

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ:
ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ**

**MANAGEMENT OF ECONOMIC SYSTEMS IN MODERN
CONDITIONS: PRINCIPLES, FORMS
AND METHODS OF IMPLEMENTATION**

Научная статья
УДК 65.015
<https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-141-152>
EDN PHRXUZ

**Соккрытие явного знания как вызов для управления знаниями
в организациях: эмпирический анализ**

Абдуллах Али Салех Акель

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,
Екатеринбург, Россия, Alisaleh_gau@hotmail.com*

Аннотация. Рассматриваются причины распространенности и детерминанты поведения, связанного с сокрытием явных знаний (СЯЗ) на рабочем месте. Определены масштабы данного феномена, проведен анализ факторов, способствующих его проявлению в организационном контексте. В качестве методологического подхода использован анонимный онлайн-опрос, в котором приняли участие 87 сотрудников, представляющих различные организации и отрасли. Анкета включала вопросы о демографических характеристиках респондентов, гипотетические сценарии СЯЗ и оценку степени согласия с различными вариантами поведения в ситуациях, связанных с обменом знаниями. Результаты анализа подтвердили, что более половины участников исследования (51,7 %) участвовали в тех или иных формах эгоцентричного поведения, связанного с СЯЗ. Выдвинутые гипотезы о наличии взаимосвязи между определенными реакциями на запросы об обмене знаниями и проявлением СЯЗ получили частичное подтверждение. Установлено, что сотрудники, имитирующие непонимание просьбы коллег, чаще демонстрируют поведение СЯЗ. Обсуждаются причины такого поведения, в том числе страх потери влияния, опасения относительно конфиденциальности информации и недостаток доверия в коллективе. Подчеркивается необходимость создания в организациях культуры, основанной на доверии и открытости, активном поощрении обмена знаниями и обеспечении, чтобы политика конфиденциальности не становилась препятствием для свободного распространения информации. Предложены направления для дальнейших исследований, в частности изучение влияния таких факторов, как удовлетворенность трудом и организационная приверженность, на поведение, связанное с СЯЗ.

Ключевые слова: сокрытие явного знания, обмен знаниями, поведение на рабочем месте, социальный обмен, корпоративная культура, доверие

Благодарности: автор выражает благодарность своему научному руководителю Анастасии Евгеньевне Судачковой за ценную поддержку, наставление и вдохновение на протяжении процесса исследования. Ее советы и профессионализм способствовали глубокому пониманию рассматриваемой темы и успешному завершению данного исследования.

Для цитирования: *Абдуллах Али Салех Акель.* Соккрытие явного знания как вызов для управления знаниями в организациях: эмпирический анализ // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2025. № 2. С. 141–152. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-141-152>. EDN PHRXUZ.

Original article

Explicit knowledge concealment as a challenge for knowledge management in organisations: an empirical analysis

Abdullah Ali Saleh Aqel

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
Yekaterinburg, Russia, Alisaleh_gau@hotmail.com

Abstract. The reasons for the prevalence and determinants of behavior associated with the concealment of explicit knowledge (EKC) in the workplace are considered. The scale of this phenomenon is determined, the analysis of the factors contributing to its manifestation in the organizational context is carried out. An anonymous online survey was used as a methodological approach, in which 87 employees representing various organizations and industries participated. The questionnaire included questions about the demographic characteristics of respondents, hypothetical scenarios of strategic nuclear forces EKC, and an assessment of the degree of agreement with various behaviors in situations related to knowledge exchange. The results of the analysis confirmed that more than half of the study participants (51.7%) participated in some form of egocentric behavior related to EKC. The hypotheses put forward about the relationship between certain responses to requests for knowledge sharing and the manifestation of EKC have been partially confirmed. It was found that employees who imitate misunderstanding of colleagues' requests are more likely to demonstrate the behavior of EKC. The reasons for this behavior are discussed, including fear of losing influence, concerns about information confidentiality, and lack of trust in the team. It emphasizes the need to create a culture in organizations based on trust and openness, actively encouraging knowledge sharing and ensuring that privacy policies do not become an obstacle to the free dissemination of information. The directions for further research are proposed, in particular, the study of the influence of factors such as job satisfaction and organizational commitment on the behavior associated with EKC.

Keywords: hiding explicit knowledge, knowledge sharing, workplace behavior, social exchange, corporate culture, trust

Acknowledgements: the author expresses his gratitude to his supervisor Anastasia Evgenievna Sudakova for her valuable support, guidance and inspiration throughout the research process. Her advice and professionalism contributed to a deep understanding of the topic under consideration and the successful completion of this study.

For citation: Abdullah Ali Saleh Aqel. Explicit knowledge concealment as a challenge for knowledge management in organisations: an empirical analysis. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2025;2:141-152. (In Russ.). <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2025-2-141-152>. EDN PHRXUZ.

Введение

В последние три десятилетия на отношение и поведение сотрудников на работе повлияли несколько значительных кризисов [1–3]. Организационные кризисы могут привести к устойчивым конфликтам ролей сотрудников, неуверенности в работе и цинизму, что способствует сокрытию знаний [4]. Сотрудникам может потребоваться больше задач, которые, по их мнению, невозможно выполнить из-за недостатка информации и возможностей, что приводит к низкой вовлеченности в работу и нежеланию делиться знаниями с другими. Сотрудники не уверены в безопасности работы, поэтому они скрывают знания, чтобы сохранить свое конкурентное преимущество [5].

Известно, что сокрытие знаний формирует значительные негативные последствия [6–8]. Например, в 2018 г. убытки, связанные с сокрытием знаний, как сообщалось в [9], обошлись американским организациям в почти 47 млн долл. США. Организация Raport отмечает, что в 2018 г. американские работники тратили на ожидание примерно 5,3 ч в неделю, в то время как их коллеги не спешили поделиться существующей информацией или зна-

ниями, необходимыми для работы. Потраченное впустую время замедляет организационное творчество и развитие, что приводит к нескольким упущенным возможностям, отсутствию взаимодействия между сотрудниками и несоблюдению ими норм труда [10–11].

Материалы исследования

Обозначим, что сокрытие явного знания (СЯЗ) представляет собой феномен, при котором сотрудники сознательно удерживают свои знания от других на рабочем месте, что может вызывать негативные последствия, включая снижение производительности, сокращение уровня инноваций и постоянную смену кадров [12]. Термин «явное знание» обозначает знания, которые легко формализуются, документируются и передаются другим, например инструкции, руководства, базы данных и т. п. Если явные знания формализованы и задокументированы, то их сокрытие возможно вследствие ограниченного доступа к этим документам или информации, когда документы, инструкции, базы данных или руководства умышленно не предоставляют нужным людям; создаются препятствия для получе-

ния или использования этих знаний [13]. Сокрытие явного знания может быть рассмотрено через призму теории социального обмена [14], когда сотрудники оценивают затраты и выгоды от обмена знаниями, а также с точки зрения модели когнитивной

оценки [15], объясняющей влияние мотивации на поведение. Процесс преобразования знаний включает 4 этапа согласно модели Нонака – Такеучи [13], также известной как SECI-модель, каждая из стадий которой подвержена сокрытию знания (таблица).

SECI-модель в сокрытии явного знания
The SECI model in hiding explicit knowledge

Этап	Характеристика	Пример СЯЗ	Последствия для корпоративной среды
1	Социализация (неявное → неявное) – процесс обмена неявными знаниями между людьми через совместный опыт и общение	– эксперт отказывается делиться опытом, опасаясь потери уникальности; – несовместимость стилей общения между опытными и новыми сотрудниками, что затрудняет передачу опыта; – отсутствие формальных программ наставничества, что приводит к ограниченному обмену знаниями между поколениями сотрудников	– снижение эффективности командной работы, т. к. ограничение доступа к знаниям замедляет обучение новых сотрудников и снижает общую продуктивность команды; – трудности в понимании и применении знаний, т. к. неполная или неточная передача информации затрудняет ее использование, что негативно влияет на выполнение задач; – потеря доверия, т. к. если сотрудники обнаруживают намеренное сокрытие или искажение данных, это подрывает доверие между коллегами и руководством; – замедление инноваций, т. к. ограниченный доступ к полной и точной информации препятствует созданию новых идей, решений и продуктов;
2	Экстернализация (неявное → явное) – процесс превращения неявных знаний в явные через их формализацию, может включать создание документации, инструкций или презентаций	– неполная документация: разработчик программного обеспечения может создать документацию, которая не полностью отражает все нюансы кода, чтобы сохранить свою экспертизу и важность в проекте; – искажение информации, когда сотрудник может намеренно изменить или упустить важные детали при создании отчета, чтобы сделать его более привлекательным или чтобы скрыть недостатки; – использование сложной, специфической терминологии, которая затрудняет понимание информации для непрофессионалов, что может быть намеренным шагом для сокрытия знаний; – ограниченный доступ к информации, который проявляется при создании документов или баз данных, доступ к которым ограничен для определенных сотрудников, что затрудняет обмен знаниями	– финансовые потери, неправильные решения, основанные на искаженных данных, могут привести к убыткам и снижению конкурентоспособности компании; – увеличение зависимости от отдельных сотрудников, сокрытие ключевых знаний создает зависимость от экспертов, что ставит компанию в уязвимое положение при их уходе или отсутствии; – снижение качества работы, недостаток необходимых знаний приводит к ухудшению качества выполнения задач и проектов; – ограничение возможностей для улучшений, отсутствие обмена знаниями лишает компанию шансов на оптимизацию процессов и внедрение инноваций
3	Комбинация (явное → явное) – процесс объединения различных знаний для создания новых решений или идей, включает синтез данных из разных источников или интеграцию различных технологий	– сотрудник может намеренно изменить данные в базе, чтобы его проект выглядел более успешным, чем он есть на самом деле; – неполное объединение информации, когда сотрудники могут не делиться всей доступной информацией, чтобы сохранить контроль над процессом принятия решений	
4	Интернализация (явное → неявное) – процесс превращения явных знаний в неявные через их интеграцию в личный опыт и навыки сотрудников	– сокрытие ключевых инструкций, когда опытный сотрудник может не делиться всеми важными процедурами с новичками, чтобы сохранить свое влияние и контроль над процессом. Например, менеджер может не предоставить полную информацию о том, как эффективно управлять проектом, чтобы оставаться единственным экспертом в команде; – отказ от обратной связи, когда сотрудник может избегать предоставления обратной связи о выполнении задач другими коллегами, чтобы сохранить свои знания и навыки в тайне. Это может привести к тому, что другие не смогут учиться на его опыте; – неполное использование полученных знаний, когда после обучения сотрудники могут не применять все полученные знания на практике, оставляя некоторые аспекты без внимания. Например, после курса по новым технологиям работник может использовать лишь часть изученного, игнорируя более сложные, но полезные методы	

Вышеприведенная модель конкретно описывает преобразование знаний между неявными и явными формами, подчеркивая процесс создания новых знаний через взаимодействие сотрудников. SECI-модель конкретно рассматривает преобразование между неявными и явными знаниями. На любом этапе управления знаниями может происходить намеренное сокрытие информации, что препятствует эффективному обмену знаниями. Это может быть связано с конкуренцией, желанием сохранить власть или культурными особенностями организации.

Существует несколько исследований, посвященных СЯЗ, однако их недостаточно для эффективного ограничения этого явления. В связи с этим данное исследование нацелено на восполнение пробела в литературе через проведение опроса, который позволит изучить степень распространенности поведения, связанного с СЯЗ, среди сотрудников и менеджеров различных отраслей. Согласно результатам проведенных ранее исследований, такие факторы, как страх потери власти, опасение за конфиденциальность и отсутствие доверия, способствуют СЯЗ [12, 16–18].

Настоящее исследование опирается на три гипотезы, сформулированные на основе предыдущих работ в данной области [12]. Мы надеемся, что полученные результаты будут способствовать обмену знаниями и сотрудничеству между организациями, создавая культуру доверия и открытости, а также мотивируя сотрудников делиться своими знаниями.

Целью исследования является изучение причин поведения, связанного с СЯЗ, среди сотрудников и менеджеров из различных отраслей, а также выявление основных факторов, способствующих данному феномену. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: 1) оценка уровня СЯЗ на рабочем месте; 2) выявление взаимосвязи между социально-демографическими характеристиками и СЯЗ; 3) анализ влияния организационной культуры на СЯЗ.

Новизна исследования заключается в сосредоточении внимания на СЯЗ, а также в анализе влияния демографических характеристик и организационной культуры на поведение. Использование количественной методологии и опроса позволяет получить более точные данные о распространенности СЯЗ среди сотрудников различных категорий, что может помочь организациям развивать культуру доверия и обмена знаниями. Например, полученные результаты могут быть использованы для разработки эффективных стратегий поощрения сотрудничества и открытости в командах.

Методология исследования

В рамках данного исследования были задействованы сотрудники различных организаций из разных отраслей. В общей сложности в исследовании при-

няло участие около 90 респондентов, отобранных с использованием метода удобной выборки.

Для сбора данных использовалась анкета, состоящая из трех основных разделов: демографические данные, сценарии явного сокрытия знаний и вопросы со шкалой Лайкерта. В демографическом разделе участникам предлагалось предоставить информацию о своем возрасте, поле, уровне образования и опыте работы. В разделе «Сценарии СЯЗ» респондентам была представлена гипотетическая ситуация, в которой коллега запрашивает явные знания или информацию, связанную с их работой. Участникам было предложено оценить степень согласия или несогласия с различными вариантами ответов на поведение СЯЗ (от «абсолютно согласен» до «абсолютно не согласен»). Раздел «Вопросы со шкалой Лайкерта» содержал вопросы, касающиеся поведения, связанного как с сокрытием знаний, так и с обменом знаниями. Раздел «Сценарии СЯЗ» был разработан на основе модели ситуационного анализа и включал гипотетическую ситуацию, в которой коллега запрашивает явные знания или информацию, связанную с их работой. Шкала Лайкерта была адаптирована для оценки поведения, связанного с сокрытием и обменом знаниями.

Анкета была успешно заполнена участниками через платформу онлайн-опроса. Собранные данные подверглись анализу с использованием описательной статистики, включающей средние значения, стандартные отклонения и частоты. Для проверки гипотез и выявления значимых различий между группами применялась дифференциальная статистика, включая *t*-тесты и анализ дисперсии (ANOVA). Перед проведением опроса все участники дали информированное согласие на участие. Им было гарантировано, что их ответы останутся анонимными и конфиденциальными. Данное исследование проводилось в соответствии с этическими рекомендациями Американской психологической ассоциации (APA).

Следует отметить, что данное исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, небольшой размер выборки ($n = 87$) может ограничивать обобщаемость результатов на более широкую популяцию. Во-вторых, использование метода удобной выборки может привести к смещению выборки и ограничить репрезентативность результатов. В-третьих, исследование проводилось в конкретном культурном контексте (Объединенные Арабские Эмираты), что может влиять на восприятие и проявление поведения СЯЗ.

Результаты исследования

В исследовании был проведен опрос 87 участников, представляющих различные социальные группы, с акцентом на разные категории сотрудников, от менеджеров до рядовых работников компании. Со-

бранные данные включают информацию о возрасте, принадлежности к гендеру, уровне образования, названии компании, дате ее основания и количестве

сотрудников (рис. 1). Эти данные позволят получить детальное представление о поведении сотрудников, скрывающих явные знания в рабочей среде.

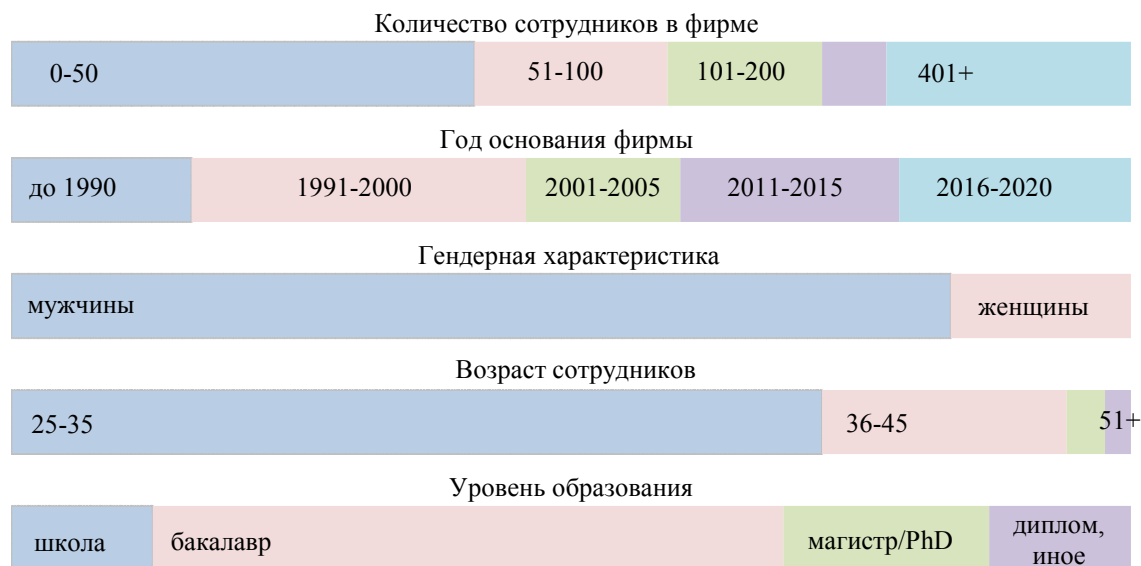


Рис. 1. Характеристики респондентов (в % от общего количества опрошенных)

Fig. 1. Characteristics of the respondents (in % of the total number of respondents)

Результаты анализа анкет свидетельствуют о том, что большинство участников (72,4 %) находятся в возрастной категории от 25 до 35 лет. Высокий процент подтверждает, что большинство сотрудников, участвовавших в исследовании, обладают потенциалом для более быстрого и легкого профессионального развития по сравнению с их более старшими коллегами. Кроме того, 21,8 % участников – возрастная группа от 36 до 45 лет; 3,4 % – от 46 до 50 лет; 2,3 % – старше 51 года. Такое разнообразие возрастных групп позволяет предположить, что совместная работа представителей разных поколений может оказывать влияние на процесс обмена информацией: молодые сотрудники могут делиться знаниями как более свободно, так и более осторожно по сравнению с их более старшими коллегами.

Исследование выявило значительное преобладание мужчин среди участников опроса – почти 84 %. Учитывая, что в секторах, в которых работали респонденты, наблюдается явное доминирование мужчин, различие в гендерном распределении может отражать разнообразие профессий, охваченных в исследовании. Поскольку мужчины и женщины могут по-разному относиться к обмену или сокрытию информации, данное неравенство, вероятно, приведет к дисбалансу в контроле над сокрытием знаний на социальном уровне.

Согласно результатам исследования, 56,3 % участников имеют степень бакалавра, что указывает

на высокий образовательный уровень большинства респондентов и наличие у них достаточного объема знаний. Примечательно, что 18,4 % участников имеют степень магистра. Этот фактор может влиять на глубину их знаний и понимание рабочих процессов. Кроме того, 25,2 % респондентов не имеют высшего образования (среднее образование или диплом), что свидетельствует о разнообразии уровней образования среди рабочей силы и может потенциально влиять на взгляды сотрудников на сокрытие внутренней информации.

На момент проведения опроса респонденты работали в компаниях, отличающихся по времени основания. Так, 16,1 % компаний были основаны в 1990 г. или ранее, а 29,9 % – в период с 1991 по 2000 г. Компании, основанные в период с 2001 по 2005 г., составили 13,8 % выборки, в то время как 19,5 % были основаны в период с 2011 по 2015 г., и 20,7 % – в период с 2016 по 2020 г. Поскольку различные компании могут придерживаться различных политик управления знаниями и стратегий взаимодействия с сотрудниками, такое разнообразие может оказывать влияние на современную рабочую среду и технический прогресс.

Участники данного опроса представляют компании различных размеров. Так, 41,4 % респондентов работают в небольших организациях с числом сотрудников менее 50 человек. Компании с численностью от 51 до 100 работников относятся к среднему

бизнесу, в которых трудоустроены 17,2 % респондентов от общего числа участников, в то время как 13,8 % респондентов заняты на предприятиях с числом сотрудников от 101 до 200. Из числа крупных компаний с числом работников от 201 до 400 в опросе приняли участие 5,7 % респондентов, а 21,8 % участников работают в очень крупных организациях с более чем 401 сотрудником. Учитывая, что более крупные компании могут иметь более структурированные подходы к обмену информацией, а небольшие организации могут способствовать более тесным контактам между сотрудниками, можно предположить, что размер компании существенно влияет на контроль над сокрытием знаний.

Кроме того, данное исследование имело ограничения, связанные с использованием гипотетического сценария для оценки поведения СЯЗ, что может не полностью отражать реальные действия участни-

ков в рабочей среде. Результаты опроса продемонстрировали, что значительная доля сотрудников проявляет эгоцентричное поведение на рабочем месте. В частности, среди 87 респондентов, заполнивших анкету, 45 человек (51,7 %) сообщили о том, что участвуют по крайней мере в одной из форм такого поведения.

Ответы сгруппированы исходя из выдвигаемых предположений, что СЯЗ может быть характерно для различных групп и зависеть от пола, возраста, уровня образования, особенностей фирмы (размер и год основания).

На рис. 2 представлены ответы по гендерному признаку, где позиция «не являются участниками СЯЗ» содержит такие ответы, как «абсолютно не согласен» и «не согласен» с гипотетической ситуацией о СЯЗ, и наоборот: «являются участниками» – «абсолютно согласен» и «согласен».

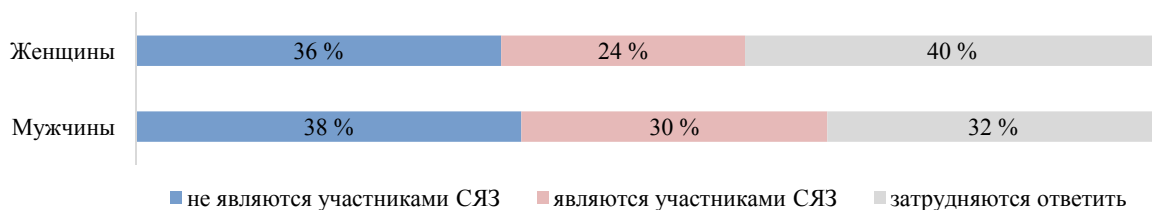


Рис. 2. Участники сокрытия явного знания в зависимости от гендерных характеристик

Fig. 2. Participants hiding explicit knowledge depending on gender characteristics

Традиционные представления о мужских и женских ролях могут влиять на то, как люди взаимодействуют друг с другом и обмениваются информацией. Например, мужчины часто ассоциируются с агрессивностью и конкуренцией, а женщины – с терпимостью и стремлением к компромиссу [19]. Однако проведенный анализ подтверждает это высказывание лишь незначительно, где 24 % женщин

против 30 % мужчин, являющихся участниками СЯЗ.

Кроме того, мы предполагали, что в корпоративной среде СЯЗ может зависеть от возрастных характеристик сотрудников, хотя прямой связи между возрастом и склонностью к сокрытию информации нет. На рис. 3 представлены ответы респондентов в зависимости от возрастных характеристик.

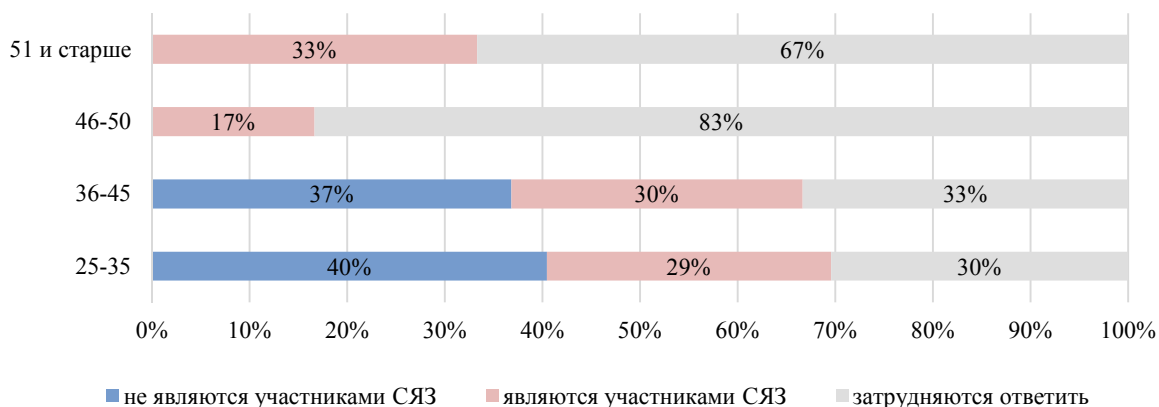


Рис. 3. Участники сокрытия явного знания в зависимости от возрастных характеристик

Fig. 3. Participants hiding explicit knowledge depending on age characteristics

Так, на основе анализа можно сделать вывод о том, что участниками СЯЗ в корпоративной среде является когорта сотрудников в возрасте 25–46 лет и старше 51 года. Такое поведение может объясняться теорией сохранения ресурсов [20], сотрудники могут скрывать знания из-за страха потерять «трудно завоеванные» достижения, такие как профессиональная репутация или уникальная экспертиза. Это особенно актуально для данной возрастной группы, которая активно строит карьеру и стремится

быть незаменимой [21].

Что касается СЯЗ в зависимости от уровня образования, то можно отметить, что оно наблюдается в большей степени – у сотрудников со средним уровнем образования, в меньшей степени – у сотрудников, которые имеют степень магистра или только школьное образование (рис. 4). Вероятно, сотрудники с более высоким уровнем образования могут лучше понимать важность обмена знаниями для достижения организационных целей и инноваций.

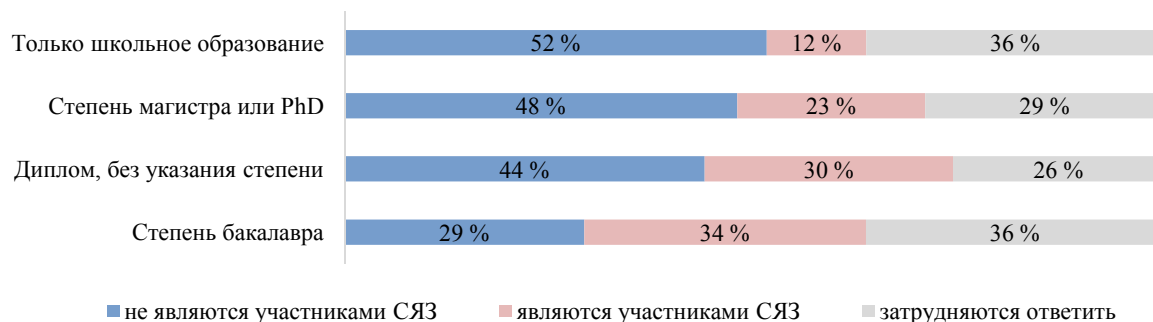


Рис. 4. Участники сокрытия явного знания в зависимости от уровня образования

Fig. 4. Participants in hiding explicit knowledge depending on the level of education

Существующие исследования подтверждают, что такое явление, как информационная справедливость, может улучшить принятие сотрудниками и повысить терпимость к негативной информации или решениям, тем самым снижая девиантное поведение сотрудников на рабочем месте [22]. Например, в [23] доказано, что среди студентов высших учебных заведений интерактивная справедливость негативно связана со всеми тремя формами сокры-

тия знаний, включая уклончивое сокрытие, притворство глупостью и рационализированное сокрытие. В другом недавнем исследовании [24] обнаружили, что организационная справедливость оказывает негативное влияние на сокрытие знаний.

Что касается зависимости СЯЗ от характеристики компаний (рис. 5), то здесь нельзя отметить какую-то единую тенденцию, т. е. это явление не зависит от размера и возраста компаний.



Рис. 5. Участники сокрытия явного знания в зависимости от характеристики фирмы

Fig. 5. Participants in concealing explicit knowledge, depending on the characteristics of the company

В анкете для респондентов 6 вопросов относятся к ситуации о СЯЗ. Таким образом, следующая визуализация относится к тому, как часто респонденты

отвечали на вопрос, что его поведение может характеризоваться как СЯЗ (рис. 6).



Рис. 6. Характеристики респондентов, чье поведение может характеризоваться как сокрытие явного знания, (% от ответивших положительно)

Fig. 6. Characteristics of respondents whose behavior can be characterized as concealing explicit knowledge (% of those who responded positively)

На рис. 6 представлены характеристики респондентов, чье поведение может характеризоваться как СЯЗ, где наблюдается, что мужчины со степенью бакалавра в возрастной категории 25–35 лет составляют наибольшую долю участников, демонстрирующих это поведение. Эти данные подтверждают идею о том, что молодежь с высшим образованием более подвержена проявлению эгоцентричного поведения на рабочем месте. Данные результаты свидетельствуют о том, что молодые работники с высоким уровнем образования могут проявлять склонность к СЯЗ, возможно, из-за таких факторов, как

чувство конкуренции или опасение за свою профессиональную значимость. Это подчеркивает важность создания открытой и поддерживающей корпоративной культуры, способствующей обмену знаниями в организациях.

Итак, портрет респондента, склонного к СЯЗ, может быть представлен следующим образом: мужчина со степенью бакалавра в возрасте 25–35 лет (рис. 7), где 7 % (от ответов всех респондентов, которые ответили на 2 и более ответа положительно) ответили на 2 ответа положительно; 19 % – на 3; 10 % – на 4; 2 % – на 5; 5 % – на все 6 вопросов.

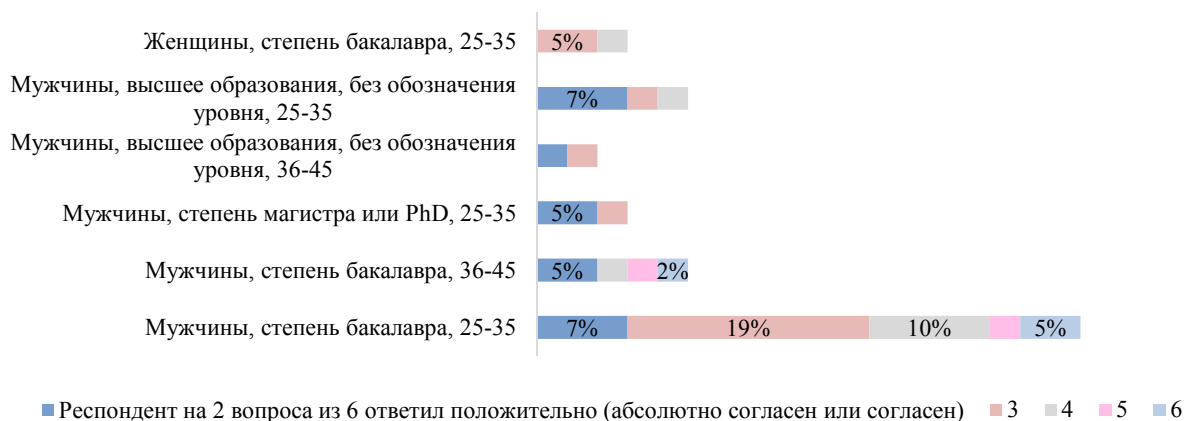


Рис. 7. Портрет респондентов, чье поведение может характеризоваться как сокрытие явного знания (% от ответивших положительно)

Fig. 7. Portrait of respondents whose behavior can be characterized as concealing explicit knowledge (% of those who answered positively)

На рис. 8 представлены характеристики респондентов, которым не свойственно СЯЗ. При этом респондентов, которые ответили на 2 и более вопроса отрицательно, нет среди возрастной когорты 46+, т. е. мы можем предположить, что данная возрастная когорта более склонна к СЯЗ. Кроме того,

женщин, отрицательно ответивших на 2 и более ответа, больше, чем на рис. 6.

Однако портрет респондента остается таким же – мужчина со степенью бакалавра в возрасте 25–35 лет (рис. 9).

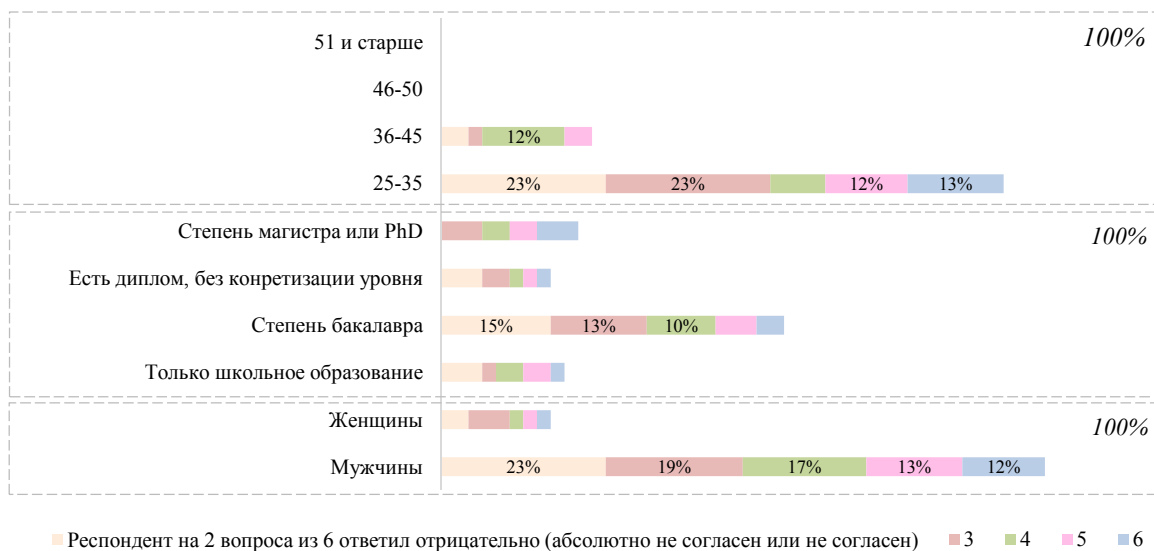


Рис. 8. Характеристики респондентов, которым не свойственно сокрытие явного знания (% от ответивших отрицательно)

Fig. 8. Characteristics of respondents who do not conceal explicit knowledge (% of those who answered negatively)

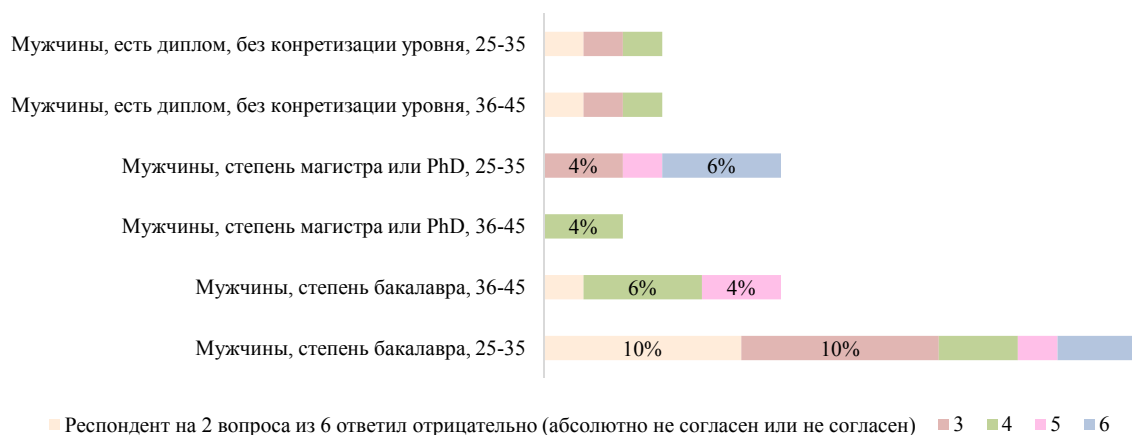


Рис. 9. Портрет респондентов, которым не свойственно сокрытие явного знания (% от ответивших положительно)

Fig. 9. Portrait of respondents who do not tend to conceal explicit knowledge (% of those who answered positively)

Среди вариантов ответов был еще один тип – «затрудняюсь ответить», он может характеризоваться неоднозначно: либо респонденты не задумывались над подобного рода проблемой, либо опасают-

ся признаться. Тем не менее здесь тоже вырисовывается своя картина (рис. 10) и портрет респондента (рис. 11).

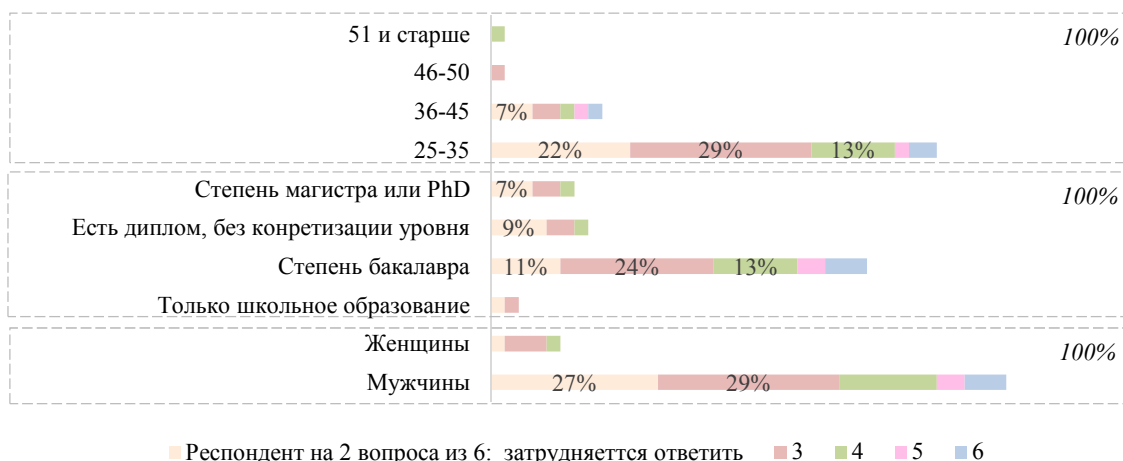


Рис. 10. Характеристики респондентов, которые затрудняются ответить на вопросы о сокрытии явного знания (% от выбравших ответ «затрудняюсь ответить»)

Fig. 10. Characteristics of respondents who struggle to answer questions about hiding explicit knowledge (% of those who chose the answer "I find it difficult to answer")

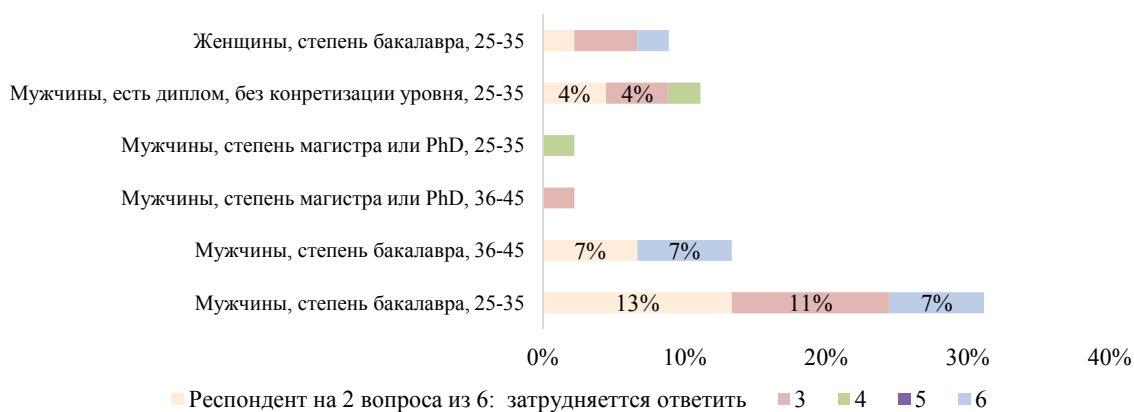


Рис. 11. Портрет респондентов, которые затрудняются ответить на вопросы о сокрытии явного знания (% от выбравших ответ «затрудняюсь ответить»)

Fig. 11. Portrait of respondents who find it difficult to answer questions about hiding explicit knowledge (% of those who chose the answer "I find it difficult to answer")

Таким образом, можно отметить следующие характеристики, влияющие на СЯЗ:

– пол: мужчины чаще, чем женщины, склонны к СЯЗ, что может быть обусловлено различиями в подходах к конкуренции и коллаборации между гендерами;

– возраст: респонденты в возрасте 25–35 лет чаще участвуют в поведении, связанном с сокрытием знаний, что может указывать на то, что молодые специалисты могут быть более эгоцентричными в начале своей карьеры;

– образование: результаты опроса определили, что респонденты с дипломом бакалавра наиболее склонны к СЯЗ, что может свидетельствовать о том, что уровень образования влияет на уверенность

в своих знаниях и желании делиться ими;

– характеристика компании: СЯЗ не зависит от размера или возраста организации, что указывает на то, что поведение сотрудников складывается под влиянием личных факторов и организационной культуры.

Заключение

Данное исследование подчеркивает важность понимания СЯЗ в организациях и его влияние на эффективность управления знаниями. Согласно результатам опроса, значительная доля сотрудников демонстрирует склонность к сокрытию информации, что связано с такими факторами, как страх потери влияния и недостаток доверия в команде.

Эти выводы подтверждают необходимость создания культуры открытости и доверия в организациях, что, в свою очередь, будет способствовать более эффективному обмену знаниями и инновациям.

На основании проведенного исследования портрет респондента, склонного к СЯЗ, можно описать следующим образом: мужчина в возрасте 25–35 лет, уровень образования – степень бакалавра. Такой портрет может быть обусловлен тем, что в этом возрасте сотрудник находится на этапе карьеры, где конкуренция и желание продемонстрировать свои знания преобладают над стремлением к сотрудничеству.

Несмотря на полученные результаты, остаются открытыми вопросы о воздействии других факторов, таких как уровень организационной справедливости и личные мотивации сотрудников, на поведение, связанное с сокрытием знаний. В будущем важно продолжить исследования в этой области, чтобы разработать более эффективные стратегии управления знаниями.

Таким образом, создание атмосферы доверия и поддержки в организациях является ключевым элементом в борьбе с СЯЗ, способствуя не только повышению продуктивности, но и общему развитию корпоративной культуры.

Список источников

1. Budhwar P., Cumming D. New directions in management research and communication: lessons from the COVID-19 pandemic // *British Journal of Management*. 2020. V. 31. Iss. 3. P. 441.
2. Collings D. G. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age // *Human Resource Management Journal*. 2021. V. 31. Iss. 4. P. 819–833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>.
3. Malik A. Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM // *Journal of Business Research*. 2019. V. 103. P. 557–569.
4. König A., Graf-Vlachy L., Bundy J., Little M. L. A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises // *Academy of Management Review*. 2020. V. 45. Iss. 1. P. 130–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>.
5. Aarabi M. S., Subramaniam I. D., Akeel A. B. Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry // *Asian Social Science*. 2013. V. 9. Iss. 9. P. 301. DOI 10.5539/ass.v9n9p301.
6. Huo W., Cai Z., Luo J., Men C., Jia R. Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior // *Journal of Knowledge Management*. 2016. V. 20. Iss. 5. P. 880–897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>.
7. Jiang Z. Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism // *Journal of Organizational Behavior*. 2019. V. 40. Iss. 7. P. 800–818. <https://doi.org/10.1002/job.2358>.
8. Ellmer M., Reichel A. Mind the channel! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice // *Human Resource Management Journal*. 2021. V. 31. Iss. 1. P. 259–276.
9. Panopto. Workplace knowledge and productivity report. 2018. 29 p. URL: <https://www.panopto.com/resource/valuing-workplace-knowledge/> (дата обращения: 01.02.2025).
10. Kwahk K. Y., Park D. H. The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments // *Computers in Human Behavior*. 2016. V. 55. P. 826–839. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>.
11. Hickland E. Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance // *Human Resource Management Journal*. 2020. V. 30. Iss. 4. P. 537–552.
12. Connelly C. E., Zweig D., Webster J., Trougakos J. P. Knowledge hiding in organizations: A multilevel perspective // *Journal of Organizational Behavior*. 2012. V. 33. Iss. 1. P. 64–88.
13. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. N. Y.: Oxford University Press, 1995. 284 p.
14. Blau P. M. *Exchange and Power in Social Life*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1964. 392 p. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_43.
15. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N. Y.: Plenum, 1985. 396 p.
16. Connelly C. E., Zweig D. Knowledge hiding in organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 2015. V. 36 (S1). P. 77–92.
17. Jiang J. J., Chen H. G., Tarn J. M. Information hiding behavior in knowledge management systems // *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. 2016. V. 26. Iss. 2. P. 115–131.
18. Zhao Y., Jiang J. J. Knowledge hiding in knowledge-intensive firms: The roles of employee knowledge self-efficacy and job insecurity // *Journal of Knowledge Management*. 2017. V. 21. Iss. 5. P. 1175–1192.
19. Латипова А. П., Шабанов Л. В. Гендерные особенности стилей поведения в условиях социально-трудовых конфликтов // *Молодой ученый*. 2015. № 6 (86). С. 765–767.
20. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // *American Psychologist*. 1989. V. 44. Iss. 3. P. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
21. Nguyen T. M., Malik A., Budhwar P. Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership // *Journal of business research*. 2022. V. 139. P. 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>.
22. Greenberg J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts // *Journal of Applied Psychology*. 1990. V. 75. Iss. 5. P. 561–568.
23. Ghani U., Zhai X., Spector J. M., Chen N.-Sh., Lin L., Ding D., Usman M. Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment // *Higher Education*. 2020. V. 79. P. 325–344.
24. Oubrich M., Hakmaoui A., Benhayoun L., Solberg S. K., Abdulkader B. Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment // *Journal of Business Research*. 2021. V. 137. P. 488–499.

References

1. Budhwar P., Cumming D. New directions in management research and communication: lessons from the COVID-19 pandemic. *British Journal of Management*, 2020, vol. 31, iss. 3, p. 441.
2. Collings D. G. Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 2021, vol. 31, iss. 4, pp. 819-833. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>.
3. Malik A. Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *Journal of Business Research*, 2019, vol. 103, pp. 557-569.
4. König A., Graf-Vlachy L., Bundy J., Little M. L. A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises. *Academy of Management Review*, 2020, vol. 45, iss. 1, pp. 130-153. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0387>.
5. Aarabi M. S., Subramaniam I. D., Akeel A. B. Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 2013, vol. 9, iss. 9, p. 301. DOI 10.5539/ass.v9n9p301.
6. Huo W., Cai Z., Luo J., Men C., Jia R. Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 2016, vol. 20, iss. 5, pp. 880-897. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0451>.
7. Jiang Z. Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, vol. 40, iss. 7, pp. 800-818. <https://doi.org/10.1002/job.2358>.
8. Ellmer M., Reichel A. Mind the channel! An affordance perspective on how digital voice channels encourage or discourage employee voice. *Human Resource Management Journal*, 2021, vol. 31, iss. 1, pp. 259-276.
9. Panopto. *Workplace knowledge and productivity report*. 2018. 29 p. Available at: <https://www.panopto.com/resource/valuing-workplace-knowledge/> (accessed: 01.02.2025).
10. Kwahk K. Y., Park D. H. The effects of network sharing on knowledge-sharing activities and job performance in enterprise social media environments. *Computers in Human Behavior*, 2016, vol. 55, pp. 826-839. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.044>.
11. Hickland E. Employer silencing in a context of voice regulations: Case studies of non-compliance. *Human Resource Management Journal*, 2020, vol. 30, iss. 4, pp. 537-552.
12. Connelly C. E., Zweig D., Webster J., Trougakos J. P. Knowledge hiding in organizations: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, vol. 33, iss. 1, pp. 64-88.
13. Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press, 1995. 284 p.
14. Blau P. M. *Exchange and Power in Social Life*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1964. 392 p. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45292-6_43.
15. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Plenum Publ., 1985. 396 p.
16. Connelly C. E., Zweig D. Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, vol. 36 (S1), pp. 77-92.
17. Jiang J. J., Chen H. G., Tarn J. M. Information hiding behavior in knowledge management systems. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 2016, vol. 26, iss. 2, pp. 115-131.
18. Zhao Y., Jiang J. J. Knowledge hiding in knowledge-intensive firms: The roles of employee knowledge self-efficacy and job insecurity. *Journal of Knowledge Management*, 2017, vol. 21, iss. 5, pp. 1175-1192.
19. Latipova A. R., Shabanov L. V. Gendernye osobennosti stilei povedeniia v usloviakh sotsial'no-trudovykh konfliktov [Gender-specific behavioral styles in the context of social and labor conflicts]. *Molodoi uchenyi*, 2015, no. 6 (86), pp. 765-767.
20. Hobfoll S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 1989, vol. 44, iss. 3, pp. 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
21. Nguyen T. M., Malik A., Budhwar P. Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of business research*, 2022, vol. 139, pp. 161-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>.
22. Greenberg J. Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, iss. 5, pp. 561-568.
23. Ghani U., Zhai X., Spector J. M., Chen N.-Sh., Lin L., Ding D., Usman M. Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment. *Higher Education*, 2020, vol. 79, pp. 325-344.
24. Oubrich M., Hakmaoui A., Benhayoun L., Solberg S. K., Abdulkader B. Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 2021, vol. 137, pp. 488-499.

Статья поступила в редакцию 01.03.2025; одобрена после рецензирования 31.03.2025; принята к публикации 16.06.2025
The article was submitted 01.03.2025; approved after reviewing 31.03.2025; accepted for publication 16.06.2025

Информация об авторе / Information about the author

Абдуллах Али Салех Акель — аспирант института экономики и управления; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; Alisaleh_gau@hotmail.com

Abdullah Ali Saleh Aqel — Postgraduate Student at the Institute of Economics and Management; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin; Alisaleh_gau@hotmail.com

