

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ
ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว

จัดทำโดย นางสาวรัชพร เลี้ยงประเสริฐ

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สังกัด กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๗
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ
สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๒. หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานครนอกจาก
จะถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของหน่วยงานในแต่ละปีแล้ว ยังเป็น
กระบวนการสำคัญในการแปลงแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕)
แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙ และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรุงเทพมหานคร
ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นกรอบแนวทางในการจัดสรรงบประมาณประจำปีของหน่วยงานด้วย ซึ่ง
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายและ
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากกรุงเทพมหานคร การแปลงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ จึงมีภารกิจสำคัญในการตรวจสอบแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของหน่วยงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการในการให้คำปรึกษาที่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
ที่เหมาะสมและสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี
(พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐) รวมทั้งเป็นไปตาม
กรอบแนวทางและระยะเวลาที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ กำหนด

อย่างไรก็ตามจากการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานในช่วงที่ผ่านมา
พบว่าการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการกำหนดโครงการ/กิจกรรม
ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาของ
แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) และยังไม่เป็นไปตามกรอบแนวทาง
ที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ กำหนด ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขหลายครั้งทำให้การจัดทำ
แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานมีความล่าช้าไม่เป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงาน
ที่สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ กำหนดไว้ รวมทั้งไม่สามารถนำไปเป็นกรอบในการจัดทำ
งบประมาณได้ทันเวลา ซึ่งปัญหาดังกล่าวนอกจากจะกระทบกับการบรรลุผลการดำเนินงาน
ตามภารกิจของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ ที่ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๕๙
ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ ว่า “จำนวนหน่วยงานที่จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้อง
กับแนวทางที่ สยป. กำหนด” แล้ว ยังทำให้โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปี
ของหน่วยงานไม่ถูกนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีของ
หน่วยงาน รวมทั้งยังส่งผลการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ
๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๗๕) อีกด้วย

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วพบว่าปัจจัยหนึ่ง
ที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานก็คือ ปัจจัยด้านบุคลากรซึ่งยังขาดความรู้ความ
เข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน โดยเฉพาะบุคลากรซึ่งไม่ได้อยู่ในสายงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน
ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ตนเอง
รับผิดชอบและเป็นผู้นำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติ

การที่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นขาดความรู้ความเข้าใจในการวางแผน รวมทั้งไม่ได้มีช่องทางในการประสานงานเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์ และประเมินผลโดยตรง ประกอบกับสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ฯ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดให้มีกระบวนการให้ความรู้และให้คำปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจและการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทำให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้นขาดความรู้ความเข้าใจและไม่สามารถจัดทำ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ซึ่งหากมีกระบวนการให้ความรู้และ ให้การปรึกษาแนะนำแก่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นอย่างเหมาะสม เป็นระบบ ก็จะสนับสนุนให้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของหน่วยงานมีความสมบูรณ์ สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนบริหารระดับต่าง ๆ ของ กรุงเทพมหานคร เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดแล้ว รวมทั้งเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์การพัฒนาตาม แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ถูกนำไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย

ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของหน่วยงาน ขึ้น โดยนำการให้คำปรึกษาแบบคลินิก (Counseling Clinic) เข้ามาใช้ในการ สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงานมีความสมบูรณ์ เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยในเบื้องต้นจะดำเนินการกับ สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวซึ่งเป็นหน่วยงานในความรับผิดชอบของผู้ศึกษาเพื่อเป็น กรณีศึกษา ซึ่งในการดำเนินงานผู้ศึกษาจะได้นำความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา (Counseling) การ สอนงาน (Coaching) รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์เข้ามาปรับใช้กับการดำเนินงานเพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. วัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว

๒) เพื่อสร้างช่องทางในการให้คำปรึกษาแนะนำและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกี่ยวกับการ จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและการดำเนินงานตามแผนฯ แก่เจ้าหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องของ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๓) เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และ การท่องเที่ยวมีความถูกต้อง สมบูรณ์และแล้วเสร็จทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๔) เพื่อให้มีคู่มือในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องได้

๔. เป้าหมาย

๑) ให้คำปรึกษาแนะนำและสอนงานกับเจ้าหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำและ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว

๒) จัดให้มีคลินิกการวางแผนขึ้น เพื่อเป็นช่องทางให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำและ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว

๓) จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการ ท่องเที่ยว

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการทางเลือก (Managements Solution) ในการทำให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายภายใต้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด หน้าที่ขององค์กรคือการทำให้การดำเนินงานภายใต้ภารกิจและเป้าหมายของภาคส่วนต่าง ๆ ในหน่วยงาน สอดคล้องและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการจัดการ/บริหารเพื่อตอบสนองต่าง ปัจจัยต่าง ๆ ใน ๓ ส่วน คือ ๑. การเปลี่ยนแปลง (Change) ๒. ลูกค้า/ผู้รับบริการขององค์กร (Customer) ๓. การแข่งขัน (Competition)

๕.๑.๑ การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนนั้น มีกระบวนการหลักซึ่งสามารถอธิบายได้ ด้วยวงจรที่เรียกว่า วงจร Deming ซึ่งมีกระบวนการหลัก ๔ ประการ ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผน (plans) การกำหนดประเด็นปัญหาและพัฒนาแนวทางเพื่อแก้ไข
- ๒) การดำเนินการตามแผนเบื้องต้น (Do) เป็นการดำเนินการตามแผนในเบื้องต้น
- ๓) การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน (Check)
- ๔) การปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนแล้วดำเนินการตามแผนต่อไป (Act)

ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มวงจรการวางแผนใหม่อีกครั้ง

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนซึ่งมีการกำหนดภาพอนาคตขององค์กร และเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน และเน้นการกำหนดแนวทางที่จะเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งมีกระบวนการวัดประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้ทราบถึงสถานะของการบรรลุเป้าหมายว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร โดยการวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการสำคัญประกอบด้วย

๕.๑.๒ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

๑) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) เป็นการกำหนดถึงภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการที่จะให้เกิดขึ้น ว่าสิ่งที่องค์กรต้องการคืออะไร ต้องการจะไปในสถานะใด

๒) การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายว่าทำไมองค์กรจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ และเป็นการตรวจสอบว่างานหลักขององค์กร ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก พันธกิจใดควรดำรงอยู่ และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ การวิเคราะห์และกำหนดพันธกิจนี้จะสะท้อนให้เห็นว่าเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่ต้องการเป็นจริง องค์กรมีภารกิจที่ต้องดำเนินการอะไรบ้าง และเป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์

๓) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สถานขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรว่า การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนั้นมีจุดอ่อนจุดแข็งและปัญหาอุปสรรคอย่างไร โดยแนวทางการประเมินสภาพแวดล้อมที่จะนิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็น

สถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม โดยประเด็นที่จะประเมินประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้ (www.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater/.../การวิเคราะห์SWOT.pdf)

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารหรือพนักงานที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาหรือข้อจำกัดขององค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT Analysis จะดำเนินการได้โดยนำปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรหรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์มาพิจารณาว่าจะนำมาใช้เพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างไร ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดเป้าประสงค์และการวางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร

๔) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการกำหนดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายหลักของการดำเนินการในแต่ละพันธกิจว่ามีเป้าหมายของการดำเนินการคืออะไร เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือเป้าประสงค์นี้จะมีการกำหนดตัวชี้วัดหลักเพื่อวัดการบรรลุผลของเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ด้วย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม)

๕) การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดแนวทางหลัก ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้พันธกิจขององค์กร ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์นี้เป็นการกำหนดหนทางที่จะเดินไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน (KPI) ในแต่ละกลยุทธ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมด้วย

๖) การกำหนดแผนงานหรือกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการ/หรือมาตรการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของเป้าประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นการนำยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นแนวทางหลัก ๆ มาทำให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ นั้น จะมีเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการพิจารณาถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ คือ BSC (Balance Score Card) ซึ่งมีมิติในการพิจารณา ๔ มิติ ได้แก่

มิติที่ ๑ ด้านการเงิน (Finance)

มิติที่ ๒ ด้านลูกค้า (Customer)

มิติที่ ๓ ด้านลูกค้า (Internal process)

มิติที่ ๔ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growl)

โดยในแต่ละกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน (KPI) ในแต่ละกลยุทธ์อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมด้วย

๗) การกำหนดโครงการ เป็นการกำหนดโครงการ/กิจกรรมเพื่อสนับสนุนดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์

๘) การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนระดับรองลงมาหรือแผนปฏิบัติการ (Action plans) ลงมาและนำไปสู่การจัดทำแผนงบประมาณ ซึ่งในส่วนของกรุงเทพมหานคร แผนดังกล่าวคือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ถือเป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดที่อยู่ในแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ ๒๐ ปี ไปสู่การปฏิบัติ

๕.๒ ความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำ (Counseling)

๕.๒.๑ ความหมายของการให้คำปรึกษาแนะนำ

การให้คำปรึกษาแนะนำ หมายถึง การสนทนาหรือการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับคำปรึกษาเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในปัจจุบันได้ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ในอนาคต ได้ด้วยตนเอง (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/counseling-service.htm>)

๕.๒.๒ วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา

๑) เพื่อให้เกิดการสำรวจตนเอง

๒) เพื่อให้มีความเข้าใจและเห็นปัญหาของตนเอง

๓) เพื่อให้เห็นความจำเป็นในการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาตนเอง

๔) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจวิธีการในการแก้ไขปัญหา

๔) เพื่อให้เกิดการดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาตนเอง

๕) เพื่อลดความตึงเครียดหรือความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เข้าใจ

หรือการไม่สามารถรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/counseling-service.htm>)

๕๒.๓ หลักการสำคัญในการให้คำปรึกษา

- ให้ดีขึ้น
- ๑) ผู้รับคำปรึกษาต้องการที่จะแก้ไขปัญหหรือเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบัน
 - ๒) ผู้รับคำปรึกษาจะต้องมีความไว้วางใจผู้ให้คำปรึกษา
 - ๓) ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีความเป็นกลางและอยู่บนหลักการและเหตุผล
 - ๔) ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในเรื่องที่จะให้คำปรึกษา
 - ๕) การให้คำปรึกษาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจและการเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - ๖) การให้คำปรึกษาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมืออันดีสำหรับผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาในอันที่จะช่วยกันค้นหาปัญหาหรือทางออกที่เหมาะสม
 - ๗) การให้คำปรึกษาต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงของข้อมูลและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

๘) การให้คำปรึกษาจะต้องไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินผู้ขอรับคำปรึกษา ต้องให้ผู้ขอรับคำปรึกษาเกิดการเรียนรู้และตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ทั้งนี้ จากหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการให้คำปรึกษาถือเป็นการให้ความช่วยเหลือรูปแบบหนึ่ง ที่อาศัยความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับการปรึกษาเพื่อให้ผู้รับการปรึกษาเกิดความเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา ได้ความรู้และทางเลือกในการแก้ไขปัญหอย่างเพียงพอ และสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ (<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/counseling-service.htm>)

๕๒.๔ บทบาทหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษา

๑) ทำหน้าที่ให้ความรู้หรือแนะนำ (Teaching) โดยปกติในการปฏิบัติงานของผู้ให้คำปรึกษา จะให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร หรือให้คำแนะนำและให้ความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในเรื่องกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดหาข้อมูล การวางแผน เพื่อให้ผู้ขอรับคำปรึกษาได้รับความรู้เข้าใจปัญหา รวมทั้งสามารถดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ หรือสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ด้วยตนเองได้

๒) ทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ย (mediator) ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องแสดงบทบาทเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยให้เกิดความสัมพันธ์ของบุคคลหรือกลุ่ม การให้คำปรึกษาเพื่อลดปัญหา ข้อร้องทุกข์ อุทธรณ์และลดความขัดแย้งในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเรียบร้อย ประองตองกัน ระวังข้อขัดข้องใจ ความไม่เข้าใจกัน

๓) ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ทั้งผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ การดำเนินงานในองค์กรย่อมต้องการผู้ประสานงานที่จะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ ในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น ผู้ให้คำปรึกษาจึงต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้ประสานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น และบุคลากรในทุกๆระดับสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) หน้าที่ให้บริการ (Service) ผู้ให้คำปรึกษาถือเป็นผู้ที่จะต้องให้ความช่วยเหลือให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหของตนเองได้ รวมทั้งต้องรับฟังปัญหาต่างๆ ของผู้รับคำปรึกษาจึงจะต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจบริการที่จะให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ กับผู้รับคำปรึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น (มัลลิวีร์ อุดุล วัฒนศิริ : ๒๕๕๔)

๕๒.๕ ประเภทของการให้คำปรึกษา

๑) การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling) การให้คำปรึกษาประเภทนี้เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมและถูกนำมาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเป็นการให้คำปรึกษาในรูปแบบที่เป็นการพบกันระหว่างผู้ให้คำปรึกษา ๑ คน กับผู้ขอรับคำปรึกษา ๑ คน โดยร่วมมือกันการให้ปรึกษาแบบนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยผู้ขอรับคำปรึกษาให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ของตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ด้วยตนเอง หรือเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นกระบวนการช่วยเหลือโดยมีการพบปะเป็นการส่วนตัวระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้รับบริการเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้แต่ยังช่วยให้มีทักษะในการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ได้ด้วยตนเอง

กระบวนการให้คำปรึกษาในรูปแบบการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้ ([http:// Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html](http://Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html))

ขั้นตอนที่ ๑ การสร้างสัมพันธภาพ ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความไว้วางใจ และความเชื่อถือ

ขั้นตอนที่ ๒ การสำรวจปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาต้องทำให้ผู้รับคำปรึกษาได้สำรวจปัญหาและปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ ๓ เข้าใจปัญหา สาเหตุ ความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจปัญหา สาเหตุ และความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนที่ ๔ วางแผนแก้ไขปัญห ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาพิจารณาวิธีแก้ไขปัญหและตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ ๕ ยุติการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้คำปรึกษาและช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีแรงจูงใจที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาตนเอง

๒) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม (Group Counseling) การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม เป็นกระบวนการให้คำปรึกษาที่มีผู้รับคำปรึกษาตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความต้องการในการขอรับคำปรึกษาและปัญหาร่วมกัน หรือมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาร่วมกัน โดยกระบวนการให้คำปรึกษาแบบนี้จะใช้ความสัมพันธ์และอิทธิพลของกลุ่มในการช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มในด้านการให้กำลังใจ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และข้อเสนอแนะ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มเข้าใจตนเอง เข้าใจปัญหา ได้แนวทางแก้ไขปัญหหรือพัฒนาตนจากการพูดคุยและพิจารณาร่วมกันในกลุ่ม จำนวนสมาชิกมีโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์กันได้ทั่วถึงและมีส่วนร่วมในการรับและให้ความช่วยเหลือในกลุ่มได้อย่างเต็มที่โดยการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มนั้นแบ่งออกเป็น ([http:// Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html](http://Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html))

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นก่อตั้งกลุ่ม ในขั้นนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา และสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นการเปลี่ยนแปลงลักษณะของสมาชิก เป็นขั้นตอนที่สมาชิกเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นบ้าง สมาชิกเริ่มรู้จัก ไว้วางใจกัน แต่ยังคงมีความวิตกกังวล มีความตึงเครียดอยู่บ้าง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามชี้แจงให้สมาชิกกล้าอภิปรายปัญหาตัวเองอย่างเปิดเผย

ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นดำเนินการ ขั้นนี้สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะดีขึ้นมาก กล้าเปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาตามความเป็นจริง ร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิก ทุกคนได้สำรวจตัวเอง เข้าใจปัญหาและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน

ขั้นตอนที่ ๔ ยุติการให้คำปรึกษา เมื่อสมาชิกเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่างแจ้ง รู้จักแก้และเลือกวิธีที่เหมาะสมกับตน นำไปปฏิบัติด้วยความพึงพอใจ ไม่มีข้อข้องใจตกค้าง ก็ให้ยุติการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มได้

๕.๒.๖ รูปแบบในการให้คำปรึกษา

รูปแบบในการให้คำปรึกษาแนะนำที่มักถูกนำมาใช้โดยทั่วไปมี รูปแบบหลัก ๆ ๓ รูปแบบด้วยกัน ซึ่งได้แก่ (http://Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html)

๑) การให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง การให้คำปรึกษาแบบนี้ยึดผู้มาขอรับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง โดยเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาหากเขาได้ รู้จักตนเอง เข้าใจปัญหาของตนเอง และได้ระบายความซับซ้อนใจ ความกังวล ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ ของเขา

๒) การให้คำปรึกษาแบบนำทาง เป็นรูปแบบการให้คำปรึกษาที่ผู้ให้คำปรึกษาจะเป็นผู้ชี้แนะและแนะนำให้ผู้ขอรับคำปรึกษารู้จักตัวเอง เข้าใจปัญหา และสามารถคิดตลอดจนหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) การให้คำปรึกษาแบบผสม การให้คำปรึกษาแบบนี้ผู้ให้คำปรึกษามีอิสระที่จะใช้วิธีการหรือหลักการอะไรก็ได้ที่เห็นว่ามีเหมาะสมกับลักษณะของผู้ขอรับคำปรึกษาแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่ม

๕.๓ ความรู้เกี่ยวกับการสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน (Coaching) คือการที่คนหนึ่ง ช่วยให้ใครก็ตามพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน การสอนงานไม่ได้หมายถึงสาระของการสอนหรือบอกถึงวิธีการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ การให้กำลังใจ และให้โอกาสในการทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น การสอนงาน เป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะให้เขาเกิดความเข้าใจงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน (<http://www.oknation.net/blog/Knowledge๐๘/๒๐๐๘/๐๘/๑๒/entry-๑>)

๕.๓.๑ ความสำคัญของการสอนงาน (Coaching) การสอนงานถือเป็นกระบวนการที่มีประโยชน์มากมายทั้งต่อผู้ได้รับการสอน ผู้สอน และต่อองค์กร อาทิเช่น ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการมอบหมายงานที่มีประโยชน์ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาสัมพันธภาพในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาดูเรื่องค่าใช้จ่ายก็จะเห็นว่ามีความคุ้มค่าอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับการจัดการฝึกอบรมในลักษณะเต็มรูปแบบ (วารสารสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย ฉบับที่ ๓๒ มกราคม – มิถุนายน ๒๕๔๙ โดย เกรียงศักดิ์ วัฒนะรัตน์) ทั้งนี้ ความสำคัญของการสอนงานสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้ (<http://www.oknation.net/blog/knowledge๐๘/๒๐๐๘/๐๘/๑๒/entry-๑>)

-ไม่เกิดการลองผิดลองถูก การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดเสียหายและเวลาการทำงาน

-การเรียนรู้เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เกิดการถ่ายทอดงานและเทคนิคการปฏิบัติงานจากหัวหน้าไปสู่ผู้ร่วมทีมงานช่วยให้เกิดความรู้ในการทำงานที่ถูกต้อง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

-การปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็วและปลอดภัย สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

-ไม่เสียเวลาแก่ทีมงานที่ผิดพลาดและบกพร่อง

-ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจกันและเป็นโอกาสที่จะ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

-ทำให้องค์กรมีความรู้ไม่ติดกับตัวบุคคลเมื่อมีการเข้าออกงานก็มีผู้สืบทอดงาน

๕.๓.๒ บทบาทของผู้สอนงาน

๑. ให้การสนับสนุนบุคคลที่สนใจในการปรับปรุงการทำงาน
๒. ให้การสนับสนุนบุคคลที่สนใจในการปรับปรุงทักษะและประสบการณ์ใหม่
๓. ให้คำแนะนำแก่บุคคลที่ต้องการทิศทางของอาชีพ
๔. ให้ Feedback ของการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและเป็นธรรม
๕. ให้การสนับสนุนหรือแนะนำสำหรับบุคคลที่สนใจในการเปลี่ยนงานภายใน

(กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น : <http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory๗.html>)

๕.๓.๓ หลักในการสอนงาน

๑. ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
๒. ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน
๓. ต้องมุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ
๔. ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะงานอยู่ในขั้นตอนไหน และจัดการสอนให้มีสภาพเหมือนปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์
๕. ทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน

(ประคัลภ์ ปิณฑพลกัฏฐ์: <https://prakal.wordpress.com/๒๐๑๔/๐๒/๒๔/>)

๕.๓.๔ กระบวนการในการสอนงาน

กระบวนการในการสอนงานนั้น สามารถแบ่งขั้นตอนในการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนสำคัญได้ ๕ ขั้นตอนดังนี้ (<http://www.oknation.net/blog/knowledge๐๙/๒๐๐๙/๐๘/๑๒/entry-๑>)

๑. การหาความจำเป็นในการสอนงาน โดยพิจารณาหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลงานของผู้รับการสอนงานกับ Competency ที่คาดหวังเพื่อให้ทราบว่าผู้รับการสอนงานคนนั้นยังขาดความรู้และทักษะเรื่องใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดบ้าง ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีระบบการประเมินผลงานที่ดีและน่าเชื่อถือ ซึ่งทำให้สามารถทราบเลยว่า ผู้รับการสอนงานแต่ละคนมีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องอะไร และมีเรื่องอะไรบ้างที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ผลงานดีขึ้น โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาจากผลงาน KPI ที่กำหนดไว้ กับผลที่ทำได้อะไรเป็นอย่างไร ยังต้องเพิ่มเติมในเรื่องใดบ้าง ทั้งในด้านความรู้ทักษะต่างๆ ในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์พบแล้ว เราจะได้สิ่งที่ต้องพัฒนาของบุคคล คนนั้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผลงานในปีถัดไปดีขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ หาสิ่งที่ต้องพัฒนา เพื่อให้บุคลากรเติบโตไปตามสายอาชีพที่กำหนดไว้

๒. จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา หลังจากที่เราวิเคราะห์สิ่งที่ต้องพัฒนาเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาในการสอนงานคือการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับผลงานของผู้รับการสอนงานว่า เรื่องใดเป็นเรื่องด่วนที่จะต้องพัฒนาทันที เรื่องใดรอได้ เรื่องใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลงาน โดยทั่วไปจำนวนเรื่องที่จะวางแผนพัฒนาบุคคลนั้นใน ๑ ปี มักจะไม่เกิน ๕ เรื่องหลักๆ เพื่อที่จะได้พัฒนาให้ครบทุกเรื่อง

๓. เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา หลังจากที่ได้หัวข้อและเรื่องที่ต้องพัฒนาแล้ว ขั้นตอนต่อมาในการสอนงานก็คือ การพิจารณาว่า เรื่องที่ต้องพัฒนาแต่ละเรื่องนั้น จะต้องใช้วิธีการพัฒนา และเครื่องมือในการพัฒนาอะไรที่จะเหมาะสมที่สุด การที่จะหาเครื่องมือที่เหมาะสมนั้นจะต้องวิเคราะห์ให้มากกว่า เรื่องที่บุคคลคนนั้นต้องพัฒนานั้น เป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ หรือพฤติกรรมในการทำงาน เนื่องจากแต่ละลักษณะจะใช้เครื่องมือที่แตกต่างกันออกไป เช่น ถ้าเป็นความรู้ (Knowledge) เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการเพิ่มความรู้ ก็อาจให้ศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่ยังขาดความรู้ ทั้งในรูปแบบของการ อ่านหนังสือ ศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น ส่วนถ้าเป็นเรื่องทักษะ ก็อาจใช้ การมอบหมายงาน การฝึกปฏิบัติ เป็นเครื่องมือในการสอนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน (Learning by Doing) เป็นต้น

๔. วางแผนการ coaching โดยจะต้องกำหนดเรื่องที่จะทำการสอนงาน ในประเด็นต่างๆ ให้ชัดเจน โดยจะต้องทำการ

- การเตรียมเนื้อหาวิชา
- การจัดทำแบบสอนงาน คือ การนำงานที่จะสอนมาวิเคราะห์แยกเป็นส่วน ๆ แล้วกำหนดเป้าหมาย เนื้อหาที่จะทำการสอนงาน วิธีการที่จะใช้สำหรับเนื้อหาแต่ละส่วน
- การจัดเตรียมสถานที่ เอกสารและอุปกรณ์

๕. การประเมินผลการสอน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การนำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานนั้น เป็นผลจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน โดยกำหนดให้ประเด็นเกี่ยว การดำเนินงานภายในของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเป็นสภาพแวดล้อมภายใน และทำการวิเคราะห์ด้วย frame Work ๗ s ของ McKinney ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และทำการวิเคราะห์โดย Model PEST Analysis โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

S-Strengths	W-Weakness
• Strategy มีการกำหนดกลยุทธ์/แนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน • Skill บุคลากรของ สยป.มีความรู้ความสามารถในเรื่องการวางแผน • Style มีกระบวนการทำงานที่ยังที่ยึดกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • Structure มีโครงสร้างองค์กรและมีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน • Staff มีบุคลากรเพียงพอ และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน • Shared Values มีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน	• System ยังขาดระบบการประสานงานและระบบการให้คำปรึกษาแนะนำที่มีประสิทธิภาพ
Opportunities	T-Treats
• Politic ผู้บริหารและฝ่ายการเมืองให้ความสำคัญกับการวางแผนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนา • Economic ความถดถอยทางเศรษฐกิจทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณซึ่งทำให้การวางแผนเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของภาครัฐ • Technological ระบบเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยทำให้มีเครื่องมือในการทำงานและประสานงานที่มากขึ้น	• Social ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้แก่บุคลากรหน่วยงานเจ้าของแผนปฏิบัติราชการฯ ซึ่งถือเป็นผู้รับบริการขอ สยป. ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานตนเอง • การจัดทำแผนปฏิบัติราชการการประจำปีของหน่วยงานยังมีความล่าช้าแล้วเสร็จ ไม่ทันเวลาที่กำหนด

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการดำเนินงานตามภารกิจของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ ในด้านการสนับสนุนและผลักดันให้หน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน นั้น ยังคงมีจุดอ่อนในด้านระบบการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงาน และมีภัยคุกคามในด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเนื่องจากบุคลากรของหน่วยงานในความรับผิดชอบยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ผู้ศึกษาจึงได้มีข้อเสนอในการพัฒนาแนวทางการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ขึ้น โดยมีแนวทางและขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

๑. จัดให้มีคลินิกการวางแผนเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน โดยดำเนินการ

๑.๑ แต่งตั้งทีมงานประจำคลินิกการวางแผน โดยประกอบด้วย

๑) เจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลผู้รับผิดชอบการตรวจแผนปฏิบัติการประจำปีและการประเมินผลการปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๒) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

๑.๒ ประชุมทีมงานประจำคลินิกการวางแผนเพื่อเตรียมแนวทางในการให้คำปรึกษาแนะนำและกำหนดปฏิทินการออกคลินิกการวางแผนสัปดาห์ โดยกำหนดความถี่ในการออกคลินิกการวางแผนสัปดาห์เดือนละ ๒ ครั้ง

๑.๓ เปิดคลินิกการวางแผน ณ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๑.๔ ประสานสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เพื่อขอความร่วมมือในการออกคลินิกการวางแผนสัปดาห์ที่หน่วยงานของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๑.๕ เจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลฯ ออกคลินิกการวางแผนสัปดาห์เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ณ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

๒. การให้คำปรึกษาแนะนำและการสอนงานเพื่อให้ความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวโดยให้คำปรึกษาแนะนำเป็นรายบุคคล โดยจะมีการลงทะเบียนและบันทึกประวัติการให้คำปรึกษาด้วยในรูปแบบเดียวกับการทำคลินิกปรึกษาโรค ทั้งนี้ กระบวนการในการให้ปรึกษาประกอบด้วย

๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective) ในการให้คำปรึกษา จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา เพื่อให้ทราบว่าเราให้คำปรึกษาเพื่ออะไร ต้องการให้ผู้ขอคำปรึกษาบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอะไร

๒.๒ การรวบรวมข้อมูล (Data Collecting) ในขั้นตอนที่สองหลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษาแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ขอคำปรึกษาเพื่อให้ทราบข้อมูลเบื้องต้น ทราบถึงข้อมูลต่าง ๆ ทั้งข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หรือเกี่ยวข้องกับผู้ขอรับคำปรึกษา

๒.๓ การวิเคราะห์ปัญหา/สาเหตุ (Cause Analysis) ภายหลังจากการรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาจะนำข้อมูลเบื้องต้นมาวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา รวมไปถึงการคาดคะเนพฤติกรรมเพื่อให้ทราบที่มาของปัญหาของผู้รับคำปรึกษา

๒.๔ การให้คำปรึกษา (Counseling) ขั้นตอนนี้เป็น การพบกันระหว่างผู้ให้คำปรึกษาและผู้ขอคำปรึกษา เพื่อร่วมมือกันค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาลือเลือกตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ขอรับคำปรึกษา

๒.๕ การสอนงาน Coaching

ในกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานนั้น นอกจากจะมีกระบวนการในการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับผู้ขอรับคำปรึกษาแล้ว ผู้ศึกษายังได้ผนวกเรื่องของการสอนงานเข้ามาใช้ในการกระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวอีกด้วย โดยมีขั้นตอนในการสอนงาน

๑) การวิเคราะห์ความจำเป็นในการสอนงาน พิจารณาว่าผู้รับคำปรึกษายังคงต้องได้รับการพัฒนาหรือการสอนงานในเรื่องใดบ้าง

๒) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา เป็นการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องพัฒนา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความเร่งด่วน ว่าเรื่องใดที่เป็นเรื่องด่วนที่จะต้องพัฒนาทันที เรื่องใดที่สามารถรอได้ เรื่องใดที่ไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการจัดทำและการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานมากนัก

๓) เลือกวิธีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเรื่องที่จะพัฒนา เป็นการพิจารณาว่าเรื่องที่ต้องพัฒนาแต่ละเรื่องนั้น จะต้องใช้วิธีการพัฒนา และเครื่องมือในการพัฒนาอะไรที่จะเหมาะสมที่สุด

๔) วางแผนการ Coaching โดยจะต้องกำหนดเรื่องที่จะทำการสอนงานในประเด็นต่างๆ รวมทั้งต้องทำการกำหนดวิธีการและเครื่องมือที่จะใช้ในการสอนงานแต่ละเรื่องอย่างชัดเจนด้วย

๕) การเตรียมเนื้อหาวิชา/คือ การนำงานที่จะสอนมาวิเคราะห์แยกเป็นส่วน ๆ แล้วกำหนดเนื้อหาที่จะให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้ในการสอนงาน

๖) การจัดเตรียมสถานที่ การจัดเตรียมเอกสารและอุปกรณ์ในการสอนงาน

๗) การถ่ายทอดความรู้และให้คำแนะนำในการสอนงาน

๒.๖ การประเมินผล (Evaluation) เมื่อการให้คำปรึกษาลิ้นสุดลง ผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องตรวจสอบผลของการให้คำปรึกษา รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด หากมีข้อบกพร่องนี้จะนำไปปรับปรุงแก้ไขวิธีการให้คำปรึกษาให้ดีขึ้นอีก แต่ถ้ำการให้คำปรึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็สามารถนำมาเป็นแบบอย่างไปใช้กับผู้ขอคำปรึกษาที่มีปัญหา หรือกรณีใกล้เคียงกันได้ โดยจะทำการประเมินจากผู้รับคำปรึกษาหรือผู้ให้คำปรึกษาหรือประเมินทั้งสองกรณีก็ได้

๓. การจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

๓.๑ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

๑) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม หัวหน้าคณะทำงาน

๒) หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม คณะทำงาน

- ๓) หัวหน้าฝ่ายแผนงานฯ ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว
คณะทำงาน
- ๔) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ กองนโยบายและแผน สำนักวัฒนธรรม กีฬา
และการท่องเที่ยว จำนวน ๒ คน คณะทำงาน
- ๕) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม และ
กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล จำนวน ๒ คน คณะทำงาน
- ๕) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม สำนัก
ยุทธศาสตร์และประเมินผล จำนวน ๑ คน เลขานุการคณะทำงาน
- ๓.๒ จัดกลุ่มสนทนา (Focus group) โดยมีเจ้าหน้าที่จากกองยุทธศาสตร์
ทรัพยากรมนุษย์และสังคม และเจ้าหน้าที่จากสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวเข้าร่วมจำนวน
๑๕ คน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการวางแผนรวมซึ่งร่วมกันปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหา /อุปสรรคในการจัดทำ
แผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
- ๓.๓ การนำประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการให้คำปรึกษา การออกคลินิกการ
วางแผนสัณฐาน และการจัดกิจกรรมกลุ่มสนทนา มาสรุปเป็นองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดทำเป็นคู่มือ
- ๓.๔ นำข้อมูลและองค์ความรู้ที่ได้มาเรียบเรียงให้อยู่ในรูปเล่มเป็นคู่มือ
- ๓.๕ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ
ประจำปีของหน่วยงาน ประกอบด้วย
- ๑) ผู้อำนวยการสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ประธาน
 - ๒) รองผู้อำนวยการสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว
ซึ่งกำกับดูแล กองนโยบายและแผนงาน รองประธานกรรมการ
 - ๓) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรรมการ
 - ๔) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักวัฒนธรรม กีฬาและ
การท่องเที่ยว กรรมการ
 - ๕) หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต กองยุทธศาสตร์ทรัพยากร
มนุษย์และสังคม กรรมการ
 - ๖) หัวหน้าฝ่ายแผนงานฯ ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว
กรรมการ
 - ๗) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ กองนโยบายและแผน สำนักวัฒนธรรม กีฬาและ
การท่องเที่ยว จำนวน ๒ คน
 - ๘) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม และ
กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล จำนวน ๒ คน กรรมการ
 - ๙) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง กองยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์และสังคม สำนัก
ยุทธศาสตร์และประเมินผล จำนวน ๑ คน เลขานุการคณะทำงาน
- ๓.๖ เสนอร่างคู่มือให้คณะกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ๓.๗ จัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์
- ๓.๘ เผยแพร่คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

การดำเนินการพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำมีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวม ๖ เดือน โดยกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน/กิจกรรมดังนี้

	ขั้นตอน/กิจกรรมที่ดำเนินการ	เดือนที่ ๑	เดือนที่ ๒	เดือนที่ ๓	เดือนที่ ๔	เดือนที่ ๕	เดือนที่ ๖
๑	แต่งตั้งทีมงานประจำคลินิกการวางแผน						
๒	ประชุมทีมงานประจำคลินิกของสยป.กำหนดแนวทางการดำเนินงานและกำหนดปฏิทินการออกคลินิกการวางแผนสุขภาพ						
๓	เปิดคลินิกการวางแผนสุขภาพที่ สยป.						
๔	ประสานสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าไปดำเนินการคลินิกการวางแผนสุขภาพ						
๕	ออกคลินิกการวางแผนสุขภาพที่ สวท.						
๖	ดำเนินการให้คำปรึกษาแนะนำและสอนงานตามแนวทางที่กำหนด						
๗	แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน						
๘	จัดกลุ่มสนทนา (Focus group)						
๙	รวบรวมข้อมูลจากการให้คำปรึกษา การออกคลินิกการวางแผนและการจัดสนทนากลุ่มเพื่อจัดทำคู่มือ						
๑๐	แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน						
๑๑	เสนอร่างคู่มือให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ						
๑๒	จัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์						
๑๓	เผยแพร่คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน						

๘. บทประมาณ

ดำเนินการโดยไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว) มีตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
วัตถุประสงค์ (Out Come) ๑. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	ร้อยละ ๙๐ ของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของสำนักวัฒนธรรมฯ ที่ขอรับคำปรึกษา มีคะแนนการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพิ่มขึ้น	แบบทดสอบก่อนและหลังการให้คำปรึกษาและสอนงาน
๒. เพื่อสร้างช่องทางในการให้คำปรึกษาแนะนำและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและการดำเนินงานตามแผนฯ แก่เจ้าหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว	ร้อยละ ๘๕ ของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องซึ่งมารับบริการให้คำปรึกษาแนะนำที่คลินิกการวางแผนมีความพึงพอใจต่อผลของการให้คำปรึกษาแนะนำ	แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา
๓. เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และแล้วเสร็จทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	-จำนวนครั้งของการปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยวลดลง -เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน	แบบรายงานผลการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
๔. เพื่อให้มีคู่มือในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีฯ ของเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องได้	ร้อยละ ๘๕ ของผู้ที่มีความพึงพอใจต่อผลของการใช้คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน	แบบสอบถามความพึงพอใจและความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้คู่มือฯ

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามและประเมินผลสำเร็จ
เป้าหมาย (Output) ๑. ให้คำปรึกษาและสอนงานแก่เจ้าหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำและดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว	เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรมได้รับการให้คำปรึกษาและสอนงาน จำนวนไม่น้อยกว่า ๗๐ คน	แบบลงทะเบียนการขอรับคำปรึกษาและสอนงาน
๒. จัดให้มีคลินิกการวางแผนขึ้น เพื่อเป็นช่องทางให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว	มีการจัดตั้งคลินิกการวางแผนขึ้นที่สำนักยุทธศาสตร์ฯ และมีการออกคลินิกการวางแผนสัญจรที่สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เดือนละ ๒ ครั้ง	ปฏิทินการดำเนินงานของคลินิกการวางแผน
๓. จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว	มีคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จำนวน ๑ เล่ม	รายงานผลการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลที่จัดทำโดยสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. ควรนำแนวทางการพัฒนากระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนของหน่วยงานไปขยายผลกับการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานครต่อไป

๒. ควรมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแนะนำและการสอนงานให้กับเจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้สามารถให้คำปรึกษาแนะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

รายสาขาอุตสาหกรรม แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ

มัลลวีร์ อุดุลวัฒน์ศิริ. ๒๕๕๔. เทคนิคการให้คำปรึกษา : การนำไปใช้. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานา.

เอกชัย บุญยาพิษฐาน ๒๕๕๓ . คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ . กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุทัศน์ น้าพุลสุสันต์ . <http://www.bangkok.go.th>

<http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory๗.html>

[http:// Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html](http://Kingroomgthicha.blogspot.com/๒๐๑๓/๐๑/๑_๓๐.html)

<http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/counseling-service.htm>

<http://www.oknation.net/blog/Knowledge๐๙/๒๐๐๙/๐๘/๑๒/entry-๑>

<http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater/.../การวิเคราะห์SWOT.pdf>

สารบรรณ

เรื่อง	หน้า
๑. ชื่อเรื่อง	๑
๒. หลักการและเหตุผล	๑
๓. วัตถุประสงค์	๒
๔. เป้าหมาย	๒
๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน	๓
๖. กรอบแนวทางการดำเนินงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๑๐
๗. ระยะเวลาการดำเนินการ	๑๔
๘. งบประมาณ	๑๕
๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล	๑๕
๑๐. ข้อเสนอแนะ	๑๖