

ФАКТОРЫ ПЕРЕДАЧИ ТАСИТНЫХ ЗНАНИЙ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

© 2014 СЫТНИК Н. И.

УДК 658.5

Сытник Н. И. Факторы передачи таситных знаний в системах управления знаниями

Статья посвящена анализу специфических факторов передачи таситных знаний в системах управления знаниями. Показано, что барьеры передачи таситных знаний связаны как с процессом предоставления знаний их носителем, так и с процессом «схватывания» и восприятия знаний их потенциальным получателем. В работе дифференцировано шесть барьеров передачи таситных знаний, а именно: неосознанность наличия или ценности таситных знаний носителем и (или) получателем; низкая мотивация носителя знаний к их экстернализации; низкая мотивация получателя знаний к их восприятию; коммуникативный барьер; объективная сложность кодификации таситных знаний носителем; сложность восприятия знаний получателем. Существенные различия выделенных барьеров необходимо принимать во внимание при выборе конкретных средств и инструментов передачи таситных знаний в организационной среде. Предложены практические рекомендации, направленные на преодоление указанных барьеров, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности передачи таситных знаний и функционирования систем управления знаниями в целом.

Ключевые слова: управление знаниями, передача знаний, таситные знания, кодифицированные знания.

Библ.: 31.

Сытник Наталия Ивановна – кандидат биологических наук, доцент, кафедра менеджмента, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

УДК 658.5

UDC 658.5

Ситник Н. І. Фактори передачі таситних знань у системах управління знаннями

Sytnik Natalia I. Factors of Transfer of Tacit Knowledge in Knowledge Management Systems

Стаття присвячена аналізу специфічних факторів передачі таситних знань у системах управління знаннями. Показано, що бар'єри передачі таситних знань пов'язані як з процесом надання знань їх носієм, так і з процесом «скоплення» і сприйняття знань їх потенційним отримувачем. У роботі диференційовано шість бар'єрів передачі таситних знань, а саме: неусвідомленість наявності чи цінності таситних знань носієм і (чи) отримувачем; низька мотивація носія знань до їх екстерналізації; низька мотивація отримувача знань до їх сприйняття; комунікативний бар'єр; об'єктивна складність кодифікації таситних знань їх носієм, складність сприйняття знань їх отримувачем. Змістовні відмінності вказаних бар'єрів необхідно брати до уваги при виборі конкретних заходів та інструментів передачі таситних знань в організаційному середовищі. Запропоновано практичні рекомендації, спрямовані на подолання вказаних бар'єрів. Впровадження цих рекомендацій буде сприяти підвищенню ефективності передачі таситних знань і функціонування систем управління знаннями в цілому.

The article is devoted to analysis of specific factors of transfer of tacit knowledge in the knowledge management systems. It shows that barriers of transfer of tacit knowledge are connected both with the process of provision of knowledge by its carrier and with the process of catching and perception of knowledge by its potential recipient. The article differentiates six barriers of transfer of tacit knowledge, namely: unawareness of availability or value of tacit knowledge by its carrier and (or) recipient; low motivation of the knowledge carrier to its externalisation; low motivation of the knowledge recipient to its perception; communicative barrier; objective complexity of codification of tacit knowledge by its carrier; and complexity of perception of knowledge by the recipient. Essential differences of the marked barriers should be taken into account when choosing specific means and instruments of transfer of tacit knowledge in the organisational environment. The article offers practical recommendations directed at overcoming the said barriers, introduction of which would facilitate increase of efficiency of transfer of tacit knowledge and functioning of the knowledge management systems in general.

Ключові слова: управління знаннями, передача знань, таситні знання, кодифіковані знання.

Key words: knowledge management, knowledge transfer, tacit knowledge, codified knowledge.

Бібл.: 31.

Bibl.: 31.

Ситник Наталія Іванівна – кандидат біологічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

Sytnik Natalia I. – Candidate of Sciences (Biology), Associate Professor, Department of Management, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

E-mail: Natalia_Sytnik@ukr.net

В условиях возрастающей интеллектуализации экономики эффективное управление знаниями превращается в один из ключевых факторов успеха современной организации, который обеспечивает ее конкурентоспособность, инновационность и развитие в долгосрочной перспективе.

В современном понимании управление знаниями интегрирует разнообразные специально созданные средства по управлению знаниями работников организации. В совокупности эти средства образуют систему управления знаниями и предусматривают использование широкого спектра инструментов, как прямых – информационные технологии, так и опосредованных – менеджмент социальных процес-

сов, создание специальных организационных структур, развитие культуры и практики управления человеческими ресурсами [15, с. 59]. Центральным звеном в системах управления знаниями традиционно считается передача знаний (*knowledge sharing*), поскольку она «...является фундаментальным инструментом, благодаря которому работники могут внести свой вклад в использование знания, инновации и, в конце концов, в конкурентное преимущество организации» [29, с. 115].

Вместе с тем, опыт ведущих компаний мира свидетельствует, что инвестиции во внедрение даже самых технологически совершенных систем управления знаниями не всегда окупаются, поскольку компаниям не удается наладить эффективную передачу знаний. По оценкам экспер-

тов, неэффективная передача знаний только в компаниях, которые входят в список Fortune 500, приводит к потере не менее \$31,5 млрд дол в год [6]. Несмотря на интенсивные исследования в данной сфере, дальнейшее изучение факторов, определяющих успешность процесса передачи знаний в организации, остается актуальным для теории и практики управления организациями.

Особого внимания заслуживает проблема передачи таситных знаний, которые по оценкам экспертов могут составлять до 80% интеллектуальных активов организации [2, с. 46]. Исследованию факторов передачи таситных знаний посвящена данная статья.

Как правило, системы управления знаниями ориентированы на передачу кодифицированных знаний. В литературе достаточно подробно описаны факторы, влияющие на этот процесс. В зависимости от уровня воздействия эти факторы относят к одной из трех групп: организационные, групповые и индивидуальные. Установлено, что на организационном уровне наиболее значимыми являются стиль лидерства, степень иерархичности и формализации структур, организационная культура и др. [4, 20, 26 и др.]. На уровне групп выделяют межличностные связи и социальные сети [3, 11, 23, 24 и др.]. На индивидуальном уровне – мотивацию, личностные особенности, отношение к передаче знаний [7, 14, 19 и др.].

Намного меньше известно о том, какие факторы влияют на передачу таситных знаний. Вероятно, в значительной мере они совпадают с факторами передачи кодифицированных знаний, но, поскольку кодифицированные и таситные знания существенно отличаются по своему происхождению, структуре и возможностям передачи, есть основания полагать, что передача таситных знаний имеет свою специфику, и, следовательно, сопряжена с действием ряда факторов, которые не характерны для передачи кодифицированных знаний.

Особенности передачи таситных знаний редко становились предметом самостоятельного исследования. Среди них следует отметить работу Д. Стенмарка, посвященную проблеме экстернализации таситных знаний в IT департаменте концерна «Вольво» [27].

Развивая представления Д. Стенмарка о барьерах передачи таситных знаний, в данном исследовании было принято во внимание то, что передача знаний является активным двусторонним процессом, в котором задействованы две стороны – носитель знания (донор) и получатель знания (реципиент). Знание может быть передано, если оно не только предоставляется носителем знания (push-процесс), но и активно «притягивается», воспринимается его получателем (pull-процесс) [8].

С учетом сказанного целью данной работы явилось изучение факторов, влияющих на процесс передачи таситных знаний от их носителя к получателю в организационной среде.

Индивидуальное знание не представляет собой ценности для организации, пока оно не становится достоянием других членов коллектива в результате процесса, который называется передачей знания, и не используется, превращаясь в новые продукты, услуги или управленческие решения.

Передача знания определяется как преднамеренное действие, которое позволяет одной стороне использовать знания, предоставленные другой стороной [18] или же как обеспечение информацией, релевантной для выполнения

определенного задания, и «ноу хау» для оказания помощи и сотрудничества с другими, решения проблем, развития новых идей, внедрения политик и процедур [12]. Имеются веские доказательства того, что передача знания положительно коррелирует со снижением производственных затрат, снижением длительности выполнения проектов по развитию новых продуктов, производительностью команд, инновационным потенциалом и результатами хозяйственной деятельности компании, включая рост продаж и доходов от новых продуктов и услуг [10, 12, 19, 21 и др.].

Различная природа кодифицированных и таситных знаний обуславливает особенности процессов их передачи.

Характерное свойство *кодифицированного (эксплицитного или явного) знания* заключается в том, что оно является вербализованным, а значит достаточно четко структурированным и таким, которое может быть выражено с помощью форм рационального мышления [22]. Вербализованность кодифицированного знания позволяет его фиксировать, сохранять на материальных носителях (в виде бумажных документов, электронных и магнитных файлов, фильмов, баз данных и т. д.) и передавать с помощью разнообразных каналов коммуникации (личное общение, групповые дискуссии, видеоконференции, интернет и т. д.). В случае передачи кодифицированного знания pull-процесс может происходить с отсрочкой по отношению к push-процессу и без непосредственного контакта носителя и получателя знаний, поэтому кодифицированное знание может становиться объектом передачи в системах управления знаниями, построенных на интенсивном применении современных информационно-коммуникационных технологий.

В отличие от кодифицированного *таситное (неявное) знание* является личностным, интуитивным, сложно формализуемым. Оно возникает и проявляется в практической деятельности [22]. Таситные знания «существуют только в человеческих руках и умах, и проявляют себя через действия» [27], поэтому их сложно артикулировать и представить в форме, приемлемой для передачи другим с помощью информационно-коммуникационных систем.

В случае передачи таситного знания pull- и push-процессы неотделимы во времени и пространстве и предполагают личный контакт носителя и получателя знаний. Многие каналы передачи, которые используются для передачи кодифицированных знаний, не работают, когда речь идет о передаче таситных знаний. Именно поэтому Р. Грант [13] идентифицирует таситное знание, в силу сложности его передачи и воспроизведения, как наиболее ценный актив организации и основу конкурентного преимущества. Отчасти поэтому в литературе по управлению знаниями принято рассматривать кодифицированное знание как «товар», а таситное – как «экспертизу». Последнее объясняется, вероятно, определенным разрывом между таситным и кодифицированным знанием носителя: таситное знание богаче кодифицированного, поскольку проникнуто эмоциями, ценностями, убеждениями и неотрывно от контекста. Различия между этими видами знания неизбежны, как неизбежны различия между практической деятельностью и ее описанием.

Поскольку таситное знание передается через совместную практику и «живые» коммуникации, для его активной передачи организации должны делать акцент не на развитии информационных технологий, а на управлении социальными процессами, группами и людьми. Теорети-

ческой основой построения социально-ориентированных систем управления знаниями, ориентированных на передачу как таситных так и кодифицированных знаний, являются концепция обучающейся организации П. Сенджа, концепция сообщества практиков Дж.Лейва и И. Венгера, а также модель SECI И. Нонака и Х.Такеучи.

Рассмотрим, какие возможности передачи таситных знаний выявляются при анализе цикла SECI [1].

Согласно общепризнанной модели SECI процесс генерации знания представляет собой бесконечную спираль трансформации таситных и кодифицированных знаний, состоящую из четырех этапов: социализация, экстернализация, комбинация и интернализация [1].

На этапе *социализации* группа совместно работающих людей развивает общие ментальные модели и технические навыки, формируя коллективное таситное знание. На этапе *экстернализации* таситные знания превращаются в эксплицитные в результате диалога и коллективного осмысления (рефлексии) членами группы своего опыта. Знания выражены еще неточно и непоследовательно, остается разрыв между образами и их вербальными формулировками. На этапе комбинации вновь образованное знание кристаллизуется путем систематизации, комбинации, категоризации и интеграции, приобретая достаточно точные вербальные формулировки. На завершающем этапе, *интернализации*, кодифицированное знание вновь становится таситным, превращаясь в часть базиса знаний человека, совокупность его ментальных моделей [1].

Для передачи таситного знания существуют две возможности.

Во-первых, на этапе социализации индивидуальное таситное знание может обобществляться через совместную деятельность постоянно контактирующих между собой участников группы, превращаясь в общее достояние группы. Каналы распространения этого знания – межличностное общение, наблюдение за паттернами действий носителя знаний и их копирование, «обучение действием». Хотя знание группы остается таситным, группа может его эффективно использовать, минуя этап экстернализации. Передача такого знания за пределы группы и обобществление на уровне организации затруднены.

Во-вторых, таситное знание может быть превращено в кодифицированное на этапах экстернализации и комбинации и после этого передаваться по различным каналам коммуникации, становясь достоянием организации.

Представляется, что специфические для таситного знания факторы, ограничивающие его передачу, связаны с реализацией этих двух возможностей и могут быть идентифицированы следующим образом.

1) *Неосознанность наличия или ценности таситных знаний.*

Носитель таситных знаний в силу их неявности может не осознавать, что он ими владеет [27], или не считать их достаточно ценными для того, чтобы ими делиться с потенциальными получателями. Многие таситные знания воспринимаются их носителями как «само собой разумеющиеся», хотя неповторимый индивидуальный способ действия может быть результатом аккумуляции и глубокой интегрированности многолетнего практического опыта.

Поскольку у носителя неосознанных или недооцененных таситных знаний нет причин их активно популяризировать, процесс передачи должен инициироваться по-

лучателем. Недостаточно активное предоставление знания их носителем должно компенсироваться дополнительными усилиями получателя по их притягиванию, схватыванию и восприятию. Средства, используемые получателем для повышения эффективности коммуникаций с носителем знания, – целенаправленные дискуссии, уточняющие вопросы и активный обмен мнениями. Формальными организационными инструментами, способствующими передаче таситных знаний, являются наставничество, коучинг и баддинг. Применение этих средств на фоне взаимного уважения и доверия во многих случаях позволяет вывести индивидуальные знания из сферы таситности и сделать их доступными для коллектива коллег.

С другой стороны, знания носителя могут быть недооценены потенциальными получателями и потому оставаться невосприимчивыми. Отсутствие спроса со стороны окружающих на неосознанное носителем ценное знание – серьезная преграда к его схватыванию, передаче и обобществлению. Вероятно, толчком для инициации передачи может стать переоценка значимости знания хотя бы одной из сторон коммуникативного процесса с последующими активными усилиями по его извлечению. Натолкнуть на переоценку знания может новый практический опыт, необходимость решения новых задач, анализ эффективности существующих бизнес-процессов, мнение внешних экспертов и т. д.

Уверенность в ценности знания считается главным фактором в намерении его приобрести со стороны покупателя. Хотя этот вывод был сделан в отношении кодифицированного знания, вероятно, он может быть распространен и на таситное знание: намерение получить таситное знание потенциальным получателем возрастает, если он доверяет компетентности носителя знаний и уверен в ценности знания для решения актуальных производственных проблем, собственного профессионального развития и т. д.

2) *Низкая мотивация носителя знаний к их экстернализации.*

Таситность знания, вероятно, – самое надежное средство его сохранения. На индивидуальном уровне у носителя знаний нет необходимости в экстернализации таситных знаний. Как отмечает Д. Стенмарк, «поскольку мы способны использовать наши таситные знания не задумываясь, у нас нет необходимости их документировать» [27, с. 8]. Кодификация, требующая затрат времени и усилий, необходима организации, хотя не всегда дает очевидные преимущества носителю знаний.

Первичной экономической мотивацией поведения носителя знания является его собственная заинтересованность. С экономической точки зрения уникальность и важность знания превращают его в ценный актив и те, кто владеет этим активом, получают определенные конкурентные преимущества как в пределах организации, так и на рынке труда. Для носителя знаний существует потенциальный риск потери этих преимуществ, если его знания станут общедоступными в результате экстернализации. В свете теории социального обмена передача знания представляет собой процесс обмена, в котором одна сторона предлагает что-то ценное другим, претендуя получить взамен что-то ценное для себя [8]. Если же ценность субъективно воспринятого вознаграждения за экстернализацию знаний недостаточна, то мотивация носителя уменьшается. Положение усугубляется тем, что определить «цену» собственного знания достаточно сложно, и это может превра-

тяться в дополнительный аргумент, удерживающий носителя знаний от их экстернализации.

Отсутствие соответствующего механизма вознаграждения на индивидуальном уровне может заметно затормозить обмен знаниями, несмотря на потенциальные преимущества этого процесса для организации.

Можно предположить, что организационные инструменты, направленные на повышение мотивации к экстернализации таситных знаний, сходны с теми, которые используются в случае передачи кодифицированных знаний.

В подтверждение теории социального обмена П. Кристенсен дифференцирует три вида обмена в передаче знаний, а именно финансовый, организационный и социальный. При финансовом обмене носитель знания получает за передачу знаний монетарное вознаграждение, при организационном – продвижение или статусные поощрения, при социальном – укрепление личных связей и чувства групповой солидарности [8].

В другой работе предложены следующие мотивационные драйверы, которые влияют на индивидуальное отношение к обмену знаниями, а именно: предполагаемое материальное вознаграждение, расчет на взаимность (т. е. ожидание, что получатель знания взамен поделится своими знаниями), чувство собственной значимости, порядочность, инновационность, чувство групповой солидарности и альтруизм [5]. Установлено, что организационные вознаграждения, такие как повышение зарплаты, бонусы, карьерное продвижение положительно коррелируют с частотой предоставления знаний в системах управления знаниями, особенно если работники идентифицируют себя с организацией [16, 17].

Представляется, что традиционные формы материального вознаграждения (зарплата, премии или бонусы) мотивируют работников к достижению определенного результата, но, как правило, не мотивируют к передаче знаний и обучению других членов коллектива. Передача знаний может рассматриваться как фактор, отвлекающий от других видов деятельности, успешное выполнение которых может принести более значительные вознаграждения и преимущества [28]. Введение дополнительного вознаграждения за передачу знаний само по себе может оказаться недейственным, если работник, передавая знания коллегам, рискует потерять свое влияние в организации или работу вообще.

Вероятно, материальное вознаграждение за передачу знаний должно сопровождаться гарантией занятости на определенный срок, однако более веским аргументом является возможность «бартера знаний»: работник делится своими знаниями, получая взамен равнозначные по ценности знания от других членов коллектива, или приобретая за счет организации ценные для себя знания, которые в ином случае были бы для него недоступны.

Организации, которые признают ценность передачи знаний, включают умение делиться знаниями в модель компетенций сотрудников и рассматривают это умение в качестве оценочного критерия их деятельности, тем самым повышая мотивацию к обмену знаниями.

3) *Низкая мотивация получателя знаний к их восприятию.*

Предоставление знаний их носителем не является достаточным условием для эффективной передачи знаний. Если получатель знаний не мотивирован к их получению, процесс передачи будет блокирован.

В литературе, посвященной управлению знаниями, основное внимание уделяется факторам мотивации к передаче знаний. При этом имеются только фрагментарные сведения относительно факторов мотивации к активному получению и восприятию знаний.

Установлено, например, что экономическое поощрение активного поиска знаний и использования электронных репозитариев знаний оказалось неэффективным [16, 17].

Иницируя активный поиск знаний, получатель рискует предстать недостаточно компетентным и несамостоятельным в глазах коллег, и его репутация может пострадать [18]. Это выступает сдерживающим фактором в поиске и получении знаний от коллег.

Среди факторов, которые в наибольшей мере влияют на поиск знаний со стороны получателя, указываются субъективно воспринятая полезность знаний, легкость доступа к ним, доверие к источнику знаний и др. [25]. Основная мотивация к поиску знаний, в том числе таситных, заключается в необходимости решения возникшей перед получателем знания проблемы путем снижения неопределенности [30].

Строго говоря, «знание не может быть передано ... только информация о знании может быть записана и оценена другим человеком» [31, с. 50], поскольку знание всегда связано со своим носителем и неотделимо от него. Следовательно, знания предоставляемые их носителем, превращаются в информацию и, чтобы превратиться в знания получателя, последний должен приложить определенные когнитивные усилия по обработке полученных информационных потоков и интегрирования их в собственную систему знаний. Такое интегрирование информации в индивидуальную систему знаний по сути является процессом обучения. Поэтому низкая мотивация к получению знаний фактически может рассматриваться как низкая мотивация к обучению и, соответственно, определяться теми же факторами, которые обуславливают и мотивацию к обучению.

4) *Коммуникативный барьер.*

Коммуникативный барьер является двусторонним. С одной стороны, он возникает из-за сложности нахождения носителем знаний адекватных способов их выражения, которые сделали бы эти знания доступными для потенциальных получателей. С другой стороны, его причиной может быть сложность восприятия кодифицированных знаний потенциальным получателем в силу различий в существующих базисах знаний, практического опыта, семантических словарей, используемых стилей мышления, когнитивных навыков переработки информации, стойких убеждений, ценностей и принципов носителя и получателя.

Коммуникативный барьер преодолевается в процессе социального взаимодействия носителя знаний с коллегами. Концепции обучающейся организации, сообщества практиков и модель создания знаний по циклу SECI предлагают достаточно схожие меры в отношении преодоления коммуникативных барьеров передачи знаний. К ним относится совместное осмысление общего практического опыта, интенсивные внутригрупповые обсуждения, способствующие уточнению позиций сторон, «схватыванию» знаний, их освобождению от таситности и обобществлению на уровне группы.

5) *Объективная сложность кодификации таситных знаний их носителем.*

Согласно М. Полани таситные знания проявляют себя в практической деятельности, и при этом их коди-

фикация может быть вообще недостижимой. По мнению С. Чу «таситное знание распылено в совокупности практического опыта индивидуума» [9, р. 117]. Оно лежит в основе индивидуального стиля деятельности – неповторимо личностных когнитивных навыков обработки информационных потоков, (которые используются, например, при принятии бизнес-решений в условиях неопределенности) или связано с трудно воспроизводимыми способами выполнения кинестетических действий (например, при проведении уникальных хирургических операций). Таситные знания, обуславливающие индивидуальные способы выполнения сложных, на уровне высокого профессионализма, видов деятельности (как интеллектуальной, так и физической), фактически не поддаются копированию, неотделимы от индивидуального практического опыта их носителя и объективно сложно кодифицируются.

Частично такие сложно кодифицируемые знания могут обобщаться путем совместного опыта и интенсивных коммуникаций на этапе социализации в спирали создания знаний, оставаясь при этом таситными. Хотя таситность групповых знаний препятствует их широкому распространению и сохранению на материальных носителях, такие знания могут эффективно использоваться в данной группе работников, создавая дополнительную стоимость для организации.

Неотделимость знаний этого типа от их носителей означает, что организация должна принимать определенные меры для удержания таких работников в организации, например, создавая соответствующие программы лояльности. Для сохранения сложнокодифицируемых таситных знаний важно обеспечить преемственность в работе коллектива, чтобы у группы было достаточно времени для передачи своих знаний новым членам через совместную практику.

б) *Сложность восприятия знаний их получателем.*

Восприятие знаний их получателем может тормозиться не только из-за коммуникативного барьера, но и в силу его неспособности проникнуть в сущность предоставляемого знания и глубоко осмыслить его, ограниченности практического опыта, недостаточной профессиональной подготовки и компетентности. Это когнитивный барьер, который не является специфическим для таситных знаний, он характерен и для передачи кодифицированных знаний.

Преодоление этого барьера лежит в плоскости внедрения традиционных программ обучения и развития персонала, позволяющих «подтягивать» менее опытных коллег к восприятию знаний экспертов.

ВЫВОДЫ

Таким образом, основные результаты проведенного исследования сводятся к следующему.

Существуют две возможности передачи таситных знаний. Первая из них связана с передачей индивидуальных таситных знаний в процессе совместной деятельности постоянно контактирующих между собой участников группы, минуя этап экстернализации. Передача такого знания за пределы группы и обобществление на уровне организации затруднены. Вторая возможность связана с превращением таситного знания в кодифицированное на этапах экстернализации и комбинации и последующей передачей его по различным каналам коммуникации. Такое знание может быть передано за пределы группы и обобществлено на уровне организации.

Барьеры передачи таситных знаний связаны как процессом предоставления знания его носителем знания, так и с процессом схватывания и восприятия знания его потенциальным получателем.

В исследовании дифференцировано шесть барьеров передачи таситных знаний, которые целесообразно учитывать при построении систем управления знаниями, а именно: неосознанность наличия или ценности таситных знаний как носителем, так и получателем; низкая мотивация носителя знаний к их экстернализации; низкая мотивация получателя знаний к их восприятию; коммуникативный барьер; объективная сложность кодификации таситных знаний носителем; сложность восприятия знаний их получателем.

Сущностные различия выделенных барьеров необходимо принимать во внимание при выборе конкретных средств и инструментов передачи таситных знаний.

Предложены организационные средства, использование которых будет способствовать преодолению указанных барьеров, повышению эффективности передачи таситных знаний и функционирования систем управления знаниями в целом. ■

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Нонака И.** Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
- 2. Харрингтон Дж.** Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, В. Воул, перев. с англ. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 277 с.
- 3. Abrams et al.** Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks / L. C. Abrams, R. Cross, L. Eesser, D. Z. Levin // The Academy of Management Executive. – 2003. – Vol. 17 (4). – P. 64 – 77.
- 4. Al Alawi A. I. et al.** Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors / A. I. Al Alawi, N. Y. Al Marzooqi, Y. F. Mohammed // Journal of Knowledge Management. – 2007. – Vol. 11(2) – P. 22 – 42.
- 5. Bock G.-W. et al.** Behavioral intention formation in knowledge sharing. Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate / G.-W. Bock, R.W. Zmud, Y.G. Kim // MIS Quarterly. – 2005. – Vol. 29 (1). – P. 87 – 111.
- 6. Babcock P.** Shedding light on knowledge management: Lessons learned lead to new ideas about sharing information [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0504covstory.aspx>
- 7. Cabrera et al.** Determinants of individual engagement in knowledge sharing / A. Cabrera, W.C. Collins, J. F. Salgado // International Journal of Human Resource Management. – 2006. – Vol. 17(2). – P. 245 – 264.
- 8. Christensen P. H.** Facilitating knowledge sharing: a conceptual framework / P.H. Christensen. – Copenhagen Business School. – 2005.
- 9. Choo C. W.** The knowing organization / C. W. Choo. – Oxford : Oxford University Press. – 1998.
- 10. Collins C. J.** Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms / C. J. Collins, K. G. Smith // Academy of Management Journal. – 2006. – Vol. 49(3). – P. 544 – 560.
- 11. Cross R.** Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work / R. Cross, J. N. Cummings // Academy of Management Journal. – 2004. – Vol. 47(6). – P. 928 – 937.
- 12. Cummings J. N.** Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization / J. N. Cummings // Management Science. – 2004. – Vol. 50(3). – P. 352 – 364.

13. Grant R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration / R. M. Grant // *Organization Science*. – 1996. – No 7(4). – P. 375 – 387.
14. Hew K. F. Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study / K. F. Hew, Hara N. // *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. – 2007. – Vol. 58(14). – P. 2310 – 2324.
15. Hislop D. Knowledge management in organizations: A critical introduction / D. Hislop. – Oxford : Oxford University Press. – 2009. – 336 p.
16. Kankanhalli A. et al. Managing knowledge workers: A technological perspective / A. Kankanhalli, B.C.Y. Tan, K. K. Wei // *Journal of Information and Knowledge Management*. – 2002. – Vol. 1(1). – P. 1 – 9.
17. Kankanhalli A. et al. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation / A. Kankanhalli, B. C. Y. Tan, K.K. Wei // *MIS Quarterly*. – 2005. – Vol. 29(1). – P. 113 – 143.
18. Lee C. K. Factors impacting knowledge sharing / C. K. Lee, S. Al-Hawamdeh // *Journal of Information and Knowledge Management*. – 2002. – Vol. 1. – P. 49 – 56.
19. Lin H. F. Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study / H. F. Lin // *International Journal of Manpower*. – 2007. – Vol. 28(3/4). – P. 315 – 332.
20. McDermott R. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge / R. McDermott, C. O'Dell // *Journal of Knowledge Management*. – 2001. – Vol. 5(1). – P. 76 – 85.
21. Mesmer-Magnus J. R. Information sharing and team performance: A meta-analysis / J. R. Mesmer-Magnus, L. A. DeChurch // *Journal of Applied Psychology*. – 2009. – Vol. 94. – P. 535 – 546.
22. Polanyi M. The tacit dimension / M. Polanyi. – London : Routledge & Kegan Paul. – 1966.
23. Regans R. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range / R. Regans, B. McEvily // *Administrative Science Quarterly*. – 2003. – Vol. 48(2). – P. 240 – 267.
24. Robinson S. L. Trust and breach of the psychological contract / S. L. Robinson // *Administrative Science Quarterly*. – 1996. – Vol. 41(4). – P. 574 – 599.
25. Sharma S. Factors influencing individual's knowledge seeking behavior in electronic knowledge repository / S. Sharma, G.W. Bock // *ECIS 2005 Proceedings Paper*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aisel.aisnet.org/ecis2005/49>
26. Sondergaard et al. Sharing knowledge: Contextualising socio-technical thinking and practice / S. Sondergaard, M. Kerr, C. Clegg // *The Learning Organization*. – 2007. – Vol. 14(5). – P. 423 – 435.
27. Stenmark D. Leveraging tacit organisational knowledge / D. Stenmark // *Journal of Management Information Systems*. – Vol. 17. No. 3. – (Winter 2000 – 2001). – P. 8 – 24.
28. Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm / G. Szulanski // *Strategic Management Journal*. – 1996. – Vol. 17. – P. 27 – 43.
29. Wang Sh. Knowledge sharing: a review and directions for future research / Sh. Wang, R. Noe // *Human Resource Management Review*. – 2010. – Vol. 20(2). – P. 115 – 131.
30. Wilson T. D. Human information behavior / T. D. Wilson // *Informing Science*. – 2003. – Vol. 2. – P. 49 – 56.
31. Wilson T. D. Models in information behaviour research / T. D. Wilson // *Journal of Documentation*. – 1999. – Vol. 55. – P. 249 – 270.
- Bock, G. -W., Zmud, R. W., and Kim, Y. G. "Behavioral intention formation in knowledge sharing. Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate". *MIS Quarterly*, vol. 29 (1) (2005): 87-111.
- Babcock, P. "Shedding light on knowledge management: Lessons learned lead to new ideas about sharing information" <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine/EditorialContent/Pages/0504covstory.aspx>
- Cabrera, A., Collins, W. C., and Salgado, J. F. "Determinants of individual engagement in knowledge sharing". *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17 (2) (2006): 245-264.
- Christensen, P. H. *Facilitating knowledge sharing: a conceptual framework*: Copenhagen Business School, 2005.
- Choo, C. W. *The knowing organization*. Oxford: Oxford University Press., 1998.
- Collins, C. J., and Smith, K. G. "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, vol. 49 (3) (2006): 544-560.
- Cross, R., and Cummings, J. N. "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work". *Academy of Management Journal*, vol. 47 (6) (2004): 928-937.
- Cummings, J. N. "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization". *Management Science*, vol. 50 (3) (2004): 352-364.
- Grant, R. M. "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, no. 7 (4) (1996): 375-387.
- Hew, K. F., and Hara, N. "Knowledge sharing in online environments: A qualitative case study". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 58 (14) (2007): 2310-2324.
- Hislop, D. *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press., 2009.
- Kharrington, Dzh., and Voul, V. *Sovershenstvo upravleniia znaniiami* [Perfection of knowledge management]. Moscow: Standart i kachestvo, 2008.
- Kankanhalli, A., Y. Tan, B. C., and Wei, K. K. "Managing knowledge workers: A technological perspective". *Journal of Information and Knowledge Management*, vol. 1 (1) (2002): 1-9.
- Kankanhalli, A., Y. Tan, B. C., and Wei, K. K. "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation". *MIS Quarterly*, vol. 29 (1) (2005): 113-143.
- Lee, C. K., and Al-Hawamdeh, S. "Factors impacting knowledge sharing". *Journal of Information and Knowledge Management*, vol. 1 (2002): 49-56.
- Lin, H. F. "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study". *International Journal of Manpower*, no. 28 (3/4) (2007): 315-332.
- McDermott, R., and O'Dell, C. "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge". *Journal of Knowledge Management*, vol. 5 (1) (2001): 76-85.
- Mesmer-Magnus, J. R., and DeChurch, L. A. "Information sharing and team performance: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, vol. 94 (2009): 535-546.
- Nonaka, I., and Takeuchi, Kh. *Kompaniia – sozdatel znaniia. Zarozhdenie i razvitie innovatsiy v iaponskikh firmakh* [Company – creator of knowledge. Origin and development of innovation in Japanese firms]. Moscow: Olimp-Biznes, 2003.
- Polanyi, M. *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- Regans, R., and McEvily, B. "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range". *Administrative Science Quarterly*, vol. 48 (2) (2003): 240-267.
- Robinson, S. L. "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, vol. 41 (4) (1996): 574-599.

REFERENCES

Abrams, L. C., Cross, R., and Eesser, L. "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks". *The Academy of Management Executive*, vol. 17 (4) (2003): 64-77.

Al Alawi, A. I., Al Marzooqi, N. Y., and Mohammed, Y. F. "Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors". *Journal of Knowledge Management*, vol. 11 (2) (2007): 22-42.