

Анализ факторов, влияющих на управление знаниями и их передачу сотрудниками предприятий после зарубежных командировок и стажировок

© В.А. Дадонов, И.А. Правитель

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

Рассмотрены составные элементы управления знаниями. Выделен действующий процесс глобализации мирового бизнеса и, как следствие, — значимость зарубежных командировок сотрудников и передача полученного опыта и знаний в компанию. Отмечены важность процесса формирования знаний в компании и зависимость данного процесса от качества источников информации. Представлены проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники на различных этапах зарубежной командировки, и инструменты их решения организацией. Проведен анализ факторов, влияющих на управление знаниями и их передачу сотрудниками предприятий после зарубежных командировок и стажировок.

Ключевые слова: управление знаниями, международные сотрудники, передача знаний, экспатриаты, репатриаты, источники знаний.

Тенденция к глобализации и расширению географии бизнеса приводит к тому, что крупные предприятия все чаще могут функционировать в разных странах. Важнейшим элементом решения задачи накопления и использования опыта является изучение деятельности ведущих международных компаний. В связи с этим актуальным становится повышение эффективности процесса управления знаниями и их передачи сотрудниками предприятий после возвращения из зарубежных командировок и стажировок.

На данный момент отсутствует единое определение термина «управление знаниями». Исходя из определений, представленных в современной научной литературе, данное понятие можно сформулировать следующим образом: **управление знаниями** — это система организационных, коммуникационных и технологических процессов, направленных на решение тактических и стратегических задач предприятия посредством знания и информации.

Основными составляющими управления знаниями следует выделить процессы, технологии и людей (рис. 1).

Процессы — планирование и разработка процедур по обмену знаниями и привлечению людей к обмену знаниями.



Рис. 1. Основные элементы управления знаниями

Технологии — применение новых технологий для развития передачи знаний внутри компании.

Люди — организация взаимодействия людей, обладающих знаниями для взаимного трансфера знаний.

Как показала историческая практика развития в сфере управления знаниями, эти три элемента разделять нельзя. Если компания сконцентрируется, например, отдельно на технологиях и на людях, но при этом не позаботится о процессах, их соединяющих, то информация не будет эффективно применена. Другими словами, необходим комплексный подход к управлению знаниями.

Одним из важнейших ресурсов любого предприятия являются его сотрудники. Особый интерес представляют сотрудники, которые были направлены в зарубежные подразделения с целью усвоения опыта иностранных коллег. В процессе участия в международных проектах экспатриаты (expatriates) приобретают разнообразные ценные знания, которые впоследствии составляют конкурентное преимущество для компаний. Однако на сегодня лишь несколько транснациональных компаний активно используют полученные таким образом знания после возвращения работников. Поэтому передача знаний вернувшимися сотрудниками, репатриатами (repatriates), не происходит.

В российской литературе слова «экспатриаты» и «репатриат» в таком значении не используются. Они употребляются в иностранной литературе и практике, а также в иностранных компаниях, осуществляющих деятельность на территории России и практикующих международный обмен опытом и знаниями.

Тема возвращения из продолжительных заграничных командировок (repatriation) играла менее важную роль в литературе, чем, например тема подготовки к отъезду сотрудников или их работа непосредственно в стране. Тем не менее, в зарубежной литературе можно найти этот термин на протяжении уже более 35 лет. Первые документы были написаны Мюрреем [1] в 1973 г. и Говардом [2] в 1974 г. и описывали ситуации, связанные с культурным шоком после возвращения домой экспатриатов. С тех пор было написано немало работ, однако эти две первые попытки исследований по-прежнему являются значимыми. В российской литературе данная тема не получила должного освещения.

В мировой литературе управление знаниями репатриатов рассматривается с двух позиций. Во-первых, существует литература, ориентированная на сотрудника, его адаптацию и т. д. Во-вторых, имеются научные работы, ориентированные на применение компаниями [3]. В таблице показана классификация исследований в сфере передачи знаний вернувшимися сотрудниками.

Сочетание изучения вернувшихся сотрудников (репатриатов) и управления их знаниями очень мало исследовано до сих пор. Тот факт, что репатриаты получают знания, находясь за рубежом, можно найти во

многих работах, посвященных репатриации, но эти знания в литературе зачастую носят только описательный характер. Зарубежная литература ясно показывает, что сотрудники приобретают за границей обширные знания, и, вернувшись, они могут быть стратегическим ресурсом для организации. Хотя существуют некоторые работы по передаче знаний в многонациональных организациях, в них едва ли есть упоминание о факторах, влияющих на передачу знаний по возвращении.

**Классификация проблем и исследований
по управлению знаниями репатриатов**

Литература, ориентированная на сотрудника	Литература, ориентированная на компанию
Культурный шок по возвращении Адаптация по возвращении Ожидания от руководства Расширение карьерных возможностей	Управление людьми Возврат инвестиций Барьеры для обучения

Основой управления знаниями в компании является процесс формирования знаний, подразумевающий поиск источников информации, получение информации, ее структурирование, обработку, обобщение и преобразование информации в знания. Успешность этого процесса напрямую связана с качеством источников информации. Существуют различные подходы к их классификации, однако можно выделить три основных источника.

Первый источник — сама компания. Внутри компании формируются организационные знания — база, охватывающая коллективные и индивидуальные знания. К организационным знаниям относятся ценностные представления, бизнес-культура, память о прошлом, способность воспроизведения и сопоставления информации. Естественно, организационные знания превышают сумму индивидуальных баз знаний и создают определенную внутрифирменную философию, политику и концепцию компании, на которые и ориентируется персонал в своей работе.

Следующий источник знаний — сотрудники компании. По мнению Питера Друкера, «в книгах, базах данных, программах нет знаний, в них можно найти лишь информацию. Носитель знаний — человек, они человеком поддерживаются, переходят от одного к другому и, наконец-то, используются человеком правильно или неправильно» [4]. При этом большое значение имеет стремление сотрудников к развитию и самосовершенствованию, а также поддержка этих стремлений менеджментом компании. Развитие и совершенствование персонала может осуществляться разными способами: путем организации внутренних семинаров, изучения новых подходов и методологий, практической работы над поставленными задачами, использования Интернета, локальных сетей и т. д.

Еще один источник знаний — компьютерные системы, которые могут получать, хранить, использовать знания, а также обеспечивать эффективную коммуникацию. В настоящее время компьютерные системы стали просто необходимым условием работы любой компании. Тем более что каждый сотрудник, как правило, работает по нескольким направлениям одновременно и выполняет несколько заданий, а информации, необходимой для работы, очень много, и она постоянно обновляется.

Вернувшиеся из заграничных командировок и стажировок специалисты предприятия являются носителями уникальных для России компетенций и обладают инновационным потенциалом. Обучение и опыт работы в ведущих зарубежных компаниях и научных центрах, навыки реализации передовых практик в управленческой деятельности, знакомство с условиями проживания за рубежом и иностранным менталитетом позволяют им по-новому подойти к рассмотрению различных рабочих вопросов и предложить инновационные подходы к их решению.

Сотрудник, направляемый в заграничную командировку, сталкивается с различными проблемами на протяжении всех этапов поездки, а компания может применить инструменты для их решения. Подробно данная деятельность отображена на рис. 2.



Рис. 2. Проблемы сотрудников на этапах командировки и инструменты для их решения компанией

Ключевую роль в применении опыта, полученного сотрудником в заграничной поездке, играет передача знаний своей компании по возвращении. Передача знаний — важный составной элемент управления знаниями, при этом на нее могут влиять различные факторы. Для того чтобы понять, какие факторы влияют на передачу знаний, необходимо рассмотреть сам процесс их передачи. Автор G. Szulanski в своей работе [5] описывает его как процесс, состоящий из четырех этапов: осо-

знание необходимости передачи знаний; передача знаний; первое применение этих знаний в работе; рутинное применение знаний. Модель Szulanski является особенно важной, так как он видит передачу знаний не как односторонний процесс, а настаивает на том, что передача знаний успешно состоялась только в том случае, если впоследствии полученные знания активно применяются в повседневной работе.

В соответствии с моделью, представленной выше, необходимо рассматривать различные элементы, влияющие на процесс передачи знаний. Основными составляющими элементами являются: носитель знаний (он же передающий), получатель знаний, сами знания и среда, в которой происходит трансфер. Рассмотрим и систематизируем потенциальные факторы, влияющие на процесс трансфера знаний [6].

Один из рассматриваемых элементов — носитель знаний. Для того чтобы трансфер знаний стал возможным, прежде всего необходимо, чтобы человек, обладающий знаниями, был готов поделиться ими. Важна внутренняя мотивация человека, передающего свои знания. Таким образом, можно сформулировать первый фактор.

1. Управление знаниями зависит от отношения сотрудника к реинтеграции в своем подразделении компании после заграничной командировки.

Другим важным фактором является способность носителя к передаче знаний. Это могут быть, с одной стороны, коммуникативные и социальные способности взаимодействовать с преемником, с другой стороны, способность влиять на преемника. Отсюда вытекает формулировка второго фактора.

2. На управление знаниями сотрудника предприятия может влиять должность, которую он будет занимать после возвращения из заграничной командировки.

Следующим фактором, который может повлиять на позицию репатриата (носителя знаний) в компании, является то, какое значение для компании имеют международный бизнес, интернационализация и особенно та страна, в которую направлялся сотрудник. Это третий и четвертый факторы.

3. На управление знаниями сотрудника влияет стратегическая ценность страны, в которую он направляется в заграничную командировку, для его компании.

4. На управление знаниями сотрудника влияет степень интернационализации компании.

Вторым из рассматриваемых элементов является получатель знаний. Наряду с готовностью носителя поделиться знаниями необходима также готовность получателя воспринимать и усваивать новые знания. Если получатель знаний с подозрением смотрит на любой процесс или информацию, генерируемую за пределами штаб-квартиры, это может осложнить трансфер знаний.

5. Управление знаниями сотрудника зависит от отношения коллег к его возвращению из международной командировки.

Третьим рассматриваемым элементом является среда, в которой происходит трансфер знаний. Как показала модель передачи знаний, представленная выше, среда, в которой происходит передача знаний, может иметь принципиальное значение. Если позаботиться о возможностях экспатриата еще на стадии отбора кандидатов и выдачи им заданий для командировки, зачастую позитивный опыт возвращения сотрудника, обусловленный качественным планированием, может создать благоприятные условия для репатриата, чтобы поделиться своими знаниями.

6. Управление знаниями сотрудника зависит от качества приобретенных им знаний до и после командировки.

Для передачи знаний необходим общий язык между носителем и получателем, так как знания должны быть понятны обеим сторонам. Профессиональная терминология, используемая организацией, может измениться в течение срока заграничной командировки, создавая барьер для передачи репатриатом знаний. Один из способов, который может помочь преодолеть его и укрепить позиции репатриата, — регулярные визиты в свое подразделение.

7. Управление знаниями сотрудника зависит от степени его контакта со своим подразделением во время командировки.

Следующий фактор, который может оказать влияние на передачу знаний репатриатов, — причина отправки тех или иных сотрудников в заграничную командировку. Не все экспатриаты способны к передаче знаний по возвращении, соответственно, при отборе следует учитывать этот факт.

8. Управление знаниями сотрудника зависит от причины, по которой отправляли специалиста за рубеж.

Важно, чтобы у руководства организации было четкое намерение получить пользу от знаний сотрудников. Если все члены организации убеждены в пользе обмена знаниями и участие в нем вознаграждается, это окажет положительное влияние на трансфер знаний.

9. Управление знаниями сотрудника зависит от культуры обучения в компании.

10. Управление знаниями сотрудника зависит от степени поддержки со стороны топ-менеджмента компании по внедрению новых, приобретенных знаний по возвращении репатриата из заграничной командировки.

11. Управление знаниями сотрудника зависит от организационной поддержки его компанией (материальной, психологической и т. д.).

Сформулированные 11 гипотез могут быть сведены в общую схему (рис. 3).

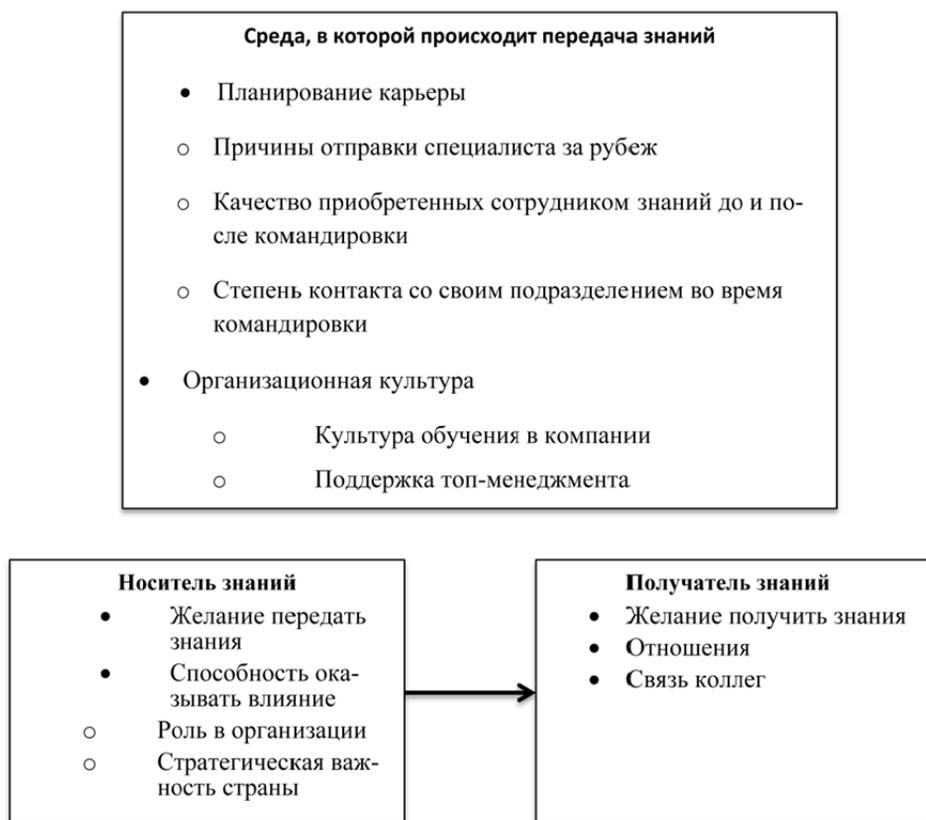


Рис. 3. Факторы, влияющие на управление знаниями и их передачу

Управление знаниями играет важную роль в развитии компаний, поэтому предприятия, которые стремятся к развитию и совершенствованию управленческих процессов, должны уделять большое внимание как управлению знаниями, так и созданию условий для передачи и использования этих знаний сотрудниками.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Murray A.J. *International Personnel Repatriation: Cultural Shock in Reverse*. 1973, vol. 21 (3), pp. 59–66.
- [2] Howard C.G. The returning overseas executive: Cultural Shock in Reverse. *Human Resource Management*, 1974, vol. 13 (2), pp. 22–26.
- [3] Rohr U. *Factors Influencing Repatriate Knowledge Management*. 2006, № 6.
- [4] Система управления знаниями. URL: <http://md-hr.ru/articles/html/article32571.html> (дата обращения 27.05.2014)
- [5] Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (Winter Special Issue), p. 27–43.
- [6] Некрасов А.М. Европейский опыт решения проблем трансфера знаний между промышленными предприятиями, исследовательскими центрами и высшими учебными заведениями. *«Инженерный журнал: наука и иннова-*

ции», 2013, вып. № 3. URL: <http://engjournal.ru/catalog/indust/hidden/660.html> (дата обращения 27.05.2014)

Статья поступила в редакцию 28.08.2014

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Дадонов В.А., Правитель И.А. Анализ факторов, влияющих на управление и передачу знаний международных сотрудников в компании. *Инженерный журнал: наука и инновации*, 2014, вып. 7. URL: <http://engjournal.ru/catalog/indust/hidden/1227.html>

Дадонов Владимир Алексеевич — доцент кафедры предпринимательства и внешнеэкономической деятельности МГТУ им. Н.Э. Баумана, канд. техн. наук. Автор свыше 30 научных работ в области управления качеством и конкурентоспособности, организационно-экономического анализа бизнеса.
e-mail: dadonov@bmstu.ru

Правитель Ирина Александровна — студентка 1-го курса магистратуры кафедры предпринимательства и внешнеэкономической деятельности МГТУ им. Н.Э. Баумана. e-mail: ipravitel@mail.ru

Analysis of the factors that affect the management and transfer of knowledge of the international staff in the company

© V.A. Dadonov, I.A. Pravitel

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

The trends of globalization and geographical expansion of businesses lead to the fact that large enterprises more than ever appear to operate in multiple countries. The most important element for solving the problem of accumulation and usage of such expertise is studying of the leading international companies. Considering this, more efficient knowledge and information sharing by international employees becomes critical.

The article discusses the components of knowledge management. It describes contemporary globalization process of the world business, and as a consequence — the importance of companies' employees' international business trips and further transfer of the obtained experience and knowledge to the company. The article highlights the importance of the process of knowledge creation in a company, and the dependence of this process on the quality of information sources. The author discusses problems employees face at each stage of an international business trip, and tools that organizations might use in dealing with them. The article provides analysis of the factors affecting knowledge management and sharing by international staff in a company.

Keywords: *knowledge management, international staff, knowledge sharing, expats, repatriates, sources of knowledge.*

Dadonov V.A., assoc. professor of the Department of Entrepreneurship and Foreign Economic Activities of the Bauman Moscow State Technical University, Ph.D. (Eng). Author of about 30 publications in the field of quality management and competitiveness, organizational economic business analysis. e-mail: dadonov@bmstu.ru

Pravitel I.A., 1st year Master student of the Department of Entrepreneurship and Foreign Economic Activities of the Bauman Moscow State Technical University. e-mail: ipravitel@mail.ru