

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

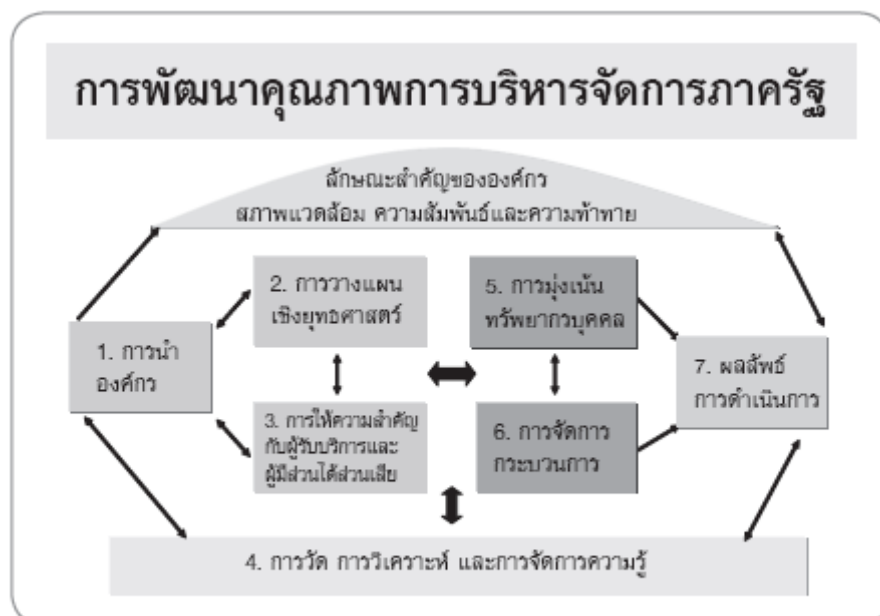
- ส่วนที่ 1 : กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร
- ส่วนที่ 2 : หลักการวิเคราะห์และประเมินองค์กร
- ส่วนที่ 3 : การสร้างตัวชี้วัดกิจกรรมในแผนพัฒนาองค์กร

➡ ส่วนที่ 1 : กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

กระบวนการและขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร โดยยึดความสอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 (ระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ) มีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการดังนี้

▶▶ ขั้นตอนที่ 1 : ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ผู้ที่ทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรจะต้องศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานของการเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้



1. **ลักษณะขององค์กร** คือ การที่แต่ละองค์กรจะต้องอธิบายได้ว่าภาพรวมขององค์กรเป็นอย่างไร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างไร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร มีบุคลากรกี่คน มีเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีอะไรบ้าง สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการบริหารจัดการเป็นอย่างไร ผู้รับบริการคือใคร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานขององค์กรคือใคร มีคู่แข่งหรือคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร และอะไรที่เป็นเรื่องท้าทายที่จะต้องดำเนินการ เป็นต้น

2. **เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำองค์กรต่างๆ ไปสู่การองค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างดีระบบ โดยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด ซึ่งเกณฑ์แต่ละหมวดมีสาระสำคัญพอสังเขปดังนี้

▶ **หมวด 1 การนำองค์กร** เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารขององค์กรดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กรหรือไม่ รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรภาครัฐมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

▶ **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** เป็นการตรวจประเมินว่า วิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการขององค์กรภาครัฐ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก เป็นอย่างไร รวมถึงประเมินว่าแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้สามารถนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าได้หรือไม่

▶ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

▶ **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และมีการจัดการความรู้ได้อย่างไร

▶ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

▶ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการ

บรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

▶ **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มขององค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับหน่วยงาน หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

ทั้งนี้ ให้ศึกษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยละเอียดได้จากเอกสารคู่มือที่เกี่ยวข้องดังนี้

- (1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.
- (2) คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.
- (3) คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.

▶ **ขั้นตอนที่ 2 : ศึกษาการระบุประเภทของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่ามีภารกิจหลักในด้านใด**

การศึกษาวិเคราะห์และระบุประเภทของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่ามีภารกิจหลักในด้านใดจะเป็นส่วนสำคัญที่สอดคล้องกับข้อแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ (Roadmap) ในการเลือกหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางกรอบกำหนดประเภทของส่วนราชการต่างๆ ตามภารกิจหลักไว้ 2 ประเภทคือ

- **กรมด้านบริการ :** มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ การอนุมัติ อนุญาต ควบคุมกำกับ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ทั้งนี้ รวมถึงงานบริการทางวิชาการด้วย
- **กรมด้านนโยบาย :** มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการเสนอแนะในการจัดทำนโยบาย แผนและมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดกฎ ระเบียบ การประสานติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

จากกรอบในการกำหนดประเภทของส่วนราชการตามภารกิจหลัก 2 ประเภทดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้**กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นกรมด้านบริการ** ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปใช้ประกอบการดำเนินการตามข้อแนะนำของสำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ (Road Map) ในการเลือกหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กร ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554

► **ขั้นตอนที่ 3 :** ศึกษาการเลือกหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในแต่ละปีงบประมาณ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554)

การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นกรมด้านบริการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ให้พิจารณาจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณละ 2 แผนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานในแต่ละหมวด (หมวด 1 ถึงหมวด 6) ประกอบด้วย (1) แผนภาคบังคับ จำนวน 1 หมวด และ (2) แผนภาคสมัครใจ จำนวน 1 หมวด โดยวิธีการคัดเลือกหมวดต่างๆ เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ให้พิจารณาตามข้อเสนอแนะของสำนักงาน ก.พ.ร. เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการ (Roadmap) ในการเลือกหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 สำหรับกรมด้านบริการ ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
ภาคบังคับ หมวด 3	ภาคบังคับ หมวด 5	ภาคบังคับ หมวด 2
ภาคสมัครใจ หมวด 1 หมวด 6	ภาคสมัครใจ หมวด 1 (กรณีเลือกหมวด 6 ในปี 2552)	ภาคสมัครใจ หมวด 4

โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ดำเนินการคัดเลือกหมวดต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554 ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
ภาคบังคับ หมวด 3	ภาคบังคับ หมวด 5	ภาคบังคับ หมวด 2
ภาคสมัครใจ หมวด 3	ภาคสมัครใจ หมวด 1	ภาคสมัครใจ หมวด 4

► **ขั้นตอนที่ 4 :** ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรทราบถึงวิธีการประเมินและวิเคราะห์สภาพขององค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อนำผลการประเมินและวิเคราะห์องค์การดังกล่าวไปใช้ไปกำหนดแผนงาน/กิจกรรม ในการปรับปรุง/พัฒนาองค์การ ในแผนพัฒนาองค์การในแต่ละหมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินองค์การ ให้ศึกษาในส่วนที่ 2 : หลักการวิเคราะห์และประเมินองค์การ ในคู่มือเล่มนี้

▶ **ขั้นตอนที่ 5 : จัดทำ (ร่าง) แผนพัฒนาองค์การรายหมวดตามแบบฟอร์มที่กำหนด**

หลังจากที่ได้ศึกษาแล้วว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นกรมด้านบริการ ซึ่งมีกรอบในการคัดเลือกหมวดต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาองค์การในแต่ละปีงบประมาณ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2554) ตามรายละเอียดที่ระบุในขั้นตอนที่ 1-2 แล้วให้นำผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินองค์การด้วยตนเองตามขั้นตอนที่ 3 มาเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานตามรายหมวด เพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การในแต่ละปีงบประมาณตามแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ซึ่งต้องระบุข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1) ประเภทของกรม (กรมด้านบริการ)
- 2) ชื่อแผนพัฒนาองค์การ
- 3) ลำดับที่และชื่อหมวด (ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน)
- 4) วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ
- 5) ตัวชี้วัดหลักของแผนงานในแผนพัฒนาองค์การ
- 6) รายละเอียดโดยย่อในแผนพัฒนาองค์การ
- 7) กิจกรรม และขั้นตอนต่างๆ ในแต่ละกิจกรรม
- 8) ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม (ระยะเวลาเริ่มต้น - สิ้นสุด)
- 9) ผลลัพธ์/ตัวชี้วัดความก้าวหน้าในแต่ละกิจกรรม
- 10) ผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละกิจกรรม (เจ้าภาพหลัก)
- 11) ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม (เจ้าภาพร่วม)
- 12) งบประมาณดำเนินการในแต่ละกิจกรรม

- รายละเอียดแบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ตามภาคผนวกท้ายเล่มของคู่มือฯ (แบบฟอร์ม 1 : แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...)

▶ **ขั้นตอนที่ 6 : จัดทำ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การรายหมวด**

หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเป็นรายหมวดตามขั้นตอนที่ 4 เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การในแต่ละหมวด แบ่งออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย

- มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล
- มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ
- มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

■ มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

- วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลดำเนินการ ให้ศึกษาใน ส่วนที่ 3 : การสร้างตัวชี้วัดกิจกรรมในแผนพัฒนาองค์กร ในคู่มือเล่มนี้

- รายละเอียดแบบฟอร์มตัวชี้วัดแผนพัฒนาองค์กร ตามภาคผนวกท้ายเล่มของคู่มือเล่มนี้(แบบฟอร์ม 2 : แบบฟอร์มตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ...)

▶ **ขั้นตอนที่ 7 :** จัดประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สด. เพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

ดำเนินการจัดประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ สด. เพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรตามแนวทางดังนี้

1) ตรวจสอบการลงนัดงานของหัวหน้าคณะทำงานฯ (ร.อสถ. ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง) และจองห้องประชุม (ทำหนังสือจองห้องประชุม)

2) จัดทำหนังสือเชิญประชุมคณะทำงานฯ วาระการประชุม วาระการประชุมแบบ PowerPoint ใบเซ็นชื่อเข้าร่วมประชุม

3) เตรียมเอกสารที่จะแจกในที่ประชุม เครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คอมพิวเตอร์ LCD

4) เตรียมอาหารว่างและเครื่องดื่มสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม

5) ดำเนินการจัดประชุมตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

▶ **ขั้นตอนที่ 8 :** ปรับปรุง (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรตามมติที่ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ดำเนินการปรับปรุง (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรตามมติที่ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางดังนี้

1) ปรับปรุง แก้ไขเนื้อหาใน (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร ตามมติที่ประชุมคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2) ตรวจสอบความถูกต้องของ (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

▶ **ขั้นตอนที่ 9 :** เสนออธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเพื่อเห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

ดำเนินการนำเสนอ(ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กรเพื่อให้อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ความเห็นชอบตามแนวทางดังนี้

1) จัดทำบันทึกข้อความสรุปความเป็นมาในการจัดทำแผนฯ เนื้อหาโดยสรุปของแผนฯ และเป้าหมาย/ผลลัพธ์ของแผนฯ เพื่อเสนออธิบดี โดยแนบ (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร

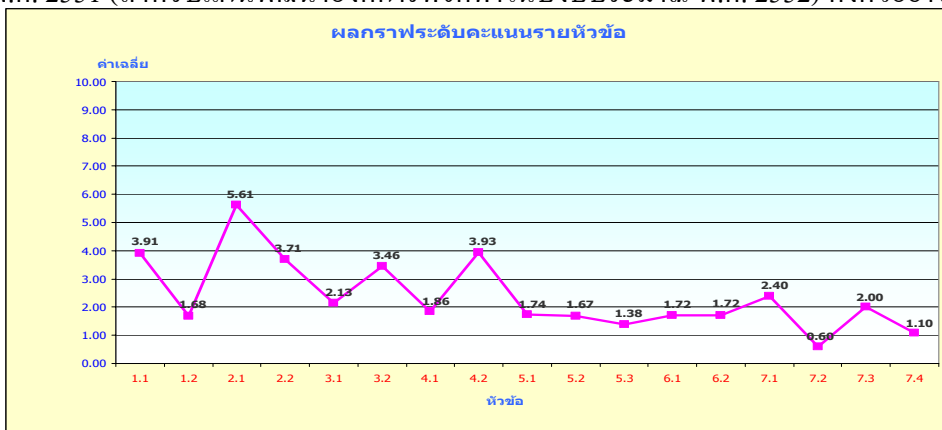
2) เสนอเอกสารตามข้อ 1) ตามสายการบังคับบัญชา

3) ติดตามผลการพิจารณาเห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนาองค์กรและ (ร่าง) ตัวชี้วัดผลดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 : หลักการวิเคราะห์และประเมินองค์กร

ผลการวิเคราะห์และประเมินองค์กรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นว่าสถานการณ์ปัจจุบันของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีระบบและวิธีการบริหารจัดการ การปฏิบัติราชการ และการให้บริการเป็นอย่างไร สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากน้อยเพียงใด เรื่องใดที่ดำเนินการได้ตามเกณฑ์ฯ แล้ว เรื่องใดที่ยังต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา ซึ่งวิธีการสำคัญในการวิเคราะห์และประเมินองค์กรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีดังนี้

1. การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (สำหรับแผนพัฒนาองค์กรที่จัดทำในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552) ดังตัวอย่างด้านล่างนี้



จากผลการระดับคะแนนรายหัวข้อ หรือรายหมวดตามเกณฑ์ PMQA จะเห็นได้ว่า ระดับคะแนนในหมวด 5 และ หมวด 6 อยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด จำเป็นจะต้องนำมาพิจารณาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โดยกำหนดเป็นกิจกรรมในแผนพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. การตั้งสมมติฐานเปรียบเทียบให้ผู้ประเมินองค์กรเป็นผู้รับบริการ ว่ามีความต้องการที่จะให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติราชการ การบริหารจัดการ หรือการให้บริการในเรื่องอะไรบ้าง เช่น การสมมติเป็นผู้รับบริการแล้วโทรศัพท์เข้ามาติดต่อเจ้าหน้าที่ของกรมฯ แล้วประเมินระบบการให้บริการให้คำปรึกษาแนะนำผ่านช่องทางโทรศัพท์ เป็นต้น

3. การรวบรวมผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมาพิจารณาประกอบการประเมินองค์กร เช่น ผู้รับบริการต้องการให้ปรับปรุง

ช่องทางการให้บริการทางโทรศัพท์ ทาง website หรือปรับปรุงกระบวนการในการติดต่อสื่อสาร หรือพัฒนาคุณสมบัติ/ความรู้ความสามารถของผู้ให้บริการ เป็นต้น

4. การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในส่วนของคำอธิบาย ADLI มาประกอบการประเมินองค์กร ด้วยการตอบคำถาม Yes / No ในประเด็น ADLI แต่ละข้อคำถาม หากผลการประเมินองค์กรในประเด็นนั้น คือ No ให้พิจารณานำมากำหนดเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการปรับปรุงองค์กรในแผนพัฒนาองค์กร ดังตัวอย่างต่อไปนี้

รหัส	แนวทางการดำเนินการ		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	ดำเนินการครบถ้วน (Y/N)	หมายเหตุ
IT1	ส่วนราชการต้องมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุมถูกต้อง และทันสมัย	A	แสดงระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2552 และข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี (พ.ศ. 2549 – 2551)	N	
IT2	ส่วนราชการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และต้องมีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าเพิ่มเติม อย่างน้อย 2 กระบวนการ	A	<ul style="list-style-type: none">แสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 2 กระบวนการแสดงระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพิ่มเติม อย่างน้อย จำนวน 2 กระบวนการ	N	
		L	รายงานผลการทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่จัดทำไว้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551	N	

จากตารางด้านบน เป็นตัวอย่างวิธีการประเมินองค์กรตาม ADLI ที่กำหนดไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน หมวด 4 รหัส IT 1 และ IT 2(จากรหัสทั้งหมดคือ IT 1-IT7) ถ้าประเมินองค์กรในช่องผลดำเนินการครบถ้วน (Y/N) เป็น N หรือ Noให้นำมาพิจารณากำหนดเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการปรับปรุงองค์กรในแผนพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 3 : การสร้างตัวชี้วัดกิจกรรมในแผนพัฒนาองค์กร

การสร้างตัวชี้วัดกิจกรรมในการดำเนินการตามแผนต่างๆ ซึ่งรวมถึงแผนพัฒนาองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดทำแผนพัฒนาองค์กรนำไปใช้ประโยชน์ในการวัด ติดตาม และประเมินผลดำเนินการ หรือผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กรได้ เช่น ถ้าเปรียบเทียบการพัฒนาองค์กรคือการพัฒนาตนเองในเรื่องการพัฒนา รูปร่างให้ถูกต้องตามสัดส่วนและมีสุขภาพดี เนื่องจากประเมินตนเองแล้วมีรูปร่างอ้วนมากเกินไป เป้าหมายของการพัฒนาตนเองในการพัฒนารูปร่างและสุขภาพคือ การทำให้ผอม

ดังนั้น การพัฒนาตนเองด้านรูปร่าง โดยมีเป้าหมาย หรือผลลัพธ์คือผอมและสุขภาพดีนั้น จะต้องมีวิธีการและขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ดังนี้

1. ต้องประเมินตนเองก่อนว่าปัจจุบันอายุเท่าใด ส่วนสูงเท่าใด น้ำหนักเท่าใด ข้อมูลสุขภาพปกติดีหรือไม่ เช่น ความดันโลหิต ปริมาณน้ำตาลในเลือด กรดยูริก ซึ่งต้องทราบด้วยการตรวจสุขภาพ เป็นต้น

2. หา GAP และตั้งเป้าประสงค์มุ่งไปสู่มีรูปร่างตามมาตรฐานการการและมีสุขภาพดี เช่น ต้องลดน้ำหนักให้ได้อีก 20 กิโลกรัม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมที่จะทำเพื่อให้ลดน้ำหนักให้ได้ (หากเปรียบเทียบกับการพัฒนาองค์กรแล้ว คือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดในแผนพัฒนาองค์กรว่า จะปรับปรุงเรื่องอะไรบ้าง เพื่อให้องค์กรพัฒนาได้ดี มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของผู้รับบริการ หรือตามหลักเกณฑ์มาตรฐานสากล)

3. กำหนดตัวชี้วัดที่จะได้ให้มีรูปร่างดี (ผอม) คือ น้ำหนักจะต้องลดลง 20 กิโลกรัม (ถ้าเป็นการพัฒนาองค์กรในเรื่องการปรับปรุงระบบงาน อาจกำหนดตัวชี้วัดคือ ต้องลดระยะเวลาในการทำงานในแต่ละกระบวนการลง ร้อยละ 20 ร้อยละ 30 หรือ ร้อยละ 40 จากระยะเวลาเดิมที่เคยปฏิบัติมา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการให้ลดระยะเวลาลงเป็นต้น)

อย่างไรก็ตามการกำหนดตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาองค์กร ให้กำหนดตามแนวทางของ Balanced Scorecard ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยมีแนวทางกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละมิติดังนี้

➤ มิติด้านประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามแผนพัฒนาองค์กร

➤ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ คือ สิ่งที่ผู้รับบริการตามแผนพัฒนาองค์กรต้องการ และจะทราบได้อย่างไรว่าสามารถนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการได้

➤ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คือ ในการที่จะนำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และ/หรือก่อให้เกิดประสิทธิผลแล้ว จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากร (นอกเหนือจากบุคลากร) ปรับปรุงกระบวนการหรือทำกิจกรรมใดบ้าง เพื่อให้ตรงความต้องการของผู้รับบริการ หรือบรรลุผลลัพธ์ตามมิติด้านประสิทธิผล

➤ มิติด้านการพัฒนาองค์กร คือ จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
