Ελληνική Δημοκρατία
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό
Ίδρυμα Ηπείρου

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 4: Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων: Μέθοδοι επιλογής, βασικά χαρακτηριστικά και αξιοπιστία

Ειρήνη Τριάρχη

BY NC ND

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
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ανοιχτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο ΤΕΙ Ηπείρου

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ανοικτάμαθήματα opencourses

Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Τίτλος Μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 4: Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων: Μέθοδοι επιλογής, βασικά χαρακτηριστικά και αξιοπιστία

Ειρήνη Τριάρχη
Καθηγήτρια Εφαρμογών
Βαθμίδα Καθηγητή
Πρέβεζα, 2015

BY NC ND

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
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
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.

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

ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ : 2014-15

ΕΝΟΤΗΤΑ 4Η

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ, ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

ΣΤΟΧΟΙ ΕΝΟΤΗΤΑΣ

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

- ✓ αναγνωρίζετε την σημασία της προσεκτικής επιλογής υποψηφίων
- ✓ διακρίνετε τα έγκυρα τεστ αξιολόγησης
- ✓ προσδιορίζετε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των έγκυρων τεστ αξιολόγησης
- ✓ εφαρμόζετε τα τεστ αξιολόγησης στην πράξη
- ✓ γνωρίζετε τα διαφορετικά τεστ αξιολόγησης, τα χαρακτηριστικά τους, καθώς και υπό ποιές συνθήκες μπορούν να εφαρμοστούν.

ΕΝΝΟΙΕΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- Προσεκτική επιλογή υποψηφίων εργαζομένων
- Εγκυρότητα τεστ αξιολόγησης
- Αξιοπιστία τεστ αξιολόγησης
- Τεστ νοητικών ικανοτήτων
- Τεστ κινητικών και σωματικών ικανοτήτων

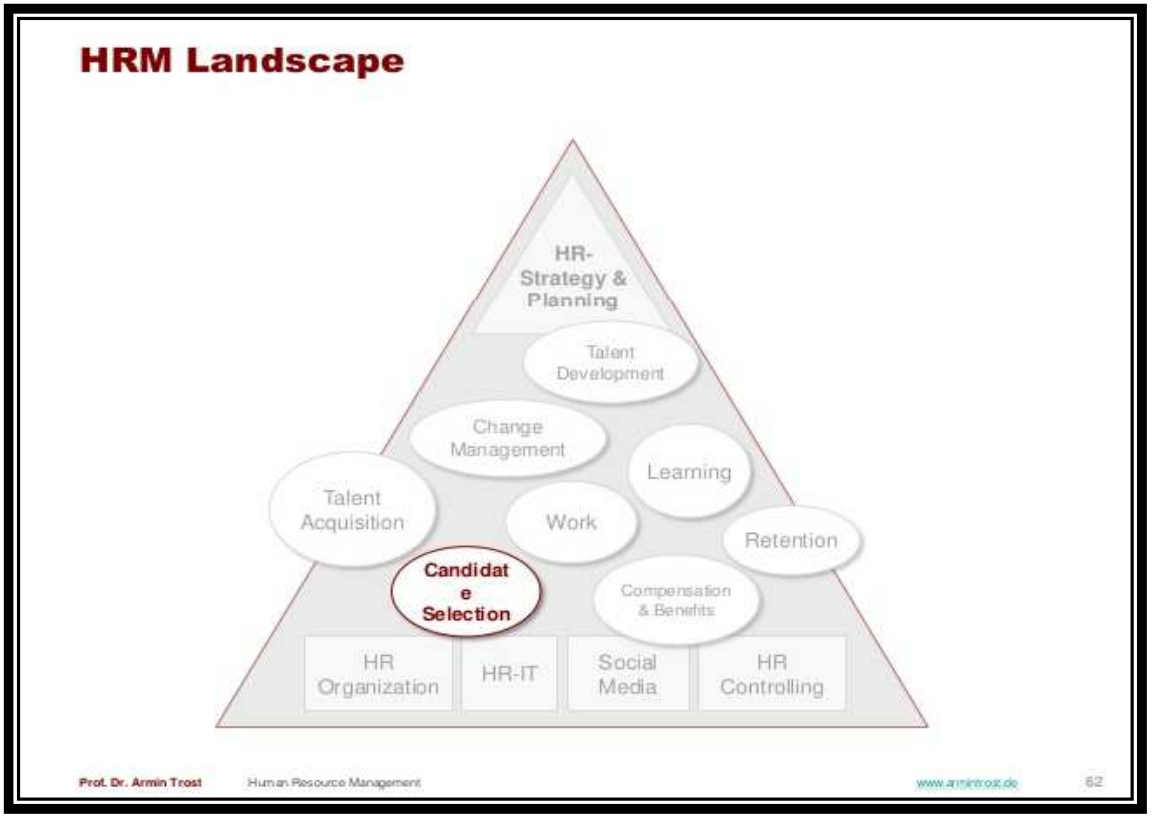
ΕΝΝΟΙΕΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

- Μέτρηση προσωπικότητας
- Διαδικτυακά τεστ αξιολόγησης
- Δείγματα εργασίας
- Κέντρα αξιολόγησης του management
- Συνέντευξη επιλογής υποψηφίων
- Διαχείριση συνεντεύξεων

ΔΙΑΛΕΞΗ 8η

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



ΣΧΕΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

1. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της εξέτασης και της επιλογής εργαζομένων;
2. Πόσο αποτελεσματικά είναι τα τεστ των υποψηφίων;
3. Πόσο σημαντικές είναι οι συνεντεύξεις των υποψηφίων εργαζομένων;
4. Ποιες άλλες τεχνικές χρησιμοποιούνται;

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΞΕΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

- **Η Σημασία της προσεκτικής επιλογής**
- **Αξιοπιστία**
- **Εγκυρότητα**
- **Πιστοποίηση της Εγκυρότητας ενός τεστ**
- **Ηθικά και Νομικά ζητήματα στην εξέταση**

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων είναι καθοριστική, καθώς:

1. Η απόδοση ενός μάνατζερ εξαρτάται πάντοτε από τους υφισταμένους του. Τα άτομα με τα κατάλληλα προσόντα σημειώνουν αξιόλογες επιδόσεις που ωφελούν τον μάνατζερ και συνολικά την εταιρεία.
2. Απεμπλοκή από τους ανεπιθύμητους, που θα προκαλέσουν στην πορεία δυσάρεστες καταστάσεις.
3. Δεν σπαταλούνται χρήματα. Η πρόσληψη και η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου στοιχίζει πόσο μάλλον ενός μάνατζερ. Στο συνολικό κόστος περιλαμβάνουμε την προμήθεια αναζήτησης, το χρόνο συνεντεύξεων, τον έλεγχο των συστάσεων και τα έξοδα μετακίνησης.

Dessler, G. (2012), Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

– Πρόκειται για την συνεκτικότητα της βαθμολογίας που λαμβάνει το ίδιο άτομο όταν επανεξετάζεται με τα ίδια ακριβώς τεστ ή με τεστ εφάμιλλης μορφής με τα αρχικά.

- Παραδείγματος χάριν , εάν ένα άτομο λάβει το βαθμό 80 σε ένα τεστ ευφυΐας τη Δευτέρα, όταν εξεταστεί ξανά την Τρίτη λάβει 120 τότε το τεστ είναι ανάξιο εμπιστοσύνης.

Dessler, G. (2012), Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

– Για να εκτιμηθεί **η αξιοπιστία ενός τεστ** χρησιμοποιούνται οι εξής μέθοδοι:

- ✓ **Εκτίμηση επανεξέτασης**

  Γίνεται η υποβολή του <u>ίδιου</u> τεστ στους ίδιους ανθρώπους σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές, συγκρίνοντας της βαθμολογία.

- ✓ **Εκτίμηση ανάλογης μορφής**

  Όταν γίνεται η επανάληψη ενός <u>παρόμοιου</u> τεστ σε ύστερη χρονική στιγμή.

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

- **Εγκυρότητα κριτηρίων**
  - Όσοι τα πάνε καλά στο τεστ τα πάνε εξίσου καλά και στη δουλειά, ενώ συγχρόνως εκείνοι που δεν τα πάνε καλά στο τεστ έχουν φτωχή απόδοση και στη δουλειά
- **Εγκυρότητα περιεχομένου**
  - Το συγκεκριμένο τεστ αποτελεί τυπικό δείγμα του περιεχομένου της θέσης εργασίας

Dessler, G. (2012), Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΞΑΚΡΙΒΩΣΕΤΕ ΤΗΝ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΤΕΣΤ

Βήμα 1: Ανάλυση θέσης εργασίας. Πρώτα θα πρέπει να αναλύσετε τη θέση και να συντάξετε περιγραφή και προδιαγραφές για τη θέση αυτή. Προσδιορίστε τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επαρκή εργασιακή απόδοση. Για παράδειγμα, θα πρέπει ο υποψήφιος να είναι επιθετικός; Πρέπει ο ενδιαφερόμενος να μπορεί να συναρμολογεί μικρά και περίπλοκα εξαρτήματα; Οι απαιτήσεις αυτές αποτελούν τους παράγοντες για την πρόγνωσή σας. Είναι τα προσόντα και οι δεξιότητες που θεωρείτε παράγοντες πρόγνωσης της επιτυχίας της εργασίας στη συγκεκριμένη θέση.

Σε αυτό το πρώτο βήμα, πρέπει να ορίσετε τι εννοείτε με τον όρο «επιτυχία της εργασίας», διότι οι παράγοντες πρόγνωσης θα περιγράφουν αυτή ακριβώς την επιτυχία. Τα πρότυπα της επιτυχίας αποκαλούνται κριτήρια. Μπορείτε να εστιάσετε σε κριτήρια που σχετίζονται με την παραγωγή (ποσότητα, ποιότητα κλπ), σε στοιχεία του εργαζόμενου (τάση για απουσίες, διάρκεια απασχόλησης κλπ) ή σε γνώμες τρίτων (σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου σύμφωνα με τους προϊσταμένους του). Για μια θέση εργάτη συναρμολόγησης, οι παράγοντες πρόγνωσης με βάση τους οποίους θα πρέπει να εξετάσετε τους υποψήφιους μπορεί να περιλαμβάνουν την επιδεξιότητα των χεριών και την υπομονή. Κριτήρια τα οποία θα προσδοκούσατε να προβλέψετε με το τεστ θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την ποσότητα των προϊόντων που παράγονται σε ωριαία βάση και τον αριθμό των ατελών προϊόντων που παράγονται ανά ώρα.

Βήμα 2: Επιλογή τεστ. Στη συνέχεια, επιλέξτε τεστ τα οποία πιστεύετε ότι μετρούν τα σημαντικά χαρακτηριστικά για τη θέση (παράγοντες πρόγνωσης). Συνήθως οι επιλογές σε αυτή τη φάση βασίζονται στην εμπειρία, σε προηγούμενη έρευνα και σε εικασίες. Δεν θα αρκεστείτε σε ένα μόνο τεστ, αντιθέτως θα διαλέξετε διάφορα τεστ, συνδυάζοντάς τα με στόχο τη μέτρηση ενός εύρους πιθανών παραγόντων πρόγνωσης, όπως η επιθετικότητα, η εξωστρέφεια και οι αριθμητικές ικανότητες.

Βήμα 3: Παράδοση των τεστ. Δώστε τα επιλεγμένα τεστ στους υποψήφιους. Η προγνωστική εγκυρότητα είναι ο πιο αξιόπιστος τρόπος για την πιστοποίηση ενός τεστ. Το τεστ πρέπει να χορηγούνται στους υποψήφιους πριν από την πρόσληψή τους. Ακολούθως αυτοί θα προσληφθούν έπειτα από χρήση υφιστάμενων τεχνικών επιλογής και όχι με βάση τα αποτελέσματα των νέου τεστ το οποίο δημιουργήσατε. Αφού οι εργαζόμενοι μείνουν για κάποιο καιρό στη δουλειά, μπορείτε να μετρήσετε την απόδοσή τους και να τη συγκρίνετε με τις επιδόσεις τους στα αρχικά τεστ. Μπορείτε έτσι να καθορίσετε εάν η απόδοσή τους στο τεστ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της μεταγενέστερης εργασιακής τους απόδοσης.

Βήμα 4: Συσχέτιση βαθμολογίας τεστ και κριτηρίων. Έπειτα καθορίστε εάν υπάρχει σημαντική σχέ- ση μεταξύ των βαθμολογικών σκορ (παράγοντες πρόγνωσης) και της απόδοσης (το κριτήριο). Αυτό γίνεται μέσω της διερεύνησης της στατιστικής σχέσης ανάμεσα στα σκορ και στην απόδοση με τη χρήση ανάλυσης συσχέτισης, η οποία δείχνει το βαθμό στατιστικής σχέσης.

Βήμα 5: Διασταυρούμενη εξακρίβωση και εξακρίβωση εκ νέου. Πριν αρχίσετε να χρησιμοποιείται το τεστ, θα θέλατε ίσως να το ελέγξετε μέσω μιας διασταυρούμενης εξακρίβωσης, επαναλαμβάνοντας τα βήματα 3 και 4 σε ένα νέο δείγμα εργαζόμενων. Κατ' ελάχιστο θα έπρεπε να εξακριβώσετε και πάλι την εγκυρότητα των τεστ σε περιοδική βάση με τη συνδρομή ενός ειδικού.

ΗΘΙΚΑ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΤΑΣΗ

- **Πτυχές της εξέτασης που αφορούν τις ευκαιρίες ίσης απασχόλησης.** Η νομοθεσία απαγορεύει τις διακρίσεις με βάση τη φυλή, το χρώμα, την ηλικία, τη θρησκεία, το φύλο, την αναπηρία και την εθνικότητα. Όσον αφορά τις εξετάσεις των υποψηφίων:

1. Πρέπει να μπορείτε να αποδείξετε ότι τα τεστ που χρησιμοποιείται σχετίζονται με την επιτυχία ή την αποτυχία εκτέλεσης της εργασίας
2. Πρέπει να αποδείξετε ότι τα τεστ δεν κάνουν άκριτα διακρίσεις απέναντι σε κοινωνικές ομάδες

Αν υπάρξει νόμιμη καταγγελία διακρίσεων τότε η Δ.Α.Π. φέρνει το βάρος των αποδείξεων.

Dessler, G. (2012), Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΕΣΤ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

- Σύμφωνα με μελέτη της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ ,το 41% των επιχειρήσεων υπέβαλε τους υποψηφίους σε τεστ για βασικές δεξιότητες, δηλαδή της ικανότητας να διαβάζει κανείς οδηγίες, να συντάσσει αναφορές, να εκτελεί διαδεδομένες αριθμητικές πράξεις.
- Outback is looking for employees who are highly social, meticulous, sympathetic, and adaptable
- They use a special personality assessment test as part of a three-step pre-employment interview process
- The company compares the candidate’s test results to the profile for Outback Steakhouse employees

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΑΠΟ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΝΑΙ Ή ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Σας αρέσουν οι περιπέτειες στη ζωή σας.		
2. Ένας εργαζόμενος που κάνει τη δουλειά του χαλαρά, στην ουσία κοροϊδεύει το αφεντικό του.		
3. Είστε ένα προσεκτικό άτομο.		
4. Κατά τα τελευταία τρία χρόνια έχετε βρεθεί στη μέση μιας διένεξης στο σχολείο ή τη δουλειά σας.		
5. Σας αρέσει να οδηγείτε γρήγορα χωρίς σοβαρό λόγο.		

Ανάλυση: Σύμφωνα με τον βιομηχανικό ψυχολόγο John Kamp, είναι στατιστικά πιθανό οι υποψήφιοι που απαντούν όχι, ναι, ναι, όχι, όχι στις ερωτήσεις 1, 2, 3, 4 και 5 να απουσιάζουν λιγότερο συχνά, να έχουν λιγότερα ατυχήματα στην εργασία τους και, εάν η δουλειά τους περιλαμβάνει οδήγηση, να έχουν λιγότερα αυτοκινητιστικά ατυχήματα εν ώρα εργασίας. Τα πραγματικά σκορ στο τεστ βασίζονται σε απαντήσεις που δόθηκαν σε 130 ερωτήματα.

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
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

cc BY NC ND

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

BY NC ND

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

ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης