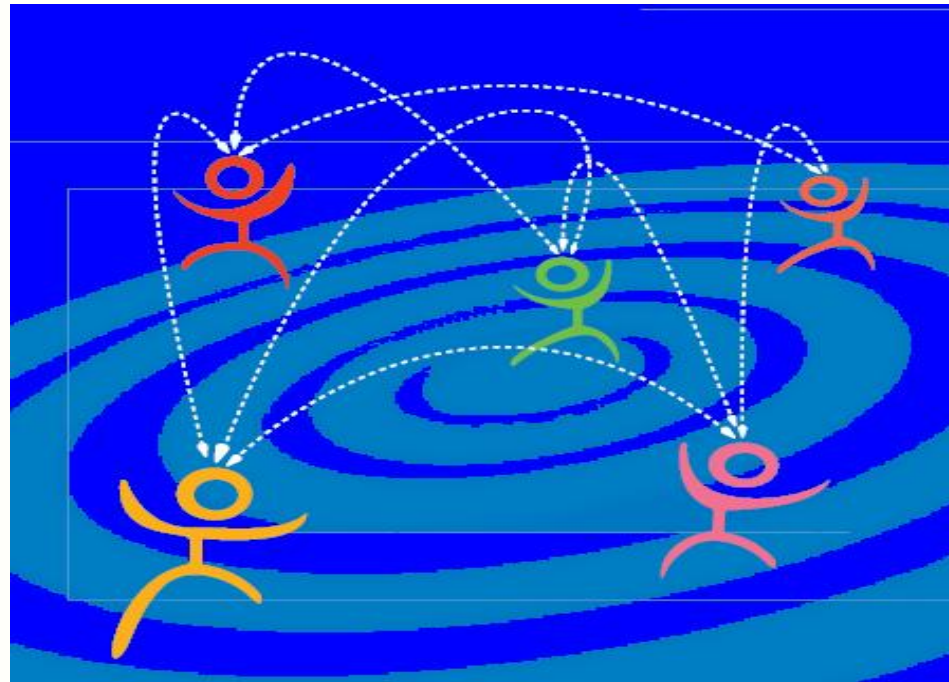


การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ



โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของการจัดการความรู้
- นำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและแผนงานเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร

เนื้อหา

- หลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้
- ขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้
ทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจริงในองค์กรต้นแบบ
- แนวทางในการประเมินความพร้อมขององค์กร
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

“**มาตรา 11** ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ **ประมวลผลความรู้**ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา **ประยุกต์**ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง **ถูกต้อง รวดเร็ว และ**เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้อง **ส่งเสริมและพัฒนาความรู้**ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการ **เรียนรู้ร่วมกัน...**”

คู่มือของสำนักงาน กพร. หมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- **สร้างระบบ**ให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อ**ประยุกต์ใช้**ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง**ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป**
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ **สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ** เพื่อให้เป็น ผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- **สร้างความมีส่วนร่วม**ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดประเมินผล

ประเด็นการประเมินผล: มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
การบริหารความรู้ ในองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร	5

เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดประเมินผล

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 80
2	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 85
3	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 90
4	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 95
5	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 100

เมื่อพูดถึงคำว่า

“ความรู้”

ท่านนึกถึงอะไร?

องค์ความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 5 ด้าน

1. ความมั่นคงแห่งชาติ การต่างประเทศและการอำนวยความสะดวก
2. การเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ
3. การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
4. การพัฒนาสังคม การแก้ไขปัญหาความยากจน
และยกระดับคุณภาพชีวิต
5. การบริหารจัดการประเทศ

อ้างอิง : โครงการวิจัยเพื่อสร้างศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ

ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างความมั่นคงแห่งชาติ ฯ

แบ่งเป็น 4 ระดับ

ความมั่นคง			
ระดับบุคคล	ระดับครอบครัว	ระดับชุมชน	ระดับประเทศ
อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล	ผู้สูงอายุ การเลี้ยงดูเด็ก ปัญหาการย้ายถิ่น คนพิการ	ยาเสพติด แรงงานต่างชาติ โรคเอดส์ การทำลาย สิ่งแวดล้อม	โรคระบาด เช่น Sars ไข้หวัดนก

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

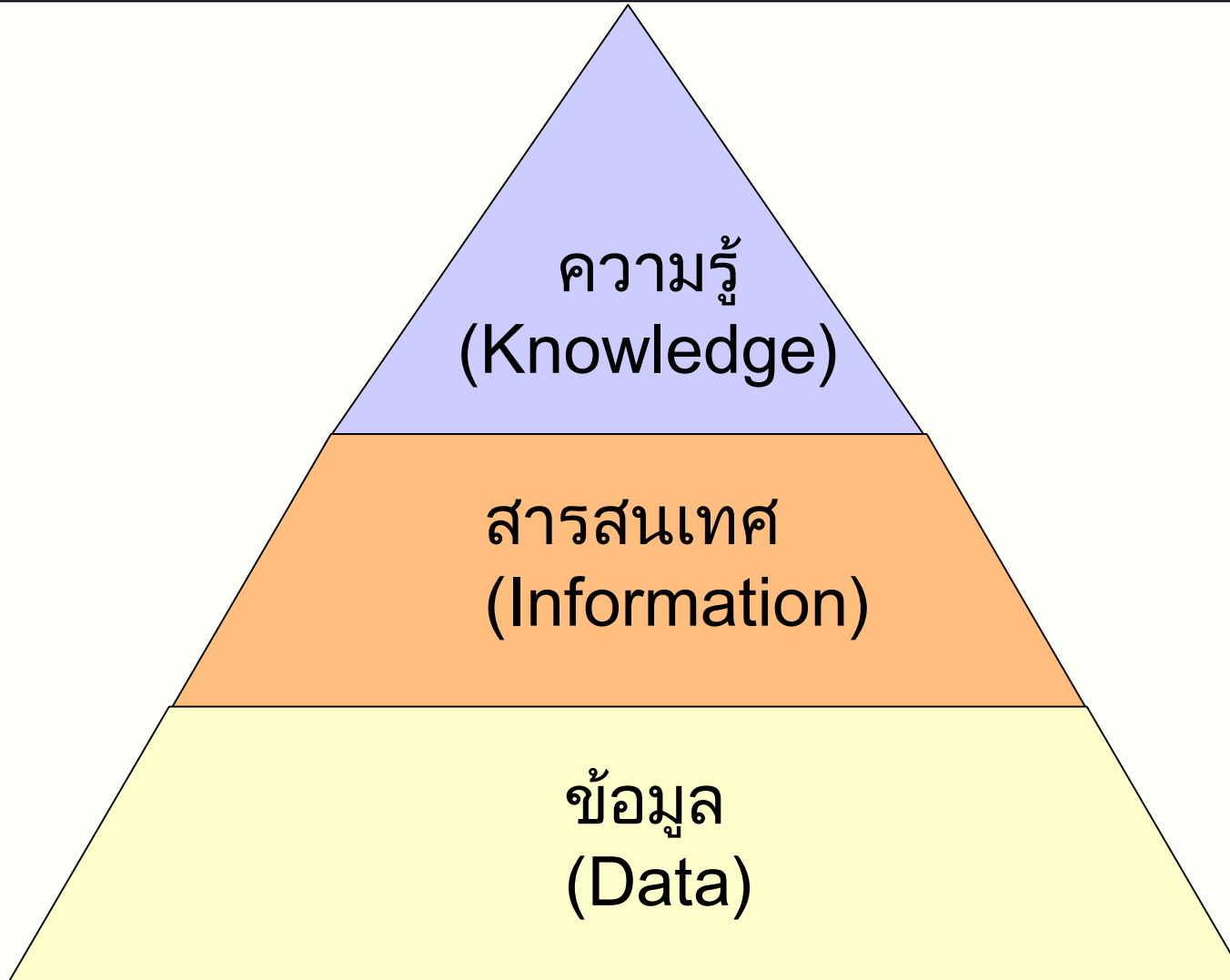
(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด
เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็น
ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

(Hideo Yamazaki)

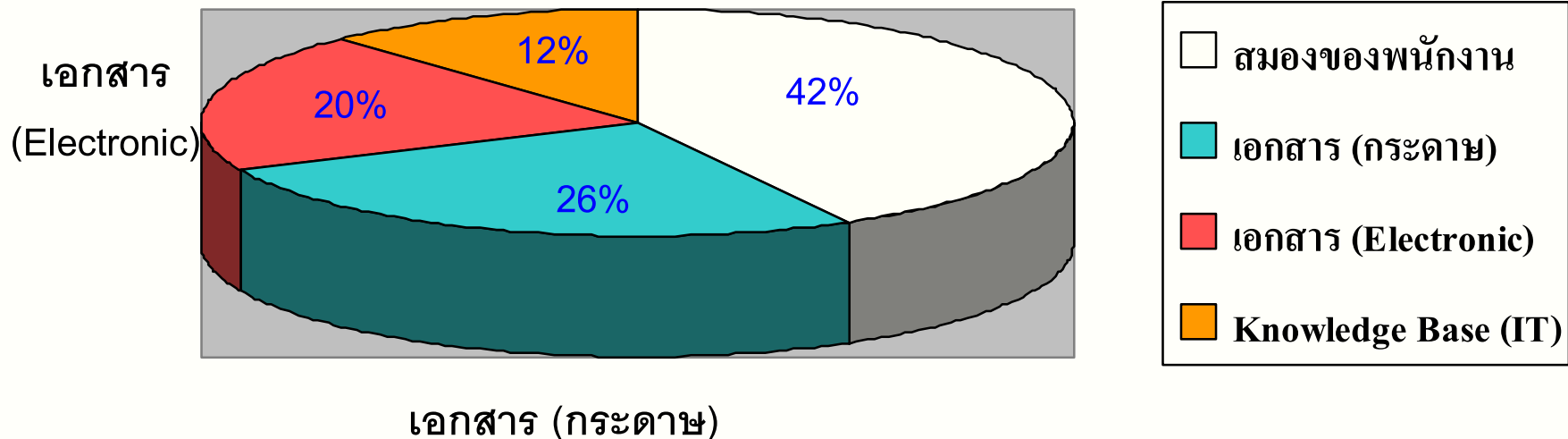
ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้)

ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base ,IT)

สมองของพนักงาน



Source Survey of 400 Executives by Delphi

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

(1)

อธิบายได้
แต่ไม่อยากอธิบาย

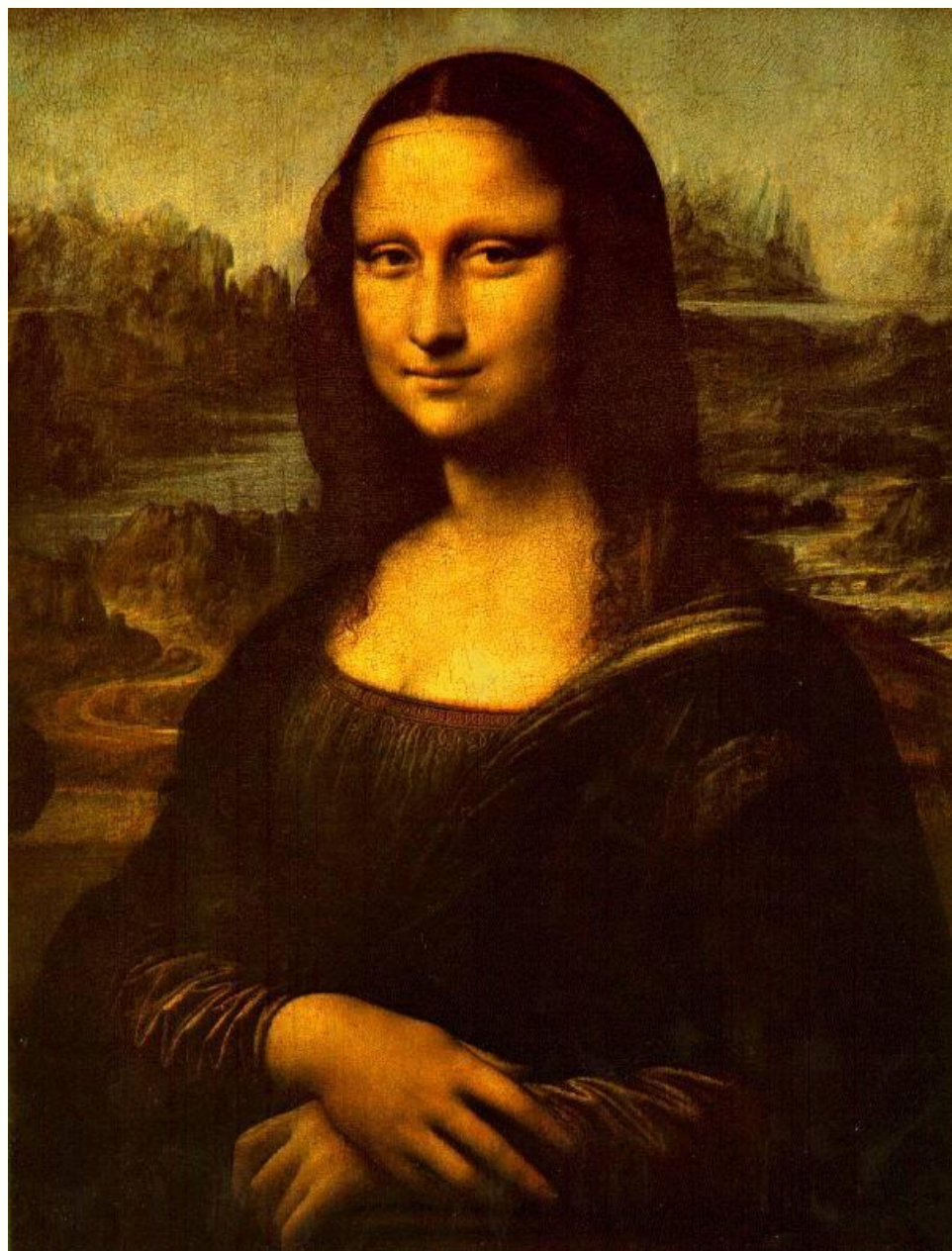
(2)

(3)

อธิบายไม่ได้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

Tomohiro Takanashi



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
Thailand Productivity Institute

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ



Thailand Productivity Institute

รูปแบบของความรู้

เอกสาร (Document) - กฎ ระเบียบ
(Rule), วิธีปฏิบัติงาน (Practice)
ระบบ (System)

สื่อต่างๆ – วีซีดี ดีวีดี เทป Internet

ทักษะ (Skill)

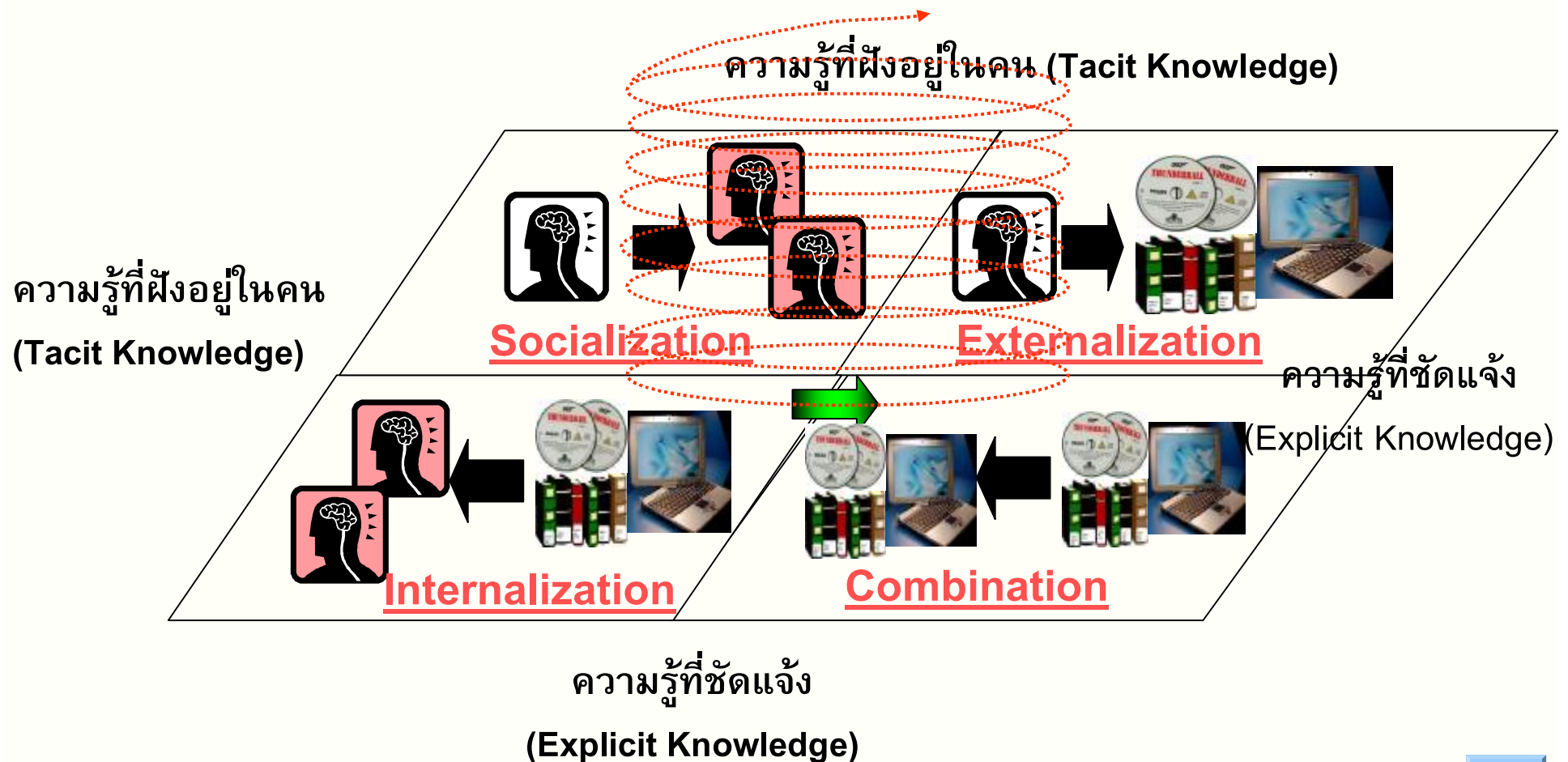
ประสบการณ์ (Experience)

ความคิด (Mind of individual)

พรสวรรค์ (Talent)



วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



(อ้างอิงจาก : Nonaka & Takeuchi)

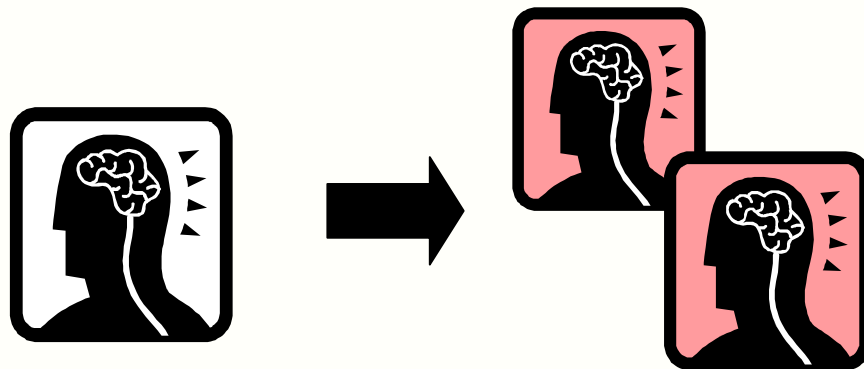


Socialization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Tacit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน



Externalization

การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง

Tacit Knowledge เป็น **Explicit** Knowledge

โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร



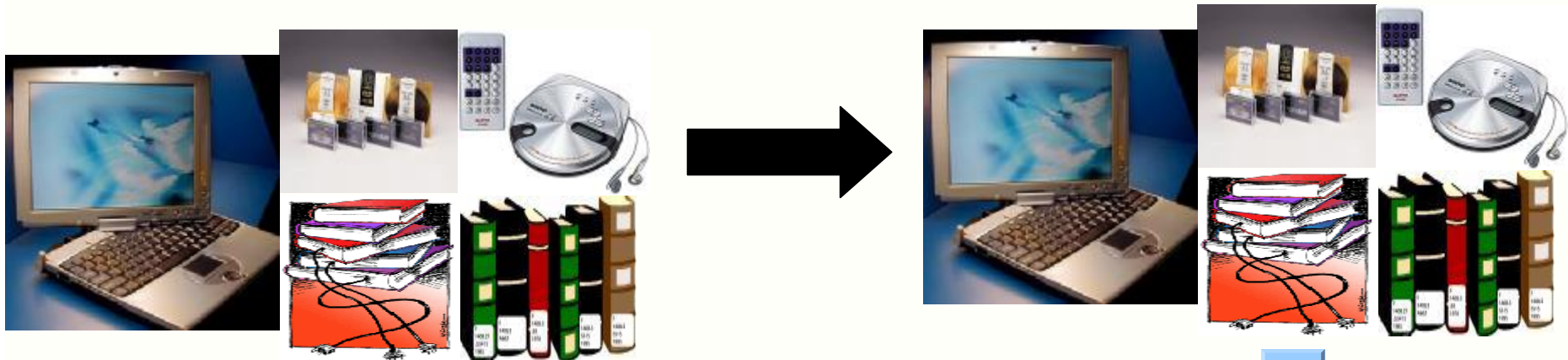
Combination

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit** Knowledge ไปสู่ **Explicit** Knowledge

โดยรวมรวมความรู้ประเภท **Explicit** ที่เรียนรู้ มาสร้าง

เป็นความรู้ประเภท **Explicit** ใหม่ ๆ

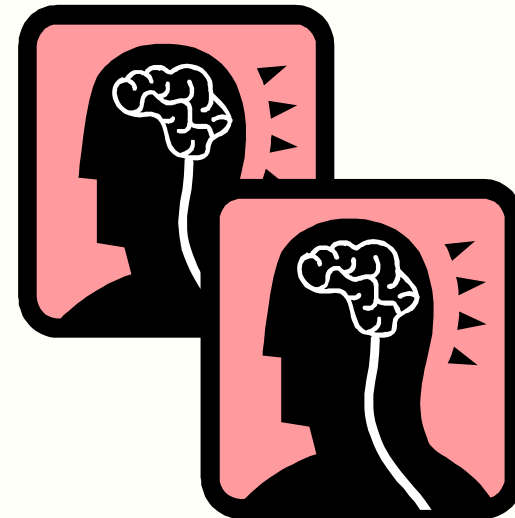


Internalization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง



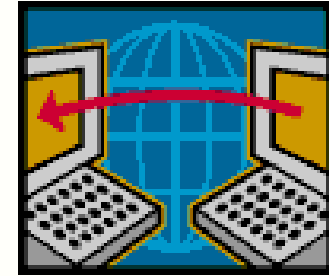
คุณค่าของ “ความรู้”

ความรู้เป็นสินทรัพย์

ใช้แล้วไม่มีวันหมด

ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม

ยิ่งใช้มากเท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น



องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

1. **คน** ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

- เป็นแหล่งความรู้
- เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและ นวัตกรรม



ความหมายการจัดการความรู้

The World Bank : เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management(EFQM)

: วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายการจัดการความรู้

The US Department of Army : การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการ จำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้

ความหมายการจัดการความรู้

Ryoko Toyama: การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

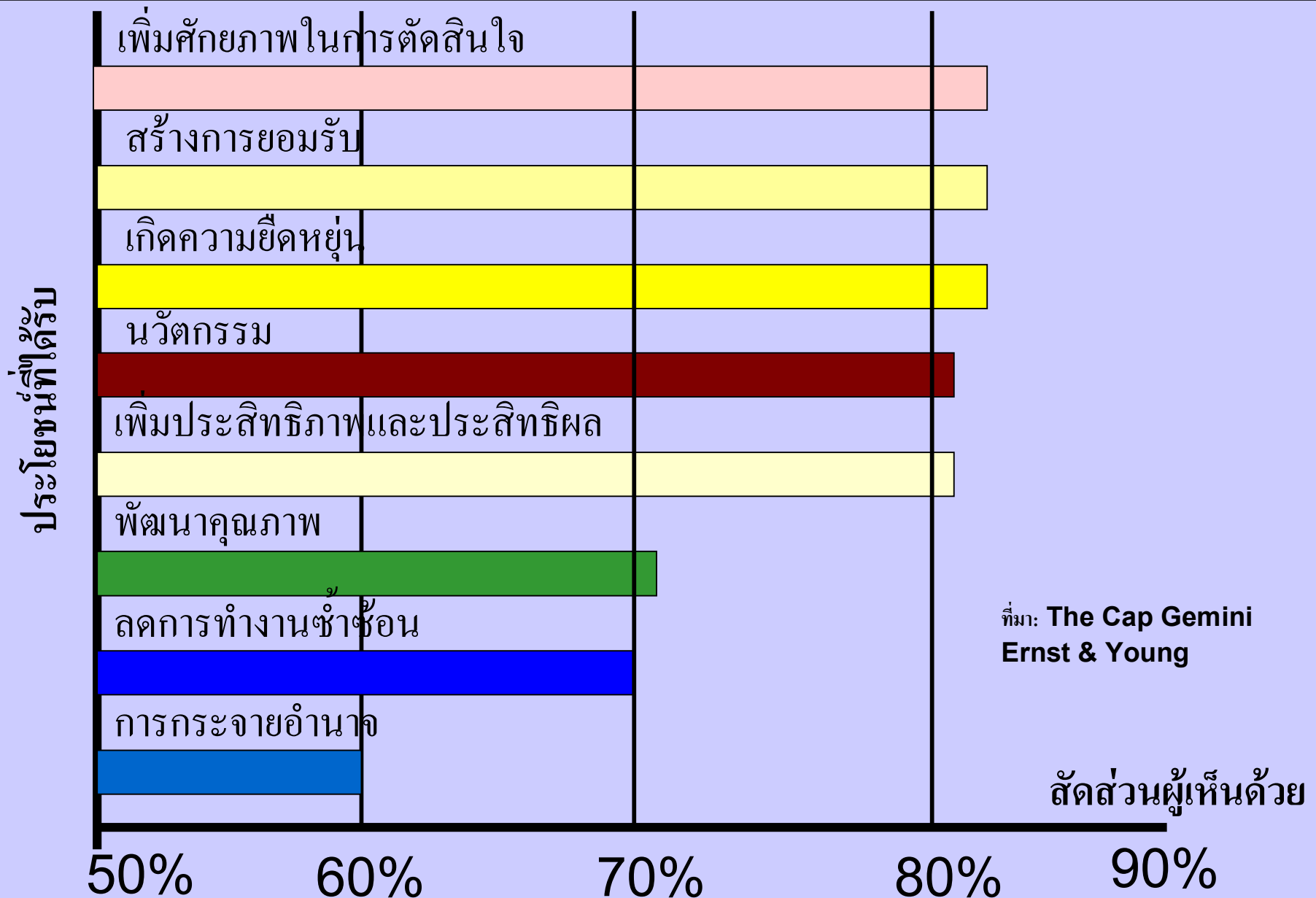
ความหมายการจัดการความรู้

ก.พ.ร.: การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ความหมายการจัดการความรู้

นพ.วิจารณ์ พานิช: กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดย
ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง
และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม
โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

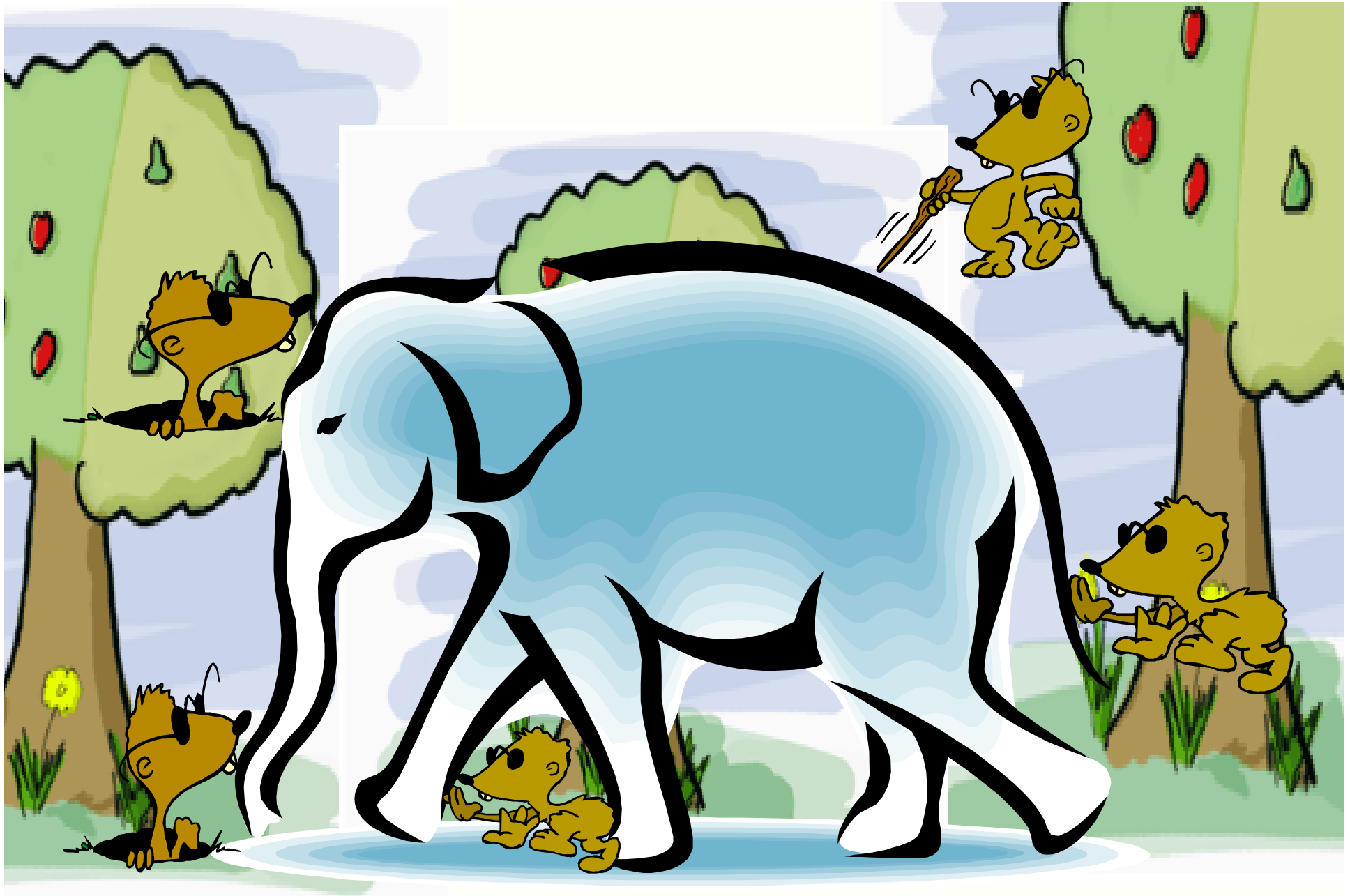
ประโยชน์ของการจัดการความรู้



ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร

- สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
- ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน และให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
- ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร



องค์กรของท่านทำสิ่งเหล่านี้หรือไม่?

ทำให้ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญ



XEROX

แบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ



ปลูกฝังความรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้



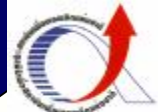
มีความเข้าใจและวัดคุณค่าของความรู้



นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ให้เป็นประโยชน์



จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า



นำความรู้ประยุกต์เข้าไปในผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ

จัดทำเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ



Spanstion

ผลักดันให้มีการสร้างความรู้เพื่อนวัตกรรม

ผลิตความรู้เสมือนเป็นผลิตภัณฑ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

Source: Robert Osterhoff

ก.พ.ร.

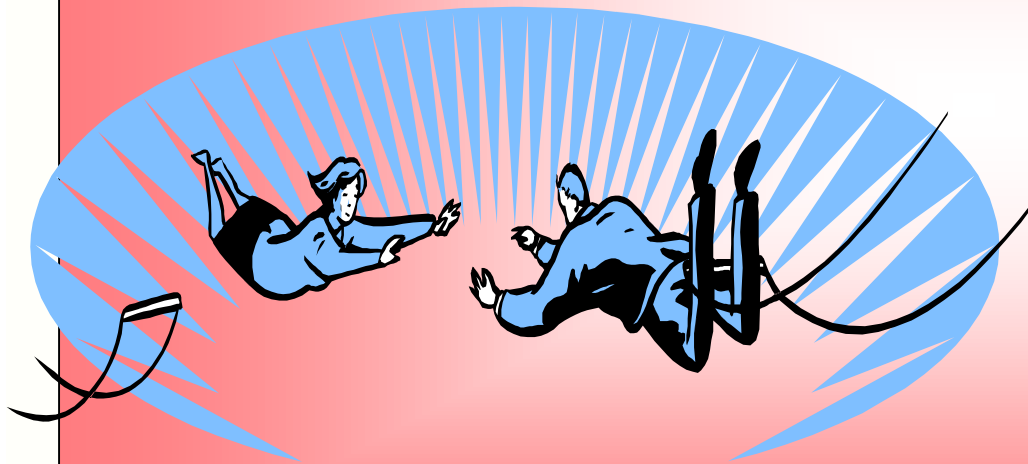
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



วัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้	องค์กร (Siemens AG) บริษัท ซิเมนส์	ธนาคารโลก (World Bank)	บริษัท ซูโรอกซ์ (Xerox)	บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM Global Services)
การลดต้นทุน	✓			
การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ซ้ำ		✓	✓	✓
ความเร็ว				✓
นวัตกรรม				✓
การนำความรู้และทักษะในการจัดการความรู้มาใช้	✓	✓	✓	
การสร้างตราสินค้าใหม่และความแตกต่างในตลาด		✓	✓	
การพัฒนาคุณภาพของความรู้		✓		✓

การจัดการความรู้

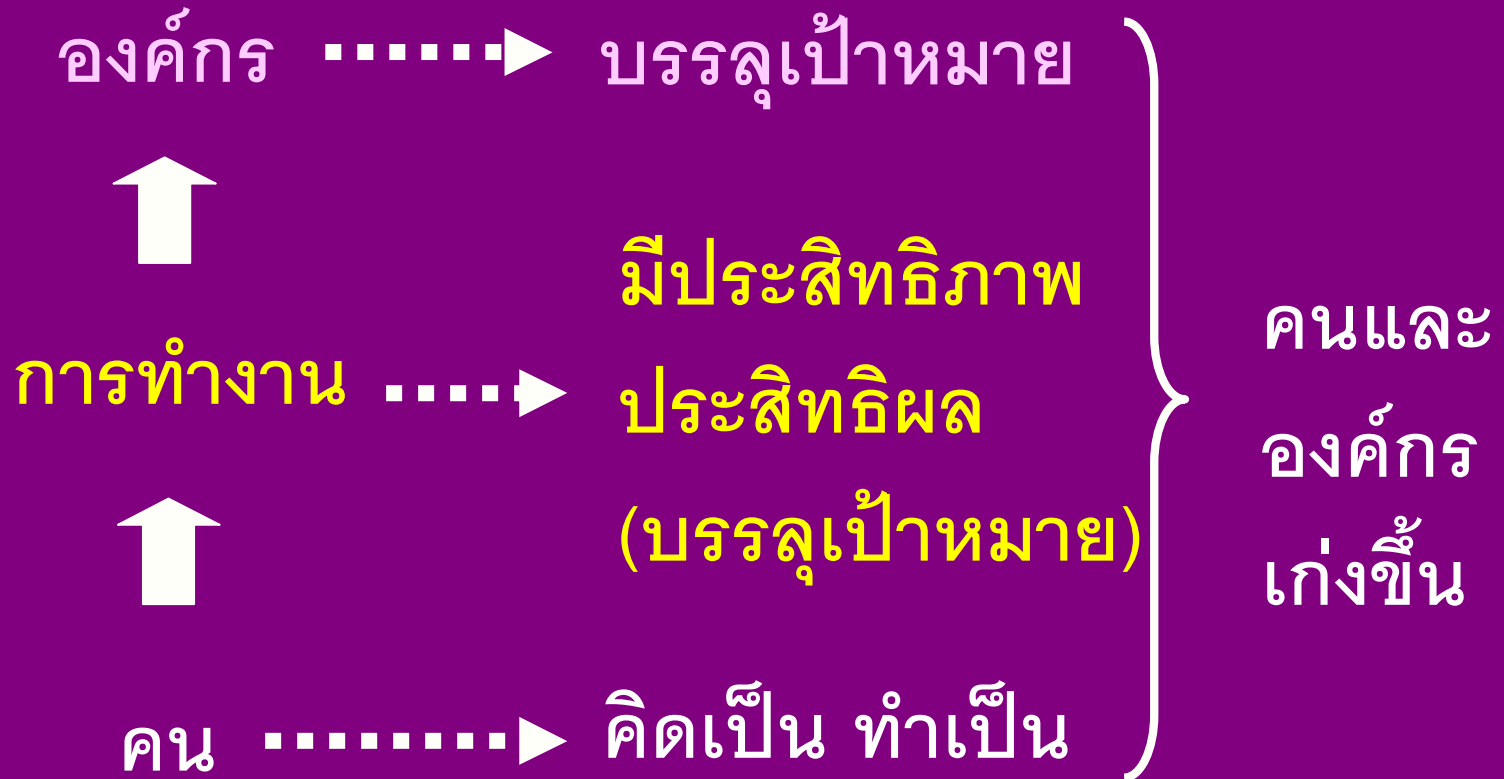
การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้
ได้รับ ความรู้ ที่ต้องการใช้ ใน เวลา ที่ต้องการ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน



Right Knowledge
Right People
Right Time

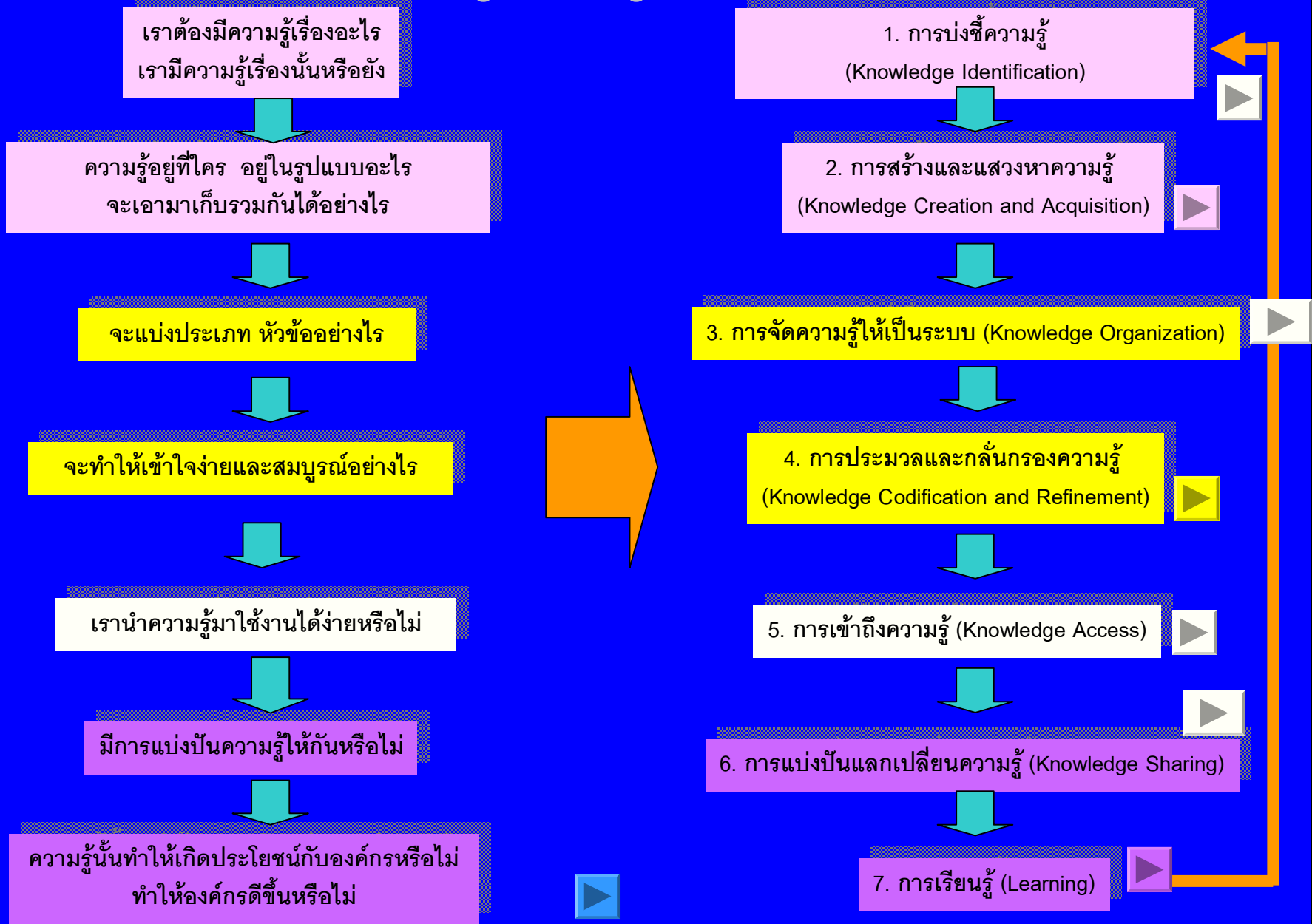
(Source: APQC)

เป้าหมายการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้

(Knowledge Management Process)



1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี (Knowledge Identification)



วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร

- เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร
- ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง
- อยู่ในรูปแบบใด
- อยู่ที่ใคร



2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)



- สร้างความรู้ใหม่
- แสวงหาความรู้จากภายนอก
- รักษาความรู้เก่า
- กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว



3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

วางโครงสร้างความรู้
เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้
อย่างเป็นระบบในอนาคต



4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- ใช้ภาษาเดียวกัน
- ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

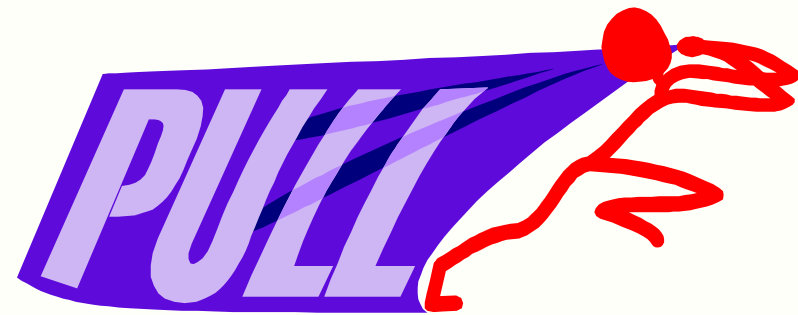


5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)



- การฝึกอบรม
- หนังสือเวียน

ฯลฯ



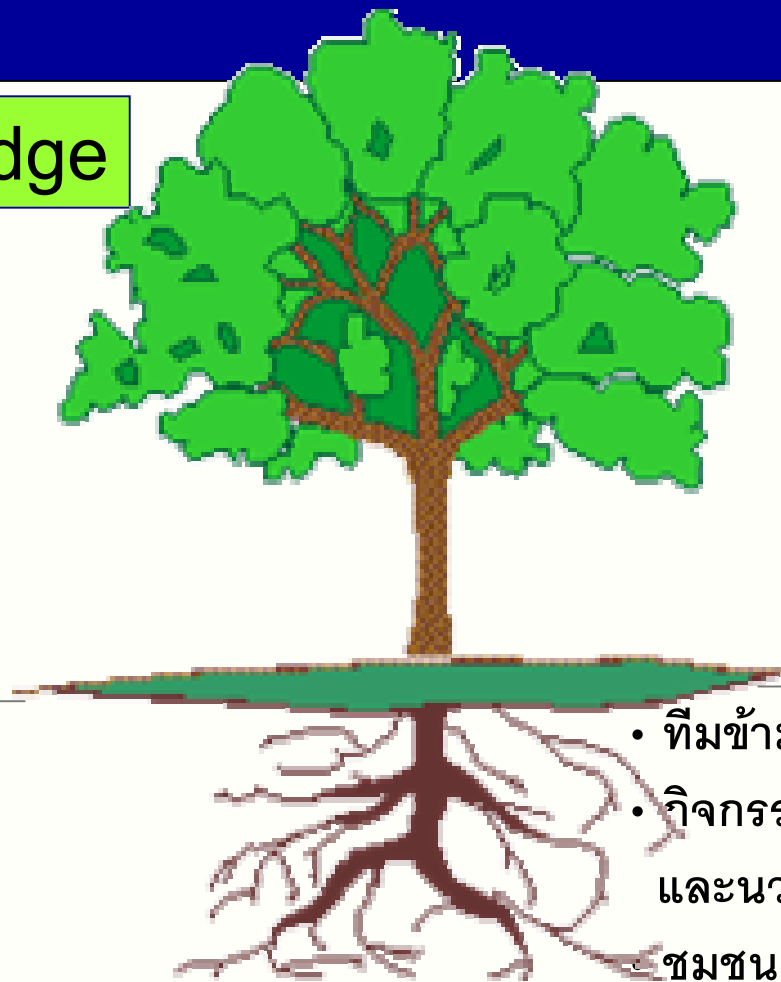
- Board
- Web Board

ฯลฯ



6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

Explicit Knowledge



- เอกสาร
- ฐานความรู้
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ทีมข้ามสายงาน
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้

Tacit Knowledge

- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน
- การยืมตัว
- เวทีแลกเปลี่ยนความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

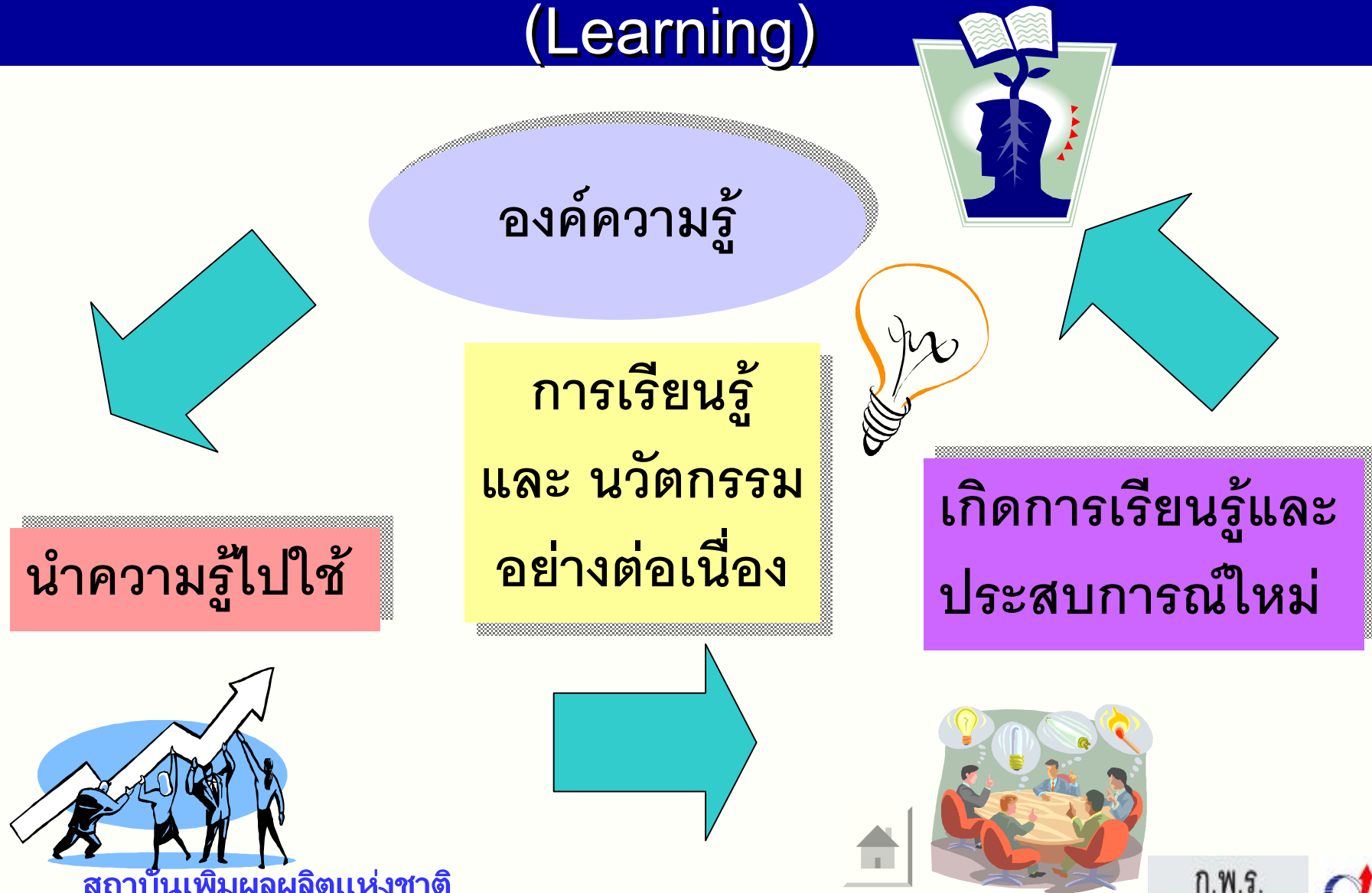


ก.พ.ร.



คณะกรรมการพัฒนาประเทศไทย

7. การเรียนรู้ (Learning)



Workshop 1

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

ทำอย่างไรให้กระบวนการจัดการความรู้ “มีชีวิต”

คน ต้อง “อยาก” ทำ

- รู้ว่าจะทำอะไร
- ทำแล้ว ตัวเอง ได้ประโยชน์อะไร

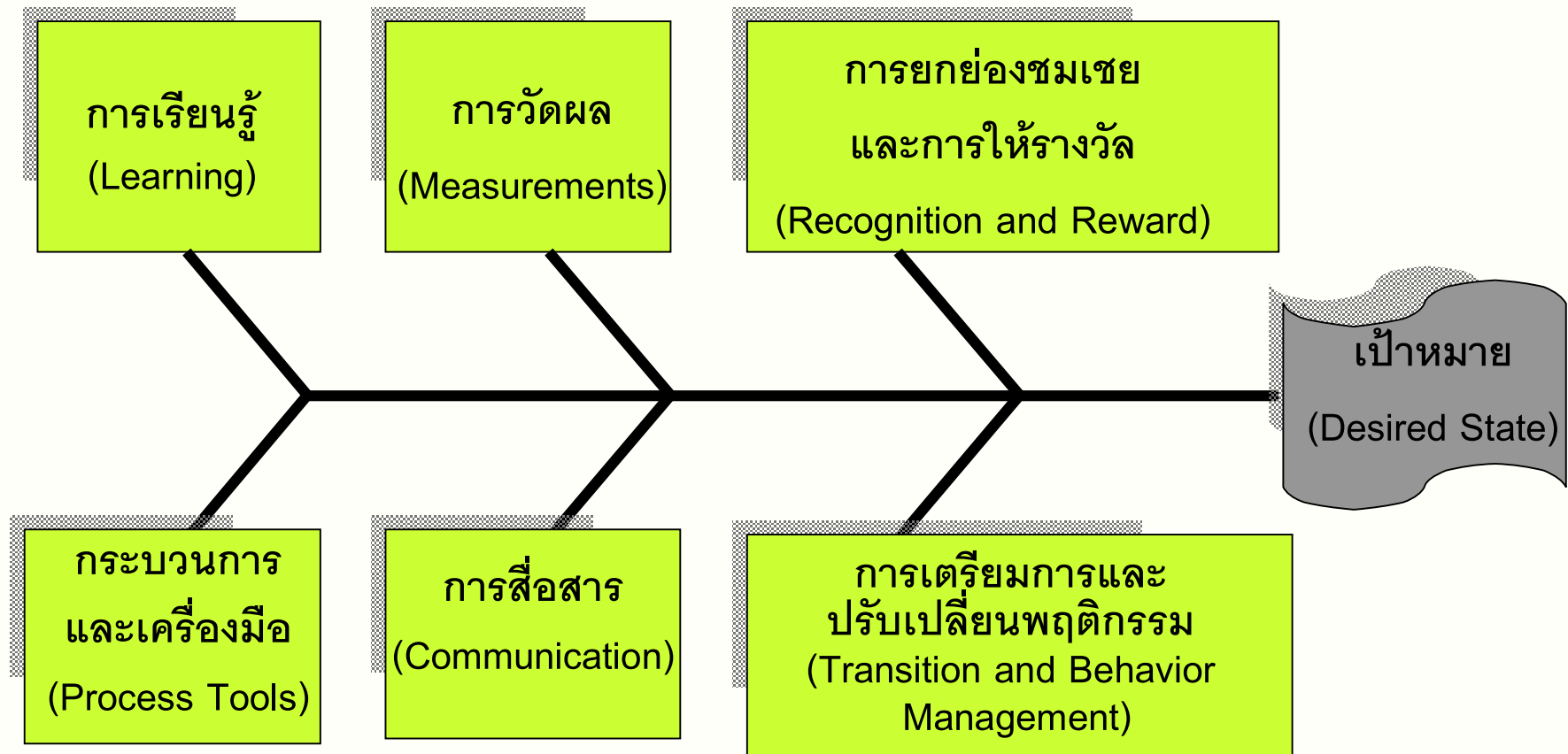
คน ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ ฯลฯ)

คน ต้องรู้ว่าทำอย่างไร (ฝึกอบรม, เรียนรู้)

คน ต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือ
ทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่

คน ต้อง “อยาก” ทำ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(มีแรงจูงใจ)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



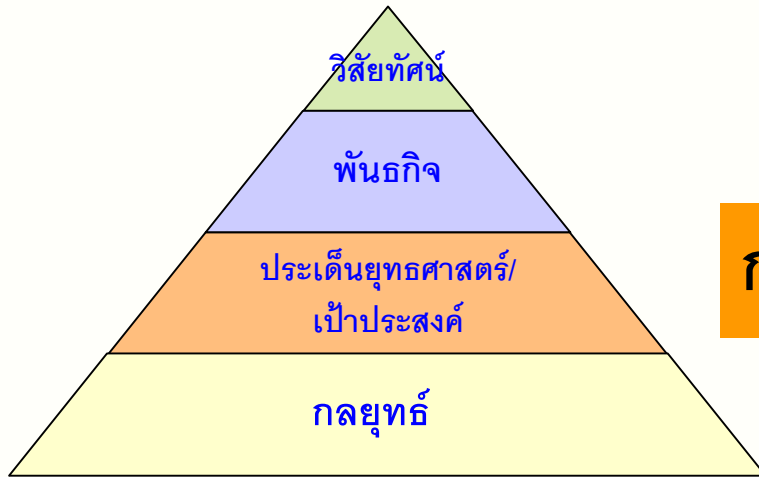
เป้าหมาย

ภาพในอนาคตของ KM (ในขอบเขตที่กำหนด)

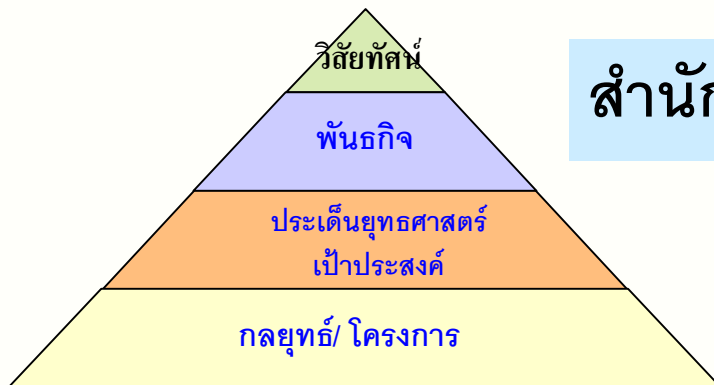


จะเริ่มอย่างไร ?

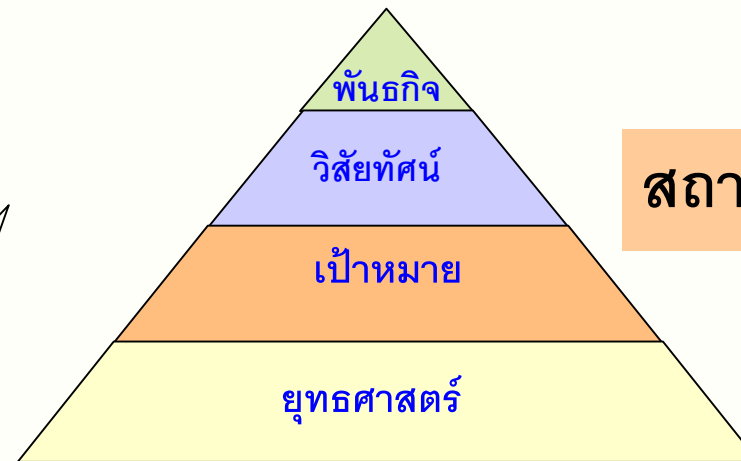
กระทรวงศึกษาธิการ



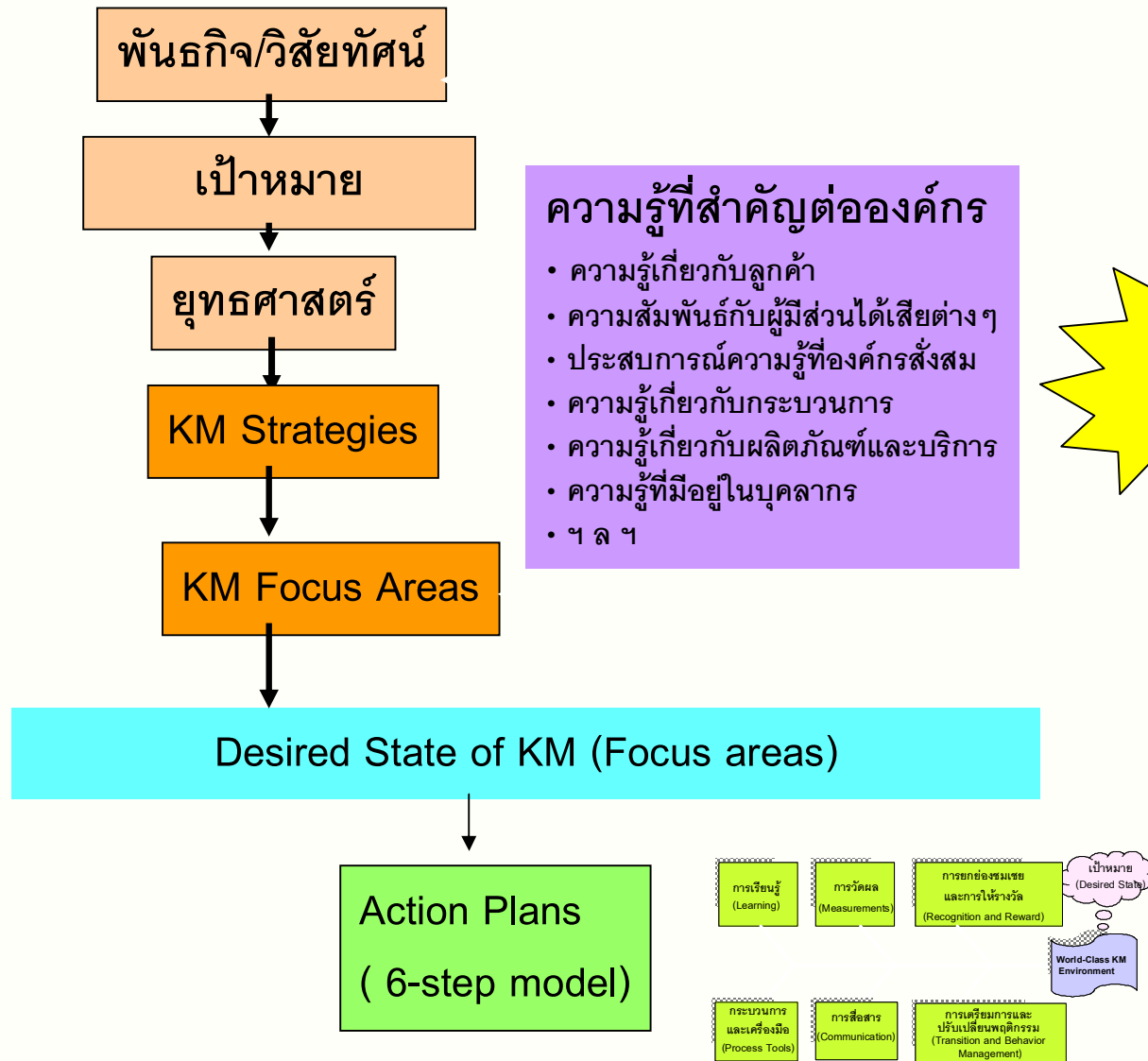
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันฯ



ปรัชญานำทาง



สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

พันธกิจ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อกำหนดและเสนอแนวทางแผนการพัฒนากำลังคนของกระทรวงศึกษาธิการให้มีความเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีมาตรฐานสูง เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
2. ส่งเสริม สนับสนุนการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนของกระทรวงศึกษาธิการ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการให้มีระบบการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์การ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ทั้งใน และต่างประเทศ

วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2552

สถาบันฯ เป็นหน่วยงานกลางที่มีเครือข่าย

ทั้งในและต่างประเทศ ในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู

คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

บนพื้นฐานของ

คุณธรรมและวัฒนธรรมไทย

ให้ได้มาตรฐานสากล”



สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

เป้าหมาย

1. มีระบบการลงทุนเพื่อพัฒนา และระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาจากสังคม
2. กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึง ตรงตามความต้องการ ทันท่วงที สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และการปฏิรูประบบราชการ
3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีระบบและกระบวนการบริหารจัดการความรู้ และเครือข่าย

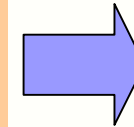
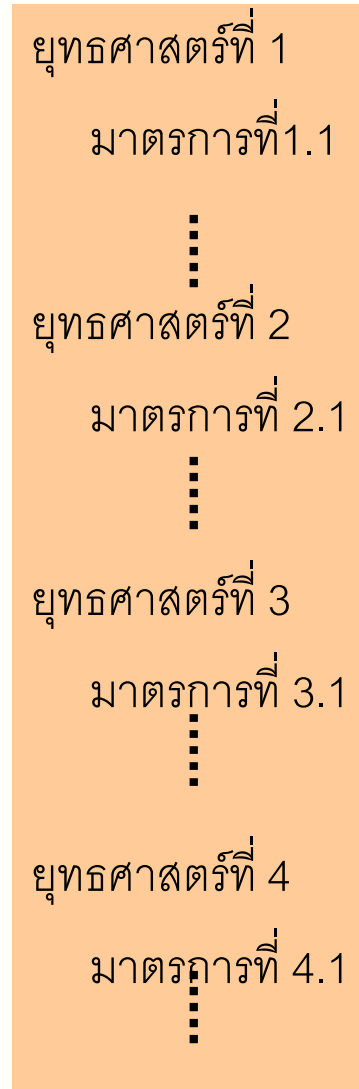
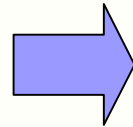
ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมและสนับสนุน ระบบการลงทุน เพื่อการพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และ ระบบเครือข่ายการพัฒนา ให้เข้มแข็งโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนา สมรรถนะ ของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาบนพื้นฐานของคุณธรรม และวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา
3. พัฒนาสถาบันฯ ให้มี ศักยภาพ ที่สามารถตอบสนององพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เร่งรัด พัฒนา ภาพลักษณ์ ของสถาบันฯ เพื่อสร้างการยอมรับ แล้วประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยอาศัยการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการลงทุนเพื่อการพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และระบบเครือข่ายการพัฒนาฯ ให้เข้มแข็งโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา
- ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาสมรรถนะของครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาบนพื้นฐานของคุณธรรม และวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา
- พัฒนาสถาบันฯ ให้มีศักยภาพที่สามารถตอบสนองพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เร่งรัด พัฒนา ภาพลักษณ์ ของสถาบันฯ เพื่อสร้างการยอมรับ แล้วประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยอาศัยการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ



- Right Knowledge
- Right People
- Right Time

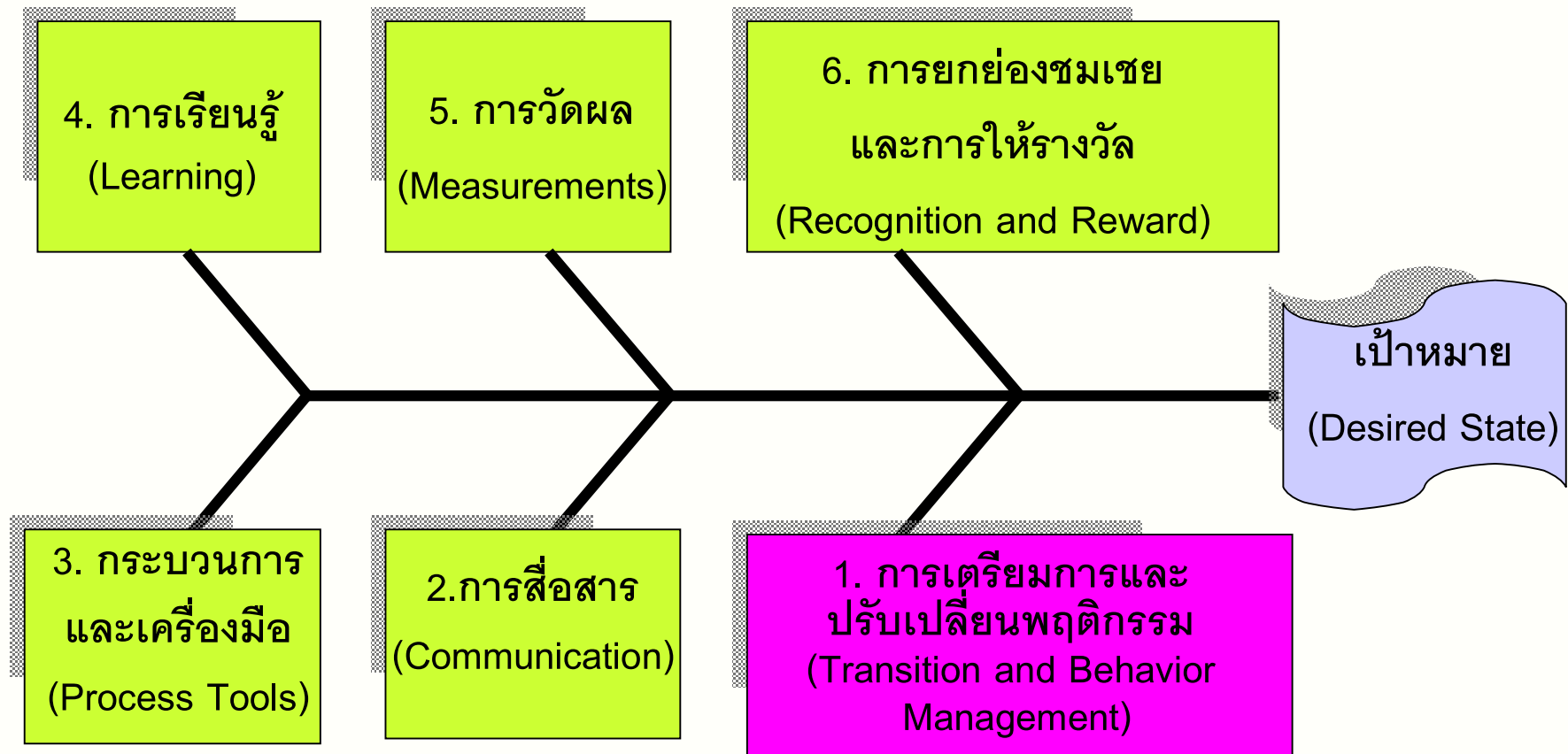
เกณฑ์การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้

- สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- โอกาสสำเร็จสูง

ฯลฯ



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff