

“การจัดการความรู้” สู่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้องค์กร :
แนวคิดพื้นฐานและวิธีการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

(Knowledge Management for Corporate Innovation: Basic Concept and Approaches)

ความรู้เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีมนุษย์สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หากองค์กรใดสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่ได้จากบุคลากรในทุกระดับขององค์กร และจากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการมาแล้วนั้นก็จะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรนั้นๆ เกิดการปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรนั้นสามารถเติบโตทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน รวมทั้งมีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่อยู่ภายในของแต่ละคน ทำให้เราไม่สามารถสื่อสารทุกอย่างที่รู้ออกมาเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องนำหลักการหรือวิธีการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือดัดแปลงหรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งก่อนที่จะเราสามารถจัดการกับความรู้ที่มีอยู่ได้ ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานและวิธีการจัดการความรู้ โดยเริ่มจากความเข้าใจประเภทของความรู้ที่เรามีอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

ความรู้ชัดแจ้ง กับ ความรู้โดยนัย (explicit knowledge & tacit knowledge)

ประเภทแรก คือ ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (explicit knowledge) ความรู้ประเภทนี้สามารถบอกจุดมุ่งหมาย อธิบายด้วยเหตุผลและสามารถสื่อสารออกมาเป็นคำ ประโยค จำนวน กฎเกณฑ์ ทฤษฎี ชุดคำสั่งเพื่อการแก้ไข ปัญหา คู่มือและฐานข้อมูลได้ แต่เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่อยู่ภายในทำให้เกิดความรู้อีกประเภทหนึ่ง นั่นคือ

ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการเก็บเกี่ยวประสบการณ์ของแต่ละคนและไม่สามารถสื่อสารออกมาเป็นคำ ประโยค จำนวนและรูปแบบอื่นๆ ได้ ความรู้ประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อ การนึกคิด ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากสัญชาตญาณ จิตใจ ความมีศีลธรรม ทักษะทางเทคนิค ทักษะและความรู้ความชำนาญในงาน

ปัจจัยสำคัญของการสร้างความรู้ (knowledge creation) คือการสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองส่วนจากบุคคลออกมาให้ได้ แต่อุปสรรคอยู่ที่ความแตกต่างของภูมิหลังทางสังคมวัฒนธรรม เพราะประเทศทางตะวันตกมุ่งเน้นในเรื่องการวิเคราะห์และการใช้หลักเหตุผลซึ่งมีความใกล้เคียงกับความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ส่วนประเทศแถบเอเชียให้ความใส่ใจในเรื่องของประสบการณ์ซึ่งใกล้เคียงกับความรู้โดยนัย (tacit knowledge) แต่อย่างไรก็ตามความรู้ทั้งสองประเภทก็มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างมากจึงต้องมีการผลักดันให้เกิดการสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองส่วนนี้ขึ้น

กระบวนการสร้างความรู้ (SECI model)

กระบวนการสร้างความรู้ (knowledge creation) แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ หรือที่เรียกว่า SECI model ได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

กระบวนการแรกคือ **Socialization** การเผชิญหน้าหรือพูดคุยกับผู้รู้เพื่อรับเอาความรู้จากผู้อื่น โดยเกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างความรู้โดยนัย (tacit knowledge) ผ่านประสบการณ์ตรงขณะมีการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ หรือเรียกได้ว่าเป็น “การจัดการแบบเดินเข้าไปหา” เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ผ่านกระบวนการแรกแล้ว เราจะได้รับแนวความคิด การตระหนักรู้และทราบถึงเรื่องต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาปรับเปลี่ยนให้เป็นภาษาพูดหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) รวมไปถึงกระบวนการ **Externalization** หรือการแปลงความรู้ที่ได้จากผู้รู้มาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง จากนั้นจึงจะนำความรู้ที่ชัดแจ้งที่สังเคราะห์ออกมาจากความรู้โดยนัยรวมกับความรู้อื่นๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นที่เรียกว่ากระบวนการ **Combination** หรือการรวบรวมและจัดระบบความรู้ที่แปลงออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งแล้ว

ซึ่งงาน IT จะมีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการนี้มาก และกระบวนการสุดท้ายคือ **Internalization** หรือการนำความรู้ที่ผ่านการจัดระบบไปใช้ปฏิบัติและเผยแพร่สู่บุคคลอีกครั้ง โดยนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติตามด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนความรู้ที่ขัดแย้งไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง และความรู้ที่ได้ก็จะกลายเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้และสร้างคุณค่าขึ้นในรูปแบบเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การบริการและแนวทางแก้ไขปัญหาก็แก่ลูกค้า และเมื่อเกิดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็จะย้อนกลับไปสู่กระบวนการแรกหรือ **Socialization** อีกครั้ง ดังนั้นกระบวนการทั้งหมดก็จะเริ่มต้นขึ้นอีกครั้งเช่นกัน

ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการ **Socialization** และกระบวนการ **Externalization** เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์ (creativity) ขณะที่กระบวนการ **Combination** และ **Internalization** เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพ (efficiency) แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์และความมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นเราจึงจำเป็นที่จะต้องมีการสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองแบบ โดยอาศัยกลุ่มคนที่เรียกว่า “ผู้ให้ความรู้” (worker)

ผู้ให้ความรู้ (worker) 4 ประเภท

ภายใต้ SECI model สามารถจัดแบ่งผู้ให้ความรู้ (worker) ได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. ตัวแทน (agent) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ socialization
2. ผู้สัญจร (nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ externalization
3. นักวิเคราะห์ (analysts) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ combination และ
4. ผู้ดูแล (keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ internalization

“การจัดการความรู้” บ่อเกิดสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

ผู้ให้ความรู้ที่สร้างผลการดำเนินงานและการเพิ่มผลิตผลในระดับสูงจะอยู่ในประเภทของผู้สัญจร (nomad) ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมกับกิจกรรมภายนอก เช่น การพบปะผู้คนหรือการเข้าร่วมการสัมมนาต่างๆ ดังนั้น ผู้สัญจร จึงเป็นผู้ที่สามารถแนะนำแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กรในการนำความรู้ไปใช้ในภาคปฏิบัติได้ เป็นผู้ที่มีความชำนาญในการค้นพบความต้องการและปัญหาของลูกค้าโดยการเผชิญหน้าหรือพบปะโดยตรง ผู้ให้ความรู้ประเภทนี้จะมีวิสัยทัศน์ของตนเองในการทำให้หน้าที่ที่รับผิดชอบบรรลุความสำเร็จและกลัวพอที่จะพูดค้านความคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือพันธกิจขององค์กร หากเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

ผู้รู้ประเภท Nomad จะมีรูปแบบการทำงานที่เป็นของตนเองและก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้น ส่วนผู้รู้ที่จัดอยู่ประเภท analyst อาจดูตัวอย่างได้จากวิศวกร (engineers) หรือผู้ที่ทำงานในโรงงานเพียงอย่างเดียวให้สำเร็จลุล่วงไปเพียงคนเดียว แต่ความรู้ที่ได้จากผู้รู้ analyst เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดได้ยาก เนื่องจากการแบ่งส่วนงานภายในองค์กร

ดังนั้น ผู้ทำงานในประเภท Analyst จึงมักใช้หลักการหรือเครื่องมือทางด้าน IT มาช่วยในการทำงาน และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ด้วยตัวเองเสมอ ส่วนพนักงานขายและเจ้าหน้าที่การตลาดจะจัดอยู่ในประเภท agents เพราะทำหน้าที่ส่งหรือแจ้งข่าวสารข้อความให้กันทราบ และผู้รู้ประเภทสุดท้ายคือ Keeper มักจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่มอบหมายงาน จะเห็นได้ว่า การทำงานเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจากการที่ผู้ทำงานประเภท Nomad และ Analyst ต่างทำงาน ประสานงานและสนทนาร่วมกัน

ทั้งนี้ ความรู้โดยนัย (tacit) อาจมีอยู่ในตัวกลุ่มคนที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรและยังขึ้นอยู่กับขอบข่ายงานและวิธีการทำธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กร ความรู้แบบ tacit ยังเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตขึ้นเพราะเป็นตัวที่ส่งผลกระทบต่อความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (explicit) หรือแสดงออกโดยนัย (implicit) ในการสนับสนุนงานเชิงสร้างสรรค์

ความรู้ทั้งสามประเภทนี้เป็นเหมือนปิรามิด โดยด้านล่างที่เป็นฐานคือความรู้แบบ explicit ที่ช่วยสนับสนุนความรู้แบบ implicit ซึ่งอยู่ส่วนกลางของปิรามิด ส่วนจุดสูงสุดของปิรามิดคือความรู้แบบ tacit เราจะเห็นได้จากผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นจริงตามท้องตลาดเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของความรู้ทั้งสามประเภทนั้นนั่นเอง

การพัฒนาความสามารถในการสังเคราะห์ความรู้ (synthesizing capability)

นับเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการด้วยกัน คือ วิสัยทัศน์ (vision), *ba* (สถานที่หรือหลักการแห่งความรู้, *kata* (งานประจำเชิงสร้างสรรค์) และ ผู้นำการแพร่กระจายความรู้ (dispersed leadership)

ประการแรกเราจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) ที่ทุกคนยอมรับ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่อยู่เหนือข้อจำกัดของสินค้าที่ผลิต การจัดองค์กรและการตลาดที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนสำคัญต่อการแข่งขันเป็นอย่างมาก

ประการที่สองคือ สถานที่หรือหลักการแห่งความรู้ (*ba*) ทั้งภายนอก (physical *ba*) และภายในจิตใจ (mental *ba*) หรือโดยความเป็นจริง (virtual *ba*) ซึ่ง *ba* ทั้งสามประเภทนี้ ก็คือ นักเปลี่ยนแปลงและนักคิดค้น (innovator and idea generator), ผู้ฝึกสอน (coach) และนักกิจกรรม (activist) *ba* ที่เพียงพอและเหมาะสมจะทำให้เกิดความเป็นอิสระในทิศทางและพันธกิจที่ทุกคนสามารถรับได้ แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการคัดเลือกผู้รู้ด้วย เนื่องจากแต่ละคนมีความคิด ทักษะ วิสัยและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป เพราะความสำคัญของ *ba* คือการปฏิสัมพันธ์กัน จึงควรมีการฝึกอบรมทีมงานและจัดคนให้เหมาะสมกับงานที่แตกต่างกันไป

ประการที่สามคือ เพื่อให้ความรู้สามารถจับต้องได้ จึงต้องมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้และความสามารถในการสังเคราะห์ความรู้ จนสามารถแปลงแนวคิดที่จับต้องไม่ได้ให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปเป็นร่างได้ ซึ่งเป็นงานประจำที่จะต้องทำ เรียกว่า *kata* งานเหล่านี้ควรจะกลายเป็นอุปนิสัยที่เราทำเป็นกิจวัตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้ทั้งแบบ tacit และ explicit แต่หากเกิดความยากลำบากในการพัฒนา *kata* ในองค์กรแล้ว เราอาจเลือกใช้ SECI model เป็นอีกทางเลือกหนึ่งได้

ปัจจัยประการสุดท้ายที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถในการสังเคราะห์ความรู้ คือ ผู้นำการแพร่กระจายความรู้ (dispersed leadership) ซึ่งควรได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลางและพนักงานในระดับต้นได้ ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจะต้องมีผู้นำองค์กรเป็นผู้ริเริ่มในการจัดการความรู้ เอาใจใส่และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งจัดสรรเวลาให้กับพนักงานแต่ละคนสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาได้ และถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบความรู้ที่ดี แต่หากพนักงานขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันแล้วก็คงไม่มีใครที่เต็มใจในการอุทิศตนเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เข้มแข็งให้แก่องค์กรได้ ดังนั้นเราจึงควรให้ความสนใจกับการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Human Network) ด้วย

นอกจากนี้การออกแบบสถานที่หรือหลักการแห่งความรู้ หรือ *ba* ทั้งภายนอกและภายในจิตใจ รวมทั้งในความเป็นจริงก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ซึ่งก็คือนักเปลี่ยนแปลงและนักคิดค้น (innovator and idea generator), ผู้ฝึกสอน (coach) และนักกิจกรรม (activist) *ba* ทั้ง 3 ประเภทนี้เป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง หลักการบริหารจัดการจึงไม่ใช่เพียงแค่จัดการองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นมานในอดีตเท่านั้น แต่จะต้องชี้แนะการทำงานร่วมกันของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ส่วนผู้บริหารระดับกลางก็มีบทบาทสำคัญเช่นกัน เพราะคือผู้จัดการกิจกรรมทางความรู้ที่มีส่วนในการสร้างและกระตุ้น *ba* ให้สามารถสนับสนุนพนักงานในระดับต้นได้

หลักการจัดการความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ 5 ขั้นตอน

จากผลการศึกษาของ American Productivity and Quality Center (APQC) เกี่ยวกับ 50 บริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่าบริษัทเหล่านี้มีการจัดแบ่งการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ (1) การเริ่มต้น (2) การสำรวจและการทดลอง (3) การนำโครงการนำร่องไปใช้งาน และการริเริ่มดำเนินการ (4) การขยายผลและสนับสนุน และ (5) การจัดการองค์ความรู้

ในขั้นตอนแรกคือการเริ่มต้นก็มักจะมี “คนดื้อรั้น (renegades)” ซึ่งเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงต่อการชักนำและริเริ่มการจัดการความรู้ให้เคลื่อนไปต่างๆ ที่ขาดแรงสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีบทบาทในการระดมบุคคลเหล่านี้และกระตุ้นให้พวกเขาสนับสนุนการเคลื่อนไหวด้วยการจัดหาระบบการสนับสนุนทุกรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งเรื่องการเงินด้วย เพื่อให้พวกเขาสามารถเริ่มดำเนินโครงการนำร่องได้ แนวทางหรือวิธีการเพื่อการจัดการความรู้เริ่มต้นด้วยการริเริ่มของแต่ละบุคคลแล้วจึงค่อยกระจายไปทั่วทั้งองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

การแลกเปลี่ยน *ba* (ที่เป็นหลักการหรือสถานที่) ประสบการณ์และการพูดคุยสนทนายังคงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยรักษาความรู้ลึกซึ้งของการทำงานเป็นกลุ่มและการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในกระบวนการนี้ความรู้ที่ได้รับการรวบรวมไว้แล้วจะถูกสร้างขึ้นเพื่อเผยแพร่ในรูปแบบอื่นที่ไม่ผ่านทางอีเมลล์ โทรศัพท์มือถือหรือแฟกซ์ เพราะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ลักษณะนี้ ไม่ช่วยให้การสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผยและสนิทสนม (heart-to-heart communications) รวมทั้งไม่ทำให้เกิดการไว้วางใจในกันและกันขึ้นด้วย ทั้งนี้ความรู้ที่ได้รับการรวบรวมขึ้นมายังเป็นที่มาของความพึงพอใจในชีวิตของคนเราเบื้องต้นได้อีกด้วย จนไม่สามารถแยกเอาความรู้และคนออกจากกันได้เลย แต่ในการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกลับมองข้ามแนวคิดพื้นฐานอันนี้ไปเนื่องจากผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศไม่สนใจที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อทำการสนทนาแลกเปลี่ยนแนวคิดกัน

การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้จะไม่เกิดขึ้นได้เลยหากคนเราขาดการตระหนักรู้ถึงปัญหาและความต้องการที่จะจัดการแก้ปัญหาในงานที่ยากได้ หากการแลกเปลี่ยนหรือขัดแย้งทางความรู้ระหว่างคนที่ตระหนักถึงเรื่องนี้จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้รูปแบบใหม่ๆ ขึ้น ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานการให้และการรับอย่างเท่าเทียมกัน (give-and-take basis) การให้ความรู้แก่ผู้อื่นมากเท่าไรและบ่อยเท่าไรก็ยิ่งจะได้ประโยชน์กลับคืนมามากพอๆ กัน แต่หากการรับอย่างเดียวนั้นมีมากกว่าก็จะทำให้การผสมผสานความรู้ระหว่างคนที่มีความรู้โดยนัย (implicit) แทบจะไม่เกิดขึ้น การสื่อสารที่ว่องไวระหว่างบุคคลยังเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัย (implicit) ขึ้นด้วย ทั้งนี้ผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงก็เป็นสิ่งจำเป็น เพราะพวกเขาสามารถที่จะเป็นแรงผลักดันเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักรู้ถึงปัญหามากยิ่งขึ้น

ลักษณะ 10 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบอย่างองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้จะมีลักษณะทั้ง 10 ประการดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเข้าใจและการวัดคุณค่าของความรู้ 2) การเรียกคืนและการนำความรู้ในอดีตกลับมาใช้ใหม่ 3) การแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด 4) การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การใช้หลักการสร้างองค์ความรู้เพื่อนวัตกรรม 6) การพัฒนาความรู้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ 7) การปลูกฝังความรู้สู่ผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ 8) การดึงเอาทรัพย์สินทางปัญญามาใช้ 9) การสร้างและเสาะหาเอาความรู้จากลูกค้า 10) การจัดทำแผนที่เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ

