

การจัดการความรู้ในยุคการเปลี่ยนแปลง

วรลักษณ์ สุธีวรรณ, มาลินี รัตนเลิศ, ปราวณา ไจมานิตย์, พิมพ์ ริมวิทยากร, สมจิต ชารักษ์, วนิดา ดวงสร้อย,
ภาวิดา จำปา และกันตยา ศศิพงศพนา¹¹

บทคัดย่อ

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร ได้จัดการความรู้ขององค์กรภายใต้พลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรด้วยการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ในการสร้างเครื่องมือและนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่านกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถผลิตนวัตกรรมทางการบริหารจัดการในลักษณะที่หลากหลาย สาเหตุที่ศวกพ. ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการมีผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการในเชิงลึก ประกอบกับมีกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ส่งผลให้ ศวกพ. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถผลิตผลงานใหม่ในรูปแบบต่างๆ เป็นจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการองค์ความรู้ที่เน้นระบบการเรียกใช้สารสนเทศบนเครือข่ายเพื่อสนับสนุนระบบการบริหาร ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ ศวกพ. เกิดจากการที่ ศวกพ. มีสภาพแวดล้อมและความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีคุณภาพและมีทัศนคติในเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

บทนำ

ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาทุกส่วนราชการจำเป็นต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ตลอดจนวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน มีผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีของโลกยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based-Society) ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร (ศวกพ.) คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คณะผู้บริหาร ศวกพ. โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารประจำ ศวกพ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และได้แสวงหาแนวทางและวิธีการบริหารงานในรูปแบบใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้น จึงได้ขอความร่วมมือ อ.ดร. เมธี เอกะสิงห์ กรรมการบริหาร ศวกพ. ทำหน้าที่เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief of Change Management) และเป็นผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ของ ศวกพ. ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่า อ.ดร. เมธี เอกะสิงห์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทันสมัย

¹¹ ข้าราชการประจำศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการและแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถสื่อสาร โน้มน้าวและจูงใจบุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับภายใน ศวพ. ให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว ศวพ. จึงเข้าสู่กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องปรับตัวได้ดี ทนต่อสถานการณ์และเป็นผู้ดำเนินการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา

พลังที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

พลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอาจมาจากปัจจัยภายนอก (External Change Driver) องค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีทั้งในระดับสากลและภายในประเทศ ในขณะที่เดียวกันอาจมาจากปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) องค์กรหลักคือมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยจากการเป็นส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ นโยบายการพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัย นโยบายการบริหารจัดการบุคลากรในแนวใหม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พลังหลักที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่พิจารณาแล้วและค่อนข้างจะเป็นรูปธรรมมี 2 ประการคือ

ประการแรก การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่และสังคมฐานความรู้เป็นผลให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานต้องเร่งปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีขีดสมรรถนะและมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการจัดการสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Assets) อย่างเป็นระบบ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ ความจงรักภักดีต่อตรา/ผลิตภัณฑ์ ฯลฯ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) และเสริมสร้างขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันขององค์กร

ประการที่สอง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมและผลักดันส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ที่มีความรู้ในวิชาการแนวใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ - กพร. (2549) ได้ให้นิยามของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการวางแผนการดำเนินการที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว ยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือบุคลากรในองค์กรจะต้องมีทัศนคติในเชิงบวกเพื่อนำไปสู่การปรับตัวและยอมรับในสิ่งใหม่ และเมื่อได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมปกติแล้ว จะส่งผลให้เกิดการยอมรับอย่างเต็มที่หรือมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น นอกจากนี้ การรักษา

สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ จำเป็นต้องอาศัยความรู้ที่เป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ศวพ. ส่งผลใน 2 ระดับคือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ในระดับขององค์กรจะเห็นได้ว่า ตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา ศวพ. ได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ เช่น การพัฒนาระบบสารสนเทศของ ศวพ. ในรูปของการจัดการองค์ความรู้ที่เน้นระบบการเรียกใช้สารสนเทศบนเครือข่ายเพื่อสนับสนุนระบบการบริหาร ในส่วนของระดับบุคลากรจะเห็นได้จากการรับรู้ รับทราบเหตุผลที่มาของการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรแต่ละคนสู่ความรู้ ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ การพัฒนาทักษะเพื่อสนับสนุนความรู้ใหม่จนถึงการยอมรับและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทุกระดับต่อระบบการเรียกใช้สารสนเทศต่าง ๆ บนเครือข่าย

บทบาทของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ศวพ.

จากการที่ ศวพ. ได้เข้าสู่กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการแนวใหม่อย่างป็นรูปธรรมนั้น ประกอบกับจากประสบการณ์การทำงานในระยะเวลาที่ผ่านมาสามารถวิเคราะห์และสรุปบทบาทที่สำคัญของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทของ ศวพ. ได้ดังนี้

- เป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการในเชิงลึกอย่างแท้จริง ไม่ติดยึดกับรูปแบบมากเกินไป รวมทั้งสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง
- สร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา โดยเฉพาะการสร้างวิสัยทัศน์ในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ร่วมงานให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
- สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ
- ให้ความสำคัญในการสร้างระบบ โดยเฉพาะการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับสามารถเข้าถึงและรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- เป็นนักพัฒนาความคิดที่สร้างสรรค์และนักออกแบบ (Designer) เชิงระบบที่มีจิตวิญญาณและวิสัยทัศน์ที่สามารถสร้างจินตนาการในเรื่องที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน และเริ่มต้นก่อนคนอื่นด้วยความมั่นคงและสม่ำเสมอ
- นำความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับสูงมาสนับสนุน พัฒนา และออกแบบเครื่องมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- ยอมรับความคิดเล็กๆ หรือความฝัน (ความต้องการ) ของผู้ร่วมงานมาเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่การพัฒนางานที่สามารถทำได้จริง โดยเฉพาะการพัฒนางานประจำวันสู่การปฏิบัติงานแนวใหม่ที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Routine to Research)
- มีหลักการบริหารที่สามารถจูงใจผู้ร่วมงาน มีความใส่ใจในงานที่มอบหมาย ใช้จิตวิทยาในการกระตุ้นการทำงานและติดตามงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทำให้สมาชิกในทีมที่ทำงานมีความประทับใจเป็นการ

ส่วนตัวเนื่องจากมีความจริงใจในการแสดงออก มีความอบอุ่น เป็นมิตร น่าเชื่อถือและไว้วางใจ

- มีความสามารถในการสื่อสาร อธิบายเรื่องที่ซับซ้อนให้เป็นเรื่องเข้าใจง่ายทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึง เข้าใจและยอมรับ

- กล้าตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยินดีให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงใจโดยไม่ปิดบังความรู้และปิดกั้นความรู้สึกที่แท้จริงระหว่างกัน

- ให้ความสำคัญในการพัฒนาคนให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพตามความสามารถเฉพาะตน โดยการมอบอำนาจให้ไปปฏิบัติงาน ฝึกให้ใช้ความคิด (คิดเองให้เป็น) และพร้อมที่จะผลักดันให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จในลักษณะของการทำงานเป็นทีม

กระบวนการจัดการความรู้สู่ผลงานที่เป็นรูปธรรม

นับตั้งแต่ปี 2546 จนถึงปัจจุบัน ศวพ. ได้ผลักดันให้มีการสร้างเครื่องมือหลักและใช้กระบวนการจัดการองค์ความรู้โดยนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยผ่านกระบวนการอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถผลิตผลงานใหม่หรือนวัตกรรมทางการบริหารจัดการในลักษณะที่หลากหลาย กระบวนการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนตามรูปที่ 1 ดังนี้

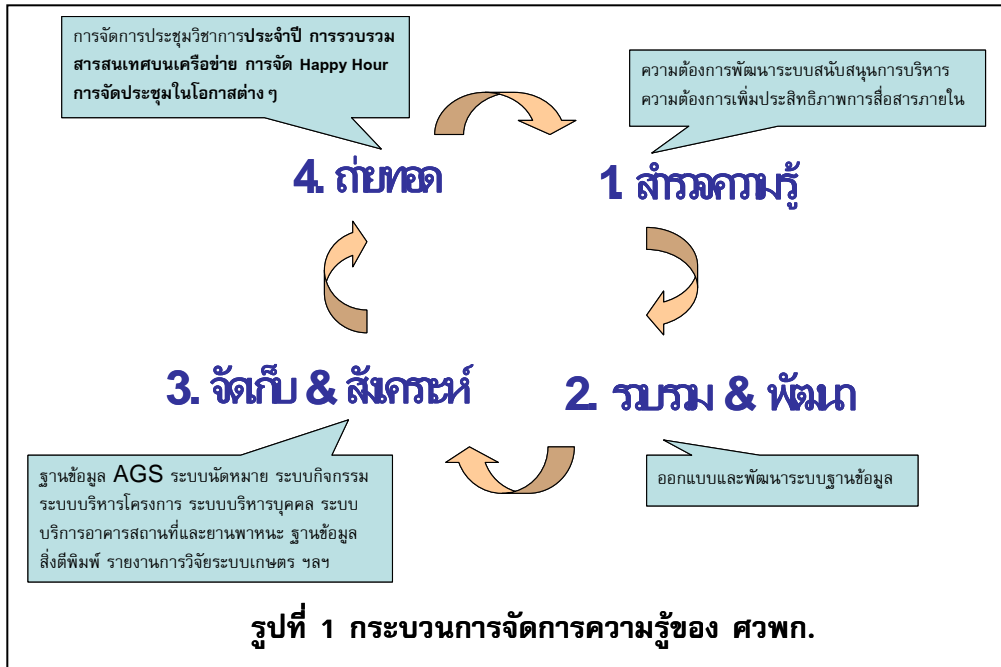
1. สำรวจความรู้ คณะกรรมการบริหารประจำ ศวพ. และคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของ ศวพ. ได้ร่วมกันกำหนดบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น ความต้องการระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสารอย่างกว้างขวางและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ความต้องการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารภายในองค์กร

2. รวบรวมและพัฒนา เป็นการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Creation and Acquisition) โดย ศวพ. ได้ขอความร่วมมือ อ.ดร. เมธี เอกะสิงห์ หัวหน้าหน่วยวิจัยระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ออกแบบและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการที่เน้นระบบการเรียกใช้สารสนเทศบนเครือข่าย

3. จัดเก็บและสังเคราะห์ ด้วยการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) และประมวลกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ให้อยู่ในรูปแบบที่ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้ประโยชน์ เช่น ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติ (ฐานข้อมูล AGS) ระบบสารสนเทศสนับสนุนงานบริหารทั่วไป (ระบบนัดหมาย, ระบบบริหารงานบุคคล, ระบบกิจกรรม, ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์, ระบบการให้บริการอาคารสถานที่และอุปกรณ์, ระบบการให้บริการยานพาหนะ, ระบบคลังหนังสือ) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารการวิจัย (ระบบบริหารโครงการ, ระบบติดตามแปลงทดลอง) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการค้นคว้าเพื่อการศึกษาและวิจัย (ฐานข้อมูลสิ่งตีพิมพ์, ฐานข้อมูลรายงานการวิจัยระบบเกษตร) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย (ระบบคลังบทความ) ระบบสนับสนุนการบริการวิชาการ เป็นต้น

4. ถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้บุคลากรทุกระดับภายใน ศวพ. สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ (Knowledge Access) สร้างจิตสำนึกในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) อย่างต่อเนื่องและส่งผลให้ ศวพ. พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป เช่น การจัดการประชุมวิชาการเพื่อเสนอผลงานวิจัยและงานบริหารประจำปี การรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย การเรียนการสอนและการบริหารบนเครือข่ายในระบบสารสนเทศภายในของ ศวพ. การจัดโครงการ

แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (Happy Hour) ของนักศึกษาต่างชาติประจำหลักสูตรนานาชาติ การจัดประชุมภายใน ศวพก. ในโอกาสต่างๆ เป็นต้น



ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ของ ศวพก.

ผลสำเร็จในการสร้างระบบและกลไกการบริหารจัดการที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ศวพก. ภายใต้สภาพความเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาที่ผ่านมาโดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ ทำให้สามารถกล่าวได้ว่าความสำเร็จดังกล่าวมาจากการให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญต่อการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร
2. ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและทันสมัย ก่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
3. การดำเนินงานตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย
4. การให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบและความคิดอย่างต่อเนื่อง ศวพก. มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีปฏิบัติงาน
5. มีการศึกษาและทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์
6. บุคลากรมีคุณภาพ ทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความพร้อมที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถและ

อย่างต่อเนื่อง และประการสำคัญมีทัศนคติในเชิงบวกในการปรับตัวและยอมรับในสิ่งใหม่ ทำให้มีความพร้อมอย่างเต็มที่และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

7. มีการกระจายงานและจัดกลุ่มรับผิดชอบเพื่อทำการค้นคว้าและศึกษาทางเลือก พร้อมทั้งนำเสนอต่อสมาชิกขององค์กรเพื่อฟังการสะท้อนกลับก่อนนำเสนอภาคปฏิบัติ

สรุป

การบริหารจัดการความรู้ขององค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงที่ตื้นเขินคือการบริหารจัดการที่ให้คุณค่าสามารถเข้าถึงข้อมูล นำไปใช้ ตลอดจนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ กำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าในระยะที่ผ่านมา ศวพท. ได้มีการพัฒนาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด แต่ยังมีสิ่งท้าทายในการจัดการความรู้อีกหลายอย่างที่ ศวพท. จะต้องทำต่อไปเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทั้งบุคลากรขององค์กรและสาธารณะ

เอกสารอ้างอิง

- กมลัญ วรพิทยุต. ผู้นำในฝันของสังคมไทย. มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 11 พฤศจิกายน 2548, หน้า 7.
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management): มุมความรู้การพัฒนาประเทศไทย. มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 20 กรกฎาคม 2549, หน้า 2.
- นพเก้า ห่อนบุญเหิม. 2548. การสร้างจินตนาการใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กพร.
- ปานจิต จินดากุล. 2548. ความคิดไร้ขีดจำกัด. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กพร.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กพร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงาน กพร.
- วิธาน ฐานะวุฒม์. 2548. “การบริหารองค์กรด้วยวิทยาศาสตร์ใหม่”. *ถ้าทอสายใยแห่งความรู้*. 13 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2548): 37-39.
- วีระวัฒน์ ปันนิตตามัย. 2544. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง – Change Leader. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.