

คำนำ

โรงพยาบาลตำรวจ มีภารกิจ เพื่อสนับสนุนงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ ให้มีการพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกขับเคลื่อนให้โรงพยาบาลตำรวจ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการ ตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของโรงพยาบาลตำรวจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเชื่อว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จที่ทำให้โรงพยาบาลตำรวจบรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น โรงพยาบาลตำรวจ จึงได้ทบทวนบทบาท ภารกิจ ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการ บริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ตำรวจ ตามแผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ โดยมุ่งเน้นกำกับดูแลในเรื่องความโปร่งใส (Good Governance) และการปฏิบัติงาน (Operation) ในระบบงานที่สำคัญ (RM, IC, IS, HR) รวมถึง ข้อเสนอแนะการประเมินผลงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงการคลัง ข้อเสนอแนะของ คณะอนุกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลตำรวจ และคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ประกอบกับการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานโรงพยาบาล ตำรวจ และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ในการประชุมครั้งที่/๒๕๖๗ เมื่อวันที่

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกงานทุก ฝ่ายในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบการบริหารทรัพยากร บุคคล และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ในครั้งนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญที่เสริมสร้างระบบการบริหารงาน บุคคลให้มีความเข้มแข็ง สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อสามารถตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้า ให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจอย่างแท้จริง

หมวดบริหารงานบุคคล โรงพยาบาลตำรวจ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	๓
บทที่ ๑	สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ
๑. วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าหลัก คำขวัญ วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความสำเร็จ	๙
(ด้านการบริหารงานบุคคล โรงพยาบาลตำรวจ)	
๒. สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพยาบาลตำรวจ	๑๐
บทที่ ๒	กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
๑. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/คุณค่าหลัก/ปัจจัยสู่ความสำเร็จและประเด็นยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ	๑๒
ปี ๒๕๖๘ -๒๕๗๒	
๒. แผนด้านต่างๆของโรงพยาบาลตำรวจ	๑๖
๓. ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ประจำปี ๒๕๖๖	๒๑
บทที่ ๓	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix
๑. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม/อุปสรรค ของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๕
๒. การวิเคราะห์ของ TOWS Matrix Aanalysis	๒๖
๓. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๗
๔. กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๗
บทที่ ๔	การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ สู่การปฏิบัติ
๓๐	
บทที่ ๕	แผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘
๔๒	
บทที่ ๖	การติดตามและประเมินผล
๔๖	

บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐนั้น เป็นผลมาจากภายหลังการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๕ ได้มีการกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน โดยมีบทบัญญัติในพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งในส่วนของจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบราชการการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ จะต้องดำเนินการตามกรอบของแผนยุทธศาสตร์แห่งชาติในด้านต่าง ๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๖๔ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Growth : SDG) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนโยบายไทยแลนด์ ๔.๐ และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

รวมถึงต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่ระบุไว้ว่า “เป็นโรงพยาบาลที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” และการดำเนินงานด้านการ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

- ยกระดับความสามารถในการดำเนินธุรกิจสิ่งพิมพ์และการให้บริการ
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติในองค์กร
- ภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลตำรวจ
- โครงสร้างและบทบาทอำนาจหน่วยงาน
- การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับองค์กร
- ดำเนินการตามแผนงานระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ แผนต่อต้านการป้องกันยาเสพติดและการป้องกันการปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

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)

มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

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

มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

- นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- พัฒนาคุณภาพของระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้ครบถ้วนทันสมัย
- พัฒนากำลังคนให้มีความพร้อมในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะปัจจุบัน

- การจัดเก็บและการกระจายข้อมูลเพื่อให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง
- การจัดทำข้อมูลระบบการประเมินผล (KPI)
- การจัดทำข้อมูลส่วนกลางผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ มีสาระสำคัญ ดังนี้

มิติที่ 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 ทุกระดับร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ : เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซ้ำซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติด

ในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลยุทธ์ที่ ๒ ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)

กลยุทธ์ที่ ๓ ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๔. การวางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

เป้าประสงค์ : เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป

กลยุทธ์ที่ ๒ อัตราค่าจ้างและผลผลิตหลักมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕. การกำหนดอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ

เป้าประสงค์ : เพื่อให้อัตราค่าจ้างที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานรวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราค่าจ้างที่เกษียณอายุและในกรณีต่างๆในแต่ละรอบปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งและลักษณะงาน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษานักงานที่มีศักยภาพสูง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคลากรภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจทำงานอยู่ต่อไป

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘. ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

เป้าประสงค์ : เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙. ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ การนำผลประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ

เป้าประสงค์ : เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสม และเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)

เป้าประสงค์ : เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่าง และเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐาน และได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๔ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่

เป้าประสงค์ : เพื่อให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ

กลยุทธ์ที่ ๒ บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ ๓ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายโดยยึดหลักความเป็นธรรมและเหมาะสม

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้การพัฒนาพนักงานพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะให้เป็นมืออาชีพและสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานได้

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ : เพื่อให้ได้ผู้นำและพัฒนาบทบาทสำหรับผู้นำในทุกระดับชั้นของโรงพยาบาลให้มีคุณลักษณะและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทันสมัยเพื่อกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)

เป้าประสงค์ : เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์ : เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐานรวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล

กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ ๑ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชันและสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพและการจัดเก็บข้อมูลวันลามาสาयरรวมถึงการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในองค์กร

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 การรับผิดชอบต่อนหน้าที่ (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 ให้มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงานและให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน

๒. สถานการณ์ปัจจุบันของโรงพิมพ์ตำรวจ

๒.๑ อัตรากำลังของโรงพิมพ์ตำรวจ

โครงสร้างโรงพิมพ์ตำรวจ ที่กำหนดไว้เพื่อรองรับการปฏิบัติการกิจกรรมถึงอำนาจหน้าที่ และภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ในปีบัญชี ๒๕๖๘ ปัจจุบันมีกรอบอัตรากำลัง มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๓๖ อัตรา (ไม่รวมผู้อำนวยการโรงพิมพ์ตำรวจ) มีผู้ครองตำแหน่งจำนวน ๗๗ อัตรา มีอัตราว่าง ๖๑ อัตรา (ประมาณการ ณ ๑ ต.ค.๒๕๖๘) ดังนี้

ประเภทตำแหน่ง	ระดับตำแหน่ง	กรอบอัตรากำลัง	ผู้ครองตำแหน่ง	อัตราว่าง	ระดับการศึกษา		
					ป.โท	ป.ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี
รองผู้อำนวยการ	๙	๑ อัตรา	๑	-	-	๑	-
ฝ่ายกฎหมาย	๘	๒ อัตรา	-	๒	-	-	-
หัวหน้าฝ่ายอำนาจการ	๘	๑ อัตรา	๑	๑	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ	๘	๑ อัตรา	๑	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายการเงินฯ	๘	๑ อัตรา	๑	-	-	๑	-
หัวหน้าฝ่ายผลิต	๘	๑ อัตรา	๑	-	-	๑	-
ผู้ตรวจสอบภายใน	๔ ถึง ๗	๒ อัตรา	๑	๑	๑	-	-
งานบริหารทั่วไป	๑ ถึง ๗	๑๙ อัตรา	๑๓	๖	๒	๖	๖
งานการตลาด	๑ ถึง ๗	๒๕ อัตรา	๑๕	๑๐	-	๑๐	๔
งานพัสดุ	๒ ถึง ๗	๕ อัตรา	๔	๑	-	๓	๑
งานคลังสินค้า	๒ ถึง ๗	๘ อัตรา	๕	๓	-	๑	๔
งานการเงินและบัญชี	๒ ถึง ๗	๑๒ อัตรา	๗	๕	-	๖	๑
งานก่อนการพิมพ์	๒ ถึง ๗	๔ อัตรา	๓	๑	-	๒	๑
งานการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๘ อัตรา	๑๕	๑๓	๒	๒	๑๑
งานหลังการพิมพ์	๑ ถึง ๗	๒๗ อัตรา	๙	๑๘	-	๓	๖
รวม		๑๓๖ อัตรา	๗๗	๖๑	๕	๓๘	๓๔

หมายเหตุ : มีการจ้างลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๑ คน (พนักงานพิมพ์) และจ้างเหมาบริการบุคคล จำนวน ๔ คน (นิติกร, พนักงานตัด, พนักงานปั๊มและพนักงานทำรูปเล่ม) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ว่างเป็นการชั่วคราว

๒.๒ อัตรากำลังการสูญเสียกรณีต่าง ๆ ในปีบัญชี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

การสูญเสีย	ปีบัญชี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗				
	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗
การลาออก	-	๑	๑	๓	-
ให้ออก/ไล่ออก	-	-	-	-	๒
เกษียณ	๔	๕	๔	๔	๒
เสียชีวิต	-	-	-	-	-

จากข้อมูลระหว่างปีบัญชี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๗ การตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาด (Supply Side) เพื่อทดแทนอัตราการสูญเสีย เนื่องจากเกษียณอายุและลาออก หมวดบริหารงานบุคคล ได้เตรียมแผนรับพนักงานตามขั้นตอนและระเบียบในการสรรหาบุคลากร ทั้งนี้ อาจมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น จึงมุ่งเน้นศักยภาพในการทำงานของพนักงาน โดยใช้วิธี รูปแบบ Multifunction และทำการโยกย้ายอัตรากำลังที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน

ซึ่งตอบสนองได้ดี ทั้งนี้ มีการสรรหาบุคคลภายนอกเพื่อทดแทนในตำแหน่งที่ว่างเพียง ๕ อัตรา คือ ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายผลิต ระดับ ๘ จำนวน ๑ อัตรา (ปี ๒๕๖๓),ตำแหน่งนิติกร ระดับ ๔ (๔-๕) จำนวน ๑ อัตรา (ปี ๒๕๖๖) ไม่สามารถสรรหาได้,ตำแหน่งพนักงานการพิมพ์ ระดับ ๑ (๑-๓) จำนวน ๒ อัตรา (ปี ๒๕๖๗) และ พนักงานตัด ระดับ ๑ (๑-๓) จำนวน ๑ อัตรา (ปี ๒๕๖๗) ไม่สามารถสรรหาได้

บทที่ ๒

กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒

๑. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/คุณค่าหลัก/ปัจจัยสู่ความสำเร็จและยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒

วิสัยทัศน์

เป็นโรงพยาบาลที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

พันธกิจ (Mission)

- มุ่งมั่นพัฒนาสิ่งพิมพ์ทั่วไปและสิ่งพิมพ์ลดการปลอมแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กลุ่มลูกค้าราชการ และรัฐวิสาหกิจอื่น เอกชน
- สร้างนวัตกรรมทางด้านงานพิมพ์และการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
- มุ่งเน้นพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตอบสนองการพัฒนาองค์กร
- มุ่งมั่นในการสร้างความยั่งยืนขององค์กรโดยยึดมั่นหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

คุณค่าหลัก (Core Value)

P-R-I-N-T

P = Performance (การปฏิบัติงาน, การบริการ) R = Responsibility (ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ประสิทธิภาพ) I = Improvement (การเรียนรู้และการพัฒนา)
N = Nobility (คุณธรรม ความซื่อสัตย์) T = Team Work/Technology (การทำงานเป็นทีม/ การใช้เทคโนโลยี)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key success Factor)

- พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาองค์กรและมุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในแต่ละด้าน เช่น การพิมพ์สมัยใหม่ การใช้งานระบบดิจิทัล การขายผ่าน Platform ต่าง ๆ การเชื่อมโยงระบบงานโดยใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- กำหนดกลยุทธ์ด้านการดำเนินงานพร้อมมอบหมายหน้าที่และกำหนด KPI ให้แก่ผู้รับผิดชอบ ตามยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร
- พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจสามารถรองรับการแข่งขันในภาคธุรกิจได้
- สร้างบรรยากาศและความตระหนักรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ นโยบาย GRC

ยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๘ -๒๕๗๒

ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	ด้านภาพลักษณ์องค์กร	ด้านการบริหารจัดการองค์กร
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างเสถียรภาพการเติบโตและยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า และมุ่งเน้นเพิ่มมูลค่ารายได้ ยอดขายของทุกกลุ่มลูกค้า	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ ดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมนำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- สร้างเสถียรภาพการเติบโตและยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า และมุ่งเน้นเพิ่มมูลค่า รายได้ยอดขายของทุกกลุ่มลูกค้า

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

มิติที่ ๑	ระยะที่ ๑	ระยะที่ ๒	ระยะที่ ๓
	พ.ศ. ๒๕๖๘ สร้างการเติบโต	พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ สร้างมูลค่าเพิ่ม	พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๒ นำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility
ผลิตภัณฑ์และบริการ	SP๑. พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม Key Goal ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การเพิ่มเทคนิคป้องกันการปลอมแปลงในผลิตภัณฑ์เดิม KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่น้อยกว่า ๐.๕๐ ล้านบาท	SP๑. พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม Key Goal ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมได้อย่างน้อย ๒ ผลิตภัณฑ์ KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่า ๒๕๖๘ ไม่น้อยกว่า ๐.๘๐ ล้านบาท	SP๑. พัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม Key Goal ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิมได้อย่างน้อย ๒ ผลิตภัณฑ์ ขึ้นไป KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่มากกว่า ๒๕๗๐ ไม่น้อยกว่า ๑.๐๐ ล้านบาท
	SP๒. ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (ตามภารกิจใหม่) เพื่อทดแทนสินค้าที่มีการยกเลิก และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร Key Goal ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างน้อย ๔ ผลิตภัณฑ์ KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่น้อยกว่า ๑.๕๐ ล้านบาท	SP๒. ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (ตามภารกิจใหม่) เพื่อทดแทนสินค้าที่มีการยกเลิก และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร Key Goal ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๘ ได้ไม่น้อยกว่า ๑ ผลิตภัณฑ์ KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่น้อยกว่า ๒.๐๐ ล้านบาท	SP๒. ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ (ตามภารกิจใหม่) เพื่อทดแทนสินค้าที่มีการยกเลิก และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร Key Goal ศึกษาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ได้ไม่น้อยกว่า ๒ ผลิตภัณฑ์ KPIS: มีรายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่มากกว่า ๒.๐๐ ล้านบาทขึ้นไป

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

มิติที่ ๒	ระยะที่ ๑	ระยะที่ ๒	ระยะที่ ๓
	พ.ศ. ๒๕๖๘ สร้างการเติบโต	พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ สร้างมูลค่าเพิ่ม	พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๒ นำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility
ภาพลักษณ์องค์กร	SP๑. สื่อสารประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และบริการ โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักและจดจำของหน่วยงานลูกค้า Key Goal เข้าพบหน่วยงานลูกค้าสตช. และราชการรัฐวิสาหกิจไม่น้อยกว่า ๓ ราย KPIS: มีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ไม่น้อยกว่า ๒ ราย	SP๑. สื่อสารประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และบริการ โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักและจดจำของหน่วยงานลูกค้า Key Goal เข้าพบหน่วยงานลูกค้าสตช. และราชการรัฐวิสาหกิจไม่น้อยกว่า ๘ ราย KPIS มีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ไม่น้อยกว่า ๓ ราย	SP๑. สื่อสารประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และบริการ โรงพิมพ์ตำรวจให้เป็นที่รู้จักและจดจำของหน่วยงานลูกค้า Key Goal เข้าพบหน่วยงานลูกค้าสตช. และราชการรัฐวิสาหกิจมากกว่า ๘ รายขึ้นไป KPIS: มีรายได้จากลูกค้ารายใหม่ไม่น้อยกว่า ๕ ราย
	SP๒. สร้างความรู้ความเข้าใจกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สนับสนุนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal สัมมนาหน่วยลูกค้า และคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ KPIS: มีการสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๑ กลุ่ม	SP๒. สร้างความรู้ความเข้าใจกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สนับสนุนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal สัมมนาหน่วยลูกค้า และคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ KPIS: มีการสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๑ กลุ่ม	SP๒. สร้างความรู้ความเข้าใจกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สนับสนุนการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal สัมมนาหน่วยลูกค้า และคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ KPIS: มีการสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่น้อยกว่า ๑ กลุ่ม
	SP๓. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ ป.ป.ช. KPIS: ผลคะแนนประเมิน ITA ปี ๒๕๖๘ มากกว่า ๘๕ คะแนน ขึ้นไป	SP๓. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ ป.ป.ช. KPIS: ผลคะแนนประเมิน ITA มากกว่าปีก่อน	SP๓. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ ป.ป.ช. KPIS: ผลคะแนนประเมิน ITA มากกว่าปีก่อน
	SP๔. การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. KPIS: ผลคะแนนประเมินการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ มากกว่าปี ๒๕๖๗	SP๔. การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. KPIS: ผลคะแนนประเมินการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ มากกว่าปีก่อน	SP๔. การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. Key Goal การดำเนินการเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินของ สคร. KPIS: ผลคะแนนประเมินการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ มากกว่าปีก่อน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

- ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมนำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

มิติที่ ๓	ระยะที่ ๑	ระยะที่ ๒	ระยะที่ ๓
	พ.ศ. ๒๕๖๘ สร้างการเติบโต	พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐ สร้างมูลค่าเพิ่ม	พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๒ นำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility
การ บริหาร จัดการองค์กร	SP๑. เพิ่มองค์ความรู้และพัฒนาทักษะพนักงานให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม Upskill & Reskill พนักงานให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต Key Goal พนักงานมีทักษะความรู้มากขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ KPIS: มีพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเดิม ๑ อย่าง	SP๑. เพิ่มสมรรถนะ (Core competency) รักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ สนับสนุนคนดีคนเก่งให้รองรับกับภารกิจขององค์กร Key Goal การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (Talent Management) KPIS: มีคนเก่งที่มีพรสวรรค์ (Talent) อย่างน้อย ๑ คน/ฝ่าย	SP๑. บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายทั้งด้าน Digital IT และ Data มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ Work Anywhere มี Outward Mindset และ Growth Mindset มาใช้เพื่อการพัฒนาการทำงาน และนำพองค์กรให้รอดพ้นจากสถานการณ์ มี Passion ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน Key Goal การบริหารจัดการคนเก่งในองค์กร (Talent Management) KPIS: จำนวนไม่น้อยกว่า ๒ คน
	SP๒. สร้างบรรยากาศ และยกระดับความผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืน Key Goal เป็นองค์กรที่มีความสุขในการทำงาน KPIS: จำนวนข้อร้องเรียน ลดลงจากปีก่อน	SP๒. พัฒนาบุคลากรด้านการตลาดและสร้างแรงจูงใจในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร Key Goal แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรด้านการตลาด KPIS: อย่างน้อย ๑ แนวทาง	SP๒. เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) นำข้อมูลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสรรค์ เปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ Key Goal นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน KPIS: สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ไม่น้อยกว่า ๓ กระบวนงาน
	SP๓. นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาช่วยบริหารข้อมูลเอกสารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด Key Goal มีฐานข้อมูลองค์กร สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอเหมาะสม KPIS: มีระบบงานที่ปลอดภัย ทันสมัย และลดระยะเวลาการทำงานไม่น้อยกว่า ๑ กระบวนงาน	SP๓. นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาช่วยบริหารข้อมูลเอกสารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด Key Goal มีฐานข้อมูลองค์กร สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเพียงพอเหมาะสม KPIS: มีระบบงานที่ปลอดภัย ทันสมัย และลดระยะเวลาการทำงานไม่น้อยกว่า ๒ กระบวนงาน	SP๓. เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Organization) นำข้อมูลเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสรรค์ เปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการทำงาน และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ Key Goal นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน KPIS: สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ไม่น้อยกว่า ๓ กระบวนงาน
	SP๔. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Key Goal เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการสินทรัพย์ KPIS: อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) เป็นไปตามเป้าหมาย	SP๔. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Key Goal เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการสินทรัพย์ KPIS: อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) มากกว่าปีก่อน	SP๔. บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด Key Goal เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการสินทรัพย์ KPIS: อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA) มากกว่าปีก่อน

มิติที่ ๓	ระยะที่ ๑	ระยะที่ ๒	ระยะที่ ๓
	พ.ศ. ๒๕๖๘	พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๐	พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๗๒

	สร้างการเติบโต	สร้างมูลค่าเพิ่ม	นำองค์กรเข้าสู่ยุค Digital Utility
	SP๕. สร้างพนักงานที่รับผิดชอบงานหลักขององค์กรไว้เป็นทายาทสืบทอด Key Goal การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว KPIs : มีทายาทสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ อย่างน้อย ๑ ตำแหน่ง	SP๕. สร้างพนักงานที่รับผิดชอบงานหลักขององค์กรไว้เป็นทายาทสืบทอด Key Goal การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว KPIs : มีทายาทสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ ไม่น้อยกว่า ๒ ตำแหน่ง	SP๔. สร้างพนักงานที่รับผิดชอบงานหลักขององค์กรไว้เป็นทายาทสืบทอด Key Goal การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว KPIs : มีทายาทสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญ ไม่น้อยกว่า ๓ ตำแหน่ง

๓. แผนด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาลตำรวจ

จากการกำหนดยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ๓ ระยะ ที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา สาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ซึ่งโรงพยาบาลตำรวจได้มีการกำหนดแผนพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานย่อยโรงพยาบาลตำรวจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งหมด ๓ มิติ ซึ่งแผนการพัฒนาดัง ๓ มิตินั้นจะมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ซึ่งเป้าประสงค์และกิจกรรมดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดจากยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ โดยมีการกำหนดแผนการพัฒนา ๗ แผน ดังนี้

(๑) แผนปฏิบัติการด้านการตลาด

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ๖ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านการสร้างรายได้และรักษฐานลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาตลาดด้วยการรักษฐานลูกค้าเดิมเพิ่มลูกค้าใหม่

กลยุทธ์ที่ ๒ : สร้างสัมพันธ์ภาพกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ ๓ : พัฒนาการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ ๔ : ปรับปรุงกระบวนการ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาลิขิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ ๑ : พัฒนารูปแบบธุรกิจการพิมพ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรทางการตลาด

กลยุทธ์ ๑ : ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทางการตลาดเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทางการตลาด

(๒) แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล

โดยแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ๗ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ : การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ
องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enables

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

(๓) แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

เพื่อให้การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลตำรวจบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์
ที่กำหนดไว้ข้างต้นและรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี
๒๕๖๘ – ๒๕๗๒

ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ ๙ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ ๑ บริหารจัดการกระบวนการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๑ : ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์องค์กร

ยุทธศาสตร์ ๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ ๑ : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคลากร/ระดับฝ่ายงานในกระบวนการที่สำคัญ

กลยุทธ์ที่ ๒ : การสร้างสิ่งกระตุ้นจิตสำนึก ถึง Knowledge Management : KM

ยุทธศาสตร์ ๓ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กลยุทธ์ที่ ๒ : ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ ๑ พัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมแก่ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อการบริหารจัดการ
นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ ๑ : การเพิ่มองค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการ
นวัตกรรมแก่บุคลากรในองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๒ : การส่งเสริมการจัดการความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์ ๒ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

กลยุทธ์ที่ ๒ : การสร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนา นวัตกรรม
ผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมรูปแบบกระบวนการปฏิบัติงาน

(๔) แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปีบัญชี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๑๖ ยุทธศาสตร์ ๒๘ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ จัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ ๑ : วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

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

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ วิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ ๑ : ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ ๑ : ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.

กลยุทธ์ที่ ๒ : ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)

กลยุทธ์ที่ ๓ : ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ วางแผนงบประมาณและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน

กลยุทธ์ที่ ๑ : นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป

กลยุทธ์ที่ ๒ : อัตราค่าจ้างและผลผลิตหลักมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ กำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ที่ ๑ : วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุในแต่ละรอบปีรวมถึงจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านอัตรากำลังได้ทันระยะเวลา และอัตรากำลังมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้าง

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งและลักษณะงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ : พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจน ทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ สร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง

กลยุทธ์ที่ ๑ : สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ ๙ ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดทำระบบถ่ายถอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ : การนำผลประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๐ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๑ : จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๑ การจัดทำระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path)

กลยุทธ์ที่ ๑ : วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันและอนาคต

กลยุทธ์ที่ ๒ : สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน

กลยุทธ์ที่ ๓ : สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๔ : คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๒ จัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์ที่ ๑ : พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพิมพ์ตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางลบ

กลยุทธ์ที่ ๒ : บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ ๓ : การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายโดยยึดหลักความเป็นธรรมและเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๓ การจัดทำหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะให้เป็นผู้มืออาชีพและสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๔ การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๕ การสร้างองค์ความรู้ (KM)

กลยุทธ์ที่ ๑ : องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๖ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๑ : นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชัน และสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ ๒ : เพิ่มประสิทธิภาพและการจัดเก็บข้อมูลวันลามาสายรวมถึงการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในองค์กร

(๕) แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีปีบัญชี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๒ ยุทธศาสตร์ ๕ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมสร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม

กลยุทธ์ที่ ๑ : ส่งเสริมให้มีระบบ หรือกระบวนการ เพื่อต่อต้านการทุจริต

กลยุทธ์ที่ ๒ : ยกระดับและส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจคุณธรรมจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีและน่าองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ : ส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ที่ ๒ : การกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๓ : การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี

๖.๓.๖. แผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

โดยแผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมปีบัญชี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๑ ยุทธศาสตร์ ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างการมีส่วนร่วม และจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๑ : สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ ๒ : ส่งเสริมให้พนักงานนำแนวคิด Green ไปใช้ในการพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(๖) แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

โดยแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ประกอบด้วย ๒ ยุทธศาสตร์ ๒ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นพันธมิตรและสร้างความผูกพันกับโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ ๑ : สร้างความสัมพันธ์ขององค์กรระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่ายงาน/สายงานภายในโรงพิมพ์ตำรวจ

กลยุทธ์ ๒ : พัฒนาความร่วมมือ Stakeholder Collaboration) กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลและการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุม
Stakeholder ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ ๑ : พัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ ๒ : สร้างความผูกพันให้กับองค์กรด้วยการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสื่อสารกับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

**๔. ข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ หัวข้อ
การบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับคะแนน ๒.๓๒๑๓ ดังนี้**

(๑) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์: อยู่ในระดับ ๒.๕๐๐๐ โรงพิมพ์ฯ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้งสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จสถานการณ์ปัจจุบัน ด้านอัตรากำลัง และอัตรากำลังการสูญเสียเนื่องจากเกษียณอายุและลาออก ในปีบัญชี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กร และการดำเนินธุรกิจขององค์กร และมีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้าน HR กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างไรก็ตาม โรงพิมพ์ฯ ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประเมินสภาพแวดล้อม HR และศึกษา Best Practices เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานขององค์กรและนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ด้าน HR และควรมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับ คู่เทียบ ที่สำคัญ นอกจากนั้นในการแปลงยุทธศาสตร์ด้าน HR เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีการกำหนด ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม Outcome อีกทั้งควรมีการบูรณาการแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญต่าง ๆ รวมถึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน ด้าน HR มาใช้ในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โรงพิมพ์ฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยกำหนดบทบาท/หน้าที่ ชัดเจนในการริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM และคณะกรรมการยุทธศาสตร์ ด้าน HR กำหนดให้มีแนวทางในการติดตามและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ อย่างน้อย เป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม โรงพิมพ์ฯ ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในกิจกรรมประจำปีที่สำคัญ ด้าน HCM อย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(๒) การบริหารทุนมนุษย์: อยู่ในระดับ ๒.๓๒๕๐ โรงพิมพ์ฯ มีการบริหารอัตรากำลัง กำหนดโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน (Job family) มีการกำหนดแนวทางในการสรรหาอัตรากำลังเพิ่มเติมในส่วนที่ต้องการ และดำเนินการตามแผน แนวทางเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ รวมถึงแนวทางในการหมุนเวียนบุคลากร และมีกระบวนการสรรหา คัดเลือก ทั้งบุคลากรระดับบริหารและปฏิบัติการ โดยกำหนดกิจกรรมและระยะเวลาที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่มการจัดทำแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจน และการวิเคราะห์ และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรืออัตราส่วนระหว่างผลผลิต หลักองค์กร และอัตรากำลัง หรือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในภาพรวมขององค์กร และเพิ่มการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน และใช้ เครื่องมือต่าง ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในกระบวนการทำงาน (HROD) โรงพิมพ์ฯ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ในทุกระดับ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นจริงทั่วทั้งองค์กร โดยมีรอบระยะในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่ม การใช้ประโยชน์จากการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนไม่ใช้ตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชยรวมถึงการนำไปใช้ในระบบการเรียนรู้และการพัฒนา และการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการ

ดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโรงพยาบาล มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบ โครงสร้าง ผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน อีกทั้งมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนดไว้อย่างไรก็ตาม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร แต่ยังไม่พบ การนำความเห็นและความต้องการของส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ ในการออกแบบแนวทาง การพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกัน และเพิ่มการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาฯ รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(๓) การพัฒนาทุนมนุษย์: อยู่ในระดับ ๑.๘๙๐๐ โรงพยาบาล มีการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก และสมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial /Functional Competency) มีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ในทุกระดับและเริ่มมีการปรับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการอบรม เช่น การสอนงาน (Coaching) อย่างไรก็ตาม ควรมีโรงพยาบาลฯ การวางแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี (Individual Development Plan: IDP) ที่มีการเพิ่มและเติมเต็มทักษะ (New – skill/Re - skill/Up - skill) สอดคล้องกับแนวคิดเรียนรู้สิ่งใหม่ อีกทั้งเพิ่มการวางแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว (Development Roadmap) ที่ครอบคลุมทักษะแบบผสมผสาน (Power skill) นอกจากนั้น ควรมีการวิเคราะห์ ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร และการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน ตามแผนงานประจำปี และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโรงพยาบาลฯ เริ่มมีการวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและแผนการบริหารจัดการคนเก่ง และมีการกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลฯควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง(Succession plan) และแผนบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและตอบสนองความต้องการขององค์กร และควรมีกลไกหรือกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่งประจำปีได้แล้วเสร็จ อีกทั้ง ไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา แผนการจัดการความรู้ แผนงานการสร้าง ความผูกพัน เป็นต้น โรงพยาบาลฯ มีการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management & planning) โดยมีการจัดทำโครงสร้างตำแหน่งงานตามกลุ่มงาน และหลักเกณฑ์ในการเติบโตในสายงาน อย่างไรก็ตาม โรงพยาบาลฯ ควรมีการกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้า ในสายอาชีพขององค์กร โดยมีคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนระดับและโยกย้ายพนักงานโรงพยาบาลฯ ร่วมพิจารณาผู้ที่สามารถเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และโยกย้าย และเพิ่มความเชื่อมโยงกับ แผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง การบริหารจัดการคนเก่ง การบริหาร อัตรากำลัง เป็นต้น

(๔) สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ : อยู่ในระดับ ๒.๐๘๗๕

โรงพยาบาล มีการสำรวจความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) และความพึงพอใจ ของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่มการนำผลการสำรวจมาจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากร และการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน HR ในเรื่องการสร้าง ประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ของบุคลากร (Employee journey) และออกแบบการ สื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของ บุคลากรผู้รับสาร ในแต่ละกลุ่มหรือส่วน อีกทั้ง โรงพยาบาลฯ ยังไม่มีแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน โรงพยาบาลฯ มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ ครบถ้วน ได้แก่ ข้อมูล ประวัติส่วนบุคคลและประวัติการทำงาน และข้อมูลการพัฒนา ข้อมูลผลตอบแทนและ สิทธิ ประโยชน์ ข้อมูลการประเมินผล การปฏิบัติงาน ข้อมูลอัตราค่าจ้าง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ควรนำข้อมูลมา ใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงาน ด้านต่างๆ และควร พัฒนาให้สามารถนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร อีกทั้ง ไม่พบความ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงาน ที่สำคัญ เช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา เป็น ต้น โรงพยาบาลฯ มีการจัดทำแผนงานระยะสั้น/ระยะยาวด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม โดย มีการกำหนดเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง และเริ่มมีการกำหนดมาตรฐาน ด้านความปลอดภัย สุภาพ อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบท การทำงาน รวมทั้งเริ่มมีการกำหนดมาตรฐานด้านความ ปลอดภัย สุภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงาน อย่างไรก็ตาม ตาม โรงพยาบาลฯ ควรมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ และการใช้ ข้อมูล ป้อนกลับจากการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุง ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นการปรับปรุงที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลฯ ได้รับการ สนับสนุนและให้ความร่วมมือจากผู้บริหารทุกระดับในองค์กรแก่สายงาน HR รวมถึงสายงาน HR มีการ สร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรมีการ ปรับบทบาทการดำเนินงานในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Strategic Partner) หรือที่ปรึกษา (Internal Consultant) ด้าน HR ของสายงานภายในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรของสายงาน HR ให้ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ พัฒนางาน ของ HR ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อีกทั้ง ควรมีการกำหนด แนวทาง/วิธีการในการ สอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR Audit) และการปรับ บัณฑิต การดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน HR ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและ แผนยุทธศาสตร์ HR

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

๑. การบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ควรมีการพิจารณาร่วมกับมิติด้านการเงินเพิ่มขึ้น เช่น รายได้ต่อคน ค่าใช้จ่ายต่อคน เป็นต้น รวมถึงการคำนึงถึงความคุ้มค่าในการพัฒนาหรือการลงทุนในการวางแผน อัตรากำลังและการพัฒนาบุคลากร โดยควรมีการเปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยงานภายนอกในมิติต่างๆ เช่น Productivity, Quality of Product/Service, Innovation และ Customer focus เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และนำมาয়ยกระดับการบริหาร จัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ มากขึ้น

๒. หน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของตนเอง และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ของหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์เอง รวมถึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น เจริญ และทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งบริบทภายในและภายนอกองค์กร เพื่อยกระดับความสามารถในการปรับกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

๓. รัฐวิสาหกิจควรมีการปลูกฝังวัฒนธรรมในการประเมินผลที่ “ชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรม” สอดคล้องกับความสามารถ ของบุคลากรนั้นๆ อย่างแท้จริง และสร้างการยอมรับบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงสร้างการกล้าตัดสินใจในการให้ความดี ความชอบกับผู้ที่มียศกยภาพตามผลงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การบริหารจัดการคนเก่งและใช้ประโยชน์จากคนเก่ง ในการสร้างการเติบโตหรือพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถเกิดขึ้นได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

ผลคะแนนเปรียบเทียบระหว่างปีบัญชี ๒๕๖๔ -๒๕๖๖

หัวข้อ	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖
๑.ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๖๐๐๐	๒.๖๐๐๐	๒.๓๒๑๓
๒.การบริหารทุนมนุษย์	๒.๗๓๐๐	๒.๗๒๐๐	๒.๗๒๕๐
๓.การพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๒๑๐๐	๒.๓๒๐๐	๑.๘๙๐๐
๔.สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	๒.๓๓๒๕	๒.๓๓๒๕	๒.๐๘๗๕
	๒.๔๘๑๐	๒.๕๐๖๕	๒.๓๒๑๓

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 และมีสายการบังคับบัญชา ที่ชัดเจน	๑. ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นมาตรฐาน
๒. หน่วยงานมีบุคลากรที่มีจำนวนเหมาะสมและมีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้หรือนโยบายขององค์กรได้อย่างทั่วถึง	๒. การสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุและลาออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
๓. บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก	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. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
๘. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ มีความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน	๘. บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร
๙. มีโครงสร้างทางการเงินที่มีความมั่นคง เพียงพอที่จะดำเนินกิจการโรงพิมพ์ต่อไปได้	

การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม/อุปสรรค

โอกาส (Opportunity)	ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat)
๑. มีหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ให้เลือกหลากหลาย	๑. กฎระเบียบของทางราชการไม่เอื้อต่อการบริหารเชิงธุรกิจของโรงพยาบาลตำรวจ
๒. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีงบประมาณที่เพียงพอในการสนับสนุนด้านทรัพยากรบุคคล	๒. นโยบายภาครัฐ/สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง
๓. การเปลี่ยนแปลงด้านสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย ทำให้บุคลากรได้รับสิทธิประโยชน์เพิ่มมากขึ้น	๓. เทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง
	๔. การแข่งขันทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากบริษัทที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า

๒. การวิเคราะห์ของ TOWS Matrix Analysis

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมและนำปัจจัยภายในและภายนอกมาจับคู่กัน จะทำให้เกิดเป็นการวิเคราะห์ของ TOWS Matrix analysis ที่มีความสัมพันธ์กัน ออกมาเป็นยุทธศาสตร์ ๔ รูปแบบ ได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	๑. มีระเบียบ ข้อบังคับ และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ๒. หน่วยงานมีบุคลากรที่มีจำนวนเหมาะสม และมีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้หรือนโยบายขององค์กรได้อย่างทั่วถึง ๓. บุคลากรเข้าร่วมโครงการอบรม/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ทั้งภายในและภายนอก ๔. มีการประชุมผู้บริหารและพนักงานเป็นประจำเพื่อรวบรวมปัญหา ค้นหาแนวทางแก้ไข และนำไปพัฒนาปรับปรุง ๕. ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญและส่งเสริมการทำงานของทรัพยากรบุคคล ๖. มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ๗. บุคลากรด้านการผลิตมีประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ในระดับที่มีคุณภาพ ๘. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ มีความโปร่งใส และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ๙. มีโครงสร้างทางการเงินที่มีความมั่นคง เพียงพอที่จะดำเนินกิจการโรงพยาบาลต่อไปได้	๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นมาตรฐาน ๒. การสรรหาบุคลากรเพื่อทดแทนผู้เกษียณอายุ และลาออกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ๓. ขาดบุคลากรและการพัฒนาช่างฝีมือระดับสูงเพื่อรองรับการทำงานของเครื่องจักรและเทคโนโลยี ๔. ระบบการบริหารงานบุคคลยังขาดการพัฒนาและการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง ๕. พนักงานบางส่วน ยังขาดความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับผิดชอบ และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ๖. ความสามารถในการทำการตลาดเชิงรุกและการแสวงหารายได้ (กำไร) รวมถึงการประชาสัมพันธ์ของพนักงานยังไม่เพียงพอ ๗. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ๘. บุคลากรยังมีการทำงานแบบแยกส่วนและขาดการบูรณาการยุทธศาสตร์ร่วมกันเพื่อเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร

ภัยคุกคาม/อุปสรรค (Threat) ๑. ภาวะเปราะบางของทางราชการไม่เอื้อต่อการบริหารเชิงธุรกิจของโรงพยาบาล ๒. นโยบายภาครัฐ/สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีผลกระทบทำให้ยอดขายลดลง ๓. เทคโนโลยีด้านดิจิทัลมีผลกระทบทำให้ยอดขายสื่อสิ่งพิมพ์ลดลง ๔. การแข่งขันทางการตลาดและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เกิดการแย่งชิงกลุ่มลูกค้าจากบริษัทที่มีขนาดองค์กรที่ใหญ่กว่า	ยุทธศาสตร์ (S + O) ๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ๒. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ๓. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ๔. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ๕. การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง ๖. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ	ยุทธศาสตร์ W + O ๑. การทบทวนระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ๒. การพัฒนาระบบสรรหาและการพัฒนาคณะกรรมการให้มีความเชี่ยวชาญในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ๓. การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจแบบต่อเนื่อง ๔. การเสริมสร้างด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษากายภาพที่มีศักยภาพสูง
	ยุทธศาสตร์ (S + T) ๑. การกำหนดอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ๒. การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ๓. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ (W + T) ๑. การกำหนดคุณลักษณะผู้นำบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ๒. การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจเพื่อปฏิบัติหน้าที่ ๓. การสร้างองค์ความรู้ (KM)

๓. 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

๔. การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร ๑.๑ การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล ๑.๒ การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ	- เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. และกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร - เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
๑.๓ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	- เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพยาบาลได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
๑.๔ การวางแผนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล	- เพื่อปรับปรุงการบริหารเงิน งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด
มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์ ๒.๑ การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ๒.๒ การทบทวนการวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง ๒.๓ การเสริมสร้างด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง ๒.๔ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร ๒.๕ การทบทวนระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ๒.๖ การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาล ๒.๗ การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ	- เพื่อให้อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต - เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - เพื่อผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงาน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โรงพยาบาลดำเนินงานอยู่ต่อไป - เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามที่องค์กรกำหนด - เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และปรับปรุงกระบวนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ให้สอดคล้องกับค่าเงินมีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงาน โรงพยาบาลได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพัน - เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลที่มีความสามารถสูงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบ ธรรมาภิบาล ๓.๑ การจัดระบบการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ปัจจุบันและพนักงานใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่ ๓.๒ การจัดทำหลักสูตรการพัฒนากอง โรงพยาบาลตำรวจแบบต่อเนื่อง ๓.๓ การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนา ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ๓.๔ การสร้างองค์ความรู้ (KM) มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล - การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	- เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีความพร้อมในการทำงานเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร - เพื่อให้การพัฒนากองโรงพยาบาลตำรวจมีแนวทางชัดเจน และ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ เกิดกระบวนการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนากองโรงพยาบาลตำรวจ อย่างเป็นระบบ - เพื่อให้ได้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและมีบทบาทที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาลตำรวจ พร้อมกับ บทบาทกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความทันสมัยและ ต่อเนื่อง - เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัด กระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ บุคลากร ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและ วางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลตำรวจ ให้เกิดประสิทธิภาพ และทันกับยุคสมัยใหม่รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคล ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน

บทที่ ๔

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ สู่การปฏิบัติ

เพื่อให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับกลยุทธ์หลัก,วิสัยทัศน์องค์กร, แผนปฏิบัติการ/บริหาร ทั้ง ๘ ด้านรวมถึงการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงในการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินและข้อเสนอแนะของผู้ประเมิน (บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย ๔ มิติ คือ

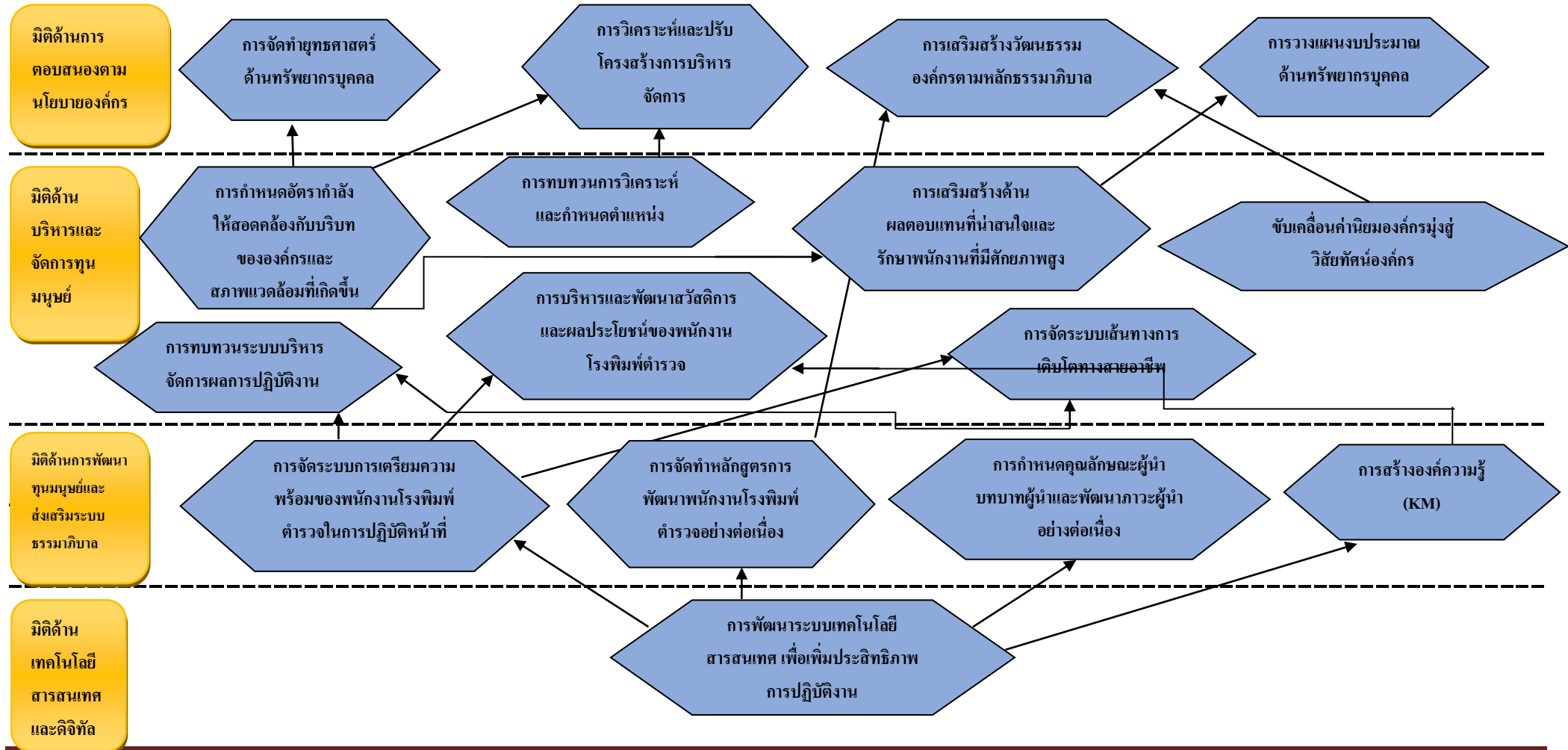
- มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร
- มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์
- มิติที่ ๓ มิติด้านพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล
- มิติที่ ๔ มิติด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

จากการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายทั้ง ๔ มิติ ข้างต้น หมวดบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป นำมาเป็นกรอบในการกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และนำไปกำหนดเป็นกรอบในการกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงาน/ โครงการ/กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ ต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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 มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
 - ๓.๕ มีจิตบริการ
 - ๓.๖ มุ่งผลสัมฤทธิ์
 - ๓.๗ เกิดความน่าเชื่อถือต่อสังคม

ดังนั้น โรงพิมพ์ตำรวจ จึงจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ (Strategy Map)



แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘

มิติที่ ๑ มิติด้านการตอบสนองตามนโยบายองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑. การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความครบถ้วนเพีย ยง พ อ และ เหม า ะ สม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบายทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับการดำเนินงานองค์กร	๑.วางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรบุคคลให้มีความชัดเจน สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ และนโยบายทางธุรกิจของภาครัฐและ สคร.	๑. ความสำเร็จในการจัดทำแผนเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ พิจารณานุมัติ	กันยายน ๒๕๖๘	กันยายน ๒๕๖๙	กันยายน ๒๕๗๐	กันยายน ๒๕๗๑	กันยายน ๒๕๖๒	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒.นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	๒. ความก้าวหน้าในการดำเนินการหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็น เครื่องมือในการบริหารงานบุคคล	สามารถนำเสนอ แผน ไค เซ็น (Kaizen) นำเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณานุมัติใช้ภายในไตรมาส ๒	แผนไคเซ็น (Kaizen) ที่ได้รับการอนุมัติมาบังคับใช้ภายในเดือน ตุลาคม ๒๕๖๙	สามารถสรุปและวิเคราะห์การดำเนินการตามแผนไค เซ็น (Kaizen) เสนอต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดทราบภายในเดือน กันยายน ๒๕๗๐			
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๒. การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้โครงสร้างการบริหารจัดการมีความชัดเจน สอดคล้องกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อนของลำดับขั้นตอนการบริหารจัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ	ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจ	ความสำเร็จในการดำเนินการตามกรอบระยะของคณะทำงานการปรับโครงสร้างฯที่กำหนดไว้	ดำเนินการปรับโครงสร้างให้มีควงามเหมาะสม กรณี อาศัยอำนาจคณะกรรมการโรงพิมพ์ฯ	ดำเนินขออนุมัติการจ้างที่ปรึกษาต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ฯ เพื่อดำเนินการประเมินค่างาน ซึ่ง เป็ นองค์ประกอบที่สำคัญในการปรับโครงสร้างกรณี อาศัยอำนาจ ผบ.ตร.	นำเสนอผลการประเมินค่างานและ การจัดทำโครงสร้างต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติและเสนอต่อ ผบ.ตร. ให้ความเห็นชอบ	นำเสนอการปรับโครงสร้างต่อกระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาอนุมัติ		-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์ตามที่โรงพิมพ์ตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการป้องกันปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการในขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๑. ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐให้เกิดผลในทางปฏิบัติและตามแนวทางการป้องกันต่อต้านการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	๑. คะแนนผลการประเมินตามสำนักงาน ป.ป.ช. (ผลคะแนนจะรับทราบในเดือน ส.ค.ในแต่ละรอบปีบัญชี)	ไม่ต่ำกว่า ๘๕	ไม่ต่ำกว่า ๘๕	ไม่ต่ำกว่า ๙๐	ไม่ต่ำกว่า ๙๐	ไม่ต่ำกว่า ๙๕	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. ดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.)	๒.ความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ได้ตามแผนงานในจำนวน ๑๓ แผนงาน	ไม่ต่ำกว่า ๑๐ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๑ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๒ แผน	ไม่ต่ำกว่า ๑๓ แผน	สามารถยกระดับได้สูงขึ้นตามมาตรการที่กำหนดไว้	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๓. ผู้บริหารและพนักงานดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๓.ร้อยละของความพึงพอใจจากแบบสอบถามจากพนักงาน	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
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงินงบประมาณ ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	๑.นำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment : ROI) มาใช้พัฒนาโดยมุ่งเน้นที่ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ไป	๑. ความสำเร็จในการ นำเสนอผู้อำนวยการฯ	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ -ฝ่ายการเงิน -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. อัตรากำลังและผลผลิตหลักมีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด	๒. ความสำเร็จในการ นำเสนอผู้อำนวยการฯ	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	- ฝ่ายผลิต -ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มติที่ ๒ มติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๕. การกำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้อัตรากำลังที่มีอยู่เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงานรวมถึงเป็นการรองรับในยุคดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต	วิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกษียณอายุและในกรณีต่างๆในแต่ละรอบปี	ความสำเร็จในการนำผลรายงานต่อผู้อำนวยการฯ เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๖. การทบทวนวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งลักษณะงาน								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมีรายละเอียดของงานที่ชัดเจนทันสมัย สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	พิจารณาถึงลักษณะงาน (Jobs Description) และ ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่งงาน พร้อมทั้งทบทวนรายละเอียดของงานให้มีความชัดเจนทันสมัยและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจ	ความสำเร็จในการนำเสนอต่อผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติบังคับใช้	ภายในไตรมาส ๒	-	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานทุกส่วนงาน -หมวดบุคคล

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๗. การสร้างเสริมด้านผลตอบแทนที่น่าสนใจและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูง								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้มีผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้ามาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจทำงานอยู่ต่อไป	สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนแก่บุคลากรภายในและภายนอก	ความสำเร็จในการจัดทำแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนนำเสนอ ทั้งนี้ การดำเนินการต้องเป็นไปตามที่กฎหมายหรือกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดและมีการเปลี่ยนแปลงหรือบังคับใช้ในแต่ละรอบปีบัญชี	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่าย อำนาจการ -งานบริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๘. ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรมุ่งสู่วิสัยทัศน์องค์กร								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณให้แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามข้อกำหนด	ส่งเสริมและสนับสนุนค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณขององค์กร	ความสำเร็จในการดำเนินการ	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ๒ กิจกรรม	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ๓ กิจกรรม	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ๔ กิจกรรม	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ๕ กิจกรรม	จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ๖ กิจกรรม	-ฝ่าย อำนาจการ -งานบริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๙. ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๑. จัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลของผู้บริหาร และพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ ให้สอดคล้องรองรับกับเป้าหมายการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ	๑. ความสำเร็จในการจัดทำระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานจากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคลนำเสนอผู้อำนวยการฯเพื่ออนุมัติบังคับใช้	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. การนำผลประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน	๒. ความสำเร็จในการจัดทำ		ภายในไตรมาส ๓		ภายในไตรมาส ๒		-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๐. การบริหารและพัฒนาสวัสดิการและผลประโยชน์ของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจ								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพยาบาลตำรวจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผลรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงานผ่านการสร้างความผูกพันในองค์กร	จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	ร้อยละความพึงพอใจ (ค่าเฉลี่ยใน หั ว ขั อ แ บ บ ส อ บ ถ า ม) จ า ก แ บ บ ส อ บ ถ า ม ใน ก า ร ดำเนินการในรอบปีบัญชี	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๗๕ และสามารถ น ำ ค ว า ม คิดเห็นและ ความต้องการ ใช้ ใน ก า ร อ อ ก แ บ บ แนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๑ แนวทาง	ไม่ น อ ย ก ว ่า ร้อยละ ๘๐ และสามารถนำ ความคิดเห็นและ ความต้องการใช้ ในการออกแบบ แนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๑ แนวทาง	ไม่ น อ ย ก ว ่า ร้อยละ ๘๕ และ สามารถนำความคิด เห็น และ ความต้องการใช้ ในการออกแบบ แนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๒ แนวทาง	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐ และสามารถ น ำ ค ว า ม คิดเห็นและ ต้องการใช้ใ การออกแบบ แนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๒ แนวทาง	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๕ และสามารถ น ำ ค ว า ม คิดเห็นและ ต้องการใช้ใ การออกแบบ แนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๓ แนวทาง	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิตินี้ ๒ มิติด้านบริหารและจัดการทุนมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๑. การจัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ (Career Path)								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต	๑. วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของ โรงพยาบาลตำรวจในปัจจุบันและอนาคต	๑. ความสำเร็จในการหาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจที่เป็น Talent Management ภายในรอบปีบัญชี	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งาน บริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒.สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้าย และการหมุนเวียนที่ชัดเจน	๒.ความสำเร็จในการจัดทำกรเลื่อนระดับหรือโยกย้ายในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางเติบโตทางสายอาชีพ	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งาน บริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล
	๓. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราการสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	๓. ความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำกรสืบทอดตำแหน่งได้ครบถ้วนจากตำแหน่งที่ว่าง	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งาน บริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล
	๔. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพยาบาลตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง	๔. ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจพิจารณาอนุมัติบังคับใช้	น ำ เ ส น อ คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งต่อ คณะกรรมการ โรงปิ ม ท์ ตำรวจ พิจารณาอนุมัติ ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๘	คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่ง นำมาบังคับใช้	-	-	-	-ฝ่ายอำนวยการ -งาน บริหาร ทั่วไป -หมวดบุคคล

มิตินี้ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๒. การจัดทำระบบการเตรียมความพร้อมพนักงานโรงพยาบาลในการปฏิบัติหน้าที่								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้พนักงานโรงพยาบาลมีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑. พนักงานโรงพยาบาลทุกระดับได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของโรงพยาบาลทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน	๑. ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	ทุกรายไตรมาส	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	๒. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ(Gap Analysis) เสนอผู้อำนวยการฯ เพื่อพิจารณาสั่งการ	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๓. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลายโดยยึดหลักความเป็นธรรมและเหมาะสม	๓. จำนวนบุคลากรที่ได้รับสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย		ไม่น้อยกว่า ๒ คน		ไม่น้อยกว่า ๓ คน		-ฝ่ายอำนวยการ และหัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานทุก ส่วนงาน -หมวดบุคคล

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๓. การจัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลแบบต่อเนื่อง								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพยาบาลตำรวจอย่างเป็นระบบ	๑. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	๑.ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ตาม แผน การฝึกอบรม	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๕	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๙๐	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะให้ เป็นมืออาชีพและสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานได้	๒. บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR มีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น	สามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit ที่สำคัญได้ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง	สามารถกำหนด ก ำ ห น ด แ น ว ท ห ง / วิธีการด้าน HR Audit ที่สำคัญได้ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง	สามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit ที่สำคัญได้ไม่น้อยกว่า ๓ ช่องทาง	บุคลากรผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๑ คน	บุคลากรผ่านการทดสอบ HR Certify อย่างน้อย ๒ คน	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๓ มิติด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๔. การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำ								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อให้ได้ผู้นำและพัฒนาบทบาทสำหรับผู้นำในทุกระดับชั้นของโรงพยาบาลทำให้มีคุณลักษณะและเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของโรงพยาบาลตำรวจและให้มีความทันสมัยเพื่อกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ	กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ความสำเร็จการจัดฝึกอบรมบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๓	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๒	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๕. การสร้างองค์ความรู้ (KM)								
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	จำนวนครั้งการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน/ในรอบปีงบประมาณ	ไม่น้อยกว่า ๒ ครั้ง	ไม่น้อยกว่า ๓ ครั้ง	ไม่น้อยกว่า ๔ ครั้ง	ไม่น้อยกว่า ๕ ครั้ง	ไม่น้อยกว่า ๖ ครั้ง	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

มิติที่ ๔ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ๑๖. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ (ปีบัญชี) / ค่าเป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒	
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่ รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล	๑. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชันและสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๑. ความครบถ้วนในการใช้งานของระบบ	ใช้ได้ครบถ้วน ๘๐%	ใช้ได้ครบถ้วน ๘๕ %	ใช้ได้ครบถ้วน ๙๐%	ใช้ได้ ครบถ้วน ๙๕ %	ใช้ได้ ครบถ้วน ๑๐๐ %	-หมวดบุคคล -หมวดนโยบาย แ ผ น แ ล ะ สารสนเทศ
	๒. เพิ่มประสิทธิภาพและการจัดเก็บข้อมูลการวันลามาสายรวมถึงการอำนวยความสะดวกต่อบุคคลากรในองค์กร	๒. ความสำเร็จในการดำเนินการ (ระบบลาออนไลน์)	สามารถใช้งานได้ (ผ่านระบบPC)	สามารถใช้ งานได้ (ผ่านมือถือ)	-	-	-	หมวดบุคคล -หมวดนโยบาย แ ผ น แ ล ะ สารสนเทศ

บทที่ ๕

แผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘

แผนปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ ได้นำแผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘-๒๕๗๒ (แผน ๕ ปี) ประกอบด้วย เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำ แนวทางการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ ดังนี้

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย/ ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ/ งบประมาณ
เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความ ครบถ้วน เพียงพอ และเหมาะสม โดยออกแบบให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ นโยบาย ทางธุรกิจของภาครัฐ และ สคร. อีกทั้งกำหนดให้สอดคล้องกับ การดำเนินงานองค์กร	๑.วางยุทธศาสตร์ทางด้าน ทรัพยากรบุคคลให้มีความ ชัดเจน สอดคล้องและ สนับสนุนยุทธศาสตร์ของ โรงพยาบาลตำรวจ และ นโยบายทางธุรกิจของ ภาครัฐ และ สคร.	๑. ความสำเร็จในการ จัดทำแผนเพื่อ นำเสนอต่อ คณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ พิจารณาอนุมัติ	๑.จัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี งบประมาณ๒๕๖๙-๒๕๗๓ (แผน ๕ ปี) และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ๒๕๖๙	คณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ พิจารณาอนุมัติ / ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๒. นำหลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมี ส่วนร่วมของพนักงาน ทุกคน ทุกระดับ ร่วมกัน แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ให้ดีขึ้น	๒. ความก้าวหน้าใน การดำเนินการ หลักการไคเซ็น (Kaizen) มาเป็น เครื่องมือในการ บริหารงานบุคคล	๒.จัดทำแผนไคเซ็น (Kaizen) ประจำปี บัญชี ๒๕๖๘	ผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติใช้/ ภายในไตรมาส ๒	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อให้โครงสร้างการบริหาร จัดการมีความชัดเจน สอดคล้อง กับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ ลดความซับซ้อน ของลำดับขั้นตอนการบริหาร จัดการ ทำให้เกิดความคล่องตัว ในการดำเนินการ	๓. ปรับอัตราโครงสร้างให้ สอดคล้องและสนับสนุน แผนยุทธศาสตร์ของโรง พิมพ์ตำรวจ	๓. ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามกรอบ ระยะของคณะทำงาน การปรับโครงสร้างฯ ที่กำหนดไว้	๓. ดำเนินการปรับอัตราโครงสร้างให้มี ความเหมาะสม กรณี อาศัยอำนาจ คณะกรรมการโรงพิมพ์ฯ	คณะกรรมการ โรงพยาบาลตำรวจ พิจารณาอนุมัติ / ภายในไตรมาส ๔	ฝ่ายอำนวยการ - ฝ่ายการเงินฯ -ฝ่ายผลิต -หมวดบุคคล
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดย ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ ตามที่โรงพยาบาลตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ ใน การป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตและการป้องกันปราบปราม ยาเสพติดในสถานประกอบการใน ขณะเดียวกันก็ดำรงรักษาไว้ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี พร้อมทั้ง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๔ .ดำเนินการตาม ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการ ป้องกันและปราบปราม การทุจริตภาครัฐให้เกิดผล ในทางปฏิบัติและตามแนว ทางการป้องกันต่อต้าน การทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ช.	๔. คะแนนผลการ ประเมินตาม สำนักงาน ป.ป.ช.	๔. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการ ตามแนวทางและหลักเกณฑ์การ ป้องกัน ต่อต้านการทุจริตของ สำนักงาน ป.ป.ช. ประจำปี ๒๕๖๘ หมายเหตุ: ผลคะแนน จะทราบ ภายในเดือน สิงหาคม ๒๕๖๘	ผลการประเมินไม่ต่ำ กว่า ๘๕ คะแนน / ภายในไตรมาส ๓	-คณะทำงานฯ -หมวดบุคคล
	๕ .ดำเนินการตาม มาตรการป้องกันและ แก้ไขปัญหายาเสพติดใน สถานประกอบการกิจการ (มยส.)	๕. ความสำเร็จใน การดำเนินการตาม มาตรการป้องกัน และแก้ไขปัญหายา เสพติดในสถาน ประกอบการกิจการ (มยส.) ได้ตาม แผนงานในจำนวน ๑๓ แผนงาน	๕.จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการ ตามมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญห ยาเสพติดในสถานประกอบการกิจการ (มยส.) ตามที่โรงพยาบาลตำรวจได้จัดทำ M.O.U. ตามนโยบายภาครัฐ รวมถึง ตรวจปัสสาวะเพื่อหาสารเสพติด บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง	ไม่ต่ำกว่า ๑๐ แผน /ภายในไตรมาส ๔	ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล / งบประมาณ ๑๕,๐๐๐.-บาท

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม	ค่าเป้าหมาย/ ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ/ งบประมาณ
	๖. ผู้บริหารและพนักงาน ดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรม องค์กรที่ดีพร้อมทั้งสร้าง วัฒนธรรมองค์กรให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	๖. ร้อยละของความ พึงพอใจจาก แบบสอบถามจาก พนักงานในการ ดำเนินการ	๖. การจัดกิจกรรมและสร้างความผูกพัน ในองค์กร เช่น กีฬาสีสัมพันธ์,การจัดทำ บุญร่วมกันในวันสำคัญต่างๆตาม เทศกาล ที่สำคัญ และจัดทำโครงการ สร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ /ภายในไตรมาส ๔	- ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อปรับปรุงการบริหารเงิน งบประมาณ ด้านทรัพยากร บุคคลให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดผลลัพธ์ สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด	๗.อัตรากำลังและผลผลิต หลักมีความเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพให้เป็นไป ตามเป้าหมายขององค์กรที่ กำหนด	๗.ความสำเร็จในการ นำเสนอผู้อำนวยการ	๗.วิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) หรือ อัตราส่วนระหว่าง ผลผลิตหลักและอัตรากำลังพร้อม วิเคราะห์ห้อตรากำลัง (Demand and Supply)	ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ - ฝ่ายการเงินฯ -ฝ่ายผลิต -หมวดบุคคล
เพื่อให้อัตราการจ้างที่มีอยู่เกิด ความเหมาะสมในการดำเนินงาน รวมถึงเป็นการรองรับในยุค ดิจิทัลที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคต	๘.วิเคราะห์และวาง แผนการทดแทน อัตรากำลังที่สูญเสีย เนื่องจากเกษียณอายุและ ในกรณีต่างๆในแต่ละ รอบปี				
เพื่อให้แต่ละตำแหน่งมี รายละเอียดของงานที่ชัดเจน ทันสมัย สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ๔.๐ ตลอดจนลดความซ้ำซ้อน ของงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	๙. พิจารณาลักษณะ งาน(Jobs Description และตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ทุกตำแหน่ง งาน พร้อมทั้งทบทวน รายละเอียดของงานให้มี ความชัดเจนทันสมัยและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของโรงพยาบาล	๘. ความสำเร็จใน การนำเสนอต่อ ผู้อำนวยการฯ พิจารณาอนุมัติ บังคับใช้	๘. นำเสนอคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ ตัวชี้ วัด (Key Performance Indicators)	ภายในไตรมาส ๒	-หัวหน้าฝ่าย, หัวหน้างานทุก ส่วนงาน -หมวดบุคคล
เพื่อผลตอบแทนที่น่าสนใจแก่ บุคคลภายนอกที่มีทักษะความรู้ ความสามารถในเกณฑ์สูงเข้า มาร่วมทำงานพร้อมทั้งการสร้าง แรงจูงใจให้พนักงานโรงพยาบาล ดำรงทำงานอยู่ต่อไป	๑๐. สร้างแรงจูงใจด้าน ค่าตอบแทนแก่บุคลากร ภายในและภายนอก	๙. ความสำเร็จในการ นำเสนอต่อ คณะกรรมการ โรงพยาบาล ดำรง พิจารณาอนุมัติ	๙. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อยกร่างระเบียบ โรงพยาบาลว่าด้วยการเลื่อนระดับ พนักงานโรงพยาบาล	ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณให้แก่ผู้บริหารและ พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรม ตามองค์กรกำหนด	๑๑. ส่งเสริมและสนับสนุน ค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ขององค์กร	๑๐. ความสำเร็จใน การดำเนินการ	๑๐. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและปลูกฝัง ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรไม่น้อยกว่า ๒ กิจกรรม	ภายในไตรมาส ๒	- ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการผล การปฏิบัติงาน(Performance Management System – PMS) ที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส และมีมาตรฐาน ผ่านเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน เป็นรูปธรรม เพื่อให้มี ระบบบริหารจัดการผลการ ปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานและ ปรับปรุงประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากรให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	๑๒. จัดทำระบบถ่ายทอด ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานจาก ระดับองค์การสู่ระดับ หน่วยงาน และระดับ บุคคลของผู้บริหาร และ พนักงานโรงพยาบาล ให้สอดคล้องรองรับกับ เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ของโรงพยาบาล	๑๑. ความสำเร็จใน การจัดทำระบบ ถ่ายทอดตัวชี้วัดและ เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ ของงานจากระดับ องค์การสู่ระดับ หน่วยงาน และระดับ บุคคล นำเสนอ ผู้อำนวยการฯ เพื่ออนุมัติบังคับใช้	๑๑. กำหนดระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ โดยกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางการ ประเมินและรอบระยะเวลาในการ ประเมินผลที่ชัดเจน	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ งบประมาณ
เพื่อกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับค่าเงิน มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันรวมถึงสามารถจัดสรรสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพรวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงาน ผ่านการสร้างผูกพันในองค์กร	๑๓. จัดสิทธิประโยชน์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการในแต่ละกลุ่มบุคลากรและส่วนบุคลากร	๑๒. ร้อยละความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ และสามารถนำความคิดเห็นและความต้องการใช้ในการออกแบบแนวทางได้ไม่น้อยกว่า ๑ แนวทาง	๑๒. ออกแบบกิจกรรมหรือสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน	ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อให้มีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดภาวะขาดแคลนพนักงาน โรงพิมพ์ตำรวจที่มีความสามารถสูงในอนาคต	๑๔. วางแผนเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่น เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนต่อการดำเนินธุรกิจของโรงพิมพ์ตำรวจในปัจจุบันและอนาคต	๑๓. ความสำเร็จในการดำเนินการ	๑๓.จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการดังนี้ (๑) สรรหาคนเก่ง (Talent Management) (๒) เลื่อนระดับหรือโยกย้าย (ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจ) (๓) จัดทำการสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นการทดแทนในตำแหน่งที่ว่างเนื่องจากการเกษียณอายุในรอบปีบัญชี	ภายในไตรมาส ๒	-คณะกรรมการฯ -หมวดบุคคล
	๑๕. สร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยมีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้ายและการหมุนเวียนที่ชัดเจน				
	๑๖. สร้างระบบและกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อทดแทนอัตราสูญเสียที่มีความเป็นมาตรฐานและได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ				
	๑๗. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งของพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีความเหมาะสมและให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลง				
		๑๔. ความสำเร็จในการนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจพิจารณาอนุมัติบังคับใช้	๑๔. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ทบทวนคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน	ภายในไตรมาส ๔	-คณะกรรมการฯ -หมวดบุคคล

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน กิจกรรม/โครงการ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ งบประมาณ
เพื่อให้พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทั้งปัจจุบันและพนักงานใหม่มีความพร้อมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	๑๘. พนักงานโรงพิมพ์ตำรวจทุกระดับ ได้เรียนรู้และเข้าใจกับสถานการณ์ของ โรงพิมพ์ตำรวจทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน	๑๕.ความสำเร็จในการจัดให้มีการประชุมและหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน	๑๕. จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายทอดนโยบายหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน	ทุกรายไตรมาส	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
	๑๙. บุคลากรมีสมรรถนะและความสามารถในการทำงานตามที่กำหนด	๑๖. ความสำเร็จในการดำเนินการวิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ(Gap Analysis) ทุกตำแหน่งงาน	๑๖. วิเคราะห์หาช่องว่างของสมรรถนะและความสามารถ (Gap Analysis) เสนอ ผู้อำนวยการฯเพื่อพิจารณาสั่งการเพื่อนำไปดำเนินการพัฒนาและแก้ไขในรูปแบบต่างๆ	ภายในไตรมาส ๑	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อให้การพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจมีแนวทางชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจรวมถึงเกิดกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน และพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจอย่างเป็นระบบ	๒๐. กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม(Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม	๑๗.ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการฝึกอบรม	๑๗. จัดทำแผนการฝึกอบรมได้ทั่วถึงและตอบสนองความต้องการ ทั้งนี้ เพิ่มช่องทางในการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนงาน(Coaching) และการ On-the-Job) พร้อมรายงานต่อผู้อำนวยการฯให้ได้รับทราบ	ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ /ภายในไตรมาส ๔	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล /งบประมาณ ๑๐๐,๐๐๐.-บาท
	๒๑. พัฒนาและเพิ่มศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ให้มีความรู้และทักษะให้เป็นมืออาชีพ และสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงานด้านการบริหารงานบุคคลให้กับหน่วยงานได้	๑๘. สามารถกำหนดแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit ที่สำคัญได้ไม่น้อยกว่า ๒ ช่องทาง	๑๘. จัดทำแนวทาง/วิธีการด้าน HR Audit ได้อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำมาปฏิบัติงานได้จริงพร้อมนำเสนอต่อ ผอ.โรงพิมพ์ฯ	ภายในไตรมาส ๓	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	๒๒. องค์ความรู้ในด้านต่างๆสามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกระดับแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	๑๙.จำนวนครั้งการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า ๒ ครั้ง	๑๙. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ที่สำคัญ (กับหน่วยงานภายนอก)	ภายในไตรมาส ๒	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล
เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ส่งเสริมการบริหารจัดการและวางแผนทรัพยากรบุคคลของโรงพิมพ์ตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพและทันกับยุคสมัยใหม่รวมถึงให้ระบบด้านการบริหารงานบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐานรวมถึงการเตรียมความพร้อมการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรที่เป็นดิจิทัล	๒๓. เพิ่มประสิทธิภาพและการจัดเก็บข้อมูลวินาลมาสายรวมถึงการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในองค์กร	๒๐. ความสำเร็จในการดำเนินการ (ลาออนไลน์ผ่านระบบ PC) พร้อมนำเสนอต่อผอ.โรงพิมพ์ฯเพื่อได้โปรดพิจารณาอนุมัติใช้	๒๐. จัดทำระบบลาออนไลน์ผ่านระบบ PC เพื่อให้พนักงานใช้งานได้อย่างทั่วถึง	ภายในไตรมาส ๓	-ฝ่ายอำนวยการ -งานบริหารทั่วไป -หมวดบุคคล

บทที่ ๖

การติดตามและประเมินผล

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘ มีการกำกับติดตามและประเมินผลสามารถนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ติดตาม กำกับกับการบริหารงบประมาณอย่างถูกต้องและเพียงพอ อีกทั้งยังเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย จึงได้กำหนดกรอบแนวทางการติดตามและการรายงานผลการประเมินผล ไว้ดังนี้

๑. การติดตามและการรายงานผล

๑.๑ การติดตามการดำเนินงาน เป็นกลไกสำคัญให้แก่ทั้งผู้บริหาร หน่วยงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดทำกรอบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานประจำปี โดยทำการวิเคราะห์ ประมวลสรุป เป็นรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลในภาพรวม

๑.๒ รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล โรงพิมพ์ตำรวจ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ ทุกไตรมาส

๑.๓ รายงานความคืบหน้าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ต่อสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (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 ประจำปีบัญชี ๒๕๖๘-๒๕๗๒ และแผนปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ปีบัญชี ๒๕๖๘

๓.๑ การระดมความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและผลกระทบต่อการดำเนินงาน รวมถึง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และผลกระทบเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

๓.๓ นำเสนอคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โรงพิมพ์ตำรวจ ในช่วง ๖ เดือน เพื่อจัดทำทบทวนพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจให้ความเห็นชอบ