

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### PERSONNEL TRAINING AND FIRM PERFORMANCE: THE CASE OF THE GREEK MANAGEMENT CONSULTING INDUSTRY

#### Περίληψη

Στην επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο. Την διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνουν και οι δύο νέες θεωρίες της «Διαχείρισης της Εταιρικής Γνώσης» και του «Διανοητικού Κεφαλαίου» (Knowledge Management / Intellectual Capital). Η γνώση αφορά τόσο τις οργανωτικές ικανότητες όσο και τις βασικές δεξιότητες (τεχνογνωσία) του προσωπικού.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση, με την χρήση ερωτηματολογίου, των λόγων που οδηγούν τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, των τρόπων της εκπαίδευσης, και, τέλος, των μεθόδων αξιολόγησης της παρεχόμενης εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.

Το εξεταζόμενο δείγμα αφορά όλες τις εταιρείες του ΣΕΣΜΑ. Απάντησαν 13 από 57. Σε αυτές που απάντησαν όμως περιλαμβάνονται και οι λεγόμενες Big 4 οι οποίες έχουν τη σημαντικότερη βαρύτητα λόγω της παγκόσμιας κλίμακας τους. Στο σύνολο των 13 οι 9 ήταν Ελληνικές και 4 ξένες, ενώ 4 (30,8%) είχαν έως 25 εργαζόμενους 4 (30,8%) από 25 έως 50 και 5 (38,6%) από 50 και πάνω.

Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα της εξέτασης των εταιρειών έδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Εκτιμάται ότι υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος στο να γίνει σύνδεση μεταξύ της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και της αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Ο ορίζοντας είναι "Ανοικτός" για την εύρεση και καθιέρωση ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου.

#### Abstract

In the 21<sup>st</sup> century enterprise the human factor is the most important asset. This is confirmed by the new two theories of "Knowledge Management" and "Intellectual Capital". Knowledge concerns the organizing capabilities and personnel basic skills.

The scope of this research is exploratory with the use of questionnaire, the causes that lead the Greek consulting companies to train their personnel, the kind of training and finally the evaluation methods of this training.

The sample includes: Management consulting companies in Greece. Out of the total of 57 there were 13 responses. However there is a significant weight because of the Big Four since they are big multinationals. Out of 13, 9 were nationals and 4 were multinationals. The statistical software used is S-Plus and SPSS.

We note that the research results were as expected and in correlation with the theoretical part. It is concluded that there is still a big gap between company performance and successful training. There is potential future for new indicators qualitative and quantitative for measuring the human capital.

**JEL Classification:** D24.

**Key words:** Human Capital, Personnel Training, E-learning, Evaluation of Training.

Αθανάσιος Μανδύλας  
ΤΕΙ Καβάλας,  
Τμήμα Λογιστικής

Γεώργιος Αγγελόπουλος  
ΤΕΙ Καβάλας,  
Τμήμα Λογιστικής

Μαρίνα Βασιλείου  
ΤΕΙ Καβάλας,  
Τμήμα Διοίκησης

Athanasios Mandylas  
Georgios Angelopoulos  
Marina Vasiliou  
Technological and  
Educational Institute  
of Kavala

## 1. Εισαγωγή

Μια επιχείρηση στις μέρες μας μπορεί να αποκτήσει το κρίσιμο για την επιτυχία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της. Η διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων με θετικά και αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα είναι η ποιότητα των αποφάσεων τους, δηλαδή την ποιότητα του προσωπικού που απασχολούν, ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού τους, αλλά και η πραγματική αφοσίωση των ανθρώπων που απασχολούν για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. "Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά" σύμφωνα με το CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development (Το Επίσημο Ινστιτούτο Προσωπικού & Ανάπτυξης) της Μεγάλης Βρετανίας (CIPD, 2003a).

Συνήθως οι εργαζόμενοι προσδοκούν να αναγνωρισθούν σαν κάτι περισσότερο από απλοί πόροι. Ένα κοινό επιχειρησιακό μοντέλο είναι αυτό που εστιάζεται μόνο σε φυσικές εισροές και εκροές. Ένας αυξανόμενος όμως, αριθμός πετυχημένων επιχειρήσεων έχει αφήσει πίσω το παλιό στυλ διοίκησης των εντολών και των ελέγχων και εστιάζει το ενδιαφέρον του σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Στην επιχείρηση του 21ου αιώνα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο. Η πνευματική ιδιοκτησία (Intellectual Property), είναι το πρωτεύον περιουσιακό στοιχείο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (CIPD, 2003 γ).

Σύμφωνα με την πρακτική των ορκωτών λογιστών (CPA's), στην προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των εταιριών, γίνονται ένα κοινό λάθος στο να αποδίδεται πολύ μικρή σημασία στα Αύλα Περιουσιακά Στοιχεία. Κοινή συνισταμένη μεταξύ των όρων ανθρώπινο δυναμικό και άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι η εκπαίδευση. Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται ταχεία αναβάθμιση μέρους των άυλων περιουσιακών στοιχείων και η επιχείρηση επιτυγχάνει θετική υπεραξία.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση τριών σημαντικών σημείων της εκπαίδευσης:

- (α) οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εκπαίδευση
- (β) οι τρόποι εκπαίδευσης και
- (γ) οι μέθοδοι αξιολόγησης της εκπαίδευσης

## 2. Θεωρητικό μέρος

Για τις νεαρές καινοτόμες επιχειρήσεις σε υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον (φαρμακευτικές, ασύρματες επικοινωνίες, υπηρεσίες Ιντερνέτ), τα πιο σημαντικά μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία είναι τα άυλα όπως η γνώση των εργαζομένων, η τεχνολογία υπό εξέλιξη, οι βιομηχανικές συμφωνίες και τα συστήματα μάρκετινγκ και διάθεσης, τα οποία είναι όλα απόλυτα από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις (Brennan, 1992).

Μια διεθνώς αναγνωρισμένη ταξινόμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι η ταξινόμηση της πνευματικής ιδιοκτησίας σε δύο κύριες κατηγορίες (Roos *et al.*, 1997): σε ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) και σε δομη-

μένο κεφάλαιο (structural capital). Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαιρείται περαιτέρω σε 3 υπο-κατηγορίες: α) στην ικανότητα β) στην γνώση, και γ) στη καινοτομία και συμπεριφορά (Roos *et al.*, 1997).

Η πνευματική ιδιοκτησία βασίζεται στην γνώση των εργαζομένων και στην ικανότητα τους για μάθηση.

Η εκπαίδευση του προσωπικού, είτε σε τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις είτε σε οργανωτικές ικανότητες, είναι συχνά η συνηθισμένη τακτική για εποπτικές θέσεις, πριν τους δοθεί η άδεια να αναλάβουν υπεύθυνη δραστηριότητα (Κανελλόπουλος, 1994).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω της αύξησης ικανοτήτων. Η ανάπτυξη και εκπαίδευση έχει στόχο την δημιουργία ικανού και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι όλες οι κρίσιμες θέσεις έχουν διαδόχους και ο εφοδιασμός τους θα πρέπει να γίνεται από άτομα με γνώσεις και εμπειρίες, ώστε να φθάνουν σε υψηλά επίπεδα υπευθυνότητας, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητές τους. Στα άτομα που χαρακτηρίζονται ως *υψηλού δυναμικού* (high potential), να παρέχεται καθοδήγηση και ενθάρρυνση, έτσι ώστε να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους και να έχουν μία επιτυχημένη εξέλιξη στην επιχείρηση (Ξυροτήρη, 1997).

Πολλά ακαδημαϊκά ιδρύματα όπως το ΑΙΒΑ στην Ελλάδα, διοργανώνουν διαγωνισμούς για τις «επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις», όπου βραβεύονται οι εταιρίες εκείνες που έχουν δώσει έμφαση στα άυλα περιουσιακά στοιχεία τους. Υπάρχει όμως ουσιαστική και άρρηκτη σύνδεση μεταξύ άυλων στοιχείων με υλικά οφέλη (όπως η εταιρική απόδοση) γιατί οι «επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις» δεν είναι απλά ευχάριστα περιβάλλοντα εργασίας με «ευτυχισμένους» εργαζόμενους αλλά είναι επιτυχημένες εταιρίες που έχουν καταλάβει την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων και έχουν επενδύσει σε πρακτικές που τα προωθούν.

Σύμφωνα με την έρευνα του Ινστιτούτου Προσωπικού & Ανάπτυξης) της Μεγάλης Βρετανίας (CIPD, 2003b) υπάρχει πρόοδος στην εισαγωγή πιο σύνθετων πρακτικών όπως: της προσέγγισης στην εκπαίδευση με ανάλυση, του ρόλου της εκπαίδευσης στην οργανωσιακή αλλαγή, των νέων μεθόδων εκπαίδευσης, των συστημάτων αξιολόγησης. Της χρήσης του τόπου εργασίας σαν πόρο εκπαίδευσης. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να χρησιμοποιούν τεχνικές που επιτρέπουν την σύνδεση με την απόδοση. Για παράδειγμα 60% των επιχειρήσεων, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στον ιδιωτικό τομέα, κάνουν χρήση του cost-benefit analysis.

Η αλλαγή του τόπου εκπαίδευσης, μακριά από την εκπαιδευτική αίθουσα γίνεται γιατί υπάρχει περισσότερη έμφαση στην δομημένη πάνω στην εργασία εκπαίδευση (on the job training).

Σήμερα έχει διαπιστωθεί μια σημαντική αλλαγή στην ικανότητα των εκπαιδευτών να συνδέσουν τις δραστηριότητές τους για να υποστηρίξουν στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στην παραπάνω έρευνα του CIPD βρίσκεται μόνο ελάχιστη αναφορά στην σύνδεση της εκπαίδευσης με επιχειρηματικούς / οργανωσιακούς στόχους. Για

παράδειγμα, στην χρηματοοικονομική βιομηχανία μόνο το 22% χρησιμοποιεί δείκτες απόδοσης και με μόνο το 13% μέτρα την επίδραση της κατάρτισης στη συνολική επίδοσή τους.

Τα επικρατέστερα εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν:

- Off-job training (στην Ελλάδα & στο εξωτερικό) σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο
- On-Job training (συμμετοχή σε διατμηματικές ομάδες εργασίας, αναθέσεις έργων)
- E-Learning. Το CIPD προσδιορίζει το e-learning σαν «εκπαίδευση που παραδίδεται, παρέχεται ή – με την μεσολάβηση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας για την αναλυτική εκπαίδευση των οργανισμών».

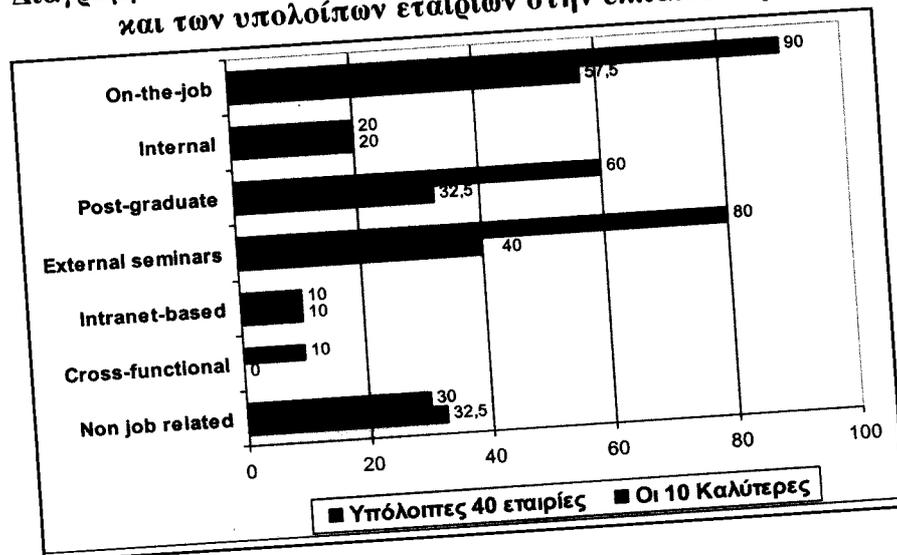
Ένας συνδυασμός παραγόντων καθιστά το e-learning τόσο συναρπαστικό, ποικίλοι τρόποι επικοινωνίας σε ζευγάρια, πρόσβαση σε υλικά εκπαίδευσης μέσα κι έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης, παρουσιάσεις multimedia κ.λ.π. (CIPD, 2003f).

Στην αντίθετη όχθη, μπορεί να συμβεί εύκολα η υπερφόρτωση της πληροφορίας και της επικοινωνίας, μ' αυτό τον τρόπο παράδοσης.

Μια κύρια μελέτη που εξέτασε για τις πιθανές διαφορές στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχουν σχέση με τους διάφορους τρόπους παράδοσης είχε ως συμπέρασμα ότι ο τρόπος παράδοσης (από απόσταση, on-line, συμβατικός) έχει μικρή επίδραση στην αποτελεσματικότητα αλλά η στρατηγική της εκπαίδευσης είναι σημαντική (CIPD, 2003e).

Σύμφωνα με την έρευνα του ALBA «Οι επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις: Τα επτά οφέλη της ευτυχίας» (Επιτροπάκη, 2003), γίνεται σύγκριση στους τρόπους εκπαίδευσης μεταξύ των δέκα καλύτερων και των υπολοίπων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο ακόλουθο διάγραμμα 1.

**Διάγραμμα 1. Ειδοποιόι διαφορές μεταξύ των 10 Καλύτερων και των υπολοίπων εταιριών στην εκπαίδευση**



Στους περισσότερους κλάδους, σήμερα κάθε επιχείρηση μπορεί πολύ εύκολα να προμηθευτεί κάθε τύπο νέου μηχανολογικού και ειδικού εξοπλισμού από την διεθνή αγορά, παρόμοιο με αυτό που χρησιμοποιούν οι ποιο μοντέρνες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, η πρόσβαση πλέον σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό δεν αποτελεί πλέον παράγοντα διαφοροποίησης. Αντίθετα σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης πλέον αποτελεί, η ικανότητα να τον χρησιμοποιείς αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα.

Μια επιχείρηση που έχασε όλο της τον μηχανολογικό εξοπλισμό, αλλά κράτησε και ενδυνάμωσε τις οργανωτικές ικανότητες και δεξιότητες (τεχνογνωσία) του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορεί να επαναδραστηριοποιηθεί σχετικά γρήγορα. Μια επιχείρηση που έχασε το ανθρώπινο δυναμικό της, αλλά κράτησε τον μηχανολογικό της εξοπλισμό δεν θα μπορέσει να αναρρώσει ποτέ' (McLean, 1995).

Η εμπειρία της Coca-Cola αποδεικνύει τα παραπάνω. Παρά την μεταφορά του μεγαλύτερου όγκου του μηχανολογικού της εξοπλισμού σε τρίτους, στις ανεξάρτητες εταιρίες εμφιάλωσης, η αξία της, περίπου 150 δις. Δολάρια, παρέμεινε αμετάβλητη στηριζόμενη μόνο στη φήμη του ονόματος της και στις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού της που διαχειρίζονταν με μεγάλη επιτυχία όλα τα συστήματα διοίκησης (management systems) που κράτησε στην κυριότητα της (Stewart, 1998).

Η στρατηγική σημασία των ανθρώπινων πόρων προκύπτει από τον αυξανόμενο κεντρικό ρόλο που διαδραματίζουν οι άυλοι πόροι (οργανωσιακές ικανότητες και δεξιότητες τεχνογνωσίας) και το 'διανοητικό κεφάλαιο' στην σημερινή οικονομία.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν υψηλές αποδόσεις διάρκειας θα πρέπει πάντα να ανανεώνουν την ανταγωνιστική τους υπεροχή. Παραδοσιακά, αυτό μπορούσαν να το πετύχουν με την δημιουργία εμποδίων εισόδου σε επίπεδο κλάδου, με διπλώματα ευρεσιτεχνίας, και με την βοήθεια κυβερνητικών παρεμβάσεων (Porter, 1980).

Σήμερα, όμως, οι γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομίες, καθώς και η εξάλειψη του κυβερνητικού παρεμβατισμού, έχουν περιορίσει σημαντικά αυτά τα εμπόδια εισόδου. Οι υψηλές αποδόσεις διάρκειας στηρίζονται πλέον στην ευελιξία, την καινοτομία και την ταχεία προώθηση των νέων προϊόντων-υπηρεσιών στην αγορά. Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας πρέπει να προέρχεται κυρίως από τους εσωτερικούς πόρους και ικανότητες / δεξιότητες μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της ικανότητας ανάπτυξης και διατήρησης ενός ικανού και αφοσιωμένου προσωπικού. Ενός προσωπικού ικανού να διευρύνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα όλων των υπόλοιπων άυλων πόρων της επιχείρησης, όπως την φήμη και πελατεία, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, το μάρκετινγκ, την διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων.

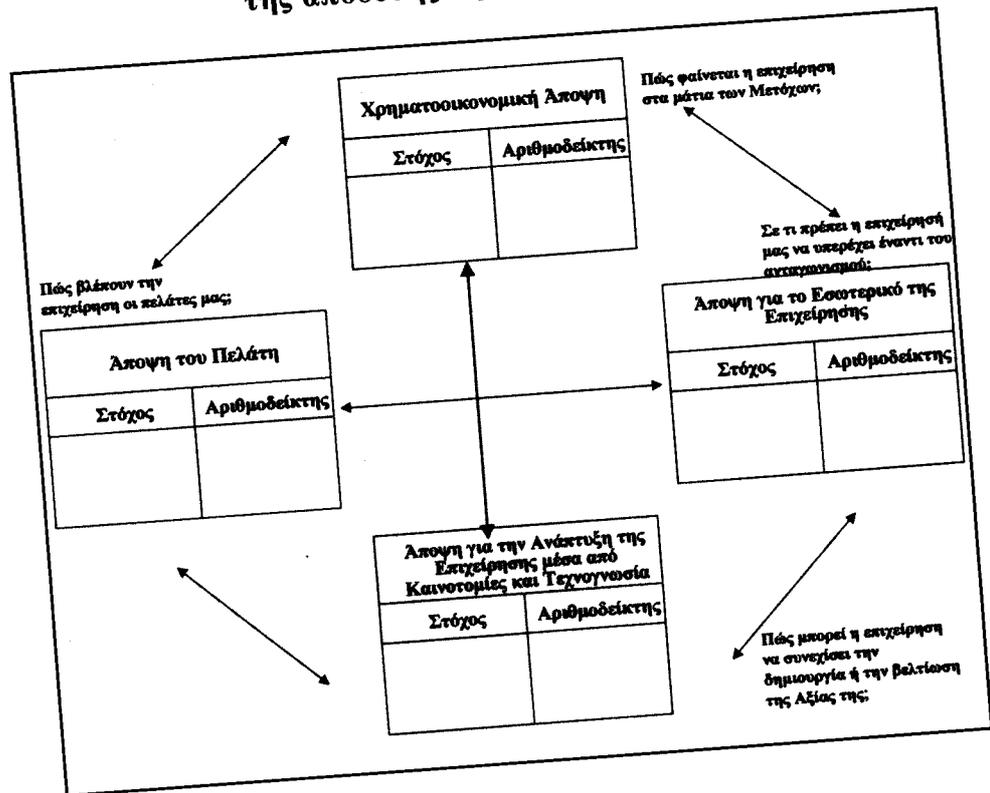
Μια από τις σπουδαιότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση είναι η σωστή ταύτιση της μέτρησης της συνολικής της επίδοσης με την εφαρμοσμένη στρατηγική της: Είναι πλέον παγκοσμίως γνωστή η ρήση «ότι μπορεί να μετρηθεί μπορεί να ελεγχθεί και διαχειρισθεί σωστά, και ότι μπο-

ρεί να διαχειριστεί σωστά μπορεί να πραγματοποιηθεί με επιτυχία». Επιχειρήσεις που μπορούν να πετύχουν αυτή την ταύτιση, οδηγούνται σε ανταγωνισμό αποτέλεσμα, και σε αποδόσεις υψηλότερες από τον ανταγωνισμό (Becker, Huselid, και Ulrich, 2001).

Η σημασία μέτρησης της συνολικής επίδοσης ενός οργανισμού, σε σχέση με την εφαρμοσμένη στρατηγική της, που να στηρίζεται όχι μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες, έχει τονιστεί στο παρελθόν από πολλούς ακαδημαϊκούς. Αυτοί όμως που κατόρθωσαν πρώτοι να παρουσιάσουν ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της συνολικής επίδοσης των επιχειρήσεων που να τονίζεται συγχρόνως με την εφαρμοσμένη στρατηγική τους ήταν οι Kaplan και Norton (1992; 1993; 1996a; 2000).

Το νέο αυτό εργαλείο ονομάστηκε «Κάρτα ή Πίνακας Ισορροπημένης μέτρησης της απόδοσης» (Balanced Scorecard). Ο πίνακας αυτός, όπως αναλύεται στο παρακάτω Σχήμα 1, περιέχει τέσσερις κατηγορίες ετήσιων στόχων που οφείλει να υιοθετήσει μια επιχείρηση:

**Σχήμα 1. Κάρτα ή Πίνακας Ισορροπημένης αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης.**



1. Χρηματοοικονομικούς στόχους που να αφορούν το σύνολο της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας, κυρίως, τους αριθμοδείκτες απόδοσης ΠΑΜ (SVA) και ΟΠΑ (EVA), οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με την συνολική προστιθέμενη αξία αγοράς (Market Value) της επιχείρησης και τις αποδόσεις των μετόχων της. Η κατηγορία αυτή απαντά άμεσα στο ερώτημα «Πώς φαίνεται η επιχείρηση στα μάτια των μετόχων της»;

2. Μη χρηματοοικονομικοί στόχοι, που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης αλλά και συγκεκριμένα τμήματα ή ακόμη και άτομα, και οι οποίοι απαντούν στο ερώτημα «Πώς βλέπουν την επιχείρηση οι πελάτες της»; Συγκεκριμένα, η κατηγορία αυτή χρησιμοποιεί αριθμοδείκτες για την μέτρηση τεσσάρων παραγόντων:

α) Το χρόνο που απαιτείται από την επιχείρηση για την ολοκλήρωση των παραγγελιών από τους πελάτες της.

β) Την ποιότητα των τελικών προϊόντων της επιχείρησης.

γ) Όλους τους παράγοντες αποδοτικής λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών που αυξάνουν ή δημιουργούν αξία στα προϊόντα από την πλευρά του καταναλωτή (εισαγωγή νέων προϊόντων, φήμη της επιχείρησης, άμεση εξυπηρέτηση πελατών, άρτια οργάνωση του τμήματος παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες μετά την πώληση των προϊόντων, όπως σωστό service, επάρκεια ανταλλακτικών κ.λ.π.), και

δ) Το χαμηλό κόστος των προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

3. Μη χρηματοοικονομικούς στόχους, που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης αλλά και συγκεκριμένα τμήματα ή ακόμη και άτομα, και οι οποίοι απαντούν στο ερώτημα «Σε τι πρέπει η επιχείρηση να υπερέχει έναντι του ανταγωνισμού»;

4. Μη χρηματοοικονομικούς στόχους, που αφορούν το σύνολο της επιχείρησης αλλά και συγκεκριμένα τμήματα ή ακόμη και άτομα, και οι οποίοι απαντούν στο ερώτημα «Πώς μπορεί η επιχείρηση να συνεχίσει να βελτιώνει ή να δημιουργεί Αξία»; Οι προηγούμενες δύο κατηγορίες στόχων προσπαθούν να επισημάνουν όλους εκείνους τους παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της (ικανοποίηση των πελατών και βελτίωση ή υπεροχή όλων των διαδικασιών και ενεργειών στο εσωτερικό της). Οι παράγοντες αυτοί όμως, στο σημερινό περιβάλλον οξύ ανταγωνισμού, συνεχώς αλλάζουν και οδηγούν τις επιχειρήσεις σε συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης των υπαρχόντων προϊόντων και εισαγωγής νέων, ποιοτικά και τεχνολογικά ανώτερων των υπαρχόντων. Άρα οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την αξία μιας επιχείρησης έχουν σχέση με τις ικανότητές της σε καινοτομίες, βελτιώσεις σε προϊόντα και διαδικασίες, και στην ταχύτητα αφομοίωσης της γνώσης που απαιτείται για τις καινοτομίες και βελτιώσεις αυτές.

Παρόλα αυτά, οι Kaplan και Norton (1996b) αναγνωρίζουν ότι ο πίνακας ισορροπημένης μέτρησης απόδοσης, παρουσιάζει ένα αδύνατο σημείο, τον τρόπο σύνδεσης του ρόλου που πρέπει να διαδραματίσει ο ανθρώπινος παράγοντας στην μέτρηση της συνολικής επίδοσης ενός οργανισμού:

«Όσον αφορά τα συγκεκριμένα μέτρα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, οι επιχειρήσεις δεν έχουν αφιερώσει προς το παρόν μεγάλες προσπάθειες για την μέτρηση των αποτελεσμάτων ή των οδηγών κόστους-αξίας αυτών των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό. Το χάσμα αυτό είναι πολύ δυσάρεστο, διότι ένας από τους σημαντικότερους σκοπούς εφαρμογής του πίνακα ισορροπημένης μέτρησης είναι η προώθηση της ανάπτυξης των ατομικών και οργανωτικών ικανοτήτων του προσωπικού μιας επιχείρησης. Αυτό αντικατοπτρίζει την περιορισμένη πρόοδο που έχουν κάνει οι περισσότερες επιχειρήσεις σχετικά με την σύνδεση του προσωπικού τους και των οργανωτικών τους ικανοτήτων με τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους της εφαρμοζόμενης στρατηγικής τους» ( Kaplan και Norton, 1996b: 144-145).

Την αδυναμία αυτή προσπαθούν να ξεπεράσουν οι Becker, Huselid και Ulrich (2001), προτείνοντας συγκεκριμένο τρόπο σύνδεσης του ανθρώπινου δυναμικού με το σύστημα μέτρησης της ισορροπημένης απόδοσης κάθε οργανισμού και την εφαρμοσμένη στρατηγική του:

«Αφού η επιχείρηση αποφασίσει να συμπεριλάβει το ανθρώπινο δυναμικό στην προσπάθεια σύνδεσης του ΠΙΜΑ με την εφαρμοσμένη στρατηγική της, θα πρέπει, στη συνέχεια, να αναγνωρίσει όλες τις πιθανές συνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των κυριότερων παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας.

Μετρώντας την επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού της στους «παράγοντες επιτυχίας» η επιχείρηση μπορεί να ποσοτικοποιήσει την συνολική συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμοσμένη στρατηγική. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει τα στελέχη της να διακρίνουν όλα εκείνα τα σημεία διασταύρωσης μεταξύ των εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού και του στρατηγικού σχεδίου εφαρμογής της τρέχουσας στρατηγικής

Τα σημεία αυτά διασταύρωσης μπορεί να ονομαστούν 'στρατηγικά αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού', και αφορούν τα αποτελέσματα των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της στρατηγικής. Περιλαμβάνουν δε δυο κατηγορίες μέτρων: τους «δείκτες ή οδηγούς μέτρησης της απόδοσης» (performance drivers), και τους δείκτες «διευκόλυνσης» (enablers).

Οι πρώτοι δείκτες αφορούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα, η παραγωγικότητα του προσωπικού ή η ικανοποίηση του προσωπικού. Η κατηγορία αυτή των δεικτών, αν και φαίνεται να αποτελεί μια γενική κατηγορία για κάθε τόπο επιχείρησης, θα πρέπει κανονικά να αποτελεί μέλημα της κάθε επιχείρησης και να εξαρτάται από την δική της ξεχωριστή διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής της.

Η δεύτερη κατηγορία δεικτών αφορά τις ενέργειες εκείνες του προσωπικού που ενισχύουν συνεχώς τους δείκτες της πρώτης κατηγορίας. Για παράδειγμα, η αύξηση της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της προληπτικής συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού, και αυτή με την σειρά της να οδηγήσει στη βελτίωση του χρόνου παραγωγής των προϊόντων, άρα, και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες.

Ο κάθε «δείκτης μέτρησης της απόδοσης» μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς δείκτες «διευκόλυνσης». Οι δείκτες «διευκόλυνσης», από την άλλη πλευρά, μπορεί από μόνοι τους να μην αποτελούν σημαντική επιρροή, αυτό όμως που έχει στρατηγική σημασία είναι το αποτέλεσμα που προέρχεται από την συσσωρευμένη επιρροή όλων των δεικτών «διευκόλυνσης» μαζί» (Becker, Huselid, και Ulrich, 2001, σελ. 30-31).

Για την σωστή σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με το ΠΙΜΑ οι τρεις ακαδημαϊκοί προτείνουν ένα μοντέλο επτά σταδίων (Becker, Huselid και Ulrich, 2001, σελ. 37):

1. Ορισμός της εφαρμοζόμενης επιχειρησιακής στρατηγικής (ανώτατη διοίκηση).
2. Καθορισμός του τρόπου (γιατί, πώς) υποστήριξης της στρατηγικής από το ανθρώπινο δυναμικό (από τους υπεύθυνους διοίκησης ανθρώπινων πόρων-ΔΑΠ).
3. Δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη (Kaplan και Norton, 2000) που να περιέχει α) τους δείκτες αποτελέσματος (outcome ή lagging indicators) για κάθε σκοπό και στόχο, β) τους οδηγούς απόδοσης (performance drivers ή leading indicators) που επηρεάζουν την επίτευξη κάθε συγκεκριμένου σκοπού-στόχου ή αποτελέσματος, γ) το απαιτούμενο επιχειρησιακό περιβάλλον συμπεριφοράς που απαιτείται από το ανθρώπινο δυναμικό για να εξασφαλιστεί η επιτυχής επίτευξη των τεθέντων σκοπών-στόχων-αποτελεσμάτων, και δ) τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο προσωπικό για να επιτύχει εφαρμογή της στρατηγικής.
4. Καθορισμός των «στρατηγικών αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού» μέσω του καθορισμού των δυο κατηγοριών δεικτών του ανθρώπινου δυναμικού (δείκτες απόδοσης και διευκολυντές), οι οποίοι επηρεάζουν κάθε έναν από τους «οδηγούς απόδοσης» (performance drivers ή leading indicators) που καθορίστηκαν σε επίπεδο επιχείρησης στο προηγούμενο στάδιο (3<sup>ο</sup> στάδιο).
5. Καθορισμός του κατάλληλου συστήματος. Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων - ΔΑΠ (αμοιβές, ικανότητες-δεξιότητες, οργάνωση των εργασιών, κλπ.) το οποίο έχει την δυνατότητα υποστήριξης των «στρατηγικών αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού».
6. α) Σχεδιασμός του Πίνακα Ισορροπημένης Μέτρησης της Απόδοσης σε επίπεδο επιχείρησης. β) Σχεδιασμός του Πίνακα Ισορροπημένης Μέτρησης της Απόδοσης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resource Balance Scorecard). Για να μπορέσουμε να μετρήσουμε με ακρίβεια την σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, απαιτείται η ανάπτυξη σωστών δεικτών και των δυο κατηγοριών. Αυτό έχει σχέση με δύο διαφορετικές διαστάσεις: Πρώτον θα πρέπει η επιχείρηση να είναι απολύτως βέβαιη ότι έχει επιλέξει τους σωστούς δείκτες και για τις δυο κατηγορίες. Δεύτερον, θα πρέπει να έχει επιλέξει τα σωστά μέτρα υπολογισμού του κάθε δείκτη. Για παρά-

δειγμα, ένας δείκτης απόδοσης μπορεί να είναι «η σταθερότητα εργασιών των ανώτατων στελεχών», ο οποίος μπορεί να υπολογιστεί με διαφορετικούς τρόπους. Θα πρέπει, επομένως, να καθοριστεί με ακρίβεια, ποια στελέχη πρέπει να συμπεριληφθούν στην κατηγορία των ανώτατων στελεχών, όπως επίσης και ο υπολογισμός του όρου «σταθερότητα εργασιών».

7. Εφαρμογή του συστήματος μέτρησης της Απόδοσης.

### 3. Μεθοδολογία έρευνας

Στον Ελληνικό χώρο οι εταιρείες του ΣΕΣΜΑ (Σύλλογος Εταιρειών Συμβούλων Management Ελλάδος) είναι 57. Από αυτές οι 30 (52,6%) ασχολούνται κυρίως με λογιστικές-φορολογικές εργασίες σαν σύμβουλοι επιχειρήσεων. Αποστάλθηκε ερωτηματολόγιο με FAX και e-mail και στις 30 από τις οποίες τελικά απάντησαν 13 (43,3% στις 30 και 22,8% στις 57). Σε αυτές που απάντησαν όμως περιλαμβάνονται και οι λεγόμενες Big 4 οι οποίες έχουν τη σημαντικότερη βαρύτητα λόγω της παγκόσμιας κλίμακας τους και επειδή στην ουσία αυτές προσδιορίζουν τη συγκεκριμένη αγορά (περίπου 60% της παγκόσμιας αγοράς). Θα μπορούσε να εκτιμηθεί εμπειρικά ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες προσδιορίζουν το 80% της ελληνικής αγοράς. Στη συνέχεια για κάθε ερώτημα που μας ενδιαφέρει κάνουμε και την αντίστοιχη σύγκριση με τις Big 4. Στο σύνολο των 13 οι 9 ήταν Ελληνικές και 4 ξένες (Big 4) ενώ 4 (30,8%) είχαν έως 25 εργαζόμενους, 4 (30,8%) από 25 έως 50 και 5 (38,6%) από 50 και πάνω.

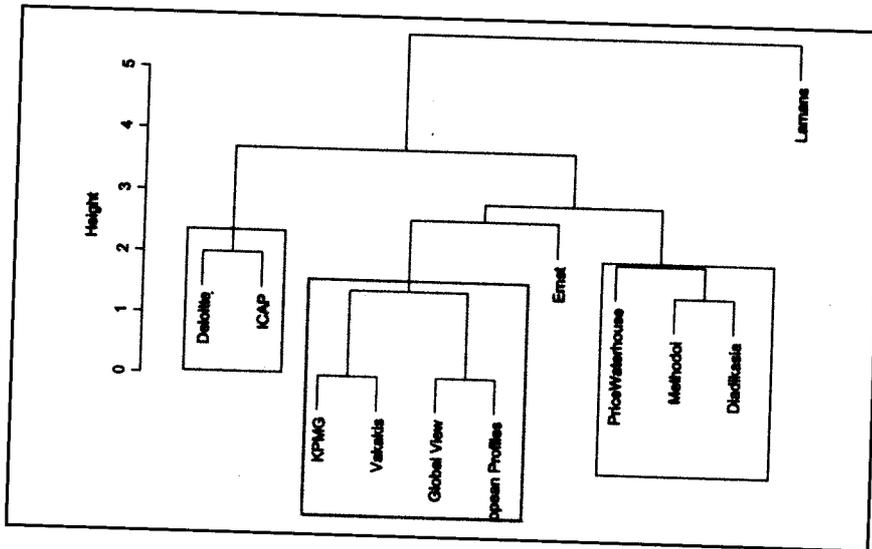
Τα στατιστικά πακέτα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το S-Plus για την ανάλυση πρώτων παραγόντων (πρώτο ερώτημα) (Insightful, 2000) και το SPSS για την περιγραφική στατιστική πολλαπλών απαντήσεων (υπόλοιπα ερωτήματα).<sup>(1)</sup>

### 4. Αποτελέσματα έρευνας

Σχετικά με την πρώτη ερώτηση : «αναφέρατε τη σειρά σημασίας των λόγων για τους οποίους η επιχείρησή σας παρέχει στους εργαζομένους ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης» βλέπουμε μια ομαδοποίηση μεταξύ των εταιρειών που εμφανίζονται στα αντίστοιχα πλαίσια στο Διάγραμμα 2. Επίσης βλέπουμε ότι οι εταιρείες Ernst και Lamans κινούνται ανεξάρτητα μη ακολουθώντας τις υπόλοιπες για το τι μπορεί να προσδοκά μια εταιρεία από την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Τέλος αν και δεν είναι εύκολο να βγάλουμε άμεσα συμπεράσματα από τις ομαδοποιήσεις που έχουν δημιουργηθεί παρόλα αυτά μπορούμε να δούμε ποιες εταιρείες κινούνται με το ίδιο πνεύμα ως προς το τι προσδοκά η εταιρεία από την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

(1) Το ερωτηματολόγιο και το σύνολο των μετρήσεων βρίσκονται στη διάθεση του κάθε ενδιαφερομένου.

Διάγραμμα 2. Ιεράρχηση των 13 εταιρειών στην πρώτη ερώτηση



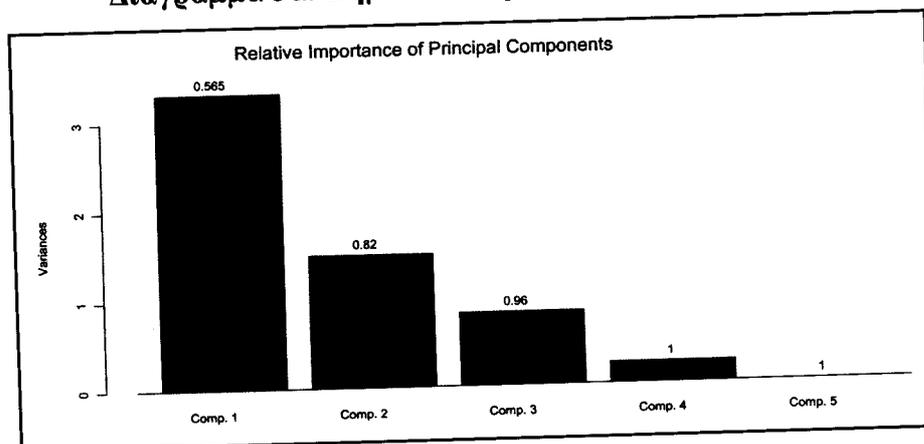
Συνεχίζουμε με την ανάλυση πρώτων παραγόντων όπου βλέπουμε ότι οι πιο σημαντικοί είναι οι τρεις πρώτοι (Διάγραμμα 3α.), καλύπτοντας το 96% της συνολικής διασποράς. Ο πρώτος εκφράζει τη νέα φιλοσοφία των world-class εταιρειών μέσω του διαχωρισμού της εκπαίδευσης των ανώτατων στελεχών (σχετικά με την ανάπτυξη των στόχων της επιχείρησης και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων) και της εκπαίδευσης μεσαίων στελεχών και προσωπικού (σχετικά με την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, την ανάπτυξη οργανωτικών ικανοτήτων, και την ανάπτυξη ικανοτήτων απαραίτητων για την επιτυχή εργασία) (Διάγραμμα 3β.). Το βάρος της εκπαίδευσης πέφτει κυρίως στα μεσαία στελέχη και τους εργαζομένους, και αφορά στη προσπάθεια κτήσης-βελτίωσης των δύο βασικότερων κατηγοριών ικανοτήτων γνώσης, αυτών που έχουν σχέση με την τεχνογνωσία και αυτών που αφορούν τις οργανωτικές τους ικανότητες.

Ο δεύτερος παράγοντας εκφράζει τις επιχειρήσεις με τη παλιά φιλοσοφία, αυτές δηλαδή που δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων, που έχει σχέση, κυρίως, με τους τρόπους και τα εργαλεία που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους με επιτυχία. Είναι αυτές που στηρίζονται στην ξεπερασμένη φιλοσοφία της επίτευξης των βραχυπρόθεσμων στόχων τους μέσω του αυστηρού ελέγχου. Δευτερεύουσα σημασία δίνουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους για την απόκτηση-βελτίωση των βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους (τεχνογνωσίας), που θα τις οδηγήσουν στην διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μακροπρόθεσμα (διατηρήσιμο στο χρόνο).

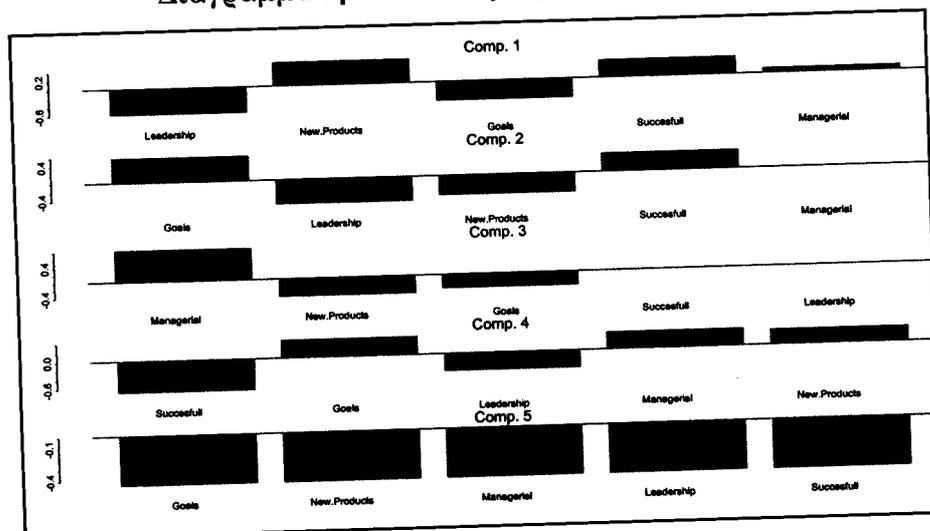
Ο τρίτος παράγοντας, που αποτελεί το 14% της συνολικής διασποράς, εκφράζει τις επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση του προ-

σωπικού για την απόκτηση-βελτίωση κυρίως οργανωτικών ικανοτήτων και, δευτερευόντως, δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με την τεχνογνωσία και την επιτυχή επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων. Πιθανά, οι επιχειρήσεις αυτές είναι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, που παρέχουν τυποποιημένες (και όχι κατά περίπτωση) γνώσεις-εφαρμογές στις επιχειρήσεις-πελάτες. Νέα προϊόντα που ετοιμάζονται πιθανά από τα κεντρικά τους γραφεία και αποστέλλονται έτοιμα προς εφαρμογή σε όλες τις θυγατρικές τους, μετά βέβαια από κάποια εκπαίδευση. Στις περιπτώσεις αυτές οι θυγατρικές έχουν μεγαλύτερη ανάγκη εκπαίδευσης για την ενημέρωση των πελατών τους και την προώθηση των προϊόντων αυτών (οργανωτικές ικανότητες, κυρίως μάρκετινγκ), έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους.

**Διάγραμμα 3α. Σημαντικότητα πρώτων παραγόντων**



**Διάγραμμα 3β. Ανάλυση πρώτων παραγόντων**



**Πίνακας 1. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας**

	Όλες οι επιχειρήσεις	Big 4
Η επιχείρηση	15,4%	25%
Τρίτος φορέας	15,4%	---
Και τα δύο	69,2%	75%

Στο παραπάνω πίνακα 1 παρατηρούμε ομοιογένεια μεταξύ των απαντήσεων τόσο από το σύνολο των εταιρειών όσο και από τις Big4. Είναι καλό σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι είναι δυνατό κάποιες ερωτήσεις να μην έχουν απαντηθεί στην περίπτωση των Big 4.

**Πίνακας 2. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την κατάρτιση του προσωπικού σας**

	Όλες οι εταιρείες		Big 4	
	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί των περιπτώσεων	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί των περιπτώσεων
Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά	37	83,3	22,2	66,7
Αυτοεκπαίδευση	11,1	25	11,1	33,3
Εκπαίδευση βασισμένη στους υπολογιστές	18,5	41,7	33,3	100
Εκπαιδευτής	29,6	66,7	22,2	66,7
E-Learning	3,7	8,3	11,1	33,3

Όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση, παρατηρούμε τα εξής: Σε χαμηλό ποσοστό (3,7%) βρίσκεται η μέθοδος του e-learning για το σύνολο των εταιρειών αλλά και για τις Big 4 γεγονός που θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως το ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν προσανατολισθεί ακόμα στην χρήση του e-learning και παραμένουν στην χρήση συμβατικών μεθόδων. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν η κλασική μέθοδος της «εκπαίδευσης με εκπαιδευτή», και αυτής «πάνω στη εργασία» ενώ οι Big 4 προσανατολίζονται περισσότερο στην «εκπαίδευση βασισμένη στους υπολογιστές», προφανώς γιατί θεωρείται περισσότερη άμεση και αποδοτική.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα του e-learning βλέπουμε ότι, από τις λίγες εταιρείες (δύο από τις μεγάλες 4), που απάντησαν ότι χρησιμοποιούν την μέθοδο αυτή, συμφωνούν ότι τα πλεονεκτήματα από τη χρήση της μεθόδου είναι κυρίως η εξοικονόμηση κόστους και η ευελιξία σε ποσοστό 33%.

Τέλος, όσον αφορά την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι μετράται από τους προϊστάμενους και τους ίδιους τους εργαζόμενους σε ποσοστό 50%, ενώ μία μόνο από τις εταιρείες προσδιόρισε ότι η αποτελεσματικότητα μετράται και από τους δύο με ερωτηματολόγιο.

**Πίνακας 3. Πώς μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης**

	Όλες οι εταιρείες		Big 4	
	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί των περιπτώσεων	Ποσοστό επί των απαντήσεων	Ποσοστό επί των περιπτώσεων
Αύξηση πωλήσεων	12	23,1	---	---
Μείωση παραπόνων πελατών	12	23,1	---	---
Μείωση λαθών εργαζομένων	28	53,8	33,3	50,0
Αύξηση Παραγωγικότητας	40	76,9	33,3	50,0
Άλλο	8	15	33,3	50,0

Στη σύγκριση μεταξύ του συνόλου των εταιρειών και των μεγάλων 4 παρατηρούμε ότι μέσα από την εκπαίδευση αυξάνεται η παραγωγικότητα και μειώνονται τα λάθη των εργαζομένων. Επίσης η αύξηση των πωλήσεων και η μείωση των παραπόνων των πελατών είναι σημαντικά, μπορούν όμως να θεωρηθούν σαν επακόλουθα των παραπάνω. Επίσης εδώ μπορούμε να δούμε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους κυριότερους δείκτες αξιολόγησης όπως αυτοί που αναφέρθηκαν στον Πίνακα Ισορροπημένης Αξιολόγησης της συνολικής επίδοσης (Balanced Scorecard), (Kaplan και Norton, 1992).

## 5. Συμπερασματικά σχόλια

Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα της εξέτασης των εταιρειών με ερωτηματολόγιο έδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε σχέση μ' αυτά που αναφέρθηκαν και στο θεωρητικό μέρος.

Συγκεκριμένα σαν σημαντικό στοιχείο αναφέρεται ότι παρά την ύπαρξη του e-learning, οι περισσότεροι συμβατικοί τρόποι μάθησης δείχνουν να κυριαρχούν.

Όλο αυτά συνιστούν ότι η πλειονότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μια στρατηγική αντίδρασης. Είναι μόνο μια αντίδραση στις άμεσες και βραχυχρόνιες απαιτήσεις παρά ότι θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν στρατηγικής σημασίας. Εκτιμάται ότι υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος στο να γί-

νει σύνδεση μεταξύ της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και της αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Αν και η μέτρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου δεν μπορεί να είναι τόσο λεπτομερής όσο των συμβατικών μέτρων, αντιπροσωπεύει ένα από τους πιο σημαντικούς δείκτες της μέλλουσας επιχειρηματικής στρατηγικής και απόδοσης. Συνεπάγεται ότι οι αναφορές του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να έχουν συμπεριλάβει όχι μόνο ιστορικά δεδομένα (αριθμός εργαζομένων, μισθοί κ.λ.π) αλλά επίσης δείκτες μελλοντικών δυνατοτήτων (εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ισότητα στις ευκαιρίες κ.λπ.). Σε συντομία, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι δυναμικής μορφής και απαιτεί πολλαπλούς δείκτες τόσο ποσοτικούς όσο και ποιοτικούς.

Τέλος σχετικά με την πρώτη ερώτηση καλό θα ήταν να αναφέρουμε ότι η ομαδοποίηση που αναφέρει αντιπροσωπεύει την γνώμη των εταιρειών μόνο στη συγκεκριμένη ερώτηση και όχι στην όλη φιλοσοφία της κάθε εταιρείας.

## 6. Βιβλιογραφία

- Επιτροπή Όλγα (2003). «Οι επιχειρήσεις όπου αξίζει να δουλεύεις»: Τα απτά οφέλη της «ευτυχίας». Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος (1994). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα*. Αθήνα.
- Λαζαρίμου Μαρία (2003). *Επικοινωνιακό Κεφάλαιο και η Διαχείριση της Αλλαγής*. Αθήνα.
- MRB-Hellas (2003). *Πως αντιμετωπίζουν οι επιτυχημένες εταιρείες τα αύλα περιουσιακά στοιχεία*. Αθήνα.
- Ευροστήρη-Κουφίδου (1997). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις ANIKΟΥΛΑ. Θεσσαλονίκη.
- Φουντουλάκη Βίκυ.(2003). Γιατί: Best Place to Work. Ιούλιος 2003. Αθήνα
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Brennan, B.A.,(1992), *Mind over matter*. C A Magazine, Vol 125, n. 6, p. 20-24.
- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD) (2003 a). *Performance through people*.
- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD)(2003b). *Training and Development 2003. Survey report*.
- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD) (2003c). *New developments in training*.
- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD) (2003d). *Knowledge Management*.

- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD) (2003e). *How do people learn?*
- Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD) (2003f). *E-learning. The learning curve.*
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)(2003g). *The human capital. External reporting framework.*
- Grant Thornton, Newsletter, *Knowledge Management*, Autumn, (2002).
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Jan.-February 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, Sept.- October 1993, pp. 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Jan.-February 1996, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2000). *Having Trouble With Your Strategy? Then Map it*, Harvard Business Review, 78 (5): 75-85.
- McLean, R., (1995). *Performance Measures in the New Economy*. The Premier's Council of Ontario, Ontario, Canada.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Roos, J., D., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (1997). *Intellectual Capital-Navigating in the new business landscape*. Mc Millan Press Ltd. London.
- S-Plus handbook Volume 2, *Insightful*, (2000).
- Stewart, T., (1998). *Real Assets, Unreal Reporting*. *Fortune*, 6 July 1998: 207.