

## Δυναμική παρουσία Στελεχών της Alpha Bank στο 26° HR Symposium της KPMG

Στο 26° HR Symposium της KPMG συμμετείχαν Στελέχη της Alpha Bank που μέσα από τις τοποθετήσεις τους ανέλυσαν την έμφαση που δίνει η Τράπεζα σε θέματα HR, ESG και εκπαίδευσης και τις στρατηγικές της προτεραιότητες στους τομείς αυτούς.

### **Φραγκίσκη Μελίσσα, Chief Human Resources Officer Ομίλου Alpha Bank: «Η Συμπερίληψη, η Διαφορετικότητα και το social component του ESG είναι ο φυσικός χώρος στον οποίο πρέπει να ηγηθεί το HR»**

*[ακολουθούν τα κύρια σημεία από την τοποθέτηση της κυρίας Μελίσσα]*

- Ξεκινώντας με μια γενική τοποθέτηση, **το Social component του ESG είναι ο φυσικός χώρος στον οποίο πρέπει να ηγηθεί το HR**. Στην κατεύθυνση αυτή, η πιο σημαντική κίνηση που πρέπει να κάνει το HR είναι **να δημιουργήσει μία κουλτούρα που να πρεσβεύει τη συμπερίληψη και τη διαφορετικότητα**, μία κουλτούρα στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει **σεβασμός, αναγνώριση και εξέλιξη**. Για τον λόγο αυτό λανσάραμε πρόσφατα τη **νέα στρατηγική μας σχετικά με τη Συμπερίληψη και τη Διαφορετικότητα**, η οποία θα ανακινωθεί σύντομα. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στους πρωταρχικούς **πυλώνες της συμπερίληψης** που δεν είναι άλλο από το **φύλο, την ηλικία, την αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό** αλλά και την **«οικονομική συμπερίληψη»**.
- Σε επίπεδο Στρατηγικής λοιπόν, **κάποια από τα σημαντικότερα στοιχεία ήταν ήδη στη στόχευσή μας, ενώ άλλα έρχονται να προστεθούν**, καθώς συνεργαζόμαστε για την παρακολούθηση των εξελίξεων στην αγορά και τις προσδοκίες των συνδεδεμένων μερών μας, ειδικά των επενδυτών.
- **Σε ό,τι αφορά στα πιο πρακτικά θέματα**, μία από τις πρώτες κινήσεις που κάναμε ήταν **να υποστηρίξουμε την υλοποίηση της δομής διακυβέρνησης του ESG** που ενέκρινε η Διοίκησή μας, που περιλάμβαναν και **τη δημιουργία μίας Διεύθυνσης ESG**. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια του Group ESG Coordinator, σχεδιάσαμε, τόσο τον προγραμματισμό παραγωγικότητας της νέας Διεύθυνσης, καθώς και το λειτουργικό μοντέλο που διέπει το σύνολο του οργανισμού, με στόχο να εξυπηρετηθούν όλες οι ανάγκες της Τράπεζας είτε σχετίζονται με απαιτήσεις επενδυτών, εποπτικών αρχών είτε επιχειρηματικής Στρατηγικής. Για να υλοποιηθεί το μοντέλο αυτό, **χρειάστηκε να προσελκύσουμε ταλέντα με εξειδικευμένες γνώσεις** τόσο από την εξωτερική αγορά, όσο και μέσα από τον οργανισμό. Δεδομένου, όμως, ότι σε μία τράπεζα οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το ESG είναι πολλές, έπρεπε να δημιουργηθούν πέρα από μια κεντρική υπηρεσία και επιμέρους νέα τμήματα, όπως στην περιοχή του ρίσκου Risk Management προκειμένου να καλυφθούν όλες οι ανάγκες.
- Τέλος, μία εξίσου **σημαντική πρωτοβουλία ήταν η δημιουργία της ESG ακαδημίας** που περιλαμβάνει τρία διακριτά εκπαιδευτικά μονοπάτια ώστε να προετοιμάσουν τους ανθρώπους μας για την επόμενη μέρα που φέρνει η υιοθέτηση των ESG κριτηρίων. Τα εκπαιδευτικά αυτά μονοπάτια ξεκινούν με την ευθυγράμμιση όλων με τις βασικές αρχές του ESG, προσφέροντας τις κατάλληλες γνώσεις για την ενσωμάτωση ESG πρακτικών στην εργασία, καθώς και την κατάρτιση των ομάδων που καλούνται να τις υλοποιήσουν. Στο ταξίδι αυτό, συνεργαζόμαστε άμεσα με τη Διεύθυνση του ESG, ώστε να διασφαλίζουμε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που σχεδιάζουμε είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τη βιώσιμη στρατηγική και τις προτεραιότητες της Τράπεζας.

**«Η Alpha Bank εμπνέει τις εργαζόμενες της και τις ενθαρρύνει να μοιράζονται θετικές πρακτικές»**

- Αν και η στρατηγική του ESG εγκρίθηκε πρόσφατα, **έχουμε ξεκινήσει και υλοποιούμε τα τελευταία δύο χρόνια μια σειρά από δράσεις και πρωτοβουλίες στον χώρο της γυναικείας ενδυνάμωσης** με την εισαγωγή πέντε νέων προγραμμάτων που καλύπτουν όλο τον κύκλο ζωής των γυναικών.
- Αφιετηρία των εσωτερικών δράσεων γυναικείας ενδυνάμωσης, αποτέλεσε **το πρόγραμμα A.W.A.R.E.** (Alpha Women, Authentic, Resilient, Empowered), το οποίο η Τράπεζα θέσπισε το 2021 και μετεξελίχθηκε στα επιμέρους προγράμματα “Trading Alpha Brains” και “SheforHe”. Με τα προγράμματα αυτά, **η Τράπεζα εμπνέει γυναίκες και τις ενθαρρύνει να μοιράζονται θετικές πρακτικές χτίζοντας** παράλληλα το personal branding τους. Επιπλέον, στο ευρύτερο πλαίσιο δράσεων με κοινωνικό αποτύπωμα, σχεδιάζονται πρωτοποριακά προγράμματα job shadowing (π.χ. Bankers & Daughters), με στόχο τον επαγγελματικό προσανατολισμό εφήβων κοριτσιών, που είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν Διευθύνσεις της Τράπεζας όπου το ποσοστό των ανδρών είναι υψηλότερο από αυτό των γυναικών.
- Επιπλέον, στο πλαίσιο της στρατηγικής Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας, το 2022, η **Alpha Bank σε συνεργασία με τη ΜΚΟ Women Do Business, διοργάνωσαν το “Leadership Academy for Women Leaders”,** μία τρίμηνη Διαδικτυακή Ακαδημία Ενδυνάμωσης με τη συμμετοχή 30 γυναικών με διευθυντικές θέσεις στο Δίκτυο Καταστημάτων της Τράπεζας. Παράλληλα, οι δύο οργανισμοί δημιούργησαν και μία τρίμηνη Διαδικτυακή Ακαδημία Ενδυνάμωσης και Επιχειρηματικότητας, όπου 30 πρώην Εργαζόμενες της Alpha Bank, εκπαιδεύτηκαν στο πώς να δημιουργήσουν τη δική τους κοινωνική επιχείρηση.
- Απόδειξη των σημαντικών πρωτοβουλιών που έλαβε η Τράπεζα για την προώθηση των ίσων ευκαιριών και του σεβασμού της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο και στο επιχειρείν αποτελεί **η ένταξή της για πέμπτη συνεχή χρονιά στον διεθνή Δείκτη Ισότητας Φύλων Bloomberg Gender-Equality Index (GEI),** αποτελώντας την πρώτη ελληνική τράπεζα που συμπεριλήφθηκε στον Δείκτη, και μία από τις 5 ελληνικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτόν, σε σύνολο 418 οργανισμών παγκοσμίως. Θα ήθελα να θυμίσω ότι πρώτη η Alpha Bank, υπέγραψε **πολιτική για την πρόληψη και αντιμετώπιση των διακρίσεων, της βίας και της παρενόχλησης στην εργασία.** Ειδικότερα, σκοπός της Πολιτικής αυτής είναι η πρόληψη και η καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων (φύλου, φυλής, χρώματος, γλώσσας, θρησκείας ή πεποιθήσεων, αναπηρίας ή κατάστασης υγείας, ηλικίας, σεξουαλικού προσανατολισμού κ.λπ.). Επίσης, η πολιτική μας συμβάλλει στη δημιουργία και εδραίωση ενός περιβάλλοντος εργασίας το οποίο θα σέβεται, θα προωθεί και θα διασφαλίζει, ακόμα περισσότερο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και το δικαίωμα κάθε προσώπου σε έναν κόσμο εργασίας χωρίς βία και παρενόχληση.
- Η επικέντρωση της Alpha Bank στη γυναικεία ενδυνάμωση αντικατοπτρίζεται επίσης στο γεγονός ότι το 2022 το **ποσοστό αντιπροσώπευσης των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας ξεπέρασε το 30%.** Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί ότι, σήμερα, οι γυναίκες αποτελούν το 62% και το 56% των Εργαζομένων σε επίπεδο Ομίλου και στην Ελλάδα αντίστοιχα, ενώ **57% των στελεχών σε Διευθυντικές και άλλες θέσεις ευθύνης στον Όμιλο είναι γυναίκες.**

**Δημήτρης Καζάζογλου-Σκούρας, ESG Coordinator του Ομίλου Alpha Bank: «Βλέπουμε την ενσωμάτωση των κριτηρίων βιωσιμότητας ως κάτι από το οποίο θέλουμε να αντλήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»**

[ακολουθούν τα κύρια σημεία από την τοποθέτηση του κ. Καζάζογλου-Σκούρα]

- Αυτή τη στιγμή πρέπει να παραδεχθούμε ότι **στην Ελλάδα δεν έχουμε φθάσει στον βαθμό ωριμότητας που βρίσκεται ο υπόλοιπος ανεπτυγμένος κόσμος**, γεγονός που αποτελεί ξεκάθαρη αναγνώριση ότι το ESG είναι ένας σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικής διαφοροποίησης σε πολλαπλά επίπεδα. Αντίθετα, στην Ελλάδα βλέπουμε ακόμα εταιρίες να αντιμετωπίζουν τα κριτήρια ESG σαν ένα θέμα συμμόρφωσης ή κάτι που γίνεται γιατί θεωρείται αναγκαίο, χωρίς όμως να το πιστεύουν. Αυτό πιστεύω ότι είναι λάθος, και είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι **οι θεσμικοί επενδυτές, που είναι μακράν οι πιο απαιτητικοί σε θέματα ESG, εστιάζουν σε αυτά γιατί έχουν αντιληφθεί το ισχυρό συσχετισμό μεταξύ της βιωσιμότητας και της ικανότητας της εταιρίας να παράγει αξία μακροπρόθεσμα**. Πρέπει να σημειώσω, ωστόσο, ότι είναι πολύ ενθαρρυντικό το γεγονός ότι βλέπουμε μια αλλαγή στη χώρα, η οποία για την ώρα ξεκινάει από τις εισηγμένες εταιρίες, αλλά ελπίζουμε ότι θα διαχυθεί και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- Είναι αλήθεια ότι βλέπουμε τις ελληνικές εισηγμένες να προχωράνε κάποιες πιο γρήγορα, άλλες λιγότερο, κάτι που κινείται και λόγω πρωτοβουλιών όπως του Χρηματιστηρίου Αθηνών με τη δημιουργία του δείκτη ESG, καθώς και των θεσμικών επενδυτών, όπου βλέπουμε συνεχώς μια αυξανόμενη τάση σε πιο συγκεκριμένες απαιτήσεις, δείκτες και στόχους. Εδώ, είναι σημαντικό να πούμε ότι με τις αυξανόμενες απαιτήσεις, **οι εταιρείες που θα μείνουν πίσω, κινδυνεύουν να μην έχουν πρόσβαση σε θεσμικά κεφάλαια ενώ για τις μη εισηγμένες που δεν έχουν τέτοιες πιέσεις, θα βρεθούν εν καιρώ σε αδυναμία έναντι του ανταγωνισμού**.
- **Στην Alpha Bank, το ESG έχει διπλή διάσταση: Πρώτον, υπάρχει σε επίπεδο διαχείρισης των κινδύνων**, είτε μιλάμε για περιβαλλοντικό κίνδυνο είτε για κίνδυνο να αποκλίνουμε από τις ανάγκες της κοινωνίας ή για κίνδυνο να μην προσελκύσουμε το ανθρώπινο ταλέντο που χρειαζόμαστε. Και δεύτερον, **η ενσωμάτωση των κριτηρίων βιωσιμότητας είναι κάτι από το οποίο θέλουμε να αντλήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** σε όλα τα παραπάνω επίπεδα.
- **Ο τρόπος που προσδιορίζουμε τις προτεραιότητές μας, είναι μέσω της «αξιολόγησης σημαντικότητας» (Materiality Analysis) σύμφωνα με το πρότυπο GRI και την εφαρμογή των Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής**. Με αυτή τη διαδικασία, η Διοίκησή μας επιλέγει τις πιο σημαντικές για εμάς περιοχές, οι οποίες γίνονται η βάση της Στρατηγικής και τοποθεσίας μας.
- Αυτή τη στιγμή, οι προτεραιότητές μας εστιάζονται στο περιβάλλον: το «**Κλίμα**», τη «**Βιοποικιλότητα**» και την «**Κυκλική Οικονομία**», στην κοινωνία: την «**Οικονομική υγεία & Συμπερίληψη**», την «**Υγεία Ασφάλεια και Ευημερία**» και τέλος στη «**Διατήρηση της Πολιτιστικής μας Κληρονομιάς**», που περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Τέλος, στην Εταιρική Διακυβέρνηση, είναι η «**Ανεξαρτησία του ΔΣ**», η «**Διαφάνεια και η Επιχειρηματική Ηθική**» και η «**Διαφύλαξη των Προσωπικών Δεδομένων**».
- Στο πλαίσιο αυτό, **όλες οι πρωτοβουλίες και τα KPIs που υποστηρίζουν τη στρατηγική αυτή, ανακοινώνονται στα ενδιαφερόμενα μέρη και κυρίως τους επενδυτές μας**, μέσω της Έκθεσης Βιωσιμότητας, που εκδίδουμε κάθε χρόνο.

**«Προτεραιότητά μας η Κοινωνική Συμπερίληψη»**

- Σε επίπεδο Στρατηγικής, η προτεραιότητά μας είναι η **Κοινωνική Συμπερίληψη**, κάτι που διατρέχει όλα μας τα προγράμματα. Οι βασικές μας πρωτοβουλίες εστιάζουν στην **ενίσχυση του συστήματος υγείας και στην ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες του** για όλους (κατοίκους νησιωτικών και ορεινών περιοχών, ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, πολιτών που ζουν κάτω από τα όρια της φτώχειας), την **πρόσβαση στην εκπαίδευση**, με έμφαση στον **χρηματοοικονομικό αλφαριθμητισμό** και την **κυκλική οικονομία**, καθώς και την ενίσχυση της **πολιτιστικής μας κληρονομιάς** και τη **διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτήν** (για ΑμεΑ, άτομα τρίτης ηλικίας, κατοίκους απομακρυσμένων περιοχών).
- Θα ήθελα εδώ να πω ότι κατά τη γνώμη μου, **και οι ενέργειες που υλοποιεί η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν επίσης αντίκτυπο στην κοινωνία**, γιατί όταν μια εισηγμένη με το μέγεθος, και τη συστημική διάσταση της Alpha Bank υλοποιεί τέτοιες πρωτοβουλίες, ανεβάζει τον πήχη των προσδοκιών, όλης της αγοράς στην οποία λειτουργεί.

**Πένη Γιαλακίδη, Head of Talent Development & Change: «Στην Alpha Bank συνδυάζουμε τον προσανατολισμό μας προς τη διαρκή πρόοδο μαζί με το πάθος μας για την εξέλιξη των ανθρώπων μας»**

*[ακολουθούν τα κύρια σημεία από την τοποθέτηση της κυρίας Γιαλακίδη]*

- Το εκπαιδευτικό οικοσύστημα της Alpha Bank συνδυάζει τον **προσανατολισμό μας προς τη διαρκή πρόοδο** μαζί με το **πάθος μας για την εξέλιξη των ανθρώπων μας**, οι οποίοι καθημερινά υλοποιούν τη στρατηγική της Τράπεζας. Η επιλογή των Ακαδημιών που λανσάραμε το 2020 πραγματοποιήθηκε βάσει του **στρατηγικού μας πλάνου** και των **σημαντικότερων προτεραιοτήτων** που έθεσε η Τράπεζα στο πλαίσιο του μετασχηματισμού της, αλλά και σε σχέση με τις **δεξιότητες** που κρίναμε απαραίτητες για τους εργαζομένους μας.
- Ως προς τον σχεδιασμό των Ακαδημιών, αυτός γίνεται πάντα σε **συνδυασμό από τρία μέρη**, το **Business** που είναι owner της στρατηγικής, τους **Subject Matter Experts** που δίνουν κατευθύνσεις και διασφαλίζουν την ορθότητα και πληρότητα του περιεχομένου, και την **ομάδα Εκπαίδευσης**, η οποία, σε συνεργασία με κάποιον εξειδικευμένο σύμβουλο, φροντίζει για την εκπαιδευτική εμπειρία του εργαζομένου.
- Δουλεύοντας με έναν **agile τρόπο**, εκπρόσωποι των μερών αυτών, αποτελούν από την αρχή μέρος της **ομάδας έργου** για τη δημιουργία κάθε Ακαδημίας, έχοντας την πλήρη εικόνα και προσφέροντας ο καθένας την τεχνογνωσία του σε κάθε φάση του έργου. Μετά το **στρατηγικό brief**, που θέτει τη βάση για το τι θέλουμε να πετύχουμε, συναποφασίζουμε για το **περιεχόμενο** της εκπαίδευσης, σχεδιάζουμε ένα αναλυτικό **Learning Needs Analysis** για να διαγνώσουμε τις ανάγκες και τα κενά που μπορεί να υπάρχουν και δημιουργούμε μία σειρά από διαφορετικές παρεμβάσεις, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων μας.
- Η **ομάδα έργου** είναι και παραμένει υπεύθυνη για τον **έλεγχο** των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, λαμβάνει τις παρατηρήσεις των εργαζομένων και κάνει **βελτιωτικές ενέργειες**, όπου απαιτείται, βάσει των εξελίξεων στην αγορά και των στρατηγικών στόχων.

**«Μία πρόταση και πρόκληση είναι η δημιουργία μίας κουλτούρας εκπαίδευσης, η οποία θα 'νομιμοποιεί' την μαθησιακή διαδικασία σε όλα τα επίπεδα»**

- Σίγουρα μετά την πανδημία, όλες οι εταιρίες κλήθηκαν να διαχειριστούν μία **δύσκολη μετάβαση** από μία συνθήκη όπου οι εκπαιδευσεις γίνοντουσαν από κοντά, συνήθως σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους εκπαίδευσης, σε μία πραγματικότητα τελείως διαφορετική, όπου η εκπαίδευση έπρεπε να γίνει όχι μόνο διαδικτυακά, αλλά και με πρωτοβουλία του κάθε εργαζόμενου. Είμαστε όλοι αυτό που ονομάζουμε **'modern learners'**. **Έχουμε περάσει εδώ και καιρό σε μία πολύ διαφορετική πραγματικότητα που αλλάζει άρδην τον τρόπο που μαθαίνουμε**. Έχουμε **λιγότερο χρόνο** στη διάθεσή μας, θέλουμε να έχουμε **άμεσα**

**απάντηση** σε κάθε ερώτημά μας και συνηθίζουμε να **κάνουμε πολλά πράγματα ταυτοχρόνως**.

- Γι' αυτό και η εκπαιδευτική εμπειρία που προσφέρουμε στους εργαζομένους μας πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτές τις παραμέτρους. Ο τρόπος που το κάνουμε αυτό είναι μέσω της δημιουργίας **μίας ολιστικής εκπαιδευτικής εμπειρίας**, συνδυάζοντας πληροφορίες από διαφορετικά μέσα, όπως videos, blogs, podcasts, infographics, άρθρα και άλλα.
- Όπως και με κάθε αλλαγή έτσι κι εδώ, είχαμε έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων που αγάγιασαν τις Ακαδημίες και **καλωσόρισαν τη μετάβαση** στη νέα εποχή, κάποιοι πιο **διστακτικά** έκαναν την εγγραφή τους και παρακολούθησαν κάποια μαθήματα, ενώ μία μερίδα του πληθυσμού μας **δεν έχει αξιοποιήσει** τα μαθήματα που παρέχονται online. Στοχεύουμε πρωτίστως στην **ανάδειξη του οφέλους και τη δημιουργία ενδιαφέροντος** παρά στην επιβολή μαθημάτων ως υποχρεωτικών. Φροντίσαμε αρχικά να δημιουργήσουμε 'θόρυβο' με το λανσάρισμα των Ακαδημιών, συνοδεύοντάς τις με αντίστοιχα εικαστικά στο intranet και στοχευμένες επικοινωνίες, και συνεχίζουμε με συχνή υπενθύμιση και προώθηση των μαθημάτων και των webinars.
- Επόμενος στόχος είναι η δημιουργία **μηνιαίων newsletters** και **video testimonials** για την προώθηση της εκπαίδευσης, η χρήση **εσωτερικών διαγωνισμών**, η καλύτερη **σύνδεση με τη διαδικασία στοχοθεσίας και ετήσιας αξιολόγησης**, καθώς και η **ενίσχυση των learning paths** που συνοδεύουν την εξελικτική πορεία των εργαζομένων στην τράπεζα.
- Στη νέα εποχή των γρήγορων αποφάσεων και ταχυτήτων, το κυρίαρχο ερώτημα που θέτει ο εργαζόμενος σε καθετί που απαιτεί χρόνο ενασχόλησης είναι το **«τί έχω να κερδίσω»** 'what's in it for me', γι' αυτό και **η εκπαίδευση πρέπει να απαντά συγκεκριμένες ανάγκες του και να επιφέρει ορατά οφέλη**. Απώτερος στόχος είναι η δημιουργία μίας **κουλτούρας εκπαίδευσης**, όπου η μάθηση θα αποτελεί μέρος των καθημερινών συζητήσεων όλων, από τον CEO και το Senior Leadership, μέχρι και τον κάθε εργαζόμενο.

**«Η γνώση που παρέχεται μέσω της κάθε Ακαδημίας είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να υποστηρίζει τον εργαζόμενο να πετύχει τον στόχο του»**

- Οι Ακαδημίες μας αποτελούν **μέρος ενός συνόλου ενεργειών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων**. Ως εκ τούτου, η γνώση που παρέχεται μέσω της κάθε Ακαδημίας είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να υποστηρίζει τον εργαζόμενο να πετύχει τον στόχο του. Η επίτευξη ενός business στόχου, όμως, όπως για παράδειγμα η πρόθεση σύστασης της Τράπεζας από τους Πελάτες μας, προϋποθέτει **παράλληλες ενέργειες διαρκείας**, όπως το συνεχές και στοχευμένο **feedback**, το **role modelling** των κατάλληλων συμπεριφορών, αλλά και τη **ανάδειξη της σημαντικότητας** του στόχου αυτού για την Τράπεζα.
- Ο **βαθμός συμμετοχής** των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ένας βασικός μεν, αλλά και **πολύ ανεπαρκής δείκτης** μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, η εκπαίδευση από μόνη της **δεν έχει άμεση συσχέτιση** με τον στρατηγικό στόχο, γιατί η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες. Γι' αυτό κι εμείς, εκτός από το βαθμό συμμετοχής και ικανοποίησης των συμμετεχόντων, εντάσσουμε σταδιακά στη διαδικασία μέτρησης και ένα σύνολο δεικτών, όπως για παράδειγμα **τα certifications**, που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους μας να **εξελιχτούν με βάση την εξειδίκευση** που θα αποκτούν στον τομέα ευθύνης τους. **Εισάγοντας πλέον ένα δυαδικό τρόπο εξέλιξης, οι πιστοποιήσεις και οι εξετάσεις που θα επικυρώνουν τις εξειδικευμένες γνώσεις** που απαιτούνται είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ακαδημιών.
- Ένας άλλος δείκτης που θα εξετάσουμε είναι η **αύξηση των εσωτερικών μετακινήσεων** των εργαζομένων μας σε λειτουργικές περιοχές, τις οποίες δεν γνώριζαν στο παρελθόν και είναι αποτέλεσμα της εκπαίδευσης που έχουν λάβει μέσα από τις ακαδημίες μας. Κλείνοντας, μια ακόμη ένδειξη της αποτελεσματικότητας των ακαδημιών είναι η **βελτίωση του δείκτη ικανοποίησης** που αφορά στην επένδυση του οργανισμού μας, καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μας. Ο δείκτης αυτός που προκύπτει από εξειδικευμένες ερωτήσεις που αφορούν στην εκπαίδευση μετρίεται συχνά μέσα από τις τακτικές έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων που τρέχουν τουλάχιστον δύο με τρεις φορές το χρόνο.