

**สรุปผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “Story telling”**  
**เรื่อง New Toolkit พิชิตองค์การสมรรถนะสูง (PMQA 4.0)**  
**วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๔**  
**ผ่านระบบ Zoom Meeting**  
**โดย นางสาวนาถินี สองเมือง นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการ**

.....

หลายองค์กรที่เคยมีชื่อเสียงและเคยเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมชั้นนำของโลก ไม่ว่าจะเป็นบริษัท Eastman Kodak บริษัท Sears และบริษัท Polaroid ที่ปัจจุบันได้ปิดกิจการลงนั้น ไม่ได้มีสาเหตุมาจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหรือไม่มีความเป็นเลิศในธุรกิจ แต่เนื่องจาก “โครงสร้างองค์กร” ที่ออกแบบมาในยุคหนึ่งไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (Disruptive Change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างพลิกผัน (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่เรียกกันว่าเป็น “VUCA World” รวมทั้งไม่สามารถเตรียม “ทักษะ” และ “ความคิด” ของบุคลากรให้พร้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

VUCA World ซึ่งเป็นโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวดเร็ว และยากที่จะคาดการณ์ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป จนทำให้ความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการมีความหลากหลาย และต้องการการตอบสนองอย่างรวดเร็วมากขึ้น ทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องเร่งปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อรับมือกับการแข่งขันที่ดำเนินไปอย่างรุนแรง เพื่อให้สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

หนึ่งในปัจจัยที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่สามารถทำให้องค์กรเติบโตและยั่งยืนได้ คือการบริหารจัดการด้วยระบบ TQM (Total Quality Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารจัดการคุณภาพโดยองค์รวมเป็นที่นิยมใช้และยอมรับในระดับสากล TQM เป็นหลักการพื้นฐานและเป็นที่มาของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการคุณภาพให้เหมาะสมกับระบบราชการมากยิ่งขึ้น ดังนั้น TQM จึงมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับ PMQA

PMQA มีการจัดทำขึ้นครั้งแรกในปี ๒๕๔๗ และได้มีการพัฒนาทั้งเกณฑ์การพัฒนาองค์กร รวมถึงกระบวนการตรวจประเมินเพื่อให้การรับรองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่วนราชการจะต้องเผชิญ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้ส่วนราชการมีความสนใจที่จะพัฒนาตัวเองตามเกณฑ์ดังกล่าว จนมาถึงปัจจุบันที่รัฐบาลมียุทธศาสตร์ที่จะยกระดับการบริหารส่วนราชการแบบก้าวกระโดด ที่เรียกกันว่า “ระบบราชการ ๔.๐” สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มีการพัฒนาเกณฑ์ PMQA ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของการมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ (PMQA 4.0) นอกจากการพัฒนาเกณฑ์ PMQA 4.0 เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติแล้ว ยังได้มีการจัดทำระบบการประเมินส่วนราชการใหม่ เพื่อให้ส่วนราชการได้รับรู้ถึงระดับของการพัฒนาว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด และมีจุดใดที่จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้าง ทั้งหมดนี้เพื่อยกระดับขีดความสามารถของส่วนราชการให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

จากจุดมุ่งหมาย (Purpose) ของระบบราชการ ๔.๐ ที่ต้องการจะเป็น “ระบบราชการต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนและเชื่อถือได้” นำมาสู่การกำหนดเป็นพันธกิจ (Mission) ของส่วนราชการที่จะต้องสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นใน ๓ ด้าน ประกอบด้วย ๑) เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) คือต้องการให้ส่วนราชการมีการทำงานที่โปร่งใสและเปิดเผย โดยที่บุคลากรภายนอกส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการอื่น ๆ หรือประชาชน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของส่วนราชการได้อย่างสะดวก

และรวดเร็ว รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ นั้น จะต้องมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ด้วย ๒) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) คือต้องการให้ส่วนราชการได้มีทำงานในรูปแบบเชิงรุกที่มากขึ้น เน้นการทำงานที่มองไปข้างหน้า มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของปัญหา และความต้องการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการเหล่านั้นก่อน โดยไม่ต้องรอให้ปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการร้องขอความต้องการเข้ามา และ ๓) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ซึ่งเป็นพันธกิจที่ส่วนราชการจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นตามแนวทางระบบราชการ ๔.๐ นั่นคือ ส่วนราชการจะต้องมีทำงานในเชิงป้องกัน มีการคาดการณ์และวิเคราะห์ความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมการรับมือไว้ล่วงหน้า รวมถึงปรับระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่จะเป็นโยบายขึ้นต่อการปฏิบัติการกิจ รวมถึงมีการพัฒนาส่วนราชการเองให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และที่สำคัญจะต้องส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรทุกคน มีความผูกพันต่อการปฏิบัติงานและต่อองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ดีสู่การเป็นองค์กรชั้นเลิศ (from good to great) มีค่านิยม (Core Value) ๑๑ ประการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้ คือ ๑) จากมุมมองแบบแยกหน้าที่ เป็นการมองอย่างเป็นระบบ ๒) จากองค์กรที่นำด้วยการสั่งการ เป็นการนำด้วยวิสัยทัศน์ ๓) จากการมุ่งเน้นเพียงให้มีสินค้า/บริการ เป็นมุ่งเน้นการตอบสนองผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ๔) จากการที่มองบุคลากรเป็นต้นทุน เป็นการมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ๕) จากการทำตามมาตรฐาน เป็นเน้นการเรียนรู้และการปรับตัวทั้งบุคลากรและองค์กร ๖) จากการทำงานแบบไม่มีจุดมุ่งเน้น เป็นการมุ่งเน้นความสำเร็จ ๗) จากการทำตามวิธีคิดเดิม เป็นการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ๘) จากการจัดการตามสัญญาตามเงื่อนไข เป็นการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙) จากแค่ทำตามหน้าที่ พันธกิจเป็นการมุ่งสร้างคุณภาพการต่อสังคม และชุมชน ๑๐) จากการบริหารมุ่งเน้นเพียงผลงานโดยไม่สนใจวิธีการ เป็นการมุ่งเน้นจริยธรรมและความโปร่งใส และ ๑๑) จากการทำเพียงผลิต เป็นการมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่า และผลลัพธ์

PMQA 4.0 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมให้ส่วนราชการได้นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบโจทย์ของการพัฒนาสู่ระบบราชการ ๔.๐ ได้ โดยมีการเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการเป็นแนวทางในการพัฒนาส่วนราชการให้มีการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากนั้น ได้พัฒนาสู่การเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศ จนปัจจุบันได้มีการพัฒนามาเป็น PMQA 4.0 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาส่วนราชการสู่การเป็นระบบราชการ ๔.๐ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แนวทางในการดำเนินการของ PMQA 4.0 ประกอบด้วยส่วนที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์กรและการดำเนินงานใน ๗ หมวด โดยแบ่งเป็นหมวดที่เกี่ยวกับกระบวนการ ๖ หมวด และหมวดที่เป็นผลลัพธ์อีก ๑ หมวด

ส่วนที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์กร จะเป็นการให้ส่วนราชการได้สำรวจตัวเองผ่านคำถามต่างๆ เพื่อให้รู้จักตัวเอง และเข้าใจถึงบริบทต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของส่วนราชการได้อย่างถูกต้องและชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง คำถามในของลักษณะสำคัญขององค์กร จะประกอบด้วย ๒ คำถามหลัก คือ ๑) ลักษณะองค์กร ที่ให้อธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการว่ามีอะไรบ้าง และ ๒) สภาพการณ์ขององค์กร ที่เป็นการสำรวจและอธิบายถึงสภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ในส่วนของการดำเนินงานจะประกอบด้วยส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) นั่นคือหมวดที่ ๑ ถึงหมวดที่ ๖ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือหมวดที่ ๗

**หมวด ๑ การนำองค์การ** ส่วนราชการจะต้องพัฒนาระบบการนำองค์การของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และสร้างความยั่งยืนให้กับส่วนราชการ ตั้งแต่การกำหนด วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญสำหรับส่วนราชการ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงมีการดำเนินการ ด้วยความโปร่งใส และปราศจากการทุจริต นอกจากนี้ ส่วนราชการยังต้องมีการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของส่วนราชการ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาวด้วย

**หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์** ส่วนราชการจะต้องมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มี ประสิทธิภาพ สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงช่วยยกระดับขีดความสามารถในการ แข่งขันของส่วนราชการให้เพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งใน ระยะสั้น และระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจ ทิศทางของส่วนราชการ และยุทธศาสตร์ชาติ นอกจากนี้ ส่วน ราชการจะต้องมีระบบในการติดตาม รายงาน ประเมินผล และปรับปรุงผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย

**หมวด ๓ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ส่วนราชการจะต้องมี การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและสามารถเข้าถึงได้ในทุก ระดับ เพื่อนำไปสู่การวางแผนการสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ที่หลากหลายและเฉพาะตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเชิงรุกที่มุ่งตอบสนองความต้องการของ ประชาชนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงมีกระบวนการแก้ไขปัญหา และข้อร้องเรียนจากประชาชนได้ อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

**หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ส่วนราชการจะต้องมีการนำข้อมูล และสารสนเทศมาใช้ในการติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการทั้งในระดับยุทธศาสตร์ (หมวด ๒) และระดับ ปฏิบัติการ (หมวด ๖) อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้ที่ต้องการอย่างถูกต้อง และทันต่อความต้องการ นอกจากนี้ จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถ แก้ไขปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ส่วนราชการ จะต้องมีการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับระบบ การทำงานต่างๆ เป็นดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบด้วย

**หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร** ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดนโยบาย และระบบบริหารจัดการ บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ และสร้างความคล่องตัวในการรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ผ่านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เน้นการทำงานร่วมกัน รวมถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่เพิ่มมากขึ้น มีความรอบรู้ จริยธรรม และความคิดริเริ่มใหม่ๆ

**หมวด ๖ การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ** ส่วนราชการจะต้องมีการบริหารจัดการกระบวนการ ทำงานต่างๆ ของส่วนราชการ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่ ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมทั้งในส่วนของผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ

**หมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ** ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยจะต้อง สอดคล้องกับการดำเนินงานในหมวดต่างๆ ทั้ง ๖ หมวด รวมถึงทิศทางของส่วนราชการที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ส่วนราชการ จะต้องมีการวัดผล ทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหาโอกาสใน การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่อไปด้วย

ในแต่ละระดับของเกณฑ์ PMQA 4.0 จะแบ่งออกเป็น ๓ ระดับตามการพัฒนา คือ ๑) ระดับ การดำเนินการ Basic (A&D) มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำไปใช้ และมีการ วัดผล มีการปรับปรุง ๒) ระดับการดำเนินการ Advance (Alignment) มีการเชื่อมโยงกับทิศทางประเทศและ นโยบายระดับบน และ ๓) ระดับการดำเนินการ Significance (Integration) ส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชน

ส่วนที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์การ และหมวดที่ ๑ การนำองค์การ มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์การให้สอดคล้องกับระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้วย Scenario Analysis คือ กระบวนการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เป็นไปได้ในอนาคตขององค์การหลายๆ ทาง ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยอาศัยเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มในปัจจุบัน รวมกับความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การวางแผนรับมือได้อย่างเหมาะสม ๒) การกำหนดนโยบายด้วย Portfolio Analysis ซึ่งหน่วยงานจะรู้ว่าภารกิจใดควรทำต่อ หรือภารกิจใดควรยุบเลิก หรือควรปรับปรุงแบบการทำงาน และ ๓) การกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือการใช้การสื่อสารอย่างมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือการส่งข้อความที่ถูกต้องไปยังบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสมผ่านช่องทางที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

หมวด ๒ ยุทธศาสตร์ และหมวด ๓ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Product Market fit) ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาด (Segmentation) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการกำหนดแนวทางให้บริการ (Positioning) ด้วย STP Analysis คือ การกำหนดเป้าหมาย การจัดทิศทาง และการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการสร้างและสื่อสาร “จุดขาย” หรือ “จุดเด่น” ของสินค้าหรือองค์การให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหลักมากที่สุด และ ๒) การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วย OGSM ย่อมาจาก วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และมาตรการ (Measures) คือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้เป้าหมายที่ชัดเจนและระบุทางเลือกเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

หมวด ๕ บุคลากร และหมวด ๖ ระบบปฏิบัติการ มีเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การออกแบบกระบวนการ Process Design คือ การกำหนดคุณลักษณะของกระบวนการ (Process Specification) เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดควบคุม และสามารถตรวจสอบได้ ๒) การวิเคราะห์ความสูญเปล่าด้วย Process Mapping คือ การวิเคราะห์กระบวนการโดยทำให้เข้าใจภาพรวมของกระบวนการภาพรวม (Overall Process) จากมุมมองลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยมุ่งแนวทางปรับปรุงการไหลของทรัพยากรและสารสนเทศ ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำให้สามารถระบุกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการขจัดความสูญเปล่า และ ๓) การประเมินความผูกพันของบุคลากรด้วย eNPS การทำความเข้าใจกับปัจจัยที่เป็นรากฐานของทัศนคติ วิสัยทัศน์และพฤติกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน/ข้าราชการ (Employee Engagement) ตลอดจนการเพิ่มขึ้นของผู้สนับสนุนองค์กร

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด ๗ ผลลัพธ์การดำเนินการ มีเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบระบบงานและสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต ตามเกณฑ์ PMQA 4.0 ที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การกำหนดโครงสร้างตัววัดด้วย KPI Tree คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญขององค์การที่เมื่อสามารถบริหารจัดการได้ดีแล้ว จะส่งผลทำให้้องค์การมีการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้น ๒) การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ด้วยแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่จะทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล และ ๓) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Culture) ด้วย SECI Model หรือแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของการหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน ๔ กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก

## อ้างอิงข้อมูลจาก

การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “New Toolkit พิชิตองค์การสมรรถนะสูง (PMQA 4.0)” ผ่านโปรแกรม Zoom Meeting) ระหว่างวันที่ ๖ – ๘ กันยายน ๒๕๖๔ จัดโดย สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.

เน้นขอให้เผยแพร่ได้

อนรรคน.

รายชื่อผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “Story telling”  
 New Toolkit พิธีตงศ์การสมรรถนะสูง (PMQA 4.0)  
 วันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๔  
 ผ่านระบบ Zoom Meeting

.....

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	จำนวน	๙	คน	ประกอบด้วย
	-	นางนันดา ทีปวัชระ		- นางสาวนาถินี สองเมือง
	-	นางพรรณพิไล โพนทองถิ่น		- นายธนเดช เพชรประสิทธิ์
	-	นางสาวสุกัญญา สำราญ		- นายธนากร โพธิยะ
	-	นางชไมพร ล้วนเส้ง		- นางธิติรัตน์ ไร่ดี
	-	นางสาวรุ่งทิพย์ ดอกแย้ม		