

ร่าง

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖
(Human Resource Strategy of Royal Thai Police 2014 - 2023)

๑. บทนำ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรบุคคล เป็น “ทุน” ประเภทหนึ่งขององค์กรที่จำเป็นต้องลงทุนในการสรรหา บริหาร จัดการและพัฒนาให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร และหากสามารถบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทรัพยากรบุคคลย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรได้มากกว่าสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่น ๆ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันปราบปราม อาชญากรรม และให้บริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรในห้วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นต้องกำหนดกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนั้น จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในระยะยาว ๑๐ ปี เพื่อให้องค์กรมีบุคคลากรมาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม และมีความต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. แนวโน้มสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อทรัพยากรบุคคล

๒.๑ สถานการณ์ด้านสังคม ในด้านประชากรมีการประมาณจำนวนประชากรไว้ว่าในวันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ประเทศไทยจะมีประชากร ๖๔,๘๗๑,๐๐๐ คน โดยมีสัดส่วนประชากรที่อยู่อาศัยในเขตเมือง ๓๐,๓๒๕,๐๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๗๕) อาศัยในเขตชนบท ๓๔,๕๔๖,๐๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๒๕) ปัจจุบันอายุเฉลี่ยของคนไทย เพศชาย ๗๑.๓ ปี เพศหญิง ๗๘.๒ ปี และขณะนี้ประเทศไทย กำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยปัจจุบันมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งหมด คือจำนวน ๙,๙๒๘,๐๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๓) และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ.๒๕๖๘ ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) คือมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐

จากสัดส่วนของประชากรในเขตเมืองที่มีเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ประชากรส่วนใหญ่มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยว มีบุตรน้อย บิดามารดาต้องออกทำงานนอกบ้าน ความสัมพันธ์ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันระหว่างคนในท้องถิ่นชุมชนลดน้อยลง

สำหรับด้านสุขภาพของคนไทย ในปัจจุบันสาเหตุการเสียชีวิตของคนไทย ๔ อันดับเรียงตามลำดับ คือ ๑) โรคมะเร็ง ๒) อุบัติเหตุ ๓) ความดันโลหิตสูงและโรคหลอดเลือดในสมอง และ ๔) โรคหัวใจ

สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กล่าวคือ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของสังคมไทยขององค์กรภาครัฐย่อมเกิดปัญหาเช่นเดียวกับภาคเอกชน คือปัญหาการขาดแคลนคนวัยหนุ่มเข้ามาทำงานในองค์กร มีการแย่งชิงประชากรวัยแรงงานกับภาคเอกชน เมื่อขาดคนวัยหนุ่มเข้าสู่องค์กรส่งผลให้ข้าราชการตำรวจมีแนวโน้มอายุเฉลี่ยสูงขึ้นเช่นเดียวกับอายุเฉลี่ยของประชากรทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง นอกจากนี้ยังทำให้เกิดภาวะการดูแลด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น ส่วนสาเหตุการเสียชีวิตของคนไทยก็เป็นสาเหตุของการเสียชีวิตโดยปกติของข้าราชการตำรวจเช่นกัน สาเหตุการเสียชีวิตดังกล่าวเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของบุคลากรและเป็นสาเหตุที่สามารถป้องกันได้หากมีการดูแลสุขภาพในระยะยาว

๒.๒ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ แม้ว่าในห้วงเวลาที่ผ่านมาจะเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติการณ์ทางการเมือง ปัญหาเศรษฐกิจภายนอกประเทศ เหตุภัยพิบัติทางธรรมชาติ แต่สำหรับแนวโน้มในระยะยาวมีการคาดการณ์ว่าประเทศไทยมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูง ภาคเกษตรกรรมเป็นแหล่งสร้างรายได้ และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม การเติบโตทางเศรษฐกิจอาจมีผลกระทบในแง่ลบได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้นและค่าครองชีพมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการกำหนดค่าตอบแทนข้าราชการตำรวจให้เพียงพอต่อการดำรงชีพตามภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละห้วงเวลาและความแตกต่างในแต่ละพื้นที่

๒.๓ สถานการณ์ด้านการเมือง ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การบริหารงานภาครัฐ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้นโยบายของรัฐบาล การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องดำเนินไปให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสามารถสนองตอบนโยบายสำคัญของรัฐบาลในแต่ละสมัย ทั้งนี้ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรง และนโยบายด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ที่มีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละรัฐบาล การบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องสนองตอบต่ออนโยบายดังกล่าวให้ทันสถานการณ์ นอกจากนี้ ปัญหาระบบการเมืองของไทยที่ขาดเสถียรภาพย่อมส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของการกำหนดนโยบายภาครัฐ ซึ่งรวมถึงนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล จึงต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์

๒.๔ สถานการณ์ด้านเทคโนโลยีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) สื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานของทุกภาคส่วน ทำให้เกิดรูปแบบการให้บริการประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต เปลี่ยนแปลงต่อวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน จำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติให้เหมาะสม

๓. โครงสร้างองค์กรสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกรอบอัตรากำลัง

๓.๑ โครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็น ๓๐ กองบัญชาการ ๖ กองบังคับการ โดยจัดกลุ่มหน่วยงานแบ่งออกเป็น ๖ กลุ่ม ประกอบด้วย

๓.๑.๑ ส่วนบังคับบัญชา ได้แก่ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (ยศ.ตร.) สำนักงานส่งกำลังบำรุง (สกกบ.) สำนักงานกำลังพล (สกกพ.) สำนักงานงบประมาณและการเงิน (สงป.) สำนักงานกฎหมายและคดี (กมค.) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (สง.ก.ตร.) สำนักงานจเรตำรวจ (จต.) สำนักงานตรวจสอบภายใน (สตส.) สำนักงานเลขานุการตำรวจแห่งชาติ (สลก.ตร.) กองการต่างประเทศ (ตท.) กองสารนิเทศ (สท.) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ (สง.ก.ต.ช.) กองบินตำรวจ (บ.ตร.) กองวินัย (วน.)

๓.๑.๒ ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ได้แก่ กองบัญชาการตำรวจนครบาล (บช.น.) ตำรวจภูธรภาค ๑ - ๙ (ภ.๑ - ๙) ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) มีสถานีตำรวจทั่วประเทศจำนวน ๑,๔๖๕ สถานี

๓.๑.๓ ส่วนสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ได้แก่ กองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง (บช.ก.) กองบัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด (บช.ปส.) กองบัญชาการตำรวจสันติบาล (บช.ส.) สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (สตม.) กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) สำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ (สพฐ.ตร.) สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สทส.)

๓.๑.๔ ส่วนปฏิบัติการเฉพาะทาง ได้แก่ สำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำ (สง.นรป.)

๓.๑.๕ ส่วนการศึกษา ได้แก่ กองบัญชาการศึกษา (บช.ศ.) โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (รร.นรต.)

๓.๑.๖ ส่วนบริการ ได้แก่ โรงพยาบาลตำรวจ (รพ.ตร.)

๓.๒ สถานภาพกำลังพล

๓.๒.๑ อัตรากำลังพล

๑) ข้าราชการตำรวจตามกรอบตำแหน่งจำแนกเป็นชั้นข้าราชการตำรวจ ดังนี้

ชั้น	ตำแหน่ง	คนครอง	ร้อยละ ของตำแหน่ง	ตำแหน่งว่าง
สัญญาบัตร	๖๔,๐๔๕	๕๘,๙๔๑	๙๒.๐๓	๕,๑๐๔
ประทวน	๒๓๗,๒๖๙	๑๕๘,๐๑๗	๖๖.๖๐	๗๙,๒๕๒
รวม	๓๐๑,๓๑๔	๒๑๖,๙๕๘	๗๒.๐๐	๘๔,๓๕๖

อัตราส่วนข้าราชการตำรวจต่อประชากร เท่ากับ ๑ : ๒๙๙

ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน ๕๘,๙๔๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๑๗ ของข้าราชการตำรวจทั้งหมด ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จำนวน ๑๕๘,๐๑๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๘๓ ของข้าราชการตำรวจทั้งหมด

สัดส่วนการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control) ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ต่อชั้นประทวน เท่ากับ ๑ : ๒.๖๘

๒) ข้าราชการตำรวจจำแนกตามเพศ เพศชาย ๒๐๐,๖๓๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๔๘ เพศหญิง ๑๖,๓๒๑ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗.๕๒ ปัจจุบันมีข้าราชการตำรวจหญิงดำรงตำแหน่งสูงสุด รองผู้บัญชาการ ๒ นาย ผู้บังคับการ ๘ นาย

๓) บุคลากรอื่น ๆ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ๑,๑๕๘ คนพนักงานราชการ ๒๗ คน

๔) เปรียบเทียบข้าราชการตำรวจกับข้าราชการในฝ่ายพลเรือน มีสัดส่วนข้าราชการตำรวจเป็นร้อยละ ๑๖.๐๘ โดยข้าราชการตำรวจมีจำนวนมากเป็นลำดับสอง รองจากกระทรวงศึกษาธิการ

๓.๒.๒ คุณลักษณะกำลังพล

๑) คุณวุฒิการศึกษาของข้าราชการตำรวจ เป็นดังนี้

คุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาเอก	๓๑๓	๐.๑
ปริญญาโท	๙,๙๕๒	๔.๗
ปริญญาตรี	๖๖,๕๘๑	๓๑.๕
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๓๔,๖๘๒	๖๓.๗

๒) อายุข้าราชการตำรวจ ปัจจุบันข้าราชการตำรวจ มีอายุเฉลี่ย ๔๓ ปี

- หน่วยงานที่มีอายุเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ภ.๕ อายุเฉลี่ย ๔๘.๕๗ ปี รองลงมา บช.ตชด. อายุเฉลี่ย ๔๖.๗๖ ปี และ ภ.๙ อายุเฉลี่ย ๔๖.๔๖ ปี

- หน่วยงานที่มีอายุเฉลี่ยน้อยสุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ รร.นรต. อายุเฉลี่ย ๓๑.๘๗ ปี รองลงมา สตส. อายุเฉลี่ย ๓๖.๒๗ ปี และ สยศ.ตร. อายุเฉลี่ย ๓๘.๐๕ ปี

- หน่วยปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม อายุเฉลี่ยเกิน ๔๔ ปี ทุกหน่วย

- ข้าราชการตำรวจ จำแนกเป็นช่วงวัย (Generation) ได้ดังนี้

ช่วงวัย	จำนวน	ร้อยละ
Baby boomer (๔๙-๖๐ ปี)	๖๗,๘๒๙	๓๑.๒๖
Generation X (๓๔-๔๘ ปี)	๑๒๐,๒๘๒	๕๕.๔๔
Generation Y (๓๓ ปี ลงมา)	๒๘,๘๔๗	๑๓.๒๙
รวม	๒๑๖,๙๕๘	๑๐๐

๓.๒.๓ ด้านการกระจายตัวของกำลังพล

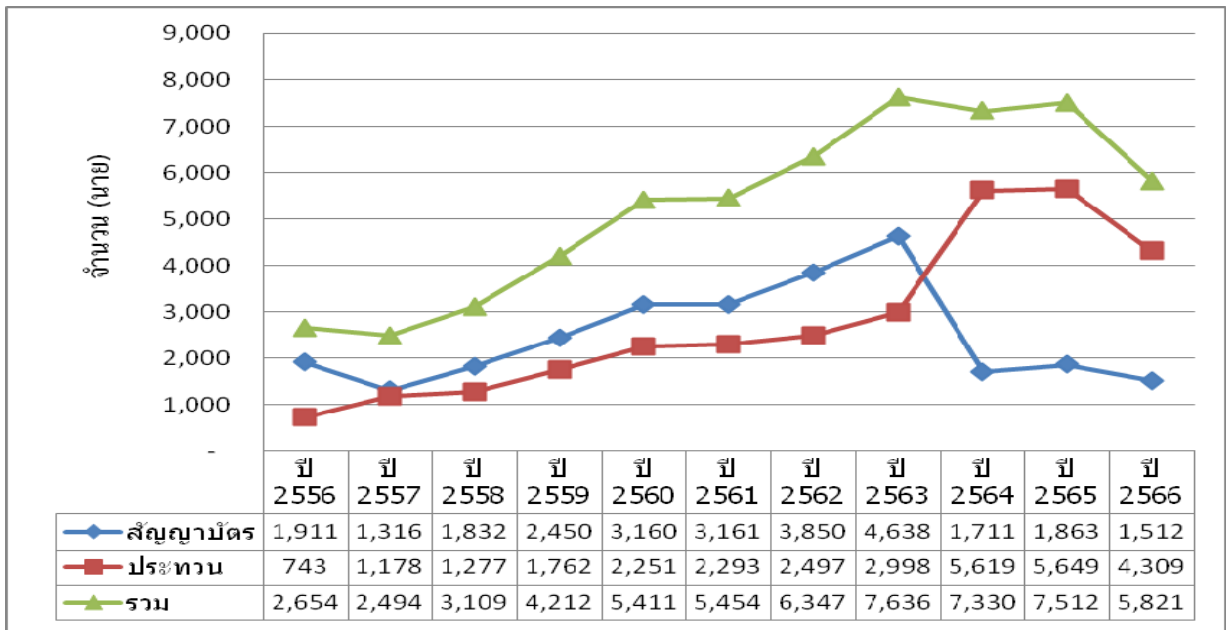
- หน่วยที่มีกำลังพลมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ภ.๔ จำนวน ๒๑,๘๕๖ นาย รองลงมา บช.น. จำนวน ๒๐,๓๖๒ นาย และ ภ.๓ จำนวน ๒๐,๒๖๕ นาย

- หน่วยที่มีกำลังพลน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ สง.นรป. จำนวน ๑๓๓ นาย รองลงมา สตส. จำนวน ๑๘๔ นาย และ สง.ก.ตร. จำนวน ๑๘๘ นาย

- หน่วยที่มีอัตราว่างมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ สพฐ.ตร. คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๕๓ รองลงมา บช.ตชด. คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๘๑และ สทส. คิดเป็นร้อยละ ๔๑.๕๘

- หน่วยที่มีอัตราว่างน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ศชต. คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๔๙ รองลงมา บช.ศ. คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๔๘และ ภ.๙ คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๕

๓.๒.๔ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไป ข้าราชการตำรวจจะเกษียณอายุเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๖๓ มีจำนวนผู้เกษียณสูงสุด ๗,๖๓๖ นาย จำนวนผู้เกษียณอายุราชการปรากฏตามกราฟ ดังนี้



๓.๒.๕ งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ใช้งบประมาณด้านบุคลากรเกินกว่าร้อยละ ๗๐ ของงบประมาณรายจ่าย ดังนี้

ปีงบประมาณ	ปี ๒๕๕๓	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๕	ปี ๒๕๕๖	ปี ๒๕๕๗
งบรายจ่าย ตร.	๗๔,๓๘๒,๙๖๗,๓๐๐	๗๔,๑๙๐,๕๕๕,๓๐๐	๗๗,๗๕๙,๗๕๐,๗๐๐	๘๓,๗๕๘,๘๓๑,๕๐๐	๘๖,๗๖๘,๗๒๘,๓๐๐
งบบุคลากร	๕๒,๔๔๖,๖๖๗,๖๐๐	๕๔,๘๔๙,๙๙๖,๐๐๐	๖๐,๓๖๘,๖๖๙,๕๐๐	๖๒,๖๐๓,๙๕๐,๗๐๐	๖๕,๘๗๗,๖๑๘,๗๐๐
ร้อยละ	๗๐.๕๑	๗๓.๙๓	๗๗.๖๓	๗๔.๗๔	๗๕.๙๒

๔. ประเด็นท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล

๔.๑ ด้านจำนวนกำลังพล

๔.๑.๑ จำนวนข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุราชการ ตั้งแต่ปี ๒๕๕๖ - ๒๕๖๖ มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ มีข้าราชการเกษียณอายุเกิน ๕,๐๐๐ นาย จำเป็นต้องมีแผนการสรรหากำลังพลทดแทนให้เพียงพอและทันเวลารวมทั้งการจัดเตรียมงบประมาณและความพร้อมสำหรับการผลิตข้าราชการตำรวจใหม่

๔.๑.๒ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นจากการเปรียบเทียบงบบุคลากรกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ คิดเป็นร้อยละ ๗๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาด้านอื่น ๆ รวมทั้งมาตรการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่สามารถสรรหากำลังพลใหม่ได้เกินกว่าจำนวนข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุในแต่ละปี

๔.๑.๓ ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการเพิ่มขึ้นสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีบุคลากรมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรม แต่มีลักษณะงานที่มีความเสี่ยง โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งอาจเจ็บป่วย ได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ ต้องมีภาระค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล รวมทั้งสวัสดิการด้านอื่น ๆ รวมทั้งการที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งผู้สูงอายุ ก็ทำให้มีภาระด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น

๔.๑.๔ ขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวนจากนโยบายส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน มีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเปิดสอบข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเป็นสัญญาบัตรจำนวนมาก และการเลื่อนชั้นข้าราชการตำรวจยศดาบตำรวจอายุ ๕๓ ปี เป็นสัญญาบัตร ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาการขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่ได้เปิดรับสมัครบุคคลภายนอกมาทดแทนกำลังพลที่สูญเสียไปอย่างเพียงพอ

๔.๑.๕ ขาดแคลนข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค ซึ่งเป็นบุคลากรที่ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านนิติวิทยาศาสตร์ ทำลายวัตถุระเบิด ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญ เฉพาะด้าน ตลอดจนจะต้องสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน จำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินการสรรหาบุคลากรด้านเทคนิค หรือคุณสมบัติพิเศษ เพื่อแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๔.๒ ด้านคุณภาพกำลังพล

๔.๒.๑ ข้าราชการตำรวจอายุเฉลี่ยสูงขึ้น ปัจจุบันอายุเฉลี่ย ๔๓ ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีอายุน้อย มีสมรรถนะร่างกายเหมาะสมกับภารกิจที่ตรากตรำและเสี่ยงภัย องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation Development-OECD) กำหนดไว้ว่าองค์กรที่ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุ คือองค์กรที่มีเจ้าหน้าที่ที่อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ ๒๐ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีข้าราชการตำรวจอายุตั้งแต่ ๕๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๕๗,๑๔๙ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๔ ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ตามคำจำกัดความดังกล่าว

๔.๒.๒ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ขาดแคลนคนรุ่นหนุ่มที่จะเข้ามาสู่องค์กร จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อดึงดูดบุคลากรวัยหนุ่มที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร และรักษาบุคลากรดังกล่าวไว้

๔.๒.๓ ความไม่สมดุลระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ด้วยความแตกต่างของอุปนิสัย และวิถีการใช้ชีวิตระหว่างคนที่เกิดในแต่ละยุค (Generation) อาจเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างยุค สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อให้กำลังพลต่างยุคสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น สามารถดึงศักยภาพของคนต่างยุคออกมาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด

๔.๒.๔ สถานการณ์ด้านสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถเป็นบุคลากรที่สามารถเรียนรู้แก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

๔.๒.๕ ภาวะผู้นำปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรทุกแห่ง จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการ กำกับดูแลข้าราชการตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓ ด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

๔.๓.๑ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีโครงสร้างองค์กรใหญ่ จัดโครงสร้างที่มีช่วงชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ดำเนินการได้ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

๔.๓.๒ ระบบการแต่งตั้งโยกย้าย ยังไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจและแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓.๓ เส้นทางกรเจริญเติบโตในสายอาชีพไม่ชัดเจนและไม่สร้างแรงจูงใจ

๔.๓.๔ ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระ หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะเป็น
เจ้าพนักงานในกระบวนการยุติธรรมที่ต้องมีอิสระในการปฏิบัติงาน

๔.๓.๕ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ ยังไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถและมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานตำรวจ

๔.๔ ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

๔.๔.๑ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจาก
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายในการ
พัฒนาในระยะยาว บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตราชการ

๔.๔.๒ ผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งระดับผู้บังคับการ ขึ้นไป ซึ่งเป็นผู้บริหาร
ที่เป็นกลไกสำคัญ จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและได้รับการพัฒนาศักยภาพการบริหารให้สามารถนำองค์กรก้าวไป
ข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๔.๓ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน เป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับประชาชน
มากที่สุด จำเป็นต้องจัดระบบการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการเพิ่มอำนาจ (Empowerment)
ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ซึ่งมีความแตกต่างกันได้อย่างคล่องตัวและ
สนองตอบแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร

๔.๔.๔ การเปลี่ยนแปลงของสังคม อาชญากรรมรูปแบบใหม่ จำเป็นต้องให้ข้าราชการตำรวจ
มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับปัญหาด้านอาชญากรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

๔.๔.๕ การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๕. กรอบแนวคิดที่นำมาจัดทำยุทธศาสตร์

๕.๑ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) กำหนดวิสัยทัศน์
ไว้ คือ สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง
ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยมีประเด็นมุ่งเน้นสำคัญประการหนึ่ง คือ
พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสูง มีคุณธรรม จริยธรรมทางอาชีพและมีความรับผิดชอบ

- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับ
การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน

- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโต อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
และสังคม ให้มีความสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างสังคมนานาชาติที่มี
คุณภาพชีวิต ป้องกันภัยจากการก่อการร้ายและอาชญากรรม ยาเสพติด ภัยพิบัติ และการแพร่ระบาดของ
โรคภัย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๕.๒ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังพลภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑)

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๑๖๙ ลงวันที่ ๑๘ ตุลาคม
๒๕๕๖ แจ้งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคน
ภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) ตามข้อเสนอของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ
(คปร.) สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีดังนี้

- มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑) ครอบคลุมกำลังพลภาครัฐ ได้แก่ ข้าราชการ (ไม่รวมข้าราชการทหาร) พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และกำลังคนประเภทอื่นในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหารที่เชิงบุคลากรจากงบประมาณรายจ่ายแผ่นดิน

- ไม่เพิ่มอัตราข้าราชการตั้งใหม่ในภาพรวมสำหรับข้าราชการทุกประเภท ยกเว้นกรณีจำเป็นมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานระดับกรมขึ้นไป หรืองานที่ต้องดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล

- การจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการ จะไม่ยุบเลิกอัตราข้าราชการในภาพรวม และจัดสรรอัตราที่ว่างจากผลการเกษียณอายุคืนในภาพรวมของกระทรวงหรือองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สามารถพิจารณาเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว สำหรับข้าราชการตำรวจ ให้องค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล (ก.ตร.) พิจารณาจัดสรรอัตราว่างจากผลการเกษียณอายุของข้าราชการตำรวจ สำหรับตำแหน่งตามเงื่อนไขที่กำหนด มีดังนี้

ก. ภารกิจด้านการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ข. ภารกิจในสถานีตำรวจในพื้นที่อำเภอในถิ่นทุรกันดารที่มีไขตัวจังหวัดและพื้นที่อำเภอในเขตจังหวัด ที่ห่างไกลความเจริญ

ค. ภารกิจด้านการอารักขาและรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานที่ประทับ

ง. ภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

จ. ภารกิจด้านการปราบปรามยาเสพติด

ฉ. ภารกิจที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษ

- การบริหารจัดการอัตรากำลังลูกจ้าง ให้ยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างจากการเกษียณอายุและว่างโดยเหตุอื่นทุกส่วนราชการ และไม่ให้อำนาจลูกจ้างชั่วคราวจากงบประมาณประเภทงบบุคลากร

๕.๓ ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๖๔ กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ คือ “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลโดยเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน ปรับปรุงพัฒนาระบบงานและกระบวนการระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาคุณธรรมให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสปรับทัศนคติและวิธีการทำงานเพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน พัฒนากุศลกรให้มี ความรู้ ความเข้าใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด พัฒนางานตรวจสอบภายในจัดหาครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยภายในและภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยส่งเสริมให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมยกย่อง เชิดชูเกียรติและหรือให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่ประชาชนเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมบูรณาการกลไกทั้งภายในและภายนอกให้มีการเชื่อมโยง

การดำเนินงาน รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและเอกชนรวมทั้ง การปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร โดยการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานวางระบบการจัดสวัสดิการ ระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้า ยึดหลักสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ สร้างจิตสำนึกการอุทิศตนในการทำงาน การใช้งบประมาณและทรัพย์สินของทางราชการการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการตรวจราชการกำหนดแผนการจัดหาทดแทนสถานที่ทำการ บ้านพัก ยุทโธปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้องยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ

๕.๔ ยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารจัดการชายแดนและแก้ไขปัญหาภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อความมั่นคงของประเทศ รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๑ การเฝ้าระวังตามแนวชายแดนและคนต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างความเชื่อมโยงด้านการท่องเที่ยว การบริการและการลงทุนกับประเทศในสมาชิกอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๒ การพัฒนาศักยภาพการตรวจคนเข้าเมืองเพื่อรองรับความเชื่อมโยงระบบการคมนาคมขนส่ง การเปิดเสรีทางการค้า และการท่องเที่ยว

ภารกิจที่ ๓ การรักษาความปลอดภัยระบบโครงข่ายคมนาคมขนส่งในพื้นที่

ชั้นใน

ภารกิจที่ ๔ การปรับปรุงกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ภารกิจที่ ๕ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

ภารกิจที่ ๖ การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความร่วมมือด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ทั้งในและนอกอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๗ การพัฒนาไกลความร่วมมือกับหน่วยงานตำรวจในอาเซียนและหน่วยงานความมั่นคงอื่น ๆ

๗.๑ การพัฒนาไกลการประสานงานระหว่างหน่วยงานตำรวจของประเทศสมาชิก

๗.๒ การสร้างกลไกความร่วมมือบริเวณชายแดน ในการปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างประเทศสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๘ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ภารกิจที่ ๙ การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนและการพัฒนาทักษะข้าราชการ
ตำรวจ

ภารกิจที่ ๑๐ การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการอำนวยความสะดวก
ยุติธรรม

๑๐.๑ การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ

๑๐.๒ การอำนวยความสะดวกยุติธรรมและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ

๕.๕ ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้ดำเนินการจ้าง
ที่ปรึกษาบุคคลภายนอก ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและได้นำ
ผลการวิจัยมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

๕.๕.๑ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจ
แห่งชาติ โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และบริษัท เอพีเอ็ม กรู๊ป โซลูชั่น จำกัด ซึ่งผลการศึกษา
มีข้อเสนอ ดังนี้

(๑) การปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลในเชิงการพัฒนาองค์กร (Organization
Development : OD) เช่น การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์และปรับโครงสร้างการ
บริหารจัดการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

(๒) การปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลในเชิงการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human
Resource Management : HRM) เช่น การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง การวิเคราะห์และวางแผน
อัตรากำลังเชิงกลยุทธ์ การสร้างระบบสรรหาและคัดเลือก การบริหารและพัฒนาสวัสดิการ การจัดทำระบบ
เส้นทางการเจริญเติบโต เป็นต้น

(๓) การปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลในเชิงการพัฒนาข้าราชการตำรวจ (Human
Resource Development : HRD) เช่น การจัดทำหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการตำรวจแบบต่อเนื่อง การ
กำหนดลักษณะผู้นำ บทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น

(๔) การปรับปรุงระบบทรัพยากรบุคคลในเชิงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information
Technology : IT) เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

(๕) การเตรียมความพร้อมเปิดเสรีอาเซียน การเสริมสร้างบทบาทหญิงชาย

๕.๕.๒ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ของ
ข้าราชการตำรวจ โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลังซึ่งผล
การศึกษามีข้อเสนอ ดังนี้

(๑) ปรับปรุงบัญชีเงินเดือนให้แตกต่างจากข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้สามารถ
สะท้อนความเสี่ยงจากการรับราชการในฐานะข้าราชการตำรวจ

(๒) ปรับปรุงอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เพื่อสะท้อนความเสี่ยงเฉพาะ
จากการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ

(๓) เสนอให้มีการให้เงินเพิ่มตามท้องที่ ที่สามารถสะท้อนผลกระทบต่อความสามารถ
ในการดำรงชีวิต และการทำงานจากการต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย

(๔) ปรับปรุงการให้เงินเพิ่มตามวิชาชีพ ให้สามารถสะท้อนความแตกต่าง และความ
เหมาะสมของค่าตอบแทนรายวิชาชีพ

(๕) ปรับปรุงสวัสดิการ ให้สามารถสะท้อนการดำรงชีวิต และการทำงานของข้าราชการ
ตำรวจให้มากขึ้น

ร่าง

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

(Human Resource Strategy of Royal Thai Police 2014 - 2023)

วิสัยทัศน์ : บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล สู่ความเป็นตำรวจมืออาชีพ

พันธกิจด้านบุคลากร :

- (๑) จัดระบบการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ ตามระบบคุณธรรม
- (๒) ออกแบบและพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการ ระบบตำแหน่ง และระบบการปฏิบัติและบริหารงานตำรวจ
- (๓) ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและพัฒนากิจสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- (๔) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความสามารถตั้งแต่เริ่มรับราชการและการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีการเตรียมความพร้อมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีหลังเกษียณอายุราชการ
- (๕) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อระบบบริหารงานบุคคล

เป้าประสงค์ :

- (๑) โครงสร้างองค์กรอัตรากำลังและระบบการบริหารงานบุคคล เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงได้ทันสถานการณ์ รวมทั้งตอบสนองเส้นทางเจริญเติบโตของข้าราชการตำรวจได้อย่างเหมาะสม
- (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีข้าราชการตำรวจทดแทนกำลังพลที่สูญเสียอย่างเพียงพอและทันเวลา
- (๓) ข้าราชการตำรวจมีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย การให้บริการประชาชน รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรมภาคภูมิใจในวิชาชีพตำรวจ
- (๔) ข้าราชการตำรวจและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการทำงาน มีความรักและผูกพันต่อองค์กร

ยุทธศาสตร์ : ประกอบด้วย ๗ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- (๑) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งข้าราชการตำรวจ
- (๒) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นระบบคุณธรรม (Merit System)
- (๓) พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก
- (๔) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- (๕) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล
- (๖) สร้างศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ
- (๗) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งข้าราชการตำรวจ

เป้าหมาย ๑. โครงสร้างองค์กรมีความโปร่งใส มีมาตรฐาน และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง

๒. บทบาทอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานมีความชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน

๓. โครงสร้างและระบบตำแหน่งตอบสนองต่อเส้นทางเติบโตของข้าราชการตำรวจ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. ปรับปรุงโครงสร้างให้มีมาตรฐาน มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง	๑. จัดระบบการพิจารณา เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานตามความจำเป็นเร่งด่วน ๒. พัฒนาระบบงานภายในของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงานของสถานีตำรวจให้กระชับคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ๓. การทบทวนภารกิจและถ่ายโอนภารกิจที่ไม่ใช่งานตำรวจ ๔. ปรับช่วงชั้นการบังคับบัญชาของหน่วยงานให้สั้นลง ๕. ปรับโครงสร้างฝ่ายอำนวยการของหน่วยแต่ละระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน ๒. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการทบทวนภารกิจและถ่ายโอนภารกิจ	สกพ. สกพ., สยศ.ตร. สกพ. สกพ. สกพ.
๒. ทบทวนการกำหนดตำแหน่งและจัดทำกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจ	๑. จัดทำแผนทบทวนความเหมาะสมของการจัดทำกรอบอัตรากำลัง และเกณฑ์การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง เช่น จำนวนตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง สายงาน	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการทบทวนความเหมาะสมของการจัดทำกรอบอัตรากำลัง	สกพ.
๓. พัฒนาหน่วยงานให้บริการประชาชนในพื้นที่	๑. กระจายหน่วยงานให้บริการประชาชนในพื้นที่และพัฒนาโครงสร้างระดับสถานีตำรวจ	ระดับความสำเร็จของการกระจายหน่วยงานให้บริการประชาชน	สกพ., สยศ.ตร.
๔. จัดเตรียมองค์กรรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๑. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทั้งหน่วยงานฝ่ายอำนวยการประสานงานและฝ่ายปฏิบัติการ โดยคำนึงถึง ความเจริญทางเศรษฐกิจในพื้นที่การเชื่อมต่อของเส้นทางคมนาคม ช่องทางเข้าออกประเทศ	ระดับความสำเร็จในการจัดเตรียมองค์กรรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	สกพ., สยศ.ตร.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<p>๕. ปรับปรุงระบบตำแหน่ง ให้เหมาะสม มีมาตรฐานและสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร</p>	<p>๑. ปรับปรุงระบบตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ตำแหน่งควบ ข้าราชการ ตำรวจไม่มียศให้มีมาตรฐาน</p> <p>๒. การกำหนดให้มีตำรวจกองประจำการ</p> <p>๓. จัดหากำลังพลทางเลือกหรือบุคคลากรอื่นมาปฏิบัติงานเพิ่มเติม เช่น พนักงานราชการ การจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (Outsource)</p>	<p>ระดับความสำเร็จของการปรับระดับตำแหน่งให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน</p>	<p>สกพ.</p> <p>สกพ.,กมค.</p> <p>สกพ., สงป, กมค.</p>
<p>๖. การพัฒนาหน่วยงานฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานแต่ละระดับ</p>	<p>๑. ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลระดับ ตร. บช./ภ. บก/ภ.จว. และปรับปรุงโครงสร้างระบบงานให้ทันสมัยและเป็นกลไกผลักดันยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์ของ ตร. โดยคำนึงถึงหลักการรวมอำนาจ (Centralization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือการผสมผสานและเน้นกลยุทธ์การรวมศูนย์งานเพื่อให้บริการองค์การในภาพใหม่ (Shared Services)</p> <p>- ทบทวนภาระงานในแต่ละตำแหน่งและหน่วยงาน ออกแบบกระบวนการทำงาน ปรับลดกระบวนการทำงานใหม่</p> <p>๒. วิเคราะห์ความต้องการคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่จะผลักดันงานด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละหน่วยงาน</p> <p>๓. จัดทำแผนงานและจัดสรรงบประมาณการพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๔. จัดตั้งโรงเรียนกำลังพล เพื่อเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรด้านกำลังพลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</p>	<p>๑. ระดับความสำเร็จของการศึกษาวิเคราะห์และการดำเนินการปรับปรุง</p>	<p>สกพ., สยศ.ตร.</p> <p>สกพ., บช.ศ.</p> <p>สกพ., สงป.</p> <p>สกพ.</p>

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<p>๗. พัฒนาระบบงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>๑. วางแผนการบริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี ให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลง</p> <p>๒. กำหนดแผนการขอสนับสนุนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง เงินเพิ่มพิเศษประเภทต่าง ๆ ให้เพียงพอและสอดคล้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ</p>	<p>๑. แผนการบริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๒. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน</p>	<p>สกพ., สงป.</p> <p>สกพ., สงป.</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นระบบคุณธรรม (Merit System)

เป้าหมาย ๑. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการดำเนินงานและภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลมีค่านิยม ประพฤติและถือปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

๒. บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือผลงานเป็นหลักและผู้บังคับบัญชามีค่านิยมที่พิจารณาความดีความชอบโดยยึดหลักคุณธรรมความสามารถ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรี และภาพลักษณ์องค์กร	๑. นำหลักธรรมาภิบาล ภาครัฐมาใช้ในการบริหารจัดการและขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ ๒. จัดกิจกรรมรณรงค์ ส่งเสริมค่านิยมที่ดีภายใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และจัดค่านิยมที่เป็นอุปสรรคและส่งผลกระทบ ในทางลบ ๓. พัฒนาผู้นำองค์กรแต่ละระดับชั้นให้เป็นผู้ นำที่สามารถส่งเสริมรณรงค์ และกระตุ้นบุคลากร ภายในให้ร่วมกันสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	รายงานการนำหลัก ธรรมาภิบาลภาครัฐมาใช้ ในการบริหารจัดการและ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	สภพ., สยศ.ตร. บช.ศ., สยศ.ตร. บช.ศ., สยศ.ตร.
๒. เสริมสร้างจิตสำนึกและ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม การเป็นข้าราชการตำรวจ ที่ดีให้แก่บุคลากรทุกระดับ	๑. กำหนดมาตรฐานทาง คุณธรรม จริยธรรม และ วินัยข้าราชการตำรวจ รวมทั้งการบังคับใช้ เป็น กรอบการประพฤติปฏิบัติ ๒. มีหลักสูตรฝึกอบรมด้าน คุณธรรม จริยธรรม และ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ที่สอดคล้องกับ ระดับและความต้องการ ของข้าราชการอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	๑. รายงานการบังคับใช้ มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และวินัย ข้าราชการตำรวจ ๒. ร้อยละของข้าราชการ ตำรวจ ที่ได้รับการพัฒนาตาม หลักสูตร	บช.ศ. บช.ศ.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
	๓. ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการตำรวจผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	๓. ร้อยละความสำเร็จของโครงการที่ส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประมวลจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	บช.ศ., จต.
๓. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจค่านิยมทัศนคติที่ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือผลงานเป็นหลัก	จัดทำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม ทัศนคติ เพื่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือผลงานเป็นหลัก	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือผลงานเป็นหลัก	บช.ศ., สกพ.
๔. เสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างยุค (Generation)	ให้ความรู้ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างคนต่างวัย (Generation) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคนต่างวัยภายในองค์กรได้	ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจ	บช.ศ., สกพ.

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก

เป้าหมาย ๑. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีข้าราชการตำรวจทดแทนกำลังพลที่เกษียณอายุราชการและสูญเสียกรณีอื่น ๆ อย่างเพียงพอและทันเวลาและมีอัตราส่วนในการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสม

๒. ระบบการคัดเลือกและสรรหาที่ยึดระบบคุณธรรม โปร่งใส ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดคนเก่งคนดีเข้ารับราชการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. วางแผนทรัพยากรบุคคลในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างเหมาะสมเกิดความสมดุลสอดคล้องกับทิศทางองค์กร และการเปลี่ยนแปลง	๑. จัดทำแผนการสรรหากำลังพลทดแทนมุ่งเน้นเพิ่มข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชั้นประทวนให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บริการประชาชนรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิค ๒. การขอรับสนับสนุนกำลังพลทดแทนอัตราที่ถูกลดและเพิ่มเติมตามภารกิจความจำเป็น ๓. แผนการทดแทนเจ้าหน้าที่ทหารในพื้นที่ความมั่นคงชายแดนและจังหวัดชายแดนภาคใต้ ๔. จัดสรรอัตรากำลังรองรับการสูญเสียกำลังพลกรณีต่าง ๆ และจัดสรรตามภารกิจนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน	สกพ. สกพ. สกพ. สกพ.
๒. พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะและเป็นคนดีเข้ารับราชการ	๑. พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก เพื่อดึงดูดคนเก่งและคนดี คนวัยหนุ่ม และมีสมรรถนะเหมาะสมเข้ามา โดยดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลเป้าหมายโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและครอบคลุม	จำนวนรูปแบบ วิธีการสรรหาและคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน	สกพ.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
	๒. พัฒนาระบบการทดสอบ และกลั่นกรองบุคคลเพื่อให้ได้ คนเก่งคนดีและมีสมรรถนะ เหมาะสมเข้ารับราชการตำรวจ และเน้นความโปร่งใสใน ขั้นตอนการคัดเลือกและและ ป้องกันการทุจริตอย่างมี ประสิทธิภาพ		บช.ศ.

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เป้าหมาย กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. ส่งเสริมการนำแนวคิดสมรรถนะของข้าราชการตำรวจมาใช้ในการสรรหาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร	๑. กำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการตำรวจในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง ๒. นำสมรรถนะไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน ๓. นำสมรรถนะหัวหน้าสถานีตำรวจมาประกอบการพิจารณาการแต่งตั้ง	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดและประเมินสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ	สกพ. สกพ. สกพ.
๒. พัฒนาระบบการแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมโดยคำนึงถึงผลงานและพฤติกรรมทางจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับได้	๑. ปรับปรุง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการแต่งตั้งเพื่อให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยคำนึงถึงผลงานและพฤติกรรมทางจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับได้	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการแต่งตั้ง	สกพ.
๓. พัฒนาระบบความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ โดยยึดหลักสมรรถนะความรู้ ความสามารถ ความโปร่งใส และเป็นธรรม	๑. จัดทำระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพ โดยศึกษาโครงสร้างตำแหน่งงานทั้งหมด ๒. วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ	ระดับความสำเร็จในการวางระบบพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	สกพ., สพฐ.ตร., บช.ศ., รร.นรต., รพ.ตร. สกพ.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
	<p>๓. จัดทำและนำเสนอแผนเส้นทางการเติบโตที่เป็นตัวเลือกหลักแก่ข้าราชการตำรวจในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมองเห็นเส้นทางการเติบโตของตนเอง</p> <p>๔. จัดทำเกณฑ์การเติบโตในสายอาชีพให้มีความชัดเจนและโปร่งใส</p> <p>๕. พัฒนาระบบเส้นทางการเติบโตทางสายอาชีพที่เอื้อให้คนเก่งคนดีสามารถเติบโตสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยอาจจัดทำเป็นระบบช่องทางพิเศษสำหรับข้าราชการตำรวจที่มีความสามารถสูง (Fast Track) นอกเหนือไปจากระบบการบริหารจัดการข้าราชการตำรวจที่มีศักยภาพและมี</p> <p>ความสามารถ (Talent Management)</p> <p>๖. พัฒนาการเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโสให้ครอบคลุมไปถึงการพิจารณาด้านความรู้ความสามารถและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ</p>	<p>ระดับความสำเร็จในการวางระบบพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ</p>	<p>สกพ.</p> <p>สกพ.</p> <p>สกพ., บช.ศ., สง.ก.ตร.</p> <p>สกพ.</p>

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<p>๔. พัฒนาระบบและกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงานไปสู่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)</p>	<p>๑. วิเคราะห์ทบทวนระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระบบการประเมินที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ</p> <p>๒. วางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่</p> <p>๒.๑ การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ตร.</p> <p>๒.๒ การติดตามผลการปฏิบัติงาน</p> <p>๒.๓ การพัฒนา</p> <p>๒.๔ การประเมิน</p> <p>๒.๕ การนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ</p>	<p>ระดับความสำเร็จของการวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>สกพ.</p> <p>สกพ., บช.ศ., จต.</p>
<p>๕. ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ</p>	<p>๑. จัดทำแผนการขอปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการตำรวจในระยะยาว โดยคำนึงถึงค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี และมีความแตกต่างกันในแต่ละท้องที่ อัตราเงินเฟ้อ ภาวะความเสี่ยง</p> <p>๒. การปรับปรุงเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการตำรวจกลุ่มต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเสมอภาคกัน</p>	<p>ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนและผลการดำเนินการ</p>	<p>สกพ., สงป.</p> <p>สกพ.</p>

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๖. กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลทั่วทั้งองค์กร	๑. กำหนดมาตรการหรือแนวทางการมอบอำนาจและภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังหัวหน้าหน่วยอย่างเป็นรูปธรรม	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการหรือแนวทางการมอบอำนาจและภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังหัวหน้าหน่วย	สกพ.
๗. ส่งเสริมการบูรณาการมิติหญิงชาย	๑. การเพิ่มสัดส่วนข้าราชการตำรวจหญิงในฝ่ายปฏิบัติการ ๒. ปรับปรุงพัฒนากฎระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการตำรวจหญิงในงานตำรวจ และบูรณาการความสามารถของข้าราชการตำรวจหญิงและชายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๓. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติยอมรับในมิติหญิงชาย	ร้อยละของข้าราชการตำรวจที่มีเจตคติด้านความเสมอภาคหญิงชายที่ดี	สกพ., สยศ.ตร. สกพ., กมค. สกพ., สยศ.ตร.

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย ๑. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจในปฏิบัติงาน รวมทั้งเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร

๒. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. ยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตของบุคลากรในด้านต่าง ๆ	๑. จัดทำแผนสร้างความผาสุกเพื่อพัฒนาระบบสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและเพียงพอ ๒. ผสมผสานรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการรูปแบบต่าง ๆ ที่จะนำเสนอให้แก่ข้าราชการตำรวจให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ๓. จัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) เปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจมีสิทธิเลือกประเภทของสวัสดิการที่จะได้รับหรือไม่รับสิทธิประเภทใด เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล บ้านพักของทางราชการ รถรับส่ง ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร	สกพ. สกพ., สกบ., รพ.ตร. สกพ., สกบ., รพ.ตร.
๒. ปลุกฝังค่านิยมให้แก่บุคลากรดำเนินชีวิตแบบเรียบง่ายตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๑. จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อปลุกฝังค่านิยมให้แก่บุคลากรดำเนินชีวิตแบบเรียบง่ายตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ๒. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการเงินส่วนบุคคลให้แก่ข้าราชการตำรวจ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกิจกรรมหรือโครงการเพื่อปลุกฝังค่านิยมให้แก่บุคลากรดำเนินชีวิตแบบเรียบง่ายตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	สกพ., บข.ศ. สกพ., สกบ.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
<p>๓. เตรียมความพร้อมการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุ</p>	<p>๑. กำหนดแนวทางการดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจข้าราชการตำรวจที่ยังอยู่ในวัยกลางคน ให้สมบูรณ์ แข็งแรง ลดพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการเป็นโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-Communicable Disease) เพื่อคงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ และไม่เป็นภาระด้านการรักษาพยาบาล</p> <p>๒. จัดเตรียมงบประมาณดูแลข้าราชการตำรวจที่มีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะการทำงานสมัยใหม่ และความรู้ด้านเทคโนโลยี ให้แก่ข้าราชการตำรวจที่มีอายุสูงขึ้น เพื่อให้คงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. กำหนดแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจที่สูงวัย ได้ทำงานอย่างยืดหยุ่น สนับสนุนให้ทำงานที่เหมาะสม เช่น ทำงานโครงการพัฒนางานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ร่วมเป็นทีมงานคณะทำงานพัฒนา นอกเหนือจากงานประจำ เป็นพี่เลี้ยง ครูฝึกวิทยากร เป็นต้น</p> <p>๔. เตรียมงบประมาณ และการดูแลข้าราชการตำรวจที่เกษียณอายุและมีอายุยืนมากขึ้น และแนวทางการนำข้าราชการตำรวจที่เกษียณ แต่มีประสบการณ์สูงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร</p>	<p>ระดับความสำเร็จของการดำเนินการกิจกรรมหรือโครงการ</p>	<p>สกพ., รพ.ตร.</p> <p>สกพ., สงป.</p> <p>สกพ.</p> <p>สกพ., สงป., รพ.ตร.</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ สร้างศักยภาพบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ

เป้าหมาย ๑. บุคลากรทุกระดับของทุกหน่วยงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเป็นมืออาชีพ สามารถผลักดันสำนักงานตำรวจแห่งชาติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. บุคลากรมีมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๑. พัฒนาระบบและดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ	๑. จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามหลักสมรรถนะให้กับบุคลากรทุกระดับ ทุกสายงานโดยมุ่งเน้นให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับทุกสายงานได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการรับราชการ ๒. ปรับปรุงการฝึกอบรมทางยุทธวิธีตำรวจแต่ละสายงานให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเป็นมาตรฐาน ๓. จัดตั้งโรงเรียนฝึกอบรมเฉพาะทางและพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	บช.ศ., สกพ. บช.ศ. บช.ศ.
๒. พัฒนาภาวะผู้นำสร้างระบบการพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย	๑. สร้างระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเชื่อมโยงตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง	ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง	บช.ศ., สกพ.
๓. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง	๑. พัฒนาหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๓. จัดทำแผนพัฒนาความสามารถด้านภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน	๑. ระดับความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๒. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	บช.ศ. บช.ศ., สกพ. บช.ศ., ตท.
๔. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทั้งหน่วยงานราชการและเอกชน	๑. วางระบบทุนการศึกษาบุคลากรทั้งทุนรัฐบาลไทย และทุนต่างประเทศ ๒. พัฒนาระบบทุนการฝึกอบรมบุคลากรจากนอกหน่วย	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนา	กมค., สกพ., บช.ศ., ตท. กมค., สกพ., บช.ศ.

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
๕. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม	๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) ๒. ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเอง	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	บช.ศ., สกพ. บช.ศ., สกพ.
๖. พัฒนาศักยภาพข้าราชการตำรวจเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๑. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยคำนึงถึงลักษณะหน่วยงาน พื้นที่ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และเนื้อหาความรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่ - หน่วยงานในพื้นที่ชายแดน ช่องทางเข้าออก - หน่วยงานประสานงานระหว่างประเทศ - หน่วยงานที่รับผิดชอบแหล่งท่องเที่ยว เส้นทางคมนาคมเชื่อมต่ออาเซียน ๒. สร้างองค์ความรู้ประเทศอาเซียนที่จำเป็นสำหรับข้าราชการตำรวจ - ความรู้เกี่ยวกับภาษา วัฒนธรรม สังคม การเมือง - ความรู้ระบบงานยุติธรรม - ความรู้การจัดองค์กรตำรวจ หน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย - กฎหมายระหว่างประเทศ กฎกติกากที่เกี่ยวข้องกับงานตำรวจ - ความรู้เกี่ยวกับการจัดประชุมสัมมนาระหว่างประเทศการประสานงานระหว่างหน่วยงานระหว่างประเทศ การฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศอาเซียนให้แก่ข้าราชการตำรวจตามความจำเป็นเร่งด่วน		ตท., สยศ.ตร., บช.ศ. สกพ. ตท., สยศ.ตร., บช.ศ., บช.ส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน	ตัวชี้วัด	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ปรับปรุงและพัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ	๑. ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้ครบถ้วนถูกต้อง และเป็นปัจจุบันโดยมีรายละเอียดของข้อมูลเพียงพอ ต่อการพิจารณาและกำหนดนโยบาย	ระดับความสำเร็จการพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากรและสามารถใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล	สทส., สกพ.
	๒. พัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลด้านบุคลากรและใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ		สทส., สกพ.
	๓. พัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปให้สามารถวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล สามารถตอบสนองความต้องการในการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ		สทส., สกพ.
	๔. จัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (Hardware) โปรแกรม (Software) การเตรียมระบบและบุคลากรรองรับ		สทส., สกพ.
	๕. พัฒนาการให้บริการข้อมูลด้านบุคลากร ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือสมาร์ทโฟน เช่น การตรวจสอบสิทธิกำลังพล บัญชีเงินเดือน ยอดเงินหักบัญชี เป็นต้น		สกพ., สงป.