ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΒΑ
«ΝΕΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

ΣΠΑΛΙΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α.Μ. 318

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΜΥΛΩΝΗ ΒΑΡΒΑΡΑ
ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:
1. ΜΥΛΩΝΗ ΒΑΡΒΑΡΑ
2. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ
3. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

Πάτρα, Ιούλιος 2016

Στην οικογένεια και όσους είναι
δίπλα μου στις δύσκολες στιγμές….

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Βαρβάρα Μυλώνη, η οποία ήταν δίπλα μου κατά την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας και συνέβαλε τα μέγιστα στο να φέρω εις πέρας το δύσκολο αυτό έργο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής και φυσικά, την οικογένειά μου, η οποία ήταν αρωγός στην προσπάθεια που κατέβαλα ώστε να ολοκληρώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες 3

Πίνακας περιεχομένων 4

Περίληψη 6

Κεφάλαιο 1ο 8

«Εισαγωγικές έννοιες» 8

1.1 Ορισμός μεταφοράς γνώσης 9

1.2 Τυπολογία γνώσεων 9

1.3 Πρακτικές μεταφοράς γνώσης 10

1.4 Παράγοντες επίδρασης στη μεταφορά γνώσης 11

1.5 Ικανότητα απορρόφησης μεταφοράς γνώσης 12

1.5.1 Πιθανή ικανότητα απορρόφησης 13

1.5.2 Αντιληπτή ικανότητα απορρόφησης 13

Κεφάλαιο 2ο 15

«Βιβλιογραφική επισκόπηση» 15

2.1 Μεταφορά γνώσης σε πολυεθνικές 15

2.2 Ανταλλαγή γνώσεων και οργανωτικές αξίες σε πολυεθνικές 18

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και μεταφορά γνώσεων 20

2.3.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή γνώσης 22

2.3.2 Εξωτερικά κίνητρα και μεταφορά γνώσης 22

2.3.3 Κοινωνική αλληλεπίδραση και μεταφορά γνώσης 24

2.4 Γνωρίσματα αποδεκτών μεταφοράς γνώσης 25

2.5 Χαρακτηριστικά παρόχων μεταφοράς γνώσης 26

Κεφάλαιο 3ο 28

«Ερευνητικό μέρος» 28

3.1 Αντικείμενα έρευνας 28

3.2 Κύρια συστατικά μεταφοράς γνώσης 29
3.3 Κεντρικά σημεία έρευνας 30
3.4 Μεθοδολογία έρευνας 32
Κεφάλαιο 4ο 34
«Ανάλυση ευρημάτων έρευνας» 34
4.1 Μεταφορά γνώσης από μητρική σε θυγατρική 34
4.1.1 Είδη μεταφοράς γνώσης 35
4.1.2 Μεταφορά γνώσης σε τμήματα της επιχείρησης 36
4.1.3 Τρόποι μεταφοράς γνώσης στις θυγατρικές 37
4.2 Μεταφορά γνώσης από θυγατρικές στη μητρική 39
4.3 Μεταφορά γνώσης μεταξύ τμημάτων 40
4.3.1 Τρόποι μεταφοράς γνώσης μεταξύ τμημάτων 40
4.4 Μεταφορά γνώσης μεταξύ συνεργατών 41
4.5 Μεταφορά άρρητης γνώσης 43
4.6 Αύξηση εργασιακής απόδοσης από μεταφορά γνώσης 44
4.7 Τυπικά είδη μεταφοράς γνώσης 45
4.8 Ενθάρρυνση μεταφοράς γνώσης 46
4.8.1 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για ενίσχυση μεταφοράς γνώσης ... 47
4.9 Αξιολόγηση μεταφοράς γνώσης 49
4.10 Ικανότητα απορρόφησης και αξιοποίησης γνώσης από εξωτερικό περιβάλλον 50
Συμπεράσματα 52
Βιβλιογραφία 56
Παράρτημα 60

Περίληψη

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία μελετάται η μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς εν γένει. Για να γίνει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη η λειτουργία ενός οργανισμού, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ανθρώπινο δυναμικό να γίνεται κοινωνός σημαντικών πληροφοριών και κυρίως γνώσεων, οι οποίες συνδράμουν στο να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να κατανοήσουν τον τρόπο που πρέπει να διεκπεραιώνονται οι διαδικασίες για τις οποίες είναι αρμόδιοι κ.ο.κ.

Τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη και συνήθως τα πιο έμπειρα στελέχη σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, είναι οι πομποί από τους οποίους μεταφέρεται η γνώση προς τα κατώτερα στρώματα στην ιεραρχική δομή (Kogut and Zander, 1993). Ωστόσο οι τρόποι με τους οποίους μεταφέρεται η γνώση μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αλλάζει, ανάλογα την ύπαρξη ή μη ύπαρξη διάφορων παραγόντων. Διαφορετικός είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διάχυση και η μεταφορά γνώσης σε μια πολυεθνική με πολλές θυγατρικές και αλλιώς σε μια επιχείρηση που δεν έχει θυγατρικές και απασχολεί λιγότερο προσωπικό (Moore and Birkinshaw, 1998).

Πέραν της δομής της επιχείρησης, της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, του αντικειμένου το οποίο εμπορεύεται, η μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις, έχει αρκετές μορφές και πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, αφού μελετηθεί η διεθνής βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί για τη μεταφορά γνώσης και αφού παρατεθούν οι σχετικές με το αντικείμενο μελέτης έννοιες και ορισμοί, θα παρουσιαστεί μια μελέτη περίπτωσης που θα αφορά την επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του ομίλου LafargeHolcim και τον τρόπο που μεταφέρεται η γνώση σε αυτή.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αφορούσε την επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ και τη διαδικασία που ακολουθείται στο εσωτερικό της, προκειμένου να μεταφερθεί η γνώση μεταξύ των στελεχών – υπαλλήλων – τμημάτων. Πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με ανώτερα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη την επιχείρησης, τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου που συνάπτεται στο παράρτημα της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Η δομή της εργασίας διαρθρώθηκε σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια μικρή εισαγωγή σε έννοιες σχετικές με την γνώση και τη μεταφορά γνώσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρατίθεται η διεθνής βιβλιογραφία και τα ευρήματα ερευνών που μελέτησαν την μεταφορά γνώσης, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην ποιοτική έρευνα που διεξήγαμε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνάς και η πτυχιακή εργασία κλείνει με την παράθεση των συμπερασμάτων που εξάγονται, με παράλληλη σύγκριση των ευρημάτων της έρευνάς μας με άλλες προγενέστερες έρευνες και με προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική μελέτη.

Κεφάλαιο 1ο
«Εισαγωγικές έννοιες»

Η μεταφορά γνώσης είναι μια έννοια που άρχισε συστηματικά να μελετάται από την ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά και από ανθρώπους της αγοράς, την τελευταία εικοσαετία. Οι λόγοι που οδήγησαν στον να εντρυφήσουν τόσο οι ακαδημαϊκοί, όσο και επιχειρηματίες, managers κ.ά. στην έννοια αυτή, είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης και γενικότερα, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της (Gupta and Govindarajan, 1994).

Η μελέτη της μεταφοράς γνώσης ή αλλιώς «Knowledge transfer» όπως απαντάται στη διεθνή βιβλιογραφία, έχει πραγματοποιηθεί από διάφορους ερευνητές, κυρίως της αλλοδαπής. Στις πλείστες των περιπτώσεων χρησιμοποιείται μια μεθοδολογία, η οποία βασίζεται στην συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου από υπαλλήλους και εργαζομένους, διαφόρων πολυεθνικών και άλλων επιχειρήσεων, στο οποίο υπάρχουν ερωτήσεις που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων που ασκούν και της εκπαίδευσης που τους παρέχεται (Birkinshaw and Morrison, 1995). Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, κατόπιν μελέτης της διεθνούς βιβλιογραφίας και σχετικών μελετών, για τη μεταφορά γνώσης, το οποίο απαντήθηκε μέσω συνεντεύξεων από υψηλόβαθμα στελέχη των της επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ. Αφού έγινε συγκέντρωση των απαντήσεων, αξιολογήθηκαν, εντοπίστηκαν τα σημαντικότερα ευρήματα που αφορούσαν στη μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις αυτές και πραγματοποιήθηκε σύγκριση με τα ευρήματα άλλων ερευνών σχετικών με το θέμα.

Αρκετές μελέτες, όπως των Argote και Ingram (2000), των Doz, Santos και Williamson (2001), έχουν δείξει ότι η μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις πραγματοποιείται άλλοτε με τυποποιημένες διαδικασίες και άλλοτε σιωπηρά, μέσα από την καθημερινή επικοινωνία και τις πρακτικές που εφαρμόζονται. Ακολούθως παρατίθενται διάφοροι ορισμοί για τη μεταφορά γνώσης και παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας που διεξήχθη για την πτυχιακή εργασία.

1.1 Ορισμός μεταφοράς γνώσης

Για τη μεταφορά γνώσης έχουν δοθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί από τους μελετητές της έννοιας. Σύμφωνα με τους Argote και Ingram (2000), ως μεταφορά γνώσης ορίζουν *«…τη διαδικασία μέσα από την οποία ένα τμήμα ή μια μονάδα από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την εμπειρία και τις γνώσεις, αλλά και την τεχνογνωσία άλλων μονάδων ή τμημάτων.»*

Η μεταφορά γνώσεων αποτελεί επομένως το πρακτικό πρόβλημα της μεταφοράς γνώσης από το ένα μέρος μιας οργάνωσης σε ένα άλλο. Όπως συμβαίνει και με τη διαχείριση της γνώσης, η μεταφορά γνώσης επιδιώκει να οργανώσει, να δημιουργήσει, να συλλάβει ή να διανέμει τη γνώση σε μια οργάνωση και να εξασφαλίσει ότι θα είναι διαθέσιμη σε άτομα που θα τη χρειαστούν στο μέλλον μέσα στην οργάνωση. Γίνεται κατανοητό επομένως, ότι αποτελεί κάτι περισσότερο από πρόβλημα επικοινωνίας και δεν μπορεί να πραγματωθεί μέσα από την αποστολή ενός μηνύματος ή εγγράφως. Η πολυπλοκότητά της οφείλεται στο ότι εντοπίζεται σε διοικητικά στελέχη, σε εργαλεία και διεργασίες, αλλά και σε επιμέρους επίπεδα και υποδίκτυα των παραπάνω (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Η μεταφορά γνώσης είναι μια έννοια που συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και διεργασιών και υποστηρίζει αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων, μεταξύ τμημάτων οργανώσεων κ.ο.κ (Blackler, 1995). Πρέπει να τονιστεί ότι η μεταφορά της γνώσης σε μια οργάνωση, είναι εφικτό να εντοπιστεί και να παρατηρηθεί μέσω των διαφορών στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, ομάδων ή τμημάτων που τη λαμβάνουν. Ωστόσο, η επιτυχής μεταφορά γνώσης, σύμφωνα με τους Harman and Brelade (2003) είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί ή αν συμβεί γίνεται σιωπηρά, δίχως τυπικές διαδικασίες.

1.2 Τυπολογία γνώσεων

Πλέον στις μέρες μας, αλλά κυρίως από τη βιομηχανική περίοδο και ύστερα, οι γνώσεις είναι τα απαραίτητα συστατικά μιας οργάνωσης, μιας επιχείρησης, μιας κοινωνίας γενικότερα, πάνω στις οποίες δομούνται σχέσεις, συναλλαγές, αναπτύσσονται πλεονεκτήματα και στηρίζονται όλες οι λειτουργίες και διαδικασίες μιας οργάνωσης (Mudambi and Navarra,

2004). Η γνώση φυσικά βρίσκεται στα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης. Οι εσωτερικές δομές σε μια οργάνωση, μπορούν να φτιαχτούν κατά τρόπο που θα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των επιμέρους τμημάτων της, εάν βεβαίως, υποβοηθηθεί και υποστηριχθεί η μεταφορά γνώσης μέσα σε αυτές τις δομές. Οι τύποι γνώσεων που απαντώνται σε διάφορες οργανώσεις είναι οι ακόλουθοι (Davenport, Laurence, 2000):

- **Ενσυνείδητη - εγκεφαλική γνώση:** είναι η γνώση που εξαρτάται από εννοιολογικές δεξιότητες και γνωστικές ικανότητες. Είναι κυρίως πρακτικής φύσης, αφορά γνώσεις υψηλού επιπέδου και οι στόχοι σε αυτή την κατηγορία, αναδιαμορφώνονται συνεχώς χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η σιωπηρή γνώση ανήκει σε αυτό τον τύπο γνώσεων.
- **Ενσωματωμένη σε πρακτικές γνώση:** είναι η γνώση που προσανατολίζεται στη δράση και αποτελείται από συναφείς πρακτικές. Τα άτομα αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον και μπορούν να ερμηνεύουν πώς δημιουργείται αυτό το είδος μη ρητής γνώσης.
- **Ενσωματωμένη σε κουλτούρα γνώση:** είναι η γνώση και η διαδικασία για την επίτευξη κοινών αντιλήψεων μέσω της κοινωνικοποίησης. Τα μέσα μέσω των οποίων πραγματώνεται αυτού του είδους η γνώση σε μια επιχείρηση είναι η γλώσσα και η διαπραγμάτευση.
- **Ενσωματωμένη γνώση**: είναι η σιωπηρή γνώση που εντοπίζεται μέσα από συστηματικές ρουτίνες. Αφορά σχέσεις μεταξύ των ρόλων μέσα σε μια οργάνωση, αφορά τις τεχνολογίες, τις τυπικές διαδικασίες και τις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο σύστημα.
- **Κωδικοποιημένη γνώση**: είναι η γνώση που υπάρχει σε σήματα και σύμβολα, όπως σε βιβλία, εγχειρίδια κλπ. Αυτός ο τύπος γνώσης, αφορά περισσότερο τη μεταβίβαση, την αποθήκευση και τον εντοπισμό των πηγών των γνώσεων.

1.3 Πρακτικές μεταφοράς γνώσης

Η μεταφορά γνώσης είναι μια διαδικασία που μπορεί να πραγματωθεί μέσα από διάφορες πρακτικές και με διάφορες μεθόδους. Αναλόγως το είδος της γνώσης, το είδος της δραστηριότητας, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της τεχνολογίας που

εφαρμόζεται σε μια οργάνωση, ανάλογος είναι και ο τρόπος ή η πρακτική μεταφοράς γνώσης (Kogut and Zander, 1992). Οι πιο συνηθισμένες πρακτικές που έχουν εντοπιστεί σε επιχειρήσεις και γενικότερα οργανώσεις, μέσω των οποίων μεταφέρονται γνώσεις, είναι οι εξής σύμφωνα με τους Argote and Ingram (2000):

- Καθοδήγηση
- Καθοδηγούμενη εμπειρία
- Προσομοίωση
- Καθοδηγούμενη πειραματισμός
- Παρακολούθηση της εργασίας των εργαζομένων
- Εργασία σε ζευγάρια
- Δημιουργία ομάδας ενημέρωσης πρακτικών
- Προφορική μεταφορά γνώσεων
- Μέσω εργασιακής εμπειρίας

Είναι σαφές ότι η μεταφορά γνώσης είναι μια πολύπλοκη έννοια και δεν μπορεί να ερμηνευτεί μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, αλλά μέσα από την ανάλυση μιας πληθώρας πρακτικών. Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας παρατίθενται οι περιορισμοί της έρευνάς μας και ακολούθως στο 2^{ο} κεφάλαιο, η βιβλιογραφική επισκόπηση για την έννοια της μεταφοράς γνώσης.

1.4 Παράγοντες επίδρασης στη μεταφορά γνώσης

Οι έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τη μεταφορά γνώσης στις πολυεθνικές αφορούν κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες της αλλοδαπής και λιγότερο σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μεταφορά γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Άλλοτε η μεταφορά γνώσης μπορεί να είναι τυπική και άλλοτε άτυπη (Barney, 1991). Ωστόσο, αυτό που θα μελετηθεί ενδελεχώς στην παρούσα εργασία είναι ο τρόπος μεταφοράς γνώσης που πραγματοποιείται σε μια επιχείρηση, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον και το κυρίως κομμάτι της έρευνας στην ένταση της μεταφοράς γνώσης και στα είδη μεταφοράς γνώσης που απαντώνται στην επιχείρηση που θα αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης.

Τα πεδία μεταφοράς γνώσης σε μια επιχείρηση σχετίζονται πάντοτε με το είδος και το αντικείμενο που εμπορεύεται η επιχείρηση, αλλά μία ακόμα σημαντική συνιστώσα είναι το πλήθος των υπαλλήλων που απασχολούνται και κατά πόσο κρίνεται αναγκαία και σκόπιμη η μεταφορά γνώσης στην επιχείρηση (Grant, 1996). Σε πολλές μελέτες όπως σε αυτές των Gupta και Govindarajan (1991, 1995, 2000) εξετάζεται η συσχέτιση της μεταφοράς γνώσης με διάφορους παράγοντες, με τους σημαντικότερους παράγοντες που συναντώνται και στη μελέτη του Ford (1990), των Zander και Kogut (1995) και των Minbaeva, Foss και Snell (2009)να είναι οι κάτωθι:

- Ηλικία
- Αριθμός υπαλλήλων
- Αριθμός θυγατρικών
- Αυτονομία τμημάτων
- Τυποποιημένες διαδικασίες
- Αριθμός προϊσταμένων
- Ικανότητα μάθησης υπαλλήλων

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο και οι γνώσεις που υπάρχουν σε μια θυγατρική, επηρεάζουν άμεσα την ένταση της μεταφοράς γνώσης που πραγματοποιείται μέσα σε μια πολυεθνική επιχείρηση (Foss and Pedersen, 2002). Στην ενότητα που ακολουθεί θα γίνει αναφορά στον κρίσιμο παράγοντα της απορροφητικής ικανότητας στη μεταφορά γνώσης, καθώς επίσης στα σημεία που θα εστιάσει η έρευνα της παρούσας εργασίας, ενώ παράλληλα θα γίνει αναφορά στα σημεία που χρήζουν περαιτέρω έρευνας και μελέτης σχετικά με τη μεταφορά γνώσης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

1.5 Ικανότητα απορρόφησης μεταφοράς γνώσης

Για τη μελέτη της έννοιας της μεταφοράς γνώσης πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά του αποστολέα και του παραλήπτη. Στην παρούσα εργασία, ως αποστολέας και παραλήπτης θεωρούνται η μητρική και η θυγατρική επιχείρηση ή ο προϊστάμενος και υφιστάμενος (Capello, 1999). Υπάρχει ένας βαθμός συμμετρίας μεταξύ των δύο παραπάνω συνιστωσών. Αρχικά, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μεταφορά γνώσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί προς τις δύο κατευθύνσεις, καθώς οι ρόλοι και οι σχέσεις αλλάζουν

αναλόγως του ποιος θεωρείται πελάτης, καταναλωτής, προμηθευτής κ.ο.κ. Επιπρόσθετα, σε πολλές περιπτώσεις οι θυγατρικές επιχειρήσεις δεν είναι λήπτες μεταφοράς γνώσης, αλλά λόγω ιδιαιτεροτήτων ή εξειδίκευσης καταφέρνουν και είναι οι πηγές της μεταφοράς γνώσης προς τη μητρική επιχείρηση (Bartol and Srivastava, 2002).

Βασικός παράγοντας και στις δύο περιπτώσεις για την επιτυχή μεταφορά γνώσης είναι η ικανότητα απορρόφησης των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα, των υπαλλήλων που αποτελούν το προσωπικό της επιχείρησης, οι οποίοι απασχολούνται σε θέσεις για τις οποίες είναι απαραίτητη ή ενδείκνυται η μεταφορά γνώσης, η οποία οδηγεί σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας παράλληλα των επιχειρήσεων. Η ικανότητα απορρόφησης είναι η ικανότητα των υπαλλήλων να αναγνωρίζουν την αξία της νέας γνώσης, να αφομοιώνουν τη γνώση και να τη χρησιμοποιούν, όπου κρίνεται σκόπιμο (Cohen και Levinthal, 1990). Η ικανότητα απορρόφησης της επιχείρησης παραλήπτη με τη σειρά της επηρεάζεται από τις εμπειρίες του παρελθόντος της, οι οποίες φυσικά ενυπάρχουν στις γνώσεις των υπαλλήλων που αποτελούν το προσωπικό μιας επιχείρησης.

1.5.1 Πιθανή ικανότητα απορρόφησης

Οι Zahra και George (2002) θεώρησαν ότι η ικανότητα απορρόφησης αποτελείται από δύο στοιχεία. Πρώτον, υπάρχει η απόκτηση γνώσεων που αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης ή ατόμου να εντοπίσει και να αποκτήσει εξωτερικά διαμορφωμένη γνώση που είναι ζωτικής σημασίας για τις δραστηριότητές του Δεύτερον, υπάρχει η δυνατότητα αφομοίωσης που αναφέρεται σε ρουτίνες και διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση και στο άτομο να αναλύσει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει πληροφορίες που λαμβάνονται από εξωτερικές πηγές.

1.5.2 Αντιληπτή ικανότητα απορρόφησης

Η αντιληπτή ικανότητα απορρόφησης αποτελείται από την ικανότητα_μετασχηματισμού της γνώσης και μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα μιας επιχείρησης ή ατόμου να αναπτύξει και να τελειοποιήσει ρουτίνες που διευκολύνουν το συνδυασμό της υπάρχουσας γνώσης και της νεοαποκτηθείσας γνώσης που πρόκειται να αφομοιωθεί (Kogut και Zander, 1993). Από την άλλη, η αντιληπτή ικανότητα απορρόφησης είναι επίσης ουσιαστικά η ικανότητα μιας

επιχείρησης να εφαρμόσει τη νεοαποκτηθείσα γνώση για το προϊόν ή τις υπηρεσίες που παρέχει και να καταφέρει να αποκομίσει οικονομικό όφελος από αυτή (Simonin, 1999).

Για την αξιολόγηση κάθε στοιχείου της ικανότητας απορρόφησης προτείνονται οι παρακάτω δείκτες (Zahra and George, 2002):

- Δυνατότητα απόκτησης της γνώσης: ο αριθμός των ετών της εμπειρίας από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το ποσό που δαπανάται σε επενδύσεις από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.
- Ικανότητα αφομοίωσης: ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, ο αριθμός των αναφορών που γίνονται στις δημοσιεύσεις μιας επιχείρησης για το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που αναπτύσσονται σε άλλες επιχειρήσεις.
- Ικανότητα μετασχηματισμού γνώσης: ο αριθμός των νέων ιδεών για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ο αριθμός των νέων ερευνητικών σχεδίων που προτείνονται.
- Ικανότητα εκμετάλλευσης: ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, ο αριθμός των νέων προϊόντων, η διάρκεια του κύκλου ανάπτυξης του προϊόντος.

Κεφάλαιο 2ο
«Βιβλιογραφική επισκόπηση»

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται μια επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί για την έννοια της μεταφοράς γνώσης. Κατά κύριο λόγο οι μελέτες επικεντρώνονται στη μεταφορά γνώσης σε πολυεθνικές και γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των τρόπων και της έντασης που πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις και στις οργανώσεις εν γένει. Σε κάθε άρθρο που μελετήθηκε, προτείνονται μια μεθοδολογία και διάφορες υποθέσεις, οι οποίες αφού συγκεντρωθούν τα –στατιστικά- στοιχεία είτε απορρίπτονται είτε γίνονται αποδεκτές. Ακολουθεί παράθεση των πιο σημαντικών ευρημάτων που προέκυψαν από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας.

2.1 Μεταφορά γνώσης σε πολυεθνικές

Η γνώση αποτελεί δύναμη στις μέρες μας, σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική εποχή, που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα, για την απόσπαση ακόμα και ενός μικρού μεριδίου αγοράς (Buckley and Casson, 2001). Η μεταφορά γνώσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του οποίου η διατήρηση, είναι μεγάλης σημασίας, αφού λειτουργεί προς την ίδια κατεύθυνση με τη βιωσιμότητά της (Martin and Salomon, 2003). Κάθε επιχείρηση αποτελεί μια δέσμη των γνώσεων (Barney, 1991:Penrose, 1959) και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ότι, από όλους τους πόρους που κατέχει μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια βάση γνώσεων, η οποία χρησιμεύει ως μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άρα και βιώσιμης διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού (Lippman and Rumelt, 1982).

Μια θεμελιώδης αρχή για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι ότι θεωρούνται ως ένα δίκτυο, μέσα από το οποίο διαμοιράζεται η γνώση. Η ύπαρξη του παραπάνω άτυπου δικτύου, μπορεί να γίνει κατανοητή κάτω από το πρίσμα της εξέτασης από την άποψη της ικανότητάς της ικανότητας της μεταφοράς, της δημιουργίας, της ενσωμάτωσης και της ανάπτυξης συγκεκριμένων ειδών/τύπων γνώσης, με πιο αποτελεσματικό τρόπο πιο αποτελεσματικά από ό,τι μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των αγορών (Kogut και Zander, 1993).

Στις πολυεθνικές, σχετικά με τη μεταφορά γνώσης, το κύριο ερευνητικό ενδιαφέρον για τη μεταφορά γνώσης σε αυτές, επικεντρώνεται σε γνωστικές πτυχές της έννοιας, όπως είναι η ικανότητα απορρόφησης της γνώσης από τις θυγατρικές και τους άμεσα ενδιαφερόμενους, η άρρητη γνώση μέσω της οποίας πραγματώνεται η μεταφορά γνώσης, η πολυπλοκότητα κλπ. και στον τρόπο που οι παραπάνω συνιστώσες της μεταφοράς γνώσης, μπορούν να επηρεάσουν το κόστος της μεταφοράς γνώσης, της συνδυαστικής γνώσης και της ανάπτυξης γνώσης (Gupta and Govindarajan, 2000). Όσον αφορά τον τρόπο που οι managers των πολυεθνικών, σχεδιάζουν τις διαδικασίες και τους διαύλους μέσω των οποίων πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης, βασισμένοι στον οργανωτικό έλεγχο, οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με αυτό το ζήτημα είναι ελλιπείς. Οι managers που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικές του κλάδου έντασης γνώσης, δεν ακολουθούν κάποια συγκεκριμένη τεχνική για να μεταφέρουν τις γνώσεις (Foss and Pedersen, 2002).

Οι Buckley and Carter (1999) εξέτασαν την δημιουργία και μεταφορά γνώσης στις πολυεθνικές καταλήγοντας ότι αυτά μπορούν να επιτευχθούν μέσω των εξής οργανωτικών μηχανισμών: κατανομή δικαιωμάτων απόφασης, συνεργασίες και μέτρα υποκίνησης. Όσον αφορά τον πρώτο μηχανισμό, οι Buckley and Carter (1999) υποστήριξαν ότι εάν σε υπαλλήλους -προϊσταμένους ή υφισταμένους- δοθεί ένα μεγαλύτερο εύρος στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τότε η μεταφορά γνώσης είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί, καθώς η λήψη αποφάσεων είναι διαδικασία στην οποία μεταφέρονται απόψεις και γνώσεις από όσους λαμβάνουν μέρος σε αυτή.

Σχετικά με τον δεύτερο μηχανισμό δημιουργίας και μεταφοράς γνώσης, των συνεργασιών, αξίζει να σημειωθεί ότι οποιουδήποτε είδους συνεργασία, είτε μέσα σε μια επιχείρηση, είτε μεταξύ μητρικής και θυγατρικής ή μεταξύ άλλων επιχειρήσεων, προσφέρει στους συνεργάτες την ευκαιρία και δυνατότητα να αφομοιώσουν πρακτικές και γνώσεις που προέρχονται από το αντισυμβαλλόμενο μέρος της συνεργασίας. Όπως γίνεται κατανοητό, διαφορετικές πρακτικές και γνώσεις διαθέτει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σαν προμηθευτής πρώτων υλών και διαφορετικές μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται καθαρά στον χώρο του εμπορίου και των πωλήσεων (Martin and Salomon, 2003).

Τέλος, τα μέτρα υποκίνησης, ο τρίτος μηχανισμός δημιουργίας και μεταφοράς γνώσης στις πολυεθνικές, αφορά την εφαρμογή πολιτικής κινήτρων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Τα μέτρα υποκίνησης και

παρακίνησης, αναφέρονται σε ενέργειες που πραγματοποιούνται από ανώτερα διοικητικά στελέχη ώστε οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν να αποκτήσουν νέες γνώσεις και εμπειρίες, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο τη μεταφορά γνώσης στην πολυεθνική που απασχολούνται, βελτιώνοντας παράλληλα την αποδοτικότητά τους (Zander and Kogut, 1995).

Οι Mudambi and Navarra (2004) μελέτησαν τη μεταφορά γνώσης από τις θυγατρικές μιας πολυεθνικής σε άλλες θυγατρικές μονάδες, καταλήγοντας ότι αυτό επιτυγχάνεται από συγκεκριμένα άτομα, από εξουσία που τους δίνεται λόγω των περιστάσεων. Ο Simonin (1999) από την άλλη, έδειξε ότι η μεταφορά τεχνολογικής γνώσης μεταξύ διεθνών στρατηγικών εταίρων, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ σημαντικό ρόλο σε τέτοιου είδους πολυεθνικές παίζει η μαθησιακή ικανότητα των εταίρων, εύρημα που μπορεί να διευρυνθεί και σε άλλου είδους πολυεθνικές.

Σημαντική είναι η συμβολή των Foss and Pedersen (2002), οι οποίοι στο θεωρητικό τους μοντέλο για την εύρεση του ρόλου των πηγών γνώσης στις θυγατρικές και του αντίστοιχου οργανωτικού πλαισίου, αρχικά εξέτασαν την ένταση της μεταφοράς γνώσης στις θυγατρικές, ακολούθως εξέτασαν την εσωτερική γνώση που δημιουργείτο στις θυγατρικές, έπειτα την γνώση που μεταφέρεται μέσα από το δίκτυο σχέσεων μιας θυγατρικής, με τους πελάτες της, τους προμηθευτές της και άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Στη συνέχεια μελέτησαν πόσο ερμηνεύουν οι παραπάνω παράμετροι την αλληλεξάρτηση των θυγατρικών, αλλά και την αυτονομία τους.

Όπως οι Foss and Pedersen (2002), έτσι και Szulanski (1996), έδειξαν ότι οι πηγές της γνώσης είναι καθοριστικής σημασίας όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της μεταφερόμενης γνώσης. Κάθε γνώση έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, άρα χρειάζεται διαφορετικό οργανωτικό μηχανισμό, ώστε να μεταφερθεί πιο εύκολα (Szulanski, 1996). Όσο πιο περίπλοκο είναι το είδος της γνώσης, τόσο μικρότερη είναι η απορροφητική ικανότητα αυτών που πρόκειται να τη λάβουν και τόσο λιγότερο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες θυγατρικές μιας πολυεθνικής. Επιπλέον, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών των γνώσεων, δεν μπορούν να μεταφέρονται με τον ίδιο τρόπο (Szulanski, 1996).

Στη μελέτη τους για τη μεταφορά γνώσεων ενδοεπιχειρησιακά σε πολυεθνικές επιχειρήσεις (74 πολυεθνικές σε ΗΠΑ, Ιαπωνία και Ευρώπη), οι Gupta and Convidarajan (2000), βρήκαν

ότι οι εκροές γνώσης από μια θυγατρική σε μια πολυεθνική επιχείρηση σχετίζονται θετικά με την αξία των αποθεμάτων γνώσης στη θυγατρική, γεγονός που δημιουργεί τη διάθεσή για να μοιραστούν οι γνώσεις μέσω της πληθώρας των καναλιών μετάδοσης/μεταφοράς γνώσεων (Wright and Nishii, 2008). Επίσης, ένα από τα σημαντικά ευρήματά τους ήταν ότι οι εισροές γνώσης σε μια θυγατρική σχετίζονται θετικά με την πληθώρα των καναλιών μετάδοσης/μεταφοράς, που υποκινούν τη διάθεση να αποκτηθεί γνώση καθώς επίσης με την ικανότητα που έχουν οι θυγατρικές να απορροφούν την εισερχόμενη γνώση (Gupta and Convidarajan, 2000).

Οι κύριες υποθέσεις που εξετάζονται σε πολλά θεωρητικά μοντέλα όπως των Gupta and Convidarajan (2000), είναι ότι το απόθεμα γνώσης σε μια θυγατρική είναι συσχετισμένο με τις εκροές της γνώσης από την εν λόγω θυγατρική, ότι η διάθεση της θυγατρικής να μοιραστεί και να μεταδώσει τις γνώσεις της σε άλλες μονάδες είναι θετικά συσχετισμένη με τις εκροές της γνώσης από την εν λόγω θυγατρική. Επίσης, η ύπαρξη και η πληθώρα των καναλιών μετάδοσης/μεταφοράς γνώσης που συνδέουν τη θυγατρική με άλλες μονάδες εντός μιας πολυεθνικής συσχετίζονται θετικά με τις εκροές γνώσης από την εν λόγω θυγατρική, ενώ η ύπαρξη και η πληθώρα καναλιών μετάδοσης/μεταφοράς γνώσης που συνδέουν τη θυγατρική με άλλες μονάδες εντός μιας πολυεθνικής συσχετίζονται θετικά με την εισροή γνώσης σε αυτή τη θυγατρική. Τέλος, η διάθεση μιας θυγατρικής να επιδιώξει ή να αποδεχτεί γνώση από άλλες μονάδες, συσχετίζεται θετικά με τις εισροές της γνώσης στην εν λόγω θυγατρική (Zander and Kogut, 1995). Γίνεται κατανοητό επομένως το θέμα που τίθεται, όσον αφορά τη σχέση εισροής γνώσης σε μια θυγατρική πολυεθνικής και εκροής γνώσης από μια θυγατρική πολυεθνικής.

2.2 Ανταλλαγή γνώσεων και οργανωτικές αξίες σε πολυεθνικές

Οι οργανωτικές αξίες είναι οι πεποιθήσεις που σχετίζονται με τα μέσα που το management μιας επιχείρησης προσδιορίζει τη λειτουργία της, καθορίζει τους στόχους της, επιλέγει επιχειρηματικές δραστηριότητες συμφέρουσες και αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις. Επίσης, πρόκειται για πρότυπα και κριτήρια για την επιλογή των στόχων και των δράσεων και ως εκ τούτου, αποτελούν την ουσία της οργανωσιακής κουλτούρας (Chatman and Jehn, 1994:O'Reilly,1989). Οι οργανωτικές αξίες είναι καθοριστικές όσον αφορά τον τύπο του υποδείγματος λειτουργίας, εντός ενός οργανισμού (Smircich, 1983) και αποκαλύπτουν τον

τρόπο που οι άνθρωποι επικοινωνούν, εξηγούν και δικαιολογούν αυτά που λένε και πράττουν ως μέλη μιας κοινότητας.

Η διάκριση μεταξύ οργανωτικών αξιών που έχουν υιοθετηθεί από την επιχείρηση, αξιών που έχουν θεσπιστεί και εσωτερικευμένων αξιών έχουν συνδεθεί κυρίως με τη δημόσια διοίκηση με ιδιαίτερη έμφαση στην ηγεσία. Οι αξίες που υιοθετούνται προκύπτουν από τις υποκείμενες παραδοχές των μελών και ενώ μπορεί να προβλέψει τι θα πουν τα μέλη μιας οργάνωσης, ενδέχεται να διαφέρουν από αυτό που οι άνθρωποι κάνουν πραγματικά (Argyris and Schon, 1978). Το γεγονός ότι οι αξίες απαντώνται στα στρατηγικά σχέδια ή / και στη δήλωση της αποστολής μιας επιχείρησης, δεν οδηγούν απαραιτήτως στην πραγματική συμπεριφορά. Οι οργανωτική αξίες έχουν αξία μόνο εάν εσωτερικεύονται από τα μέλη/εργαζόμενους σε μια επιχείρηση.

Το βασικό ζήτημα που εξετάζεται στις έρευνες για τη μεταφορά γνώσης, είναι τα μέσα, οι τρόποι, οι δίαυλοι που χρησιμοποιούνται για να μεταφερθεί η γνώση από ένα επίπεδο σε ένα άλλο μέσα σε μια επιχείρηση ή σε μια πολυεθνική (Vallerand and Bissonnette, 1992). Οι Michailova and Minbaeva (2012), αφού συγκέντρωσαν 219 managers και υπαλλήλους, εξέτασαν κατά πόσο οι οργανωτικές αξίες επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσεων στις πολυεθνικές. Το βασικό εύρημά τους είναι ότι οι οργανωτικές αξίες δεν επηρεάζουν αυτές καθαυτές την ανταλλαγή γνώσεων στις πολυεθνικές, αλλά η εσωτερίκευση των οργανωτικών γνώσεων από τους υπαλλήλους μιας πολυεθνικής, δύναται να επηρεάσει την ένταση της ανταλλαγής ή μεταφοράς γνώσεων (Michailova and Minbaeva, 2012).

Σε συμπεριφορικό επίπεδο, οι οργανωτικές αξίες είναι μέσα για τη διαμόρφωση των επιμέρους συμπεριφορών για ανταλλαγή γνώσεων (De Long & Fahey, 2000: O'Dell & Grayson, 1998) Σύμφωνα με τους Ghoshal and Bartlett (1995), οι εργαζόμενοι που μοιράζονται τις αξίες ενός οργανισμού και των οποίων οι θέσεις εργασίας μπορούν να συμβάλουν σε αυτές τις αξίες, έχουν πολύ ισχυρότερα κίνητρα για να συνεργάζονται και κατά συνέπεια να μοιράζονται τη γνώση. Η λεγόμενη «άποψη του κόσμου», που έχει θεμελιώδη αξία για τις πολυεθνικές και γενικά για όλες τις επιχειρήσεις, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη των κατάλληλων επιπέδων εμπιστοσύνης μεταξύ των υποκουλτούρων που συνυπάρχουν σε μια κοινωνία και της ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν την κοινωνία αυτή (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Οι οργανωτικές αξίες ενισχύουν άμεσα την επιθυμία για ανταλλαγή γνώσεων. Στις πολυεθνικές που εσωτερικεύονται οι οργανωτικές αξίες, όπως ο διάλογος, διευκολύνεται η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης (Gupta and Govindarajan, 2000). Η αξία του διαλόγου, ως οργανωτικής αξίας, έχει έρεισμα στην εντατική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης και επηρεάζει θετικά την ανταλλαγή γνώσεων. Σύμφωνα με τους Michailova and Minbaeva (2012), έμφαση δίνεται στην ακρόαση και στη συζήτηση στις πολυεθνικές που μελέτησαν και στις απαντήσεις που έλαβαν από τα άτομα από τα οποία πήραν συνεντεύξεις. οι οποίες θεωρήθηκαν ως αρετές του διαλόγου.

2.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και μεταφορά γνώσεων

Είναι γεγονός ότι η αποτελεσματική διαχείριση της εσωτερικής γνώσης και των ροών από και προς μια επιχείρηση, έχει αναδειχθεί ως καθοριστικός παράγοντα για τη δημιουργία αξίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, με τις επιχειρήσεις που έχουν ειδικές, εξειδικευμένες και μοναδικές γνώσεις, τελικά να ξεχωρίζουν, καθώς με δεδομένη την εξειδικευμένη γνώση, επηρεάζεται γενικότερα η απόδοσή τους. (Grant, 1996:Kang, Morris and Snell, 2007). Οι μελετητές θεμάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έχουν επιδείξει ενδιαφέρον για το πώς οι διαφορετικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να επηρεάσουν την ενδοργανωσιακή μεταφοράς γνώσης (Foss, 2002) και για το κατά πόσο η αρχιτεκτονική που δομείται το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τον όγκο της γνώσης που μεταφέρεται και των ροών των γνώσεων που πραγματοποιούνται (Kang, Morris and Snell, 2007). Πρέπει να υπογραμμισθεί οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ικανότητας απορρόφησης ή για να ξεπεραστούν άλλα εμπόδια μεταφοράς γνώσης (Minbaeva et al., 2003).

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και η μεταφορά γνώσης μέσω εξατομικευμένων μηχανισμών είναι μια ακόμα παράμετρος που έχει εξεταστεί από τους μελετητές της έννοιας της μεταφοράς γνώσης κατά καιρούς. Πιο συγκεκριμένα έχει υποστηριχθεί ότι οι συνιστώσες που συναπαρτίζουν τις εξατομικευμένες δράσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για τη μεταφορά γνώσης είναι οι προσωπικές αντιλήψεις των εργαζομένων σε μια επιχείρηση για την οργανωτική δέσμευση, είναι διάφορα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα, καθώς επίσης η στάση τους απέναντι στην αλληλεπίδραση που υπάρχει στην επιχείρηση (Ghoshal and

Bartlett, 1995). Όλες οι παραπάνω συνιστώσες επηρεάζουν το κατά πόσο τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, είναι «ανοικτά» στην μεταφορά γνώσης ή στην ανταλλαγή γνώσεων, αλλά και στους τρόπους που τους μεταφέρεται η γνώση από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Vallerand and Bissonnette, 1992).

Δεδομένου ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι ένας βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι οργανισμοί είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή στις προαναφερθείσες προϋποθέσεις σε ατομικό επίπεδο, το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στην κατανόηση του πώς και γιατί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων (Grant, 1996). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανταλλαγή γνώσεων και η μεταφορά γνώσεων χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να υποδηλώσουν την αμφίδρομη διακίνηση γνώσης σε διαπροσωπικό επίπεδο μεταξύ εργαζομένων η μεταξύ διαφόρων ομάδων. Η μεταφορά γνώσης ωστόσο, αναφέρεται σε ροές γνώσεων σε οργανωτικό επίπεδο κατά κύριο λόγο (Szulanksi, 2000).

Στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να μεταφέρουν γνώσεις μέσω της λειτουργίας αυτής, τονίζεται ότι η επίδραση που ασκεί στα άτομα το τμήμα αυτό είναιι μεγάλη, καθώς στην ουσία αποτελεί έναν μεσολαβητή, που μεταφέρει γνώσεις, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Bowen and Ostroff, 2004: Wright and Nishii, 2008). Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η έμφαση που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, αφού οι δραστηριότητες του τμήματος αυτού, έχουν αντίκτυπο και στόχο να επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό, την απόδοσή του και κατ' επέκταση, τα αποτελέσματα σε οργανωτικό επίπεδο, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον οι αντιλήψεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεαστεί, μέσω της μεταφοράς γνώσης (Kang, Morris and Snell, 2007).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ενώ υπάρχουν και μια σειρά από άλλους παράγοντες, όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά και τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων στη μεταφορά γνώσης, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι από τους λίγους καθοριστικούς παράγοντες που μπορεί να ελέγξει μια οργάνωση, άρα να ελέγξει και τι είδους γνώση θα μεταφερθεί (Bowen and Ostroff, 2004).

2.3.1 Ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή γνώσης

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια βασική πηγή γνώσεων για κάθε επιχείρηση και οργάνωση. Οι δεξιότητες, οι ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, είναι μια μορφή γνώσης, η οποία μπορεί να μεταφερθεί μεταξύ τους άρρητα και σιωπηρά, ενώ δίαυλος για να επιτευχθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η μεταφορά γνώσης, είναι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Wright and Nishii, 2008). Σύμφωνα με τον Becker (1978) και τη θεωρία περί ανθρώπινου κεφαλαίου που ανέπτυξε, το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση (από απλούς εργαζόμενους μέχρι ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν συνεχώς.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι επιχειρήσεις αποκτούν ανθρώπινο δυναμικό από την αγορά εργασίας, με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων να είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Η επαγγελματική τους κατάρτιση, η εξειδίκευσή τους είναι θέματα που άπτονται του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι η μεταφορά γνώσης από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προς κάθε ιεραρχικό επίπεδο, αλλά και μεταξύ των τμημάτων, είναι μια λειτουργία που επιτελούν τα στελέχη του τμήματος αυτού με απώτερο σκοπό την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και της εξέλιξής του (Davenport and Laurence, 2000). Ένας τρόπος λοιπόν είναι να μεταφέρουν γνώσεις στοχευμένα σε κάθε τμήμα ξεχωριστά (Wright et al., 2001).

2.3.2 Εξωτερικά κίνητρα και μεταφορά γνώσης

Ένας από τους κυριότερους μηχανισμούς μέσω του οποίου η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει σε ατομικό επίπεδο την ανταλλαγή και μεταφορά γνώσεων είναι τα εξωγενή κίνητρα που δίνονται σε εργαζόμενους, προκειμένου να τους ωθήσουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους (Argyris and Schon, 1978). Τα κίνητρα που δίνονται εξωγενώς, αφορούν στην ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων με έμμεσο τρόπο. Η κύρια έκφραση των οικονομικών κινήτρων και ένα από τα πιο γνωστά χρησιμοποιούμενα κίνητρα είναι η οικονομική αποζημίωση ή επιβράβευση, ενώ από τα πλέον γνωστά κίνητρα είναι η παραχώρηση μεριδίου εξουσίας και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων εργαζομένων, όπως επίσης η αναγνώριση της δουλειάς τους. Η προσδοκία επομένως μιας ανταμοιβής, είναι ένα

μέσο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά γνώσης μέσα σε μια – πολυεθνική – επιχείρηση (Osterloh, Frost & Frey, 2002).

Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω κίνητρα συσχετίζονται με την απόδοση και τη διαδικασία ανταλλαγής και μεταφοράς γνώσης κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Κατά τον Coleman (1990) είναι άμεσα ελεγχόμενη η διαδικασία επηρεασμού των εργαζομένων, ως προς την πρόθεσή τους να ανταλλάξουν ή να μεταφέρουν γνώσεις, μέσω των κινήτρων που δίνονται από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Μακροπρόθεσμα αυτή η επιρροή σχετικά με τη μεταφορά γνώσεων, επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και εν συνεχεία, την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. Όπως επισημαίνουν οι Bartol and Srivastava (2002), υπάρχει συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και πρόθεσης των εργαζομένων να μεταφέρουν γνώσεις. Στην μελέτη τους δε οι Bartol και Srivastana (2002), τόνισαν ότι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μιας επιχείρησης, εξετάζουν το κατά πόσο θα ανταλλάξουν και θα μεταφέρουν γνώσεις υπό το πρίσμα του κόστους – οφέλους. Σε περίπτωση δηλαδή που τα κίνητρα αντισταθμίζουν τα όποια κόστη συνεπάγεται η μεταφορά γνώσεων, θα είναι πρόθυμοι να διαμορφώσουν μια συμπεριφορά που θα χαρακτηρίζεται από την ανταλλαγή γνώσεων.

Τέλος, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού στον οποίο το άτομο εσωτερικεύει ή υιοθετεί τα χαρακτηριστικά ή τις προοπτικές μιας οργάνωσης και του βαθμού στον οποίο παρακινείται να μεταφέρει γνώσεις μέσα στην οργάνωση αυτή (Bowen and Ostroff, 2004). Υποστηρίζεται επομένως ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το τι είναι σημαντικό για την οργάνωση, άρα και τον βαθμό υιοθέτησης των προοπτικών και των αντιλήψεων της οργάνωσης και εν τέλει, να επηρεάσει τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων να μεταφέρουν μεταξύ τους γνώσεις, προς όφελος της οργάνωσης. Πιο συγκεκριμένα, μια ισχυρή και κοινή αντίληψη για τη σημασία του εσωτερικού διαμοιρασμού και μεταφοράς της γνώσης, δημιουργεί μια αίσθηση σκοπού και έτσι αυξάνει την εσωτερική παρακίνηση του εργαζομένου να εντάξει στις πρακτικές του συμπεριφορές που περιέχουν μεταφορά γνώσεων (Wright and Nishii, 2008).

2.3.3 Κοινωνική αλληλεπίδραση και μεταφορά γνώσης

Ένας δεύτερος δίαυλος για τη μεταφορά γνώσης στις επιχειρήσεις, αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους, με σκοπό να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους (Cohen and Levinthal, 1990). Ο βαθμός κοινωνικής αλληλεπίδρασης συσχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται και συμβάλει στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας στην επιχείρηση. Η συνεργασία των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, απαιτεί την ανταλλαγή και τη μεταφορά γνώσεων, ενώ οι σχέσεις των εργαζομένων και των ομάδων σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες, όμως όλες οι μορφές συνεργασίας απαιτούν άμεση και έμμεση ανταλλαγή γνώσεων (Gupta and Govindarajan, 2000).

Σε κοινό συμπέρασμα κατέληξαν οι Youndt and Snell (2004), των οποίων η έρευνα έδειξε ότι το επίπεδο της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών των διαφόρων ομάδων σε μια επιχείρηση έχει σημαντική θετική επίδραση στο επίπεδο της ανταλλαγής και μεταφοράς γνώσεων. Σε επιχειρήσεις με διαδικασίες και εργασίες που απαιτείται μεγάλη ένταση συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, παρατηρούνται συχνότερες επαφές μεταξύ ομάδων και ατόμων με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ανταλλαγής και μεταφοράς γνώσεων από ό,τι οι επιχειρήσεις με διαδικασίες και εργασίες που δεν απαιτούν στενή συνεργασία (Argyris, Schon, 1996).

Δε θα πρέπει ωστόσο, σύμφωνα με τους Youndt and Snell (2004), η διοίκηση ανθρώπινων πόρων να επικεντρώνεται στις ευκαιρίες αλληλεπίδρασης που μπορεί να προκύψουν σε μια επιχείρηση, αλλά θα πρέπει να δίνει σημασία στα άτομα, τους εργαζόμενους, και τις ομάδες που αλληλεπιδρούν και ανταλλάσουν γνώσεις ή πραγματώνεται μέσα από την αλληλεπίδρασή τους η μεταφορά γνώσης. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταβάλουν προσπάθειες να μειώσουν τις αποστάσεις που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων τους, μέσω του διαλόγου με διοικητικά στελέχη, με το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μέσω βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, αλλά και μέσω διεξαγωγής εκπαιδευτικών ή ενημερωτικών ημερίδων και σεμιναρίων, στα οποία μπορούν να καταγράφονται και να ανταλλάσσονται εμπειρίες (Argote, Ingram, 2000). Το κοινό συμπέρασμα είναι ότι η χρήση των μηχανισμών κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε μια επιχείρηση, δηλαδή των σχέσεων που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ των εργαζομένων, συσχετίζονται θετικά με την οργανωτική

δέσμευση και με το επίπεδο μεταφοράς γνώσεων που απαντάται σε αυτές (Argote and Ingram, 2000).

2.4 Γνωρίσματα αποδεκτών μεταφοράς γνώσης

Για τη μεταφορά γνώσης έχουν αναπτυχθεί, δημιουργηθεί και μελετηθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα, τα οποία εξετάζουν κατά πόσο ικανοποιούνται ορισμένες υποθέσεις για να ισχυροποιήσουν το μοντέλο. Η Minbaeva (2007) μελέτησε την κοινή δράση τεσσάρων καθοριστικών παραγόντων της μεταφοράς γνώσης - σε θυγατρικές πολυεθνικών - που ήταν: χαρακτηριστικά της γνώσης που πρέπει ή επιδιώκεται να μεταφερθεί, τα χαρακτηριστικά των αποστολέων και των αποδεκτών της γνώσης, καθώς επίσης και τις σχέσεις μεταξύ τους. Κατά την Minbaeva (2007) για να κατανοηθεί πλήρως η διαδικασία της μεταφοράς γνώσης στις πολυεθνικές, είναι σημαντικό να εξετάζονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία μεταφοράς γνώσης, καθώς επίσης τα χαρακτηριστικά του πλαισίου – δηλαδή της επιχείρησης και της αγοράς που δραστηριοποιείται – στο οποίο λαμβάνει χώρα η μεταφορά γνώσης (Minbaeva, 2007).

Είναι κοινά αποδεκτό από τους μελετητές της μεταφοράς γνώσης ότι πρέπει να εξετάζονται τα γνωρίσματα των ατόμων που είναι αποδέκτες γνώσεων, σε σχέση με την απορρόφηση της γνώσης που μεταφέρεται. Η αδυναμία των αποδεκτών να αφομοιώσουν την μεταφερόμενη γνώση και γενικότερα η χαμηλή ικανότητα αφομοίωσης, απορρόφησης και ενσωμάτωσης γνώσεων από άτομα και ομάδες, είναι από τα κύρια εμπόδια που εντοπίζονται στην μεταφορά γνώσης στις πολυεθνικές (Cohen, Levinthal, 1990). Η ικανότητα απορρόφησης και αφομοίωσης γνώσεων, σύμφωνα με τους Gupta and Govindarajan (1994) αφορά στην ικανότητα των ατόμων να αναγνωρίζουν ποιες γνώσεις έχουν αξία να αφομοιωθούν. Ο όγκος των γνώσεων που μπορεί να απορροφηθεί, εξαρτάται από την γνώση που υφίσταται στα άτομα που είναι αποδέκτες της γνώσης. Η έκταση στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί ο όγκος των γνώσεων που μεταφέρεται, θα πρέπει να εξετάζεται ως υποδιαδικασία των καθημερινών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση.

Η έκταση στην οποία απορροφάται η γνώση από τους αποδέκτες, εξαρτάται επίσης από τις γνώσεις που έχουν τα άτομα και από την προσπάθεια που καταβάλουν τα άτομα να αποδεχτούν και να αφομοιώσουν τις γνώσεις. Η προηγούμενη εμπειρία, οι δεξιότητές τους, η

χρήση κοινής γλώσσας επικοινωνίας και οι γνώσεις οι σχετικές με το αντικείμενο για το οποίο πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης, είναι παράμετροι, που σε συνδυασμό με την προσπάθεια που καταβάλουν μεμονωμένα τα άτομα, επηρεάζουν την έκταση στην οποία θα μεταφερθεί η οποιαδήποτε γνώση (Kim, 2001).

2.5 Χαρακτηριστικά παρόχων μεταφοράς γνώσης

Παρά τη σημασία της παραμέτρου των χαρακτηριστικών των παρόχων στη μεταφορά γνώσης, έχουν πραγματοποιηθεί λίγες μελέτες που ερευνούν σε βάθος τα χαρακτηριστικά αυτά. Τα ευρήματα των Gupta and Covindarajan (2000), έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα του Szulanski (1996), καθώς θεώρησαν ως κρίσιμη συνιστώσα το κατά πόσο η μεταφορά γνώσης είναι στοχευμένη γενικότερα στο δίκτυο που έχει μια πολυεθνική ή σε κάποια θυγατρική συγκεκριμένα. Κατά τον Simonin (1999) οι πάροχοι γνώσης, εξετάζουν κατά πόσο τα άτομα στα οποία θα μεταφερθούν οι γνώσεις, έχουν διαδικασίες ρουτίνας ενσωματωμένες στις δραστηριότητές τους, αφού αρχικά έχουν την τάση να μην μεταφέρουν με ευκολία γνώσεις που αποτελούν – ανταγωνιστικό – πλεονέκτημα.

Υπάρχουν κοινωνιολογικές και ψυχολογικές παράμετροι για τον εντοπισμό των παραγόντων που σχετίζονται με τη μεταφορά γνώσεων. Η εμπιστοσύνη βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με τη μεταφορά γνώσεων από τους παρόχους, τόσο σε σχέση με τα άτομα που τα αφορά άμεσα η γνώση, όσο και με άτομα που έμμεσα μπορεί να επωφεληθούν από η μεταφορά γνώσης (Cabrera, 2003). Οι πάροχοι μεταφοράς γνώσης, τείνουν να μεταφέρουν με μεγαλύτερη ευκολία γνώσεις, σε ομάδες που νιώθουν ότι έχουν άμεσο όφελος από την αποδοτικότητά τους και σε ομάδες στις οποίες νιώθουν ότι είναι άμεσα αλληλεξαρτώμενοι και μόνο σε περίπτωση που κάποια γνώση αξίζει να μεταφερθεί κατά την άποψη των παρόχων, ενεργοποιούνται διαδικασίες για να ολοκληρωθεί η μεταφορά γνώσης. Οι προσωπικές τους δεξιότητες, η επιθυμία τους να μοιραστούν γνώσεις, η εξωστρέφεια και ο βαθμός ευσυνειδησίας και η ύπαρξη του αισθήματος της ομάδας, είναι μερικές από τις παραμέτρους που επηρεάζουν έναν πάροχο γνώσης (Minbaeva, 2007).

Η απόφαση ενός παρόχου γνώσης να μεταφέρει γνώσεις, είναι υποκειμενική και οι περιπτώσεις κατά τις οποίες, έχει εντοπιστεί περιορισμός στη μεταφορά γνώσεων, είναι όταν ο πάροχος γνώσης, διακρίνει απώλεια αξίας και έχει αναπτυγμένη αίσθηση απώλειας

προσωπικών πλεονεκτημάτων τα οποία ενυπάρχουν στις γνώσεις που κατέχουν. Επίσης, η απροθυμία τους πολλές φορές έχει εντοπιστεί να πηγάζει από την πεποίθηση ότι είναι σπατάλη χρόνου. Αρκετοί πάροχοι γνώσης, έχουν αναφέρει ότι θα πρέπει να δαπανώνται πόροι για τη μεταφορά γνώσης σε πιο τυπικές και τυποποιημένες διαδικασίες. Επιπλέον, η μη καταβολή προσπάθειας απόκτησης γνώσης από τους αποδέκτες (Husted, Michailova, 2002), η αβεβαιότητα για το ποιόν των αποδεκτών και της χρήσης της γνώσης που θα κάνουν και η επιθυμία των παρόχων να μην απολέσουν τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία μιας επιχείρησης και των προνομίων που απολαμβάνουν, είναι μερικοί από τους ανασταλτικούς παράγοντες μεταφοράς γνώσης (Minbaeva, Michailova, 2004).

Παρατηρήσαμε από την βιβλιογραφική επισκόπηση, ότι η μεταφορά γνώσης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Επίσης στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, η διαδικασία είναι απαραίτητη καθώς οι γνώσεις πρέπει να μεταφέρονται στις θυγατρικές για να βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και των ομάδων και κατ' επέκταση συνολικά της επιχείρησης. Κάθε οργάνωση διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι η βασική πηγή γνώσεων από και προς την οποία απαντάται η μεταφορά γνώσης. Η αλληλεπίδραση των ατόμων και των ομάδων, μεταξύ τους, είναι από τους πλέον κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό και την ένταση στα οποία θα μεταφερθεί η γνώση. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη για την παρούσα πτυχιακή εργασία.

Κεφάλαιο 3ο
«Ερευνητικό μέρος»

3.1 Αντικείμενα έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη αφορούσε τη μεταφορά γνώσης σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, ένα αντικείμενο που έχει μελετηθεί επισταμένα για πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό. Δεν απαντάται το ίδιο εκτενείς μελέτες και έρευνες στην ελληνική βιβλιογραφία, καθώς δεν υπάρχουν πολλές ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τα κενά που παρατηρούνται στην ελληνική βιβλιογραφία και αφορούν τη μεταφορά γνώσης στις πολυεθνικές, θα επιχειρήσει η παρούσα εργασία να καλύψει, αφού πρώτα μελετηθούν έρευνες με παρεμφερές αντικείμενο μελέτης.

Στην παρούσα εργασία λοιπόν, εξετάζονται και αναλύονται οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν και επηρεάζουν τη μεταφορά γνώσης στις ελληνικές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Βασική επιδίωξη της έρευνας είναι να αναδείξει και να μελετήσει τα χαρακτηριστικά των αποστολέων και παραληπτών στη διαδικασία της μεταφοράς γνώσης, όπως επίσης να επισημανθούν οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και φυσικά ο βαθμός ή αλλιώς η ένταση που πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης στην ελληνική πολυεθνική που θα μελετηθεί. Η επιχείρηση που θα μελετηθεί είναι η Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, η οποία διατηρεί Η παραγωγική δομή της ΑΓΕΤ Ηρακλής περιλαμβάνει την παραγωγή τσιμέντου από δυο εργοστάσια, ένα στον Βόλο και έναν στο Μηλάκι Εύβοιας, ενώ στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου θα παρατεθούν πληροφορίες για την πολυεθνική LafargeHolcim στην οποία ανήκει.

Για να κατανοηθεί πλήρως η διαδικασία της μεταφοράς γνώσης θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην έρευνα χαρακτηριστικά που αφορούν στο αντικείμενο απασχόλησης των ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία της μεταφοράς γνώσης, είτε αυτοί είναι οι απλοί υπάλληλοι της πολυεθνικής, είτε είναι τα διοικητικά στελέχη από τα οποία κατά κύριο λόγο πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης (Argote, McEvily and Reagans, 2003). Αναμφισβήτητα στην ανάλυση της μεταφοράς γνώσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η πολυεθνική και οι θυγατρικές της. Το ευρύτερο πλαίσιο συναποτελείται από τον ανταγωνισμό του κλάδου, από τον αριθμό των

δραστηριοτήτων της πολυεθνικής, τον αριθμό των θυγατρικών και τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτή (Foss and Pedersen, 2002).

3.2 Κύρια συστατικά μεταφοράς γνώσης

Στην ποιοτική έρευνα που διεξήχθη, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στην θυγατρική επιχείρηση της LafargeHolcimΑ.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να εξεταστούν για να θεωρηθεί ολοκληρωμένη η διαδικασία της μεταφοράς γνώσης είναι τα εξής (Szulanski, 1996,):

- Χαρακτηριστικά της γνώσης που πρόκειται να μεταφερθεί
- Χαρακτηριστικά των γνώσεων που διαθέτουν οι αποστολείς
- Χαρακτηριστικά των γνώσεων που διαθέτουν οι παραλήπτες γνώσης (ικανότητα απορρόφησης)
- Χαρακτηριστικά των σχέσεων μεταξύ των αποστολέων και παραληπτών

Επιπρόσθετα, η παρούσα εργασία πραγματεύεται πέραν των τρόπων μεταφοράς γνώσης από τη μητρική στις θυγατρικές και από τις θυγατρικές στη μητρική, την ύπαρξη ή μη μεταφοράς γνώσης μεταξύ τμημάτων της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα στην ίδια πολυεθνική επιχείρηση πραγματοποιούνται διάφορα είδη μεταφοράς γνώσης. Έτσι, όπως έχουν επισημάνει ο Blackler (1995) και οι Argyris και Schon (1978), μέσα στον ίδιο οργανισμό, επιχείρηση (θυγατρική ή μητρική) πραγματοποιείται μεταφορά γνώσης μέσα σε ένα τμήμα, από έναν πιο έμπειρο υπάλληλο σε νεότερους, από ένα εξειδικευμένο στέλεχος σε προσωπικό που εκπαιδεύεται, ή ακόμα και μεταξύ υπαλλήλων με παρεμφερή εμπειρία. Η μεταφορά γνώσης άλλωστε σε μια επιχείρηση είναι μια διαδικασία, για την οποία δεν υπάρχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, ορισμένη έναρξη και λήξη, αλλά συμβαίνει αδιάκοπα (Cho and Lee, 2004).

Όπως γίνεται κατανοητό, η κάθε συνιστώσα που περιλαμβάνεται στη διαδικασία της μεταφοράς γνώσης, συμβάλλει με τον δικό της τρόπο στην διαδικασία αυτή καθαυτή. Στην έρευνα της παρούσας εργασίας ωστόσο, σημαίνουσα αξία έχει η ικανότητα απορρόφησης της γνώσης που θα μεταφερθεί στους παραλήπτες. Ο κλάδος που θα μελετηθεί είναι ιδιόμορφος

και όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μεταφορά γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί ποικιλοτρόπως. Στις ενότητες που ακολουθούν, αναφέρονται τα σημεία που θα εστιάσει η εργασία, τα κενά για τα οποία απαιτείται περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη διαδικασία της μεταφοράς γνώσης, η πολυεθνική που θα μελετηθεί, τα είδη μεταφοράς γνώσης και φυσικά οι περιορισμοί της έρευνας.

3.3 Κεντρικά σημεία έρευνας

Σημαντικό σημείο που θα εξεταστεί στην παρούσα εργασία είναι οι τρόποι με τους οποίους πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ. Σε τμήματα όπως η παραγωγή ή οι τεχνικές υπηρεσίες της επιχείρησης, η μεταφορά γνώσης όπως γίνεται κατανοητό πραγματοποιείται με πιο τυποποιημένους τρόπους, είτε μέσω σεμιναρίων, είτε μέσω εκπαίδευσης ή ακόμα και μέσω της εμπειρίας των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών (Bartol and Srivastava, 2002).

Πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η μεταφορά γνώσης, πραγματοποιείται και μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, με διαφορετικό αντικείμενο και με δραστηριοποίηση σε διαφορετικό κλάδο. Ενδεικτικά αναφέρεται η περίπτωση των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων από τα οποία πολλές επιχειρήσεις αντλούν γνώσεις και πληροφορίες, τις οποίες ενσωματώνουν στις επιχειρησιακές τους λειτουργίες και διαδικασίες μέσω της μεταφοράς γνώσης. Για να πραγματοποιηθεί αυτό αναγκαία προϋπόθεση είναι η εύρεση ενός τρόπου αξιοποίησης και ενσωμάτωσης της ακαδημαϊκής γνώσης στις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εκπαίδευση των προϊσταμένων των τμημάτων και ακολούθως των υφισταμένων των επιχειρήσεων στις θυγατρικές, αλλά και στη μητρική επιχείρηση (Kim, 2001).

Αναντίρρητα, ένας κλάδος στην αγορά όπως αυτός που αναπτύσσει δραστηριότητα Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, της παραγωγής τσιμέντου, περιλαμβάνει και άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες ωστόσο λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Η μεταφορά γνώσης μεταξύ επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο, απαντάται συχνά στην αγορά, αφού σε πολλές περιπτώσεις οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης μεταπηδούν από μια επιχείρηση σε μια άλλη παρεμφερούς αντικειμένου και του ίδιου κλάδου, με αποτέλεσμα να είναι οι ίδιοι οι φορείς της γνώσης που μεταφέρεται (Gupta and Govindarajan, 2000). Φυσικά, μεταφορά γνώσης μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου

πραγματοποιείται συνήθως άρρητα και σιωπηρά, όπως επισημαίνουν οι Becerra, Lunnan και Huemer (2008).

Λόγω της ιδιαιτερότητας της επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, στην παρούσα εργασία, η μελέτη της μεταφοράς γνώσης ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, είναι σημεία τα οποία η έρευνα που διεξήχθη για την παρούσα εργασία θα καλύψουν επιφανειακά. Κύριο μέλημα της εργασίας είναι να αναδείξει το βαθμό της μεταφοράς γνώσης που πραγματοποιείται μεταξύ της μητρικής LafargeHolcim και της θυγατρικής επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, αλλά και ανάμεσα στα τμήματά της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ.

Η LafargeHolcim αποτελεί συγχώνευση της Lafarge και της ελβετικής εταιρείας θυγατρική επιχείρηση της οποίας είναι η Α.Γ.Ε.Τ Ηρακλής. Δραστηριοποιείται στον κλάδο του σκυροδέματος και των αδρανών υλικών και αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης. Οι θυγατρικές της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Lafarge Beton
- Σταθμοί Αιγαίου
- Λατομεία Μαράθου
- ΑΝΕΗ
- ΕΒΙΕΣΚ
- Χατζηκυριάκος
- Ναυτικής επιχείρησης Γ. Χατζηκυριάκος
- Ναυτικής επιχείρησης Δύστος
- Ναυτιλιακής επιχείρησης Διακίνησης Τσιμέντου Μέσης Ανατολής
- ΕΔΑΚΕ
- ΛΑΒΑ
- Περικλής

3.4 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας για την μεταφορά της γνώσης στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ βασίστηκε σε παρεμφερείς μελέτες που διεξήγαγαν έρευνα με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η δόμηση του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε προϊσταμένους των τμημάτων της Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, έγινε αφότου μελετήθηκαν άρθρα και έρευνες όπως των Minbaeva, Foss και Snell (2009) για τη μεταφορά γνώσης από το HR των επιχειρήσεων στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, των Gupta και Govindarajan (1994) για το ρόλο των θυγατρικών στη διαδικασία της μεταφοράς γνώσης, αλλά και Mudambi και Navarra (2004) για τη ροή των γνώσεων από και προς τις θυγατρικές επιχειρήσεις.

Προς αυτή την κατεύθυνση δομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το κύριο εργαλείο της ποιοτικής έρευνας και των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν σε προϊστάμενους της επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ. Απώτερος στόχος είναι να εξαχθούν συμπεράσματα για το βαθμό, τους τρόπους και τα είδη της μεταφοράς γνώσης που απαντώνται μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών, αλλά και μέσα στα ίδια τα τμήματα της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις για το αν παρέχονται κίνητρα στους υπαλλήλους και στους προϊσταμένους να αποδεχτούν και να μεταφέρουν γνώσεις αντίστοιχα, για τους τρόπους και τις πρακτικές μεταφοράς γνώσης, καθώς επίσης και για τα τμήματα της επιχείρησης που επιδιώκεται μεταφορά γνώσης. Στη συνέχεια αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται μνεία στα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερις ξεχωριστές ενότητες. Οι ενότητες αφορούσαν τα εξής:

- Α. Μεταφορά γνώσης μεταξύ μητρικής – θυγατρικής
- Β. Μεταφορά γνώσης από τη θυγατρική στη μητρική (αντίστροφη μεταφορά)
- Γ. Μεταφορά γνώσης μεταξύ τμημάτων
- Δ. Ικανότητα απορρόφησης μεταφοράς γνώσης

Η ποιοτική έρευνα άλλωστε έχει το πλεονέκτημα ότι μπορούν να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες και σε βάθος, σε αντίθεση με τη χρήση ενός απλού ερωτηματολογίου και της απρόσωπης συλλογής στατιστικών και δεδομένων.

Κεφάλαιο 4ο

«Ανάλυση ευρημάτων έρευνας»

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν πραγματοποιήθηκε αρχικά μια προσέγγιση της υπό εξέταση έννοιας της παρούσας πτυχιακής εργασίας, της μεταφοράς γνώσης. Παρατηρήθηκε ότι η μεταφορά γνώσης μπορεί να πραγματωθεί με διάφορους τρόπους, ενώ η έννοια αυτή συναντάται κυρίως σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και λιγότερο σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν θυγατρικές ή δεν έχουν δραστηριότητες σε άλλες χώρες. Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα διοικητικά στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ. Οι συνεντεύξεις περιελάμβαναν 22 ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι υπεύθυνοι των τεχνικών τμημάτων και τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ στην Αθήνα στις 15 Ιουνίου 2016. Τα ονόματα των διοικητικών στελεχών που πήραν μέρος στην διαδικασία της συνέντευξης είναι Ιωαννίδου Εύη (Διευθύντρια Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων), Γάκης Διονύσιος και Κατσοχειράκης Γεώργιος (Προϊστάμενοι τεχνικών τμημάτων).

4.1 Μεταφορά γνώσης από μητρική σε θυγατρική

Στην εισαγωγική ενότητα του κεφαλαίου αναφέρθηκαν χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και όχι τηλεφωνικά, ενώ υπήρξε η δυνατότητα παρακολούθησης ορισμένων τρόπων μεταφοράς γνώσης δια ζώσης στην ίδια την επιχείρηση. Δεν πρέπει να λησμονηθεί να αναφερθεί ότι ο εισηγητής της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι εργαζόμενος στην Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ στην Πάτρα (Ρίο Πάτρας) στο τμήμα παραγωγής από τον Σεπτέμβριο του 2014. Αναμφισβήτητα το γεγονός αυτό έχει συνδράμει στην ευκολότερη αποκωδικοποίηση των ευρημάτων των συνεντεύξεων και στην πιο εύληπτη αποτύπωση των απαντήσεων των ερωτηθέντων διοικητικών στελεχών.

4.1.1 Είδη μεταφοράς γνώσης

Η μεταφορά γνώσης από τη μητρική στις θυγατρικές είναι μια πραγματικότητα για την επιχείρηση και σε αυτό συμβάλλει η φύση του αντικειμένου της επιχείρησης, για το οποίο απαιτείται μεταφορά γνώσης από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στα χαμηλότερα στην ιεραρχία διοικητικά στελέχη και φυσικά στα άτομα που στελεχώνουν τις θυγατρικές επιχειρήσεις. Οι ερωτηθέντες της συνέντευξης αρχικά κλήθηκαν να απαντήσουν για το είδος των γνώσεων που μεταφέρονται από τη μητρική στη θυγατρική σε γενικότερο επίπεδο. Τα είδη των γνώσεων που μεταφέρονται αφορούν κυρίως διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη εβδομαδιαίων και μηνιαίων στόχων, ενώ κεντρικές πολιτικές της επιχείρησης είναι η μεταφορά διαφόρων ειδών και τύπων γνώσης από μητρική σε θυγατρικές επιχειρήσεις, Επίσης η μεταφορά γνώσης αφορά αντιμετώπιση κρίσεων και διαχείρισης προϊόντων. Οι κεντρικές πολιτικές της επιχείρησης που συναπαρτίζουν την στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν γνώση, η οποία μεταφέρεται είναι οι εξής (LafargeHolcim, 2016):

- **Αειφόρος κατασκευή**: η αειφόρος κατασκευή αφορά την εύρεση μεθόδων και πρακτικών ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα αποτυπώματα των κτιρίων και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα, εξετάζεται η ανάπτυξη συστημάτων σχεδιασμού κτιρίων με όσο το δυνατόν λιγότερες ενεργειακές απαιτήσεις και καλύτερη αξιοποίηση των ανακυκλωμένων υλικών και χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η μεταφορά γνώσης επομένως στην κατηγορία αυτή αφορά στην μετάδοση της φιλοσοφίας και των βελτιωμένων πρακτικών που αναφέρθηκαν στις θυγατρικές και το προσωπικό που απασχολούν.
- **Πρακτικές παραγωγής τσιμέντου:** η παραγωγή τσιμέντου αφορά σε αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και βελτιστοποίηση των βιομηχανικών διαδικασιών, της έρευνας και ανάπτυξης νέων πρακτικών παραγωγής και καινοτομίας, χρήση εναλλακτικών καυσίμων στην παραγωγική διαδικασία, με απώτερο σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος από ρυπογόνες ουσίες. Παρά το γεγονός ότι οι διαδικασίες παραγωγής που εφαρμόζονται αποτελούν αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, η μεταφορά των τρόπων εφαρμογής και των πλεονεκτημάτων, είναι το περιεχόμενο της μεταφοράς γνώσης που εμπεριέχεται στην κατηγορία αυτή.
- **Διάρθρωση κόστους:** η μεταφορά γνώσης στην κατηγορία αυτή αφορά την μετάδοση των συνιστωσών του κόστους που έχει κάθε παραγωγική διαδικασία, καθώς επίσης και κάθε πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται στην παραγωγική διαδικασία. Επιπρόσθετα,

η μεταφορά γνώσης από τη μητρική στις θυγατρικές για τη διάρθρωση του κόστους περιέχει γνώσεις που σχετίζονται με το κόστος που συνεπάγεται κάθε εσφαλμένη χρήση πρώτων υλών και οποιοδήποτε σφάλμα ή παρέκκλιση από τις τυποποιημένες διαδικασίες.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι και τα τρία διοικητικά στελέχη θεώρησαν τις παραπάνω πολιτικές κομβικές όσον αφορά τη μεταφορά γνώσης στη Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, με τις πρακτικές παραγωγής τσιμέντου να αποτελούν την πιο καίρια πολιτική μεταφοράς γνώσης από τη μητρική στις θυγατρικές καθώς είναι εφικτό μέσα από την βελτίωση των πρακτικών αυτών, η επιχείρηση να εξοικονομήσει κεφάλαια λόγω της βελτιωμένης παραγωγικότητας.

4.1.2 Μεταφορά γνώσης σε τμήματα της επιχείρησης

Στη συνέχεια τα διοικητικά στελέχη κλήθηκαν να εμβαθύνουν στην έννοια της μεταφοράς γνώσης, γνωστοποιώντας τα τμήματα στα οποία πραγματοποιείται πιο έντονα η μεταφορά γνώσης δίνοντας παράλληλα ερμηνεία που συμβαίνει στα συγκεκριμένα τμήματα. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγής είναι τα τμήματα στα οποία παρουσιάζεται πιο έντονη μεταφορά γνώσης, καθώς αποτελούν νευραλγικά τμήματα για οποιαδήποτε πολυεθνική (Foss and Pedersen, 2002) ιδιαίτερα για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο του τσιμέντου. Αναφέρθηκε λοιπόν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι το τμήμα στο οποίο εμφανίζονται εντονότερες οι πρακτικές μεταφοράς γνώσης, καθώς μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού μεταφέρεται από χώρα σε χώρα, για να καταστούν κοινωνοί των διαφορετικών νοοτροπιών, ηθών και κουλτούρων. Παράλληλα, στο τμήμα αυτό ενσωματώνονται συνεχώς άτομα, τα οποία προέρχονται από διαφορετικές χώρες και η ενσωμάτωσή τους στην επιχείρηση απαιτεί την ένταξή τους στην κουλτούρα που εφαρμόζει η επιχείρηση (Barney, 1991).

Σχετικά με το τμήμα παραγωγής, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό καλούνται να γνωρίζουν τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση, αφού η τεχνολογία και οι πρακτικές που εφαρμόζονται αλλάζουν διαρκώς, με στόχο τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και εν γένει της παραγωγής. Η ενσωμάτωση στις καθημερινές διαδικασίες ρουτίνας των γνώσεων που μεταφέρονται στο τμήμα παραγωγής από τη μητρική στις θυγατρικές, αποσκοπεί στη γενικότερη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συνόλου της πολυεθνικής.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όπως ανέφεραν τα στελέχη της συνέντευξης, σε όλα τα τμήματα πραγματοποιείται μεταφορά γνώσης, στο καθένα όμως πραγματοποιείται με ξεχωριστό τρόπο, ώστε να ταιριάζει στην φύση του αντικειμένου του τμήματος. Έτσι, σύμφωνα με τους προϊσταμένους των τεχνικών τμημάτων, η μεταφορά γνώσης στα τμήματα της παραγωγής και των τεχνικών τμημάτων είναι πιο τυπική και πραγματώνεται όχι μόνο ρητά, αλλά κατά κύριο λόγο μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή μέσω μηνιαίων συναντήσεων. Από την άλλη, στα τμήματα του μάρκετινγκ και των λοιπών τμημάτων που δεν απαιτείται οι εργαζόμενοι να ακολουθούν απαρέγκλιτα κάποιες πρακτικές, η μεταφορά γνώσης είναι υπαρκτή, ωστόσο πραγματοποιείται μέσω πιο χαλαρών πρακτικών, όπως τα Wednesday coffees και η προφορική μεταφορά γνώσεων. Επιπρόσθετα, εναπόκειται και στους ίδιους τους εργαζόμενους στα τμήματα αυτά, να επιδιώκουν τη μεταφορά γνώσης ή ακόμα, να γίνονται οι ίδιοι πάροχοι γνώσης (μέσω γνώσεων και πληροφοριών που αποκομίζουν από το διαδίκτυο κλπ).

4.1.3 Τρόποι μεταφοράς γνώσης στις θυγατρικές

Οι τρόποι μεταφοράς γνώσης ποικίλουν, ανάλογα το αντικείμενο της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οι ενδεδειγμένοι και πιο συχνοί τρόποι μεταφοράς γνώσης που απαντώνται είναι οι ακόλουθοι (Szulanski, 2000):

- Καθοδήγηση
- Καθοδηγούμενη εμπειρία
- Προσομοίωση
- Καθοδηγούμενος πειραματισμός
- Παρακολούθηση της εργασίας των εργαζομένων
- Εργασία σε ζευγάρια
- Δημιουργία ομάδας ενημέρωσης πρακτικών
- Προφορική μεταφορά γνώσεων
- Μέσω εργασιακής εμπειρίας

Στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ οι τρόποι μεταφοράς γνώσης σύμφωνα με τις απαντήσεις των διοικητικών στελεχών είναι οι ακόλουθοι, στους οποίους συμπεριλαμβάνονται άτυποι, τυπικοί, επίσημοι και ανεπίσημοι τρόποι:

1. Ενημερωτικά σεμινάρια
2. E-mails που πληροφορούν κάθε τμήμα ξεχωριστά για νέες μεθόδους και πρακτικές
3. Newsletters
4. Εργασία σε ομάδες
5. Coaching και προφορική μεταφορά γνώσεων
6. Workshots
7. Τηλεδιασκέψεις
8. Μηνιαίες συναντήσεις
9. Wednesday coffees (συναντήσεις κάθε Τετάρτη για ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και γνώσεων)
10. Ημέρες υγείας και ασφαλείας

Είναι οφθαλμοφανές γεγονός ότι στην επιχείρηση που εξετάζεται οι τρόποι μεταφοράς (γενικοί και πιο συγκεκριμένοι) γνώσης ποικίλουν, καθώς κάθε τμήμα έχει διαφορετικές απαιτήσεις, ενώ λόγω του μεγάλου αριθμού απασχολούμενων, δεν είναι εφικτή η ανεπίσημη και πιο προσωπική μεταφορά γνώσεων. Για τον παραπάνω λόγο, εφαρμόζονται τρόποι μεταφοράς γνώσης όπως η αποστολή ενημερωτικών emails, ενώ οι πιο συχνά απαντώμενοι τρόποι μεταφοράς γνώσης και αυτοί που προωθούνται περισσότερο στην επιχείρηση είναι το coaching, η εργασία σε ομάδες, καθώς επίσης τα work shots, αφού αποτελούν πιο στοχοποιημένες μέθοδοι μεταφοράς γνώσης (Minbaeva, Foss and Snell, 2009). Τέλος, όσον αφορά την συσχέτιση της κουλτούρας και της μεταφοράς γνώσης, στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ οι έννοιες αυτές είναι αλληλένδετες, γεγονός που όπως εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς, αποδεικνύεται από τους παραπάνω τρόπους μεταφοράς γνώσης στην επιχείρηση. Πρέπει ακόμα να επισημανθεί ότι τα Wednesday coffees είναι πιο γενικοί τρόποι μεταφοράς γνώσης, κυρίως από τμήμα σε τμήμα.

Η διευθύντρια επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων επεσήμανε ότι η πολυεθνική επιχείρηση Lafarge και η θυγατρική της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, προωθούν έντονα τη μεταφορά γνώσης σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στο σύνολο δηλαδή των θυγατρικών της. *«Σε κάθε χώρα και θυγατρική πρέπει να υπάρχει προσωπικό από άλλες χώρες, ώστε να επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο η διακρατική μεταφορά γνώσης με απώτερο σκοπό τη βελτίωση και ανάπτυξη της εταιρείας ενδογενώς και στο σύνολο των τμημάτων της»*, σημείωσε η κ. Ιωαννίδου. Επιπρόσθετα, τόσο η διευθύντρια επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, όσο και οι προϊστάμενοι των τεχνικών τμημάτων ανέφεραν ότι η Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ σε κάθε

χώρα που δραστηριοποιείται, προσαρμόζει τις αξίες και τις αρχές της στην κουλτούρα της χώρας, ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον, να αποκτήσουν οικειότητα και εν συνεχεία να μεταφέρουν γνώσεις και πρακτικές στο τμήμα που απασχολούνται.

4.2 Μεταφορά γνώσης από θυγατρικές στη μητρική

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου και της συνέντευξης, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν για την αντίστροφη μεταφορά γνώσης, δηλαδή από τις θυγατρικές στη μητρική. Οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν ήταν οι ίδιες με αυτές της πρώτης ενότητας, αποτελώντας αυτή τη φορά βάση οι θυγατρικές επιχειρήσεις και όχι η μητρική. Τα διοικητικά στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ απάντησαν με παρεμφερή τρόπο στις ερωτήσεις που αφορούσαν τους τρόπους μεταφοράς γνώσης, τα τμήματα από τα οποία μεταφέρεται γνώση προς τη μητρική κλπ. Η ιδιαιτερότητα σε αυτή την ενότητα της συνέντευξης ήταν ότι οι γνώσεις και πληροφορίες που μεταφέρονται στη μητρική είναι περισσότερες καθώς το φιλτράρισμα της χρήσιμης γνώσης γίνεται κυρίως από τη μητρική στη θυγατρική και λιγότερο το αντίστροφο (Argote and Ingram, 2000).

Οι απαντήσεις των στελεχών της συνέντευξης παρουσίασαν πολλά κοινά σημεία σχετικά με τη μεταφορά γνώσης από τις θυγατρικές στη μητρική. Στην ουσία, όπως επεσήμαναν οι συνεντευξιαζόμενοι, η μεταφορά γνώσης από τις θυγατρικές στη μητρική πραγματοποιείται μέσω του feedback, δηλαδή των στοιχείων και πληροφοριών που αποστέλλει κάθε τμήμα ξεχωριστά για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ή για μεθόδους που εφαρμόζει και οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα συνολικά το τμήμα. Π.χ. στα τεχνικά τμήματα δίνεται η δυνατότητα να εφαρμόζουν τεχνικές, οι οποίες σαφώς δεν ξεφεύγουν από την τυποποιημένη διαδικασία, αλλά τη συμπληρώνουν. Ένας εργαζόμενος στο τμήμα αυτό ενδέχεται να τοποθετείται σε θέση ελέγχου και καταγραφής των κωλυμάτων που παρουσιάζονται. Αυτό αφενός βοηθά τη λειτουργία του τεχνικού τμήματος συνολικά, αφετέρου αποστέλλοντας αναφορά στη μητρική, λειτουργεί ως feedback και ρητή μεταφορά γνώσης από τη θυγατρική στη μητρική.

Επιπρόσθετα, οι τηλεδιασκέψεις που πραγματοποιούνται σε συχνή βάση (μηνιαία κυρίως) είναι ένας τρόπος μεταφοράς γνώσης από τις θυγατρικές στη μητρική και αντίστροφα.

Σαφώς, δεν πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί ότι και τα workshots είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για μεταφορά γνώσης από τις θυγατρικές στη μητρική, όπως επεσήμαναν τα στελέχη της συνέντευξης.

4.3 Μεταφορά γνώσης μεταξύ τμημάτων

Η μεταφορά γνώσης είναι μια διαδικασία η οποία πραγματοποιείται όχι μόνο από τη μητρική προς τις θυγατρικές και αντίστροφα, αλλά ακόμα και μεταξύ των τμημάτων μιας πολυεθνικής επιχείρησης (Gupta and Govindarajan, 1994). Οι ερωτηθέντες της συνέντευξης κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ εργαζομένων / τμημάτων της επιχείρησης, σε ποια κομμάτια σε ποιες ειδικότητες είναι πιο έντονη η ανταλλαγή και μεταφορά γνώσεων. Οι απαντήσεις και των τριών συνεντευξιαζόμενων παρουσίασαν κοινά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις βαθμίδες και όλα τμήματα σχεδόν πραγματοποιείται μεταφορά γνώσεων, καθώς υπάρχουν πολλά υποκαταστήματα σε πολλές πόλεις τόσο εντός χώρας, όσο και εκτός, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους έτσι ώστε να ενημερωθούν τόσο για το αν το ζήτημα το οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν έχει συμβεί ξανά και για τον τρόπο που αντιμετωπίστηκε από τον εκάστοτε αρμόδιο.

Για την ακρίβεια, η μεταφορά γνώσης από τμήμα σε τμήμα μπορεί να πραγματοποιηθεί με την συναναστροφή των εργαζομένων, ή αλλιώς με την μεταφορά για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα των εργαζομένων σε άλλο τμήμα από αυτό στο οποίο απασχολούνται. Για παράδειγμα, τα άτομα που απασχολούνται στο τμήμα των δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας, μπορούν να μεταφερθούν στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και με αυτόν τον τρόπο να τους μεταφερθούν γνώσεις που θα αφορούν τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού, αλλά και οι ίδιοι να μεταφέρουν γνώσεις στο τμήμα αυτό που θα αφορούν το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι με τους υφιστάμενους.

4.3.1 Τρόποι μεταφοράς γνώσης μεταξύ τμημάτων

Η μεταφορά γνώσης μεταξύ των τμημάτων γίνεται είτε με προσωπική κι τηλεφωνική επικοινωνία, είτε με την αποστολή mail μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων. Ειδικότερα στον τεχνικό τομέα, οι εργαζόμενοι δύνανται να προτείνουν νέους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων με μία αναφορά που θα αφορά στη βελτιστοποίηση των λειτουργικών

παραγόντων,οι οποίοι στη συνέχεια θα αξιολογηθούν από τους προϊσταμένους των τμημάτων και θα αποφασιστεί αν είναι σκόπιμο να μεταφερθεί σε άλλα τμήματα. Στο σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης απαντάται μεταφορά γνώσης μεταξύ των εργαζομένων από τμήμα σε τμήμα, ωστόσο οι ειδικότητες στις οποίες παρουσιάζεται εντονότερη μεταφορά γνώσης είναι όσες έχουν σχέση με τεχνικά ζητήματα, οπότε και πραγματοποιείται μεταφορά τεχνογνωσίας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι, όπως επισημάνθηκε από τους ερωτώμενους, τα τμήματα των logistics, των προμηθειών, των πωλήσεων, του marketing και δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας είναι τα τμήματα με την πιο συχνή ανταλλαγή γνώσεων καθώς η αποδοτική λειτουργία του ενός είναι συνάρτηση της αποδοτικής λειτουργίας του άλλου. Π.χ το τμήμα των logistics είναι σε συνεχή επικοινωνία (προφορική, αλλά και τυπική μέσω mails) με το τμήμα των πωλήσεων και των προμηθειών, ώστε να μπορεί να ενημερώνεται για την πορεία των αποθεμάτων και των πωλήσεων που πραγματοποιούνται. Αυτόματα η παραπάνω διαδικασία σημαίνει για το σύνολο των τμημάτων μεταφοράς γνώσης, καθώς η συνεχής συναναστροφή του τμήματος των logistics με το τμήμα των προμηθειών και των πωλήσεων, δίνει τη δυνατότητα στο τμήμα αυτό να αποκομίσει εμπειρίες και άρρητη γνώση, η οποία αφορά κατά κύριο λόγο τη συχνότητα ανανέωσης των αποθεμάτων και όπως είναι επακόλουθο, τους τρόπους που πραγματοποιούν πωλήσεις. Οι γνώσεις αυτές είναι κατά βάση χρήσιμες στο τμήμα των logistics όσον αφορά την οργάνωση του τμήματος κατά περιόδους με αυξημένη ή χαμηλότερη ζήτηση.

Επίσης, στην επιχείρηση πραγματοποιούνται πολλά διατμηματικά projects στα οποία σε πολλές περιπτώσεις περιλαμβάνουν άτομα από διαφορετικές χώρες και φυσικά διαφορετικά τμήματα. Με τον τρόπο αυτό πραγματώνονται ταυτόχρονα δύο στόχοι: από τη μία μεταφέρεται γνώση από τμήμα σε τμήμα, ενώ από την άλλη μεταφέρεται γνώση η οποία εμπεριέχει διαφορετικά στοιχεία κουλτούρας, ανάλογα τη χώρα προέλευσης.

4.4 Μεταφορά γνώσης μεταξύ συνεργατών

Ένα ακόμα πεδίο εφαρμογής της μεταφοράς γνώσης είναι μεταξύ συνεργατών. Κάθε επιχείρηση συνεργάζεται με ένα πλήθος άλλων επιχειρήσεων διαφορετικών ειδικοτήτων και κλάδων. Οι προμηθευτές, οι εξωτερικού συνεργάτες, οι σύμβουλοι της επιχείρησης, οι

διάφοροι φορείς εκπαίδευσης, ακόμα και οι πελάτες, είναι παράγοντες με τους οποίους μια επιχείρηση αλληλεπιδρά, δέχεται και αποστέλλει ερεθίσματα και γνώσεις (Levin, 2000). Στην ερώτηση για το κατά πόσο υπάρχει μεταφορά γνώσεων με συνεργάτες της επιχείρησης και σε τι βαθμό και τα τρία διοικητικά στελέχη έδωσαν την υψηλότερη βαθμολογία σε μια κλίμακα 1 – 5, αιτιολογώντας την απάντησή τους ως εξής: οι συνεργάτες και τα λοιπά εμπλεκόμενα μέρη με τη δραστηριότητα της επιχείρησης διαθέτουν γνώσεις οι οποίες είτε είναι άρρητες είτε έχουν αποκτηθεί μετά από χρόνια εμπειρίας. Για το λόγο αυτό, οι γνώσεις αυτές είναι επιθυμητό και επιδιώκεται να μεταφέρονται στην επιχείρηση, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκρίνεται σε πιθανούς κινδύνους, απρόοπτες καταστάσεις και να συμβαδίζει με την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Οι προμηθευτές π.χ μπορούν να μεταφέρουν γνώση στην επιχείρηση, η οποία θα αφορά το είδος των πρώτων υλών, τις ιδιότητες των πρώτων υλών και τις όποιες βελτιώσεις προσφέρουν ορισμένα νέα είδη προμηθειών. Σχετικά με τους πελάτες και τη μεταφορά γνώσης από αυτούς, οι τρόποι με τους οποίους μεταφέρουν γνώση προς την επιχείρηση είναι είτε μέσω της προσωπικής επικοινωνίας, είτε με την αποστολή mail για οποιοδήποτε θέμα αφορά τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι τρόποι που πραγματώνεται η μεταφορά γνώσης είναι είτε με σεμινάρια εκπαίδευσης των εργαζομένων και διοικητικών στελεχών της επιχείρησης, είτε μέσω παρουσιάσεων των διοικητικών στελεχών προς τους εργαζομένους, με αντικείμενο την γνώση που έχουν λάβει από τη συνεργασία τους με προμηθευτές, συμβούλους επιχειρήσεων κλπ (Ioannidou, 2016).

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας, σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση της υγείας και της ευεξίας των εργαζομένων της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αποτελεί επίσημη μορφή μεταφοράς γνώσης, η οποία ανήκει στην κατηγορία μεταφοράς γνώσης από εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους προς εργαζομένους της επιχείρησης. Παράλληλα, σεμινάρια πραγματοποιούνται και από τα Κέντρα Πρόληψης Επαγγελματικού κινδύνου σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια στην εργασία. Η εκπαίδευση αφορά τόσο διοικητικά στελέχη, όσο και εργαζομένους στο σύνολο των τμημάτων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους προϊστάμενους που έλαβαν μέρος στη συνέντευξη *«η μεταφορά γνώσης μεταξύ της επιχείρησης Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ και των συνεργατών της είναι έντονη και*

επιδιώκεται η αμοιβαία μεταφορά γνώσης». Όπως αναφέρεται παραπάνω, η επιχείρηση διαθέτει συνεργάτες και εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι ειδικεύονται σε θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια, ακόμα και τις πρακτικές που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις του κλάδου και που θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για την επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ. *«Οι πρακτικές που υιοθετούνται κατόπιν παροτρύνσεων των συμβούλων περιλαμβάνουν ενέργειες που μπορούν να εφαρμοστούν από το τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας και αφορούν ενέργειες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και εξασφάλισης της ικανοποίησης των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων, πέραν όσων κινήτρων παρέχει η Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ για την ικανοποίηση των εργαζομένων της»,* επεσήμανε η προϊστάμενη δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας της επιχείρησης.

4.5 Μεταφορά άρρητης γνώσης

Η άρρητη γνώση είναι από τις κυριότερες μορφές γνώσεις που μεταφέρονται σε μια επιχείρηση, μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ τμημάτων, μεταξύ συνεργατών και φυσικά από μητρική σε θυγατρική επιχείρηση. Στην ουσία η άρρητη γνώση είναι η ανεπίσημη γνώση, η εσωτερικευμένη γνώση που ένα άτομο μπορεί να μην έχει συνείδηση ότι την κατέχει, ή αλλιώς είναι η προσωπική γνώση, που εντοπίζεται στην ατομική εμπειρία και περιλαμβάνει απροσδιόριστους παράγοντες, όπως προσωπικές πεποιθήσεις, συγκεκριμένη οπτική γωνία και συστήματα αξιών (Alstete, 2007).

Σχετικά με τη μεταφορά άρρητης γνώσης στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, τα διοικητικά στελέχη από κοινού έδωσαν την απάντηση ότι μέσω του mentoring μεταφέρεται άρρητη γνώση στους εργαζομένους και υφισταμένους των τμημάτων, από τους προϊσταμένους των τμημάτων τους. Πιο αναλυτικά, το mentoring είναι ο βασικότερος δίαυλος μεταφοράς άρρητης γνώσης, αφού αποτελεί μια διαδικασία άτυπης μεταφοράς μετάδοση γνώσης, κοινωνικού κεφαλαίου και ψυχοκοινωνικής υποστήριξης του παραλήπτη σε θέματα σχετικά με την εργασία, την καριέρα και την επαγγελματική ανάπτυξη.

«Το mentoring συνεπάγεται άτυπη επικοινωνία και πραγματοποιείται συνήθως πρόσωπο με πρόσωπο κατά τη διάρκεια μιας παρατεταμένης χρονικής περιόδου, ανάμεσα σε έναν προϊστάμενο και έναν εργαζόμενο με μικρότερη εμπειρία» , ανέφεραν τα στελέχη της συνέντευξης. Στο σύνολο των τμημάτων της υπό εξέταση πολυεθνικής επιχείρησης

συναντάται μεταφορά άρρητης γνώσης, ωστόσο περισσότερο έντονη είναι στα τμήματα παραγωγής, δημοσίων σχέσεων και logistics. Οι δεξιότητες που έχει κάθε εργαζόμενος, η επιθυμία τους να μοιραστούν και να αφομοιώσουν γνώσεις, η εξωστρέφεια και ο βαθμός ευσυνειδησίας και η ύπαρξη του αισθήματος της ομάδας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που συναντώνται στο προσωπικό που συνειδητά μεταφέρει γνώσεις σε συναδέρφους.

4.6 Αύξηση εργασιακής απόδοσης από μεταφορά γνώσης

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι κάθε πρόσθετη γνώση μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τα διοικητικά στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ που έλαβαν μέρος στη συνέντευξη, άτομα με εμπειρία και μεγάλη εξειδίκευση αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία ή παροτρύνονται να μεταφέρουν άρρητη και ρητή γνώση σε συναδέρφους ή σε υφισταμένους τους, ακόμα και σε προϊσταμένους τους, αφού η διαδικασία αυτή οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού (Chatman and Jehn, 1994). Οι συνεργασίες, η συγκρότηση ομάδων εργασίας είναι μερικοί από τους κυριότερους τρόπους μεταφοράς γνώσης από έμπειρα και εξειδικευμένα άτομα.

«Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στους οποίους μεταφέρεται γνώση, σε μεγάλο ποσοστό, βελτιώνεται σε βάθος χρόνου και αυτό γίνεται εμφανές μέσα από την αύξηση της ποιότητας της εργασίας τους, από την ευκολία με την οποία ανταποκρίνονται στις δύσκολες περιπτώσεις, ενώ παράλληλα καταφέρνουν να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αρμοδιότητές τους, ή σε κάποια επείγουσα και απρόοπτη κατάσταση», ανέφερε ο κ. Κατσοχειράκης, προϊστάμενος τεχνικού τμήματος. *«Σαφώς, η εργασιακή απόδοση σε μια επιχείρηση με τυποποιημένες διαδικασίες είναι δύσκολο να μετρηθεί, ωστόσο οι πρωτοβουλίες που ενδέχεται να λάβει ένας εργαζόμενος σε τεχνικό τμήμα, ακόμα και η ταχύτητα με την οποία θα κληθεί να αντιμετωπίσει μια βλάβη ή η επιδιόρθωσή της, είναι μερικοί ενδεικτικοί τρόποι, οι οποίοι μαρτυρούν αυξημένα επίπεδα αποδοτικότητας»*, σχολίασε ο έτερος προϊστάμενος τεχνικού τμήματος της συνέντευξης περί συσχέτισης αύξησης απόδοσης και μεταφοράς γνώσης. Οι τρόποι με τους οποίους μετράται η βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας που προκύπτει από τη μεταφορά γνώσης ποικίλουν. Έτσι, στο τμήμα παραγωγής μετράται η μηνιαία ή ετήσια παραγωγή, ενώ στα τμήματα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, η βελτίωση της απόδοσης μπορεί να μετρηθεί μέσω των επιχειρηματικών

συμφωνιών που πραγματοποιούνται από έτος σε έτος από τα στελέχη που τους έχει μεταφερθεί γνώση.

4.7 Τυπικά είδη μεταφοράς γνώσης

Στην ενότητα 4.5 έγινε αναφορά στην άρρητη γνώση και στους τρόπους με τους οποίους μεταφέρεται στην υπό εξέταση επιχείρηση. Πέραν της άρρητης και ανεπίσημης γνώσης λοιπόν, στις επιχειρήσεις απαντώνται επίσημες μορφές μεταφοράς γνώσης. Η διευθύντρια του τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας και ο υπεύθυνος παραγωγής κλήθηκαν να αναφερθούν στις επίσημες πρακτικές μεταφοράς γνώσης που εφαρμόζει η επιχείρηση και κατ΄ επέκταση οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Οι μορφές γνώσης που περιλαμβάνονταν στην ερώτηση ήταν οι ακόλουθες και βαθμολογήθηκαν αναλόγως της έντασης που χρησιμοποιούνται από 1 – 5, με το 1 να δηλώνει ελάχιστη ένταση μεταφοράς γνώσης και το 5 να δηλώνει πάρα πολύ μεγάλη ένταση (Bartol and Srivastava, 2002):

- Ενσυνείδητη - εγκεφαλική γνώση
- Ενσωματωμένη σε πρακτικές γνώση
- Ενσωματωμένη σε κουλτούρα γνώση
- Ενσωματωμένη γνώση
- Κωδικοποιημένη γνώση

Οι πρώτες δύο μορφές γνώσης βαθμολογήθηκαν με 5 από κοινού, όπως επίσης η τρίτη μορφή γνώσης. Η τέταρτη μορφή γνώσης (ενσωματωμένη γνώση) βαθμολογήθηκε με 3 και 4 από τη διευθύντρια δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας και τους τεχνικούς προϊστάμενους αντίστοιχα, ενώ η τελευταία μορφή γνώση βαθμολογήθηκε με 4 από κοινού. Η ενσυνείδητη γνώση, η ενσωματωμένη σε πρακτικές και στην κουλτούρα της επιχείρησης γνώση, είναι οι τρεις βασικοί δίαυλοι τυπικής γνώσης που απαντώνται όχι μόνο στα τμήματα που προϊστανται οι ερωτηθέντες, αλλά στην πλειοψηφία των τμημάτων της επιχείρησης, εξαιρουμένων των τμημάτων τυποποίησης και συσκευασίας προϊόντων, στα οποία οι παραπάνω τυπικές μορφές μεταφοράς γνώσης πραγματώνονται από ελάχιστα εως καθόλου. Τέλος, η ενσωματωμένη γνώση και η κωδικοποιημένη γνώση επίσης εφαρμόζονται από τους προϊσταμένους των τμημάτων στους υφισταμένους, με μικρότερη ωστόσο ένταση, γεγονός

που αιτιολογείται λόγω της ύπαρξης των τριών πρώτων μορφών που στην ουσία υποκαθιστούν τις τελευταίες μορφές τυπικής γνώσης.

4.8 Ενθάρρυνση μεταφοράς γνώσης

Μία από τις ιδιαιτερότητες της μεταφοράς γνώσης στις επιχειρήσεις, είναι ότι από τη μία πλευρά αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ΄ επέκταση των επιδόσεων της επιχείρησης, δημιουργώντας πιο ικανά και εξοπλισμένα με περισσότερα εφόδια στελέχη, αλλά και εργαζομένους, από την άλλη ωστόσο αποτελεί ιδιάζουσα περίπτωση από την οποία προκύπτει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ αυτού που κατέχει την γνώση και αυτού που του μεταφέρεται η γνώση (Zander and Kogut, 1995). Στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στη συνέντευξη όχι μόνο διευκολύνεται και ενθαρρύνεται η μεταφορά γνώσης από προϊστάμενο σε υφιστάμενο και από τμήμα σε τμήμα δίνοντας ελευθερία κινήσεων στους προϊσταμένους των τμημάτων ή στα άτομα με υψηλή εξειδίκευση να εφαρμόσουν όποια μορφή (τυπική ή άτυπη, ρητή ή άρρητη) γνώσης θεωρούν ότι μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα του τμήματός τους και της επιχείρησης εν συνόλω, αλλά ταυτόχρονα παρέχονται διευκολύνσεις για να ενθαρρυνθεί περαιτέρω η μεταφορά γνώσης. Τα μέσα και οι τρόποι διευκόλυνσης που παρέχονται για την υποκίνηση των προϊσταμένων, ή ακόμα και των υφισταμένων και απλών εργαζομένων στην επιχείρηση, για να μεταδώσουν γνώση σε συναδέρφους ή σε άλλη τμήματα είναι τα ακόλουθα:

- **Βελτιστοποίηση επιδόσεων τμήματος**: κάθε προϊστάμενος καλείται να επιτύχει έναν στόχο στο τέλος μιας περιόδου. Εάν αυτός ο στόχος επιτευχθεί, τότε απολαμβάνει ένα bonus. Η μεταφορά γνώσης λοιπόν είναι ένας μοχλός ο οποίος μπορεί να συνδράμει στην βελτιστοποίηση των επιδόσεων του τμήματος και εν συνεχεία στην επίτευξη του όποιου στόχου έχει τεθεί. Παράλληλα, γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι η επίτευξη των στόχων σημαίνει αυτόματα ικανοποίηση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

- **Συμμετοχή σε λήψεις αποφάσεων**: προϊστάμενοι τμημάτων, εργαζόμενοι και λοιπά διοικητικά στελέχη παροτρύνονται να μεταφέρουν γνώσεις, πρακτικές και τεχνογνωσία που ενδεχομένως έχουν μόνο οι ίδιοι μέσω της συμμετοχής τους σε λήψεις αποφάσεις της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο απασχολούνται. Π.χ.

όσον αφορά στο τμήμα παραγωγής, στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ οι εργαζόμενοι στο τμήμα μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους και να συμμετάσχουν σε λήψεις αποφάσεων, διαδικασία στην οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων εκφράζονται γνώμες και μεταφέρονται γνώσεις οι οποίες λόγω της εργασιακής ρουτίνας να μην ήταν εφικτό να μεταφερθούν.

- **Επιβραβεύσεις:** οι επιβραβεύσεις αφορούν είτε την παροχή ρεπό είτε την παροχή διευκολύνσεων ως προς το ωράριο απασχόλησης, ακόμα και την παροχή bonus, αναλόγως της αποδοτικότητάς τους.. Οι εργαζόμενοι σε ένα τμήμα αλλάζουν διαρκώς θέσεις, ενώ υπάρχει η δυνατότητα μεταπήδησης από ένα τμήμα σε ένα άλλο (τμήμα διασφάλισης ποιότητας – τμήμα συσκευασίας, τμήμα μάρκετινγκ – τμήμα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας). Με αυτή την πρακτική η επιχείρηση διευκολύνει τη μεταφορά γνώσης. όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη και ενδεχομένως την ανέλιξη στην ιεραρχία, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ενσυνείδητα η μεταφορά γνώσης, καθώς εύλογο είναι οι εμπειρίες και δραστηριότητες ενός τμήματος να απαιτούν διαφορετικές γνώσεις από ένα άλλο (βλ. μεταπήδηση τμημάτων παραπάνω).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούν συγκεκριμένα παραδείγματα που εφαρμόζονται στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ και αφορούν σε ενθάρρυνση μεταφοράς γνώσης. Στα τμήματα παραγωγής, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, έρευνας και ανάπτυξης οι εργαζόμενοι παρακινούνται να μεταφέρουν γνώσεις μεταξύ τους είτε από προϊστάμενο σε υφιστάμενο είτε από υφιστάμενο σε προϊστάμενο με γνώμονα την γενική αύξηση της αποδοτικότητας του τμήματος. Οι εργαζόμενοι που πραγματοποιούν συχνή μεταφορά γνώσης ανταμείβονται είτε λεκτικά, είτε με την ανέλιξή τους στην ιεραρχία της επιχείρησης. *«Η πιο συχνά απαντώμενη ανταμοιβή είναι η σιωπηρή επιβράβευση ή αλλιώς το δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων στο τμήμα όπου απασχολείται ο εργαζόμενος»*, ανέφεραν οι προϊστάμενοι των τεχνικών τμημάτων.

4.8.1 Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για ενίσχυση μεταφοράς γνώσης

Στην έρευνα που διεξήχθη για την μεταφορά γνώσης στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, εξετάστηκαν οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος παραγωγής για την υλοποίηση και ενίσχυση της μεταφοράς γνώσης. Οι πρακτικές για την ενίσχυση της μεταφοράς γνώσης υλοποιούνται μέσω σχεδιασμού εκπαιδευτικών

προγραμμάτων και σεμιναρίων, τα οποία περιλαμβάνουν νέες γνώσεις και πληροφορίες που έχει συλλέξει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και αφορούν κάθε τμήμα της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, πέραν της παρακολούθησης σεμιναρίων και αποστολής mail, υπάρχει ανοικτή επικοινωνία των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ δεν μπορεί να παραληφθεί το γεγονός ότι διοργανώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε σημαντικές στιγμές της εταιρείας όπως κάποια βράβευση, ή στο τέλος κάθε έτους, γεύματα στα οποία το προσωπικό της επιχείρησης ανταλλάσει απόψεις και γνώσεις. Οι πρακτικές αυτές είναι παρόμοιες με αυτές που εφαρμόζονται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο (Bowen and Ostroff, 2004).

Επίσης, πραγματοποιείται e-learning στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ για κάθε τμήμα και αντικείμενο ξεχωριστά, ενώ υπάρχει ηλεκτρονική βιβλιοθήκη με έρευνες, μελέτες και θεματολογία από τα οποία οποιοσδήποτε εργαζόμενος δύναται να αντλήσει πληροφορίες και γνώση ανά πάσα στιγμή. Τέλος, στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ διατηρείται μια κοινή βάση δεδομένων στην οποία αναφέρονται όλες οι καλές πρακτικές, οι οποίες κοινοποιούνται στα μέλη της εταιρείας, με απώτερο σκοπό, την άρρητη μεταφορά γνώσης.

Οι προϊστάμενοι των τεχνικών τμημάτων ανέφεραν: *«Οι υπάλληλοι και εργαζόμενοι στα τεχνικά τμήματα, δείχνουν ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον για την απόκτηση νέας γνώσης, η οποία μεταφέρεται είτε από τμήμα σε τμήμα, ή από τη μητρική. Παράλληλα, το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων, αξιοποιούν τη γνώση που αποκτούν, γεγονός που φαίνεται στις δημοσίων πρακτικές τους στο αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται».* Από την άλλη, η υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας επεσήμανε ότι: *«Οι υπάλληλοι της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ γνωρίζουν σε ποια εταιρεία απασχολούνται. Προς αυτή την κατεύθυνση, η εταιρεία επιδιώκει να ισχυροποιεί το προσωπικό της ενισχύοντάς το με νέες γνώσεις και με κάλυψη των όποιων κενών ενδεχομένως παρουσιάζουν στην απασχόλησή τους. Ενθαρρύνονται δε να μεταφέρουν γνώσεις μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της απασχόλησής τους, ενώ σε οποιαδήποτε απορία ή προβληματισμό, οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμοι να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους μεταφέροντάς τους άμεσα γνώσεις και λύσεις».*

4.9 Αξιολόγηση μεταφοράς γνώσης

Εκτός από την εφαρμογή πρακτικών μεταφοράς γνώσης και την ενθάρρυνση που δίνεται στους εργαζόμενους να μεταφέρουν σιωπηρά ή τυπικές μορφές γνώσεις, είναι κρίσιμο ζήτημα για μια επιχείρηση να αξιολογήσει το είδος των γνώσεων που μεταφέρονται, την ένταση με την οποία μεταφέρονται, καθώς επίσης την απορροφητική ικανότητα των εργαζομένων και τα τμήματα στα οποία συναντάται πιο έντονη μεταφορά γνώσης (Martin and Salomon, 2003). Η ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν τα διοικητικά στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ αφορούσε στους τρόπους αξιολόγησης της μεταφοράς γνώσης.

Οι πρακτικές αξιολόγησης των τρόπων και του είδους μεταφοράς γνώσης που πραγματοποιούνται, σύμφωνα με τις απαντήσεις των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: επίσημες και ανεπίσημες πρακτικές. Οι επίσημες πρακτικές περιλαμβάνουν τις παρακάτω μεθόδους:

- Διανομή ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη

Τα ερωτηματολόγια που διανέμονται στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ αφορούν το σύνολο των εργαζομένων σε κάθε βαθμίδα των τμημάτων που υπάγονται και περιλαμβάνουν ερωτήσεις για τη συχνότητα με την οποία θεωρούν ότι τους μεταφέρεται γνώση, για το είδος των γνώσεων που τους μεταφέρεται κλπ. Σχετικά με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων, πρέπει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση εργαζομένων και διοικητικών στελεχών στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ είναι συνεχής και οι γνώσεις που μεταφέρονται σε αρκετές περιπτώσεις αφορούν τη λειτουργία άλλων τμημάτων, με στόχο την πληρέστερη εικόνα του προσωπικού για την συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια αφορούν επίσης το είδος γνώσης που επιθυμούν ή θεωρούν απαραίτητο να τούς μεταφερθεί, ενώ στα ερωτηματολόγια οι εργαζόμενοι μπορούν να δηλώσουν σε ποιο αντικείμενο θεωρούν ότι είναι ικανοί, έτσι ώστε να μεταφέρουν οι ίδιοι γνώσεις σε κάποιο άλλο τμήμα ή σε κάποια θυγατρική.

Οι ανεπίσημες μέθοδοι αξιολόγησης της μεταφοράς γνώσης πραγματοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη και τους προϊσταμένους κάθε τμήματος και περιλαμβάνουν συζητήσεις

στις εκδηλώσεις που διοργανώνει η Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, στα Wednesday coffees, συζητήσεις κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων και των λοιπών προγραμμάτων και εκδηλώσεων επιμόρφωσης που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση (π.χ ημέρες υγείας και ασφάλειας). Γίνεται κατανοητό ότι η αξιολόγηση των πρακτικών μεταφοράς γνώσης είναι μια αδιάκοπη διαδικασία, η οποία σύμφωνα με τα διοικητικά στελέχη της απαντάται καθημερινά και σε πολλές περιπτώσεις γίνεται υποσυνείδητα, εκτός φυσικά από τις αξιολογήσεις των εργαζομένων στα σεμινάρια και τα ερωτηματολόγια που τους διανέμονται. Τέλος, ήταν κοινός τόπος και από τους τρεις συνεντευξιαζόμενους ότι η άρρητη μεταφορά γνώσης και τα Wednesday coffees είναι οι πιο αποδοτικοί τρόποι μεταφοράς γνώσης, καθώς πραγματοποιούνται σε χαλαρό κλίμα και όχι κάτω από πίεση ή με μορφή μαθήματος, γεγονός που δημιουργεί άγχος στους υπαλλήλους.

4.10 Ικανότητα απορρόφησης και αξιοποίησης γνώσης από εξωτερικό περιβάλλον

Η τελευταία ενότητα της συνέντευξης και της έρευνας γενικότερα, αφιερώθηκε στην αξιολόγηση των τρόπων που η επιχείρηση εντοπίζει και αποκτά εξωτερικά διαμορφωμένη γνώση. Η γνώση που απαντάται σε άλλες επιχειρήσεις και στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση μπορεί να αποκτηθεί με μια σειρά από τρόπους, που άλλοι είναι χρονοβόροι και απαιτούν την απασχόληση ειδικών στελεχών, ενώ υπάρχουν τρόποι, οι οποίοι μεταφέρουν γνώση στην επιχείρηση αγόγγυστα. Οι απαντήσεις των διοικητικών στελεχών της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι όπως και με την αξιολόγηση της μεταφοράς γνώσης, έτσι και στην περίπτωση της απορρόφησης και αξιοποίησης γνώσης από το εξωτερικό περιβάλλον, η διαδικασία είναι συνεχής και απαντάται στις καθημερινές δραστηριότητες και συναναστροφές των στελεχών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι τρόποι με τους οποίους αποκτώνται, αναλύονται και ερμηνεύονται οι πληροφορίες και οι γνώσεις στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ είναι οι εξής:

- Επικοινωνία και διάλογος με τους πελάτες
- Έρευνες στο καταναλωτικό κοινό και στον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας
- Επικοινωνία με προμηθευτές
- Παρακολούθηση της αγοράς
- Απόκτηση γνώσης από συνεργασία με άλλες εταιρείες του κλάδου ή άλλων κλάδων

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι η επικοινωνία και ο διάλογος με πελάτες και προμηθευτές είναι σύμφωνα με τους ερωτηθέντες ο κυριότερος δίαυλος απόκτησης γνώσης από εξωτερικές πηγές, καθώς οι συναναστροφές των διοικητικών στελεχών και του λοιπού προσωπικού της επιχείρησης είναι καθημερινές, ενώ δεν οι γνώσεις μεταφέρονται σε κλίμα φιλικό, δίχως την ύπαρξη ανταγωνιστικής διάθεσης. Από την άλλη, οι έρευνες και η απόκτηση γνώσης από άλλες εταιρείες, είναι δίαυλοι απόκτησης γνώσης περισσότερο χρονοβόροι, με υψηλότερο κόστος από τις υπόλοιπες πρακτικές ωστόσο είναι παγιωμένες μέθοδοι απόκτησης γνώσης και δη, στοχοποιημένης γνώσης.

Αποτελεί τακτική της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ η συχνή επικοινωνία με τους πελάτες της και τους προμηθευτές της. Η επαφή αυτή εξασφαλίζει τη μεταφορά γνώσης από τους πελάτες και τους προμηθευτές προς την επιχείρηση και αντίστροφα. Οι κυριότεροι τρόποι εξασφάλισης γνώσης από αυτά τα κομμάτια του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η άτυπη επικοινωνία (τηλεφωνική ή απλώς η αποκόμιση γνώσεων και πληροφοριών κατά τη διάρκεια των συναλλαγών) ή η τυπική επικοινωνία, η οποία εξασφαλίζεται μέσω συναντήσεων που πραγματοποιούνται μεταξύ των προμηθευτών ή των άλλων συνεργαζόμενων εταιρειών. *«Αναμφισβήτητα η επικοινωνία και παράλληλα η τακτική παρακολούθηση των εξελίξεων της αγοράς και των ανταγωνιστών -όχι μόνο σε εθνικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο- από στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ αποδεικνύουν την επιμελή προσπάθεια της επιχείρησης να αποκομίσει γνώσεις από το εξωτερικό της περιβάλλον, τις οποίες ενδεχομένως να ενσωματώσεις στις πρακτικές της»,* ανέφερε ο Γάκης, ο προϊστάμενος του τεχνικού τμήματος.

Τέλος, σημειώνεται, όπως επισημάνθηκε από τα ερωτηθέντα διοικητικά στελέχη της Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, οποιασδήποτε μορφής νέα γνώση, δεν αντικαθιστά, αλλά ούτε υποκαθιστά την υπάρχουσα γνώση. Αντιθέτως, την συμπληρώνει καλύπτοντας όποια κενά υπάρχουν στις διαδικασίες ή δραστηριότητες που ενσωματώνεται.

Συμπεράσματα

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είχε σκοπό την μελέτη και ανάλυση της έννοιας της μεταφοράς γνώσης στις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η μεταφορά γνώσης είναι μια έννοια, η οποία στη έχει μελετηθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό, όπως προέκυψε από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, ωστόσο λίγες είναι οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν τη μελέτη της έννοιας στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή. Το κενό αυτό επιδιώκεται να καλύψει η εκπονηθείσα εργασία, αποτελώντας σημείο αναφοράς για περαιτέρω μελλοντικές έρευνες.

Όπως προέκυψε από την μελέτη της έννοιας, η μεταφορά γνώσης μπορεί να πραγματοποιηθεί ποικιλοτρόπως. Έτσι, γνώση μεταφέρεται από τη μητρική στις θυγατρικές, στην περίπτωση που εξετάζεται πολυεθνική επιχείρηση, από τμήμα σε τμήμα μέσα στην ίδια την επιχείρηση, από προϊστάμενο σε υφιστάμενο, από θυγατρική προς τη μητρική επιχείρηση, ακόμα και μεταξύ μιας επιχείρησης και των συνεργατών της, των προμηθευτών της και των πελατών της. Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι η μεταφορά γνώσης απαντάται σε διάφορες επαγγελματικές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, ενώ οι μορφές και τα είδη της γνώσης που μεταφέρονται ποικίλουν, ανάλογα το αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης και της γνώσης που επιδιώκεται να μεταφερθεί.

Για να καταστεί εφικτή η μεταφορά γνώσης, απαιτείται τόσο από το αποστολέα, όσο και από τον αποδέκτη της γνώσης η επιθυμία να αποστείλει/αποκτήσει γνώση, ενώ σημαίνοντα ρόλο για την επιτυχή μεταφορά γνώσης διαδραματίζει το κατά πόσο το διοικητικό στέλεχος ή εργαζόμενος έχει την επιθυμία τους να μοιραστεί γνώσεις και σε τι βαθμό έχει αναπτύξει την ευσυνειδησία και το αίσθημα της ομάδας (Cho and Lee, 2004).

Αντικείμενο μελέτης στην έρευνα που διεξήχθη για τη μεταφορά γνώσης, ήταν η επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, μέλος του ομίλου LafargeHolcim. Αφού πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη των τμημάτων παραγωγής και δημοσίων σχέσεων – επικοινωνίας, εντοπίστηκαν ιδιαιτέρως σημαντικά ευρήματα σχετικά με τα είδη μεταφοράς γνώσης, τις μεθόδους και τους τρόπους που πραγματώνονται. Αρχικά, εντοπίστηκε έντονη μεταφορά γνώσης από τη μητρική στις θυγατρικές και το αντίστροφο. Τόσο άρρητη όσο και

τυπική γνώση μεταφέρεται μέσω καθημερινών δραστηριοτήτων στην επιχείρηση, ενώ θέματα που αφορούν την αειφόρο κατασκευή, πρακτικές παραγωγής τσιμέντου και τη διάρθρωση του κόστους, εμπεριέχουν ενσωματωμένες σε πρακτικές γνώση και ενσωματωμένες σε κουλτούρα γνώση, δύο από τις τυπικές μορφές γνώσης που απαντώνται διεθνώς. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ για να πραγματοποιηθεί μεταφορά γνώσης όπως προέκυψε από την ανάλυση των απαντήσεων και ευρημάτων της έρευνας μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Προσωπική επικοινωνία
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Εκδηλώσεις
- Newsletters
- Παρακολούθηση της εργασίας των εργαζομένων
- Εργασία σε ομάδες
- Μέσω εργασιακής εμπειρίας
- Coaching και προφορική μεταφορά γνώσεων
- Workshots
- Wednesday coffees
- Ημέρες υγείας και ασφαλείας κ.ά.

Εντοπίστηκε στην επιχείρηση Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ πληθώρα τρόπων, μεθόδων και πρακτικών μεταφορών γνώσης, γεγονός που δικαιολογείται από τις διευρυμένες δραστηριότητες που αναπτύσσει η επιχείρηση. Πρέπει να υπογραμμισθεί ακόμα, ότι οι εργαζόμενοι στην υπό εξέταση επιχείρηση ενθαρρύνονται να μεταφέρουν γνώση, με την παροχή κινήτρων όπως με τη συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων ή με την ηθική επιβράβευση και την φροντίδα για εργασιακή εξέλιξη και ανέλιξη στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί επίσης είναι οι μέθοδοι που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για την απόκτηση γνώσης από εξωτερικές πηγές. Η συνεχής επικοινωνία με συνεργάτες και πελάτες, η διεξαγωγή ερευνών και η απόκτηση γνώσεων από πρακτικές που εφαρμόζουν συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, είναι ενδεικτικές μέθοδοι για την απόκτηση και απορρόφηση της γνώσης από εξωτερικές πηγές. Αξιοσημείωτη είναι η επιθυμία που εκφράζεται από το προσωπικό της επιχείρησης για απόκτηση γνώσης, καθώς και τα τρία

στελέχη της συνέντευξης έδωσαν βαθμολογία 5, όσον αφορά στην επιθυμία απόκτησης γνώσεων από το προσωπικό της επιχείρησης.

Η μεταφορά γνώσης στην Α.Γ.Ε.Τ ΗΡΑΚΛΗΣ, αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη πολυεθνική ή άλλης μορφής επιχείρηση είναι πλέον στοιχείο που μπορεί να δώσει συγκριτικό, ακόμα και στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εποχή μας, στην οποία ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα οξυμμένος. Ταυτόχρονα, πρακτικά για την επιχείρηση, η μεταφορά γνώσης από τμήμα σε τμήμα και από μητρική σε θυγατρική οδηγεί σε βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων, αφού καταρτίζονται ποιοτικότερα, πληρέστερα, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνονται ταχύτερα και αποτελεσματικότερα στις αρμοδιότητές τους ή σε έκτακτα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Η δημιουργία στελεχών και εργαζομένων με ευρύ φάσμα γνώσεων θωρακίζει μια επιχείρηση έναντι έκτακτων και απρόβλεπτων περιπτώσεων, βελτιστοποιώντας παράλληλα την συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Για την παρούσα πτυχιακή μελετήθηκε η μεταφορά γνώσης μόνο σε μια πολυεθνική επιχείρηση, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τον μεγάλο αριθμό δείγματος που λήφθηκαν στις έρευνες που μελετήθηκαν και η αποκωδικοποίηση των απαντήσεων έγινε όχι με κάποιο στατιστικό πακέτο, αλλά λόγω της ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις), εντοπίστηκαν τα πιο σημαντικά ευρήματα, με τη βοήθεια των συνεντευξιαζόμενων στελεχών και αποτυπώθηκαν τα πιο χρήσιμα συμπεράσματα. Η έρευνα βασίστηκε σε μία μοναδική επιχείρηση, στην Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ που δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο, γεγονός που αποτελεί σαφώς περιορισμό, καθώς είναι διαφορετική η νοοτροπία και κουλτούρα κάθε οργανισμού και χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, γεγονός αρκετά έντονο στις πολυεθνικές. Ακόμη ένας περιορισμός της έρευνας είναι ότι δεν συμπεριλήφθηκαν υπάλληλοι στην έρευνα, αλλά διοικητικά στελέχη, ενώ οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης τον μήνα Ιούνιο, στα κεντρικά γραφεία της πολυεθνικής LafargeHolcim στην Αθήνα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω μελέτη της έννοιας της μεταφοράς γνώσης, όχι μόνο στην πολυεθνική και τις θυγατρικές της LafargeHolcim, αλλά παράλληλα μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς για μελέτη της μεταφοράς γνώσης μεταξύ επιχειρήσεων και πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους. Αναμφισβήτητα ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, σχετικά με τη μεταφορά γνώσης.

Τέλος, η έρευνα περιελάμβανε ορισμένους περιορισμούς. Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε κατόπιν μελέτης ερευνών σχετικών με τη μεταφορά γνώσης, οι οποίες παρατίθενται στη βιβλιογραφική επισκόπηση και αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι 22 και βασίστηκαν σε ευρήματα και μεθοδολογίες που εντοπίστηκαν κατά τη μελέτη συγκεκριμένων ερευνών. Τα άρθρα αφορούν κυρίως τη μελέτη της μεταφοράς γνώσης σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε τρία διοικητικά στελέχη στην Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ, δύο προϊσταμένους τεχνικών τμημάτων και στην προϊστάμενη του τμήματος δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας.

Βιβλιογραφία

- Alstete, J. (2007). An assessment of knowledge growth stages in organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 5(2), pp. 54-63.
- Argote, L., and Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 82 (1), pp. 150–169.
- Argyris, C., and Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Bartol, K. M., and Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of
- organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), pp. 64-76.
- Becerra, M., Lunnan, R. and Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, **45(3)**, pp. 675–698.
- Birkinshaw, J., and Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), pp. 729–754.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, (6)1, pp. 1021–1046.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(1), pp. 203-221.
- Buckley, PJ., and Carter, M. (1999). Managing cross-border complementary knowledge. *International Studies of Management and Organization*, 29(1), pp. 80–104.
- Buckley, PJ., and Casson, M. (2001). Strategic Complexity in International Business, In A.M. Rugman and T.L. Brewer (eds.). The Oxford Handbook of International Business, Oxford: Oxford University Press.

- Chatman, J., and Jehn, K. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(1), pp. 522–553.
- Cho, K., and Lee, J. (2004). Firm Characteristics and MNC's Intra-network Knowledge Sharing, *Management International Review*, 44 (4), pp. 435–455.
- Cohen, W., Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128–152.
- Davenport, T. H., and Laurence, P. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston Massachusetts: Havard Business School Press.
- De Long, D., and Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp. 113–127.
- Doz, Y., Santos, J., and Williamson, P. (2001). *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Foss, N., and Pedersen, T. (2002). Sources of subsidiary knowledge and organizational means of knowledge transfer. *Journal of International Management*, 8(1), pp. 49–67.
- Ioannidou, E. (2016). Report for knowledge transfer In LafargeHolcim. Athens.
- Ghoshal, S., and Bartlett, C. (1995). Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 86–96.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), pp. 109-122.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (1994). Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 43(4), pp. 443–457.
- Gupta, A.K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal 21*, pp. 473–496.
- Kang, S.-C., Morris, S. S., and Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 236-256.
- Kim, L. (2001). Absorptive Capacity, Co-operation, and Knowledge Creation: Samsung's Leapfrogging in Semiconductors, in Nonaka, I., Nishiguchi, T. *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford: Oxford University Press.

- Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- Kogut, B., and Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *J. Int. Bus. Stud*, 24, pp. 625–646.
- Levin. D.Z. (2000). Organizational learning and the transfer of knowledge: an investigation of quality improvement. *Organization Science* 11(6), pp. 630–647.
- Lippman, S. A., and R. P. Rumelt (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(1), pp. 418–438.
- Martin, X., and Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies* 34(4), pp. 356–373.
- Minbaeva, D., Foss, N. J., and Snell, S. (2009). Bringing knowledge perspective into HRM. Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management*, 48(1), pp. 477-483.
- Moore, K., and Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *Acad. Manage. Exec*, 12(1), pp. 81–92.
- Mudambi, R., and Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), pp. 385-406.
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242–266.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., and Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), pp. 154–174.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), pp. 9–25.
- Osterloh, M., Frost, J., and Frey, B. (2002). The dynamics of motivation in new organizational forms. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), pp. 61-78.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.

- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 595–623.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 339–359.
- Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), pp. 27–43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 9-27.
- Vallerand, R., and Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and a motivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60(1), pp. 599 620.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., and Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), pp. 701-721.
- Wright, P. M., and Nishii, L. H. (2008). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. In D. Guest (Ed.), Innovations in HR. Oxford: Blackwell.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), pp. 337-360.
- Zander, U., and Kogut, B., (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities. *Organization Science*, 6(1), pp. 76–92.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

Α.Μεταφορά γνώσης μεταξύ μητρικής – θυγατρικής

1. Υπάρχει μεταφορά γνώσης από τη μητρική προς τη θυγατρική;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Τι είδους γνώσεις αφορά;

_____

_____

2. Σε ποια τμήματα θεωρείτε ότι γίνεται η μεγαλύτερη μεταφορά γνώσης και γιατί;

_____

_____

3. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης προς τη θυγατρική;

1)……

2)……

3)…….....

4)……

5)……

4. Η μεταφορά γνώσης αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας (μητρικής);

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Αν ναι, πως τεκμηριώνεται αυτό; (από πού φαίνεται;) (συνεργασία, διάλογος, ομάδες εργασίας)

_____

_____

Β.Μεταφορά γνώσης από τη θυγατρική στη μητρική (αντίστροφη μεταφορά)

5. Υπάρχει μεταφορά γνώσης από τη θυγατρική προς τη μητρική;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Τι είδους γνώσεις αφορά;

_____

_____

6. Σε ποια τμήματα θεωρείτε ότι γίνεται η μεγαλύτερη μεταφορά γνώσης και γιατί;

1)……

2)……

3)…….....

4)……

5)……

_____

_____

_____

_____

7. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι πραγματοποιείται η μεταφορά γνώσης προς τη μητρική;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

8. Η μεταφορά γνώσης αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας (θυγατρικής); Αν ναι, πως τεκμηριώνεται αυτό; (από πού φαίνεται;) (συνεργασία, διάλογος, ομάδες εργασίας)

_____

_____

_____

_____

Γ. Μεταφορά γνώσης μεταξύ τμημάτων

9. Έχετε παρατηρήσει ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ εργαζομένων/τμημάτων της εταιρείας σας; Αν ναι, σε ποια κομμάτια και ποιες ειδικότητες;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

10. Υπάρχει ανταλλαγή γνώσεων με συνεργάτες σας (προμηθευτές κτλ); Με ποιους και σε ποιο βαθμό; Με ποιους τρόπους;

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΤΑΛΑΓΗ ΓΝΩΣΕΩΝ ΜΕ:

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

ΤΡΟΠΟΙ:

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

11. Υπάρχει σιωπηρή/άρρητη μεταφορά γνώσης στην εταιρεία σας; Αν ναι, ποια μέρη της εταιρείας αφορά;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

1)……

2)……

3)……

4)……

12. Άτομα με μεγάλη εξειδίκευση, θεωρείτε ότι θα έπρεπε να μεταφέρουν γνώσεις στο υπόλοιπο προσωπικό;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

ΠΩΣ:_____

_____

13. Έχετε παρατηρήσει αλλαγή στη απόδοση των εργαζομένων κατόπιν της μεταφοράς γνώσης σε βάθος χρόνου;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

ΠΩΣ:_____

_____

14. Σε τι βαθμό εφαρμόζονται επίσημες πρακτικές μεταφοράς γνώσης στην εταιρεία; Ποιες είναι αυτές (εάν υπάρχουν);

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

15. Ενθαρρύνεται η μεταφορά γνώσης στην εταιρεία σας;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Με ποιους τρόπους;

1)……

2)……

3)……

4)……

16. Παρέχονται κίνητρα για την ενθάρρυνση μεταφοράς γνώσης (οικονομικά, συμμετοχή σε λήψη αποφάσεων κτλ); Ποια είναι αυτά;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

17. Κατά πόσο οι εργαζόμενοι στην εταιρείας σας είναι «ανοιχτοί» στη γνώση που τους μεταφέρεται;

ΛΙΓΟ	1	2	3	4	5	ΠΟΛΥ

Τι κάνει η εταιρεία για να το εξασφαλίσει αυτό;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

18. Ποιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πιστεύετε ότι βοηθούν στη μεταφορά;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

19. Εφαρμόζονται τρόποι αξιολόγησης της μεταφοράς γνώσης και ποιοι είναι αυτοί;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

Πότε πιστεύετε ότι μεταφέρεται πιο αποτελεσματικά η γνώση;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

Δ. Ικανότητα απορρόφησης μεταφοράς γνώσης

20. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι η επιχείρηση εντοπίζει και αποκτά εξωτερικά διαμορφωμένη γνώση που είναι ζωτικής σημασίας για τις δραστηριότητές της;

1)……

2)……

3)……

4)……

5)……

21. Με ποιες διαδικασίες πιστεύετε ότι η επιχείρηση αναλύει, ερμηνεύει και κατανοεί πληροφορίες που λαμβάνονται από εξωτερικές πηγές;

1)……
2)……
3)……
4)……
5)……

22. Με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι διευκολύνεται ο συνδυασμός της υπάρχουσας γνώσης και της νεοαποκτηθείσας γνώσης που πρόκειται να αφομοιωθεί;

1)……
2)……
3)……
4)……
5)……