

Η Πρόκληση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου¹

Σύνοψη Λευκής Βίβλου του Συμβουλίου Δημόσιας Πολιτικής της ASTD (American Society for Training & Development) με κύριο θέμα τις μεθόδους ανάπτυξης ενός εργατικού δυναμικού με υψηλές γνωστικές ικανότητες και πολλαπλές δεξιότητες

Στην οικονομία της γνώσης του 21ου αιώνα, εκείνο που διαφοροποιεί τον κάθε οργανισμό δεν είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός ή η τεχνολογία, αλλά το εργατικό του δυναμικό και οι διαδικασίες με τις οποίες αυτό διαμορφώνεται, μετατρέπεται σε στρατηγικό πλεονέκτημα και διατηρείται.

Το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν σήμερα στη διάθεσή τους οι οργανισμοί είναι ένα εργατικό δυναμικό με υψηλές γνωστικές ικανότητες και πολλαπλές δεξιότητες. Εδώ και μερικά χρόνια έχει αναπτυχθεί μια οικονομία στην οποία κυριαρχούν όσοι τεχνολογικοί και τριτογενείς κλάδοι δίνουν έμφαση στην καινοτομία, την ταχύτητα, τη διαλειτουργικότητα και τους ισχυρούς δεσμούς με τον πελάτη. Μια οικονομία που προσδίδει ιδιαίτερη αξία στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να αποκτούν πρόσβαση στη γνώση και να την εφαρμόζουν, να συνθέτουν δημιουργικά τις πληροφορίες, να επιλύουν προβλήματα, να προσαρμόζονται σε ραγδαίες μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος και να εργάζονται ομαδικά στο πλαίσιο του οργανισμού.

¹ Μεταφρασμένο απόσπασμα από: “*The Human Capital Challenge*”, A White Paper by the ASTD Public Policy Council, 2003.

Εμπόδια στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Για να αντιμετωπιστεί αυτή η πρόκληση δεν αρκεί μόνο να βρεθούν τρόποι στρατολόγησης και διατήρησης των εξαιρετικών ταλέντων. Κάθε οργανισμός πρέπει επίσης να ξεπεράσει και άλλα εμπόδια στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως είναι:

- Ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η κακή διάρθρωση των καθηκόντων
- Ο περιορισμός της κινητικότητας των νέων ταλέντων από τους μόνιμους και παλαιότερους εργαζομένους
- Η αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν δικαιώματα και όχι ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις και τους παρέχονται κίνητρα για να αποδώσουν
- Η αδυναμία να εναρμονιστούν πρακτικές που αφορούν διάφορα ζητήματα, όπως η αμοιβή, ο σχεδιασμός της εργασίας, η κατάρτιση και η διαχείριση απόδοσης
- Η αποσύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου από την απόδοση και τους στόχους του οργανισμού
- Η αδυναμία να μετρηθεί επακριβώς η ποιότητα των αποτελεσμάτων των διαδικασιών κατάρτισης και μάθησης

«Οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους» (Άλαν Γκρίνσπαν)².

Ανθρώπινο κεφάλαιο δεν σημαίνει μόνο άνθρωποι. Σημαίνει ταλέντο: «Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε άτομο, για να παρέχει λύσεις στον πελάτη» (T. A. Stewart)³. Συνεπώς η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού δεν σημαίνει απλώς ότι υπάρχει επαρκής αριθμός ανθρώπων. Σημαίνει ότι υπάρχει επαρκής αριθμός ανθρώπων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, για να βοηθήσουν τον οργανισμό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναπτυχθεί και να επιτύχει. Επίσης σημαίνει ότι διαμορφώνεται μια κουλτούρα, η οποία στηρίζει την άσκηση διοίκησης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού.

Κεντρικό στοιχείο της πρόκλησης που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η ραγδαία εξαφάνιση των ικανών και πεπειραμένων υπαλλήλων. Σύμφωνα με την PricewaterhouseCoopers, το 70% των εταιρειών του καταλόγου Fortune 1000 αναφέρουν την έλλειψη καταρτισμένων υπαλλήλων ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για τη διατήρηση των ρυθμών ανάπτυξής τους⁴.

² Alan Greenspan, «The Evolving Demand for Skills», ομιλία στη National Skills Summit, 11 Απριλίου 2000 (www.dol.gov/_sec/skills_summit/p1s3.htm)

³ Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital* (New York: Currency Doubleday, 1999), σελ.76.

⁴ *Corporate E-Learning: Exploring a New Frontier* (WR Hambrecht+Co., 2000).

Η παλαιά πραγματικότητα	Η νέα πραγματικότητα
Οι άνθρωποι χρειάζονται τους οργανισμούς	Οι οργανισμοί χρειάζονται τους κατάλληλους ανθρώπους
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται στα μηχανήματα, το κεφάλαιο και τη γεωγραφική θέση	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται στα ταλαντούχα άτομα
Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι προσθέτουν κάτι	Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι είναι απαραίτητοι για την επιτυχία
Οι θέσεις εργασίας είναι λιγοστές	Οι ταλαντούχοι άνθρωποι είναι περιζήτητοι
Οι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι και οι θέσεις εργασίας εξασφαλισμένες	Οι άνθρωποι μετακινούνται και η δέσμευσή τους είναι βραχυπρόθεσμη
Οι άνθρωποι αποδέχονται το καθιερωμένο πακέτο που τους προσφέρεται	Οι άνθρωποι απαιτούν πολύ περισσότερα

Προσαρμογή από Ed Michaels, Helen Handfield Jones, Beth Axelrod, "The War for Talent", Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001.

Σε μελέτη που εκπόνησε το 2001 η Εθνική Ένωση Επιχειρήσεων Μεταποίησης των ΗΠΑ (National Association of Manufacturers) διαπιστώθηκε ότι ακόμα και σε περιόδους ύφεσης παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις δεξιοτήτων τόσο ανάμεσα στους υποψήφιους για πρόσληψη, όσο και ανάμεσα στους ήδη απασχολούμενους⁵. Μερικά από τα ευρήματα της μελέτης:

- Το 80% των επιχειρήσεων μεταποίησης ανέφερε ότι, την περίοδο διεξαγωγής της μελέτης, αντιμετώπιζε από μέτρια έως σοβαρή έλλειψη εργαζομένων που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα
- Το σημαντικότερο πρόβλημα που εντόπισαν οι ερωτώμενοι ήταν η έλλειψη «στοιχειωδών δεξιοτήτων απασχολησιμότητας», όπως η τακτική παρουσία, η έγκαιρη διεκπεραίωση και η εργασιακή ηθική.

⁵ *The Skills Gap 2001* (National Association of Manufacturers, 2001).

Σε μελέτη που εκπόνησε το 2002 η ΙΤΑΑ (Information Technology Association of America) κάποιες εταιρείες ανέφεραν ότι θα δυσκολεύονταν να συμπληρώσουν τουλάχιστον το 50% των θέσεων απασχόλησης, επειδή οι δεξιότητες των υποψηφίων δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες τους⁶.

Για τους επικεφαλής οργανισμών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, η επιμονή του κενού δεξιοτήτων – τόσο από κλάδο σε κλάδο, όσο και κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής άνθησης και δυσπραγίας – καθιστά ακόμα σημαντικότερη την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου με πιο στρατηγικές μεθόδους.

Μεταβιβάσιμες πρακτικές: τι χρειάζεται για να αντιμετωπιστεί η πρόκληση

Καθώς αυξάνεται συνεχώς η ιδιαίτερη αξία που δίνει η παγκόσμια οικονομία στη γνώση και τις δεξιότητες των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα βρεθούν ενώπιον μιας επιλογής. Ή θα αφιερώσουν τον απαραίτητο χρόνο και τους απαραίτητους πόρους για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια δεξαμενή από ταλαντούχους και πεπειραμένους υπαλλήλους ή θα μείνουν στο περιθώριο και θα παρακολουθούν τους άλλους να αποδεικνύουν τη σχέση ανάμεσα στη στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Μεταβιβάσιμες πρακτικές που έχουν φέρει αποτελέσματα - παραδείγματα από διαφορετικές εταιρείες:

Τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας αρχίζουν να ανταποκρίνονται στην πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου με διάφορους τρόπους, μερικοί από τους οποίους εξετάζονται παρακάτω.

Διορισμός Διευθυντών Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Chief Human Capital Officers) σε όλες τις ομοσπονδιακές υπηρεσίες. Ευθύνη τους είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου κεφαλαίου.

⁶ *Bouncing Back: Jobs, Skills, and the Continuing Demand for IT Workers* (Information Technology Association of America, May 2002).

Διευθυντής Ανθρώπινου Κεφαλαίου: κύριες αρμοδιότητες

- Καθορίζει τη στρατηγική ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού
- Αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και τις μελλοντικές ανάγκες
- Αναπτύσσει και κατανέμει στρατηγικά το ανθρώπινο κεφάλαιο
- Εναρμονίζει τις πολιτικές και τα προγράμματα Ανθρωπίνων Πόρων με την αποστολή, τους στρατηγικούς στόχους και την πραγματική απόδοση του οργανισμού
- Εναρμονίζει τις επιχειρηματικές ανάγκες με τις στρατηγικές απόδοσης
- Αναπτύσσει και προωθεί μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, έτσι ώστε να προσελκύει και να κρατά υπαλλήλους με εξαιρετικές ικανότητες
- Εντοπίζει άριστες πρακτικές και μελέτες καθορισμού σημείων αναφοράς
- Εφαρμόζει μεθόδους μέτρησης του πνευματικού κεφαλαίου

Πηγή: Section 1402 of the Homeland Security Act of 2002, Public Law No. 107-296.

Διαδικασία συστηματικής αξιολόγησης/συνολικής εξέτασης εργατικού δυναμικού: στόχος είναι να εκτιμηθεί η ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και να εντοπίζονται τυχόν κενά δεξιοτήτων ή ικανοτήτων. (Laurence Livermore National Laboratory).

Αξιοποίηση των υφιστάμενων εργαζομένων ως σημείου προσέλκυσης για προσλήψεις: η αξιοπιστία και η φήμη του έργου τους στον κλάδο, θα δελεάσουν και άλλα κορυφαία ταλέντα να έρθουν σε εσάς. (Laurence Livermore National Laboratory).

Ανάμιξη των εργαζομένων στην προσπάθεια επιβίωσης της εταιρείας: γίνεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να πειστούν οι υπάλληλοι να ενστερνιστούν τη στρατηγική επιβίωσης της εταιρείας, καθώς και για να κατανοήσουν και να στηρίξουν όσες επιχειρησιακές αλλαγές βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη (π.χ. εκπαίδευση πάνω στις επιχειρησιακές λειτουργίες, προσομοιώσεις επιχειρησιακών λειτουργιών, μαθησιακές εμπειρίες με σκοπό την κοινή χρήση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας και των επιλογών που είναι απαραίτητες για την επιβίωση – Delta Airlines).

Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς: με στόχο να ενισχύσουν τα προγράμματα κατάρτισής τους, έτσι ώστε να καλύπτουν συγκεκριμένες επιχειρησιακές ανάγκες των υπαλλήλων τους. (Northrop Grumman Newport News).

Κάλυψη διδασκτρών / Παροχή προγραμμάτων μαθητείας: τα οποία συνδυάζουν ακαδημαϊκή εκπαίδευση, τεχνική κατάρτιση και εναλλαγή θέσεων εργασίας. (Northrop Grumman Newport News).

Έμφαση στη διαδικασία επιλογής, έτσι ώστε να προσλαμβάνονται οι άνθρωποι που ταιριάζουν στον οργανισμό: ανάπτυξη μιας σειράς από «προφίλ επιτυχίας» και χρήση ενός συστήματος μέτρησης επιδόσεων, για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Βασισμένα σε εμπειριστάωμένες εκτιμήσεις των βασικών συμπεριφορών που αναμένονται από εργαζομένους σε διαφορετικές θέσεις, τα προφίλ και τα συνοδευτικά τους έντυπα οδηγιών διεξαγωγής συνεντεύξεων, βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να βεβαιωθούν ότι η συνέντευξη εκτείνεται πέρα από τα συνηθισμένα περί εμπειρίας και στόχων του υποψηφίου, και διερευνά τις ουσιαστικές ικανότητες και συμπεριφορές του (χρησιμοποιήστε ερωτήσεις του τύπου «Αναφέρατε κάποια περίπτωση συμμετοχής σας σε έργο που παρουσίασε προβλήματα. Τι κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;»). (Liberty Mutual Insurance Co.)

Επικέντρωση στην ανάπτυξη της διαχείρισης προσωπικού: βεβαιωθείτε ότι οι υπάλληλοι υπάγονται σε ένα σύστημα «δομημένης στοχευμένης ανάπτυξης», προκειμένου να ενισχύουν τις επιδόσεις τους σε όλα τα επίπεδα και να διευρύνουν τις ευκαιρίες τους για προαγωγή. (Liberty Mutual Insurance Co.)

Βελτίωση της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους – ευκαιρίες σταδιοδρομίας, κίνητρα, σχόλια και παρατηρήσεις: (σε πρόσφατη μελέτη ερευνητικής εταιρείας την οποία σύστησε η The Coca Cola Company διαπιστώθηκε ότι το ετήσιο κόστος από την κινητικότητα υπαλλήλων στα σούπερ-μάρκετ, υπερβαίνει τα ετήσια κέρδη για το σύνολο του κλάδου κατά ποσοστό μεγαλύτερο του 40%). Εφαρμόστε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης διευθυντικών στελεχών, για να βοηθήσετε τους διευθυντές να καταλάβουν πώς θα εμπνέουν και θα δραστηριοποιούν τους υπαλλήλους και πώς θα τους αντιμετωπίζουν ως πολύτιμα αγαθά, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες παραμονής τους στην εταιρεία. Η μελέτη αποκάλυψε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας ενθάρρυνσης των νέων υπαλλήλων να παραμείνουν στην εταιρεία ήταν τα σχόλια και οι παρατηρήσεις από τα διευθυντικά στελέχη. (The Kroger Co. - αλυσίδα σούπερ-μάρκετ).

Παροχή εκπαιδευτικού υλικού, με όσο το δυνατόν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο: χρησιμοποιήστε ένα δίκτυο από πηγές εκπαίδευσης και κατάρτισης (στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και πηγές ηλεκτρονικής μάθησης, συνδεδεμένες με τη στρατηγική και τις βασικές ικανότητες), σχεδιασμένο έτσι ώστε να συμβάλλει στη βελτίωση των ανταγωνιστικών επιδόσεων και να αποτελεί μοχλό επιτυχίας. Σε ό,τι αφορά τους ανθρώπινους πόρους, επιδίωξη του οργανισμού θα πρέπει να είναι η παροχή στους υπαλλήλους των μέσων με τα οποία θα βελτιώσουν την απόδοσή τους, προσφέροντάς τους ενημερωμένα προγράμματα δεξιοτήτων, σταδιοδρομίας και ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και διαδικτυακά εργαλεία που βοηθούν στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και την ευκολότερη διαχείριση των επιχειρησιακών και ατομικών δεδομένων. (General Motors).

Προσέλκυση ταλέντων που ταιριάζουν με την κουλτούρα της εταιρείας, θέτοντας αυστηρότερες προδιαγραφές στη διαδικασία συνέντευξης και πρόσληψης: επικεντρώστε τις προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια συγκεκριμένη θέση του οργανισμού (π.χ. τη ρεσεψιόν ενός ξενοδοχείου). Μπορεί να πρόκειται για ένα μικρότερο τμήμα, που ενδέχεται, όμως, να έχει τεράστιο αντίκτυπο στην επιχείρηση. Εντάξτε τα διευθυντικά στελέχη στη διαδικασία σχεδιασμού ενός νέου προγράμματος επιλογής, πρόσληψης και προσανατολισμού για τη συγκεκριμένη θέση (π.χ. οι υποψήφιοι υπάλληλοι πρέπει να περάσουν από 4 συνεντεύξεις και να πιάσουν υψηλή βαθμολογία σε ένα τυποποιημένο τεστ αξιολόγησης). (Marriott International).

Χρησιμοποιήστε έναν «Πίνακα Μέτρησης Απόδοσης», ο οποίος να εστιάζεται:

1. Στην παραγωγικότητα - αποδοτικότητα σχεδιασμού, παραγωγής, υλοποίησης και συντήρησης των προϊόντων και των διαδικασιών
2. Στην ποιότητα - λειτουργική ικανότητα ανταπόκρισης στις εσωτερικές προδιαγραφές, αλλά και υπέρβασής τους
3. Στην επίδραση - επίδραση στην επιχείρηση και βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
4. Στην απόδοση της επένδυσης - προστιθέμενη αξία των πόρων - (Delta Airlines)

Άλλες προτάσεις

- Η προσοχή πρέπει να είναι αυστηρά επικεντρωμένη στη σύνδεση των πρωτοβουλιών που αφορούν το προσωπικό με τις στρατηγικές του οργανισμού. Οι οργανισμοί θα υποστηρίξουν την εκπαίδευση από τα ανώτατα κλιμάκια, μόλις συνειδητοποιήσουν ότι η οικοδόμηση της γνωστικής ικανότητας των εργαζομένων τους αποτελεί απαραίτητη στρατηγική επιχειρηματικής επιτυχίας.
- Εδραιώστε μια ισχυρή ταυτότητα και κουλτούρα, βασισμένη στην ιδέα ότι οι άνθρωποι παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εταιρείας.
- Καταστήστε τους υπαλλήλους υπεύθυνους για τη δική τους ανάπτυξη και καθορίστε τις ικανότητες που αντιστοιχούν σε θέσεις και ρόλους, παρέχοντας ένα πλαίσιο, χάρη στο οποίο οι υπάλληλοι θα κατανοούν ποιες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες απαιτούν τόσο οι δικές τους θέσεις, όσο και οι θέσεις άλλων.
- Προσδιορίστε την αξία της κατάρτισης και τα κέρδη που αποφέρει σε ό,τι αφορά την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού. Μετρήστε την επιχειρησιακή επίδραση που ασκούν οι πρωτοβουλίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και κατάρτισης, σε τομείς όπως η κίνηση, η παραμονή και η ικανοποίηση των υπαλλήλων, η καινοτομία, η παραγωγικότητα και η ποιότητα, καθώς και η ικανοποίηση του πελάτη.

Προχωρώντας

Χρειάζεται αρκετή δουλειά για να φτάσουμε στο επόμενο επίπεδο, δηλαδή:

- στην ικανότητα να εντοπίζονται οι σαφείς αιτιώδεις σχέσεις ανάμεσα στην ανθρώπινη απόδοση και την απόδοση της επιχείρησης και
- στην ικανότητα διοχέτευσης των επενδύσεων σε μεθόδους και τεχνολογίες κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου με βάση τα παραπάνω.

Η πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί απαιτεί πρωτοποριακές προσεγγίσεις για ζωτικής σημασίας ζητήματα που κυμαίνονται από την πρόσληψη και διατήρηση του προσωπικού, μέχρι την κατάρτιση, τη μέτρηση απόδοσης και τις εργασιακές σχέσεις. Επιτυχημένη ανταπόκριση σημαίνει αδιάλειπτη προσοχή στην ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Σημαίνει επίσης δημιουργία ισχυρού δεσμού ανάμεσα στις ικανότητες των εργαζομένων - το ταλέντο τους - και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών που τους απασχολούν.

Το Συμβούλιο Δημόσιας Πολιτικής της ASTD έχει εντοπίσει πέντε βασικές κατηγορίες ενεργειών, για όσους οργανισμούς επιθυμούν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στρατηγική Ανθρώπινου Κεφαλαίου

- Αναπτύσσει ο οργανισμός σας στρατηγική ανθρώπινου κεφαλαίου, την οποία και να υιοθετεί;
- Αξιολογεί ο οργανισμός σας τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και τις μελλοντικές ανάγκες;
- Αναπτύσσει και/ή εφαρμόζει ο οργανισμός σας μια στρατηγική πρόσληψης και διατήρησης των ταλέντων που χρειάζεται;
- Εφαρμόζει ο οργανισμός σας μια σωστά προσδιορισμένη στρατηγική για να προσδιορίσει ποια διευθυντικά και ηγετικά στελέχη έχουν μακρά προϋπηρεσία, μέση προϋπηρεσία ή έχουν μόλις διοριστεί, και να τα αναπτύξει;
- Εντοπίζει ο οργανισμός σας άριστες πρακτικές και μελέτες καθορισμού σημείων αναφοράς;

Οργανωτική εναρμόνιση

- Εναρμονίζει ο οργανισμός σας τις πολιτικές και τα προγράμματα ανθρωπίνων πόρων με την αποστολή, τους στρατηγικούς στόχους και τις πραγματικές επιδόσεις του;

- Αξιολογεί ο οργανισμός σας τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και τις μελλοντικές ανάγκες;
- Υποχρεώνει ο οργανισμός σας τα ηγετικά και διευθυντικά στελέχη να ενσωματώσουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη στους αντικειμενικούς σκοπούς και στους στόχους απόδοσής τους;

Εκπαίδευση

- Αναπτύσσει και προωθεί ο οργανισμός σας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, έτσι ώστε να προσελκύει και να κρατά κοντά του υπαλλήλους με εξαιρετικές ικανότητες;
- Μετατρέπει ο οργανισμός σας τις πετυχημένες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες σε στρατηγικό πλεονέκτημα; Διευρύνει την επίδραση της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο εσωτερικό του;
- Αξιοποιεί ο οργανισμός σας τις αποτυχίες ως ευκαιρίες για μάθηση;
- Προγραμματίζει ο οργανισμός σας τη διαδικασία μάθησης, εφαρμόζοντας σταθερά πρότυπα σε όλο το εύρος του;

Διαχείριση απόδοσης

- Συνδέει ο οργανισμός σας την εκπαίδευση με την απόδοση σε επίπεδο ατόμου και οργανισμού;
- Χρησιμοποιεί ο οργανισμός σας υποδείγματα ικανότητας για την εναρμόνιση των διαδικασιών επιλογής, αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης υπαλλήλων;
- Παρέχει ο οργανισμός σας ζωτικές επιχειρησιακές πληροφορίες για να ενισχύει την απόδοση σε ατομικό επίπεδο;

Στρατηγική Ανθρώπινου Κεφαλαίου

- Εφαρμόζει ο οργανισμός σας μεθόδους μέτρησης του πνευματικού κεφαλαίου;
- Προσπαθεί ο οργανισμός σας να εντοπίζει σαφείς αιτιώδεις σχέσεις ανάμεσα στην απόδοση των ατόμων και την απόδοση του οργανισμού;
- Χρησιμοποιεί ο οργανισμός σας τα αποτελέσματα των μετρήσεων, για να διοχετεύει επενδύσεις σε μεθόδους και τεχνολογίες κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου;

Η επιτυχία κάθε οργανισμού – και η ανταγωνιστικότητά του – επιβάλλει να αντιμετωπίσουμε ευθέως την πρόκληση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου.