



ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ
«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ»



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ



ΤΟ ΕΡΓΟ ΕΙΝΑΙ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΟ ΕΤΠΑ ΚΑΤΑ 80% ΚΑΙ ΑΠΟ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΤΑ 20%

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έργο «Μελέτη Ανάπτυξης Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων στις ΜΜΕ» αποσκοπεί στη **δημιουργία εφαρμόσιμων εργαλείων/μοντέλων για την ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.**

Πιο αναλυτικά, το έργο στοχεύει:

- στην καταγραφή, παρουσίαση και αξιολόγηση των υφιστάμενων συστημάτων ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία μπορούν να τύχουν εφαρμογής από τις διοικήσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- στο σχεδιασμό και στη διαμόρφωση βελτιωμένων συστημάτων ανάπτυξης Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού, προσαρμοσμένων στις συνθήκες λειτουργίας και δραστηριοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ.
- στη διαμόρφωση πρότυπων «μοντέλων» ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προσαρμοσμένων στην ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση.

Η εφαρμογή των πρότυπων μοντέλων είναι εξαιρετικά χρήσιμη αφού οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στο τομέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ, παράλληλα, η ωριμότητά τους στην αναγνώριση της αναγκαιότητας και καταλληλότητας του κάθε εργαλείου/μοντέλου καθώς και του τρόπου εφαρμογής του είναι μικρή.

Το παρόν έργο καλύπτει το κενό αυτό και δίνει κίνητρα σε μια κρίσιμη μάζα επιχειρηματιών να ακολουθήσουν τα βήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με οργανωτικά και οικονομικά οφέλη.

Τα εργαλεία αυτά, ως πρότυπα μοντέλα συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να γίνουν «πολύτιμοι συνεργάτες» κάθε έλληνα

επιχειρηματία ή κάθε διευθυντικού στελέχους που επιθυμεί να τα αξιοποιήσει προκειμένου να βελτιώσει τις οργανωτικές λειτουργίες της επιχείρησης που αφορούν:

- **το σχεδιασμό και ανάπτυξη στελεχών**
- **την εισαγωγική και συνεχιζόμενη κατάρτιση προσωπικού**
- **την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών**
- **την αμοιβή και την παροχή κινήτρων σε στελέχη**
- **την ανάπτυξη δεξιοτήτων ή ικανοτήτων προσωπικού**

Μέσω της διαχείρισης των Ικανοτήτων και Δεξιοτήτων του προσωπικού εντοπίζονται οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν στην οργάνωση και στο περιεχόμενο των θέσεων εργασίας και ταυτόχρονα οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που πρέπει να κατέχει ιδανικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Κάθε μοντέλο περιλαμβάνει αναλυτικά τα επιμέρους βήματα υλοποίησης του, τα στάδια που ενσωματώνονται και τα ενδεδειγμένα μεθοδολογικά εργαλεία

Κατά το σχεδιασμό των μοντέλων ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη δυνατότητα εφαρμογής τους και στην χρησιμότητά με βάση τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες λειτουργίας και δραστηριοποίησης των ελληνικών ΜΜΕ.

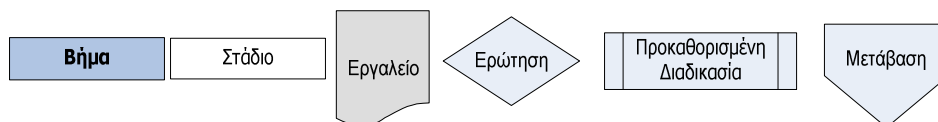
Η τελική διαμόρφωση όλων των μοντέλων καθώς και ο σχεδιασμός του ολοκληρωμένου μοντέλου ανάπτυξης πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τη προοπτική λειτουργίας τους στα πλαίσια ενός πληροφοριακού συστήματος, το οποίο καθιστά την εφαρμογή τους ακόμα ευκολότερη και η ανάπτυξη του οποίου αποτελεί μελλοντική στόχευση του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ.

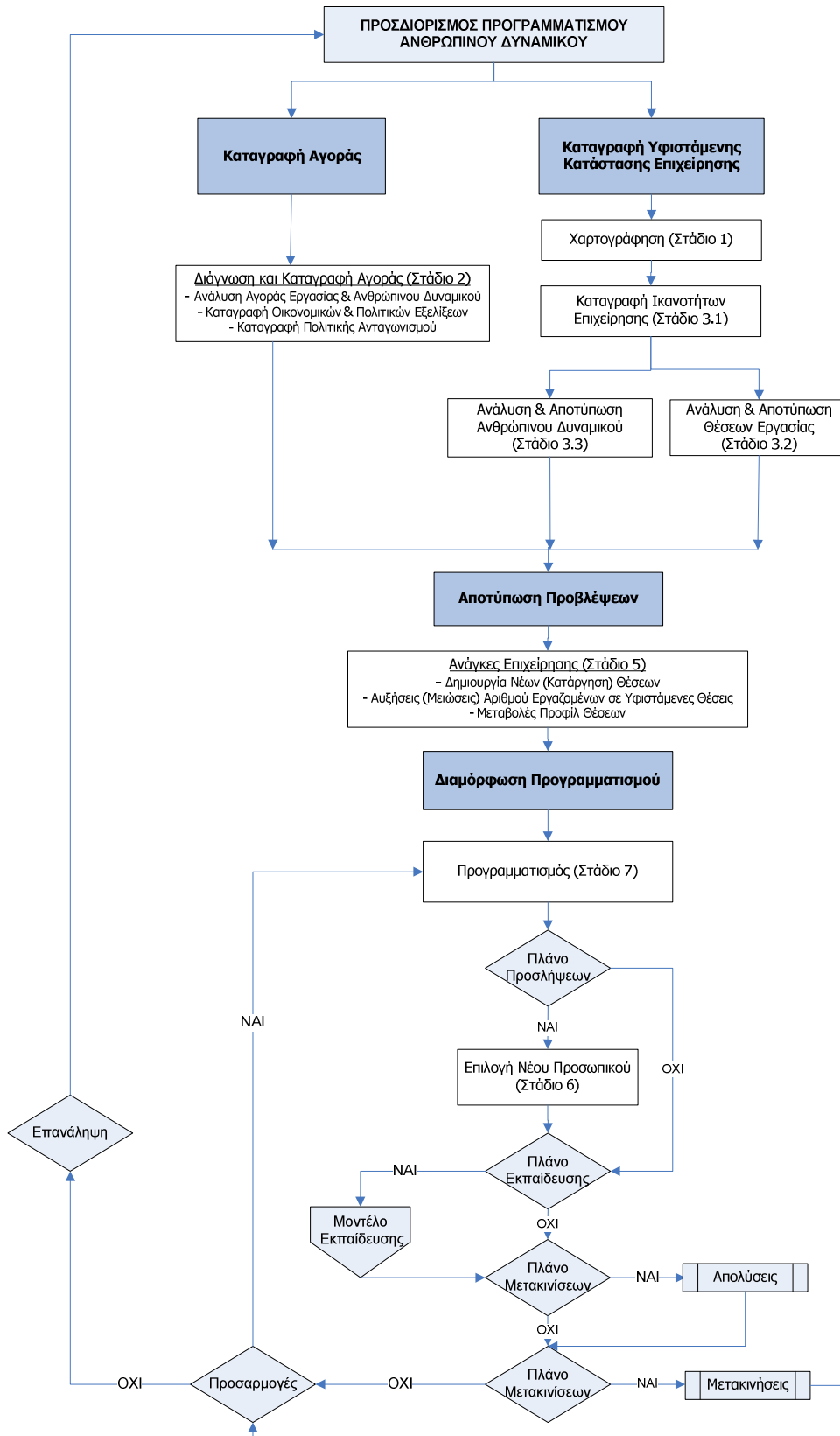
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την υλοποίηση του πρότυπου μοντέλου προγραμματισμού πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- **Καταγραφή της αγοράς εργασίας, των τάσεων και του ανταγωνισμού**
- **Αποτύπωση της υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης**
- **Αποτύπωση των προβλέψεων και των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης**
- **Προγραμματισμός**

Τα επιμέρους βήματα καθώς τα στάδια που τα ενσωματώνουν παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί, αφού ληφθούν υπόψη οι εξηγήσεις των σχημάτων που χρησιμοποιούνται.



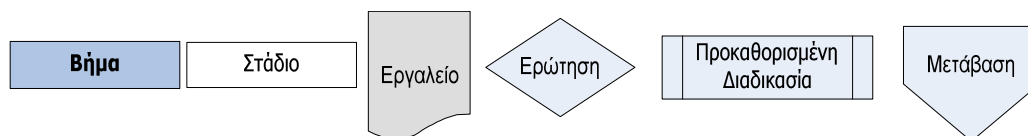


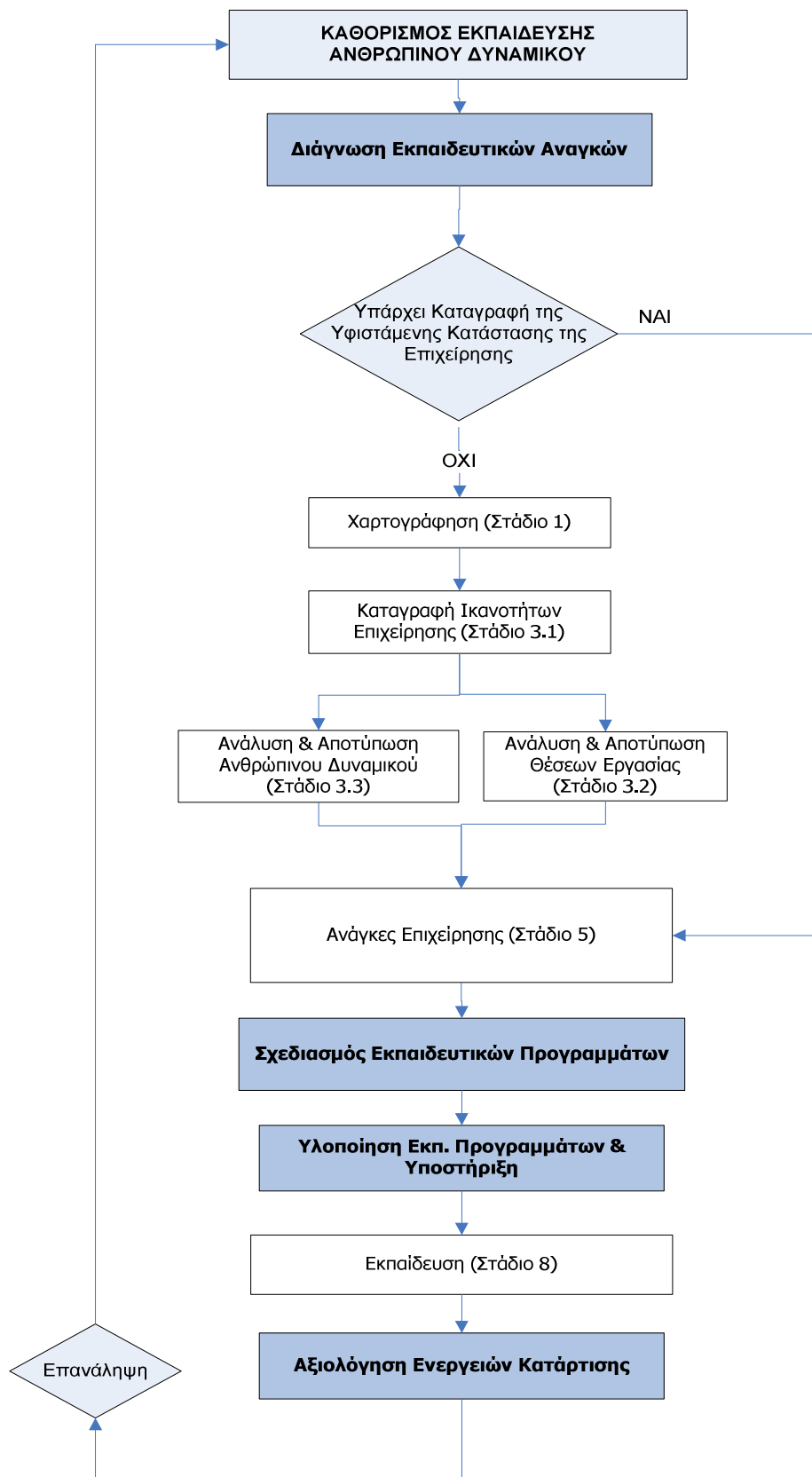
Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την υλοποίηση του πρότυπου μοντέλου εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- **Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών**
- **Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που καλύπτουν τις διαγνωσμένες ανάγκες**
- **Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υποστήριξη της διαδικασίας**
- **Αξιολόγηση των ενεργειών κατάρτισης**

Τα επιμέρους βήματα καθώς και τα στάδια που τα ενσωματώνουν παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



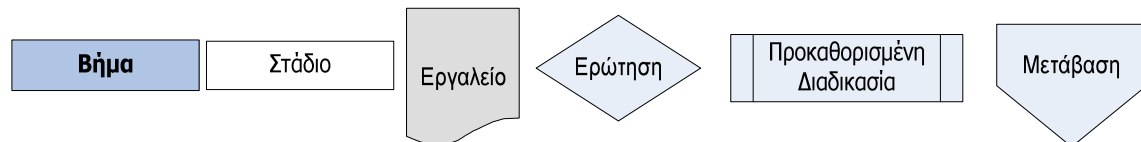


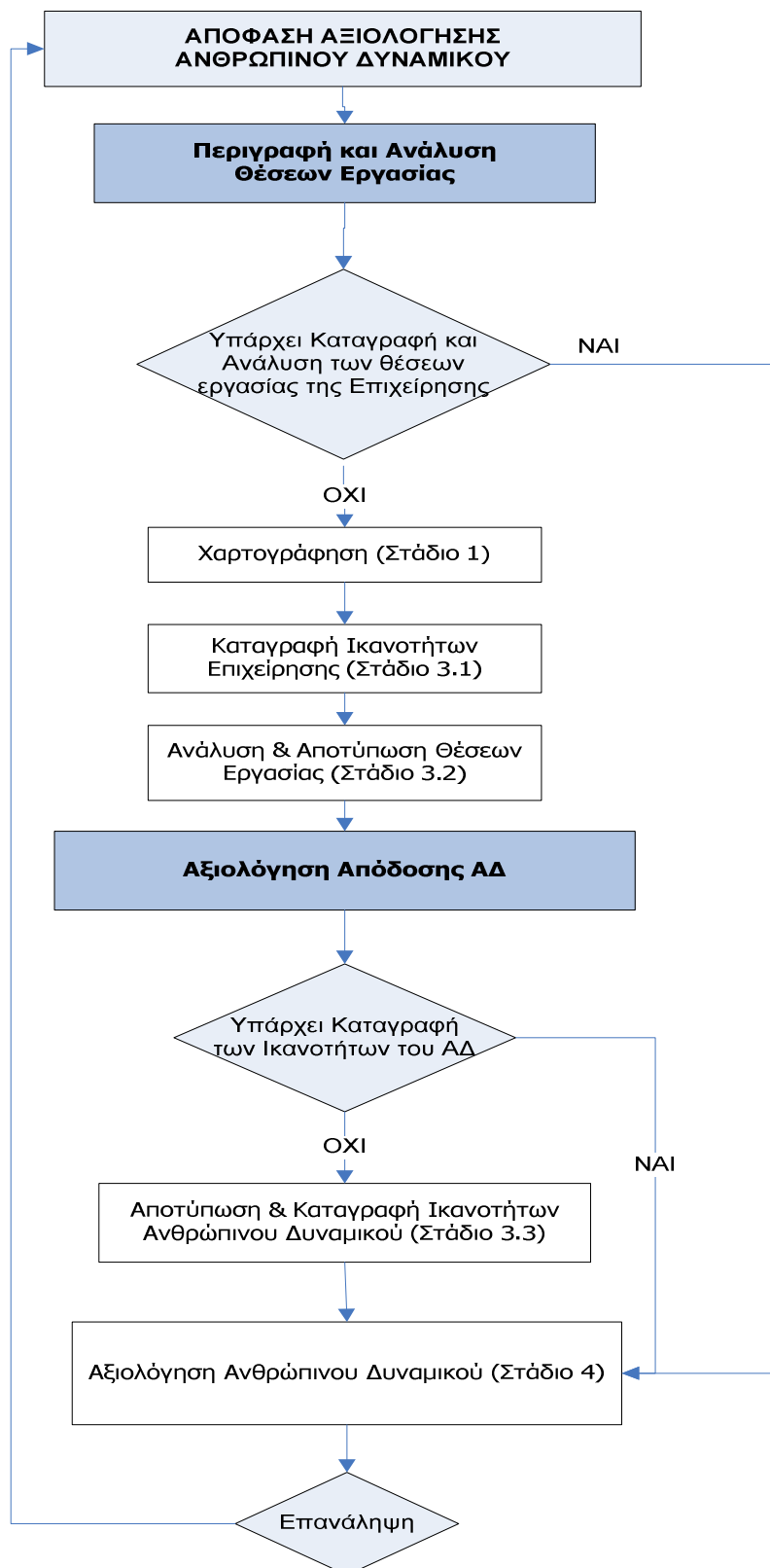
Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την υλοποίηση του πρότυπου μοντέλου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μια επιχείρηση, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- **Περιγραφή και ανάλυση θέσεων εργασίας**
- **Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένου**

Τα επιμέρους βήματα καθώς τα στάδια που τα ενσωματώνουν παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



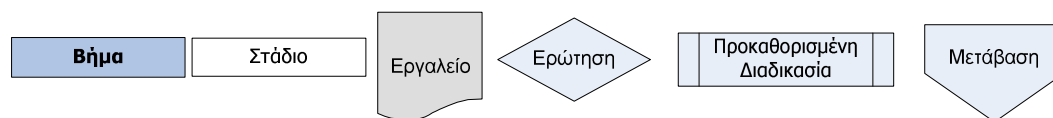


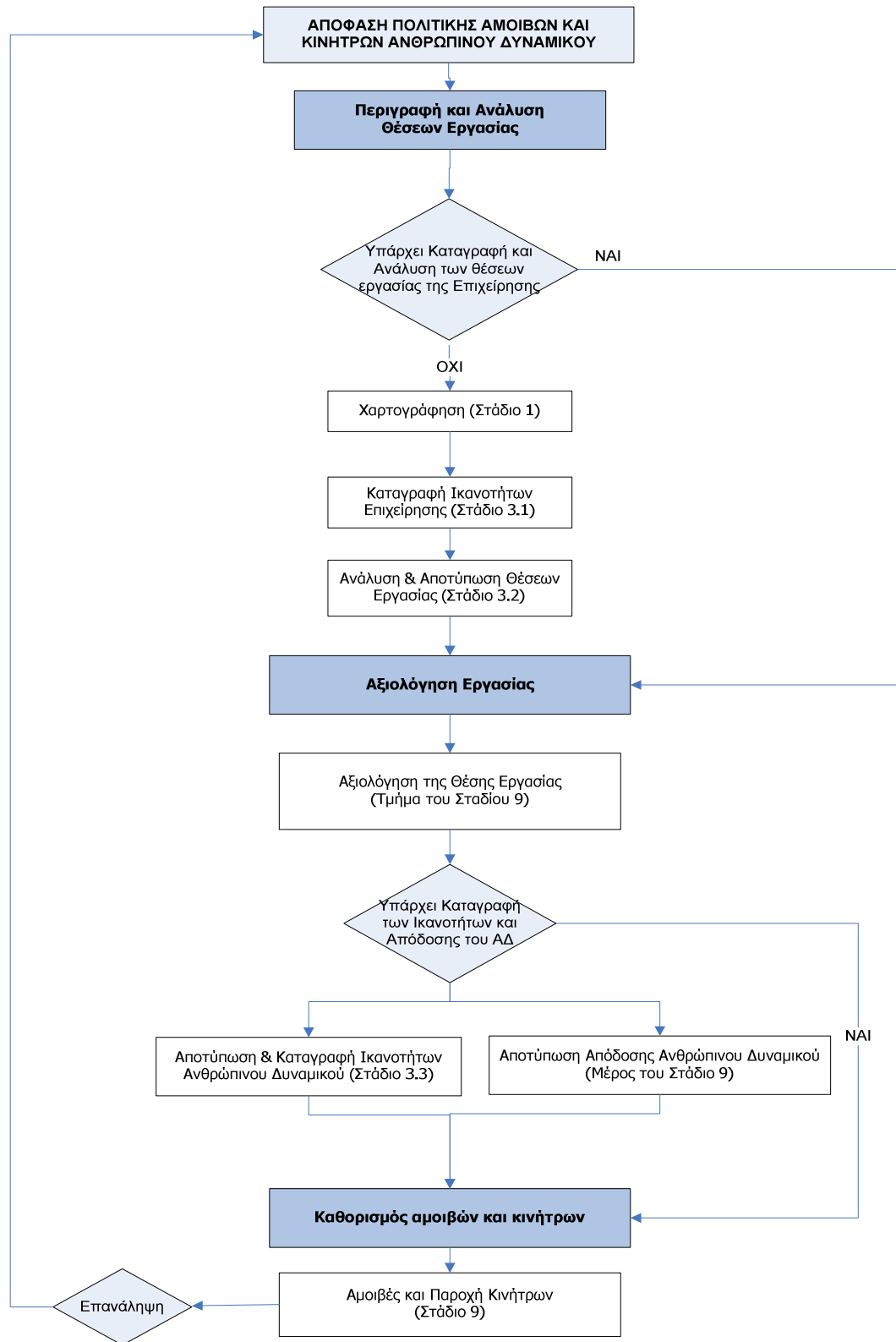
Αμοιβές και Παροχή Κινήτρων

Για την υλοποίηση του πρότυπου μοντέλου αμοιβών και παροχής κινήτρων θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- **Περιγραφή και ανάλυση θέσεων εργασίας**
- **Αξιολόγηση εργασίας**
- **Καθορισμός αμοιβών και κινήτρων**

Τα επιμέρους βήματα καθώς τα στάδια που τα ενσωματώνουν παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.





Ανάπτυξη Δεξιοτήτων και Ικανοτήτων (Ολοκληρωμένο Μοντέλο)

Για την υλοποίηση του πρότυπου ολοκληρωμένου μοντέλου ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- **Χαρτογράφηση Ικανοτήτων [Στάδιο 1]**
- **Διάγνωση και Καταγραφή Αναγκών Αγοράς [Στάδιο 2]**
- **Ανάλυση και Αποτύπωση Ικανοτήτων [Στάδιο 3.1]**
- **Ανάλυση και Αποτύπωση Θέσεων Εργασίας [Στάδιο 3.2]**
- **Ανάλυση και Αποτύπωση Ικανοτήτων Ανθρώπινου Δυναμικού [Στάδιο 3.3]**
- **Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού [Στάδιο 4]**
- **Διάγνωση Αναγκών Επιχείρησης [Στάδιο 5]**
- **Εσωτερικός Προγραμματισμός [Στάδιο 7]**
- **Επιλογή Νέου Προσωπικού [Στάδιο 6]**
- **Εκπαίδευση Προσωπικού [Στάδιο 8]**
- **Αμοιβές - Παροχή Κινήτρων [Στάδιο 9]**

Τα επιμέρους βήματα σε αυτό το μοντέλο ταυτίζονται με τα στάδια η εφαρμογή του οποίου παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, ενώ στη συνέχεια δίνονται οι εξηγήσεις των σχημάτων που χρησιμοποιούνται

