

**Александрова Ирина Евгеньевна**

доктор технических наук,  
профессор кафедры социологии и управления  
Московского автомобильно-дорожного  
государственного технического университета (МАДИ)

**Оробинская Ирина Викторовна**

кандидат социологических наук,  
доцент кафедры социологии и управления  
Московского автомобильно-дорожного  
государственного технического университета (МАДИ)

**КАРТИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ  
ФОРМИРОВАНИЯ ЭКСПЕРТНЫХ  
СООБЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ:  
СУЩНОСТЬ, МЕТОДИКА, СПЕКТР  
ПРИМЕНЕНИЯ В НАУЧНО-  
ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аннотация:**

*В статье затронут вопрос применения метода картирования интеллектуальных ресурсов для формирования внутриорганизационных экспертных сообществ. Определены ключевые понятия «картирование», «карта знаний» (K-map). Описана авторская методика картирования интеллектуальных ресурсов организации «KIRM Expert Locator ©», которая позволяет количественно оценить вклад уже существующих экспертных сообществ в решение сложных профессиональных задач сотрудников, а также выявить сотрудников, обладающих потенциалом для успешной деятельности внутри компании.*

**Ключевые слова:**

*картирование, организация, картирование интеллектуальных ресурсов, карта знаний (K-map), экспертные сообщества, метод формирования экспертных сообществ, профессиональная задача.*

**Aleksandrova Irina Evgenievna**

D.Phil. in Technical Sciences, Professor,  
Social Science and Management Department,  
Moscow State Automobile  
and Road Construction University (MADI)

**Orobinskaya Irina Viktorovna**

PhD in Social Science, Assistant Professor,  
Social Science and Management Department,  
Moscow State Automobile  
and Road Construction University (MADI)

**MAPPING AS A WAY OF  
EXPERT COMMUNITIES  
DEVELOPMENT: ESSENCE,  
METHODS, RANGE OF  
APPLICATIONS IN RESEARCH  
AND PRACTICE**

**Summary:**

*The article discusses how to apply the method of intellectual resources mapping for formation of expert communities in a company. The key concepts of "mapping" and "knowledge map" (K-map) are defined. The authors describe an original method of intellectual resources mapping "KIRM Expert Locator ©", which allows to evaluate quantitatively the contribution made by existing expert communities in the solution of complex professional problems of staff, as well as to identify the employees having potential ability to function successfully in the company.*

**Keywords:**

*mapping, organization, mapping of intellectual resources, knowledge map (K-map), expert community, method of expert communities formation, professional task.*

В современных условиях, когда выживаемость организации (компании) на рынке зависит от скорости разработки креативных продуктов, оперативного решения внутренних задач при внедрении инновационных продуктов и технологий, все более важную роль играют внутриорганизационные эффективные экспертные сообщества и управление индивидуальными интеллектуальными ресурсами с целью расширенного воспроизводства новых знаний и продуктов, обеспечивающих компании стратегические конкурентные преимущества. Управление знаниями ведет к повышению ценности бизнеса, влияет на позиционирование, а также неизменно приводит к созданию высокомаржинальных высококонкурентных продуктов и помогает строить более доверительные и долгосрочные взаимоотношения с клиентом [1].

Современное социально-политическое и экономическое развитие социума и его исследования в последние годы обусловили всевозрастающий интерес к социальному картированию индивидуальных и групповых образов, когнитивному картированию, визуальной аналитике с использованием различных групп методов анализа информации, HR-технологий и прочих способов анализа данных для повышения эффективности бизнеса. Огромны размах визуализации анализа данных в рамках социально-сетевых подходов. Социальные карты востребованы в контексте планирования, мониторинга и оценки социальных и комплексных программ и проектов, что, несомненно, во многом определяет научно-практическую заинтересованность исследователей в картировании интеллектуальных ресурсов социальных групп и сообществ в рамках конкретной организации.

Картирование представляет собой обобщенное название нескольких методов, относящихся к категориям как пространственно-графических, так и информационно-графических методов отображения информации. В узком смысле картирование является инструментом социологического исследования, который может быть применен на определенном этапе для решения одной или нескольких задач. В данном случае оно часто подкрепляется пилотными анализом документов, паспортизацией, ранжированием выделенных социальных групп. В процессе диагностики проблем и ресурсов сообщества, выделенных социальных групп, потенциала и культуры общественного участия членов сообщества источником информации может стать не только социальная карта, но и процедура картирования [2].

*Карта знаний (K-Map)* – это инструмент управления знаниями, позволяющий визуально представить местонахождение знаний в организации. Поскольку знания могут быть личными, командными, организационными, то исследователями используются разные виды карт. *Картирование интеллектуальных ресурсов* ставит своей задачей определить, в чем состоит уникальность бизнеса компании, идентифицировать и визуализировать ключевые знания компании, иными словами, провести корректный отбор сотрудников в экспертные сообщества для «перевода» неявных знаний в учтенные компанией явные, то есть их экстернализации. Т. Давенпорт и Л. Прусак отмечают, что «знания – это сочетание оформленного опыта, ценностей, контекстной информации и взглядов эксперта, которое дает схему для оценки и объединения нового опыта и информации. В организациях они зачастую попадают не только в документы или хранилища, но и в организационные процедуры, процессы, практику и нормы» [3]. Современная концепция управления корпоративными знаниями требует интеграции воспроизводства неявного, формализованного, проектного, процессного и объективированного знания в единый «знаниево-смысловой» комплекс [4].

Разработанная авторами методика картирования интеллектуальных ресурсов организации (методика «KIRM Expert Locator ©») позволяет выявить, количественно оценить и представить в виде графических изображений (карт) ключевые (значимые, влияющие на результат деятельности) интеллектуальные ресурсы (ключевые знаниевые активы – key knowledge assets) отдельного сотрудника, команды/подразделения, компании в целом, а именно: идентифицировать актуальные (значимые) для отдельного сотрудника (команды/подразделения, компании в целом) области экспертизы (знаниевые области – key knowledge area); определить реальных носителей знаний (экспертов) среди сотрудников компании в каждой области экспертизы; количественно оценить проявленность (вес) экспертной позиции, способность к решению профессиональных задач и мотивацию к передаче знаний каждого эксперта в каждой из актуальных областей экспертизы; построить карты каждой актуальной области экспертизы и классифицировать экспертов по признакам «способность решать профессиональные задачи» и «мотивация к передаче знания»; построить индивидуальную «карту знаний» (individual knowledge map) каждого эксперта, то есть перевести его личные ключевые интеллектуальные ресурсы (ключевые знаниевые активы) из неявных в явные и учтенные компанией.

Все большее число организаций осознают ценность Co-creation и Collaboration подходов к созданию инновационных продуктов и услуг [5] и нуждаются в инструментах всесторонней количественной оценки деятельности создаваемых в рамках этих задач сообществ практиков и экспертов. Методика «KIRM Expert Locator ©» позволяет количественно оценить вклад уже существующих в компании экспертных сообществ в решение сложных профессиональных задач сотрудников и получить рекомендации в отношении состава экспертов в этих сообществах, а также диагностировать потребность в создании подобных сообществ в конкретных областях знаний и определить состав сотрудников, обладающих потенциалом для успешной деятельности внутри сообщества. Диагностика корпоративной культуры в области обмена знаниями, проводимая в процессе реализации методики, дает представление об условиях работы экспертных сообществ и позволяет уточнить состав мероприятий, необходимых организации при проведении организационных изменений. Методика реализуется посредством электронного опроса с автоматизированной обработкой его результатов.

Как справедливо отмечает И.А. Скалабан [6], в области социальных наук накопление разнообразных методик создания карт для решения исследовательских и прикладных задач не сопровождается пока попытками их систематизации и анализа, что ограничивает понимание возможностей картирования и перспектив его применения. Однако в нашем случае методика картирования, задействуя знания многих дисциплин – менеджмента, социологии управления, социальной экономики, управления корпоративными знаниями и других, вносит немаловажный вклад в методологию, методику и технику проведения прикладных социологических и маркетинговых исследований.

Социальные науки весьма широко используют как объективные методы формирования группы экспертов, так и субъективные. В некотором роде картирование дополняет или обобщает указанные способы формирования сообществ экспертов для совместного решения исследовательских задач, оптимизирует и формализует механизм их отбора. В том случае, когда в документальном подборе формальные показатели экспертов не всегда отражают реальный уровень компетентности, а использование метода самооценки чревато неадекватностью полученных данных, картирование дает возможность получить объективную картину областей знаний, в которых эксперт имеет проявленную экспертную позицию, и мотивацию эксперта к передаче знаний в этих областях. Решение этих задач нивелирует экспериментальный метод, метод оценки по компетенциям и применение оценки эффективности прежней экспертной деятельности методом опроса 360 градусов.

Метод картирования в некоторой степени лишен недостатков субъективных методов формирования экспертных сообществ, например метода «снежного кома», при использовании которого можно заранее предсказать, какое количество лиц попадет в список экспертов, и параллельно нельзя предварительно установить продолжительность и стоимость этой работы.

Проведенный анализ показал перспективы дальнейшего использования результатов исследования для разработки процедуры формирования экспертных сообществ с целью решения конкретного круга задач с учетом приоритетной области экспертизы, актуальных и стратегических знаний, индивидуальных особенностей экспертов и формирования индивидуальных мотивационных программ и программ развития для ключевых экспертов компании.

Методика «KIRM Expert Locator ©» прошла успешную апробацию в российских компаниях различного размера, стадии жизненного цикла и сферы материального производства. Методика применялась в процессе аудита системы наставничества промышленного предприятия, для идентификации ключевых знаниевых активов IT-компании в процедуре стратегического планирования, для формирования профессиональных экспертных сообществ сети клиник и магазинов товаров медицинского назначения, для создания «базы знаний» корпоративного учебного центра производственно-торговой компании.

Преимущества выбора метода картирования для научно-практических целей очевидны. Они состоят в повышении качества экспертной оценки на любом этапе исследования, то есть в объективности и достоверности отбора членов экспертного сообщества, высоком весе (авторитетности, надежности) экспертных мнений, выявлении и закреплении «стратегического» знания в активах организаций, аккумулировании экспертных знаний для оперативной разработки конкурентоспособных стратегий развития компании, увеличения экономической выгоды от ее деятельности.

#### **Ссылки:**

1. KM-Russia 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://kmrussia.ru/why.html> (дата обращения: 23.11.2015).
2. Скалабан И.А. Социальное картирование как метод анализа социально-территориального пространства // Журнал исследований социальной политики. 2012. Т. 10, № 1. С. 61–78.
3. Davenport T., Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. New York, 2000.
4. Салихов Б.В. Система управления корпоративными знаниями: сущность, современная специфика и функции [Электронный ресурс]. URL: <http://bv-salikhov.ru/sistema-upravleniya-znaniyami.html> (дата обращения: 06.09.2015).
5. KM-Russia 2014 [Электронный ресурс].
6. Скалабан И.А. Указ. соч.

#### **References:**

1. *KM-Russia 2014* 2014, retrieved 23 November 2015, <<http://kmrussia.ru/why.html>>.
2. Skalaban, IA 2012, 'Social mapping as a method of analysis of the socio-territorial space', *Journal of Social Policy Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 61-78.
3. Davenport, T & Prusak, L 2000, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, New York.
4. Salikhov, BV 2015, *The system of corporate knowledge management: the essence of modern and specificity*, retrieved 06 September 2015, <<http://bv-salikhov.ru/sistema-upravleniya-znaniyami.html>>.
5. *KM-Russia 2014* 2014, retrieved 23 November 2015, <<http://kmrussia.ru/why.html>>.
6. Skalaban, IA 2012, 'Social mapping as a method of analysis of the socio-territorial space', *Journal of Social Policy Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 61-78.