

องค์ความรู้ครั้งที่ 1 การจัดการความรู้ โดย ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา
KM พันธุ์แท้”

ณ ห้องบรรยายพิเศษ 2 (ห้องสื่อประสม) อาคารบรรณสาร ชั้น 2

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันพุธที่ 5 กันยายน 2555 เวลา 13.00-17.00 น.

ประเด็นความรู้

- 1.ทำไมต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้
- 3.กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

1.ทำไมต้องมีการจัดการความรู้และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 หน่วยงานก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ จึงต้องเรียนรู้ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ความรู้สัมพันธ์กับการทำงานและสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากและคุณภาพยิ่งขึ้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก สังคม องค์กร บุคคล

1.2.1 การเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและระดับสังคม

การเปลี่ยนผ่านของสังคมโลก...

- ◆ จากสังคมเกษตรกรรม ☞ สังคมอุตสาหกรรม
- ◆ จากสังคมอุตสาหกรรม ☞ สังคมสารสนเทศ
- ◆ สังคมสารสนเทศ ☞ สังคมความรู้

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

แปลงความรู้ให้เป็นนวัตกรรม สินค้า และบริการใหม่ๆ

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

โลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

- | | | |
|----------------------------|-------------|------------------------------|
| ◆ งานไร้ทักษะ | เปลี่ยนเป็น | งานที่ต้องใช้ความรู้ |
| ◆ การทำงานที่ซ้ำซากจำเจ | เปลี่ยนเป็น | งานสร้างสรรค์ |
| ◆ งานใครงานมัน | เปลี่ยนเป็น | ทีมงาน |
| ◆ งานตามหน้าที่ | เปลี่ยนเป็น | งานตามโครงการ |
| ◆ งานที่ใช้ทักษะอย่างเดียว | เปลี่ยนเป็น | งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย |
| ◆ อำนาจของหัวหน้า | เปลี่ยนเป็น | อำนาจของลูกค้ำ |
| ◆ การสั่งการจากเบื้องบน | เปลี่ยนเป็น | การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน |

องค์กรขับเคลื่อนด้วยคนที่มีความรู้ (Knowledge workers)

เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ของมนุษย์ การเรียนรู้ และ ความรู้

องค์กรสมรรถนะสูง / องค์กรอัจฉริยะ

1.2.3 การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

กระบวนการทำงานที่มุ่งเน้น คุณภาพ ความเป็นเลิศ และการแข่งขันในระดับโลก

1995 Nonaka “The Knowledge Creation Company”

ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ในการทำงาน

1.3 กฎหมายกำหนด

1.3.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถ ประมวลผล ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมี การเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

1.3.2 การประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา

กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน: อ.ด้านการพัฒนาและประกันคุณภาพภายใน

“สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องแสดงควมมีมาตรฐานและคุณภาพด้วยการเป็นประชาคมแห่งการสร้างความรู้ และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีขีดความสามารถในการค้นคว้าวิจัยสร้างความรู้ใหม่ทั้งเพื่อพัฒนาสังคมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้

2.1 ความหมาย และขอบข่ายของการจัดการความรู้

ความหมายของความรู้

ความเข้าใจที่ได้รับจากประสบการณ์หรือจากการศึกษา

ความสามารถในการทำให้ ข้อมูลและสารสนเทศ มาเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพได้

ส่วนผลของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ และ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะเป็นกรอบที่ทำให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

ประเภทของความรู้

ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกับสติปัญญา และประสบการณ์

ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของ การบันทึกในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง

ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ความศรัทธา ซึ่งเกิดจากผลสะท้อน กลับของความรู้และสภาพแวดล้อมขององค์กร

ระดับของความรู้

ความรู้หลัก (Core Knowledge) เป็นความรู้ใน ระดับพื้นฐาน ที่ทุกคนในองค์กรต้องการหรือต้องรู้

ความรู้ในระดับก้าวหน้า (Advanced Knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ เป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง

ความรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Knowledge) เป็นความรู้ที่จะทำให้องค์กรเป็น ผู้นำ ทางการตลาดได้

นิยามของการจัดการความรู้

การรวบรวมความรู้ ที่อยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวคน หรือเอกสารมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายของการจัดการความรู้

Management of Information
Management = Objects = Explicit K.

Management of People
Management = Process = Tacit K.

<ul style="list-style-type: none"> ● สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ✓ วิทยาการคอมพิวเตอร์ ✓ สารสนเทศศาสตร์ ✓ การรื้อปรับองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ✓ ปรัชญา ✓ จิตวิทยา ✓ สังคมวิทยา
<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการจัดการที่เกี่ยวข้อง ✓ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) ✓ การจัดการสารสนเทศ (IM) ✓ ระบบการวางแผนทรัพยากรการผลิตขององค์กร(ERP / Logistic) ✓ ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบการจัดการที่เกี่ยวข้อง ✓ ระบบการจัดการเกี่ยวกับลูกค้า (CRM) ✓ ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ✓ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD / e-Learning / Web-based training / Competency)

2.2 เป้าหมายของการจัดการความรู้

1. การพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น Work Process Improvement (Quality)
2. การพัฒนาคน คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน Knowledge Workers
3. การพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร Learning / Innovation Organization
4. การพัฒนาสังคม Knowledge-based Society

2.3 เครื่องมือทางการจัดการความรู้ในรูปแบบกิจกรรมต่างๆ

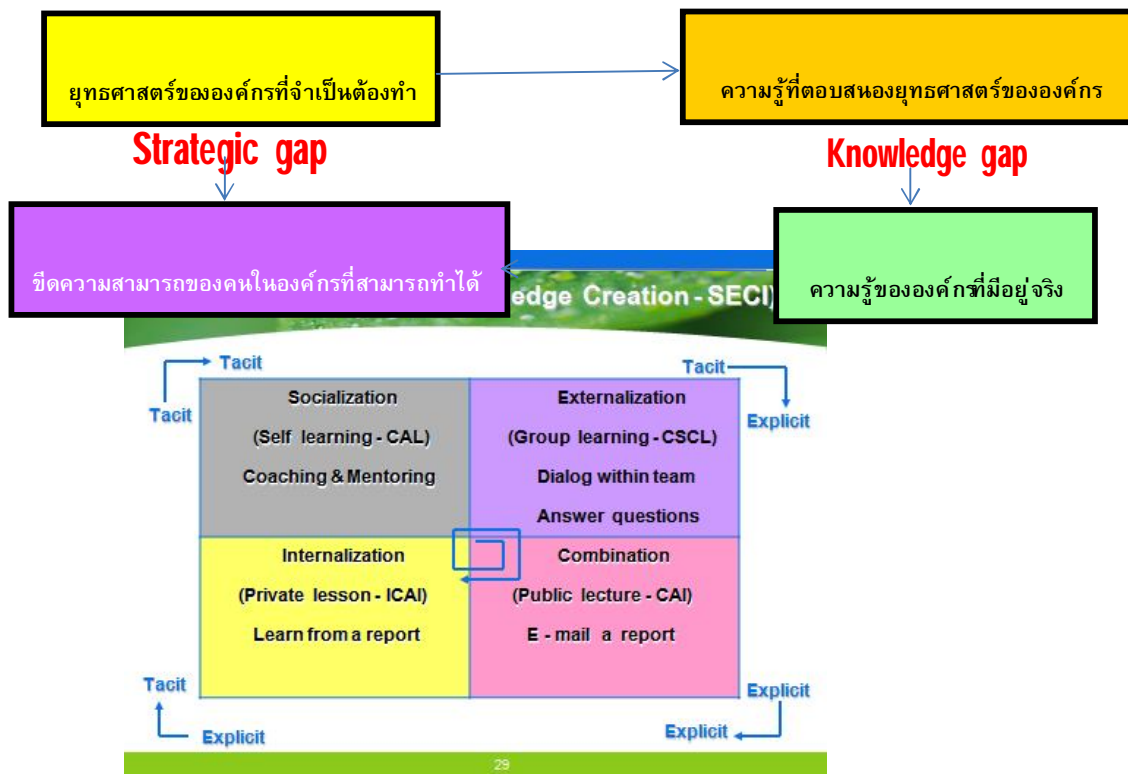
เป้าหมายการจัดการความรู้	กิจกรรมการจัดการความรู้
พัฒนางาน	จัดทำคู่มือการทำงาน จัดทำ Best Practices
พัฒนาคน	สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้และฝึกอบรม
พัฒนาฐานความรู้	คลังความรู้ (Knowledge Asset) กรณีศึกษา (Case-based) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) บทเรียนการเรียนรู้ (Lesson learned) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

3.1 กระบวนการจัดการความรู้ (KMP)

3.1.1 การบ่งชี้ความรู้ / การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

- ☞ เป็นกระบวนการค้นหาความรู้ที่ต้องการและจำเป็นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์หรือการทำงานขององค์กร
- ☞ เป็นการค้นหาและกำหนดว่าความรู้ความสามารถหลัก (Core Competency) ความชำนาญขององค์กรคืออะไร อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่ใด
- ◆ ประเด็นประกอบการพิจารณา
 - ✓ สอดคล้องกับประเด็นวิสัยทัศน์ / พันธกิจ และยุทธศาสตร์
 - ✓ เป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงานขององค์กร
 - ✓ เป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์กร

การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)



การสร้างความรู้: ฐานวิจัย VS ฐานปฏิบัติ

มิติ	ฐานวิจัย (Res. Based)	ฐานปฏิบัติ (KM based)
Origin	<ul style="list-style-type: none"> Problems Research Questions 	<ul style="list-style-type: none"> Success Stories Best Practices
Methodology	<ul style="list-style-type: none"> Survey Experiment 	Action
K. Creator	Researcher	Knowledge Workers
Focus	<ul style="list-style-type: none"> Publication Dissemination 	Sharing
Context	Poor	Rich

ดัดแปลงจาก ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

30

3.1.2 การแสวงหาความรู้

1. การจัดหา (Acquisition)

- ✓ การไปเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่น แล้วนำ ความรู้นั้นมาปรับใช้ภายในองค์กร
- ✓ การเข้าไปซื้อหรือควบกิจการ
- ✓ ว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร

2. การเช่า (Rental) หรือการเช่าความรู้

- ✓ การให้ทุนสนับสนุนแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ที่ต้องการ
- ✓ การจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ

3. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเองโดยอาจจะมีการลงทุนในด้านของการวิจัยและพัฒนา

4. การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

3.1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

☺ การจัดเก็บ (Storage) เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

☹ ข้อคำนึงในการจัดเก็บ

1. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริงนโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3. การจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

☺ การค้นคืน (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งๆ ที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้



3.1.5 การเข้าถึงความรู้

☺ **Knowledge Push** เป็นการส่งมอบความรู้ไปยังผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือมีความต้องการ เป็นการส่งมอบในลักษณะ Supply-based

☺ **Knowledge Pull** เป็นการส่งมอบความรู้ไปยังผู้รับตามความต้องการหรือ ตามความสนใจ เป็นการส่งมอบในลักษณะ Demand-based

3.1.6 การแบ่งปันความรู้

☹ เป็นกระบวนการ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการกระจาย และแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างบุคลากร ทีมงาน หรือคณะทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับการทำงาน

☺ **ชุมชนการปฏิบัติ (Communities of Practice - COP)** กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันมารวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแบ่งปันความรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ขององค์กรหรือชุมชน

3.1.7 การเรียนรู้



3.2 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง(CMP)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process - CMP)

3.2.1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

☞ ปรับเปลี่ยนอะไร?

ความคิด / ความเชื่อ / ทักษะ / พฤติกรรม และวัฒนธรรมองค์กร

☞ ปรับเปลี่ยนใคร?

✓ บุคลากรในฐานะที่เป็น "ปัจเจกบุคคล"

✓ ทีมทำงาน / ทีมการเรียนรู้

✓ ผู้นำองค์กร

☞ กระบวนการปรับเปลี่ยน

- ✓ ให้ความรู้ และความเข้าใจ
- ✓ การส่งเสริมและพัฒนา "ต้นแบบ"(Role model) ที่พึงประสงค์

3.2.2 การสื่อสาร

- ◆ เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นว่าองค์กรกำลังทำอะไร (What) ทำไปเพื่ออะไร (Why) จะทำเมื่อไหร่ (When) และจะทำอย่างไร (How)
- ◆ ประเด็นที่ต้องพิจารณา
 - ☞ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร
 - ☞ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร
 - ☞ ช่องทางในการสื่อสาร

3.2.3 การฝึกอบรมและการเรียนรู้

- ◆ เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในทุกๆระดับสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อความสำเร็จขององค์กร
- ◎ ประเด็นการฝึกอบรมและการเรียนรู้
 - ✓ หลักการ / ความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้
 - ✓ กระบวนการของการจัดการความรู้
 - ✓ เครื่องมือ / เทคนิค ในการจัดการความรู้
 - ✓ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3.2.4 การวัดผล

- ◎ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทราบถึงสถานะการจัดการ ความรู้ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีสารสนเทศ เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องในด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ◎ ประเด็นของการวัดผล
 - ☞ System measure
 - ☞ Output measure
 - ☞ Outcome measure

3.2.5 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

- ◆ เป็นกระบวนการใช้การยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเพื่อเป็น แรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
 - ↳ การให้คุณค่า เช่น คำชมเชย
 - ↳ การให้มูลค่า เช่น ค่าตอบแทน
 - ↳ การบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานประจำปี

การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาคน งาน และองค์กร
 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้: ปัจเจกบุคคล

1. หากรู้ว่ามีความรู้ ควรแบ่งปันความรู้ที่มี
2. หากรู้ว่าไม่มีความรู้ ควรแสวงหาและเก็บรวบรวมความรู้ไว้
3. หากไม่รู้ว่ามีความรู้ควรจัดองค์ความรู้
4. หากไม่รู้ว่าจะไม่มีความรู้ควรพัฒนาความรู้

การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาางาน

☛ กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงาน

1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
2. การวิเคราะห์ความผิดพลาดจากการทำงาน
(Analyzing Mistakes)
3. การระดมสมองในการทำงาน (Brainstorming)
4. การพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Coaching / Mentoring)
 5. การหมุนเวียนการทำงาน (Rotating jobs)
 6. การพัฒนาการทำงานเชิงโครงการ (Project work)
 7. การทำงานเป็นทีม (Team working)
 8. การจัดทำแฟ้มผลงาน (Portfolios)
 9. การทำสัญญาการเรียนรู้ (Learning Contracts)
 10. การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ (Visioning)
 11. การมีที่ปรึกษาภายนอกองค์กร (External Consultants)
 12. การสร้างเครือข่ายการทำงาน (Networking)

☛ การจัดการเรียนการสอน

1. การบ่งชี้ความรู้โดยการวิเคราะห์ช่องว่างทางความรู้
2. การสร้างความรู้ (S-E-C-I)
3. การแบ่งปันความรู้ (CoPs)
4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (K. Portal)

☛ การพัฒนาผู้เรียน

1. การคิดเป็นระบบ (System Thinking)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

☛ การสนับสนุนการเรียนการสอน

1. การศึกษาปัญหา ความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ
2. การถอดประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงาน (คู่มือในการทำงาน, Best Practice, Lesson Learned, Solution-Based)
3. การเข้าถึงความรู้ (เชิงรุก)

☛ การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน

1. การหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน
2. ระบบพี่เลี้ยง หรือที่ปรึกษาในการทำงาน
 - ✓ จัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (แทรกในวาระการประชุม / ใช้เวลาและสถานที่)
 - ✓ ถอดหรือบันทึกความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน (มี KPI กำกับ)

- ✓ จัดตั้ง "COPs" ทั้ง Online และ Offline (มีโจทย์หรือเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพงานร่วมกัน)
- ✓ จัดทำแผนที่คนที่มีความรู้ และประสบการณ์
- ✓ จัดความรู้ให้เป็นระบบ (ศูนย์ความรู้ - IT หรือ Non- IT)
- ✓ การเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน (สร้างแรงบันดาลใจ / พัฒนากระบวนการทำงาน)
- ✓ หมุนเวียนการทำงาน (สอนงานก่อนการหมุนเวียนงาน)



ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

1. ผู้นำทุกระดับเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
2. มีแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายได้ตรงกัน
3. มีการนำแผนไปปฏิบัติในทุกระดับของหน่วยงาน
4. ทำให้แผนการจัดการความรู้ฝังอยู่ในเนื้องานประจำ
5. ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทุกระดับ
6. มีการสื่อสารความรู้ในบรรยากาศที่เป็นมิตร เปิดเผย โปร่งใส และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
7. มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
8. การมีทีมการจัดการความรู้ที่เข้มแข็ง