



Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

**Ενότητα 3: Εσωτερική και Εξωτερική Προσέλκυση ταλέντων και
Έκτακτου Εργατικού Δυναμικού**
Ειρήνη Τριάρχη



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

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ



Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 3: Εσωτερική και Εξωτερική Προσέλκυση ταλέντων και Έκτακτου Εργατικού Δυναμικού

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



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

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.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



ΕΝΟΤΗΤΑ 3

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει την μελέτη της ενότητας, θα είστε σε θέση να:

- κατανοείται τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να προσελκύσουν "Ταλαντούχους εργαζόμενους"
- διακρίνετε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των "Ταλαντούχων εργαζομένων"
- εντοπίζετε τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εργαζομένων και να κατανοείται την χρησιμότητά τους
- προσδιορίζεται το περιεχόμενο του όρου "Εναλλακτική στελέχωση εργαζομένων"

- αγνωρίζεται την χρησιμότητα των γραφείων ευρέσεων εργασία, καθώς και τους λόγους που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις για την προσέλκυση εργατικού δυναμικού
- προσεγγίζετε τις νέες μορφές απασχόλησης και κυρίως την "Ενοικίαση" και την "Υποενοικίαση των εργαζομένων"
- γνωρίζετε την χρησιμότητα των "Ημερών καριέρας", τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους υποψηφίους εργαζομένους-φοιτητές
- διακρίνετε την έννοια του outsourcing και του off shoring
- προσδιορίζετε το περιεχόμενο του όρου talent relationship management.

ΕΝΝΟΙΕΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

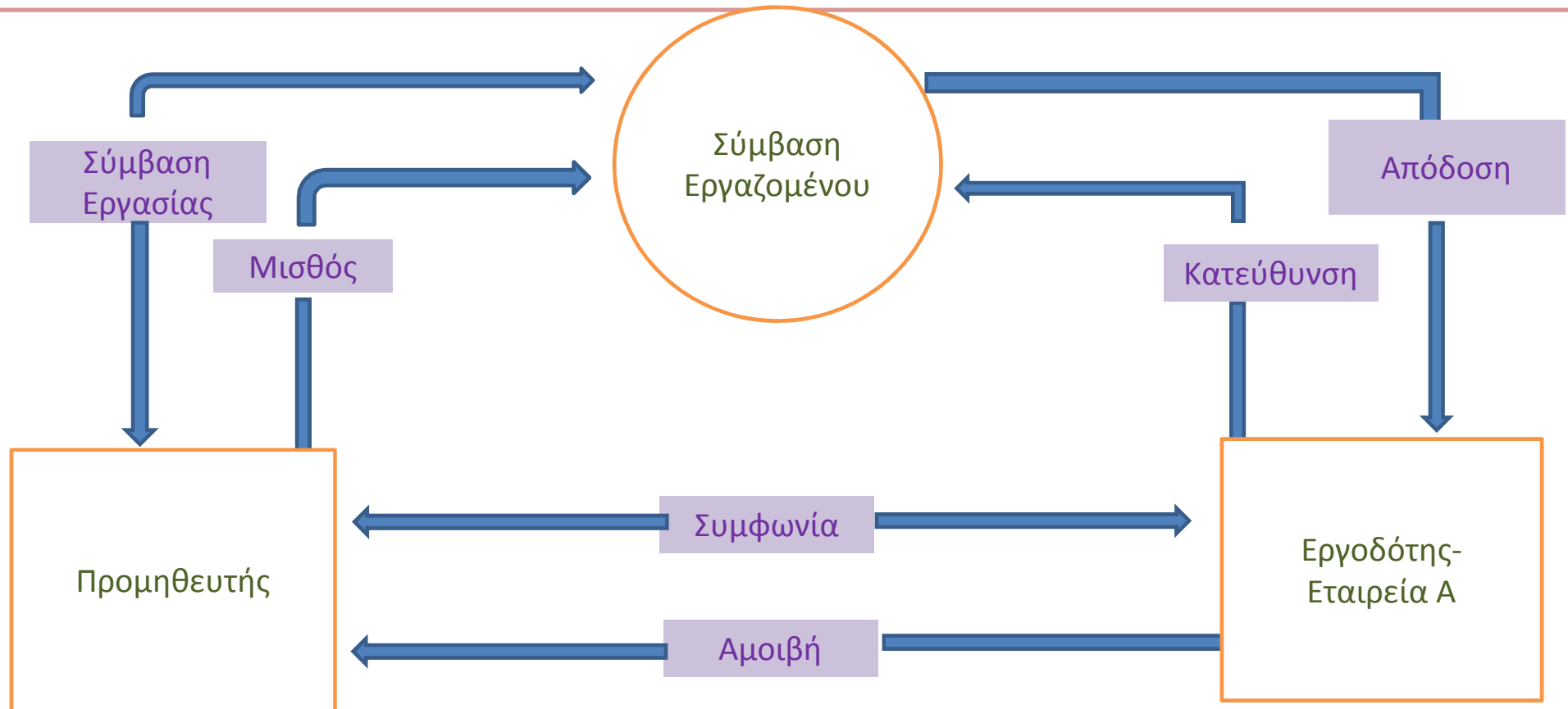
- Προσέλκυση και διαχείριση ταλέντων
- "Πόλεμος των ταλέντων"
- Ταλαντούχοι υποψήφιοι
- "Έλλειμα εργαζομένων"
- Εξωτερική /Εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων
- Πρόταση αξίας του εργοδότη
- Εναλλακτική στελέχωση προσωπικού

- Ενοικίαση/Υποενοικίαση εργαζομένων
- Εποχιακό εργατικό δυναμικό
- Ημέρες καριέρας
- Outsourcing
- Offshoring
- Talent relationship management

7^η ΔΙΑΛΕΞΗ

ΕΚΤΑΚΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΕΚΤΑΚΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ



Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ – ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ (1/3)

Αυτή η μέθοδος αποτελεί σημαντική πηγή για εκπαιδευομένους στον τομέα της διοίκησης και για εργαζομένους σε επιστημονικά ή τεχνικά έργα.

Κυρίως υλοποιείται μέσω διοργάνωσης εκθέσεων καριέρας (career fair) ή όπως τα γραφεία σταδιοδρομίας των Πανεπιστημίων συνηθίζουν να τις αποκαλούν **«Ημέρες Καριέρας»** (career days) ή **«Ημέρα Επαγγελματικού Προσανατολισμού»**.



ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Τι είναι όμως αυτές οι εκδηλώσεις;

- Αφορούν την διοργάνωση συναντήσεων νέων, εργαζομένων και στελεχών, με επιχειρήσεις και εκπαιδευτικούς φορείς.
- **Οι φοιτητές μπορούν να ενημερωθούν**
 - ✓ Σχετικά με τις επαγγελματικές τους προοπτικές από τους **υπεύθυνους επιλογής προσωπικού** και **εκπροσώπους τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού**.
 - ✓ Για όλες τις πρόσφατες εξελίξεις στην εκπαίδευση, για **προγράμματα κατάρτισης** και νέα μεταπτυχιακά, από τους πιο γνωστούς εκπαιδευτικούς φορείς.
 - ✓ Για τα νέα **start-ups** της αγοράς και να συναντήσουν **νέους επιχειρηματίες**, έτοιμους να ακούσουν τις ιδέες τους και να μοιραστούν μαζί τους τις πολύτιμες συμβουλές τους.

Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ – ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ (2/3)

Career Fairs



Κύρια Χαρακτηριστικά των εκδηλώσεων καριέρας:

- ▶ Άμεση και γρήγορη επαφή με δυνητικούς υποψηφίους.
- ▶ Γρήγορη προεπιλογή και προσφορά εργασίας.
- ▶ Άμεσος Ανταγωνισμός μεταξύ των άλλων εργοδοτών
- ▶ Δεν υπάρχει δυνατότητα να εστιάσουν σε συγκεκριμένες ομάδες – στόχους.
- ▶ Περιορισμένη επαφή με τους «παθητικούς υποψηφίους».
- ▶ Χαμηλής Ποιότητας Υποψήφιοι.
- ▶ Πρόσθετες υπηρεσίες πληροφοριών

Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ – ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ (3/3)

- Κατά πόσο είναι αποτελεσματικές αυτές οι εκδηλώσεις για τις εταιρείες που συμμετέχουν;
 - Πιθανότατα, δεν είναι καθώς πρέπει να διαθέσουν και χρόνο και χρήμα.
- Τότε γιατί συμμετέχουν;
 - Γιατί μπορούν να έρθουν σε απευθείας επαφή με τον δυνητικό εργαζόμενο. Σε μερικές χώρες, οι εταιρείες μπορούν να κάνουν και μία προεπιλογή υποψηφίων.
 - Ο κύριος λόγος όμως συμμετοχής των εταιρειών είναι οι δημόσιες σχέσεις, η δημοσιότητα. Καθώς οι ανταγωνίστριες εταιρείες συμμετέχουν ένα η εταιρεία μας δεν συμμετέχει τότε όλοι θα αρχίσουν να αναρωτιούνται για την πορεία της. Θα θεωρήσουν ότι προφανώς αντιμετωπίζει προβλήματα.

Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΣΤΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ – ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ (3/3)

- Περισσότερα οφέλη από τις «ημέρες καριέρας» έχουν οι φοιτητές, όμως αυτοί πρέπει να προσέλθουν στοχευμένα. Ειδικότερα,
 - Να έχουν επιλέξει τις εταιρείες με τις οποίες θέλουν να έρθουν σε επαφή, να έχουν μαζί τους ένα σύντομο βιογραφικό σημείωμα. Σπάνια οι ιστοσελίδες των εταιρειών έχουν πρόσθετες πληροφορίες όπως ονόματα στελεχών, e-mail , προσωπικές ιστοσελίδες. Τώρα τους δίνεται η ευκαιρία να τα αποκτήσουν ώστε να ξεκινήσουν μία επικοινωνία με την εταιρεία. Επίσης , έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν και να συγκρίνουν εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο.

ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΙΣ «ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ» ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΦΟΙΤΗΤΕΣ, ΟΜΩΣ ΑΥΤΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΛΘΟΥΝ ΣΤΟΧΕΥΜΕΝΑ. ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ:

- Να έχουν επιλέξει τις εταιρείες με τις οποίες θέλουν να έρθουν σε επαφή, να έχουν μαζί τους ένα σύντομο βιογραφικό σημείωμα. Σπάνια οι ιστοσελίδες των εταιρειών έχουν πρόσθετες πληροφορίες όπως ονόματα στελεχών, e-mail , προσωπικές ιστοσελίδες. Τώρα τους δίνεται η ευκαιρία να τα αποκτήσουν ώστε να ξεκινήσουν μία επικοινωνία με την εταιρεία. Επίσης , έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν και να συγκρίνουν εταιρείες που ανήκουν στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο.

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ

- Ο Θεσμός της πρακτικής άσκησης που εφαρμόζεται στα Πανεπιστήμια φέρει οφέλη τόσο για τον φοιτητή όσο και για τον φορέα απασχόλησης.
 - Για τους **φοιτητές** είναι μια ευκαιρία για να ακονίσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και να δοκιμάσουν πιθανούς εργοδότες
 - Οι **εργοδότες** μπορεί να αξιολογήσουν αυτούς που κάνουν πρακτική άσκηση ως πιθανούς υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης. Προσφάτως έχει υπολογιστεί ότι οι εργοδότες καταλήγουν να προσφέρουν δουλειά σε εκείνους που γνωρίζουν από την πρακτική άσκηση σε ποσοστό 70%.



ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (OUTSOURCING) ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ (OFFSHORING)

- **Outsourcing**

- Συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές για την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες προηγουμένως εκτελούνταν εντός της επιχείρησης
- Πρόκειται στην ουσία για την ενοικίαση εργαζομένων όπως ήδη έχει αναλυθεί στην εναλλακτική προσέλκυση προσωπικού

- **Offshoring**

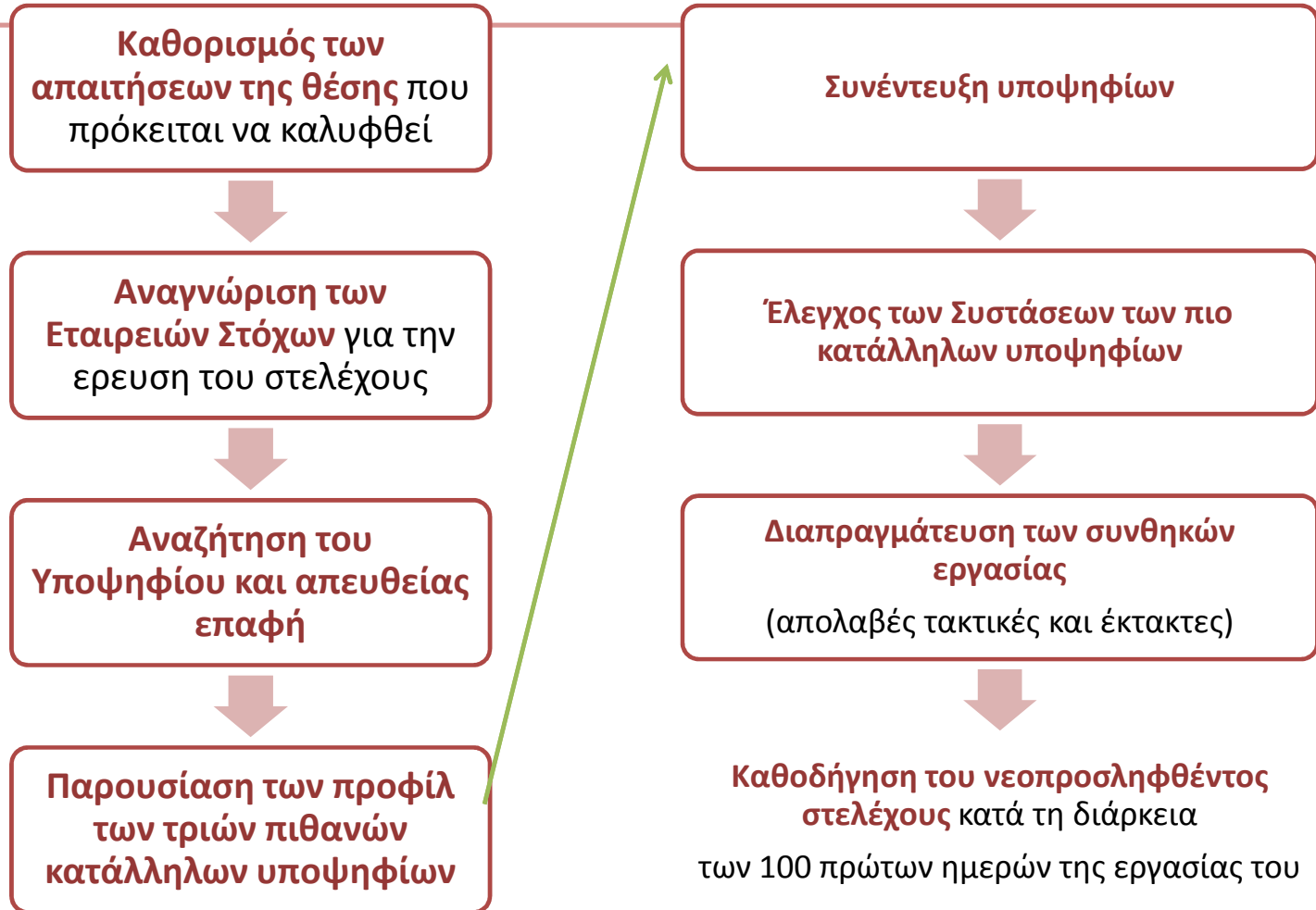
- Συνεργασία με προμηθευτές στο εξωτερικό για την παροχή υπηρεσιών που προηγουμένως εκτελούνταν από εργαζομένους της επιχείρησης

ΦΟΡΕΙΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

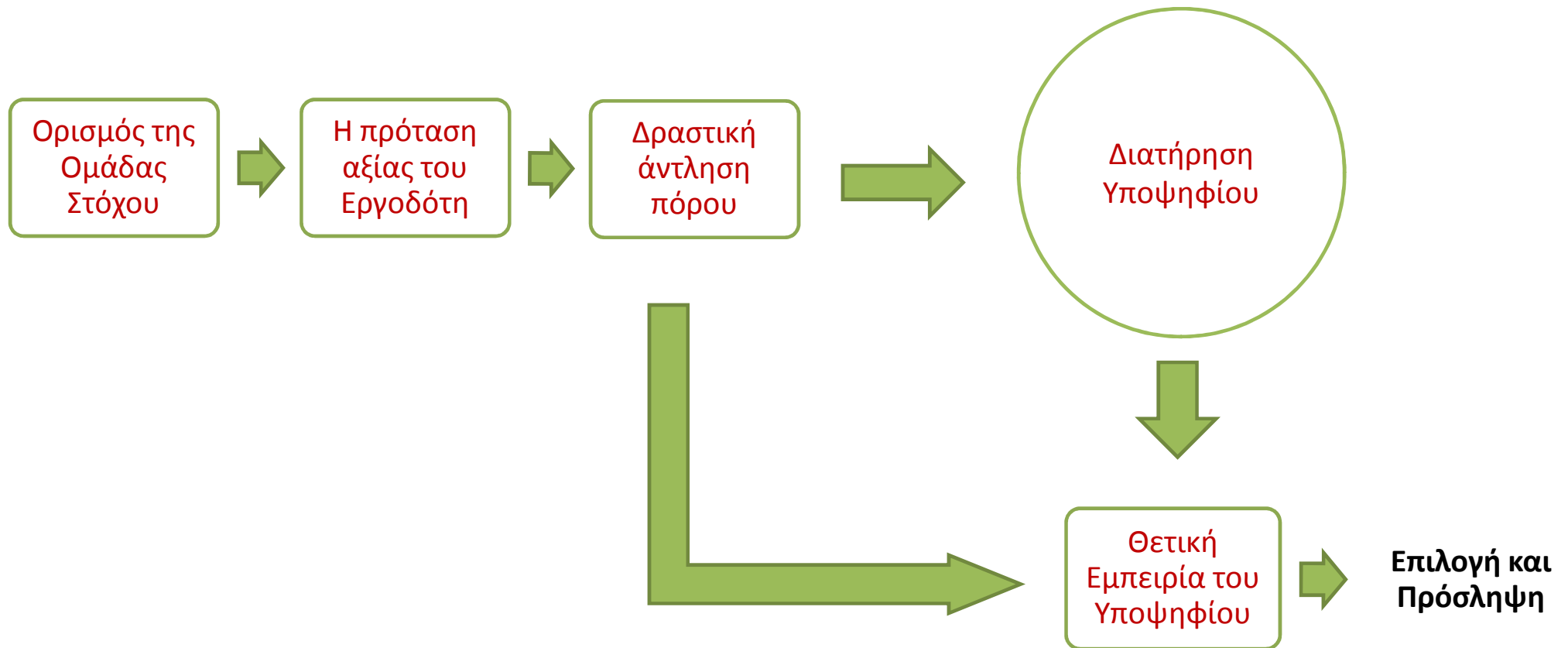
- Συνήθως οι θέσεις στελεχών καλύπτονται κατόπιν μυστικής έρευνας εξειδικευμένων ερευνητών-συμβούλων (συντά καλούνται κυνηγοί κεφαλών).
- Στον χώρο αναζήτησης στελεχών δραστηριοποιούνται κορυφαία ιδιωτικά γραφεία, όπως: Egon Zehnder International, Heidrick & Struggles, Russell Reynolds, Korn/Ferry, Kienbaum.
- Η προμήθεια τους ανέρχεται στο 33% του προβλεπόμενων ετησίων αποδοχών του προσληφθέντος στελέχους το οποίο χρεώνεται στον εργοδότη ανεξαρτήτως του αποτελέσματος της έρευνας.
- Υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην αναζήτηση στελεχών που βασίζεται στην έρευνα και στην αναζήτηση που βασίζεται σε διαφημίσεις αγγελιών.
- Ένα στέλεχος μετακινείται σε άλλη εταιρεία περά των καλύτερων απολαβών που μπορεί να επιτύχει για να ικανοποιήσει τους προσωπικούς τους στόχους, τις φιλοδοξίες του.



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ –TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT



ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΤΟΠΙΟ ΣΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ –TALENT RELATIONSHIP MANAGEMENT (2/2)

- Οι μέθοδοι εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού είναι οι παραδοσιακές τεχνικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Μία σύγχρονη μέθοδος απόκτηση ταλαντούχου προσωπικού είναι **η διαχείριση των σχέσεων των ταλαντούχων ατόμων (Talent Relationship Management)** που ουσιαστικά αποσκοπεί στην αποτελεσματική προσέλκυση, διαχείριση και διατήρηση ταλέντων στην επιχείρηση.
- Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα στάδια :
 1. Την **Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους**
 2. Την Δραστική στρατηγική αναζήτησης
 3. Την Διατήρηση του υποψηφίου
 4. Την Θετική εμπειρία του υποψηφίου.

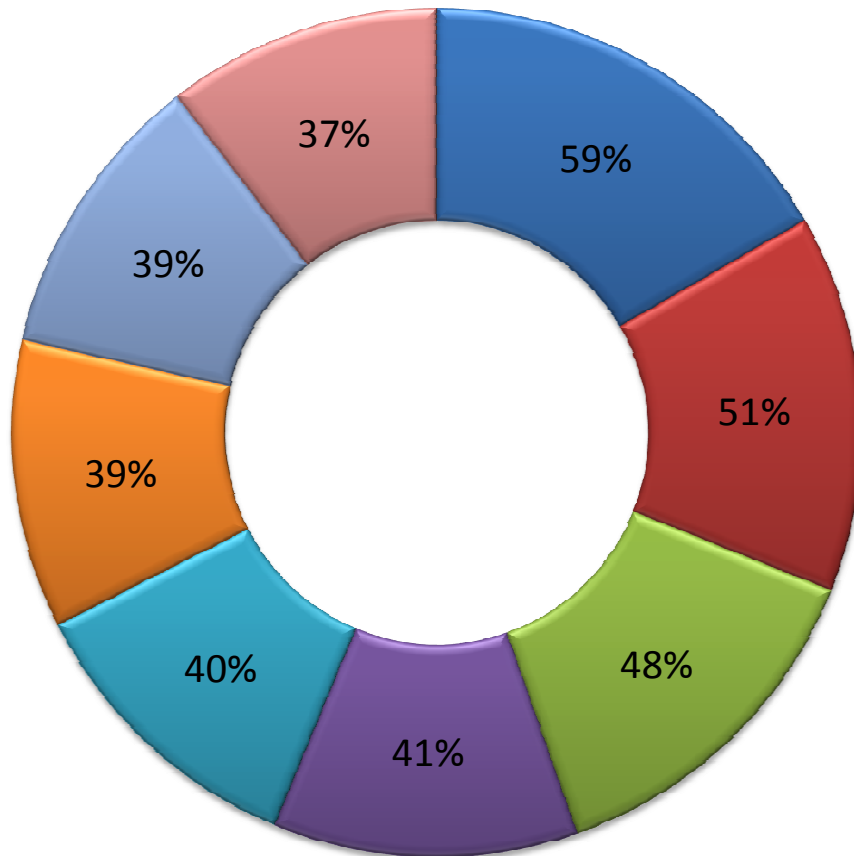
ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

- **Η πρόταση αξίας του εργοδότη προς τον εργαζόμενο** δίνει στην ουσία τον λόγο για τον οποίο ο εργαζόμενος θα πρέπει να επιλέξει τη συγκεκριμένη εταιρεία από τις υπόλοιπες ή από αυτήν που ήδη εργάζεται.
- **Μία πρόταση αξίας για τον εργαζόμενο** είναι το άθροισμα όλων όσων βιώνει ένα άτομο όταν εργάζεται μέσα σε έναν οργανισμό, από τη φύση της εργασίας του, τους συνεργάτες του, τον τρόπο άσκησης ηγεσίας.

ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

- Για να είναι επιτυχημένη **μία πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους** θα πρέπει να γνωρίζει ο εργοδότης τι είναι αυτό που αναζητά ο εργαζόμενος.
- Στο παρακάτω γράφημα βλέπουμε τα αποτελέσματα από την εκτεταμένη έρευνα της McKinsey σε δείγμα 5.679 ταλαντούχων μεσαίων και ανώτερων στελεχών στους οποίους τέθηκε το ερώτημα:
 - Πως επιλέγουν μία εταιρεία για να εργαστούν και τι τους κάνει να παραμένουν σε αυτήν;

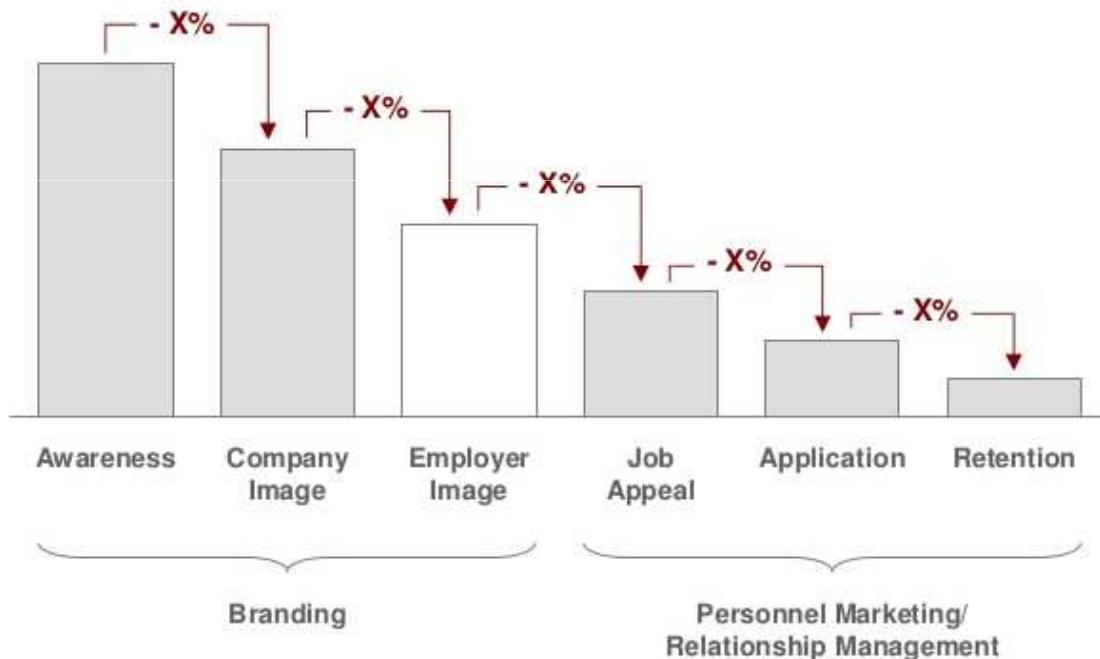
Έρευνα της εταιρείας McKinsey



- Ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία
- Δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής
- Ικανή Διοίκηση
- Συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων
- Ανάληψη πρωτοβουλιών
- Ταίριασμα με τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης
- Αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά
- Ευκαιρίες εξέλιξης καριέρας

Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Employer Image as a competitive Advantage



Η εικόνα που έχει ο εργαζόμενος για την εταιρεία παίζει καθοριστικό ρόλο στην απόφασή του να εργαστεί σε αυτή.

Μία εταιρεία μπορεί να είναι γνωστή, ισχυρή, ηγέτης στον κλάδο της έχει όμως καλό όνομα ως Εργοδότης;

Η φήμη λοιπόν της εταιρείας ως εργοδότης παίζει καθοριστικό ρόλο στο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εργοδοτών.

Επομένως η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μία εταιρεία στο να κτίσει μία καλή εικόνα ως εργοδότης είναι παρόμοια με τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί για το κτίσιμο μιας ισχυρής μάρκας προϊόντος.

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

