

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8TH CASE STUDY

Ψάχνοντας το Νεμο

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΝΤΩΝΗΣ ΠΑΠΑΧΡΙΣΤΟΥ | ERIC SODERQUIST
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΤΖΙΚΟΠΟΥΛΟΣ | ΝΙΚΟΣ ΜΑΚΡΗΣ



HR CASE STUDY SERIES

8TH CASE STUDY

Ψάχνοντας το Νεμο

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
- 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
- 6 Αντώνης Παπαχρίστου
- 8 Eric Soderquist
- 12 Παναγιώτης Τζικόπουλος
- 15 Νίκος Μακρής

Editorial

Γράφει
η Μαρία
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Μπορεί να υπάρξει καινοτομία σε τόσο δύσκολες οικονομικά συνθήκες στην Ελλάδα; Το ερώτημα μάλλον πρέπει να είναι διαφορετικό. Μπορεί να ΜΗΝ υπάρξει καινοτομία σε τόσο δύσκολες οικονομικά συνθήκες; Σε αυτή την έκδοση, οι γνωμοδότες προτείνουν την ηγεσία, το κλίμα αποδοχής του λάθους και της εύρεσης λύσεων, την νοσοτροπία των εργαζομένων να βελτιώνουν και να βελτιώνονται, την αποδοχή της διαφορετικής σκέψης, την αξιοποίηση της διαφωνίας κ.α ως βασικούς παράγοντες συνθηκών όπου μπορεί να ευδοκιμήσει η καινοτομία. Η εταιρεία Pixar έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια οργανωσιακή κουλτούρα που σκοπό έχει να παρακινεί και να ενδυναμώνει και αυτό αποτελεί πρόσφορο έδαφος για να ανθίσει η καινοτομία σε όλα τα επίπεδα. Μια εταιρεία που αν και μετά από συνεχείς επιτυχίες ανησυχεί και επιθυμεί να τα αλλάξει όλα για να 'ταραχθούν τα νερά'. Τι μπορούμε άραγε να μάθουμε από αυτή την περίπτωση και τι μπορούμε, όχι να αντιγράψουμε, αλλά επιτυχημένα να εναρμονίσουμε με ό,τι θέλουμε να πετύχουμε;

Με την ευκαιρία να σας πω πως κλείνει ο δεύτερος χρόνος του HR Case study series, να σας ευχηθώ καλή χρονιά με τους αγαπημένους σας ανθρώπους και να σας αφήσω με την ευχή, η χρονιά που έρχεται να είναι πιο ουσιαστική για όλους μας! Όπως πάντα όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr.

Καλή ανάγνωση
Μαρία Βακόλα
*Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series*



Η Ιστορία

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα **ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πολλοί έχουν αποδώσει την επιτυχία της εταιρείας **Pixar** - γνωστή στο ελληνικό κοινό για τις επιτυχημένες ταινίες της 'Toy Story', 'Ratatouille', 'Ψάχνοντας το Νεμό', κ.α- στην καινοτομία που αποτελεί μέρος της οργανωσιακής ζωής. Αυτή η μοναδική οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από έλλειψη τυπικότητας και αυστηρότητας καθώς και από πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που χτίζουν ένα παρακινημένο και ενδυναμωμένο ανθρώπινο δυναμικό (Catmull, 2008).

Ο Brad Bird προσελήφθη στο τιμόνι της εταιρείας, αν και εκείνη την εποχή είχε μόλις κάνει μια αποτυχημένη ταινία, σε αντίθεση με την εταιρεία που είχε τρεις πολύ πετυχημένες. Η πρόσληψή του έγινε με το σκεπτικό να 'ταραχθούν τα νερά'. Και εύλογα αναρωτιέται κάποιος, μετά από τρεις επιτυχίες, έπρεπε να 'ταραχθούν τα νερά'; Οι πιο πολλές εταιρείες θα ακολουθούσαν την πεπατημένη αφού έφερνε επιτυχίες. Και όμως υπήρχε η ανησυχία πως η υπεροψία και η 'τα ξέρω όλα' νοοτροπία που μπορεί να καλλιεργήσει η επιτυχία μπορεί να γίνει καθεστώς και να σταθεί εμπόδιο στην καινοτομία.

Ο Brad Bird διηγείται χαρακτηριστικά για την πρώτη ταινία που ανέλαβε να φέρει σε πέρας ως νέος γενικός διευθυντής (Catmull, 2008):

-Όταν περιέγραφα στους υπεύθυνους του δημιουργικού τι ακριβώς ήθελα, μου είπαν πως θα τους πάρει πάρα πολύ χρόνο και θα κοστίσει πάνω από 500 εκ. δολάρια, άρα δεν προτείνουν να γίνει. Τότε τους απάντησα πως ένα τρόπο έχουμε.

-Βρείτε τους δημιουργούς που είναι εκνευρισμένοι με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα, αυτούς που μιλάνε και κανείς δεν τους ακούει γιατί τους θεωρούν τρελούς, αυτούς που μπορεί να έφυγαν και από αυτή την εταιρεία γιατί δεν μπορούσαν να 'αναπνεύσουν'.

Μετά έκανα σαφές στους δημιουργούς πως πρέπει να σέβονται τα χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό.

-Εάν έχεις εμμονή με τη λεπτομέρεια και πιστεύεις πως αυτό δεν έχει κανέναν αντίκτυπο, μπορεί να ρίξεις μια ταινία έξω. Κάποιες σκηνές πρέπει να είναι τέλειες, κάποιες πάρα πολύ καλές και κάποιες απλώς οκ.

Ο καινούργιος διευθυντής κατάλαβε από νωρίς τη σημασία της ομάδας. Λέει χαρακτηριστικά:

- 'Ακόμα και την τέλεια ορχήστρα να έχεις, εάν δεν μπορούν να παίξουν μουσική μαζί, θα καταλήξεις να παίζει ο καθένας τη δική του' (Catmull, 2008).

Συνειδητοποίησε από νωρίς πως αυτό λέγεται εύκολα αλλά γίνεται δύσκολα. Έτσι έδωσε έμφαση στην ανοιχτή επικοινωνία αρχίζοντας ο ίδιος να διατυπώνει και να δέχεται σχόλια και κριτική. Με τον προηγούμενο διευθυντή όποιος έλεγε την άποψή του έφευγε. Του πήρε πολύ καιρό για να τον εμπιστευτούν και πραγματικά να διαφωνούν ελεύθερα μαζί του, όταν το επιθυμούσαν. Επίσης έδωσε έμφαση στην εκπαίδευση. Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εγγράφονται σε μαθήματα εκτός ειδικότητά τους γιατί έτσι γίνονται πιο ολοκληρωμένοι (Catmull, 2008). Χαρακτηριστική είναι η στάση που έχει υιοθετήσει για τον εαυτό του. 'Πρέπει να έχεις εξαιρετικές ικανότητες όσο περνάν τα χρόνια αλλά να διατηρείς τη στάση του μαθητή για πάντα'.

Catmull, E. (2008). *How Pixar fosters collective creativity*. Boston: Harvard Business School Publishing.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
Αντώνης
Παπαχρίστου

**ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΙΚΕΑ**

Όσο δύσκολη και αν είναι στις μέρες μας η ελληνική πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις, αυτό δε θα πρέπει να τις εμποδίζει από την υιοθέτηση πρακτικών και κλίματος που να στηρίζουν την καινοτομία. Αντίθετα, ακριβώς επειδή η πραγματικότητα στη χώρα μας είναι αρκετά δύσκολη εξαιτίας της παρατεταμένης κρίσης, ο μοναδικός τρόπος για να επιβιώσουν και να διασφαλίσουν την μελλοντική ύπαρξή τους είναι μέσω μιας οργανωσιακής κουλτούρας συνεχούς αλλαγής, προσαρμογής και έμφασης στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει λοιπόν να παράγει αλλαγές και όχι απλώς να προσαρμόζεται σε αυτές. Και αυτό ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις, ακόμη και για αυτές που στην παρούσα φάση θεωρούνται πολύ επιτυχημένες. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για μια επιχείρηση που βρίσκεται στην κορυφή είναι η «Υπεροψία της επιτυχίας», το να πιστεύει δηλαδή πως οι παράγοντες που την οδήγησαν στην επιτυχία μέχρι σήμερα θα εξακολουθήσουν να την κρατούν στη θέση αυτή και στο μέλλον. Και τα παραδείγματα βεβαίως πολλά...

Κάθε φορά όμως που αναφερόμαστε σε θέματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας, ο ρόλος της Ηγεσίας κρίνεται ως καθοριστικός. Δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε την ύπαρξη κουλτούρας καινοτομίας σε μια επιχείρηση όπου το στυλ ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί είναι αυταρχικό, με έμφαση στην ιεραρχία και στο status quo, με απολυταρχικές στάσεις και συμπεριφορές από την πλευρά των διοικούντων και με αποθάρρυνση του διαλόγου και της αντιπαράθεσης απόψεων. Η απόλυτη ομοφωνία συνήθως οδηγεί σε εκφυλισμό. Για την παραγωγή νέων ιδεών είναι απαραίτητη η ελευθερία έκφρασης των αντίθετων απόψεων, ο διάλογος και η ανοικτή επικοινωνία.

« Το ζητούμενο είναι η κουλτούρα καινοτομίας να πηγάει και να απορρέει από το σύνολο του οργανισμού, από όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως τμήματος και θέσης»

Τα παραπάνω ευνοούν φυσικά τη διάχυση γνώσεων, τη δικτύωση και τη διαρκή μάθηση, παράγοντες επίσης πολύ σημαντικούς για την δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας. Ο οργανισμός πρέπει όχι μόνο να επιτρέπει την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης αλλά και να την υποστηρίζει έμπρακτα, δίνοντας κατά το δυνατόν όλα τα απαραίτητα εφόδια στους ανθρώπους του μέσω εκπαίδευσης, ανάπτυξης, πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες και εργαλεία κλπ. Έτσι οι εργαζόμενοι θα έχουν και τα μέσα και το πεδίο να δράσουν προς αυτή την κατεύθυνση και το μόνο που θα πρέπει να τους δοθεί είναι ξεκάθαροι στόχοι ως προς το πού θέλουμε να φτάσουμε και όχι ως προς το πώς θα φτάσουμε εκεί.

Επίσης, το να διαθέτει μια εταιρία τμήμα Έρευνας και Καινοτομίας R&D δεν είναι από μόνο του αρκετό. Το ζητούμενο είναι η κουλτούρα καινοτομίας να πηγάει και να απορρέει από το σύνολο του οργανισμού, από όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως τμήματος και θέσης. Η καινοτομική σκέψη δε θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο πώς θα παράγουμε ένα νέο προϊόν, αλλά να επεκτείνεται και στο πώς θα βελτιώσουμε τις υπηρεσίες που παρέχουμε, την εμπειρία του πελάτη, τις εσωτερικές μας διαδικασίες κοκ. Και αυτό θα πρέπει να γίνει καθημερινότητα, DNA. Σίγουρα δεν υπάρχει μια χρυσή συνταγή για την δημιουργία επιτυχημένης κουλτούρας καινοτομίας σε όλες τις επιχειρήσεις. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει τη δική της και να την προσαρμόσει ανάλογα, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη το όραμα και την αποστολή της, τις αξίες της.

Σε κάθε περίπτωση όμως, όλα ξεκινούν από το σωστό mindset: «Πρέπει συνεχώς να αναμένουμε το απρόσμενο». Στη ΙΚΕΑ υπάρχουν αξίες που ανταποκρίνονται ακριβώς στο θέμα αυτό:

Καθοδήγηση δίνοντας το καλό παράδειγμα

Θεωρούμε την ηγεσία πράξη, και όχι θέση. Βάζουμε την αξία των ανθρώπων πάνω από την ικανότητα και την εμπειρία. Άνθρωποι που μιλούν με πράξεις και καθοδηγούν άλλους δίνοντας το καλό παράδειγμα. Δίνουμε τον καλύτερο εαυτό μας και βγάζουμε τον καλύτερο εαυτό των άλλων.

Ανανέωση και βελτίωση

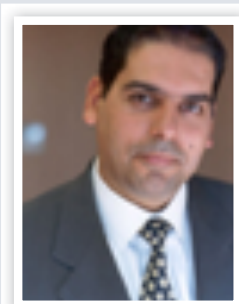
Αναζητούμε διαρκώς νέους και καλύτερους τρόπους για να προχωρήσουμε. Ό,τι κάνουμε σήμερα, μπορούμε να το κάνουμε καλύτερα αύριο. Η εύρεση λύσεων σε σχεδόν άλυτα προβλήματα είναι κομμάτι της επιτυχίας μας και αποτελεί μια πηγή έμπνευσης για να αντιμετωπίσουμε επόμενες προκλήσεις.

Διαφορετικός τρόπος σκέψης με νόημα

Η ΙΚΕΑ δε μοιάζει και δεν θέλει να μοιάζει με τις άλλες εταιρείες. Μας αρέσει να αμφισβητούμε υπάρχουσες λύσεις, να σκεφτόμαστε αντισυμβατικούς τρόπους, να πειραματιζόμαστε και να τολμάμε να κάνουμε λάθη, πάντα για καλό σκοπό.

Γνωμοδότηση 2

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Αντώνης Παπαχρίστου κατέχει από το 2008 τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της Housemarket AE (IKEA Franchisee για Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία) προερχόμενος από τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στη UCB Pharma AE. Διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχετικές θέσεις στις εταιρείες Fiat Auto Hellas, Eurolease, Tefin, Unitbank, British Providence και Inchape Insurance του ομίλου Inchape Holdings Hellas SA ενώ στο παρελθόν διετέλεσε Operations Manager στον Όμιλο Πουλιάδης.

Ο κ. Παπαχρίστου είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) με ειδίκευση στη Διοίκηση Προσωπικού, από το Πανεπιστήμιο του Kent, ενώ είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Γράφει ο
**Eric
Soderquist**

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΟΠΑ

Μία πελατοκεντρική προσέγγιση σε ότι κάνει η επιχείρηση είναι ο βασικός πρώτος πυλώνας μιας κουλτούρας καινοτομίας.

Το να μιλήσουμε για καινοτομία στο σύγχρονο, από επαναλαμβανόμενα μνημόνια επιβαρυσμένο ελληνικό οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί, στην καλύτερη περίπτωση, να θεωρηθεί οξύμωρο και στη χειρότερη, πρόκληση. Όμως, σ' αυτή την συγκυρία είναι ποιο σημαντικό από ποτέ να 'ενεργοποιηθούν' η καινοτομία και η ευρηματικότητα σαν αντίβαρα στις δυσκολίες και στην ανεπάρκεια των μέσων σύμφωνα με την παλαιά και σοφή λαϊκή παροιμία 'πενία τέχνας κατεργάζεται'. Η καινοτομία λοιπόν, δεν πρέπει να αγνοείται και δεν πρέπει να θεωρείται πολυτέλεια, αλλά μέσον και εργαλείο για την κατασκευή ενός καλύτερου μέλλοντος, ακόμα και στο πλέον δύσκολο περιβάλλον.

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που έχουν αποδειχθεί σημαντικοί για τη δημιουργία μιας κουλτούρας ευνοϊκής για την καινοτομία που έχουν και μεγάλη σημασία στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πρέπει να αποφύγουμε το στερεότυπο «δεν γίνεται στην Ελλάδα» (λόγω συγκεκριμένων παθογενειών που κυριαρχούν και δεν αντιμετωπίζονται), επειδή αυτό έχει προκαλέσει μεγάλο κακό και στην περίοδο που οδήγησε στην (τελευταία) κοινωνικο-οικονομική κρίση και στην ίδια την αντιμετώπισή της. Επομένως, θα αναφέρω κάποιους πολύ σημαντικούς παράγοντες καινοτομίας καθώς και παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που τους εφαρμόζουν με επιτυχία.

Μία πελατοκεντρική προσέγγιση σε ότι κάνει η επιχείρηση είναι ο βασικός πρώτος πυλώνας μιας κουλτούρας καινοτομίας. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με βάση βαθιά γνώση των αναγκών και των επιθυμιών τωρινών και μελλοντικών πελατών. Εστιάζοντας στα προβλήματα, στις προκλήσεις και στις επιθυμίες που έχουν οι πελάτες και που τους οδηγούν προς την επιχείρηση για να τις ικανοποιήσουν, η επιχείρηση γίνεται σύμμαχος στη ζωή του πελάτη και όχι απλός πάροχος.

Για να χτιστεί μια κουλτούρα καινοτομίαςχρειάζεται οραματισμός και υποστήριξη από την ηγεσία και χρειάζεται υπομονή και επιμονή από όλους.

Οι πελάτες θα την επιλέξουν γιατί κάνει αυτό που κάνει και όχι απλά για το τι κάνει. Ελληνικές επιχειρήσεις όπως Arivita, Korres και Taxibeat έχουν καταλάβει πολύ καλά τη σημασία αυτής της προσέγγισης και πώς τροφοδοτεί την καινοτομία.

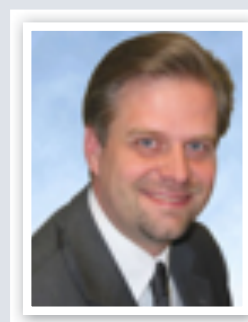
Ο δεύτερος πυλώνας είναι το άνοιγμα της επιχείρησης στο ευρύτερο επιχειρησιακό, οικονομικό και κοινωνικό 'οικοσύστημα' στο οποίο δραστηριοποιείται. Η πελατοκεντρική προσέγγιση παίρνει εδώ μια νέα διάσταση αν η επιχείρηση πραγματικά ενσωματώνει τον πελάτη στις διαδικασίες καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών μέσω προσεγγίσεων 'crowd' ή/και 'lead user' καινοτομίας. Επίσης, η καινοτομία προέρχεται πολλές φορές και από τους προμηθευτές. Επομένως, η ανάπτυξη στενότερων σχέσεων συνεργασίας στην εφοδιαστική αλυσίδα, με έμφαση στην αξιοποίηση ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων προμηθευτών και άλλων συνεργατών για συντελεστικές δράσεις καινοτομίας, μπορεί να λειτουργήσει σαν μοχλός ενίσχυσης της κουλτούρας καινοτομίας. Ο συνοπτικός όρος για τέτοιες συνεργατικές δράσεις καινοτομίας είναι η 'Ανοιχτή Καινοτομία' που συνοψίζεται από τον καθηγητή Henry Chesbrough από το Πανεπιστήμιο Berkeley των ΗΠΑ ως εξής "Open innovation includes ecosystems, complementors, crowds, and many more actors beyond a dyadic collaboration". Η ελληνική εταιρεία Πλαίσιο, στην ανάπτυξη της μάρκας της Turbo-X' έχει ενεργοποιήσει ευρύ φάσμα συνεργασιών εντός και εκτός της χώρας χωρίς το οποίο η γρήγορη και επιτυχημένη εξέλιξή της δεν θα ήταν εφικτή.

Ο τρίτος πυλώνας είναι η προσέγγιση που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση ως προς τον πειραματισμό και την αξιολόγηση νέων ιδεών σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της (προϊόντα / υπηρεσίες αλλά και διαδικασίες, οργανωσιακές δομές, επιχειρησιακό μοντέλο κ.ά.). Κάθε καινοτομική δράση περιέχει κάποιον, έστω ελάχιστο, στοιχείο ρίσκου. Ταυτόχρονα, καμία καινοτομική δράση δεν θα πετύχει άμεσα και απόλυτα. Για να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη και η δοκιμή νέων ιδεών, καθώς και ο πειραματισμός, πρέπει να υπάρχει ανοχή στα λάθη και στις αστοχίες που θα προκύψουν στην πορεία. Όπως τονίζει ο καθηγητής Clayton Christensen από το Πανεπιστήμιο Harvard των ΗΠΑ: "Innovation is not instant perfection". Επομένως, λάθη που προέρχονται από δοκιμές νέων λύσεων και προσεγγίσεων δεν τιμωρούνται, αλλά χρησιμοποιούνται για μάθηση και διόρθωση σε ανανεωμένες προσπάθειες. Το μοίρασμα αυτής της γνώσης, και το μοίρασμα επιτυχιών αλλά και αποτυχιών συμβάλλουν ουσιαστικά στην κουλτούρα καινοτομίας. Η Συστήματα Sunlight, που παρέχει λύσεις

αποθήκευσης ενέργειας, αποτελεί παράδειγμα ελληνικής εταιρείας που παρακινεί το προσωπικό της μέσω ομαδικών διατμηματικών πρωτοβουλιών καινοτομίας τόσο σε τεχνικά θέματα όσο και σε θέματα οργανωσιακής καινοτομίας.

Για να χτιστεί μια κουλτούρα καινοτομίας με βάση τους τρεις πυλώνες που αναφέρθηκαν παραπάνω, χρειάζεται οραματισμός και υποστήριξη από την ηγεσία και χρειάζεται υπομονή και επιμονή από όλους. Αν αυτό γίνεται κατανοητό και σεβαστό, κάθε επιχείρηση μπορεί να κάνει σημαντικά βήματα μπρος στην δική της πορεία προς περισσότερη και αποτελεσματικότερη καινοτομία.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Klas Eric Soderquist είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Διοίκησης Καινοτομίας και Γνώσης στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ). Ήταν προηγουμένως μέλος ΔΕΠ στο Grenoble Ecole de Management, Γαλλία. Κατέχει Διδακτορικό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Brunel (Αγγλία) και Bsc-MSc Μηχανολόγου Μηχανικού από το Πολυτεχνείο της Στοκχόλμης (KTH, Σουηδία).

Το ερευνητικό και διδακτικό του έργο σχετίζεται με τη Διαχείριση της Καινοτομίας και των Διαδικασιών Έρευνας και Ανάπτυξης, τη Διαχείριση Γνώσης την Οργανωσιακή Αλλαγή και την Επιχειρηματικότητα. Η έρευνά του έχει δημοσιευτεί σε περιοδικά όπως Journal of Product Innovation Management, Long Range Planning, R&D Management, Journal of Small Business Management, Business Horizons και OMEGA, μεταξύ άλλων. Είναι Διευθυντής του Εργαστηρίου Διοικητικής Επιστήμης του ΟΠΑ (MSL), στο οποίο είναι και Επικεφαλής της Μονάδας Διαχείρισης Καινοτομίας και Γνώσης. Επίσης είναι Υπεύθυνος Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του Π.Μ.Σ. MBA International.

Ο κ. Soderquist έχει αναλάβει συμβουλευτική δραστηριότητα στον ιδιωτικό τομέα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση (σε θέματα Διαχείρισης και Πολιτικής της Καινοτομίας) και στα Ενωμένα Έθνη (σε θέματα Μεταφοράς Τεχνολογίας και Στρατηγικών Συμμαχιών). Έχει, επίσης, συνεργαστεί με το Swedish Office of Science and Technology στο Παρίσι.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
Παναγιώτης
Τζικόπουλος

HEAD OF IT OPERATIONS,
COCO-MAT

«Η ουσία της καινοτομίας, είναι ότι μπορεί μέσα από πολλαπλές αποτυχίες να οδηγηθεί σε πετυχημένα προϊόντα, λύσεις και υπηρεσίες.»

Η δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας σε μια Ελληνική επιχείρηση είναι κάτι δύσκολο, αλλά απαραίτητο, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία και η μακροζωία της εταιρείας. Ένα εργασιακό περιβάλλον με κουλτούρα καινοτομίας, περιγράφεται ως ένα μέρος όπου ενθαρρύνεται ενεργά η δημιουργικότητα και όπου καινοτόμες ιδέες αναγνωρίζονται και εφαρμόζονται στην πράξη.

Πρωταρχικός παράγοντας που δημιουργεί καινοτομικές δραστηριότητες σε μια επιχείρηση είναι η στρατηγική και η φιλοσοφία που ακολουθεί. Η δημιουργία αξίας τόσο στους πελάτες με την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, όσο και στους εργαζόμενους μέσα από την διαρκή αγάπη και αφοσίωση γι' αυτό που κάνουν. Η καινοτομία απαιτεί επίσης διοικητική δέσμευση και οργανωτική σχεδίαση. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει υποστήριξη της διευθυντικής ομάδας, με τη δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας στους κόλπους του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η ευαισθητοποίηση και προθυμία του συνόλου του προσωπικού μιας επιχείρησης, ενισχύονται τα κίνητρα για καινοτομία και ενθαρρύνονται όλα τα μέλη μιας ομάδας έργου, ώστε να συμμετάσχουν στη σχεδίαση και στην υλοποίηση νέων διαδικασιών και συστημάτων καινοτομίας.

Η ουσία της καινοτομίας, είναι ότι μπορεί μέσα από πολλαπλές αποτυχίες να οδηγηθεί σε πετυχημένα προϊόντα, λύσεις και υπηρεσίες. Η αποτυχία είναι αναπόσπαστο μέρος της καινοτομίας. Όταν οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται την αποτυχία, θα νιώσουν αρκετά δυνατοί και δημιουργικοί ώστε να πάρουν τα απαραίτητα εργασιακά ρίσκα.

Η δια βίου μάθηση των εργαζομένων μιας εταιρείας, είναι επίσης ένα σημαντικό κλειδί επιτυχίας. Μια εταιρεία οφείλει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, διαθέτοντας πόρους και χρόνο για την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε να επιτρέπει σε αυτούς να μπορούν να αναζητούν νέα ενδιαφέροντα, να

« Η ανταμοιβή των υπαλλήλων για νέες καινοτόμες ιδέες, είναι άλλος ένας τομέας στον οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται μια εταιρεία.»

εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες. Οι δημιουργικοί εργαζόμενοι αναζητούν συνεχώς κίνητρα για την προσωπική τους εξέλιξη. Επομένως, μπορούμε να τους βοηθήσουμε να εμβαθύνουν τις μαθησιακές τους ικανότητες και να προσαρμόσουν ατομικούς και συλλογικούς τρόπους μάθησης στο δικό τους μαθησιακό προφίλ.

Η ανταμοιβή των υπαλλήλων για νέες καινοτόμες ιδέες, είναι άλλος ένας τομέας στον οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται μια εταιρεία. Παρότι οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων είναι συνήθως η κυριότερη έκφραση της ανταμοιβής, δεν πρέπει να παραλείπονται οι λεκτικές επιβραβεύσεις και εκφράσεις ικανοποίησης από την διοίκηση, με γνώμονα την ηθική αμοιβή των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι, αποκτούν έναν οδηγό επιθυμητής συμπεριφοράς μέσα στην επιχείρηση, προσηλώνονται στο έργο τους οικειοθελώς και έτσι αυξάνεται η αποδοτικότητά τους και πιθανότατα η τάση για αναζήτηση περαιτέρω καινοτομιών.

Κατά την άποψή μου, είναι αρκετά δύσκολο να εκχωρηθεί μια χρηματική ανταμοιβή για την καινοτομία. Ορισμένες εταιρείες αποδίδουν ετήσια βραβεία καινοτομίας, κάτι πιθανό να φαίνεται αρχικά σωστό, ωστόσο στην πορεία αυξάνει τον αθέμιτο ανταγωνισμό, ενώ δεν ενθαρρύνει την συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων.

Σε κάθε περίπτωση, η κουλτούρα ποιότητας με τη δέσμευση της διοίκησης, η επένδυση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού και τα έπαθλα ανταμοιβής, αποτελούν πολυσήμαντους παράγοντες για τη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας στην Ελληνική επιχείρηση.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Παναγιώτης Τζικόπουλος, Προϊστάμενος Τμήματος Πληροφορικής COCO-MAT S.A., E-learning Εισηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς, είναι πτυχιούχος Συστημάτων Επικοινωνιών και Δικτύων του Πανεπιστημίου Πειραιά με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στα Δικτυοκεντρικά Συστήματα. Κύρια ερευνητικά του ενδιαφέροντα είναι οι τεχνολογίες παγκοσμίου ιστού, η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) και η ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων.

Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
**Νίκος
Μακρής**

ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΜΠΣ ΔΑΔ, ΟΠΑ

«Ένας άλλος παράγοντας που υποσκάπτει την καινοτομία στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο είναι η αντίσταση στην αλλαγή.»

Είναι αλήθεια πώς οι Ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε Παγκόσμιο επίπεδο, στο κομμάτι της καινοτομίας. Οι λόγοι είναι αρκετοί, ο σημαντικότερος όμως ίσως είναι κάτι το οποίο αντιμετώπιζε και η Pixar πριν την έλευση του Brad Bird, η μη αποδοχή του feedback.

Η κουλτούρα του «όποιος λέει την άποψή του φεύγει» είναι εμφανής στις περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις. Τα διευθυντικά στελέχη των εταιρειών αυτών δύσκολα αποδέχονται οποιαδήποτε άποψη αντίθετη με τη δική τους, χρησιμοποιώντας δικαιολογίες όπως: «Εγώ έχω μεγαλύτερη εμπειρία, άρα γνωρίζω καλύτερα τι πρέπει να γίνει» ή «δε σου επιτρέπει η θέση σου να μου κάνεις υποδείξεις». Με τον τρόπο αυτό, καταργείται οποιοσδήποτε διάυλος επικοινωνίας, αφού όποιος εργαζόμενος εκφράσει μία ιδέα, η οποία βρίσκεται σε διαφορετικό μήκος κύματος από τη γραμμή που έχει χαράξει η ηγετική ομάδα, απειλείται ακόμα και με τον πέλεκυ της απόλυσης.

Ένας άλλος παράγοντας που υποσκάπτει την καινοτομία στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι από τη στιγμή που «όλα βαίνουν καλώς» δε χρειάζεται να αλλάξει κάτι. Έτσι, κοιτάζουν ιδιαίτερα επικριτικά οποιαδήποτε καινοφανή και καινοτόμα άποψη, είτε κρίνοντάς την βεβιασμένα ως ανεφάρμοστη, ψάχνοντας να βρουν πιθανά αδύναμα σημεία σε αυτή, είτε αναβάλλοντας την αξιολόγηση και την υιοθέτησή της σε μία αόριστη χρονική στιγμή στο μέλλον. Αυτό όμως μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να χαθεί πολύτιμος χρόνος, ο οποίος σε ορισμένες περιπτώσεις πιθανώς να αποβεί καταλυτικός ακόμα και για την ίδια την ύπαρξη της εταιρείας.

Σε όλα αυτά έρχονται να προστεθούν και τα υψηλά επίπεδα διακρίσεων που παρατηρούνται σε αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις. Όταν εμφανή ή μη εμφανή

«Με τη συνδρομή των κατάλληλων ατόμων, είτε από το εσωτερικό του οργανισμού είτε από την εξωτερική αγορά, θα μπορέσει να εξασφαλιστεί η υιοθέτηση μιας κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία.»

χαρακτηριστικά, όπως η φυλή, το φύλο, η ηλικία, η θρησκεία ή ο σεξουαλικός προσανατολισμός χρησιμοποιούνται για να χαρακτηριστεί το ίδιο το άτομο, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η ποιότητα των προτάσεών του, τότε η ανάπτυξη της καινοτομίας στους κόλπους του οργανισμού είναι μάλλον αδύνατη.

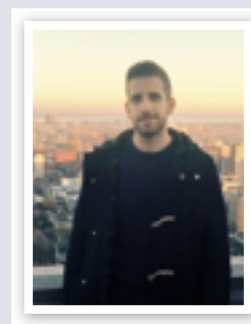
Στην αντιμετώπιση των παραπάνω παθογενειών καθίσταται καταλυτική η συμβολή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τη συνδρομή των κατάλληλων ατόμων, είτε από το εσωτερικό του οργανισμού είτε από την εξωτερική αγορά, θα μπορέσει να εξασφαλιστεί η υιοθέτηση μιας κουλτούρας φιλικής προς την καινοτομία. Είναι απαραίτητο να εξηγηθεί η αναγκαιότητα της αλλαγής, αλλά και να περιγράψουν με ακρίβεια τα πλεονεκτήματα της νέας κατάστασης, ώστε να καμφθούν και οι όποιες αντιδράσεις μπορεί να εκφραστούν.

Η αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης θα πρέπει να συνδυαστεί και με μία σειρά άλλων δράσεων. Η αναθεώρηση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης μέσα από την υιοθέτηση ενός συστήματος “360° feedback”, θα ενισχύσει, αλλά και θα διευκολύνει την ανατροφοδότηση και την ελεύθερη έκφραση ιδεών μέσα στην εταιρεία.

Η επιβράβευση των καινοτόμων ιδεών υπαλλήλων, όχι μόνο υλικά, μέσω μίας προαγωγής ή αύξησης, αλλά και ηθικά, με την αναφορά τους για παράδειγμα στο εσωτερικό newsletter της επιχείρησης θα βοηθήσει στην αύξηση της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού του οργανισμού και θα ενισχύσει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Τέλος, είναι απαραίτητη η λήψη μέτρων από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για την εξάλειψη των διακρίσεων σε όλες τις λειτουργίες του, όπως επίσης και στο σύνολο του οργανισμού. Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μειονοτικές ομάδες θα μπορούσε να είναι ένα μέσο προς αυτή την κατεύθυνση.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Νίκος Μακρής είναι τελειόφοιτος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και απόφοιτος του τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου. Κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών σπουδών του έχει πραγματοποιήσει πρακτική άσκηση στο Ομοσπονδιακό Υπουργείο Υγείας του Καναδά (Health Canada), ενώ αυτή τη στιγμή εργάζεται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Celestyal Cruises. Ασχολείται ενεργά με τον εθελοντισμό, έχοντας συμμετέχει στο παρελθόν σε προγράμματα εθελοντικής εργασίας της AIESEC, ενώ αυτή τη στιγμή συμμετέχει στο πρόγραμμα Job Pairs ως Account Manager.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

