศรษฐกิจโลก รวมถึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของโรงพิมพ์ตำรวจในทุกด้าน</p> <p>๖. การแข่งขันทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากบริษัทที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า</p>

๒. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

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

มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

๓. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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 นโยบาย ทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร
๑.๒ การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	- เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ
๑.๓ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	- เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพยาบาลตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
๑.๔ การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อปรับปรุงการบริหารเงิน งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์</p> <p>๒.๑ การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ</p> <p>๒.๒ การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง</p> <p>๒.๓ การเสริมสร้างด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง</p> <p>๒.๔ การพัฒนาระบบสรรหาและการพัฒนาคณะกรรมการสรรหาให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ</p> <p>๒.๕ การทบทวนระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน</p> <p>๒.๖ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาล</p> <p>๒.๗ การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพื่อให้อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต - เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - เพื่อผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคลากรภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงาน พร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป - เพื่อให้ได้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถทัศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และเกิดความชัดเจน โปร่งใสในกระบวนการสรรหา และคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพยาบาลตำรวจ - เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ให้สอดคล้องกับค่าเงินมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพัน - เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<p>มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล</p> <p>๓.๑ การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่</p> <p>๓.๒ การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลโรงพยาบาลแบบต่อเนื่อง</p> <p>๓.๓ การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓.๔ การสร้างองค์ความรู้ (KM)</p>	<p>- เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลมีความพร้อมในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร</p> <p>- เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลมีแนวทางชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล เกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบ</p> <p>- เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและมีบทบาทที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาล พร้อมกับทบทวนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยและต่อเนื่อง</p> <p>- เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล</p> <p>- การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</p>	<p>เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่ รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน</p>

๔. การวิเคราะห์ของ TOWS Matrix Analysis

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมและนำปัจจัยภายในและภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix analysis ที่มีความสัมพันธ์กัน ออกมาเป็นยุทธศาสตร์ ๔ รูปแบบ ได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <ol style="list-style-type: none"> มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้เลือกหลากหลาย ความต้องการทางด้านงานพิมพ์ของหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจยังมีความต้องการด้านสื่อสิ่งพิมพ์ การพิมพ์ แบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงยังเป็นที่ต้องการของลูกค้าภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล การเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายทำให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> มีระเบียบ ข้อบังคับ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน หน่วยงานมีบุคลากรที่มีจำนวนเหมาะสม และมีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้หรือนโยบายขององค์กรได้อย่างทั่วถึง บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก มีการประชุมผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำเพื่อรวบรวมปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และนำไปพัฒนาปรับปรุง ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมการทำงานของทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บุคลากรด้านการผลิตมีประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ในระดับที่มีคุณภาพ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างทางการเงินที่มีความมั่นคง เพียงพอที่จะดำเนินกิจการโรงพิมพ์ต่อไปได้ 	<ol style="list-style-type: none"> การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นมาตรฐาน การสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุที่มีความรู้ความสามารถไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น ด้านการพิมพ์และด้านการตลาด เป็นต้น ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรและเทคโนโลยี ระบบการบริหารงานบุคคลยังขาดการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง พนักงานบางส่วน ยังขาดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการทำการตลาดเชิงรุกและการแสวงหารายได้ (กำไร) รวมถึงการประชาสัมพันธ์ของพนักงานยังไม่เพียงพอ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร
<p>ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)</p> <ol style="list-style-type: none"> กฎระเบียบของทางราชการไม่เอื้อต่อการบริหารเชิงธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ นโยบายภาครัฐมีผลกระทบต่อให้ยอดขายลดลง เทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีผลกระทบต่อให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง เทคโนโลยีด้านหุ่นยนต์ (Robotics) ที่เข้ามาในอนาคต จะส่งผลกระทบต่อบุคลากรด้านการพิมพ์ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (Covid-๑๙) ที่คาดว่าจะยังคงแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง อีกระยะ ส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจในประเทศชะลอตัวตามทิศทางเศรษฐกิจโลกรวมถึงส่งผลกระทบต่อรายได้เงินของโรงพิมพ์ตำรวจในทุกด้าน การแข่งขันทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เกิดการแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากบริษัทที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า 	<p>ยุทธศาสตร์ (S + O)</p> <ol style="list-style-type: none"> การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ การพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ 	<p>ยุทธศาสตร์ W + O</p> <ol style="list-style-type: none"> การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา ระบบสรรหา และการพัฒนา คณะกรรมการให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง การเสริมสร้างด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง
	<p>ยุทธศาสตร์ (S + T)</p> <ol style="list-style-type: none"> การกำหนดอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ 	<p>ยุทธศาสตร์ (W + T)</p> <ol style="list-style-type: none"> การกำหนดคุณลักษณะผู้นำบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจเพื่อปฏิบัติหน้าที่ การสร้างองค์ความรู้ (KM)

บทที่ ๔

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ สู่การปฏิบัติ

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

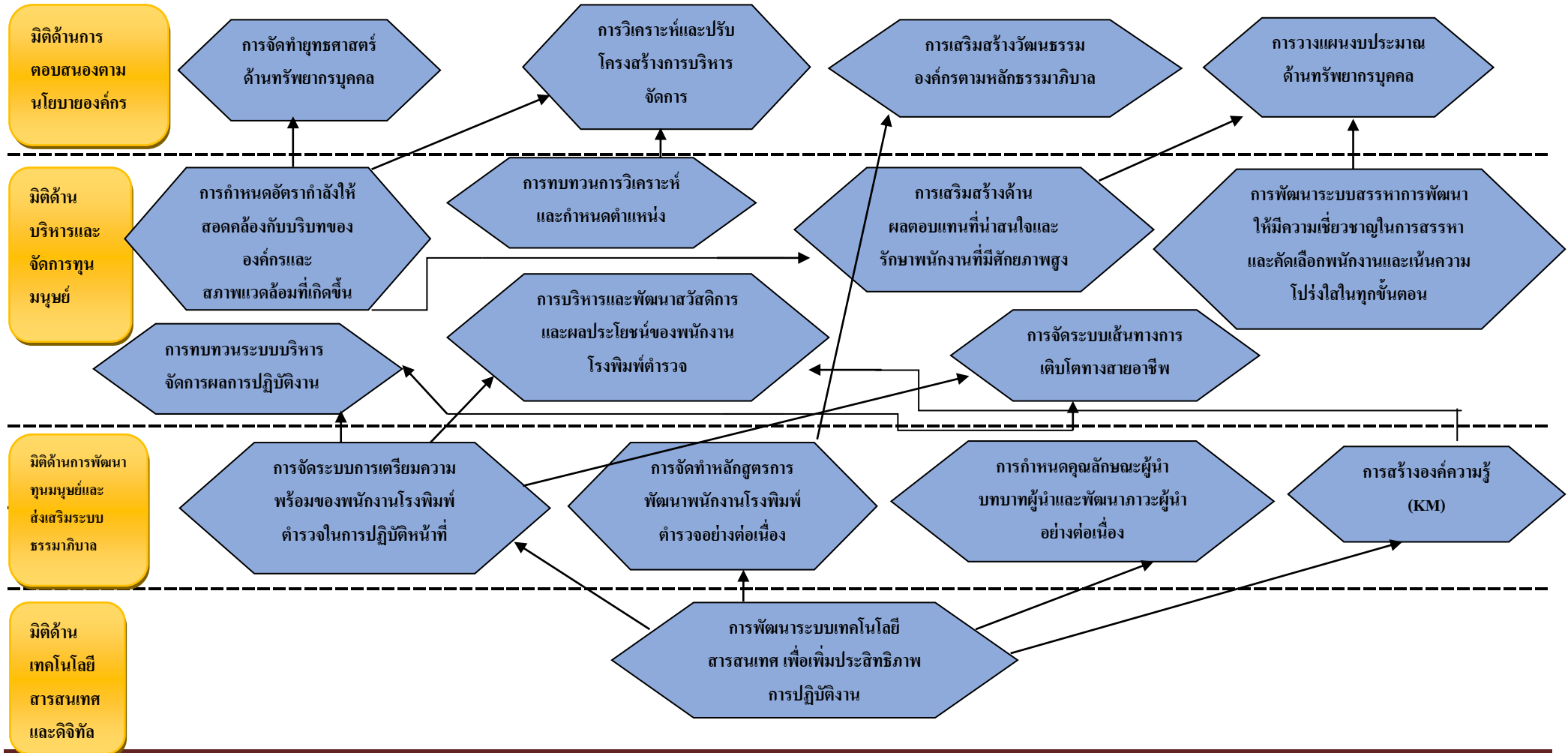
- มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร
- มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์
- มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล
- มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

จากการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายทั้ง ๔ มิติ ข้างต้น หมวดบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป นำมาเป็นการรอบในการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และนำไปกำหนดเป็นการรอบในการกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕ ต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- เพื่อสร้างกระบวนการขับเคลื่อนงานแบบบูรณาการการทำงานของบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
- เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นมาตรฐาน สอดคล้อง เชื่อมโยง และเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสร้างความเข้มแข็งของหน่วยงาน
- เพื่อให้บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้
 - ๓.๑ มีความรู้ความสามารถตามนโยบายขององค์กร
 - ๓.๒ มีความผูกพันองค์กร
 - ๓.๓ ยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และจริยธรรม รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
 - ๓.๔ มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
 - ๓.๕ มีจิตบริการ
 - ๓.๖ มุ่งผลสัมฤทธิ์
 - ๓.๗ เกิดความน่าเชื่อถือต่อสังคม

ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจ จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙
ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ (Strategy Map)



มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร	๑.วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคล ให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุน ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ และนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร.	๑. ความสำเร็จในการจัดทำแผน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ พิจารณานุมัติ	กันยายน ๒๕๖๖	กันยายน ๒๕๖๗	สิงหาคม ๒๕๖๘	สิงหาคม ๒๕๖๙	กรกฎาคม ๒๕๗๐	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒.นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	๒. ความก้าวหน้าในการดำเนินการหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล	สามารถนำเสนอ แผน ไค เซ็น (Kaizen) นำเสนอ ผู้อำนวยการฯ พิจารณานุมัติใช้ ภายใน เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๕		แผนไคเซ็น (Kaizen) ที่ได้รับการอนุมัติมา บังคับใช้ในการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นในเดือน ตุลาคม ๒๕๖๕	สรุปและวิเคราะห์การ ดำเนินการตามแผน ไคเซ็น (Kaizen) เสนอต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบภายใน เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๗	-	-
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุน แผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	ความสำเร็จในการดำเนินการตามกรอบระยะของคณะกรรมการปรับโครงสร้างที่กำหนดไว้	ดำเนินขออนุมัติการจ้างที่ปรึกษาต่อคณะกรรมการ โรงพยาบาลฯ เพื่อดำเนินการประเมินค่า งาน ซึ่ง เป็น องค์ประกอบที่สำคัญ ในการปรับโครงสร้างภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๕	นำเสนอผลการ ประเมินค่างานและการจัดทำโครงสร้างต่อคณะกรรมการ โรงพยาบาลฯ เพื่อ พิจารณานุมัติและเสนอต่อ ผบ.ตร ให้ความเห็นชอบภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๖	นำเสนอการปรับ โครงสร้างต่อ กรรมการคลัง เพื่อพิจารณานุมัติ ทั้งนี้ หากผลการ พิจารณาของ กรรมการคลังเป็น ผล ประการใด โรงพยาบาลฯ จะ ดำเนินการต่อไป	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๑. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	๑. คะแนนผลการประเมินตามสำนักงาน ป.ป.ช.	ไม่ต่ำกว่า ๘๕	ไม่ต่ำกว่า ๘๕	ไม่ต่ำกว่า ๙๐	ไม่ต่ำกว่า ๙๐	ไม่ต่ำกว่า ๙๕	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติดในสถานประกอบการ (มยส.)	๒. ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติดในสถานประกอบการ (มยส.) ได้ตามแผนงานในจำนวน ๑๓ แผนงาน	ไม่ต่ำกว่า ๙ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๐ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๑ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๒ แผน	ครบทั้ง ๑๓ แผน	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๓. ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๓. ร้อยละของความพึงพอใจจากแบบสอบถามจากพนักงานในการดำเนินการ	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔. การวางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	๑. นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป	๑. ความสำเร็จในการนำเสนอผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบ	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -ฝ่ายการเงิน -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	๒. ความสำเร็จในการสร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	นำเสนอระบบการประเมินผล ต่อผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติ ภายใน เดือน กันยายน ๒๕๖๕	นำระบบการประเมินผล ต่อผู้อำนวยการฯ ดำเนินงานด้านการตลาดที่ได้รับการอนุมัติมาบังคับใช้ ใน เดือน มกราคม ๒๕๖๖	สรุปและวิเคราะห์การประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด (เสนอต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบภายในเดือน มกราคม ๒๕๖๗	-	-	ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -งานการตลาด

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้ อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานรวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปีรวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลาและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง	ความสำเร็จในการนำผลรายงานต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบ	ภายในเดือน มิถุนายน ของปีบัญชี	ภายในเดือน มิถุนายน ของปีบัญชี	ภายในเดือน มิถุนายน ของปีบัญชี	ภายในเดือน มิถุนายน ของปีบัญชี	ภายในเดือน มิถุนายน ของปีบัญชี	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description) และ ตัวชี้ วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	ความสำเร็จในการนำเสนอต่อผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติบังคับใช้	ภายในเดือน มิถุนายน ๒๕๖๕	-	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานทุกส่วน งาน -หมวดบุคคล

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้มีผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงาน พร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	ความสำเร็จในการจัดทำแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ การดำเนินการต้องเป็นไปตามที่กฎหมายหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดและมีการเปลี่ยนแปลงหรือนำมาใช้ในแต่ละรอบปีบัญชี	กันยายน ๒๕๖๕	กันยายน ๒๕๖๖	กันยายน ๒๕๖๗	กันยายน ๒๕๖๘	กันยายน ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘. การพัฒนาระบบสรรหา								ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี)					
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้ได้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความรู้ความสามารถ ทศนคติที่ดี ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงเกิดความชัดเจน โปร่งใส ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกของโรงพยาบาลตำรวจ	พัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ	ความสำเร็จในการนำเสนอคู่มือกระบวนการสรรหาและการนำ Core Competency มาใช้ สอดคล้องกับต่อผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติบังคับใช้	กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	-	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙. ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน										
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ		
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙			
เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๑. จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินงานของโรงพยาบาล	๑. ความสำเร็จในการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล นำเสนอผู้อำนวยการฯ เพื่ออนุมัติบังคับใช้	มกราคม ๒๕๖๕	มิถุนายน ๒๕๖๖	มิถุนายน ๒๕๖๗	มิถุนายน ๒๕๖๘	มิถุนายน ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล		
	๒. จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง, การขึ้นเงินเดือน, การพิจารณาโบนัส, การยกย่องชมเชย การเรียนรู้พัฒนา และการเลิกจ้าง เป็นต้น	๒. ความสำเร็จในการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาล ที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนำเสนอ	-	นำเสนอระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฯ มาบังคับใช้ภายในเดือนตุลาคม ๒๕๖๖	นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาบังคับใช้ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๖	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล		
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐ .การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาล										
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ		
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙			
เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร	จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	ร้อยละ ความพึงพอใจจากแบบสอบถามในการดำเนินการทุกรอบปีบัญชี	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล		

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต	๑. วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจในปัจจุบันและอนาคต	๑. ความสำเร็จในการหาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เป็น Talent Management ภายในรอบปีบัญชี	มกราคม ๒๕๖๕	มกราคม ๒๕๖๖	มกราคม ๒๕๖๗	มกราคม ๒๕๖๘	มกราคม ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน	๒. ความสำเร็จในการจัดทำ การเลื่อนระดับหรือโยกย้ายในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางเติบโตทางสายอาชีพ	กันยายน ๒๕๖๕	กันยายน ๒๕๖๖	กันยายน ๒๕๖๗	กันยายน ๒๕๖๘	กันยายน ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๓. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	๓. ความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำ การสืบทอดตำแหน่งได้ครบถ้วนจากตำแหน่งที่สูญเสีย	กันยายน ๒๕๖๕	กันยายน ๒๕๖๖	กันยายน ๒๕๖๗	กันยายน ๒๕๖๘	กันยายน ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๔. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง	๔. ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ พิจารณานุมัติบังคับใช้	-	นำเสนอคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ พิจารณานุมัติ ภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๖	คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งบังคับใช้ตั้งแต่ ตุลาคม ๒๕๖๖	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพยาบาลในการปฏิบัติหน้าที่								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลมีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑. พนักงานโรงพยาบาลทุกระดับได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพยาบาลทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	๒. ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	๓. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ(Gap Analysis) เสนอผู้อำนวยการฯ เพื่อพิจารณาสั่งการ	สิงหาคม ๒๕๖๕	กรกฎาคม ๒๕๖๖	มิถุนายน ๒๕๖๗	พฤษภาคม ๒๕๖๘	เมษายน ๒๕๖๙	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

หมายเหตุ: ตัดประเด็นกลยุทธ์ เรื่อง สร้างความรู้และปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่ พนักงานใหม่ รวมถึงกลุ่มบุคลากร out source ก่อนทำงานและสร้างระบบการเตรียมความพร้อม และตัวชี้วัด ความครบถ้วนในการปฐมนิเทศได้ครอบคลุมทุกตำแหน่งที่เข้ารับการทำงานใหม่ ภายในรอบปีบัญชี เนื่องจากเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วไม่ควรนำมากำหนดไว้ในแผน

มิตินี้ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ	๑. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	๑. ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจตามยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจด้านเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัล และการขายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ให้มีความเป็นมืออาชีพ	๒. ความสำเร็จของการจัดฝึกอบรมในเรื่อง เทคโนโลยีการพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์	พฤศจิกายน ๒๕๖๔	พฤศจิกายน ๒๕๖๕	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -ฝ่ายผลิต -งานการตลาด
	๓. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษาในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง	๓. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี เพิ่มขึ้นภายในระยะเวลา ๕ ปี นับตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๖๒	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๐	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
			เพื่อให้ได้ผู้นำและพัฒนาบทบาทสำหรับผู้นำในทุกระดับชั้นของโรงพยาบาลตำรวจให้มีคุณลักษณะและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทันสมัยเพื่อกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ	กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ความสำเร็จการจัดฝึกอบรมบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ภายใน ธันวาคม ๒๕๖๔	ภายใน ธันวาคม ๒๕๖๕	ภายใน ธันวาคม ๒๕๖๖
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
			เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	ร้อยละในการดำเนินการการสร้างองค์ความรู้ (KM) ได้ตามหลักเกณฑ์ของผู้ประเมิน <u>หมายเหตุ</u> : ระบบเมินดังกล่าวนี้เริ่มบังคับใช้เมื่อปีบัญชี ๒๕๖๔ โดยมีผลคะแนน ๑.๓๘๒๕	มีผลคะแนนไม่น้อยกว่าปีบัญชี ๒๕๖๔	มีผลคะแนนไม่น้อยกว่าปีบัญชี ๒๕๖๕	มีผลคะแนนไม่น้อยกว่าปีบัญชี ๒๕๖๖

มิติที่ ๔ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่ รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล	๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน	๑. ความครบถ้วนในการใช้งานของระบบ	-	ใช้ได้ครบถ้วน ๑๐๐ %	-	-	-	-หมวดบุคคล -หมวดนโยบาย แ ผ น แ ล ะ ส าร ส น เ ท ศ
	๒. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลตำรวจให้มีประสิทธิภาพ	๒. ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงหรือจัดซื้อระบบเสียงตามสายภายในโรงพยาบาลตำรวจ	ดำเนินการของบลงทุนประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อพิจารณาอนุมัติในการปรับปรุงหรือจัดซื้อระบบเสียงตามสายภายในโรงพยาบาลตำรวจภายในเดือน กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕	ระบบเสียงตามสายภายในโรงพยาบาลตำรวจสามารถใช้งานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพภายในเดือน กันยายน ๒๕๖๖	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยความสะดวก -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙
๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล	๑. วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ และนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร.	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	✓	✓	✓		
๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	✓	✓	✓		
๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	๑. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ(มยส.)	✓	✓	✓	✓	✓
	๓. ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
๔. การวางแผนงบประมาณ และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	๑. นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙
	ใช้ไป					
	๒. สร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานด้านการตลาด	✓	✓	✓		
๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ	๑. วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูงสูญเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปีรวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลาและอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง	✓	✓	✓	✓	✓
๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Job Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงานพร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	✓				
๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓
๘. การพัฒนาระบบสรรหา	พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานและเน้นความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของกระบวนการคัดเลือก ยึดหลักความรู้ความสามารถ	✓				
๙. ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	๑. จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙
	<p>โรงพิมพ์ตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจ</p> <p>๒. จัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal : PA) ของผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ที่เชื่อมโยงกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน อาทิ การเลื่อนตำแหน่ง, การขึ้นเงินเดือน, การพิจารณาโบนัส, การยกย่องชมเชย การเรียนรู้พัฒนา และการเลิกจ้าง เป็นต้น</p>		✓	✓		
๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการ และผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ	๑. จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓
๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)	๑. วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันและอนาคต	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓
	๓. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
	๔. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง		✓	✓		

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙
๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่	๑. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓
๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง	๑. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓
	๒. มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจตามยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจด้านเทคโนโลยี เช่น การพิมพ์สมัยใหม่, การใช้งานระบบดิจิทัลและการขายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ให้มีความเป็นมืออาชีพ	✓	✓			
	๓. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจมีวุฒิการศึกษาในสายวิชาชีพเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันเพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง			✓		

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปี ๒๕๖๕	ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙
๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง	กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓
๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)	องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓
๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน		✓			
	๒. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในโรงพยาบาลให้มีประสิทธิภาพ	✓	✓			

บทที่ ๕

การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี บัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ มีการกำกับติดตามและประเมินผลสามารถนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ติดตาม กำกับการบริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการติดตามและการรายงานผลการประเมินผล ไว้ดังนี้

๑. การติดตามและการรายงานผล

๑.๑ การติดตามการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙ เป็นกลไกสำคัญให้แก่ทั้งผู้บริหาร หน่วยงานการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำรอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประจำปี โดยทำการวิเคราะห์ ประมวลสรุป เป็นรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลในภาพรวม

๑.๒ รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการโรงพยาบาล ดำรวจ ทุกไตรมาส

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

๒. การประเมินผล

เครื่องมือในการประเมินผลยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง HR Scorecard จะใช้เครื่องมือในการประเมิน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการโดยในการประเมิน จะพิจารณาจาก

๒.๑ คำอธิบายตัวชี้วัด KPI Template

๒.๒ แบบเก็บรวบรวมข้อมูล Data HR Form

๒.๓ วิธีการในการประเมิน

- การประเมินโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลักฐาน
- การสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัด

๓. การสอบทานและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี บัญชี ๒๕๖๕-๒๕๖๙

๓.๑ การระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการทำงาน รวมถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

๓.๓ นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โรงพยาบาลตำรวจ ในช่วง ๖ เดือน เพื่อจัดทำทบทวนพิจารณาเพื่อนำเสนอคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจให้ความเห็นชอบ