



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

**Ενότητα 1: Καινοτομία, Παγκοσμιοποίηση, τεχνολογικές αλλαγές
και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ειρήνη Τριάρχη



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 1: Καινοτομία, Παγκοσμιοποίηση, τεχνολογικές αλλαγές και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ειρήνη Τριάρχη

Καθηγήτρια Εφαρμογών

Βαθμίδα Καθηγητή

Πρέβεζα, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «**Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση**» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

- Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι: (i) η ανάλυση της σχέσης που διέπει την λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) με την καινοτομία, (ii) ο εντοπισμός των επιπτώσεων της παγκοσμιοποίησης, αλλά και των δημογραφικών αλλαγών που αυτή επιφέρει, στην διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, (iii) η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι τεχνολογικές αλλαγές και οι αλλαγές των πολιτισμικών αξιών, επηρέασαν τον παραδοσιακό ρόλο της Δ.Α.Π., (iv) η ανάλυση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια της επιχείρησης, να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και (v) η διάκριση των βασικών πεδίων δράσης της Δ.Α.Π.

Λέξεις κλειδιά:

- Πόρος
- Ανθρώπινο Κεφάλαιο
- Καινοτομία
- Hand Work
- Knowledge Work
- Δημογραφικές Αλλαγές
- Παγκοσμιοποίηση
- Τεχνολογικές Αλλαγές

Λέξεις κλειδιά:

- WEB 2.0
- Value Change
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Κοινωνικά Δίκτυα

ΔΙΑΛΕΞΗ 1^Η

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

ΤΙ ΕΣΤΙ ΠΟΡΟΣ?

Ένας οικονομικός ή παραγωγικός συντελεστή που απαιτείται για την υλοποίηση μιας δραστηριότητας ή ένα μέσο που απαιτείται για να αναλάβεις μία επιχείρηση και να πετύχεις το επιθυμητό αποτέλεσμα.



ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οι **Ανθρώπινοι Πόροι** είναι τόσο ιδιαίτεροι γιατί αφορούν τους ανθρώπους και ειδικά αυτούς που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις, δηλαδή στους εργαζομένους.

- Το πρόβλημα που υπάρχει είναι ότι οι Πόροι εξαντλούνται.

Ο όρος **Ανθρώπινο Κεφάλαιο** αντιπροσωπεύει κάτι θετικό, καθώς το Κεφάλαιο αυξάνει.

Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα χρησιμοποιούν περισσότερο τον όρο **Ανθρώπινοι Πόροι** από ότι τον όρο **Ανθρώπινο Κεφάλαιο**.



ΣΧΕΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

- ✓ Ποιες κυρίαρχες τάσεις καθορίζουν τις μελλοντικές προκλήσεις στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων;
- ✓ Τι είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων;
- ✓ Ποια είναι τα βασικά πεδία δράσης στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων?

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

- Καινοτομία σημαίνει εισαγωγή νέας τεχνολογίας και εφευρέσεων – όπως το Διαδίκτυο, το κινητό τηλέφωνο κ.α.
- Αν μία εταιρεία έχει αναπτυχθεί χάρη στην καινοτομία πρέπει να συνεχίζει στον ίδιο δρόμο. Αν δεν εφεύρει για παράδειγμα στην επόμενη δεκαετία κάτι καινοτόμο τότε θα απολέσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα ζημιωθεί οικονομικώς και εν συνεχεία «θα βάλει τέλος στη ζωή της».
 - π.χ. το 80% των εσόδων πολλών μεγάλων εταιριών προέρχεται από προϊόντα τα οποία εφεύραν την περασμένη τετραετία. Η “Apple” αν δεν εφεύρει κάτι νέο τώρα θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην επόμενη πενταετία.
- Η καινοτομία καθορίζει την επιχειρηματικότητα & τον κόσμο ολόκληρο.
- Η καινοτομία είναι η κυρίαρχη σύγχρονη τάση.

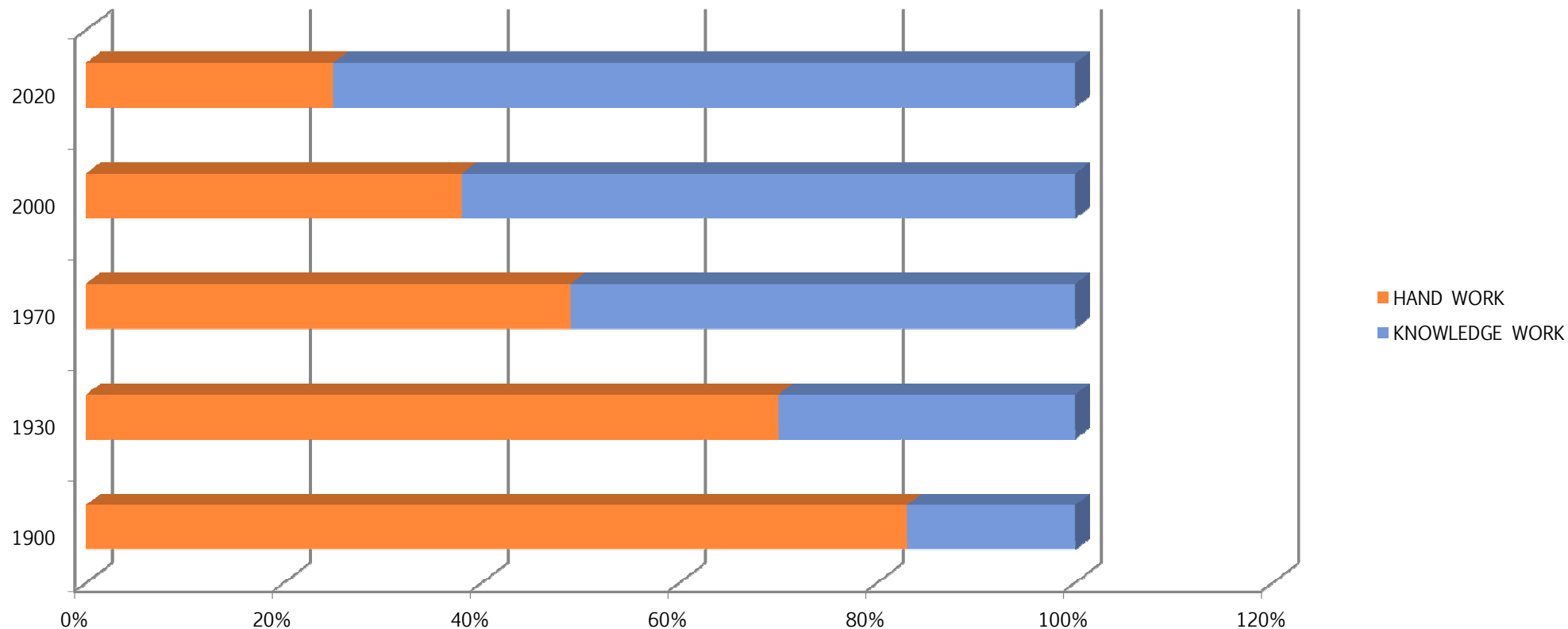
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & Δ.Α.Π.

- Τι σημασία έχει η **καινοτομία** για τους ανθρώπινους πόρους μέσα στον οργανισμό;
 - Είναι γεγονός ότι η **καινοτομία** οδηγεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά όχι μόνο. Η καινοτομία δεν περιορίζεται στην τεχνολογία πηγαίνει παραπέρα και απαιτεί τη συνεργασία πολλών τομέων ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία. Η καινοτομία είναι μία διαδικασία συνεργασίας όπου άνθρωποι αρκετών τομέων συμβάλλουν στην πραγματοποίηση νέων ιδεών ([Michael Stanleigh](#) Innovation: A Strategic HR Imperative).
 - David Neeleman, Ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας «JetBlue» ξεκίνησε μία καινούργια αεροπορική εταιρεία όταν η αγορά είχε πληθώρα αεροπορικών εταιρειών. Υποστήριξε ότι « η καινοτομία προσπαθεί να βρει τον τρόπο να κάνει κάτι καλύτερο από αυτό που γινόταν στο παρελθόν. Η επίτευξη αυτή της άκρης είναι η καινοτομία.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & Δ.Α.Π.

- Στο παρελθόν, οι άνθρωποι στην παραγωγή έπρεπε να προχωρήσουν μπροστά και για να το κάνουν αυτό έπρεπε να αλλάξουν τον τρόπο που σκέφτονται, να βελτιώσουν τις ικανότητες τους, να αποκτήσουν δεξιότητες καθώς είχαν να αντιμετωπίσουν την έλευση νέων προϊόντων. Οι αλλαγές επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους δημιουργώντας καθημερινά νέες προκλήσεις.
- Ο μοναχικός εφευρέτης είναι ένας μύθος. Κατά τη διάρκεια της ζωής του ο Thomas Edison κατοχύρωσε με πατέντα 1.093 εφευρέσεις. Ωστόσο, δεν εργάζονταν μόνος του για την ανάπτυξη αυτών των εφευρέσεων. Αυτό είναι μία εσφαλμένη αντίληψη που επικράτησε. Η ομάδα του αποτελούμενη από ταλαντούχα άτομα τον βοηθούσε όλες τις ώρες της ημέρας και της νύχτας. Είχαν τα προσόντα να καταστήσουν τις ιδέες τους μέσα από την καινοτομική διαδικασία, υλοποιήσιμες. Το εργαστήριο του στο Menlo Park είναι γνωστό ως « Εργοστάσιο εφευρέσεων» ([Michael Stanleigh](#) Innovation: A Strategic HR Imperative)

HAND WORK TO KNOWLEDGE WORK



SOURCE: ZUKURITTSURTSFITUF,2008

ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΧΕΙΡΩΝΑΚΤΕΣ ΕΡΓΑΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΤΕΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (HAND WORK TO KNOWLEDGE WORK)

- Ο τύπος της εργασίας, σήμερα έχει κυριολεκτικά αλλάξει. Οι πρόγονοι μας δούλευαν χρησιμοποιώντας μόνο τα χέρια τους. Σήμερα χρησιμοποιούμε το μυαλό μας, σκεφτόμαστε και επικοινωνούμε. Οι άνθρωποι σήμερα σκέφτονται και σκέφτονται τι πρόκειται να κάνουν.
- Ο γκουρού του μάνατζμεντ [Peter Drucker](#) ανέδειξε τον όρο «εργάτης της γνώσης (knowledge worker).” Στο βιβλίο του, το 1969, *The Age of Discontinuity*, ο Drucker διαφοροποιεί του εργάτες της γνώσης από τους χειρώνακτες εργάτες και επιμένει ότι οι νέες βιομηχανίες θα προσλάβουν κυρίως εργάτες της γνώσης. Ο Drucker ήταν σαφώς προφητικός όσον αφορά το διευρυμένο ρόλο της γνώσης σε μία οικονομία που βασίζεται στην πληροφορία. (Evan Rosen,2011, *Every Worker Is a Knowledge Worker*)

ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΧΕΙΡΩΝΑΚΤΕΣ ΕΡΓΑΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΤΕΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (HAND WORK TO KNOWLEDGE WORK)

- Ο Thomas Davenport, ο οποίος μελέτησε τους εργάτες της γνώσης για περισσότερο από μία δεκαετία, μας παρέχει ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο ορισμό: “ Οι εργάτες της γνώσης έχουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης, εκπαίδευσης και εμπειρίας και ο βασικός σκοπός των επαγγελματιών τους περιλαμβάνει τη δημιουργία, τη διανομή και την εφαρμογή της γνώσης (www.mindtools.com).
- Οι εργάτες της γνώσης σήμερα αποτελούν τον κύριο κορμό σε έναν οργανισμό. Είναι οι ιδέες τους, οι εμπειρίες τους, ο τρόπος που βλέπουν τα πράγματα και οι κρίσεις τους που κάνουν τις επιχειρήσεις, την οικονομία και την κοινωνία να προχωρήσουν μπροστά. Εφευρίσκουν νέα προϊόντα, αναπτύσσουν νέες στρατηγικές, ηγούνται των διαπραγματεύσεων και προηγούνται των ανταγωνιστών(www.mindtools.com)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Με την αλλαγή των δημογραφικών τάσεων , π.χ. συνταξιοδοτήσεις εργαζομένων και μειωμένη πληθυσμιακή ανάπτυξη, θα προκληθεί έλλειψη εργατικού δυναμικού στις εταιρείες (Bohara, 2007), οι οποίες θα αντιμετωπίσουν και δυσκολίες στην προσέλκυση, διατήρηση και δέσμευση των εργαζομένων (Frank and Taylor, 2004; Jamrog, 2004; Jensen, 2005). *Crouse, P. Wendy, D., Young J.,D Trends, roles and competencies in HRM practice: A perspective from practitioners in Halifax, Canada.*
- “Ο πληθυσμός μειώνεται και γηράσκει” αναφέρει η Katharina Heuer, κορυφαίος στέλεχος του German Association for Personnel Management (DGFP), η οποία στην τελευταία έρευνα της αναφέρεται στις αναδεικνυόμενες δημογραφικές αλλαγές σαν σημαντικό παράγοντα που θα έχει τεράστια επίδραση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων στη Γερμανία τα επόμενα τρία χρόνια.
 - Σύμφωνα με τον Fraunhofer IAO, για πρώτη φορά στη Γερμανία ο αριθμός των ατόμων που ξεκινά την καριέρα του είναι σαφέστατα μικρότερος από τον αριθμό των ατόμων που συνταξιοδοτείται κατά τη διάρκεια του έτους. Στα επόμενα 20 χρόνια, προβλέπεται ότι για κάθε δύο άτομα που συνταξιοδοτούνται [αντιστοιχεί ένας νεοεισερχόμενος στην αγορά εργασίας.](#)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

- Παρόμοιες εξελίξεις παρατηρούνται παγκοσμίως. Ο ρυθμός των γεννήσεων μειώνεται και η γενιά των baby-boomer συνταξιοδοτείται. Αποτέλεσμα αυτών είναι η συρρίκνωση του εργατικού πληθυσμού σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη. Όπως γράφει και η Claire Lacroix-Bouchardie από την εταιρεία συμβούλων Mercer, αναμένεται ότι η Ασία σύντομα θα ακολουθήσει και η τάση αυτή στο άμεσο μέλλον θα φθάσει και στην Λατινική Αμερική.

ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, 1986-2016

Το εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ γίνεται ολοένα και πιο πολυεθνικό και αυξάνει ο μέσος όρος ηλικίας.

➤ Η κατηγορία «λευκοί, μη ισπανόφωνοι» προβλέπεται να μειωθεί και από το 75,3% που ήταν το 1996 να καταλήξει στο 64,6% το 2016, ενώ η κατηγορία «ισπανόφωνοι» θα αυξηθεί και από το 9,5% που ήταν το 1996 θα ανέλθει στο 16,4% το 2016.

➤ Τα ποσοστά των εργαζομένων στις νεαρότερες ηλικίες μειώνονται, ενώ όσων έχουν ηλικία άνω των 55 αυξάνεται από το 11,9% του εργατικού δυναμικού το 1996 στο 22% το 2016.

Ηλικία, φυλή, εθνότητα	1986	1996	2006	2016
Ηλικία: 16-24	19,8	15,8	14,8	12,7
22-54	67,5	72,3	68,4	64,6
55+	12,6	11,9	16,8	22,7
Λευκοί, μη ισπανόφωνοι	79,8	75,3	69,1	64,6
Μαύροι	10,7	11,3	11,4	12,3
Ασιάτες	2,9	4,3	4,4	5,3
Ισπανόφωνοι	6,9	9,5	13,7	16,4

Πηγή: προσαρμογή από το www.bls.gov/emp/emplabor01.pdf, πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2008.

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ (GLOBALIZATION) & Δ.Α.Π. (1/2)

- Η Παγκοσμιοποίηση επεκτείνεται ταχύτατα.
 - ✓ Η Mercedes κατασκευάζει τη σειρά αυτοκινήτων M-Class στην Τασκαλούσα της Αλαμπάμα ενώ η Dell παράγει ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην Κίνα.
 - ✓ Ζώνες Ελεύθερου Εμπορίου ενθαρρύνουν το Διεθνές Εμπόριο.
NAFTA και Ε.Ε.
- Μεγαλύτερη παγκοσμιοποίηση σημαίνει εντονότερο ανταγωνισμό που με τη σειρά του οδηγεί σε περισσότερες πιέσεις για τις επιχειρήσεις να είναι «παγκοσμίου» επιπέδου, δηλαδή να λειτουργούν με ολοένα και χαμηλότερο κόστος, οι εργαζόμενοι τους να γίνονται ολοένα και πιο παραγωγικοί. Οι εργοδότες και τα επιτελεία της Δ.Α.Π ωθούνται στην καθιέρωση πρακτικών που οδηγούν τους εργαζόμενους στο επιθυμητό αποτέλεσμα. *Dessler, G. (2012).*
- Η παγκοσμιοποίηση λοιπόν έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση συγκεκριμένων προκλήσεων στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) συμπεριλαμβανομένου και του πως θα εμπλακεί σε μια παγκόσμια επιχειρησιακή στρατηγική, πώς θα ευθυγραμμίσει την Δ.Α.Π. με την επιχειρησιακή στρατηγική, πώς θα σχεδιάσει και θα ηγηθεί της αλλαγής, πώς θα κτίσει μια παγκόσμια εταιρική κουλτούρα (Mendenhall, Black, Jensen, and Gregersen, 2003) και πώς θα δημιουργήσει ηγέτες (Mendenhall, et al., 2003; Prince, 2008). Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί πρέπει να ανταγωνιστούν για ταλέντα σε παγκόσμιο επίπεδο (Losey, Meisinger, and Ulrich, 2005).

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ (GLOBALIZATION) & Δ.Α.Π. (2/2)

- Στο έτος 2013, **οι αναπτυσσόμενες χώρες** συνεισέφεραν το 50% του παγκόσμιου ΑΕΠ.
 1. Η συνεισφορά αυτών των χωρών αναμένεται να αυξηθεί στο 55% του παγκόσμιου ΑΕΠ το 2018 καθώς μία σημαντική αύξηση στην ευκαιρία για επιχειρήσεις επικεντρώνεται σε αυτές τις νεότερες οικονομίες.
 2. Αυτές οι χώρες έχουν τώρα ένα μεγάλο τμήμα αγοράς: Η παγκόσμια μεσαία τάξη αναμένεται να αυξηθεί από 1,8 δισ. το 2009 σε 3,2 δισ. το 2020, με την μεσαία τάξη της Ασίας να τριπλασιάζεται σε μέγεθος και να φθάνει το 1,7 δισ. το 2020.
 3. Οι τάσεις στην ηγεσία, την απόκτηση ταλέντων, την ανάπτυξη δυνατοτήτων και το μετασχηματισμό των ανθρώπινων πόρων όλα επηρεάζονται από την παγκοσμιοποίηση. Οι εταιρείες που μαθαίνουν να αξιοποιούν τις παγκόσμιες αγορές ταλέντων και ενσωματώνουν στην εγχώρια αγορά τις στρατηγικές τους στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων δύναται να πετύχουν ισχυρή απόδοση.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου.

<**Ειρήνη Τριάρχη**>.

<Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων>.

Έκδοση: 1.0 <Πρέβεζα>, 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:

<http://oc-web.ioa.teiep.gr/OpenClass/courses/LOGO125/>



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 4.0 Διεθνές [1] ή μεταγενέστερη. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, Διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

[1]

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.el>

Τέλος Ενότητας

Επεξεργασία: <Δήμητρα Κωνσταντακοπούλου>
<Πρέβεζα>, 2015



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Σημειώματα



Διατήρηση Σημειωμάτων

Οποιαδήποτε αναπαραγωγή ή διασκευή του υλικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει:

- το Σημείωμα Αναφοράς
- το Σημείωμα Αδειοδότησης
- τη Δήλωση Διατήρησης Σημειωμάτων
- το Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων (εφόσον υπάρχει)

μαζί με τους συνοδευόμενους υπερσυνδέσμους.



Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

