

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

๑. บทนำ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์และ พระราชอาคันตุกะ ปฏิบัติการตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดทางอาญารักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและความมั่นคง ของราชอาณาจักร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการตำรวจหรือ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ช่วยเหลือการพัฒนาประเทศตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมาย ในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๖๔ โดยมี วิสัยทัศน์ว่า “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่ จำเป็นต้องมุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถใช้ศักยภาพ ของบุคลากรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีแนวคิดว่าคุณคนเป็น “ทุน” ประเภทหนึ่งขององค์กรที่จำเป็นต้องลงทุนในการสรรหา บริหารจัดการและพัฒนา ให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มมูลค่าในตัวได้ทั้งด้าน ความรู้ความสามารถ ทักษะ หรือความชำนาญ ไม่มีค่าเสื่อมราคา เป็น “ทุนมนุษย์” ที่เน้นความรู้และนำ สติปัญญามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร หากสามารถบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ย่อมสามารถเพิ่มผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรได้มากกว่าสินทรัพย์หรือทุนประเภท อื่น ๆ กระบวนทัศน์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่อาจจำกัดแค่การรักษากฎระเบียบด้านงานบุคคล เพียงเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคใหม่ จำเป็นต้องบริหารในลักษณะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ผลักดันให้องค์กรไปสู่วิสัยทัศน์โดยผ่านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ ภาระด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่จำกัดอยู่กับหน่วยงาน ด้านทรัพยากรบุคคลเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นบทบาทที่ผู้บริหารทุกระดับและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล จะต้องร่วมกันรับผิดชอบ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรในห้วงเวลาที่ผ่านมามีการ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นต้องกำหนดกรอบแนวทางการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากร บุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในระยะ ๑๐ ปี เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาระบบ การบริหารงานบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้องค์กรมีบุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการพัฒนาสมรรถนะให้สามารถปฏิบัติงานรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้บริการตอบสนองความ ต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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 และขณะนี้ประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยปัจจุบันมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งหมด คือจำนวน ๙,๙๒๘,๐๐๐ คน (คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๓) และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ (Aged Society) คือมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปเกินกว่าร้อยละ ๒๐

นอกจากประชากรในประเทศแล้ว ยังมีชาวต่างชาติที่เป็นนักท่องเที่ยวและแรงงานที่เดินทางเข้า - ออกประเทศ ในแต่ละปีจำนวนมาก โดยเฉลี่ยเดินทางเข้าประมาณ ๓๐ ล้านคน และเดินทางออกประมาณ ๒๙ ล้านคน บุคคลที่เดินทางเข้าออกประเทศส่งผลกระทบต่อภาระงานที่เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเช่นเดียวกัน รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๑ : สถิติชาวต่างชาติเดินทางเข้า - ออกราชอาณาจักร ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖

ปี พ.ศ.	เดินทางเข้า			เดินทางออก			
	passport	border pass	รวม	passport	border pass	รวม	
๒๕๕๔	๒๐,๔๖๘,๐๒๐	๘,๓๓๘,๘๑๓	๒๘,๘๐๖,๘๓๓	๒๐,๐๒๓,๙๕๑	๘,๐๔๙,๗๓๓	๒๘,๐๗๓,๖๘๔	
๒๕๕๕	๒๓,๘๘๔,๓๙๐	๔,๕๔๘,๖๕๔	๒๘,๔๓๓,๐๔๔	๒๓,๔๐๔,๐๖๘	๔,๓๐๖,๓๗๐	๒๗,๗๑๐,๔๓๘	
๒๕๕๖	๒๘,๕๙๒,๒๑๓	๔,๓๘๓,๓๘๗	๓๒,๙๗๕,๖๐๐	๒๘,๑๓๖,๕๒๕	๔,๒๑๖,๗๙๕	๓๒,๓๕๓,๓๒๐	
เดินทางเข้า เฉลี่ย ๓ ปี			๓๐,๐๗๕,๑๕๙	เดินทางออก เฉลี่ย ๓ ปี			๒๙,๓๗๙,๑๔๗

ที่มา : สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ในด้านสัดส่วนของประชากร พบว่าประชากรในเขตเมืองที่มีเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้ประชากรส่วนใหญ่มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ครอบครัวมีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยว มีบุตรน้อย บิดามารดาต้องออกทำงานนอกบ้าน ความสัมพันธ์ในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป ความผูกพันระหว่างคนในท้องถิ่นชุมชนลดน้อยลง

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

สถานการณ์ด้านสังคมดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กล่าวคือ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของสังคมไทย ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรภาครัฐเช่นเดียวกับภาคเอกชน ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนคนวัยหนุ่มสาวเข้ามาทำงานในองค์กร มีการแย่งชิงประชากรวัยแรงงานกับภาคเอกชนเมื่อขาดคนวัยหนุ่มเข้าสู่องค์กรส่งผลให้ข้าราชการตำรวจมีแนวโน้มอายุเฉลี่ยสูงขึ้น เช่นเดียวกับอายุเฉลี่ยของประชากรทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง นอกจากนี้ยังเกิดภาวะการดูแลด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น ส่วนสาเหตุการเสียชีวิตของคนไทยก็เป็นสาเหตุของการเสียชีวิตโดยปกติของข้าราชการตำรวจเช่นกัน สาเหตุการเสียชีวิตดังกล่าวเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของบุคลากรและเป็นสาเหตุที่สามารถป้องกันได้หากมีการดูแลสุขภาพในระยะยาว

๒.๒ สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ แม้ว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมาจะมีเหตุการณ์ที่กระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นวิกฤติการณ์ทางการเมือง ปัญหาเศรษฐกิจภายนอกประเทศ เหตุภัยพิบัติทางธรรมชาติ แต่สำหรับแนวโน้มในระยะยาวมีการคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง อัตราการขยายตัวและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ดี ภาคอุตสาหกรรมมีบทบาทสูง ภาคเกษตรกรรมเป็นแหล่งสร้างรายได้ และภาคบริการมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economics Community) จะส่งผลให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม การเติบโตทางเศรษฐกิจอาจมีผลกระทบในแง่ลบได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ปัญหาค่าครองชีพที่สูงขึ้นและค่าครองชีพมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การกำหนดค่าตอบแทนข้าราชการตำรวจให้เพียงพอต่อการดำรงชีพตามภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา และความแตกต่างในแต่ละพื้นที่

๒.๓ สถานการณ์ด้านการเมือง ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การบริหารงานภาครัฐจำเป็นต้องอยู่ภายใต้ต้นนโยบายของรัฐบาล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็จะต้องดำเนินไปให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และสามารถสนองต่อนโยบายสำคัญของรัฐบาลในแต่ละสมัย ทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยตรงและนโยบายด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการให้บริการประชาชน ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละรัฐบาล การบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องสนองต่อนโยบายดังกล่าวให้ทันต่อสถานการณ์ นอกจากนี้ ปัญหาระบบการเมืองของไทยที่ขาดเสถียรภาพย่อมส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนของการกำหนดนโยบายภาครัฐ ซึ่งรวมถึงนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลด้วย

๒.๔ สถานการณ์ด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) สื่อสังคมออนไลน์ ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงานของทุกภาคส่วน ทำให้เกิดรูปแบบการให้บริการประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต เปลี่ยนแปลงต่อวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน รวมทั้งการถูกตรวจสอบการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่รัฐผ่านสื่อสังคมออนไลน์ บุคคลภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติให้เหมาะสม

๒.๕ สถานการณ์ด้านอาชญากรรม สถานการณ์ภายในประเทศในด้านเศรษฐกิจและสังคมส่งผลให้สภาพอาชญากรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เนื่องจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ยังกระจุกตัวในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเมืองใหญ่ที่มีประชากรหนาแน่น รวมถึงเมืองที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว มีนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในแต่ละปีจำนวนมาก ทำให้ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีความแตกต่างจากเมืองอื่น ๆ เกิดช่องว่างทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งในบางพื้นที่ที่มีความขัดแย้งจากการแย่งชิงทรัพยากรอันจำกัด สถานการณ์เหล่านี้เป็นความเสี่ยงต่อการเกิดอาชญากรรมและปัญหา ยาเสพติด ในพื้นที่ต่าง ๆ อาชญากรรมพื้นฐาน (street crime) ยังเป็นอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคดีประทุษร้ายต่อทรัพย์ ชีวิต ร่างกายและเพศ มีคดีเกิดขึ้นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น สร้างความหวาดกลัวภัยให้แก่ประชาชน ดังจะเห็นได้จากสถิติคดีย้อนหลัง ๓ ปี ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๒ : สถิติคดีอาญา ๕ กลุ่ม ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๖

กลุ่มคดี	ปี พ.ศ. ๒๕๕๔		ปี พ.ศ. ๒๕๕๕		ปี พ.ศ. ๒๕๕๖	
	รับแจ้ง (คดี)	จับกุม (คน)	รับแจ้ง (คดี)	จับกุม (คน)	รับแจ้ง (คดี)	จับกุม (คน)
๑. คดีอุกฉกรรจ์ และสะเทือนขวัญ	๔,๗๐๙	๓,๐๕๑	๔,๙๘๐	๓,๓๖๒	๔,๗๔๗	๓,๐๘๙
๒. คดีชีวิต ร่างกายและเพศ	๒๕,๖๐๖	๑๗,๙๗๔	๒๕,๘๒๘	๑๗,๖๗๙	๒๓,๙๔๔	๑๕,๘๕๑
๓. คดีประทุษร้ายต่อทรัพย์สิน	๕๐,๗๘๓	๒๗,๑๐๓	๕๑,๕๐๘	๒๖,๖๔๖	๕๐,๒๖๐	๒๔,๕๓๐
๔. คดีที่น่าสนใจ	๓๑,๙๑๐	๑๑,๓๔๘	๓๒,๕๖๔	๑๑,๘๖๑	๓๐,๔๔๖	๑๐,๒๐๓
๕. คดีที่รัฐเป็นผู้เสียหาย	๔๕๒,๐๒๕	๕๔๖,๔๐๒	๔๘๘,๖๕๒	๕๘๖,๓๒๓	๕๕๙,๕๙๕	๖๖๐,๓๕๘

ที่มา : สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ในกลุ่มคดีที่รัฐเป็นผู้เสียหาย คดีที่มีสัดส่วนมากที่สุด คือ คดียาเสพติด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยคดียาเสพติดในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ มี ๓๕๙,๑๘๐ คดี ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ มี ๓๘๔,๗๖๔ คดี และปี พ.ศ. ๒๕๕๖ มี ๔๔๗,๕๖๔ คดีปัญหายาเสพติดจึงเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของสังคม

ขณะที่สังคมไทยมีสัดส่วนประชากรวัยเด็กและวัยหนุ่มสาวลดลง แต่เด็กและเยาวชนที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับยาเสพติดกลับมีสัดส่วนมากขึ้น จากข้อมูลของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่าจำนวนคดีที่เด็กและเยาวชนกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๖ มีแนวโน้มสูงขึ้น โดยมีสัดส่วนการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติดประเภทเมทแอมเฟตามีน (ยาบ้า) สัดส่วนมากที่สุด ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๓ : จำนวนคดีที่เด็กและเยาวชนกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๖

ปี พ.ศ.	ยาบ้า	ร้อยละ	กระท่อม	ร้อยละ	กัญชา	ร้อยละ	อื่น ๆ	ร้อยละ	รวม
๒๕๕๑	๖,๕๔๙	๕๘.๔	๑,๒๘๒	๑๑.๔	๑,๔๔๗	๑๒.๙	๑,๙๒๙	๑๗.๒	๑๑,๒๐๗
๒๕๕๒	๗,๒๒๔	๕๘.๕	๒,๖๘๙	๒๑.๘	๒,๐๖๘	๑๖.๗	๓๗๑	๓.๐	๑๒,๓๕๒
๒๕๕๓	๙,๑๔๖	๖๒.๒	๓,๐๗๕	๒๐.๙	๑,๘๘๒	๑๒.๘	๕๙๒	๔.๐	๑๔,๖๙๕
๒๕๕๔	๙,๕๒๕	๖๘.๘	๑,๘๘๘	๑๓.๖	๑,๓๖๐	๙.๘	๑,๐๗๒	๗.๗	๑๓,๘๔๕
๒๕๕๕	๙,๕๖๓	๖๔.๗	๒,๑๙๙	๑๔.๙	๑,๒๗๙	๘.๗	๑,๗๓๒	๑๑.๗	๑๔,๗๗๓
๒๕๕๖	๑๐,๔๘๒	๖๗.๕	๒,๐๔๗	๑๓.๒	๑,๕๙๓	๑๐.๓	๑,๔๐๘	๙.๑	๑๕,๕๓๐

ที่มา : กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน

การกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด รวมทั้งคดีลัก วิ่ง ชิง ปล้น ในปัจจุบันมีการกระทำผิดในลักษณะกลุ่มแก๊งอาชญากรรม ซึ่งมีเยาวชนเข้าไปเกี่ยวข้องจำนวนมาก เช่น แก๊งรถชิง แก๊งทวงหนี้ นอกกระบบ แก๊งมือปืนรับจ้าง เป็นต้น นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สื่อสังคมออนไลน์ ทำให้เกิดการกระทำผิดที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การหลอกลวงจำหน่ายสินค้าทางอินเทอร์เน็ต การหลอกลวงให้โอนเงินจากแก๊ง Call Center การโจรกรรมข้อมูลบัตรเครดิตเงินสดหรือบัตรเครดิต เป็นต้น การกระทำผิดในลักษณะดังกล่าวมีความซับซ้อนมากขึ้น การแก้ไขปัญหาเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน

และจำเป็นต้องใช้ความรู้ความชำนาญในการสืบสวนสอบสวนและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากจะทำให้เกิดการกระทำผิดเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ ในพื้นที่ป่าไม้ แหล่งน้ำ หรือแหล่งทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ แล้ว ปัญหาดังกล่าวยังทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างรัฐกับท้องถิ่น ระหว่างกลุ่มประชาชน รวมทั้งกระแสการตื่นตัวของพลังมวลชนกลุ่มต่าง ๆ ที่เคลื่อนไหวในประเด็นด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งที่เจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องรับมือกับปัญหาเพิ่มขึ้น

สถานการณ์ภายนอก จากปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ ทำให้ภัยด้านการก่อการร้ายสากลเป็นภัยคุกคามประชาคมโลกกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เชื่อมต่อประเทศต่าง ๆ ให้สามารถติดต่อสื่อสาร เดินทางและดำเนินธุรกิจการค้าได้อย่างเสรี ทำให้อาชญากรกระทำผิดได้โดยไม่จำกัดพรมแดนเช่นกัน อาชญากรรมองค์กรข้ามชาติ (Transnational organized crime) มีเครือข่ายการกระทำผิดในลักษณะต่าง ๆ ทั้งการค้ามนุษย์ การค้ายาเสพติด การลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย นอกจากนี้การที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ มีแนวโน้มที่จะมีการลงทุนค้าขาย การเดินทางเข้าออกประเทศเพิ่มมากขึ้น การขยายโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างประเทศต่าง ๆ ในอาเซียน และการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษตามพื้นที่ชายแดน ย่อมส่งผลกระทบต่อการเพิ่มขึ้นของอาชญากรรมที่อาศัยการเปิดเสรีทางการค้า การลงทุน การเดินทางเข้าออก เป็นช่องทางในการกระทำผิดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แรงงานผิดกฎหมาย สิ้นค้าหนีภาษี ยาเสพติด อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

๒.๖ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อตำรวจ จากผลการวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ” โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๗ พบว่าประชาชนมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เรียงตามลำดับ ดังนี้

- ๑) ติดต่อใช้บริการได้ง่ายและรวดเร็ว
- ๒) บริการด้วยความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์
- ๓) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- ๔) ทำงานคุ้มค่ากับงบประมาณของรัฐบาล
- ๕) บริการด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม

ผู้วิจัยได้เสนอตัวแบบเพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชน ในประเด็นที่สำคัญคือ การนำตัวแบบตำรวจชุมชน (Community Policing) มาใช้ โดยแก้ไขปัญหาให้เจ้าหน้าที่ตำรวจลดการใช้ความรุนแรงกับประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ใช้วาจาสุภาพกับประชาชน ไม่ใช่อำนาจกดขี่ประชาชน ลดปัญหาการแทรกแซงทางการเมืองและระบบอุปถัมภ์ นอกจากนี้จำเป็นต้องปรับบทบาทใหม่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจจากการแก้ไขปัญหาอาชญากรรมไปสู่บทบาทของการแก้ไขปัญหาสังคมโดยทำงานร่วมกับประชาชน

การสำรวจความคิดเห็นของสวนดุสิตโพล ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเนื่องในวันตำรวจ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๓ บทบาทของตำรวจที่ประชาชนพึงพอใจมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ

- ๑) การเสียสละทุ่มเทในการทำงาน (ร้อยละ ๔๖.๓๗)
- ๒) พินิจ ปกป้องดูแลความสงบเรียบร้อยในบ้านเมืองและความปลอดภัย (ร้อยละ ๒๕.๔๐)
- ๓) การดำเนินคดีกับผู้กระทำผิด (ร้อยละ ๒๐.๕๘)
- ๔) การปรับปรุงภาพลักษณ์ของตำรวจในสายตาประชาชนให้ดูเป็นมิตร ใกล้ชิดมากขึ้น (ร้อยละ

๗.๖๕)

ส่วนบทบาทของตำรวจที่ประชาชนอยากให้แก้ไขปรับปรุงมากที่สุด คือ

- ๑) การใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ถูกต้อง เช่น ริดไถ เก็บส่วย สิบบน (ร้อยละ ๖๐.๑๑)
- ๒) การใช้เส้นสาย เงินทองเพื่อแลกกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (ร้อยละ ๒๓.๐๘)
- ๓) พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม เช่น เมา อาละวาด ลวนลาม ฯลฯ (ร้อยละ ๑๖.๘๑)

เอแบคโพล (ABAC POLL) สำนักรวจความคิดเห็นของประชาชนเนื่องในวันตำรวจ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๓ เช่นเดียวกัน ความคิดเห็นของประชาชนถึงความรู้สึยกดเคี้ยวที่มีต่อตำรวจ ๓ ลำดับแรก คือ รู้สึกอึดใจที่พบเห็น (ร้อยละ ๗๓) รู้สึกปลอดภัย (ร้อยละ ๗๑.๒๐) รู้สึกตำรวจยินดีต้อนรับ (ร้อยละ ๖๙.๒๐)

ความรู้สึกยกย่องที่มีต่อตำรวจ ๓ ลำดับแรก คือ ถูกเลือกปฏิบัติ (ร้อยละ ๔๑.๕๐) รู้สึกถึงผลประโยชน์เมื่อพบเห็นตำรวจ (ร้อยละ ๓๕.๕๐) รู้สึกจะถูกริดไถ (ร้อยละ ๑๘.๗๐)

จากผลการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าในมุมมองของประชาชน คาดหวังให้ตำรวจให้บริการแก่ประชาชนอย่างสะดวกและรวดเร็ว ให้บริการด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม มีความสุภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเสียสละและทุ่มเทเพื่อปกป้องในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และไม่มีพฤติกรรมทุจริตคอร์รัปชันหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในลักษณะต่าง ๆ นอกจากนี้ ประชาชนยังมีความคาดหวังให้ระบบการบริหารงานบุคคลมีความโปร่งใส ไม่มีปัญหาการซื้อขายตำแหน่งอีกด้วย

๓. โครงสร้างองค์กรสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกรอบอัตรากำลัง

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

๓.๑.๑ ส่วนบังคับบัญชาได้แก่ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (ยศ.ตร.) สำนักงานส่งกำลังบำรุง (สกบ.) สำนักงานกำลังพล (สกพ.) 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 ส่วนป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้แก่ กองบัญชาการตำรวจนครบาล (บช.น.) ตำรวจภูธรภาค ๑ - ๙ (ภ.๑ - ๙) และศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมในพื้นที่ทั่วประเทศ ควบคุมการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ จำนวนทั้งสิ้น ๑,๔๖๕ สถานี แยกเป็นสถานีตำรวจที่มีหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นตำแหน่งระดับผู้กำกับการ ๑,๑๘๕ สถานี ระดับสารวัตรใหญ่ ๑๕๒ สถานี และระดับสารวัตร ๑๒๘ สถานี

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

๓.๑.๔ ส่วนปฏิบัติการเฉพาะทางได้แก่ สำนักงานนายตำรวจราชสำนักประจำ (สง.นรป.)

๓.๑.๕ ส่วนการศึกษาได้แก่ กองบัญชาการศึกษา (บช.ศ.) โรงเรียนนายร้อยตำรวจ (รร.นรต.)

๓.๑.๖ ส่วนบริการ ได้แก่ โรงพยาบาลตำรวจ (รพ.ตร.)

แผนภูมิที่ ๑ : โครงสร้างสำนักงานตำรวจแห่งชาติ



ที่มา : จัดทำจากพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒

๓.๒ สถานภาพกำลังพล

๓.๒.๑ อัตรากำลังพล

๑) ข้าราชการตำรวจตามกรอบตำแหน่ง จำแนกเป็นชั้นข้าราชการตำรวจ ดังนี้

ตารางที่ ๔ : อัตรากำลังพลจำแนกตามชั้นข้าราชการตำรวจ

ชั้น	ตำแหน่ง	คนครอง	ร้อยละของตำแหน่ง	ตำแหน่งว่าง
สัญญาบัตร	๖๓,๒๘๘	๕๘,๓๑๓	๙๒.๑๔	๕,๙๗๕
ประทวน	๒๓๒,๙๗๓	๑๕๔,๖๖๙	๖๖.๓๙	๗๘,๓๐๔
รวม	๒๙๖,๒๖๑	๒๑๒,๙๘๒	๗๑.๘๙	๘๓,๒๗๙

ที่มา : สำนักงานกำลังพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ข้อมูล ณ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๗)

หมายเหตุ - รวมตำแหน่งและตัวคนในหน่วยงานงบประมาณสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว (บก.ทท.) กองบังคับการตำรวจทางหลวง (บก.ทล.) กองบังคับการตำรวจรถไฟ (บก.รฟ.) กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับอาชญากรรมทางเทคโนโลยี (บก.ปอท.)

- ไม่รวมตำแหน่งสำรองราชการ

- นายตำรวจที่เลื่อนชั้นจากดาบตำรวจ อายุ ๕๓ ปี นับอยู่ในตำแหน่งข้าราชการตำรวจชั้นประทวน อัตราส่วนข้าราชการตำรวจทั้งหมดต่อประชากร เท่ากับ ๑ : ๓๐๕ (ตำรวจ ๓๒๘ นายต่อประชากรหนึ่งแสนคน)

อัตราส่วนข้าราชการตำรวจเฉพาะหน่วยงานในส่วนป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ต่อประชาชน เท่ากับ ๑ : ๓๙๘ (ตำรวจ ๒๕๑ นาย ต่อประชากรหนึ่งแสนคน)

ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน ๕๘,๓๑๓ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๓๘ ของ ข้าราชการตำรวจทั้งหมด ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน จำนวน ๑๕๔,๖๖๙ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗๒.๖๒ ของ ข้าราชการตำรวจทั้งหมด

สัดส่วนการควบคุมบังคับบัญชา (Span of Control) ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ต่อชั้นประทวน เท่ากับ ๑ : ๒.๖๕

สถานภาพกำลังพล หากแยกตามกลุ่มสายงาน กลุ่มงานบริหาร มีคนครองร้อยละ ๙๘.๕ กลุ่มงานป้องกันปราบปราม มีคนครองร้อยละ ๗๕.๕ กลุ่มงานอำนวยการและสนับสนุน มีคนครองร้อยละ ๕๗.๔ และกลุ่มงานเทคนิค มีคนครองร้อยละ ๔๙.๑ รายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๕ : อัตรากำลังพลแยกตามสายงาน

ลำดับ	สายงาน	สัญญาบัตร			ประทวน			รวม		
		ตำแหน่ง	คนครอง	%	ตำแหน่ง	คนครอง	%	ตำแหน่ง	คนครอง	%
๑	บริหาร	๗๓๔	๗๒๓	๙๘.๕	-	-	-	๗๓๔	๗๒๓	๙๘.๕
๒	ป้องกัน ปราบปราม	๔๓,๕๓๘	๔๑,๐๔๑	๙๔.๓	๑๙๕,๙๘๓	๑๓๙,๗๘๕	๗๑.๓	๒๓๙,๕๒๑	๑๘๐,๘๒๖	๗๕.๕
๓	อำนวยการ และสนับสนุน	๑๕,๒๔๓	๑๓,๕๓๖	๘๘.๘	๓๒,๒๓๙	๑๓,๗๐๘	๔๒.๕	๔๗,๔๘๒	๒๗,๒๔๔	๕๗.๔
๔	เทคนิค	๓,๗๗๓	๓,๐๑๓	๗๙.๙	๔,๗๕๑	๑,๑๗๖	๒๔.๘	๘,๕๒๔	๔,๑๘๙	๔๙.๑
	รวม	๖๓,๒๘๘	๕๘,๓๑๓	๙๒.๑	๒๓๒,๙๗๓	๑๕๔,๖๖๙	๖๖.๔	๒๙๖,๒๖๑	๒๑๒,๙๘๒	๗๑.๙

ที่มา : กองอัตรากำลัง สำนักงานกำลังพล (ข้อมูล ณ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๗)

๒) ข้าราชการตำรวจจำแนกตามเพศ เพศชาย ๑๙๖,๙๕๗ นาย คิดเป็นร้อยละ ๙๒.๔๘ เพศหญิง ๑๖,๐๒๕ นาย คิดเป็นร้อยละ ๗.๕๒ ปัจจุบันมีข้าราชการตำรวจหญิงดำรงตำแหน่งสูงสุด รองผู้บัญชาการ ๒ นาย ผู้บังคับการ ๘ นาย

ข้าราชการตำรวจหญิงที่ดำรงตำแหน่งพนักงานสอบสวนและตำแหน่งในกลุ่มสายงาน ป้องกันปราบปราม มีจำนวน ๔,๐๕๒ นาย คิดเป็นร้อยละ ๑.๙ ของกำลังพลข้าราชการตำรวจทั้งหมด

๓) บุคลากรอื่น ๆ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ๑,๐๖๓ คน พนักงานราชการ ๕๗ คน

๔) เปรียบเทียบข้าราชการตำรวจกับข้าราชการในฝ่ายพลเรือน มีสัดส่วนข้าราชการ ตำรวจเป็นร้อยละ ๑๖.๐๘ โดยข้าราชการตำรวจมีจำนวนมากเป็นลำดับสอง รองจากกระทรวงศึกษาธิการ

๓.๒.๒ คุณลักษณะกำลังพล

๑) คุณวุฒิการศึกษา ข้าราชการตำรวจมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีสัดส่วนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๓.๒ รองลงมาปริญญาตรี ร้อยละ ๓๑.๙ ปริญญาโท ร้อยละ ๔.๗ และปริญญาเอก ร้อยละ ๐.๒ รายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๖ : สถานภาพการศึกษาของข้าราชการตำรวจ

คุณวุฒิ	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาเอก	๓๒๓	๐.๒
ปริญญาโท	๙,๙๘๖	๔.๗
ปริญญาตรี	๖๗,๙๙๑	๓๑.๙
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๓๔,๖๘๒	๖๓.๒
รวม	๒๑๒,๙๘๒	๑๐๐

ที่มา : สำนักงานกำลังพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ข้อมูล ณ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๗)

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) มีข้าราชการตำรวจอยู่ในวัย Generation X มากที่สุดคือร้อยละ ๕๕.๔๙ รองลงมาคือ Generation Baby boomer ร้อยละ ๓๑.๕๐ และ Generation Y ร้อยละ ๑๓.๐๑ รายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๗ : จำนวนข้าราชการตำรวจ จำแนกตามช่วงวัย (Generation)

ช่วงวัย	จำนวน	ร้อยละ
Baby boomer (๔๙ - ๖๐ ปี)	๖๗,๐๘๓	๓๑.๕๐
Generation X (๓๔ - ๔๘ ปี)	๑๑๘,๑๘๒	๕๕.๔๙
Generation Y (๓๓ ปี ลงมา)	๒๗,๗๑๗	๑๓.๐๑
รวม	๒๑๒,๙๘๒	๑๐๐

ที่มา : สำนักงานกำลังพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ข้อมูล ณ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๗)

นอกจากนี้ ในด้านอายุของบุคลากร องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation Development - OECD) กำหนดไว้ว่าองค์กรที่ก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรผู้สูงอายุ คือ องค์กรที่มีเจ้าหน้าที่อายุ ๕๐ ปี ขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ ๒๐ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีข้าราชการตำรวจอายุตั้งแต่ ๕๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๕๗,๑๔๙ นาย คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๓๔ ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงเป็นองค์กรผู้สูงอายุ ตามนิยามดังกล่าว

๓.๒.๓ ด้านการกระจายตัวของกำลังพล

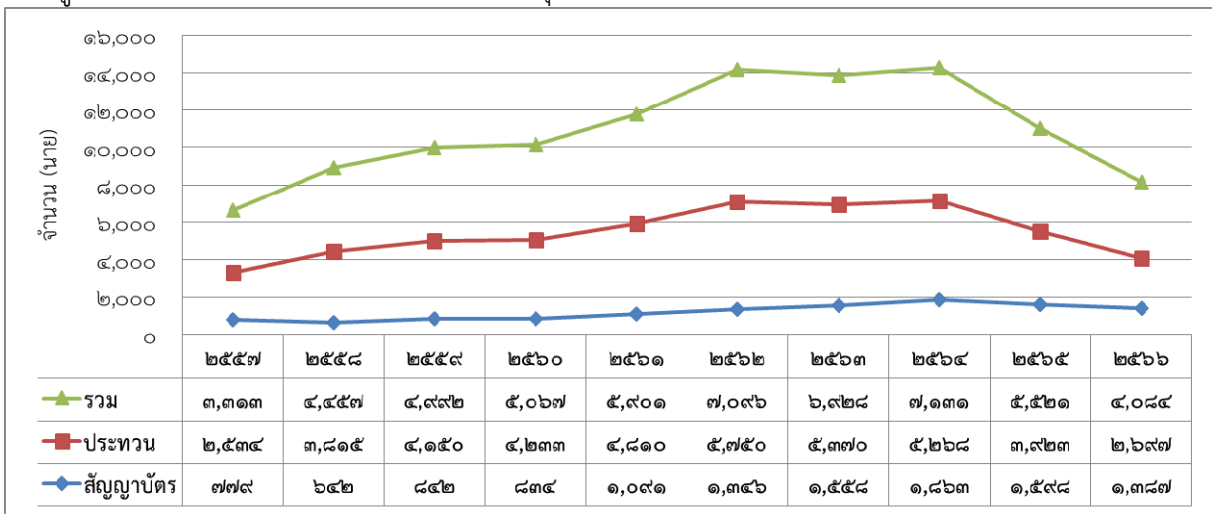
- หน่วยที่มีกำลังพลมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ภ.๔ จำนวน ๒๑,๙๘๑ นาย รองลงมา บช.น. จำนวน ๒๐,๙๙๙ นาย และ ภ.๓ จำนวน ๒๐,๔๙๕ นาย
- หน่วยที่มีกำลังพลน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ สตส. จำนวน ๑๖๕ นาย รองลงมา สง.นรป. จำนวน ๑๙๔ นาย และ สง.ก.ตร. จำนวน ๒๐๖ นาย

- หน่วยที่มีตำแหน่งว่างมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ สพฐ.ตร. คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๗๒ รองลงมา สทส. คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๑๑ และ บช.ตชต. คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๐๓

- หน่วยที่มีอัตราว่างน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ สตม. คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๒๕ รองลงมา ภ.๙ คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๙๐ และ บช.ปส. คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๙๙

๓.๒.๔ แนวโน้มการเกษียณอายุราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เป็นต้นไป ข้าราชการตำรวจจะเกษียณอายุเพิ่มขึ้นทุกปี จนถึงปี พ.ศ. ๒๕๖๔ มีจำนวนผู้เกษียณอายุสูงสุด ๗,๑๓๑ นาย จำนวนผู้เกษียณอายุราชการปรากฏตามกราฟ ดังนี้

แผนภูมิที่ ๒ : กราฟแสดงแนวโน้มการเกษียณอายุราชการตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖



ที่มา : จัดทำจากข้อมูลประกาศรายชื่อข้าราชการตำรวจเกษียณอายุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘ และฐานข้อมูลจากระบบ POLIS

๓.๒.๕ งบประมาณรายจ่ายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายของประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้รับการจัดสรรงบประมาณคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ ๓ - ๔ ของงบประมาณรายจ่าย สำหรับงบบุคลากรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี ใช้งบประมาณด้านบุคลากรเกินกว่าร้อยละ ๗๐ ของงบประมาณรายจ่ายรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ ๘ : เปรียบเทียบสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายของประเทศ รายจ่ายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และงบบุคลากร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗

ปีงบประมาณ	งบรายจ่ายประเทศ (บาท)	งบรายจ่าย ตร. (บาท)	ร้อยละ	งบบุคลากร ตร. (บาท)	ร้อยละ ของงบ ตร.
๒๕๕๓	๑,๗๐๐,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๗๔,๓๘๒,๙๖๗,๓๐๐	๔.๔	๕๒,๔๔๖,๖๖๗,๖๐๐	๗๐.๕๑
๒๕๕๔	๒,๐๗๐,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๗๔,๑๙๐,๕๕๕,๓๐๐	๓.๖	๕๔,๘๔๙,๙๙๖,๐๐๐	๗๓.๙๓
๒๕๕๕	๒,๓๘๐,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๗๗,๗๕๙,๗๕๐,๗๐๐	๓.๓	๖๐,๓๖๘,๖๖๙,๕๐๐	๗๗.๖๓
๒๕๕๖	๒,๔๐๐,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๘๓,๗๕๘,๘๓๑,๕๐๐	๓.๕	๖๒,๖๐๓,๙๕๐,๗๐๐	๗๔.๗๔
๒๕๕๗	๒,๕๒๕,๐๐๐,๐๐๐,๐๐๐	๘๖,๗๖๘,๗๒๘,๓๐๐	๓.๔	๖๕,๘๗๗,๖๑๘,๗๐๐	๗๕.๙๒

ที่มา : ปรับปรุงจากข้อมูลของสำนักงานงบประมาณและการเงิน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำหรับงบประมาณที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ใช้ในการผลิตและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นเงิน ๗๙๓.๙๔๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๕.๓๒ ของงบดำเนินงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และคิดเป็นร้อยละ ๐.๙๒ ของงบประมาณรายจ่ายภาพรวม รายละเอียดการเปรียบเทียบงบประมาณย้อนหลังตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๗ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ ๙ : เปรียบเทียบสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตและฝึกอบรมของข้าราชการตำรวจต่องบดำเนินงานในภาพรวม ตร. และงบประมาณรายจ่ายภาพรวม ตร. (หน่วย : ล้านบาท)

ปีงบประมาณ	ค่าใช้จ่ายผลิตและฝึกอบรม	งบดำเนินงานภาพรวม ตร.	สัดส่วน	งบประมาณรายจ่ายภาพรวม ตร.	สัดส่วน
๒๕๕๓	๓๑๔.๙๕๐	๑๑,๕๗๐.๒๔	๒.๗๒	๗๔,๓๘๒.๙๗	๐.๔๒
๒๕๕๔	๒๗๘.๙๕๑	๑๓,๘๐๔.๔๐	๒.๐๒	๗๔,๑๙๐.๕๖	๐.๓๘
๒๕๕๕	๕๕๔.๑๖๓	๑๓,๙๘๑.๓๙	๓.๙๖	๗๗,๗๕๙.๗๕	๐.๗๑
๒๕๕๖	๙๕๔.๕๐๘	๑๕,๔๐๘.๓๓	๖.๒๐	๘๓,๗๕๘.๘๓	๑.๑๔
๒๕๕๗	๗๙๓.๙๔๔	๑๔,๙๓๗.๘๒	๕.๓๒	๘๖,๗๖๘.๗๒	๐.๙๒

ที่มา : สำนักงานงบประมาณและการเงิน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

๓.๓ ลักษณะงานตำรวจ การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ มีความแตกต่างจากข้าราชการประเภทอื่น กล่าวคือ ข้าราชการตำรวจมีฐานะเป็นเจ้าของพนักงานซึ่งมีอำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา เป็นผู้ที่มีอำนาจใช้กำลังบังคับต่อประชาชน อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ตำรวจ มิใช่มีเพียงการจับกุมผู้กระทำความผิดเพียงอย่างเดียว แต่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับปัญหาสังคมเกือบทุกเรื่อง เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทั้งในระดับบุคคลในชุมชน สังคม ระดับกลุ่มบุคคล รวมทั้งความขัดแย้งทางการเมือง การปฏิบัติงานจึงมีลักษณะที่ต้องใช้วิจารณญาณหรือใช้ดุลยพินิจ (Police Discretion) และการใช้วิจารณญาณดังกล่าว มีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ซึ่งข้าราชการระดับผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ใช้วิจารณญาณมากกว่าผู้ปฏิบัติระดับล่าง แต่สำหรับองค์กรตำรวจ ข้าราชการตำรวจระดับล่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการตำรวจชั้นประทวน เป็นผู้ที่ติดต่อกับประชาชนโดยตรง กลับต้องเป็นผู้ใช้วิจารณญาณมากกว่า เป็นการใช้วิจารณญาณที่จะจับกุมหรือไม่จับ ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ เลือกปฏิบัติกับผู้ใด ไม่ปฏิบัติกับผู้ใด การใช้วิจารณญาณที่ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อหน้าที่ร้ายแรงได้

ลักษณะอีกประการหนึ่งของงานตำรวจ คือการปฏิบัติงานด้วยความเสี่ยงอันตราย ซึ่งมีไม่ความเสี่ยงจากการปราบปรามผู้กระทำความผิดเพียงเท่านั้น แต่จากสภาพการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องออกไปทำงานนอกสถานที่ การปฏิบัติราชการพิเศษ ทำให้มีความเสี่ยงจากอุบัติเหตุ หรือความเสี่ยงจากความเครียดที่ส่งผลต่อสุขภาพทางร่างกายและจิตใจ ความเสี่ยงจากการเจ็บป่วยอันเนื่องจากสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น พักผ่อนน้อย พักผ่อนไม่เป็นเวลา ปฏิบัติงานด้วยความตรากตรำ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงจากการถูกฟ้องร้องหรือต้องหาคดีทั้งทางอาญาและทางแพ่ง อันเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จากการวิจัยเพื่อศึกษาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ของข้าราชการตำรวจ โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๕๕ พบว่าข้าราชการตำรวจมีความเสี่ยงทั่วไป (Common Risk) มากกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ระหว่าง ๑๓.๕๖ - ๒๒.๕๗ เท่า ข้าราชการตำรวจสายปฏิบัติการ ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสายงานป้องกันปราบปราม สายงานสอบสวนและสายงานจราจร มีความเสี่ยงเฉพาะ (Specific Risk)

มากกว่าข้าราชการตำรวจกลุ่มงานอำนวยการและสนับสนุน เท่ากับ ๒.๙๗ เท่า ๓.๐๘ เท่า และ ๒.๖๖ เท่า ตามลำดับ

จากลักษณะงานที่ตำรวจเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สามารถใช้กำลังบังคับต่อประชาชนได้โดยสามารถใช้อาวุธได้ สภาพงานที่ต้องใช้วิจารณ์ญาณท่ามกลางความขัดแย้งต่าง ๆ และความเสียด้านอันตราย กับค่านิยมที่ตำรวจจะต้องเป็นผู้พิทักษ์ปกป้องสังคม ทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “วัฒนธรรมตำรวจ” (Police Culture) อันมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากบุคคลในอาชีพอื่น เช่น การระแวงสงสัย (suspicion) การรักษาความลับ (secrecy) การแยกตัวออกจากสังคม (isolation) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (solidarity) เป็นต้น วัฒนธรรมตำรวจ เกิดขึ้นจากลักษณะการปฏิบัติงาน รวมทั้งความเชื่อ การหล่อหลอมความคิดผ่านฝึกอบรม การถ่ายทอดจากรุ่นพี่ หรือเรื่องเล่าอันเป็นตำนาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางอาชีพอื่น ๆ

นอกจากนี้ งานตำรวจเป็นงานที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานีตำรวจจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตลอด ๒๔ ชั่วโมง การจัดบุคลากรจึงจำเป็นต้องจัดเป็นผลัด เพื่อหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเพียงพอ การจัดสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ตำรวจจึงต้องคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติงานเป็นผลัดที่จะต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก

๔. กรอบนโยบายที่นำมาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

๔.๑ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยมีประเด็นมุ่งเน้นสำคัญประการหนึ่ง คือ พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสูง มีคุณธรรม จริยธรรมทางอาชีพและมีความรับผิดชอบ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโต อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ให้มีความสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างสังคมนานาชาติที่มีคุณภาพชีวิต ป้องกันภัยจากการก่อการร้ายและอาชญากรรม ยาเสพติด ภัยพิบัติ และการแพร่ระบาดของโรคภัย
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๔.๒ มาตรการบริหารและพัฒนากำลังพลภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑)

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

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

- ไม่เพิ่มอัตราข้าราชการตั้งใหม่ในภาพรวมสำหรับข้าราชการทุกประเภท ยกเว้นกรณีจำเป็น มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานระดับกรมขึ้นไป หรืองานที่ต้องดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล

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

ก. ภารกิจด้านการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
ข. ภารกิจในสถานีตำรวจในพื้นที่อำเภอในถิ่นทุรกันดารที่มีไข่วันจังหวัดและพื้นที่อำเภอในเขตจังหวัด ที่ห่างไกลความเจริญ

ค. ภารกิจด้านการอารักขาและรักษาความปลอดภัยในบริเวณสถานที่ประทับ

ง. ภารกิจด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

จ. ภารกิจด้านการปราบปรามยาเสพติด

ฉ. ภารกิจที่มีเหตุผลความจำเป็นพิเศษ

- การบริหารจัดการอัตรากำลังลูกจ้าง ให้ยุบเลิกอัตราลูกจ้างประจำที่ว่างจากการเกษียณอายุ และว่างโดยเหตุอื่นทุกส่วนราชการ และไม่ให้อัตราลูกจ้างชั่วคราวจากงบประมาณประเภทงบบุคลากร

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

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลโดยเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อภารกิจตามนโยบายรัฐบาล เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน ปรับปรุงพัฒนาระบบงานและกระบวนการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน โดยพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาตรการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบมาบังคับใช้ มุ่งมั่นทำงานเพื่อภาพลักษณ์ของตำรวจ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาคุณธรรมให้บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสปรับทัศนคติและวิธีการทำงานเพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ นำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม กำหนดมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจและงานบริการประชาชน พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด พัฒนางานตรวจสอบภายในจัดหาครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ให้เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยภายในและภายนอก

- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ โดยส่งเสริมให้ประชาชนเครือข่ายภาครัฐ และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมยกย่อง เชิดชูเกียรติและหรือให้รางวัลตอบแทนคุณความดีแก่ประชาชนเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมบูรณาการกลไก ทั้งภายในและภายนอกให้มีการเชื่อมโยงการดำเนินงาน รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค

ต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน เครือข่ายภาครัฐและเอกชนรวมทั้ง การปรับโครงสร้างหน่วยงานและระบบ ตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารโดยการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน พัฒนาระบบการจัดทำแผนงานงบประมาณ ขับเคลื่อน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานการสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานวางระบบการจัดสวัสดิการระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเจริญก้าวหน้า ยึดหลักสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถภาพทางกายและจิตใจ สร้างจิตสำนึกการอุทิศตนในการทำงาน การใช้งบประมาณและทรัพย์สินของทางราชการ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านยุทธศาสตร์ ด้านงบประมาณ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการตรวจราชการ กำหนดแผนการจัดหาทดแทนสถานที่ทำการ บ้านพัก ยุทโธปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ยานพาหนะให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมทุกระดับให้สอดคล้อง ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งการสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ

๔.๔ 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 เพื่อรองรับการเข้าสู่

ประชาคมอาเซียน

ภารกิจที่ ๕ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

ภารกิจที่ ๖ การให้บริการและอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว

- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความร่วมมือด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ทั้งในและนอกอาเซียน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๗ การพัฒนาглоความร่วมมือกับหน่วยงานตำรวจในอาเซียนและหน่วยงานความมั่นคงอื่น ๆ

๗.๑ การพัฒนากลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานตำรวจ

ของประเทศสมาชิก

๗.๒ การสร้างกลไกความร่วมมือบริเวณชายแดน ในการปรับปรุง

ความเชื่อมโยงระหว่างประเทศสมาชิก

- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีภารกิจที่จะต้องดำเนินการดังนี้

ภารกิจที่ ๘ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ภารกิจที่ ๙ การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนและการพัฒนาทักษะข้าราชการ
ตำรวจ

ภารกิจที่ ๑๐ การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการอำนวยความสะดวก

๑๐.๑ การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมข้ามชาติ

๑๐.๒ การอำนวยความสะดวกและการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ

๔.๕ ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้ดำเนินการจ้าง
ที่ปรึกษาบุคคลภายนอก ดำเนินการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและได้นำ
ผลการวิจัยมาประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

๔.๕.๑ โครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจ
แห่งชาติ โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป โซลูชั่น จำกัด ซึ่งผลการศึกษาชี้ข้อเสนอ 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

๔.๕.๒ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ ของ
ข้าราชการตำรวจ โดยสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และมูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง ซึ่งผล
การศึกษามีข้อเสนอ ดังนี้

(๑) ปรับปรุงบัญชีเงินเดือนให้แตกต่างจากข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้สามารถ
สะท้อนความเสี่ยงจากการรับราชการในฐานะข้าราชการตำรวจ

(๒) ปรับปรุงอัตราเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เพื่อสะท้อนความเสี่ยงเฉพาะจาก
การปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ

(๓) เสนอให้มีการให้เงินเพิ่มตามท้องที่ ที่สามารถสะท้อนผลกระทบต่อความสามารถ
ในการดำรงชีวิต และการทำงานจากการต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย

(๔) ปรับปรุงการให้เงินเพิ่มตามวิชาชีพ ให้สามารถสะท้อนความแตกต่าง และความ
เหมาะสมของค่าตอบแทนรายวิชาชีพ

(๕) ปรับปรุงสวัสดิการ ให้สามารถสะท้อนการดำรงชีวิต และการทำงานของข้าราชการ
ตำรวจให้มากขึ้น

๔.๕.๓ โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษากรณีการขอพบทวนมติ ก.ต.ช. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๕๑ โดยสำนักงานกำลังพล สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ร่วมกับคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นการศึกษาความเหมาะสมของการรับสมัครบุคคลผู้มีคุณสมบัติปริญญาตรีเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวน โดยผลการศึกษาพบว่า ภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้มีคุณสมบัติมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่ามีความเหมาะสมในการเข้ารับราชการเป็นข้าราชการตำรวจชั้นประทวนมากกว่าผู้มีคุณสมบัติปริญญาตรี และผู้วิจัยมีข้อเสนอเกี่ยวกับแนวทางที่เหมาะสมในการรับสมัครบุคคลภายนอก การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งการพัฒนาระบบและกระบวนการสรรหาที่ควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกมากกว่าการทดสอบความรู้ ความสามารถโดยทั่วไปเพียงอย่างเดียว

๕. บทสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ เป็นการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาว การกำหนดวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการ ได้คำนึงถึงแนวโน้มของสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วนำไปกำหนดเป็นภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สรุปประเด็นได้ดังนี้

๕.๑ แนวโน้มของสถานการณ์และปัญหาที่ต้องเผชิญ เมื่อวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และอาชญากรรม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนคนวัยหนุ่มสาวเข้ามาในองค์กร การแย่งชิงประชากรวัยทำงานที่มีความรู้ความสามารถกับภาคเอกชน ปัญหาการขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ ปัญหาค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในฐานะเจ้าพนักงานในกระบวนการยุติธรรมที่จะต้องสามารถดำรงชีพได้อย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เพื่อไม่ให้ใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปัญหาด้านอาชญากรรมมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการกระทำผิดที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการกระทำผิดเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายหรือกลุ่มแก๊งอาชญากรรม ปัญหายาเสพติดและองค์กรอาชญากรรมข้ามชาติ การเปิดประเทศสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เป็นสถานการณ์ที่ข้าราชการตำรวจจะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ปัญหาอาชญากรรมและปัญหาสังคมแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการเตรียมพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผลกระทบย่อมตกอยู่กับการให้บริการประชาชนในทุกพื้นที่

ปัญหาด้านองค์กรที่จะต้องเผชิญ คือ การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่จัดโครงสร้างแบบราชการ (Bureaucratic Organization) มีช่วงชั้นการบังคับบัญชา อำนาจรวมศูนย์ เน้นการบังคับบัญชาในแนวตั้ง ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนการจัดองค์กรและระบบตำแหน่ง ได้ทันต่อปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบการแต่งตั้งโยกย้ายที่ไม่สามารถกำหนดเส้นทางเติบโตในสายอาชีพได้อย่างชัดเจนและไม่สามารถตอบสนองการส่งเสริมคุณภาพชีวิตด้านการทำงานของข้าราชการตำรวจได้เพียงพอ ระบบสรรหาไม่สามารถดึงดูดบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมเข้าสู่ระบบ ปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ป้องกันปราบปรามและให้บริการประชาชน

ลักษณะงานตำรวจมีความแตกต่างจากข้าราชการอื่น ในลักษณะที่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีอำนาจใช้กำลังบังคับ ตรวจสอบ จับกุมประชาชน ข้าราชการตำรวจระดับกลางเป็นผู้ที่จะต้องใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับสูง ภายใต้การปฏิบัติงานที่เสี่ยงอันตราย และความไม่ชัดเจนในขอบข่ายภารกิจ ทำให้เกิดวัฒนธรรมตำรวจ ที่มีความแตกต่างจากอาชีพอื่น

๕.๒ คุณลักษณะข้าราชการตำรวจในอนาคต จากแนวโน้มสถานการณ์และปัญหาที่จะต้องเผชิญในอนาคต จึงจำเป็นต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นเป้าหมายการบริหารและการพัฒนา โดยคุณลักษณะดังกล่าวยังจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีวิสัยทัศน์ให้ “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน”

เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงคุณลักษณะของข้าราชการตำรวจกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้นำผลการศึกษาของ อ.ก.ตร.พัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในทุกระดับตำแหน่ง โดย อ.ก.ตร.พัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาลักษณะของงานตำรวจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้ว จึงกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจ โดยมีองค์ประกอบ ๕ สมรรถนะ เรียกว่า “PRIDE” เพื่อใช้เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการตำรวจ ทั้งระบบ และเป็นการหล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยสมรรถนะดังกล่าว มีดังนี้

๑) ความเป็นตำรวจมืออาชีพ (Professional Police) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตำรวจ การใช้ยุทธวิธีตำรวจ ความพร้อมทางร่างกายและจิตใจที่จะเสี่ยงภัย

๒) ความอดทน (Resilience) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์กดดันต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถควบคุมตัวเองให้ยืนหยัดต่ออุดมการณ์และอุดมคติตำรวจอย่างเหมาะสม

๓) ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT literacy) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถใช้อุปกรณ์และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔) การสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา (Developing Trust) หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาแก่ประชาชน และจะต้องส่งเสริมชื่อเสียงและเกียรติภูมิขององค์กรตำรวจอยู่เสมอ

๕) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ (Enabling English or other Languages Proficiency) หมายถึง ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อสารในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ การกำหนดคุณลักษณะข้าราชการตำรวจในอนาคต ได้พิจารณาเทียบเคียงกับคุณลักษณะของข้าราชการไทยในอนาคต จากการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้าตามภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ด้าน ดังนี้

๑) คุณลักษณะของข้าราชการมืออาชีพ (Professionalism) ทำงานอย่างมีคุณภาพ สามารถจัดการกับกลุ่มคนที่หลากหลาย มีความพร้อมกับการทำงานภายใต้สภาวะวิกฤติ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่

๒) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจิตสาธารณะ (Public ethos) มีจิตบริการ เน้นการให้บริการอย่างมีคุณภาพ ให้ความสำคัญแก่ผู้เสียเปรียบ พร้อมต่อการถูกตรวจสอบ

๓) คุณลักษณะของข้าราชการที่มีจริยธรรม (Ethics) เคารพในความแตกต่างหลากหลาย มีความเป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา ใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรมและมีมาตรฐานเดียวกัน เป็นแบบอย่างของความดีงามในสังคม

ดังนั้น ลักษณะของข้าราชการตำรวจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต ตามสมรรถนะหลัก จึงมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของข้าราชการไทยดังกล่าว ทั้งด้านความเป็นตำรวจมืออาชีพที่จำเป็นต้องมี

ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความพร้อมทำงานในสภาพเสี่ยงอันตราย ภาวะวิกฤติ และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ การมีจิตสาธารณะจะเป็นคุณลักษณะที่ส่งเสริมให้ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ ความอดกลั้นเป็นคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะการมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต สำหรับความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีและด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่น ๆ นั้น เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นเพื่อรองรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจอันเนื่องจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เมื่อพิจารณาถึงปัญหาที่จะต้องเผชิญในอนาคต ประกอบกับความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อตำรวจ จึงมีประเด็นที่นำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ใน ๒ มิติ คือ

มิติด้านคุณลักษณะข้าราชการตำรวจในอนาคต ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ คือ เป็นตำรวจมืออาชีพ หมายถึงเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในงานตำรวจ มีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ สามารถปฏิบัติงานภายใต้สภาวะความเสี่ยง มีจิตใจให้บริการ มีกิริยาวาจาที่สุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ ไม่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม มีความอดกลั้น มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ยึดมั่นในอุดมการณ์ ไม่ใช่อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ นอกจากนี้ ข้าราชการตำรวจในอนาคตควรมีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้บริการประชาชน การใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานรักษาความสงบเรียบร้อย และการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมภายใต้ประชาคมอาเซียน และคุณสมบัติดังกล่าวจะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้าย คือ ความเชื่อมั่นและศรัทธาของประชาชนที่มีต่อตำรวจ

มิติด้านระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจะทำให้ข้าราชการตำรวจในอนาคตมีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่จะสามารถสร้างข้าราชการตำรวจให้มีคุณลักษณะดังกล่าวได้ จำเป็นต้องมีระบบที่สามารถสรรหาบุคคลที่เหมาะสม เข้ามาในองค์กร พัฒนา รักษาไว้ และออกจากราชการไปอย่างมีคุณค่า การพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและให้บริการประชาชนโดยตรง

๕.๓ สรุปประเด็นท้าทายด้านทรัพยากรบุคคล จากแนวโน้มสถานการณ์และปัญหาที่ต้องเผชิญ คุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่ต้องการ รวมทั้งระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ จึงได้สรุปประเด็นท้าทายที่นำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

๕.๓.๑ ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development - OD)

๕.๓.๑.๑ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีขอบข่ายกว้างขวางมากเป็นองค์กรขนาดใหญ่และจัดโครงสร้างที่มีช่วงชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ดำเนินการได้ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์

๕.๓.๑.๒ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีสัดส่วนสูง งบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ ๗๐ ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี และมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้มีข้อจำกัดในการพัฒนาด้านอื่น ๆ รวมทั้งมาตรการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ทำให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติไม่สามารถเพิ่มกำลังพลได้เกินกว่าจำนวนผู้ที่เกษียณอายุราชการในแต่ละปี

๕.๓.๑.๓ วัฒนธรรมตำรวจ มีลักษณะเฉพาะและไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการสร้างหุ้นส่วนกับชุมชนในการแก้ไขปัญหาอาชญากรรม หรือการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีปัญหาข้าราชการตำรวจที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม ทำให้มีความจำเป็นในการเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกแก่ข้าราชการตำรวจ

๕.๓.๑.๔ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอันทันสมัยมาช่วยสนับสนุนข้อมูลด้านบุคลากรอย่างครบถ้วนถูกต้องและทันเวลา

๕.๓.๒ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management - HRM)

๕.๓.๒.๑ ข้าราชการตำรวจเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้นหากไม่สามารถสรรหาและผลิตกำลังพลทดแทนให้เพียงพอและทันเวลา จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของป้องกันปราบปรามและการให้บริการประชาชน

๕.๓.๒.๒ ขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวนจากนโยบายส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยเปิดสอบข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเลื่อนเป็นชั้นสัญญาบัตรจำนวนมาก และการประเมินเลื่อนชั้นข้าราชการตำรวจยศดาบตำรวจอายุ ๕๓ ปี เป็นชั้นสัญญาบัตร ส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวนเป็นอย่างมาก

๕.๓.๒.๓ ขาดแคลนข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่ด้านเทคนิค ซึ่งเป็นบุคลากรที่ต้องมีคุณวุฒิพิเศษ มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน ตลอดจนจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน งานพิสูจน์หลักฐาน งานนิติวิทยาศาสตร์ งานตรวจพิสูจน์และเก็บกู้วัตถุระเบิด งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร งานบัญชี งานการเงิน นักบินตำรวจ เป็นต้น

๕.๓.๒.๔ การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบ ยังไม่สามารถดึงดูดและคัดกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานตำรวจเข้าสู่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปัญหาการขาดแคลนคนอายุน้อยที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตำรวจ

๕.๓.๒.๕ ระบบการแต่งตั้งโยกย้ายยังไม่สามารถตอบสนองต่อภารกิจ รวมทั้งไม่สอดคล้องกับเส้นทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพไม่สามารถส่งเสริมต่อคุณภาพชีวิตด้านการทำงานของข้าราชการตำรวจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๓.๒.๖ ค่าตอบแทนตำรวจไม่เหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจ ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะเป็นเจ้าพนักงานในกระบวนการยุติธรรมที่จำเป็นต้องให้ข้าราชการตำรวจดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรีและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระ เป็นธรรม

๕.๓.๒.๗ งานตำรวจมีลักษณะเฉพาะ สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีบุคลากรจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรม เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับกลางเป็นผู้ใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติงานประจำวัน ลักษณะงานมีความเสี่ยง ทำให้ข้าราชการตำรวจเจ็บป่วย ได้รับความบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ มีภาระค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล สวัสดิการด้านอื่น ๆ รวมทั้งการเป็นองค์กรแห่งผู้สูญเสียทำให้มีภาระด้านสวัสดิการและการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น

๕.๓.๒.๘ สัดส่วนจำนวนข้าราชการตำรวจหญิงในฝ่ายปฏิบัติการมีจำนวนน้อย

๕.๓.๒.๙ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลที่อาจเกิดจากวิกฤติด้านการเมืองหรือเศรษฐกิจ เช่น ความขัดแย้งทางการเมือง การตกต่ำทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

๕.๓.๓ ด้านการพัฒนาข้าราชการตำรวจ (Human Resource Development - HRD)

๕.๓.๓.๑ ข้าราชการตำรวจอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นองค์กรผู้สูงอายุ และการมีข้าราชการตำรวจอายุเฉลี่ยสูง นอกจากจะเป็นภาระการดูแลสวัสดิการและการรักษาพยาบาลแล้ว ยังทำให้กระทบต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีอายุน้อย มีสมรรถนะร่างกายเหมาะสมกับภารกิจที่ตรากตรำและมีความเสี่ยงอันตราย

๕.๓.๓.๒ การบริหารคนต่างยุค (Generation) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมาก มีการผสมผสานระหว่างคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ด้วยความแตกต่างของอุปนิสัยและวิธีการใช้ชีวิตระหว่างคนที่เกิดในแต่ละยุค (Generation) อาจเกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันระหว่างคนต่างยุค จำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อให้กำลังพลต่างยุคสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และดึงศักยภาพของคนต่างยุคออกมาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด

๕.๓.๓.๓ การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและอาชญากรรมรวมทั้งปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาวิกฤติต่าง ๆ ได้ และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยังต้องการผู้เชี่ยวชาญที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ สำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงและลักษณะงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการรักษาความสงบเรียบร้อยในอนาคต เช่น อาชญากรรมข้ามชาติ การก่อการร้าย อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ อาชญากรรมทางเทคโนโลยี เป็นต้น

๕.๓.๓.๔ การพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรทุกแห่ง จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการ กำกับดูแลคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าหน่วยงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทุกระดับจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งระดับหัวหน้าสถานีตำรวจ และผู้บังคับการขึ้นไป ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยที่ให้บริการประชาชนโดยตรง

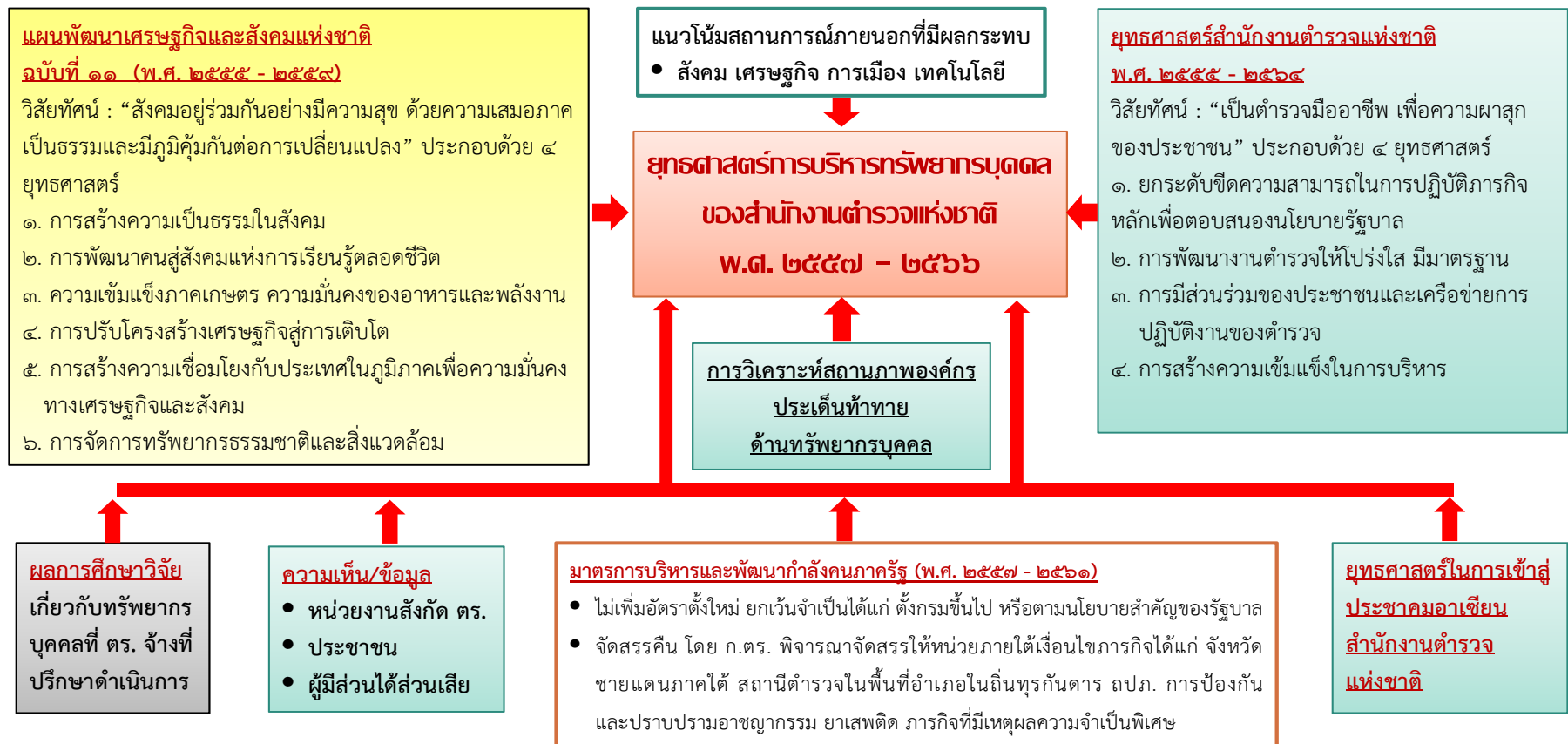
๕.๓.๓.๕ การสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ครอบคลุมข้าราชการตำรวจทุกระดับและต่อเนื่องตลอดเวลาการรับราชการ รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพตำรวจ

๕.๓.๓.๖ การพัฒนาขีดความสามารถข้าราชการตำรวจชั้นประทวน เนื่องจากเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จำเป็นต้องจัดระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนาความสามารถในการใช้ดุลยพินิจปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ซึ่งมีความแตกต่างกันได้อย่างคล่องตัวและสนองตอบแนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร

๕.๓.๓.๗ การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรบุคคลเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งจะเริ่มต้นในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความพร้อมรับสถานการณ์อาชญากรรมและการทำงานร่วมกับตำรวจประเทศอาเซียน

แผนภูมิที่ ๓ : กรอบแนวนโยบายที่นำมาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

กรอบแนวนโยบายที่นำมาจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ



แผนภูมิที่ ๔ : ที่มาของยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖



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

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

วิสัยทัศน์ : ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม
สร้างตำรวจมืออาชีพที่ประชาชนศรัทธา

พันธกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล :

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

เป้าประสงค์ :

- (๑) โครงสร้างองค์กรอัตรากำลังและระบบการบริหารงานบุคคล เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สามารถปรับตัวรองรับความเปลี่ยนแปลงได้ทันสถานการณ์ รวมทั้งตอบสนองเส้นทางเจริญเติบโตของข้าราชการตำรวจได้อย่างเหมาะสม
- (๒) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีข้าราชการตำรวจทดแทนกำลังพลที่สูญเสียอย่างเพียงพอและทันเวลา
- (๓) ข้าราชการตำรวจมีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการกิจการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวก การให้บริการประชาชน รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม ภาคภูมิใจในวิชาชีพตำรวจ
- (๔) ข้าราชการตำรวจและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขในการทำงาน มีความรักและผูกพันต่อองค์กร

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ๗ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- (๑) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งรองรับการบริหารงานตำรวจยุคใหม่
- (๒) สร้างวัฒนธรรมองค์กรตำรวจที่มุ่งสร้างศรัทธาจากประชาชน
- (๓) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
- (๔) พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก
- (๕) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- (๖) พัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ
- (๗) สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งรองรับการบริหารงานตำรวจยุคใหม่

เป้าประสงค์

๑. โครงสร้างองค์กรมีมาตรฐาน ทันสมัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
๒. ระบบตำแหน่งตอบสนองภารกิจป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การรักษาความสงบเรียบร้อย อำนวยความยุติธรรมและการให้บริการประชาชน รวมทั้งเส้นทางเติบโตของข้าราชการตำรวจ
๓. การบริหารงบประมาณด้านบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจและทิศทางการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ
๑.๑ พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีมาตรฐาน ยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง	<p>๑.๑.๑ ทบทวนและถ่ายโอนภารกิจที่ไม่ใช่งานตำรวจทั้งในระดับของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ และภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานีตำรวจรวมทั้งการลดความซ้ำซ้อนของงาน แบ่งขอบเขตงานและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในส่วนป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและส่วนสนับสนุนการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ให้ชัดเจน</p> <p>๑.๑.๒ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ สภาพปัญหา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหาร ลดช่วงชั้นการบังคับบัญชาลดความซ้ำซ้อนของงาน ปรับให้เป็นองค์กรแบบราบที่ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานเป็นเครือข่ายในแนวราบ และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยจัดระบบการพิจารณาเพื่อการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน กำหนดหลักการและกรอบการพิจารณา ลำดับความเร่งด่วน กลไกการพิจารณา วงรอบระยะเวลาการดำเนินการให้ชัดเจน</p> <p>๑.๑.๓ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งหน่วยงานฝ่ายอำนวยการประสานงานและฝ่ายปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงพื้นที่ แนวโน้มสถานการณ์และปัญหาที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ความเจริญทางเศรษฐกิจในพื้นที่ชายแดน การเชื่อมต่อเส้นทางคมนาคม ช่องทางเข้าออกประเทศ ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น</p> <p>๑.๑.๔ ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานและตำแหน่งให้สอดคล้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ ตำแหน่งที่รับผิดชอบงานด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน งานตำรวจชุมชน (Community Policing) ในระดับสถานีตำรวจ รวมทั้งโครงสร้างหน่วยงานระดับบน เป็นต้น</p>
๑.๒ เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ	<p>๑.๒.๑ วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน โครงสร้างและระบบตำแหน่ง เพื่อพัฒนาระบบงานของสถานีตำรวจให้กระชับคล่องตัวมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนการกำหนดสายงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในสถานีตำรวจ อำนาจหน้าที่ของหัวหน้าสถานีตำรวจ</p>

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ
	<p>๑.๒.๒ จัดทำรูปแบบหน่วยให้บริการประชาชนเพื่อกระจายการบริการไปในพื้นที่ต่าง ๆ โดยมีรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ รวมทั้งคำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร รูปแบบดังกล่าว ได้แก่ การตั้งสถานีตำรวจใหม่ ตูยามตาบล สถานีตำรวจชุมชน จุดรับแจ้งเหตุ ฐานปฏิบัติการ เป็นต้น รวมถึงจัดระบบงานและกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม กับหน่วยแต่ละรูปแบบ</p>
<p>๑.๓ พัฒนาหน่วยงานฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานแต่ละระดับ</p>	<p>๑.๓.๑ ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลระดับ ตร. บช./ภ. บก./ภ.จว. และปรับปรุงโครงสร้างระบบงานให้ทันสมัยและเป็นกลไกผลักดันยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยคำนึงถึงหลักการรวมอำนาจ (Centralization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หรือการผสมผสานและเน้นกลยุทธ์การรวมศูนย์งานเพื่อให้บริการองค์การในภาพใหม่ (Shared Services) ทบทวนภาระงานในแต่ละตำแหน่งและหน่วยงาน ออกแบบกระบวนการทำงาน ปรับลดกระบวนการทำงานใหม่</p> <p>๑.๓.๒ วิเคราะห์ความต้องการคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่จะผลักดันงานด้านทรัพยากรบุคคลในแต่ละหน่วยงาน สรรหาบุคลากรผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๑.๓.๓ จัดทำระบบพัฒนาเจ้าหน้าที่กำลังพล โดยจัดทำแผนงานและจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมหรือจ้างที่ปรึกษาดำเนินการบูรณาการกับหน่วยฝึกอบรม สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือจัดตั้งเป็นสถาบันพัฒนานักบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติรวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถข้าราชการตำรวจ ทำหน้าที่เป็นวิทยากรงานด้านกำลังพล</p>
<p>๑.๔ ปรับปรุงระบบตำแหน่งและการวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งให้ตอบสนองภารกิจ</p>	<p>๑.๔.๑ ปรับปรุงระบบตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ได้แก่ตำแหน่งควบ ข้าราชการตำรวจไม่มียศ พนักงานราชการ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรประเภทต่าง ๆ สามารถให้บริการประชาชนและรองรับภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเส้นทางการเจริญเติบโตอย่างเป็นธรรมชาติ</p> <p>๑.๔.๒ จัดทำแผนทบทวนความเหมาะสมของเกณฑ์การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง จัดทำกรอบอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม เพื่อแก้ไขปัญหาด้านอัตรากำลังให้แก่หน่วยปฏิบัติได้อย่างคล่องตัว</p> <p>๑.๔.๓ การกำหนดให้มีตำรวจกองประจำการ (ตำรวจเกณฑ์)</p> <p>๑.๔.๔ จัดหากำลังพลทางเลือกหรือบุคลากรประเภทอื่นมาปฏิบัติงาน เช่น พนักงานราชการ การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก (Outsource) การจ้างผู้เกษียณอายุ เป็นต้น ในงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ตำรวจ ได้แก่ งานเทคโนโลยี งานรับโทรศัพท์ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น</p>

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ
๑.๕ พัฒนาระบบงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	๑.๕.๑ วางแผนการบริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี ให้สอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขอสนับสนุนงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง เงินพิเศษประเภทต่าง ๆ ให้เพียงพอและสอดคล้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างวัฒนธรรมองค์กรตำรวจที่มุ่งสร้างศรัทธาจากประชาชน

เป้าประสงค์

๑. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของตำรวจและภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ
๒. วัฒนธรรมตำรวจที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและส่งผลให้เสื่อมเสียภาพลักษณ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้รับการแก้ไขปรับปรุง

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ
๒.๑ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและภาพลักษณ์องค์กร	<p>๒.๑.๑ จัดกิจกรรมที่เสริมค่านิยมให้หัวหน้าหน่วยงานทุกระดับบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานระดับสถานีตำรวจขึ้นไป และมุ่งเน้นค่านิยม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง สร้างทัศนคติในการทำงานร่วมเป็นหุ้นส่วนกับประชาชนแก้ไขปัญหาอาชญากรรมและความสงบเรียบร้อย ปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน ๒) ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้กิริยาวาจาที่สุภาพ ให้เกียรติประชาชนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ๓) ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า โปร่งใส เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบจากภายนอก ๔) ยึดถือผลงานเป็นหลัก บริหารงานบุคคลโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ <p>โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมดังกล่าว ให้แก่ข้าราชการตำรวจทุกระดับ</p>
๒.๒ พัฒนาวិธีการเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจในรูปแบบใหม่	<p>๒.๒.๑ พัฒนาเกณฑ์จริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจ ให้เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติที่เข้าใจได้ง่าย ชี้ให้เห็นถึงผลเสียของการฝ่าฝืน โดยแบ่งเป็นจรรยาบรรณของข้าราชการตำรวจแต่ละสายงานอย่างชัดเจนอาจจัดทำเป็นรูปแบบเรื่องเล่า ประวัติศาสตร์ กรณีศึกษา เพื่อถ่ายทอดแก่ข้าราชการตำรวจ</p> <p>๒.๒.๒ สร้างสื่อที่ใช้เผยแพร่เรื่องราวเพื่อเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณของตำรวจภายในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทำภาพยนตร์สั้น การเล่าเรื่องราวผ่านละครสั้นโดยใช้สื่อประสม (multimedia) การ์ตูน คลิปวิดีโอ เป็นต้น แล้วเผยแพร่สื่อดังกล่าวในช่องทางต่าง ๆ เช่น สถานีโทรทัศน์ สถานีวิทยุ เว็บไซต์ Youtube, Facebook หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบอื่น ๆ ของสื่อสังคมออนไลน์ (social media) รวมทั้งช่องทางภายในองค์กร เช่น วารสาร สิ่งพิมพ์ ระบบ Intranet เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้เข้าถึงข้าราชการตำรวจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนโดยทั่วไปได้รับรู้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p>

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ
	<p>๒.๒.๓ สอดแทรกกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตำรวจ ในหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ มุ่งเน้นตั้งแต่การเริ่มเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการตำรวจ และต่อเนื่องในทุกหลักสูตรของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยพัฒนาวิธีการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับสถานการณ์และคนยุคต่าง ๆ</p> <p>๒.๒.๔ พัฒนากลไกการตรวจสอบจากภายนอกองค์กร เช่น การรับแจ้งเบาะแสการฝ่าฝืนจริยธรรมหรือจรรยาบรรณของตำรวจ การรับแจ้งข้อมูลภาพลักษณ์ที่ดีของตำรวจ จัดระบบการตรวจสอบเพื่อลงโทษผู้ฝ่าฝืน และยกย่องชมเชยผู้ทำดีต่อสาธารณะ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร สื่อสังคมออนไลน์ เป็นช่องทางในการตรวจสอบจากสังคม</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล

เป้าประสงค์

๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลที่ทันสมัย สามารถสนับสนุนการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สามารถเข้าถึงข้อมูลบุคคลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วตลอดเวลา

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
๓.๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้านทรัพยากรบุคคลให้สามารถตอบสนองการตัดสินใจเชิงบริหาร	<p>๓.๑.๑ จัดทำแผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาระบบ จัดทำวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาโปรแกรมสำเร็จรูปให้สามารถวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล สามารถตอบสนองความต้องการในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>๓.๑.๒ พัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลด้านบุคลากรและใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในและภายนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติโดยมุ่งเน้นตอบสนองการใช้งานของสถานีตำรวจและหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ให้สามารถประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง</p> <p>๓.๑.๓ พัฒนาการเก็บข้อมูลและให้บริการข้อมูลด้านบุคลากรแก่ข้าราชการตำรวจ ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต สมาร์ทโฟน หรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ เช่น การจัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการตำรวจอิเล็กทรอนิกส์ การตรวจสอบสิทธิกำลังพล บัญชีเงินเดือน ยอดเงินหักบัญชีผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ข้อมูลสุขภาพ โรคประจำตัว เป็นต้น</p>
๓.๒ พัฒนารฐานข้อมูลทรัพยากรบุคคล	<p>๓.๒.๑ จัดเก็บข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูลบุคลากรให้ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบันโดยมีรายละเอียดของข้อมูลเพียงพอ ต่อการพิจารณาและกำหนดนโยบาย</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก

เป้าประสงค์

๑. มีข้าราชการตำรวจทดแทนกำลังพลที่เกษียณอายุราชการและสูญเสียกรณีอื่น ๆ อย่างเพียงพอ ทันเวลา และมีขีดความสามารถเหมาะสม
๒. ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการตำรวจ ยึดระบบคุณธรรม โปร่งใส ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถดึงดูดคนเก่งคนดีเข้ารับราชการตำรวจ

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง	<p>๔.๑.๑ จัดทำและพัฒนาแผนการสรรหากำลังพลทดแทน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และมุ่งเน้นเพิ่มข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นประทวนให้เพียงพอต่อภารกิจ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านเทคนิคและสาขาวิชาชีพขาดแคลน</p> <p>๔.๑.๒ ขอรับสนับสนุนกำลังพลทดแทนอัตราที่ถูกยุบเลิก เพื่อรองรับภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและรัฐบาล</p> <p>๔.๑.๓ จัดทำแผนการทดแทนเจ้าหน้าที่ทหารในพื้นที่ความมั่นคงชายแดนและจังหวัดชายแดนภาคใต้</p> <p>๔.๑.๔ เพิ่มขีดความสามารถการบริหารกำลังพลของหน่วยงานระดับบช./ภ. เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาอัตรากำลัง เสนอขอกำลังพล แก้ไขปัญหาด้านอัตรากำลัง ด้วยการหมุนเวียน ปรับเปลี่ยนกำลังพลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>
๔.๒ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะเหมาะสมเข้ารับราชการตำรวจ	<p>๔.๒.๑ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเชิงรุก เพื่อดึงดูดคนเก่งคนดี คนวัยหนุ่มสาวที่มีสมรรถนะเหมาะสมเข้ารับราชการตำรวจ โดยดำเนินการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เข้าถึงกลุ่มบุคคลเป้าหมายโดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและครอบคลุม</p> <p>๔.๒.๒ พัฒนาระบบการทดสอบและกลั่นกรองบุคคลเพื่อให้ได้คนเก่งคนดี และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมเข้ารับราชการตำรวจ โดยนำหลักสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจ มาพัฒนาการทดสอบคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เช่น การทดสอบบุคลิกภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น และมุ่งเน้นความโปร่งใสในขั้นตอนการคัดเลือกและป้องกันการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เป้าประสงค์

๑. กระบวนการบริหารงานบุคคล การบรรจุ การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนเงินเดือน บำเหน็จ ความชอบ โปรงใส เป็นธรรม
๒. กำลังพลในหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการบริหารจัดการใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด
๓. ระบบเงินเดือน เงินค่าตอบแทนอื่น มีความเหมาะสม ดำรงชีพได้อย่างมีศักดิ์ศรี

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
๕.๑ ส่งเสริมการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจมาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย	๕.๑.๑ กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจในแต่ละประเภทและระดับตำแหน่ง เผยแพร่ทำความเข้าใจกับข้าราชการตำรวจและนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้ายและการบริหารงานบุคคลด้านอื่น ๆ
๕.๒ พัฒนาระบบการแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม (Merit System) และสร้างเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ (Career Path)	๕.๒.๑ ปรับปรุง กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง เพื่อให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมโดยคำนึงถึงผลงานและพฤติกรรมทางจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และมีความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับได้ และมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังหัวหน้าหน่วยระดับรองอย่างเป็นรูปธรรม ๕.๒.๒ จัดทำระบบเส้นทางการเติบโตสายอาชีพ (Career Path) โดยศึกษาโครงสร้างตำแหน่งข้าราชการตำรวจ วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งจัดทำและนำเสนอแผนเส้นทางการเติบโตที่เป็นตัวเลือกหลักแก่ข้าราชการตำรวจ รวมทั้งการพัฒนาระบบเส้นทางการเติบโตสายอาชีพที่เอื้อให้คนเก่งคนดีสามารถเติบโตสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยอาจจัดทำเป็นระบบช่องทางพิเศษสำหรับข้าราชการตำรวจที่มีความสามารถสูง (Fast Track) นอกเหนือไปจากระบบการบริหารจัดการข้าราชการตำรวจที่มีศักยภาพและมีความสามารถ (Talent Management)
๕.๓ บริหารกำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๕.๓.๑ ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การสั่งปฏิบัติราชการเพื่อปรับเกลี่ยกระจายกำลังพลลงสู่หน่วยปฏิบัติที่ให้บริการประชาชน และมอบหมายให้บุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ๕.๓.๒ ศึกษาทบทวนการเกษียณอายุราชการ
๕.๔ พัฒนาระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	๕.๔.๑ วิเคราะห์ทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงระบบการประเมินที่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ และวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ ๑) การวางแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
	<p>๒) การติดตามผลการปฏิบัติงาน</p> <p>๓) การพัฒนา</p> <p>๔) การประเมิน</p> <p>๕) การนำผลการประเมินไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ</p>
<p>๕.๕ ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ</p>	<p>๕.๕.๑ จัดทำแผนการขอปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนข้าราชการตำรวจในระยะยาว โดยคำนึงถึงค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นในแต่ละปี และความแตกต่างในการดำรงชีพในแต่ละท้องที่ อัตราเงินเฟ้อ ภาวะความเสี่ยง รวมถึงการเทียบกับเงินเดือน ค่าตอบแทนของหน่วยงานอื่น ๆ ในกระบวนการยุติธรรม</p> <p>๕.๕.๒ การปรับปรุงเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการตำรวจกลุ่มต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเสมอภาคกัน</p>
<p>๕.๖ ส่งเสริมการบูรณาการมิติหญิงชาย</p>	<p>๕.๖.๑ การเพิ่มสัดส่วนข้าราชการตำรวจหญิงในฝ่ายปฏิบัติการ</p> <p>๕.๖.๒ ปรับปรุงพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของข้าราชการตำรวจหญิงในงานตำรวจ และบูรณาการความสามารถของข้าราชการตำรวจหญิงและชายให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>๕.๖.๓ เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติยอมรับในมิติหญิงชาย</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ

เป้าประสงค์

๑. บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
๒. ระบบ กลไก ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
<p>๖.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน</p>	<p>๖.๑.๑ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม สะดวกต่อการปฏิบัติหน้าที่ เสริมสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข</p> <p>๖.๑.๒ จัดหา ซ่อมแซมบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยและเพียงพอ รวมทั้งอาวุธ ยุทธภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ สำหรับให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความปลอดภัยทั้งอุปกรณ์ประจำกายขั้นพื้นฐานและอุปกรณ์ประจำหน่วย ที่จำเป็นในแต่ละภารกิจ</p> <p>๖.๑.๓ ปรับปรุงระบบการให้ความช่วยเหลือทางด้านกฎหมายแก่ข้าราชการตำรวจที่ต้องหาหรือถูกฟ้องคดีอาญาอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยสุจริต ให้ความช่วยเหลืออย่างครบวงจร ตั้งแต่การให้คำปรึกษาข้อกฎหมาย การประสานงานเพื่อขอให้อัยการเป็นทนายแก้ต่าง การรวบรวมเอกสารพยานหลักฐาน เพื่อแก้ข้อกล่าวหา เป็นต้น</p> <p>๖.๑.๔ กำหนดแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจที่สูงวัย ได้ทำงานอย่างยืดหยุ่น สนับสนุนให้ทำงานที่เหมาะสม เช่น ทำงานโครงการพัฒนางานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ร่วมเป็นทีมงานคณะทำงานพัฒนา นอกเหนือจากงานประจำ เป็นพี่เลี้ยง ครูฝึกวิทยากร เป็นต้น</p>
<p>๖.๒ พัฒนาคุณภาพชีวิตด้านส่วนตัว</p>	<p>๖.๒.๑ จัดกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจข้าราชการตำรวจทุกระดับ เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพกาย สุขภาพจิต และทักษะการดำเนินชีวิต หรือการสอดแทรกเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ การจัดทำสื่อเผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ หรือเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีการอื่น ๆ</p> <p>๖.๒.๒ จัดให้มีการตรวจสุขภาพข้าราชการตำรวจเป็นประจำ และให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพ แนวทางการลดพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการเป็นโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non - Communicable Disease) เพื่อประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันและคงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ และไม่เป็นการรบกวนการรักษาพยาบาล</p> <p>๖.๒.๓ จัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง ทั้งกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและกิจกรรมเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างข้าราชการตำรวจและครอบครัว</p>

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
	<p>๖.๒.๔ จัดระบบเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง เช่น ประสานงานหรือทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับสถาบันการเงิน เพื่อให้สินเชื่อดอกเบี้ยถูก สหกรณ์ออมทรัพย์จัดให้กู้ยืมเงินเพื่อซื้อที่อยู่อาศัย เป็นต้น</p>
๖.๓ พัฒนาคุณภาพชีวิตด้านสังคม	<p>๖.๓.๑ จัดกิจกรรมสนทนาการ ระหว่าง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างการสื่อสารภายในองค์กร สร้างความรัก ความสามัคคีและสร้างจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมแข่งขันกีฬา ทักษะศึกษา นอกสถานที่ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น</p>
๖.๔ พัฒนาคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ	<p>๖.๔.๑ ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการเงินส่วนบุคคลและการออม ให้แก่ข้าราชการตำรวจ และรณรงค์การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>๖.๔.๒ จัดสวัสดิการเพื่อลดค่าใช้จ่ายในรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและตอบสนองความต้องการของข้าราชการตำรวจที่เป็นคนต่างยุค (Generation) โดยอาจแสวงหาความร่วมมือจากภาคเอกชนเพื่อสนับสนุน เช่น บัตรส่วนลดราคาสินค้าและบริการ ส่วนลดค่าใช้จ่ายในสถานที่ท่องเที่ยว เป็นต้น</p> <p>๖.๔.๓ จัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit) เปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจมีสิทธิเลือกประเภทของสวัสดิการที่จะได้รับ หรือไม่รับสิทธิประเภทใด ภายใต้กรอบวงเงินที่กำหนด เช่น ค่าเช่าบ้าน บ้านพักของทางราชการ รถรับส่ง ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น</p>
๖.๕ สร้างกลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ	<p>๖.๕.๑ ขอแก้ไขพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๗ เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการเพิ่มเติม ในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ</p> <p>๖.๕.๒ จัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือด้านสิทธิกำลังพล สวัสดิการ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพัฒนาระบบกลไกการติดต่อและติดตามให้ความช่วยเหลือข้าราชการตำรวจโดยทั่วไป และครอบครัวข้าราชการตำรวจที่เสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่หรือข้าราชการตำรวจที่เจ็บป่วยจากการปฏิบัติหน้าที่จนไม่สามารถรับราชการต่อไปได้ ให้ครอบครัวข้าราชการตำรวจและครอบครัว ทั้งในส่วนกลางและหน่วยปฏิบัติในพื้นที่</p> <p>๖.๕.๓ สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจกับส่วนราชการอื่น หรือองค์กรธุรกิจเอกชน เพื่อแสวงหาความร่วมมือทั้งด้านทรัพยากร การให้ความรู้ และอื่น ๆ</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมืออาชีพ

เป้าประสงค์

๑. บุคลากรทุกระดับของทุกหน่วยงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นมืออาชีพ สามารถผลักดันสำนักงานตำรวจแห่งชาติไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. บุคลากรมีทักษะการปฏิบัติทางยุทธวิธีตำรวจที่มีมาตรฐานและความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่

กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการ

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
๗.๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามตัวแบบสมรรถนะ (Competency) ข้าราชการตำรวจ	<p>๗.๑.๑ นำตัวแบบสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) และสมรรถนะเฉพาะทาง (Functional Competency) มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและหลักสูตรการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจทุกสายงาน ทุกระดับโดยมุ่งเน้นให้ข้าราชการตำรวจได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการรับราชการ และคำนึงถึงความต้องการการฝึกอบรม (Training Need) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวโน้มปัญหา มีแนวทางดำเนินการด้วยการบูรณาการระหว่างหน่วยปฏิบัติกับหน่วยฝึกอบรม หรือสถาบันการศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือจัดตั้งเป็นสถาบันพัฒนาเฉพาะทาง ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</p> <p>๗.๑.๒ จัดทำค่าของงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิตและฝึกอบรมของข้าราชการตำรวจ โดยเพิ่มสัดส่วนงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร</p>
๗.๒ พัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	<p>๗.๒.๑ จัดทำหลักสูตรและองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารงานตำรวจ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง สร้างผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถบริหารคนต่างยุค (Generation) รวมทั้งให้เป็นผู้นำที่สามารถส่งเสริมบุคลากรภายในหน่วยงานให้ร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก ลดวัฒนธรรมในเชิงลบของข้าราชการตำรวจ</p> <p>๗.๒.๒ จัดเตรียมความพร้อมและพัฒนาข้าราชการตำรวจระดับผู้บังคับการขึ้นไป ให้มีความพร้อมเป็นผู้นำระดับสูง โดยกำหนดแผนเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan)</p>
๗.๓ พัฒนาขีดความสามารถตำรวจให้พร้อมรับโลกยุคใหม่	<p>๗.๓.๑ เพิ่มหลักสูตรหรือเนื้อหาการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศให้แก่ข้าราชการตำรวจ</p> <p>๗.๓.๒ จัดหาทุนการศึกษา ฝึกอบรมให้แก่ข้าราชการตำรวจ ทั้งทุนของรัฐบาลไทย หน่วยงานองค์กรภาครัฐ และทุนจากหน่วยงานต่างประเทศ มุ่งเน้นสาขาวิชาที่มีความจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในอนาคต คือ</p>

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
	<p>๑) สาขาวิชาที่รองรับการสร้างองค์ความรู้ปัญหาอาชญากรรมรูปแบบใหม่หรือมีความซับซ้อน เช่น อาชญากรรมข้ามชาติ องค์กรอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด การค้ามนุษย์ อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ อาชญากรรมทางเทคโนโลยี การก่อการร้าย เป็นต้น</p> <p>๒) สาขาวิชาที่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งกระทบต่อการบริหารงานตำรวจ เช่น ประชาคมอาเซียน ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กฎหมายระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การศึกษาภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกที่กระทบต่อการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมและการรักษาความสงบเรียบร้อย</p> <p>๓) สาขาวิชาด้านเทคนิคทางวิชาชีพตำรวจ เช่น งานตรวจพิสูจน์หลักฐาน งานนิติวิทยาศาสตร์ งานทะเบียนประวัติอาชญากร วิชาการตำรวจ การบริหารงานตำรวจ งานตำรวจชุมชน เป็นต้น</p> <p>๔) สาขาวิชาด้านการพัฒนาองค์กร การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>๗.๓.๓ แสวงหาทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน จากหน่วยงานภาคเอกชน ที่สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรและการตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์</p> <p>๗.๓.๔ ดำเนินการพัฒนาข้าราชการตำรวจด้วยวิธีการที่หลากหลาย มุ่งเน้นให้ข้าราชการตำรวจเรียนรู้และพัฒนาตนเองนอกเหนือจากการเรียนในห้องฝึกอบรม การพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) การศึกษาดูงาน หน่วยงาน Best Practice ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานอื่น ๆ การฝึกอบรมอิเล็กทรอนิกส์ด้วย E-Learning, Online training, On-demand training เป็นต้น จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้วยรูปแบบใหม่ เช่น กิจกรรมแข่งขันตอบปัญหา การประกวดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านต่าง ๆ นวัตกรรมด้านการป้องกันปราบปราม ด้านการสืบสวน เป็นต้น</p> <p>๗.๓.๕ ปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างข้าราชการตำรวจหน่วยงานต่าง ๆ และการจัดการความรู้ ประสบการณ์ของข้าราชการตำรวจอาวุโส หรือผู้ที่เกษียณอายุไปแล้ว</p>
๗.๔ สร้างองค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล	๗.๔.๑ จัดทำงานวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล โดยการขอตั้งงบประมาณของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรสนับสนุนงานวิจัย ได้แก่ สภาวิจัยแห่งชาติ (วช.) คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย (สกว.) หรือแหล่งทุนวิจัยอื่น ๆ
๗.๕ พัฒนาศักยภาพข้าราชการตำรวจเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๗.๕.๑ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยคำนึงถึงลักษณะหน่วยงาน พื้นที่ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และเนื้อหาความรู้ที่แตกต่างกัน ได้แก่

กลยุทธ์	แนวทาง/แผนงาน
	<p style="text-align: center;">แนวทาง/แผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานในพื้นที่ชายแดนช่องทางเข้าออก - หน่วยงานประสานงานระหว่างประเทศ - หน่วยงานที่รับผิดชอบแหล่งท่องเที่ยว พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ <p>เส้นทางคมนาคมเชื่อมต่ออาเซียน</p> <p>๗.๕.๒ สร้างองค์ความรู้ประเทศอาเซียนที่จำเป็นสำหรับข้าราชการตำรวจ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เกี่ยวกับภาษา วัฒนธรรม สังคม การเมือง - ความรู้ระบบกฎหมายและงานยุติธรรมของประเทศอาเซียน - ความรู้การจัดองค์กรตำรวจหน่วยงานบังคับใช้กฎหมาย - กฎหมายระหว่างประเทศ กฎกติกาที่เกี่ยวข้องกับงานตำรวจ - ความรู้เกี่ยวกับการจัดประชุมสัมมนาระหว่างประเทศการประสานงานระหว่างหน่วยงานระหว่างประเทศ รวมทั้งการฝึกฝนทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศอาเซียนให้แก่ข้าราชการตำรวจตามความจำเป็นเร่งด่วน <p>โดยศึกษาข้อมูล กฎหมาย ระเบียบ การปฏิบัติงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำเป็นคู่มือ เอกสาร เผยแพร่ด้วยวิธีการต่าง ๆ</p>
<p>๗.๖ เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการเผชิญเหตุ</p>	<p>๗.๖.๑ ปรับปรุงระบบวิธีการฝึกอบรมทางยุทธวิธีตำรวจแต่ละสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในระดับสถานีตำรวจและหน่วยปฏิบัติการ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญด้านยุทธวิธี เพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ โดยจัดระบบการฝึกในสถานีตำรวจอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และครอบคลุมข้าราชการตำรวจทุกสายงาน รวมทั้งการเพิ่มเติมและพัฒนาครูฝึกประจำหน่วย</p> <p>๗.๖.๒ สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางการใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนและรองสารวัตร โดยพัฒนาเป็นคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละสายงานและกำหนดแนวทางการปฏิบัติในแต่ละเหตุการณ์อย่างชัดเจน</p>

๗. ตารางสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่รองรับประเด็นท้าทายและแนวโน้มปัญหา
ที่จะต้องเผชิญและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ตารางสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ที่รองรับประเด็นท้าทายและแนวโน้มปัญหาที่จะต้องเผชิญและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ประเด็นท้าทาย/แนวโน้มปัญหา		ประเด็นยุทธศาสตร์ที่รองรับ	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ตร.
ด้าน	รายละเอียด			
พัฒนาองค์กร (OD)	๑) ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ตร. มีขอบข่ายกว้างขวาง เป็นองค์กรใหญ่	๑. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งฯ	๑.๑ พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานฯ ๑.๒ เพิ่มขีดความสามารถของสถานีตำรวจ ๑.๔ ปรับปรุงระบบตำแหน่งและการวิเคราะห์ กำหนดตำแหน่งให้ตอบสนองภารกิจ	๓. การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายฯ ๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๒) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีสัดส่วนสูง มีข้อจำกัดไม่สามารถเพิ่มกำลังพลได้	๑. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งฯ	๑.๕ พัฒนาระบบงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๓) วัฒนธรรมตำรวจ มีลักษณะเฉพาะ ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ปัญหาตำรวจมีความประพฤติไม่เหมาะสม จำเป็นต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก	๒. สร้างวัฒนธรรมองค์กรตำรวจ ที่มุ่งสร้างศรัทธาจากประชาชน	๒.๑ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารฯ ๒.๒ พัฒนาวีธีการเสริมสร้างจริยธรรม และจรรยาบรรณของตำรวจในรูปแบบใหม่	๒. การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน ๓. การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายฯ
	๔) การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายใต้สภาวะความเปลี่ยนแปลง ต้องมีหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพ มีข้อมูลสารสนเทศสนับสนุน	๑. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งฯ ๓. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล	๑.๓ พัฒนาหน่วยงานฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานแต่ละระดับ ๓.๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ๓.๒ พัฒนาระบบข้อมูลทรัพยากรบุคคล	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
บริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	๑) ข้าราชการตำรวจเกษียณอายุเพิ่มขึ้น	๔. พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก ๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร.	๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง ๕.๓ บริหารกำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๒) ขาดแคลนข้าราชการตำรวจชั้นประทวน	๔. พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก	๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๓) ขาดแคลนข้าราชการตำรวจด้านเทคนิค ผู้มีคุณวุฒิพิเศษ ความชำนาญเฉพาะ	๔. พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก	๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๔) ไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าสู่องค์กร ขาดคนอายุน้อย	๔. พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก	๔.๒ พัฒนาระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้ผู้ที่มีสมรรถนะเหมาะสมเข้ารับราชการตำรวจ	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

ด้าน	ประเด็นท้าทาย/แนวโน้มปัญหา รายละเอียด	ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่รองรับ	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ ตร.
	๕) ระบบการแต่งตั้งไม่ตอบสนองภารกิจและส่งเสริมคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจให้เกิดความพึงพอใจและผูกพันกับองค์กร	๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร.	๕.๑ ส่งเสริมการนำแนวคิดสมรรถนะของข้าราชการตำรวจมาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย ๕.๒ พัฒนาระบบการแต่งตั้งตามระบบคุณธรรมและสร้างเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ ๕.๓ บริหารกำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๕.๔ พัฒนาระบบและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๖) ค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจและการดำรงชีวิต	๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร.	๕.๕ ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านต่าง ๆ	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๗) งานตำรวจมีลักษณะเฉพาะ มีความเสี่ยงปฏิบัติงาน ๒๔ ชั่วโมง เจ้าหน้าที่ระดับล่างต้องใช้วิจารณญาณสูง	๖. พัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ ๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมืออาชีพ	๖.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิตด้านการทำงาน ๖.๒ พัฒนาคูณภาพชีวิตด้านส่วนตัว ๖.๓ พัฒนาคูณภาพชีวิตด้านสังคม ๖.๔ พัฒนาคูณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจ ๖.๕ สร้างกลไกการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ ๗.๖ เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการเผชิญเหตุ	๑. ยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติการหลักเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล ๒. การพัฒนางานตำรวจให้โปร่งใส มีมาตรฐาน
	๘) สัดส่วนเจ้าหน้าที่ตำรวจหญิงสายปฏิบัติการมีน้อย	๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร.	๕.๖ ส่งเสริมการบูรณาการมิติหญิงชาย	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
	๙) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคลจากสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ	๔. พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก ๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร.	๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง ๕.๓ บริหารกำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร
พัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)	๑) ข้าราชการตำรวจอายุสูงขึ้น สมรรถนะทางร่างกายไม่เหมาะสมกับภารกิจป้องกันปราบปราม	๕. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ตร. ๖. พัฒนาคูณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ	๕.๓ บริหารกำลังพลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๖.๒ พัฒนาคูณภาพชีวิตด้านส่วนตัว	๔. การสร้างความเข้มแข็งในการบริหาร

ประเด็นท้าทาย/แนวโน้มปัญหา		ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่รองรับ	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ ตร.
ด้าน	รายละเอียด			
	๒) องค์กรตำรวจมีคนจำนวนมาก อาจเกิดปัญหา สัมพันธภาพระหว่างคนในองค์กรและการบริหาร คนต่างยุค	๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๗.๒ พัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำที่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง	๔. การสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหาร
	๓) การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจ ไม่ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและอาชญากรรม	๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๗.๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามตัวแบบสมรรถนะ ข้าราชการตำรวจ ๗.๓ พัฒนาขีดความสามารถตำรวจให้พร้อมรับ โลกยุคใหม่ ๗.๔ สร้างองค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล	๑. ยกระดับขีดความสามารถ ในการปฏิบัติภารกิจหลัก เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล
	๔) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ขององค์กร	๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๗.๒ พัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำที่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง	๔. การสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหาร
	๕) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจำเป็นต้อง ได้รับความศรัทธาและเชื่อมั่นจากประชาชน	๒. สร้างวัฒนธรรมองค์กรตำรวจ ที่มุ่งสร้างศรัทธาจากประชาชน ๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๒.๑ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหาร ๒.๒ พัฒนาวิธีการเสริมสร้างจริยธรรมและ จรรยาบรรณของตำรวจในรูปแบบใหม่ ๕.๒ พัฒนาระบบการแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม และสร้างเส้นทางการเติบโตทางอาชีพ ๗.๑ พัฒนาทรัพยากรบุคคลตามตัวแบบสมรรถนะ ข้าราชการตำรวจ ๗.๒ พัฒนาภาวะผู้นำและสร้างผู้นำที่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง ๗.๓ พัฒนาขีดความสามารถตำรวจให้พร้อมรับ โลกยุคใหม่ ๗.๔ สร้างองค์ความรู้ด้านทรัพยากรบุคคล ๗.๕ พัฒนาศักยภาพข้าราชการตำรวจเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน ๗.๖ เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในการเผชิญเหตุ	๒. การพัฒนางานตำรวจ ให้โปร่งใสมีมาตรฐาน ๔. การสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหาร

ประเด็นท้าทาย/แนวโน้มปัญหา		ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่รองรับ	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ ตร.
ด้าน	รายละเอียด			
	๖) ข้าราชการตำรวจชั้นประทวน เป็นผู้ปฏิบัติงาน ติดต่อกับประชาชนโดยตรง ปฏิบัติงานใช้ดุลยพินิจสูง	๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๗.๑ พัฒนาศักยภาพบุคคลตามตัวแบบสมรรถนะ ข้าราชการตำรวจ ๗.๖ เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ในการเผชิญเหตุ	๒. การพัฒนางานตำรวจ ให้โปร่งใสมีมาตรฐาน ๔. การสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหาร
	๗) การเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๗. สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมือ อาชีพ	๗.๕ พัฒนาศักยภาพข้าราชการตำรวจเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน	๔. การสร้างความเข้มแข็ง ในการบริหาร - ยุทธศาสตร์ในการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียนของ ตร.

๘. ตารางตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินการ
ตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

แผนภูมิที่ ๕ : ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

ตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ



ตารางตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบตำแหน่งรองรับการบริหารงานตำรวจยุคใหม่
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๑ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๑.๑ พัฒนา โครงสร้างองค์กร ให้มีมาตรฐาน ยืดหยุ่นและ รองรับการ เปลี่ยนแปลง	๑.๑.๑ ทบทวนภารกิจ และถ่ายโอนภารกิจ	ระดับความสำเร็จของ การทบทวน	ศึกษาข้อมูล ความเป็นไปได้	จัดทำข้อเสนอ แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ	แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
	๑.๑.๒ ปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ สภาพปัญหา	ร้อยละของหน่วยงาน ที่ได้รับการปรับปรุง	ศึกษาและจัดทำ กรอบการ พิจารณา	๓๐	๕๐	๗๕	๑๐๐	สกพ.	ทุกหน่วย
	๑.๑.๓ ปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรรองรับการเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน	ร้อยละของหน่วยงาน ที่ได้รับการปรับปรุง	๕๐	๗๕	๙๐	๑๐๐	ประเมินผล และทบทวน	สกพ./ สยศ.ตร.	ทุกหน่วย
	๑.๑.๔ ปรับปรุงโครงสร้าง หน่วยงานและตำแหน่งให้ สอดคล้องกับการมี ส่วนร่วมของประชาชน	ร้อยละของหน่วยงาน ที่ได้รับการปรับปรุง	๒๐	๔๐	๖๐	๘๐	๑๐๐	สกพ./ สยศ.ตร.	ทุกหน่วย
๑.๒ เพิ่มขีด ความสามารถ ของสถานีตำรวจ	๑.๒.๑ วิเคราะห์ปัญหา การปฏิบัติงาน โครงสร้างและ ระบบตำแหน่ง	ระดับความสำเร็จของ การศึกษาวิเคราะห์ และการปรับปรุง	ดำเนิน การศึกษา วิเคราะห์	เสนอขอปรับ โครงสร้าง ระบบงาน	ดำเนินการ ตามการ ปรับปรุง	ดำเนินการ ตามการ ปรับปรุง	ประเมินผล และทบทวน	สกพ./ สยศ.ตร.	บช.น. ภ.๑ - ๙ ศชต.

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
	๑.๒.๒ จัดทำรูปแบบหน่วยให้บริการประชาชนเพื่อกระจายไปในพื้นที่ต่าง ๆ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำรูปแบบและดำเนินการ	ศึกษาและจัดทำรูปแบบ	เสนอขออนุมัติดำเนินการตามรูปแบบ	สถานีตำรวจดำเนินการ	สถานีตำรวจดำเนินการ	ประเมินผลและทบทวน	สกพ./ สยศ.ตร.	บช.น. ภ.๑-๙ ศชต.
๑.๓ พัฒนาหน่วยงานฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานแต่ละระดับ	๑.๓.๑ ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จของการศึกษาและดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์	เสนอขออนุมัติดำเนินการตามผลการศึกษา	ดำเนินการตามผลการศึกษา	ดำเนินการตามผลการศึกษา	ประเมินผลและทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
	๑.๓.๒ วิเคราะห์ความต้องการคุณสมบัติและคุณลักษณะของข้าราชการตำรวจที่จะผลักดันงานด้านทรัพยากรบุคคล	ระดับความสำเร็จของการศึกษาและดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์	เสนอขออนุมัติดำเนินการตามผลการศึกษา	ดำเนินการตามผลการศึกษา	ดำเนินการตามผลการศึกษา	ประเมินผลและทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
	๑.๓.๓ จัดทำระบบพัฒนาเจ้าหน้าที่กำลังพล โดยจัดทำแผนงานและจัดสรรงบประมาณ	ร้อยละของเจ้าหน้าที่กำลังพลที่ได้รับการพัฒนา	๒๐	๓๐	๕๐	๗๕	๑๐๐	สกพ./ สงป., บช.ศ.	ทุกหน่วย
๑.๔ ปรับปรุงระบบตำแหน่งและการวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งให้ตอบสนองภารกิจ	๑.๔.๑ ปรับปรุงระบบตำแหน่งประเภทต่าง ๆ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ	ศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้	จัดทำข้อเสนอแก้ไขกฎหมายระเบียบ ฯลฯ	แก้ไขกฎหมายระเบียบ ฯลฯ	ดำเนินการ	ประเมินผลและทบทวน	สกพ./ สง.ก.ตร.	ทุกหน่วย
	๑.๔.๒ จัดทำแผนทบทวนความเหมาะสมของเกณฑ์การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่ง	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ	ศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้	จัดทำข้อเสนอแก้ไขกฎหมายระเบียบ ฯลฯ	แก้ไขกฎหมายระเบียบ	ดำเนินการ	ประเมินผลและทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
	๑.๔.๓ การกำหนดให้มีตำรวจกองประจำการ (ตำรวจเกณฑ์)	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ	จัดทำข้อเสนอแก้ไขกฎหมาย ทำความเข้าใจ กท.	รับตำรวจเกณฑ์ ๒,๐๐๐ นาย	รับตำรวจเกณฑ์ ๕,๐๐๐ นาย	รับตำรวจเกณฑ์ ๕,๐๐๐ นาย	รับตำรวจ เกณฑ์ ๕,๐๐๐ นาย	สกพ.	บช.น. ภ.๑ - ๙ ศชต. บช.ก. บช.ส. บช.ตชต.
	๑.๔.๔ จัดหากำลังพลทางเลือกหรือบุคลากรประเภทอื่น	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ	ศึกษาข้อมูล ความเป็นไปได้	จัดทำข้อเสนอ แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ	แก้ไขกฎหมาย ระเบียบ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
๑.๕ พัฒนาระบบงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ	๑.๕.๑ วางแผนบริหารงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งขอรับการสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอ	ระดับความสำเร็จของการดำเนินการ	ศึกษาข้อมูลและ จัดทำแผน บริหาร งบประมาณฯ	ดำเนินการตาม แผน/ทบทวน	ดำเนินการตาม แผน/ทบทวน	ดำเนินการตาม แผน/ทบทวน	ดำเนินการ ตามแผน/ ทบทวน	สกพ./สงป.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างวัฒนธรรมองค์กรตำรวจที่มุ่งสร้างศรัทธาจากประชาชน
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒ ความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของตำรวจ

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๒.๑ เสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหาร โดย ยึดหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี	๒.๑.๑ จัดกิจกรรมที่เสริม ค่านิยมให้หัวหน้าหน่วยงาน ทุกระดับ บริหารงานโดยยึด หลักธรรมาภิบาล	ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้บริหารระดับ สว. ขึ้นไป	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	บช.ศ.	ทุกหน่วย
๒.๒ พัฒนาระบบ เสริมสร้างจริยธรรม และจรรยาบรรณ ของตำรวจ ในรูปแบบใหม่	๒.๒.๑ พัฒนาเกณฑ์ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ของตำรวจให้เป็นรูปธรรม	จำนวนข้อของจริยธรรม (๙ ข้อ) และ จรรยาบรรณตำรวจ (๖ ข้อ) ที่นำมาดำเนินการ	๑๐	๑๕	ประเมินผล และทบทวน	ประเมินผล และทบทวน	ประเมินผล และทบทวน	บช.ศ./ จต.	ทุกหน่วย
	๒.๒.๒ สร้างสื่อที่ใช้เผยแพร่ เรื่องราวที่ใช้เสริมสร้าง จริยธรรมและจรรยาบรรณ ของตำรวจ	จำนวนข้อของจริยธรรม (๙ ข้อ) และ จรรยาบรรณตำรวจ (๖ ข้อ) ที่นำมาดำเนินการ	๑๐	๑๕	ประเมินผล และทบทวน	ประเมินผล และทบทวน	ประเมินผล และทบทวน	บช.ศ./ จต.	ทุกหน่วย
	๒.๒.๓ สอดแทรกกิจกรรม ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตำรวจ ในหลักสูตรการฝึกอบรม	ร้อยละของจำนวน หลักสูตรที่ดำเนินการ	๖๐	๗๐	๘๐	๑๐๐	๑๐๐ ประเมินผล	บช.ศ./ รร.นรต.	ทุกหน่วย
	๒.๒.๔ พัฒนากลไกการ ตรวจสอบจากภายนอก องค์กร	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษา วิเคราะห์ รูปแบบ	จัดสร้างกลไก	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล	จต.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๓ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะองค์กรด้านเทคโนโลยี

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๓.๑ พัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการ สื่อสารด้าน ทรัพยากร บุคคล	๓.๑.๑ จัดทำแผนพัฒนา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ครอบคลุม	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำแผน และดำเนินการ	จัดทำแผนพัฒนา ระบบเทคโนโลยี	พัฒนาระบบ สารสนเทศ	ใช้งานระบบ สารสนเทศ	ใช้งานระบบ สารสนเทศ	ประเมินผล และปรับปรุง	สทส./ สทพ.	ทุกหน่วย
	๓.๑.๒ พัฒนาระบบการ เชื่อมโยงข้อมูลด้าน บุคลากรและใช้ข้อมูล ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ต่าง ๆ	ระดับความสำเร็จ ของการเชื่อมโยง ข้อมูลระหว่าง หน่วยงาน	จัดทำแผน เชื่อมโยงและทำ ข้อตกลง	ทดลองใช้งาน ใช้งานระบบ เชื่อมโยง	ใช้งานระบบ เชื่อมโยงข้อมูล	ใช้งานระบบ เชื่อมโยงข้อมูล	ประเมินผล และปรับปรุง	สทส./ สทพ.	ทุกหน่วย
	๓.๑.๓ พัฒนาการเก็บ ข้อมูลและให้บริการข้อมูล ด้านบุคลากรแก่ ข้าราชการตำรวจ	ระดับความสำเร็จ ของการให้บริการ ข้อมูล	ตำรวจสามารถ ตรวจสอบข้อมูล ส่วนบุคคลพื้นฐาน ผ่านอินเทอร์เน็ต	สามารถ ตรวจสอบสิทธิ กำลังพล และข้อมูลอื่น ๆ	ให้บริการข้อมูล ตามที่ร้องขอ	ใช้งานต่อเนื่อง	ประเมินผล และปรับปรุง	สทส./ สทพ.	ทุกหน่วย
๓.๒ พัฒนา ฐานข้อมูล ทรัพยากร บุคคล	๓.๒.๑ จัดเก็บข้อมูลและ ปรับปรุงฐานข้อมูล บุคลากรให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน	ร้อยละของข้อมูล บุคลากรที่จัดเก็บ ครบถ้วน	๘๐	๘๕	๙๕	๑๐๐	๑๐๐	สทส./ สทพ.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาการสรรหากำลังพลเชิงรุก

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๔ ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วยปฏิบัติ
๔.๑ พัฒนาแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและการเปลี่ยนแปลง	๔.๑.๑ จัดทำและพัฒนาแผนการสรรหากำลังพลทดแทน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	จำนวนกำลังพลที่ได้รับการสรรหา (นาย)	- มีแผนกำลังพล - ปี ๕๗ - ๖,๘๐๐ - ปี ๕๘ - ๔,๕๐๐	ปี ๕๙ - ๕,๕๐๐ ปี ๖๐ - ๕,๕๐๐	ปี ๖๑ - ๖,๕๐๐ ปี ๖๒ - ๗,๕๐๐	ปี ๖๓ - ๗,๕๐๐ ปี ๖๔ - ๗,๕๐๐	ปี ๖๕ - ๖,๐๐๐ ปี ๖๖ - ๔,๕๐๐	สกพ.	ทุกหน่วย
	๔.๑.๒ การขอรับสนับสนุนกำลังพลทดแทนอัตราที่ถูกยุบเลิก	จำนวนกำลังพลที่ได้รับเพิ่มเติม	๕,๐๐๐ นาย	๙,๐๐๐ นาย	๖,๐๐๐ นาย	๕,๐๐๐ นาย	-	สกพ.	ทุกหน่วย
	๔.๑.๓ จัดทำแผนการทดแทนเจ้าหน้าที่ทหารในพื้นที่ความมั่นคง	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนและจัดกำลัง	มีแผนการทดแทนเจ้าหน้าที่ทหาร	ดำเนินการตามแผน	ดำเนินการตามแผน	ดำเนินการตามแผน	ประเมินผลทบพัน	สกพ.	บช.ตชด. ภ.๑ - ๙ ศชต.
	๔.๑.๔ เพิ่มขีดความสามารถการบริหารกำลังพลของหน่วยงานระดับ บช./ภ.	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารกำลังพล	- มีแนวทางการพัฒนา - ดำเนินการตามแนวทาง	ดำเนินการตามแนวทาง	สำรวจปัญหาอุปสรรค ทบพันแนวทาง	ดำเนินการตามแนวทาง	สำรวจปัญหา ทบพันแนวทาง	สกพ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วยปฏิบัติ
๔.๒ พัฒนาระบบ การสรรหาและ คัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้ผู้ที่มี สมรรถนะ เหมาะสม เข้ารับราชการ ตำรวจ	๔.๒.๑ พัฒนาระบบการ สรรหาและคัดเลือกบุคคล เชิงรุก	ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาระบบการ สรรหา	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำแผนการ พัฒนา	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย ระเบียบฯลฯ	ดำเนินการตาม แนวทางใหม่	ดำเนินการตาม แนวทางใหม่	ประเมินผล ปรับปรุง	บช.ศ./ รร.นรต.	บช.ศ. รร.นรต. ภ.๑ - ๙ ศชต.
	๔.๒.๒ พัฒนาระบบการ ทดสอบและกลั่นกรอง บุคคลเพื่อให้ได้คนเก่ง คนดี และมีคุณลักษณะ ที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาเครื่องมือ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำแผนการ พัฒนาเครื่องมือ ทดสอบเครื่องมือ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย ระเบียบฯลฯ	ดำเนินการตาม แนวทางใหม่	ดำเนินการตาม แนวทางใหม่	ประเมินผล ปรับปรุง	บช.ศ./ รร.นรต.	บช.ศ. รร.นรต. ภ.๑ - ๙ ศชต.

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๕ ความพึงพอใจของข้าราชการตำรวจต่อการบริหารงานบุคคล

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๕.๑ ส่งเสริมการนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจมาประกอบการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย	๕.๑.๑ กำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการตำรวจและพิจารณานำมาใช้ประกอบการแต่งตั้งโยกย้าย	ระดับความสำเร็จของการจัดทำสมรรถนะต้นแบบและนำไปใช้	มีสมรรถนะต้นแบบครบถ้วนเผยแพร่ทำความเข้าใจ	ปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้	นำสมรรถนะต้นแบบมาใช้ประกอบการแต่งตั้ง	นำสมรรถนะต้นแบบมาใช้ประกอบการแต่งตั้ง	ทบทวนและประเมินผล	สกพ.	ทุกหน่วย
๕.๒ พัฒนาระบบการแต่งตั้งตามระบบคุณธรรม (Merit System) และสร้างเส้นทาง	๕.๒.๑ ปรับปรุง กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งเพื่อให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกฎระเบียบ	ศึกษาปัญหาจัดทำข้อเสนอการแก้ไขปัญหาคารแต่งตั้ง	เสนอขอแก้ไขกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	เสนอขอแก้ไขกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	ใช้กฎเกณฑ์ใหม่	ทบทวนและประเมินผล	สกพ.	ทุกหน่วย
การเติบโตทางอาชีพ (Career Path)	๕.๒.๒ จัดทำระบบเส้นทางอาชีพ (Career Path)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบเส้นทางอาชีพ	ศึกษาวิเคราะห์กฎหมาย ระเบียบ จัดทำเส้นทางอาชีพ	เผยแพร่ให้ข้าราชการตำรวจทราบ	เผยแพร่ให้ข้าราชการตำรวจทราบ	เผยแพร่ให้ข้าราชการตำรวจทราบ	ทบทวนและประเมินผล	สกพ./ สง.ก.ตร.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๕.๓ บริหาร กำลังพลให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	๕.๓.๑ ใช้การแต่งตั้ง โยกย้าย การส่งปฏิบัติ ราชการเพื่อปรับเกลี่ย กระจายกำลังพล	ร้อยละคนครองต่อ ตำแหน่งข้าราชการ ตำรวจในหน่วยปฏิบัติ	๗๕	๘๕	๙๐	๙๐	๙๕	สกพ.	ทุกหน่วย
	๕.๓.๒ ศึกษาทบทวน การเกษียณอายุราชการ	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	สกพ.	ทุกหน่วย
๕.๔ พัฒนาระบบ และกระบวนการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานไปสู่ ระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน	๕.๔.๑ วิเคราะห์ทบทวน ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และปรับปรุง ระบบการประเมิน	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอการ ปรับปรุงการ ประเมิน	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ดำเนินการ ประเมิน	ดำเนินการ ประเมิน	ทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
๕.๕ ปรับปรุง ระบบเงินเดือน และค่าตอบแทน ด้านต่าง ๆ	๕.๕.๑ จัดทำแผนการ ขอปรับเงินเดือนและ ค่าตอบแทนข้าราชการ ตำรวจในระยะยาว	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทบทวน	สกพ./ สงป.	ทุกหน่วย
	๕.๕.๒ การปรับปรุง เงินเพิ่มต่าง ๆ	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทบทวน	สกพ./ สงป. สง.ก.ตร.	ทุกหน่วย
๕.๖ ส่งเสริม การบูรณาการมิติ หญิงชาย	๕.๖.๑ การเพิ่มสัดส่วน ข้าราชการตำรวจหญิง ในฝ่ายปฏิบัติการ	ร้อยละของข้าราชการ ตำรวจหญิงฝ่าย ปฏิบัติการ	๒	๓	๕	๘	๑๐	สกพ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
	๕.๖.๒ ปรับปรุงพัฒนา กฎ ระเบียบที่ส่งเสริม การใช้ศักยภาพของ ตำรวจหญิง	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ แก้ไขกฎระเบียบ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	แก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทบทวน	สกพ./ กมค.	ทุกหน่วย
	๕.๖.๓ เสริมสร้างความ เข้าใจและทัศนคติยอมรับ ในมิติหญิงชาย	ร้อยละของเจตคติ ด้านความเสมอภาค หญิงชายของตำรวจ	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	สกพ./ สยศ.ตร.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ พัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการตำรวจ

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๖ ความพึงพอใจของข้าราชการตำรวจต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๖.๑ พัฒนา คุณภาพชีวิต ด้านการทำงาน	๖.๑.๑ ปรับปรุง สภาพแวดล้อมการ ทำงาน	ร้อยละของหน่วยงาน ที่ได้รับการปรับปรุง	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	สกบ.	ทุกหน่วย
	๖.๑.๒ จัดหา ซ่อมแซม บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ	ร้อยละของครุภัณฑ์ ยุทโธปกรณ์ ยานพาหนะ เครื่องมือ ที่มีอยู่และจัดหา ได้ตามกรอบ	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	สกบ.	ทุกหน่วย
	๖.๑.๓ ปรับปรุงระบบ การให้ความช่วยเหลือ ทางด้านกฎหมายฯ	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	กมค./ สง.ก.ตร.	ทุกหน่วย
	๖.๑.๔ กำหนดแนวทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ ข้าราชการตำรวจที่สูงวัย ได้ทำงานอย่างยืดหยุ่น	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
๖.๒ พัฒนา คุณภาพชีวิต ด้านส่วนตัว	๖.๒.๑ จัดกิจกรรม ให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ สุขภาพ	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจที่ได้รับความรู้	๓๐	๕๐	๗๐	๘๐	๙๐	รพ.ตร.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
	๖.๒.๒ จัดให้มีการตรวจ สุขภาพข้าราชการตำรวจ เป็นประจำ และให้ คำปรึกษา แนะนำ	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจที่ได้รับการ ตรวจสุขภาพ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	รพ.ตร.	ทุกหน่วย
	๖.๒.๓ จัดกิจกรรม เสริมสร้างสุขภาพ เป็นประจำ	ร้อยละของหน่วยงาน ที่มีกิจกรรมเป็น ประจำ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	รพ.ตร.	ทุกหน่วย
	๖.๒.๔ จัดระบบเพื่อ ส่งเสริมให้ข้าราชการ ตำรวจมีที่อยู่อาศัยเป็น ของตนเอง	ร้อยละของข้าราชการ ตำรวจที่จัดหาบ้านพัก ได้ จากผู้ที่ต้องการ	๕๐	๖๐	๗๐	๘๐	๙๐	สกพ.	ทุกหน่วย
๖.๓ พัฒนา คุณภาพชีวิต ด้านสังคม	๖.๓.๑ จัดกิจกรรม สันทนาการฯ	ร้อยละของหน่วยงาน ที่มีกิจกรรมเป็น ประจำ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	สกพ.	ทุกหน่วย
๖.๔ พัฒนา คุณภาพชีวิต ด้านเศรษฐกิจ	๖.๔.๑ ให้ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการ วางแผนการเงินส่วนบุคคลและการออม	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจที่ได้รับความรู้	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	สกพ.	ทุกหน่วย
	๖.๔.๒ จัดสวัสดิการเพื่อ ลดค่าใช้จ่ายในรูปแบบ ใหม่ที่หลากหลาย	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
	๖.๔.๓ จัดสวัสดิการ แบบยืดหยุ่น (Flexible Benefit)	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๖.๕ สร้างกลไก การจัดการเพื่อ พัฒนาคุณภาพ ชีวิตข้าราชการ ตำรวจ	๖.๕.๑ ขอแก้ไข พระราชบัญญัติตำรวจ แห่งชาติฯ กำหนด บทบาทด้านพัฒนา คุณภาพชีวิต	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา ประโยชน์ ที่จะได้รับ จัดทำข้อเสนอ	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย	เสนอขอแก้ไข กฎหมาย	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ./ กมค.	ทุกหน่วย
	๖.๕.๒ จัดตั้งศูนย์ให้ความ ช่วยเหลือด้านสิทธิ กำลังพล สวัสดิการ และ การพัฒนาคุณภาพชีวิต	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย
	๖.๕.๓ สร้างเครือข่าย ความร่วมมือด้านการ พัฒนาคุณภาพชีวิต ข้าราชการตำรวจ	ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินการ	ศึกษาปัญหา จัดระบบ	จัดทำข้อเสนอ ขอแก้ไขระเบียบ	ดำเนินการ	ดำเนินการ	ประเมินผล และทบทวน	สกพ.	ทุกหน่วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๗ สร้างศักยภาพตำรวจสู่ความเป็นมืออาชีพ

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๗ ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและการปฏิบัติงานของตำรวจ

กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และหน่วยรับผิดชอบ

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๗.๑ พัฒนา ทรัพยากรบุคคล ตามตัวแบบ สมรรถนะ (Competency) ข้าราชการ ตำรวจ	๗.๑.๑ นำตัวแบบ สมรรถนะ (Competency) มาประกอบการจัดทำ แผนพัฒนาทรัพยากร บุคคลและหลักสูตร	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนพัฒนา หลักสูตร และการ ดำเนินการตามแผน	จัดทำตัวแบบ สมรรถนะเพื่อการ พัฒนาทรัพยากร บุคคล	ปรับปรุง หลักสูตร และระบบ การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	นำแผน สู่การปฏิบัติ	นำแผน สู่การปฏิบัติ	ประเมินผล และทบทวน	บช.ศ./ รร.นรต.	ทุกหน่วย
	๗.๑.๒ จัดทำคำขอ งบประมาณค่าใช้จ่าย ในการผลิตและฝึกอบรม ของข้าราชการตำรวจ	ร้อยละงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร กับงบรายจ่าย ตร.	๑	๑.๕	๒	๒.๕	๓	สงป./ บช.ศ., รร.นรต.	ทุกหน่วย
๗.๒ พัฒนา ภาวะผู้นำ และสร้างผู้นำ ที่พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง	๗.๒.๑ จัดทำหลักสูตร และองค์ความรู้ที่สามารถ พัฒนาภาวะผู้นำอย่าง ต่อเนื่อง	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจระดับผู้บริหาร ที่ได้รับการพัฒนา	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	บช.ศ.	ทุกหน่วย
	๗.๒.๒ กำหนดแผน เตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan)	ระดับความสำเร็จ การจัดทำแผนและ ดำเนินการ	ศึกษาวิเคราะห์ จัดทำแผนเตรียม ผู้สืบทอดตำแหน่ง	ดำเนินการ พัฒนาผู้นำ	ดำเนินการ พัฒนาผู้นำ	ดำเนินการ พัฒนาผู้นำ	ประเมินผล และทบทวน	บช.ศ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๗.๓ พัฒนาขีด ความสามารถ ตำรวจให้พร้อม รับโลกยุคใหม่	๗.๓.๑ เพิ่มหลักสูตรหรือ เนื้อหาการฝึกอบรมหรือ จัดกิจกรรมพัฒนาการใช้ เทคโนโลยีและ ภาษาอังกฤษ	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจระดับผู้บริหาร ที่ได้รับการพัฒนา	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	บช.ศ.	ทุกหน่วย
	๗.๓.๒ จัดหา ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ให้แก่ข้าราชการตำรวจ	จำนวนทุนการศึกษา ต่างประเทศ	๘	๑๐	๑๒	๑๖	๑๖	สภพ./ ตท.	ทุกหน่วย
	๗.๓.๓ แสวงหา ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน จากหน่วยงาน ภาคเอกชน	จำนวนทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕	สภพ./ ตท.	ทุกหน่วย
	๗.๓.๔ ดำเนินการพัฒนา ข้าราชการตำรวจด้วย วิธีการที่หลากหลาย	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจที่ได้รับการ พัฒนา	๗๐	๗๕	๘๐	๙๐	๑๐๐	บช.ศ.	ทุกหน่วย
	๗.๓.๕ ปรับปรุงแผนการ จัดการความรู้ (Knowledge Management)	ร้อยละของหน่วยงาน ที่มีการดำเนินการ	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕	๑๐๐	บช.ศ.	ทุกหน่วย
๗.๔ สร้างองค์ ความรู้ด้าน ทรัพยากรบุคคล	๗.๔.๑ จัดทำงานวิจัย ด้านทรัพยากรบุคคล	จำนวนงานวิจัย	๑	๒	๓	๕	๗	สยศ.ตร./ สภพ.	ทุกหน่วย

กลยุทธ์	แนวทางดำเนินการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย					หน่วยรับผิดชอบ	
			๕๗ - ๕๘	๕๙ - ๖๐	๖๑ - ๖๒	๖๓ - ๖๔	๖๕ - ๖๖	ผอ.เจ้าภาพ (หลัก/รอง)	หน่วย ปฏิบัติ
๗.๕ พัฒนา ศักยภาพ ข้าราชการ ตำรวจเพื่อเข้าสู่ ประชาคม อาเซียน	๗.๕.๑ จัดทำแผนพัฒนา บุคลากรเพื่อเตรียมความ พร้อมเข้าสู่ประชาคม อาเซียน	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนและ ดำเนินการตามแผน	จัดทำตัวแบบ สมรรถนะเพื่อการ พัฒนาทรัพยากร บุคคล	ทำแผนพัฒนา ทรัพยากรบุคคล ตามหลัก สมรรถนะ	นำแผน สู่การปฏิบัติ	นำแผน สู่การปฏิบัติ	ประเมินผล ทบทวน	บช.ศ./ รร.นรต.	ทุกหน่วย
	๗.๕.๒ สร้างองค์ความรู้ ประเทศอาเซียนที่จำเป็น สำหรับข้าราชการตำรวจ	ระดับความสำเร็จ ของการสร้างองค์ ความรู้	ศึกษาข้อมูล จัดทำเอกสาร คู่มือแจกจ่าย	จัดทำเอกสาร คู่มือแจกจ่าย ทบทวน	ทบทวน ปรับปรุงเนื้อหา	ทบทวน ปรับปรุงเนื้อหา	ประเมินผล	บช.ศ./ รร.นรต.	ทุกหน่วย
๗.๖ เพิ่มขีด ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ ตำรวจในการ เผชิญเหตุ	๗.๖.๑ ปรับปรุงระบบ วิธีการฝึกอบรมทาง ยุทธวิธีตำรวจแต่ละ สายงาน	ร้อยละข้าราชการ ตำรวจฝ่ายปฏิบัติการ ที่ได้รับการพัฒนา	๗๐	๗๕	๘๐	๘๕	๙๐	บช.ศ.	ทุกหน่วย
	๗.๖.๒ สร้างองค์ความรู้ เกี่ยวกับหลักการและ แนวทางการใช้ดุลยพินิจ ในการปฏิบัติงานพัฒนา เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนาคู่มือ	ศึกษา และรวบรวม จัดทำคู่มือ	ใช้คู่มือ ทบทวน	ใช้คู่มือ ทบทวน	ใช้คู่มือ ทบทวน	ใช้คู่มือ ทบทวน	รร.นรต.	ทุกหน่วย

๙. แนวทางการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การจะบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ จะต้องมีการบริหารจัดการเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาอุปสรรคบางประการที่อาจทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ อาทิเช่น

๑) หน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่เห็นความสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายการพัฒนา สร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดแรงผลักดันเชิงนโยบาย

๒) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เน้นงานเอกสาร การรายงานที่ทำให้เพิ่มงานธุรการ ทำให้เกิดการต่อต้านจากหน่วยงานในสังกัด และขับเคลื่อนโดยไม่มีมุ่งเน้นผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

๓) กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินการในยุทธศาสตร์ไม่มีวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้ยากต่อการแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

๔) การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ ไม่เชื่อมโยงกับกระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปี ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

๕) ขาดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเจ้าภาพที่ชัดเจน ไม่มีการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากหน่วยที่เกี่ยวข้อง

๖) ไม่มีการกำกับติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก ที่น่าจะได้ผลที่แม่นยำ รวมทั้งการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง

จากปัญหาดังกล่าว ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ ให้บรรลุตามเป้าหมาย จึงได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๙.๑ ผู้เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และบทบาทในการขับเคลื่อน

๙.๑.๑ ผู้บริหารระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันในระดับนโยบาย ติดตามกำกับดูแลการขับเคลื่อน

๙.๑.๒ ฝ่ายอำนวยการเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรอง ได้แก่ หน่วยงานฝ่ายอำนวยการในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทั้งฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล การผลิตและพัฒนาข้าราชการตำรวจ ด้านงบประมาณ ด้านส่งกำลังบำรุง หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดรายละเอียดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ กำหนดแนวทางและรายละเอียดการขับเคลื่อนในแต่ละกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ เป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๙.๑.๓ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทุกหน่วยงานภายในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งการสนับสนุนด้านข้อมูลให้แก่ฝ่ายอำนวยการเจ้าภาพ เพื่อดำเนินการด้วย

๙.๑.๔ ฝ่ายอำนวยการด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วย หน่วยผลิตและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ ทั้งในระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยระดับกองบัญชาการ/ภาค จะมีบทบาทสำคัญในการ

ประสานงานระหว่างฝ่ายอำนวยการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด รวมทั้งการประสานงาน สนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การทำความเข้าใจต่อยุทธศาสตร์และแนวทางปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

๙.๑.๕ ส่วนราชการอื่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประเมินภายนอก การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นต้องมีการประสานกับส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานประมาถกรมบัญชีกลาง สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นต้น รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันการศึกษา องค์กร ที่อาจทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินภายนอก เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนข้อมูลหรืองานทางวิชาการ ซึ่งจะทำให้การแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลมีข้อมูลทางวิชาการสนับสนุนรองรับ

๙.๒ วิธีการบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

๙.๒.๑ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ให้ทุกภาคส่วนตระหนักถึงความสำคัญ และพร้อมมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยจัดกิจกรรมลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

- ประชุมเพื่อชี้แจงให้หน่วยระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยเจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบมีความเข้าใจยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนโยบายการปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งการสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นและจัดทำแนวทางการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- จัดทำสื่อเผยแพร่ประเด็นยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาฉบับย่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้ง่าย เผยแพร่ในช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ แผ่นพับ เว็บไซต์ เครือข่ายสื่อสังคม (Social Network) เป็นต้น

๙.๒.๒ สร้างกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เนื่องจากยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยหลายประเด็นยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์จำนวนมากซึ่งเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน การขับเคลื่อนจึงจำเป็นต้องมีกลไกให้หน่วยต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานร่วมกันในการขับเคลื่อน จึงมีแนวทางการสร้างกลไกการขับเคลื่อนดังนี้

- สร้างกลไกในลักษณะคณะกรรมการ คณะทำงานย่อย โดยมอบหมายให้รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง

- กำหนดขั้นตอนการดำเนินการ การติดตามกำกับดูแล เป็นวงจรระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละเรื่อง

- สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากหน่วยต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายอำนวยการอื่น หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในแต่ละเรื่อง

๙.๒.๓ สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การปฏิบัติงานของแต่ละส่วนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องจัดสภาพแวดล้อมที่ทำให้การขับเคลื่อนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ด้วยการดำเนินการ ได้แก่

- จัดสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- จัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในหน่วยงาน

- จัดหางานวิจัยหรือข้อมูลทางวิชาการที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการตามแนวทางและกลยุทธ์ต่าง ๆ

- จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นมาสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับผิดชอบ ลดงานเอกสารในการรายงาน

- เปิดโอกาสให้หน่วยราชการหรือภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๙.๒.๔ การติดตามและประเมินผล ให้ความสำคัญทั้งการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดในแต่ละกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ และการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ โดยใช้การประเมินภายในองค์กร และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

แผนภูมิที่ ๖ : กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๖ ไปสู่การปฏิบัติ

กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฯ ไปสู่การปฏิบัติ

