

ประสบการณ์การจัดการองค์ความรู้ทางด้านการบริหารการวิจัยและการศึกษา: กรณีศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่¹

วรลักษณ์ สุธีวรรณนา, มาลินี รัตนชเลศ, ปรรณนา ใจมานิตย์, พิมพา ริมวิทยากร, สมจิต ธารารักษ์, วนิดา ดวงสร้อย,
ภาวิดา จำปา และกันตยา ศศิพงศ์พนา²

บทคัดย่อ

โลกปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยีและการใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนา ทำให้การบริหารงานองค์กรมีความซับซ้อนมากและจำเป็นต้องอาศัยความรู้หลายด้านเข้ามาประกอบกันเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศบนฐานการจัดการองค์ความรู้ ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา ศวพก. ได้มุ่งเน้นและพัฒนาด้านการจัดการองค์ความรู้ทางด้านการบริหารที่เกิดจากการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารเป็นหลัก จำนวนทั้งสิ้น 11 ระบบ แต่ละระบบเน้นการประมวลผลสารสนเทศที่อยู่ในรูปของฐานข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบสารสนเทศที่มีความทันสมัยได้พร้อมกัน

จากการที่ ศวพก. ได้นำเครื่องมือหลักทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์ความรู้ทางการบริหารซึ่งได้แก่ แผนกลยุทธ์ ผังผลงานคุณดัชนี และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร พบว่าความสำเร็จเกิดจากปัจจัยและกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การสร้างความเข้าใจร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งความเชื่อมโยงของระบบงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม รวมทั้งกระบวนการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงาน

ผลจากการจัดการองค์ความรู้ทางการบริหารส่งผลให้บุคลากรในสังกัดทุกระดับมีความพร้อมและร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น ปรับตัวอย่างเป็นบูรณาการ ผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา มีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ ศวพก. สามารถสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าและผลผลิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ การจัดการองค์ความรู้ทางด้านการบริหารของ ศวพก. ยังเป็นดัชนีชี้วัดถึงการสร้างผลผลิตหรือนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมูลค่าเพิ่มของ ศวพก. และเป็นแนวทางใหม่ในการสื่อสารและเชื่อมโยงองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบในรูปของเครือข่ายที่ทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้ทุกที่และทุกเวลา รวมทั้งช่วยให้ ศวพก. กลายเป็นองค์กร คุณภาพ และก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำขององค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สู่ความเป็นเลิศในที่สุด

บทนำ

ในโลกปัจจุบันเป็นโลกของยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศขึ้นอยู่กับความเร็ว ความรู้และภูมิปัญญาของคนในชาติ ดังนั้น การบริหารงานจัดการ

¹ เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ ศวพก. ประจำปี 2548 วันที่ 24 กันยายน 2548 ณ โรงแรมแรมดิเอ็มเพรส อ.เมือง จ. เชียงใหม่

² ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

องค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับการวางแผนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรสารสนเทศ การติดตามตรวจสอบและการประเมินผล รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

ในปัจจุบันระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information Systems - MIS) มีความสำคัญมาก เพราะเป็นระบบควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กรที่รวมความสามารถของผู้ใช้งานและคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน และเป็นเครื่องมือหลักในกระบวนการบริหารงานในรูปแบบใหม่ที่การพัฒนากระบวนการทำงานควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นความสัมพันธ์ของความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่เป็นผลมาจากการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ

ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร (ศวพก.) เป็นองค์กรในสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เน้นการวิจัยและการพัฒนาองค์ความรู้ทางการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในเชิงบูรณาการ มีพันธกิจหลักในการวิจัยเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและเสนอการแนะนโยบายทางเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ให้บริการทางวิชาการและเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรและองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนการเรียนการสอนหลักสูตรสาขาเกษตรศาสตร์เชิงระบบ

ศวพก. มีบุคลากรที่ร่วมอุดมการณ์ในการพัฒนาการเกษตรและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยใช้แนวทางเชิงระบบเพื่อดำเนินงานตามพันธกิจหลักของศวพก. จำนวนทั้งสิ้น 112 คน ประกอบด้วย คณาจารย์จากภาควิชาต่างๆ ในสังกัดคณะเกษตรศาสตร์ จำนวน 13 คน ข้าราชการ สาย ข. (นักวิชาการเกษตร) จำนวน 8 คน พนักงานมหาวิทยาลัย (นักวิชาการเกษตร) จำนวน 2 คน ข้าราชการสนับสนุนงานวิชาการ (สาย ค.) จำนวน 6 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 33 คน ลูกจ้างชั่วคราว (นักวิจัย ผู้ช่วยนักวิจัยในโครงการวิจัยต่างๆ) จำนวน 47 คน และนักศึกษาต่างชาติและนักศึกษาไทยที่กำลังศึกษาในหลักสูตรนานาชาติสาขาวิชาเกษตรศาสตร์เชิงระบบจำนวน 21 คน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ศวพก. มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ จำนวน 49 คน (ไม่รวมตำแหน่งอาจารย์ที่สังกัดภาควิชาต่างๆ ในคณะเกษตรศาสตร์) และบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวในตำแหน่งต่างๆ จำนวน 47 ทั้งสิ้น

ในด้านอาคารและสถานที่ ศวพก. มีพื้นที่อาคารปฏิบัติงาน ห้องปฏิบัติการ เรือนปลูกพืชทดลอง และสถานีวิจัยการเกษตรเขตชลประทาน สำหรับใช้เพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างครบครันคือ มีสถานีวิจัยการเกษตรเขตชลประทาน พื้นที่จำนวน 50 ไร่ รวมทั้งอาคารสำนักงาน อาคารปฏิบัติการภาคสนาม และอาคารปฏิบัติการและฝึกอบรม รวม 7 หลัง โดยมีพื้นที่ใช้สอยทั้งหมด 4,820 ตารางเมตร

ในส่วนของงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ศวพก. ได้รับงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานจาก 3 แหล่งคือ 1) งบประมาณแผ่นดิน 2) งบประมาณเงินรายได้ของ ศวพก. และหลักสูตรเกษตรศาสตร์เชิงระบบ และ 3) เงินรายได้จากแหล่งทุนทั้งภายในและต่างประเทศที่สนับสนุนการวิจัยและการศึกษา สำหรับในปีงบประมาณ 2547-2548 ศวพก. มีสัดส่วนงบประมาณแผ่นดิน: งบประมาณเงินรายได้ 26:74 ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวเป็นไปตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้สำหรับองค์กรที่พร้อมจะดำเนินงานในรูปแบบขององค์กรในกำกับ

ความมุ่งมั่น วินัยองค์กรแห่งการเรียนรู้และวิธีการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร

ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา ศวพก. ได้มุ่งเน้นและพัฒนาด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่เกิดจากการพัฒนางาน โดยเน้นการพัฒนาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารเป็นหลัก อาจกล่าว

ได้ว่าการจัดการองค์ความรู้ของ ศวพ. เป็นการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารงานกล่าวคือ เน้นการประมวลผลสารสนเทศที่อยู่ในรูปของฐานข้อมูลที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงและรับทราบสารสนเทศได้พร้อมกันส่งผลให้บุคลากรภายใน ศวพ. ทุกระดับมีความพร้อมและร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ มุ่งใช้วิธีเสริมสร้างการทำงานอย่างเป็นหมวดหมู่ (Structured Experience) ด้วยการเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติจริงอย่างถ่องแท้รวมเข้ากับความรู้ที่มีอยู่ในผู้ปฏิบัติหรือความรู้แฝงที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ของผู้ปฏิบัติงาน แล้วจึงคิด วิเคราะห์ ปรับปรุง บันทึกลงและขยายผลองค์ความรู้หรือชุดความรู้ (Knowledge Assets) ให้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ปฏิบัติกันทุกระดับโดยไม่ต้องเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก (Trail and Error) แต่เรียนรู้จากการต่อยอดความรู้ที่ได้เพิ่มเติมจากการปฏิบัติจริง (ภัทรพร คงบุญ, 2548: 21-22) วิธีการดังกล่าวเป็นการแสดงออกถึงบรรยากาศที่เปิดกว้าง และสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความรู้และภูมิปัญญาตลอดจนท้าทายต่อความสำเร็จจากการที่ทุกฝ่ายฉลาดคิดและสร้างสรรค์ จนส่งผลให้ ศวพ. สามารถสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าและมีผลผลิตที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ การจัดการองค์ความรู้ทางด้านการบริหารของ ศวพ. ยังเป็นดัชนีชี้วัดถึงการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมูลค่าเพิ่มของ ศวพ. และเป็นแนวทางใหม่ในการสื่อสารและเชื่อมโยงองค์ความรู้ได้อย่างเป็นระบบในรูปแบบของเครือข่ายที่ทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้ทุกที่และทุกเวลา

จากการจัดการองค์ความรู้ดังกล่าวได้ส่งผลให้ ศวพ. ก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำ (Leadership) ขององค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สู่ความเป็นเลิศ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548: 78-88) ดังจะเห็นได้จากการที่ ศวพ. ได้มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร และสมาชิกหรือบุคลากรในสังกัดมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้แนวคิดเชิงระบบเพื่อให้สามารถพัฒนาไปได้ในทิศทางเดียวกัน ด้วยแนวทางดังกล่าวทำให้บุคลากรในสังกัดของ ศวพ. มีวินัย 5 ประการตามรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ (1) มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ บุคลากรทุกระดับมีความรอบรู้ หรือใฝ่เรียนใฝ่รู้ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตที่ตนคาดหวังไว้ รู้จักใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนถึงจิตสำนึกในการทำงานได้อย่างชำนาญที่สุด (2) มีวิธีการคิดที่เปิดกว้าง (Mental Models) รู้จักฝึกตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความคิดและการพัฒนางานโดยกล้าเผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง เปิดใจ ใฝ่ใจ และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ (3) มีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ มีจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานแห่งความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและมุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูล และประสานการทำงานร่วมกันในรูปแบบของการเป็นพันธมิตรและทำงานเป็นทีม รู้จักการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน และ (5) ฝึกฝนตนเองให้รู้จักคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) โดยมองภาพรวม สามารถบูรณาการความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน (วีรุธ มาชะศิริพานนท์, 2548: 95-99)

ผลงานที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

ในระหว่างปีงบประมาณ 2547-2548 ศวพ. ได้ใช้เครื่องมือหลักและกระบวนการเพื่อการบริหาร จัดการองค์ความรู้ ทำให้สามารถผลิตผลงานใหม่ในลักษณะที่หลากหลายดังนี้

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ ส่งผลให้ ศวพท. สามารถกำหนดแนวทางและวิธีที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้ เนื่องจากได้มีการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT) ทำให้มองเห็นภาพรวมของ ศวพท. ว่า มีข้อด้อย ข้อเด่นในจุดใดบ้างซึ่งทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเพื่อเสริมจุดแข็ง ปิดจุดอ่อน สร้างโอกาส และลดภาวะคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้การดำเนินงานของ ศวพท. มีแนวทางที่ ชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงาน และโครงการต่าง ๆ และประการสำคัญการจัดทำแผน กลยุทธ์ ดังกล่าวเป็นการเสริมสร้างทักษะของบุคลากรในสังกัดทุกฝ่าย ทุกระดับ ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ ปัญหาของ ศวพท. และเข้าใจสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของ ศวพท. อย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงสภาพและปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และสามารถเตรียมการในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถร่วมกันปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของ ศวพท. ในเชิงรุก (Proactive) เพื่อ ไปสู่นาคตที่พึงปรารถนาได้และสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกและของประเทศ

2. การจัดทำผังผืนงานดุลดัชนี หรือ BSC เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานเนื่องจาก BSC มีการบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของ ศวพท. เนื่องจากให้มุมมองที่กว้างและลึก รวมทั้ง เชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้เข้ากับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ ศวพท. โดยการแปลงวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์มาสู่แผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) ที่เป็นรูปธรรม เพราะมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของแต่ละวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ซึ่งนับว่าเป็นการพัฒนา BSC ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard) นอกจากนี้ BSC เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และคุณค่าที่สำคัญขององค์กร สู่บุคลากรทุกระดับกล่าวคือ ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเห็นและเข้าใจร่วมกันในเรื่องกลยุทธ์ที่จะต้อง ดำเนินการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดของ ศวพท. ทำให้มีการเปิดเผยและรับรู้ข้อมูลภายในของ ศวพท. แก่บุคลากรทุกระดับอย่างกว้างขวางโดยการสื่อสารกลยุทธ์ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศของ ศวพท. ในรูปของการจัดการองค์ความรู้ที่ใช้เน้นระบบการเรียกใช้ สารสนเทศบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากระบบ ดังกล่าวส่งผลให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในปี 2547-2548 ศวพท. ได้ พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหาร ซึ่งแต่ละระบบมีจุดเด่นและเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารจัดการของ ศวพท. ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ระบบสนับสนุนการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติ ได้แก่ ฐานข้อมูล AGS เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมของผู้บริหาร ช่วยให้การปฏิบัติงานประจำของฝ่ายปฏิบัติการ ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนประกันคุณภาพการศึกษาขององค์กร
- ระบบสารสนเทศสนับสนุนงานบริหารทั่วไป ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน (Back Office) ได้พัฒนาและปรับปรุง 4 ระบบคือ (1) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (2) ระบบการให้บริการอาคาร สถานที่และอุปกรณ์ (3) ระบบการให้บริการยานพาหนะ และ (4) ระบบคลังหนังสือ ระบบดังกล่าวสามารถช่วย สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวันได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้การบริหารงานทั่วไปของ ศวพท. เป็นไปอย่างรวดเร็วและ ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ นอกจากนี้ระบบดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการให้บริการอาคารสถานที่ ระบบการให้บริการยานพาหนะและระบบคลังหนังสือสามารถสนับสนุนนโยบายการบริหารสินทรัพย์ของระบบ

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่รัฐบาลกำลังเร่งดำเนินการในปัจจุบัน รวมทั้งช่วยในการวางแผนและ สนับสนุนระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน

- ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารการวิจัย ได้แก่ ระบบบริหารโครงการ ระบบติดตามแปลงทดลอง ระบบดังกล่าวมีประโยชน์ในการช่วยติดตามและประเมินผลโครงการวิจัยของหน่วยวิจัยในสังกัด ศวพก. ให้ดำเนินไปด้วยความมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ สนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านปัจจัยเกื้อหนุนการวิจัย การบริหารและกระบวนการวิจัย รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการสารสนเทศขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อความต้องการ

- ระบบสารสนเทศสนับสนุนการค้นคว้าเพื่อการศึกษาและวิจัย ได้แก่ ฐานข้อมูลสิ่งตีพิมพ์ของ ศวพก. และฐานข้อมูลรายงานการวิจัยระบบเกษตร ระบบนี้ช่วยเสริมสร้างคุณค่าเพิ่มทางด้านวิชาการให้แก่องค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรและสนับสนุนการจัดทำเอกสารทางวิชาการและการวิจัยเนื่องจากแสดงรูปแบบผลการค้นคว้าในรูปแบบของบรรณานุกรมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และผู้ใช้สามารถคัดลอกรายการทางบรรณานุกรมได้โดยสะดวก รวมทั้งช่วยสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาของ ศวพก. โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำ KQI ด้านการวิจัย และช่วยตอบสนองความต้องการสารสนเทศขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

- ระบบสารสนเทศสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย ได้แก่ ระบบคลังบทความ ระบบนี้ช่วยให้นักวิชาการ อาจารย์ นักศึกษา และผู้ที่สนใจทางด้านการเกษตรให้สามารถเรียกดูสารสนเทศได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และได้รับสารสนเทศตรงตามความต้องการ และช่วยสืบค้นผลงานวิจัยทางการเกษตรเพื่อสนับสนุนการเขียนข้อเสนอโครงการและผลงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

- ระบบสนับสนุนการบริการวิชาการ ระบบนี้ทำให้ ศวพก. สามารถรวบรวมข้อมูลทางด้านบริการวิชาการซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของ ศวพก. ระบบดังกล่าวได้สนับสนุนประกันคุณภาพการศึกษาขององค์กรด้วยเช่นกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ ศวพก.

อนุสนธิจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กร ความเชื่อมโยงของระบบงาน การส่งเสริมให้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงโดยเน้นการทำงานเป็นกลุ่มและมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ตลอดจนการมีกระบวนการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ ศวพก. ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายใต้วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ กล่าวคือบุคลากรทุกระดับมีความทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน ด้วยเหตุนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของ ศวพก. มาจากปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1. ศวพก. เป็นแหล่งสะสมพลังทุนทางปัญญาของผู้ที่มีประสบการณ์สูงในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า คณาจารย์อาวุโสประจำ ศวพก. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ในลักษณะที่หลากหลายกล่าวคือ มีทั้งผู้ที่เป็นผู้นำในรูปของนักออกแบบ (Designer) คือ เป็นผู้ที่ดีริเริ่มสร้างสรรค์ หาช่องทางในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมตามโอกาสที่จะอำนวย มีผู้ที่มีความเป็นผู้นำในรูปของครู ผู้สอน (Teacher) คือ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาตลอดเวลา

ตลอดจนมีผู้รู้ที่มีความเป็นผู้นำในรูปของผู้ช่วยเหลือ (Steward) คือ ช่วยให้ทุกคนมีประสบการณ์ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ใช้งานจากสภาพ อ่อนโยน ให้กำลังใจ พร้อมรับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารของ ศวพก. มีวิธีการคิดที่เปิดกว้าง และรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากคณาจารย์อาวุโสดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานอยู่ในลักษณะการช่วยเหลือเกื้อกูล มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันตลอดเวลา

2. ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการของผู้บริหารโดยใช้ระบบข้อมูลและข่าวสาร ผู้บริหารของ ศวพก.

มีวิสัยทัศน์ สร้างระบบกลไกบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการทำงานภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการทำงานบริหารงานโดยใช้ระบบข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจโดยใช้สารสนเทศที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ มีการวัดผลเป้าหมายการทำงานที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์และผังผสานดุลดัชนีของ ศวพก. รวมทั้งมีการสื่อสารข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรในสังกัดมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันและก้าวไปในทิศทางเดียวกัน

3. ศวพก. ให้ความสำคัญกับบุคลากรในสังกัดเป็นอย่างมาก เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่า บุคลากรทุกคนมีประสบการณ์ในการทำงานสูง มีคุณภาพหรือทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ซ่อนเร้นหรือเป็นพลังทุนปัญญาที่มีอยู่ในองค์กร ดังนั้น จึงมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีมิตรภาพ ภารดรภาพและเคารพนับถือระหว่างกัน ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถประเมินผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดบรรยากาศเชิงบวก เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ตลอดจนรักและนับถือภายในองค์กร และกลายเป็นเอกลักษณ์หรือเป็นวัฒนธรรมองค์กรภายใน ศวพก.

4. การมีระบบการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล ศวพก. ได้นำแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่และระบบสนับสนุนการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน สามารถวัดผลและตรวจสอบได้ รวมทั้งมีระบบและกลไกหรือปัจจัยที่เกื้อหนุนทางด้านการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประสบการณ์ที่ได้รับ

อนุสนธิจากการจัดการองค์ความรู้ทางด้านการบริหารของศวพก. ส่งผลให้คณะทำงานมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ในปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงานภาครัฐสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อการบริหารองค์กร นอกจากนี้ การจัดการองค์ความรู้มีความแตกต่างไปจากอดีตเป็นอันมาก ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความเป็นพลวัต เกิดปัญหาที่สลับซับซ้อนจากปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่ยากจะแก้ไข ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่ ศวพก. ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารความรู้ในองค์กรในปัจจุบันซึ่งเป็นโลกของการใช้สติปัญญา ส่งผลให้บุคลากรในสังกัดทำงานด้วยความคิดสร้างสรรค์ ยืดหยุ่น ปรับตัว

อย่างเป็นทางการ ผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และมีการสร้างความสามารถในการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (Life Long Learning) และอาจารย์ผู้ใหญ่ใน ศวพก. พยายามส่งเสริมให้ทุกคนและทุกฝ่ายเข้าใจและเรียนรู้ร่วมกัน เช่น (1) กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัว กระตือรือร้นและยกระดับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับ ศวพก. เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกันในกิจการขององค์กร เสริมสร้างความไว้วางใจกันด้วยการร่วมรับรู้ถึงกิจกรรมในทุกด้าน (2) ให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารซึ่งเป็นระบบจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบและทันสมัย (3) สร้างบุคลากรให้มีสภาวะผู้นำ มีความรู้สึกร่วมใจในการปฏิบัติงาน เห็นคุณค่าของตนเองและ คุณค่าของการทำงานร่วมกัน (4) มีการจัดการแบบให้คำแนะนำมากกว่าการบริหารแบบควบคุมกำกับ บังคับบัญชาแยกส่วนแบบเดิมๆ (5) มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน (6) กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการสร้าง สิ่งจูงใจ กระตุ้น สื่อสารให้เกิดการมีส่วนร่วม (7) มีกระบวนการทำงานเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงการทำงานแบบเป็นทีมในแนวราบ และ (8) มีการเรียนรู้ร่วมกันและยืดหยุ่นตลอดเวลา

2. การพัฒนากลไกกระบวนการทำงานควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นผลมาจากการจัดการองค์ความรู้โดยใช้สารสนเทศเป็นหลักนั้น มีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนและเรียนรู้วิธีการที่ได้ผล (Best Practices) จาก การปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนางาน พัฒนางานองค์กร และพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นควบคู่กันไป เนื่องจากการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีการทดลองปฏิบัติร่วมกันและนำไปใช้ให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อเพิ่มความสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบหรือกลุ่มรับผิดชอบและมี ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นเล็กน้อยภายใต้เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ร่วมกัน

3. เทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นเป็นบวกหรือลบให้แก่ องค์กร ผลกระทบของเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ของ ศวพก. ทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ สามารถแข่งขัน กับองค์กรอื่นได้ รวมทั้งสร้างภาพลักษณ์ (Image) และความทันสมัยให้เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนช่วยให้ระบบการ ทำงานในสำนักงานมีบูรณาการเป็นระบบเดียวกัน

4. กระบวนการโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ ศวพก. ต้องมีการปรับระบบและกระบวนการปฏิบัติงานให้ทันสมัย มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น เพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร

5. ศวพก. ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ โดยใช้เครื่องมือหรือระบบในการบริหารจัดการที่ สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทในการดำเนินงาน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำผังผลานดุลดัชนี การใช้ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร การจัดการองค์ความรู้ทางการบริหาร ส่งผลให้ ศวพก. เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Enterprise) และช่วยพัฒนาให้องค์กรกลายเป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินของคณะกรรมการประกันคุณภาพจากมหาวิทยาลัย และการขอ ความอนุเคราะห์ศึกษาดูงานกิจการต่างๆ ของ ศวพก.

สรุป

ผลของการจัดการองค์ความรู้ด้านการบริหารของ ศวพก. ก่อให้เกิดผลดีทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร เนื่องจากช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นมืออาชีพ (Professional) บนพื้นฐานของสาขาวิชาชีพและ

ลักษณะงานที่ทำ สามารถค้นพบและพัฒนาวิธีการปฏิบัติจริงที่ได้ผลและนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ และในที่สุดส่งผลให้องค์กรเป็นแหล่งสะสมองค์ความรู้หรือคลังสมอง (Think Tank) มีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพจนสามารถบรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้

บรรณานุกรม

- บดีนทร์ วิจารณ์. 2548. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.
- ภัทรพร คงบุญ. 2548. "วิจัยกรแห่งคุณค่า". *ถักทอสายใยแห่งความรู้*. 13 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2548): 21-22.
- สมนึก บงกชมาลี, ธัญญ์ อิงคะกุล และมลฤดี โภคศิริ. 2548. "เล่าเรื่องการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช". *ถักทอสายใยแห่งความรู้*. 13 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2548): 16-20.
- วิธาน ฐานะวุฒฒิ. 2548. "การบริหารองค์กรด้วยวิทยาศาสตร์ใหม่". *ถักทอสายใยแห่งความรู้*. 13 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2548): 37-39.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. "10 ทศานภาพของการจัดการความรู้". *ถักทอสายใยแห่งความรู้*. 13 (กรกฎาคม – สิงหาคม 2548): 23-26.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2548. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.
- สุรพงษ์ พจนายนต์ และศิริพงษ์ รงค์ศิริกุล. 2548. "Knowledge Management: การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรภาครัฐ". *มติชนรายวัน*. (2 กันยายน 2548): 19.