



ΠΕ11: Θέματα ανθρώπινου δυναμικού

4.12. Γνώσεις και δεξιότητες για την εξεύρεση λύσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού

- Κατανοήστε τις μαθησιακές θεωρίες και μορφές μάθησης για να σχεδιάσετε και να δώσετε τις απαιτήσεις / προδιαγραφές για το σχεδιασμό της κατάρτισης και της ανάπτυξης. να είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα εκπαιδευτικό γεγονός. χρήση κατάλληλων μηχανισμών χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες ανάπτυξης δεξιοτήτων.(LO120)
- Κατανοήστε τη διαφορά μεταξύ της διαχείρισης του προσωπικού και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να υποστηρίξετε την πρόσληψη, την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων (LO121)
- Επιδείξτε την ικανότητα να διασφαλίσετε ότι ακολουθείται η κατάλληλη διαδικασία τερματισμού της απασχόλησης και να προετοιμάσετε την κατάλληλη τεκμηρίωση. (LO122)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Κωδικός περιοχής εργασίας:	11
Τίτλος περιοχής εργασίας:	Θέματα ανθρώπινου δυναμικού
Κωδικός ενότητας:	4.12
Τίτλος ενότητας:	Γνώσεις και δεξιότητες για την εξεύρεση λύσεων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού
Μαθησιακά αποτελέσματα:	LO120 LO121 LO122
Τίτλοι μαθησιακών αποτελεσμάτων:	<p>Κατανοήστε τις μαθησιακές θεωρίες και μορφές μάθησης για να σχεδιάσετε και να δώσετε τις απαιτήσεις / προδιαγραφές για το σχεδιασμό της κατάρτισης και της ανάπτυξης, να είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα εκπαιδευτικό γεγονός, χρήση κατάλληλων μηχανισμών χρηματοδότησης για πρωτοβουλίες ανάπτυξης δεξιοτήτων.(LO120)</p> <p>Κατανοήστε τη διαφορά μεταξύ της διαχείρισης του προσωπικού και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να υποστηρίξετε την πρόσληψη, την παρακίνηση και τη διατήρηση των εργαζομένων (LO121)</p> <p>Επιδείξτε την ικανότητα να διασφαλίσετε ότι ακολουθείται η κατάλληλη διαδικασία τερματισμού της απασχόλησης και να προετοιμάσετε την κατάλληλη τεκμηρίωση. (LO122)</p>
Προτεινόμενη διάρκεια:	5 ώρες
Εκπαιδευτής:	



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Τι νομίζετε ότι είναι η διαφορά μεταξύ

Διαχείρισης προσωπικού και

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Group discussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein





Η διαφορά;

- απλά ένα νέο όνομα που θα προσπαθήσει να επαναπροσδιορίσει τα τμήματα προσωπικού για να αποκτήσει περισσότερο σεβασμό για το ρόλο τους στον οργανισμό από την ανώτερη διοίκηση.
- διαφορά στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζονται οι δραστηριότητες.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Η διαχείριση προσωπικού είναι μια διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού που υπάρχει για να παρέχει το προσωπικό που χρειάζεται για τις οργανωτικές δραστηριότητες και να διαχειρίζεται τη γενική σχέση εργαζόμενο-εργοδότη.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση των ατόμων σε έναν οργανισμό. Η δουλειά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι να εξασφαλιστεί ότι η οργάνωση έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο που χρειάζεται για να επιτύχει τους στόχους της.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Η διαφορά

- Η ΔΠ επικεντρώνεται στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού από διοικητική άποψη, διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι προσλαμβάνονται, προσανατολίζονται, πληρώνονται εγκαίρως και καλύπτουν τις ανάγκες τους.
- Η ΔΑΔ αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως πόρους, οι θέσεις εργασίας της ΔΑΔ περιλαμβάνουν την ανάπτυξη αυτού του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, γεγονός που καθιστά το ανθρώπινο δυναμικό πιο «ανθρωποκεντρικό».



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



1

• Σχεδιασμός ΑΔ

2

• Στρατολόγηση και επιλογή

3

• Κατάρτιση και ανάπτυξη

4

• Διαχείριση επίδοσης

5

• Κίνητρα και διατήρηση ανθρώπων

6

• Αντιμισθία και ωφελήματα

7

• Σχεδιασμός καριέρας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



1. Σχεδιασμός ΑΔ

- “μια προσπάθεια να προβλέψουμε τις μελλοντικές επιχειρηματικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις ενός οργανισμού και να προσφέρουμε προσωπικό για να εκπληρώσουμε αυτήν την επιχείρηση και να ικανοποιήσουμε αυτή τη ζήτηση” (Bowey, 1974)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- πρέπει να ενσωματωθεί στα στρατηγικά σχέδια των οργανισμών
- η ανώτερη διοίκηση πρέπει να τονίσει τη σημασία του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων πρέπει να βασίζεται στις πιο ακριβείς διαθέσιμες πληροφορίες



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Ο ρόλος σας στη διαδικασία

- Διαχειρίστε προγράμματα, διαδικασίες και οδηγίες για να ευθυγραμμίσετε το εργατικό δυναμικό με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας
- Προετοιμασία και διατήρηση εκθέσεων που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Προετοιμασία περιοδικών εκθέσεων για τη διοίκηση, όπως απαιτείται ή ζητείται.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



2. Στρατολόγηση και επιλογή

διαδικασία

- Ανάλυση εργασίας και περιγραφή θέσεων εργασίας
 - Η διαδικασία της λεπτομερούς εξέτασης μιας εργασίας, προκειμένου να εντοπιστούν τα συστατικά της καθήκοντα. Η λεπτομέρεια και η προσέγγιση μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο αναλύεται η εργασία
- Προμήθεια
 - Εσωτερικοί και εξωτερικοί υποψήφιοι
- Συνέντευξη πρόσληψης και άλλες μέθοδοι πρόσληψης
- Έλεγχοι αναφοράς
- Δημιουργία προσφοράς και διαχείριση διαδικασιών ενοικίασης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Ο ρόλος σας στην πρόσληψη και την επιλογή

Εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και την ύπαρξη / ανυπαρξία του τμήματος ΑΔ

- Ευθύνη για τη διαφήμιση κενών θέσεων και την πρώτη προεπιλογή των υποψηφίων
- Απαντώντας σε ανεπιτυχείς υποψηφίους
- Οργάνωση και πρόσκληση σε συνεντεύξεις, καλωσόρισμα υποψηφίων
- Έλεγχοι συστάσεων
- Διαχείριση διαδικασιών πρόσληψης (γραφική εργασία, κατάρτιση...)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



3. Κατάρτιση και ανάπτυξη

Συστατικά της συστηματικής κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων

1. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης - η κατάρτιση πρέπει να έχει νόημα
2. Ορισμός στόχων κατάρτισης - η κατάρτιση πρέπει να είναι προσανατολισμένη στο στόχο
3. Η προετοιμασία σχεδίων κατάρτισης - πρέπει να αντικατοπτρίζει τη στρατηγική και να σέβεται το κόστος και τα οφέλη
4. Μέτρηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



3. Κατάρτιση και ανάπτυξη

Ο ρόλος σας

- Επίβλεψη και προγραμματισμός της εισαγωγής και της υποχρεωτικής εκπαίδευσης
- Διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε συνεργασία με τη διοίκηση και εξωτερικούς προμηθευτές
- Συλλογή και αξιολόγηση σχολίων ανατροφοδότησης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4. Διαχείριση επίδοσης

- Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαδικασία με την οποία οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να προγραμματίσουν, να παρακολουθήσουν και να αναθεωρήσουν τους στόχους εργασίας του εργαζομένου και τη συνολική συμβολή του στην οργάνωση.
- Πρόκειται για συνεχή διαδικασία καθορισμού στόχων, αξιολόγησης της προόδου και παροχής συνεχούς καθοδήγησης και ανατροφοδότησης για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι πληρούν τους στόχους και τους στόχους της σταδιοδρομίας τους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4. Διαχείριση επίδοσης

- **Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι διαδικασία για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.**
- **Μέθοδοι**
 - Σειρά κατάταξης
 - Συνδυασμένες συγκρίσεις
 - Ελεύθερη μορφή / Αφηγήσεις
 - Αυτοεκτίμηση
 - Κέντρο αξιολόγησης
 - Εκτέλεση
 - Εκτίμηση



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



5. Κίνητρα και διατήρηση προσωπικού

- Η διατήρηση των εργαζομένων αποτελεί μια προσπάθεια μιας επιχείρησης να διατηρήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που να υποστηρίζει το σημερινό προσωπικό να παραμείνει στην εταιρεία. Πολλές πολιτικές διατήρησης των εργαζομένων αποσκοπούν στην αντιμετώπιση των διαφόρων αναγκών των εργαζομένων ώστε να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους και να μειώσουν το σημαντικό κόστος που συνεπάγεται η πρόσληψη και η κατάρτιση νέου προσωπικού.
- Η διατήρηση των εργαζομένων μπορεί να αντιπροσωπεύεται από ένα απλό στατιστικό στοιχείο, για παράδειγμα, το ποσοστό διατήρησης 80% συνήθως υποδηλώνει ότι ένας οργανισμός διατήρησε το 80% των υπαλλήλων του σε μια δεδομένη περίοδο.



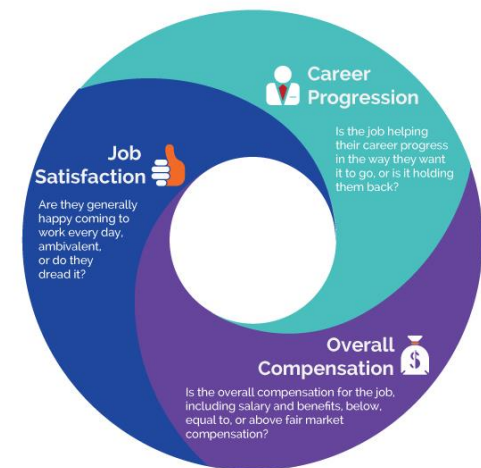
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



5. Κίνητρα και διατήρηση προσωπικού

- Οι προσπάθειες για τη διατήρηση των εργαζομένων θα πρέπει να στοχεύουν σε πολύτιμους και συνεισφέροντες εργαζόμενους.
- Η εναλλαγή των εργαζομένων είναι ένα σύμπτωμα βαθύτερων προβλημάτων που δεν έχουν επιλυθεί, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, την απουσία σαφούς σταδιοδρομίας, την έλλειψη αναγνώρισης, τις κακές σχέσεις υπαλλήλων-διαχειριστών ή πολλά άλλα θέματα.
- Η έλλειψη ικανοποίησης και δέσμευσης στον οργανισμό μπορεί επίσης να αναγκάσει έναν υπάλληλο να αποσυρθεί και να αρχίσει να αναζητά άλλες ευκαιρίες.
- Η αμοιβή δεν παίζει πάντα τόσο μεγάλο ρόλο στην πρόκληση του κύκλου εργασιών, όπως συνήθως πιστεύεται



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



5. Κίνητρα και διατήρηση προσωπικού

Κινητοποίηση υπαλλήλων

- Το κίνητρο είναι ο εγγενής ενθουσιασμός του εργαζόμενου και η προσπάθειά του να πραγματοποιήσει δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Το κίνητρο είναι ότι η εσωτερική κίνηση που προκαλεί ένα άτομο να αποφασίσει να αναλάβει δράση.
- Το κίνητρο ενός ατόμου επηρεάζεται από βιολογικούς, πνευματικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες.
- Είναι μια πολύπλοκη, όχι εύκολα προσδιορισμένη, εγγενής κινητήρια δύναμη που μπορεί επίσης να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Οργανωτικά συστήματα ανταμοιβής

- Μέθοδοι πληρωμής (Σταθερές vs. ασταθείς)
- Περιθωριακά οφέλη - τα προγράμματα που χρησιμοποιεί ο εργοδότης για να συμπληρώσει την αποζημίωση των εργαζομένων, όπως η αμειβόμενη άδεια, η ιατρική ασφάλιση, το εταιρικό αυτοκίνητο και άλλα
- Υλικά vs. άυλα κίνητρα
- Κίνητρο μέσω του σχεδιασμού της εργασίας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



6. Σχεδιασμός καριέρας

- Ο σχεδιασμός καριέρας είναι μια διαδικασία συστηματικής αντιστοίχισης των στόχων σταδιοδρομίας και των ατομικών δυνατοτήτων με ευκαιρίες για την εκπλήρωσή τους. Πρόκειται για μια διαδικασία βελτίωσης της μελλοντικής αξίας των εργαζομένων.
- **Η διαδικασία σχεδιασμού καριέρας περιλαμβάνει τόσο την οργάνωση όσο και την ατομική ευθύνη.**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



6. Σχεδιασμός καριέρας

Στόχοι:

1. Να προσδιοριστούν τα θετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.
2. Να αναπτυχθεί ευαισθητοποίηση σχετικά με τη μοναδικότητα κάθε εργαζομένου.
3. Να καταστήσει σεβαστά τα συναισθήματα των άλλων εργαζομένων.
4. Να προσελκυστούν ταλαντούχοι υπάλληλοι στην οργάνωση.
5. Να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στις δεξιότητες οικοδόμησης.
6. Να δημιουργηθούν υγιείς τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων, συναισθημάτων και στρες.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



6. Σχεδιασμός καριέρας

ΟΦΕΛΗ:

1. Εξασφαλίζει τη συνεχή παροχή προωθούμενων εργαζομένων.
2. Βοηθά στη βελτίωση της αφοσίωσης των εργαζομένων.
3. Ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός υπαλλήλου.
4. Αποθαρρύνει την αρνητική στάση των ανωτέρων που ενδιαφέρονται για την καταστολή της ανάπτυξης των υφισταμένων.
5. Εξασφαλίζει ότι η ανώτερη διοίκηση γνωρίζει το μέγεθος και την ικανότητα των εργαζομένων που μπορούν να κινηθούν προς τα πάνω.
7. Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας μειώνει τον κύκλο εργασιών.
8. Κάθε οργάνωση προετοιμάζει το σχεδιασμό διαδοχής ως προς το ποιος είναι ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας ως το πρώτο βήμα.



**Succession
Planning**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



CAREER ANCHORS = Κίνητρα που κάνουν τους εργαζόμενους να κρατούνται στις δουλειές τους.

Ο όρος εισήχθη από τον οργανωτικό θεωρητικό των Ηνωμένων Πολιτειών Edgar H. Schein, είναι ισχυροί μη νομισματικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και την καριέρα και παρέχουν έναν τρόπο κατανόησης των αποφάσεων σταδιοδρομίας.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Μια "άγκυρα καριέρας" είναι ένας συνδυασμός τομέων αρμοδιότητας, κινήτρων και αξιών που σχετίζονται με τις επαγγελματικές επιλογές εργασίας. (E. Schein)

Αποτελείται από τα ταλέντα, τα κίνητρα και τις αξίες του ατόμου, όπως αντιλαμβάνονται οι ίδιοι, που παρακινούν να σταθεροποιήσουν την καριέρα τους.

Εάν ένας υπάλληλος δεν γνωρίζει τις άγκυρες σταδιοδρομίας του, θα μπορούσε να προσγειωθεί σε μια κατάσταση εργασίας στην οποία στερείται ικανοποίησης από την εργασία



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Τεχνική / λειτουργική ικανότητα
- Διαχειριστική ικανότητα
- Αυτονομία / ανεξαρτησία
- Ασφάλεια / σταθερότητα
- Επιχειρηματική δημιουργικότητα
- Υπηρεσία / αφοσίωση σε μια αιτία
- Καλή πρόκληση
- ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ

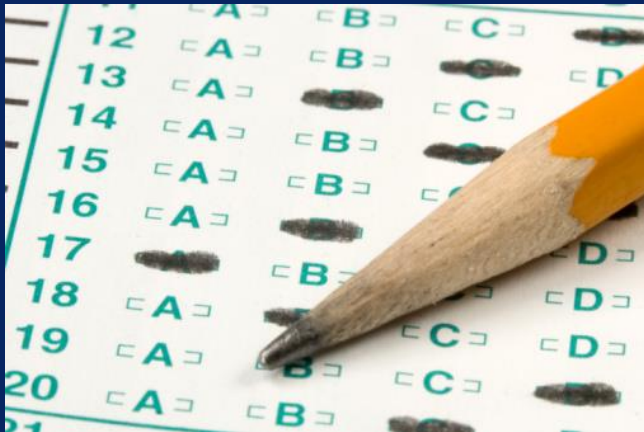


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



Αυτοαξιολόγηση σχετικά με τις άγκυρες
καριέρας

EUPA_LO_121_M_001



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Παράγοντες που υποστηρίζουν τις προσλήψεις, τα κίνητρα και τη διατήρηση

- Η πρόσληψη των σωστών εργαζομένων
- Πακέτο Ανταγωνιστικών Παροχών και Μισθός
- Άνετο εργασιακό περιβάλλον και κουλτούρα
- Συνεχής εκπαίδευση
- Στυλ διοίκησης
- Τακτικές αναθεωρήσεις
- Αναγνώριση
- Σωστός σχεδιασμός καριέρας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Η επιτυχία της οργάνωσης εξαρτάται από την ανάπτυξη τέτοιων πρακτικών διαχείρισης και μορφών μάθησης που τονώνουν:

- ✓ Πρωτοβουλία
- ✓ Δημιουργικότητα
- ✓ Ικανότητα προσαρμογής
- ✓ Κίνητρο
- ✓ Διακριτικότητα
- ✓ Ικανότητα
- ✓ Εταιρικό προσανατολισμό
- ✓ Ευθύνη
- ✓ Συνεργασία



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης σχετίζονται επίσης με τη δημιουργία:

- Ισχυρής ομάδας διαχείρισης
- Καλά κινητοποιημένοι, αφοσιωμένοι, ειδικευμένοι και ευέλικτοι εργαζόμενοι
- Σταθερές και συνεργατικές σχέσεις εργοδότη-εργαζομένων
- Ολοκληρωμένη στρατηγική της ποιότητας της εργασίας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Αφοσίωση

Η ασφάλεια της θέσης εργασίας αναγνωρίζει την εγγενή ανάγκη που οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδείξουν τη δέσμευσή τους για την επιχείρηση και τα καθήκοντά τους.

- Ικανότητα

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις βασίζονται σε ικανούς εργαζόμενους που κατανοούν τις προσδοκίες απόδοσης των εργοδοτών τους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει την ικανότητα του εργατικού δυναμικού παρέχοντας εκπαίδευση και προσανατολισμό για την αναβάθμιση και βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και των γνώσεων σχετικά με τις θέσεις εργασίας.

- Cost-Effectiveness

- Συνάφεια με τις εργασίες



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων λεπτομερώς

- Θεωρίες μάθησης
- Στυλ μάθησης
- κύκλος μάθησης του Kolb
- Εκπαιδευτικός κύκλος
 - Ανάγκες κατάρτισης και ανάλυση στόχων
 - Ανάπτυξη προγράμματος κατάρτισης
 - Εκπαίδευση
 - Εκπαίδευση ανατροφοδότησης και αξιολόγησης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Οι θεωρίες μάθησης είναι εννοιολογικά πλαίσια στα οποία η γνώση απορροφάται, επεξεργάζεται και διατηρείται κατά τη διάρκεια της μάθησης.

- Ανάλυση συμπεριφοράς
- Ο κονστρουκτιβισμός
- Μαθησιακές θεωρίες στυλ
 - Οπτική ακουστική κιναισθητικοί (VAK)
 - Η βιωματική μάθηση του Kolb



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Ανάλυση συμπεριφοράς - η μάθηση είναι η απόκτηση νέας συμπεριφοράς μέσω της εκπαίδευσης και της κοινωνικής μάθησης.

Ο κονστρουκτιβισμός - η σημασία της ενεργού συμμετοχής των μαθητών στην οικοδόμηση της γνώσης για τον εαυτό τους. Ο δάσκαλος ενεργεί ως διευκολυντής, ο οποίος ενθαρρύνει τους μαθητές να ανακαλύψουν αρχές για τον εαυτό τους και να κατασκευάσουν γνώσεις, δουλεύοντας και απαντώντας σε ανοικτά ερωτήματα και επιλύοντας τα προβλήματα του πραγματικού κόσμου. Για να γίνει αυτό, ένας δάσκαλος θα πρέπει να ενθαρρύνει την περιέργεια και τη συζήτηση μεταξύ των μαθητών του καθώς και την προώθηση της αυτονομίας τους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Οι θεωρίες για το στυλ μάθησης** προτείνουν ότι τα άτομα μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους, ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι μάθησης και ότι η γνώση του προτιμώμενου τρόπου εκμάθησης ενός μαθητή θα οδηγήσει σε ταχύτερη και πιο ικανοποιητική βελτίωση.

Learning Styles



Audio



Visual



Kinaesthetic



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool



Στυλ μάθησης – ερωτηματολόγιο αυτό-
αξιολόγησης

EUPA_LO_120_M_001



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Οι ακουστικοί τύποι** λαμβάνουν τις πληροφορίες καλύτερα όταν μιλάνε ή ακούν. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που μπορούν να πάρουν πολλά από τις διαλέξεις στην τάξη ή όταν μιλάνε με έναν φίλο. Έχουν επίσης την τάση να εξηγούν καλά τα πράγματα, γι 'αυτό πάνε καλά στις προφορικές εξετάσεις. Κάποιοι λένε ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο εμπίπτει στην κατηγορία των ακουστικών επειδή αντανακλά την ανθρώπινη ομιλία περισσότερο από **άλλες μορφές γραφής.**



- **Οι οπτικοί τύποι προτιμούν γραφικές παραστάσεις πληροφοριών**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **οι μαθητές που διαβάζουν / γράφουν** είναι εκείνοι που αγαπούν να μαθαίνουν από το γραπτό λόγο.
- Είναι το είδος των ανθρώπων που μπορούν να διαβάσουν ένα βιβλίο και να είναι έτοιμοι για κάποιο τεστ.
- Αυτό συχνά τους καθιστά καλούς φοιτητές, καθώς μπορούν να αντλούν πληροφορίες από διαφορετικά κείμενα.
- Είναι επίσης το είδος των ανθρώπων που διαβάζουν λεξικά, βιβλία και ό, τι μπορούν στο Διαδίκτυο.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Κινησθητικοί τύποι.** Αυτοί προτιμούν να συνδέουν αυτό που μαθαίνουν με πραγματικές εμπειρίες.
- Επωφελούνται από τη σταθερότητα του τι τους παρουσιάζεται.
- Συχνά η κινησθητική μάθηση ορίζεται ως το να χρησιμοποιείς τα χέρια ενός ατόμου και να κάνεις μια δραστηριότητα, όπως να μάθεις να οδηγείς με την πραγματική οδήγηση



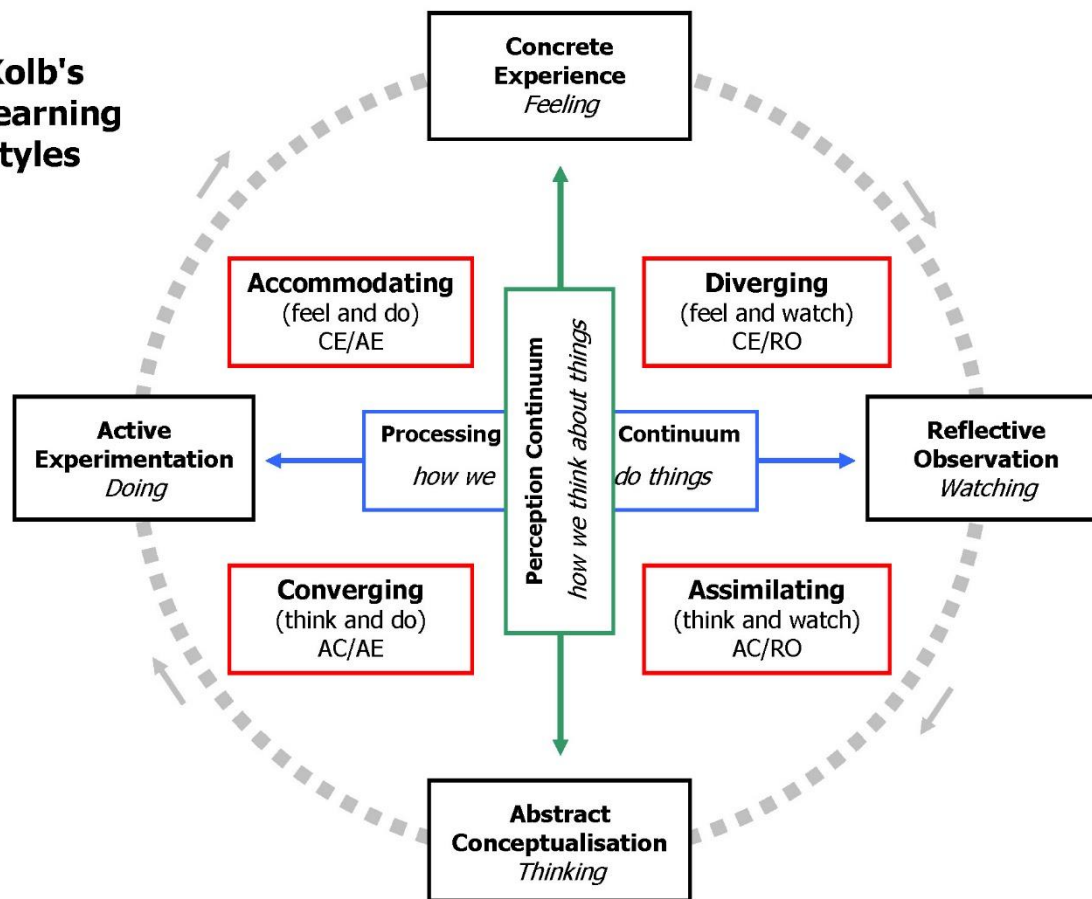
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Θεωρία εμπειρικής μάθησης του Kolb

Kolb's learning styles



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Θεωρία εμπειρικής μάθησης του Kolb

1. Πρώτον, ο εκπαιδευόμενος έχει μια συγκεκριμένη εμπειρία, όπου αντιμετωπίζει μια νέα κατάσταση ή μια αναγόμευση μιας παρόμοιας προηγούμενης εμπειρίας.
2. Στο δεύτερο στάδιο, ο μαθητής υφίσταται μια αντανάκλαστική παρατήρηση, όπου τοποθετεί τη νέα εμπειρία μέσα στις προηγούμενες γνώσεις του.

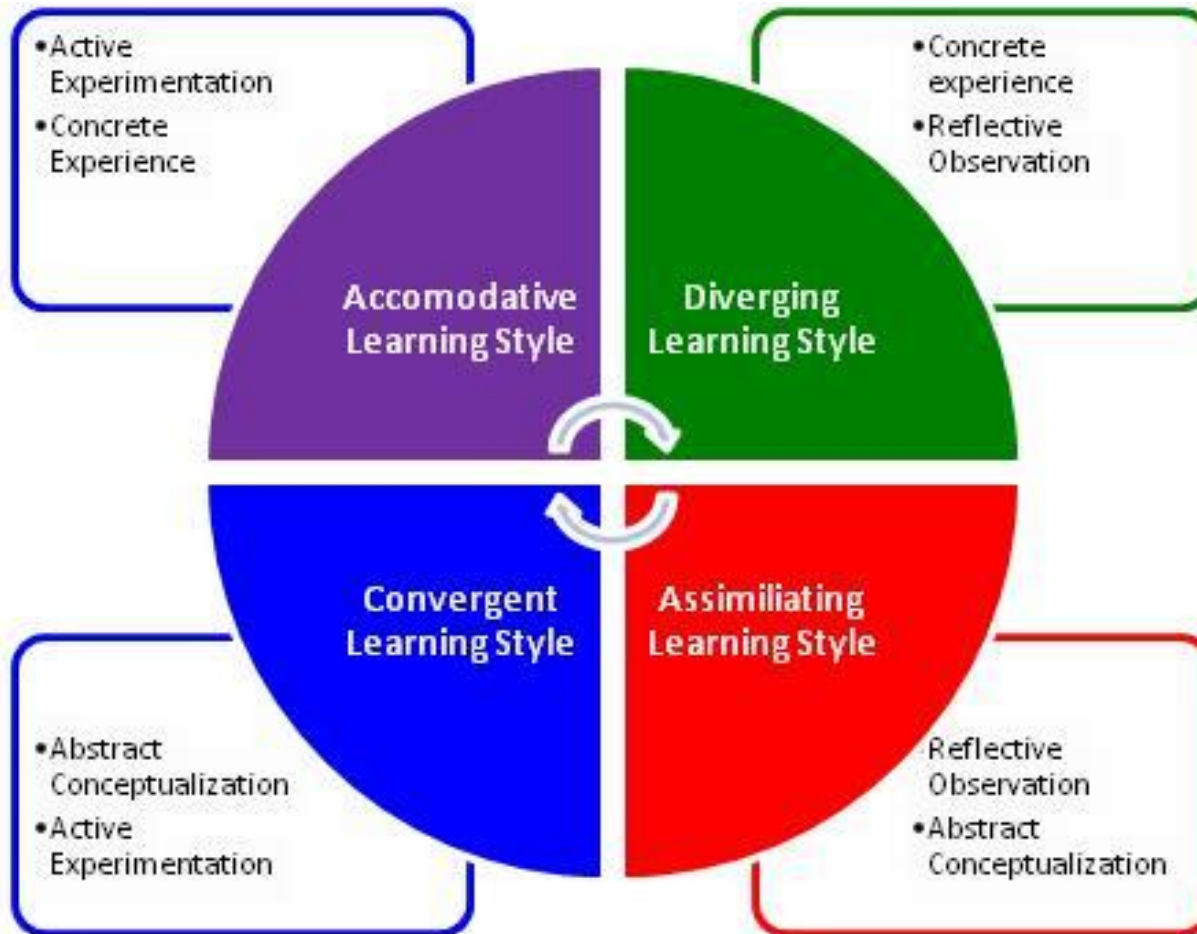


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Θεωρία εμπειρικής μάθησης του Kolb



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



3. Το τρίτο στάδιο είναι η αφηρημένη αντίληψη, όπου οι σκέψεις του εκπαιδευόμενου οδηγούν σε μια νέα κατανόηση ή στη διεύρυνση της τρέχουσας κατανόησης.
4. Τέλος, το τέταρτο στάδιο, ο ενεργός πειραματισμός, είναι όταν ο μαθητής παίρνει τις νεοσυσταθείσες ή διευρυμένες γνώσεις του και τις θέτει σε δοκιμασία σε άλλες καταστάσεις.

Η ενεργή φάση πειραματισμού οδηγεί σε πιο συγκεκριμένη εμπειρία, η οποία ξεκινά τον κύκλο της μάθησης ξανά.



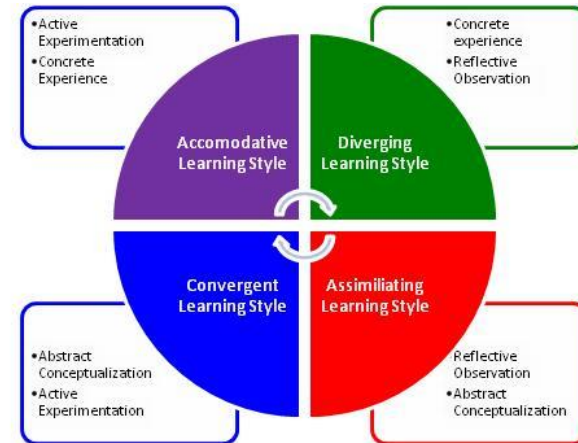
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Στυλ μάθησης κατά τον Kolb

Οι μαθητές που χαρακτηρίζονται ως αποκλίνοντες μαθαίνουν καλύτερα όταν αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες εμπειρίες και τους αρέσει να καθίσουν και να παρατηρήσουν. Τους αρέσει να συγκεντρώνουν πληροφορίες και να δουλεύουν σε ομάδες, οπότε δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι είναι καλοί σε καταιγισμούς ιδεών και στο να ακούν τους άλλους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Η αφομοιωτικοί μαθητές είναι αυτό που ο Kolb ονομάζεται «Ανακλαστικοί παρατηρητές». Ωστόσο, προτιμούν την αφηρημένη αντίληψη για συγκεκριμένες εμπειρίες. Αυτό τους καθιστά λιγότερο προσανατολισμένους στους ανθρώπους από τους αποκλίνοντες και ενδιαφέρονται περισσότερο για τις μεγάλες ιδέες και έννοιες. Επίσης, τους αρέσει να ακούν διαλέξεις και να σκέφτονται για τις θεωρίες και μοντέλα



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Στυλ μάθησης κατά τον Kolb

Στο πολύ αντίθετο άκρο του φάσματος από τους αποκλίνοντες μαθητές είναι οι συγκλίνοντες, οι οποίοι προτιμούν τόσο αφηρημένες έννοιες όσο και ενεργητικούς, πρακτικούς πειραματισμούς. Είναι πρακτικοί όπως οι αφομοιωμένοι εκπαιδευόμενοι και μοιράζονται την αγάπη για αφηρημένες έννοιες. Ωστόσο, τους αρέσει να πειραματίζονται και να προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις μεγάλες ιδέες τους στον κόσμο γύρω τους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Το τελευταίο στυλ εκμάθησης, ο διευκολυντικός μαθητής, αποδίδει καλύτερα όταν του δίνονται συγκεκριμένες εμπειρίες και πρακτικές εφαρμογές. Τείνουν να είναι οι άνθρωποι που ακολουθούν το «έντερο» τους αντί να αναλύουν και να αξιολογούν τις ιδέες μεγάλων εικόνων.

Στηρίζονται επίσης σε μεγάλο βαθμό σε άλλους ανθρώπους για πληροφορίες, χρησιμοποιώντας κοινωνικά δίκτυα για να επιτύχουν στόχους.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Η κατάρτιση αναφέρεται στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση σε οποιοδήποτε δεδομένο ρόλο

Ανάπτυξη των:

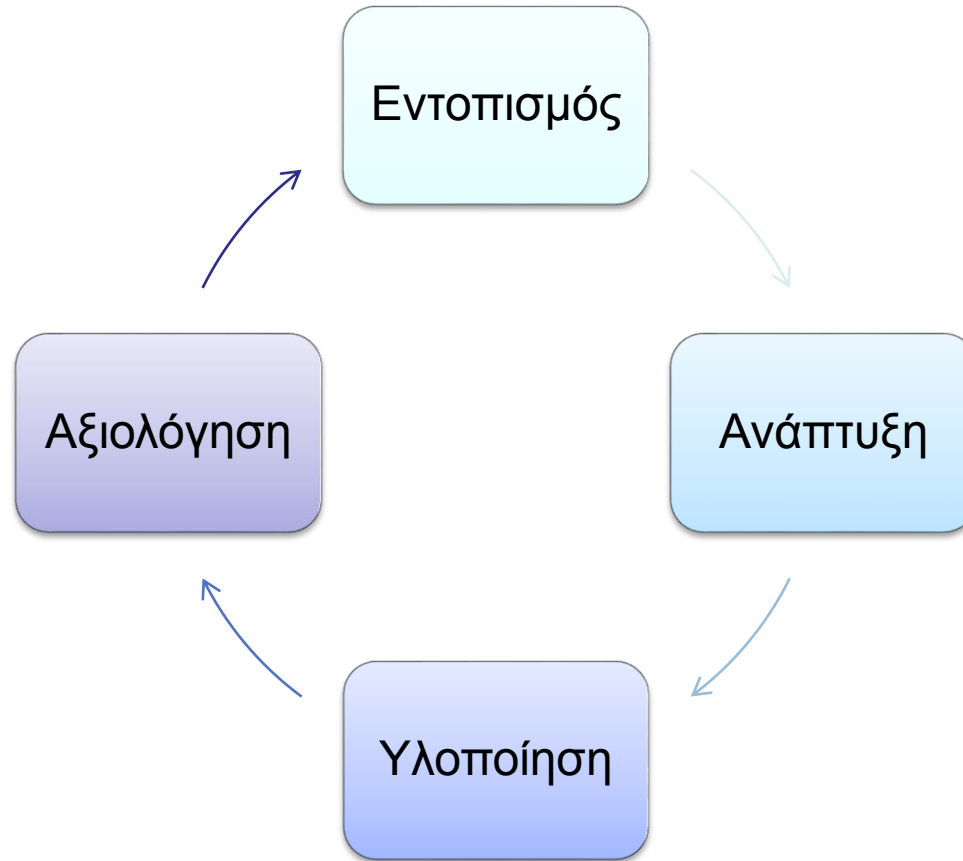
- ειδική και συγκεκριμένη γνώση είναι για ένα θέμα,
- ανεπτυγμένη ικανότητα ή δεξιότητα σε μια συγκεκριμένη πνευματική ή φυσική περιοχή
- Η στάση είναι μια εσωτερική κατάσταση που επηρεάζει την επιλογή της δράσης κάποιων αντικειμένων, προσώπων ή γεγονότων



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΤΕ τα ζητήματα που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις Προσοχή: Δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν όλα αυτά που εντοπίστηκαν μέσω της κατάρτισης
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Προτεραιότητα σε εκείνα που προσδιορίζονται και αναπτύξετε στόχους κατάρτισης + διεξαγωγή ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών
- ΕΦΑΡΜΟΓΗ – Υλοποιήστε λύση κατάρτισης
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - Συγκρίνετε τις επιδόσεις των εργαζομένων / των ομάδων πριν και μετά



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Η συστηματική διαδικασία καθορισμού και ταξινόμησης των στόχων κατάρτισης, μέτρησης των εκπαιδευτικών αναγκών και καθορισμός των προτεραιοτήτων για δράσεις κατάρτισης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- **Ανάγκη κατάρτισης** = η διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της απαιτούμενης ανθρώπινης απόδοσης σε ορισμένους συγκεκριμένους τομείς δραστηριοτήτων, όπου η βελτιωμένη εκπαίδευση είναι ο οικονομικότερος τρόπος εξάλειψης της διαφοράς

Δεν είναι όλα μια ανάγκη κατάρτισης!

Επιχειρηματική Ανάγκη

Απαιτήσεις απόδοσης

Απαιτήσεις περιβάλλοντος εργασίας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Οφέλη

- Οργανωτική εστίαση στην απόδοση
- Αναγνωρίζει τις διαδρομές για την κάλυψη των ελλείψεων οργανωτικής επίδοσης
- Μέσω της εμπλοκής δημιουργεί εσωτερική δέσμευση για την επίτευξη οργανωτικών στόχων



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Δυσκολίες

- Χρονοβόρος
- Δημιουργεί υψηλές προσδοκίες
- Απαιτεί υποστήριξη και κατανόηση ανώτατου επιπέδου
- Μπορεί να απομονώνει ορισμένες κατηγορίες προσωπικού



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Εκπαίδευση στην εργασία

- Mentoring
- Coaching
- Εναλλαγή εργασιών
- Μαθητεία
- Πρακτική



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Εκτός εργασίας εκπαίδευση

- Διαλέξεις
- Συνέδρια
- Ασκήσεις προσομοίωσης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Κάθε χρόνο οι οργανώσεις και τα άτομα ξοδεύουν κυριολεκτικά δισεκατομμύρια δολάρια σε προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης. Ωστόσο, η εμπειρία έχει δείξει με συνέπεια ότι ελάχιστος χρόνος ή δαπάνη καταβάλλεται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης που έχει πραγματοποιηθεί.

- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης λειτουργεί;
- Αξίζει τον κόπο;
- Τα αποτελέσματα δικαιολογούν την επένδυση;



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Αξιολόγηση:

- **Πλαίσιο** - Αξιολογήσεις μέσα ή αμέσως μετά το μάθημα
- **Input** - Οι αξιολογήσεις επικεντρώθηκαν στους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη του μαθησιακού συμβάντος (π.χ. περιεχόμενο, μέθοδοι κ.λπ.)
- **Output** - Αξιολόγηση των άμεσων, ενδιάμεσων και τελικών αποτελεσμάτων του μαθησιακού γεγονότος



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4 επίπεδα

1, αντίδραση

- μετρά τις προοπτικές των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό μάθημα, παρέχοντας ένα μέτρο ικανοποίησης του πελάτη.
- Χαμηλό κόστος, εύκολο στη χρήση, παρέχει γνώσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων, γρήγορη ανατροφοδότηση σχετικά με την επιτυχία και τις αποτυχίες
- Τα αποτελέσματα μπορεί να μην αποτελούν αξιόπιστη βάση για την αλλαγή στρατηγικής κατάρτισης

ΕΡΓΑΛΕΙΑ: Ερωτηματολόγια, Συνεντεύξεις και Συζήτηση Ομάδας, Μαθησιακά Ημερολόγια, Δεδομένα Συμμετοχής και Ακεραιότητας, Αποτελέσματα Αξιολόγησης



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4 επίπεδα

1, αντίδραση - ΚΡΙΤΗΡΙΑ

- **Περιεχόμενο** - ποιότητα, ποσότητα, συνάφεια, επίπεδο
- **Στυλ** - ρυθμός, μορφή, προσβασιμότητα στη γλώσσα, διαδραστικότητα, ευελιξία
- **Μέσα ενημέρωσης** - ποικιλία, ευκρίνεια, ευκρίνεια, φιλικότητα προς το χρήστη, τόνωση
- **Προσωπικό** - παρουσίαση, κίνητρο, κατάλληλο για σκοπό, δέσμευση, εμπειρογνωμοσύνη, επαγγελματισμός, δέσμευση
- **Τοποθεσία** - κατάλληλη για σκοπό, άνεση, πρόσβαση, αναψυκτικά, εγκαταστάσεις
- **Χρονισμός** - σε σχέση με εξωτερικά και εσωτερικά γεγονότα



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4 επίπεδα

2, μάθηση

- μετρά τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες έχουν καταλάβει και λάβει υπόψη τους μαθησιακούς στόχους του μαθήματος. μπορεί να περιλαμβάνει δοκιμές απόδοσης πριν και μετά το μάθημα.
- παρέχει λεπτομερέστερη ένδειξη για το κατά πόσον ένα πρόγραμμα κατάρτισης είναι αποτελεσματικό
- απαιτεί περισσότερο χρόνο και πόρους



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4 επίπεδα

3, μεταφορά στην εργασία

- αυτό το επίπεδο μετρά πώς οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι αξίες από ένα μάθημα χρησιμοποιούνται στην εργασία.
- συνήθως μετριέται 3 έως 6 μήνες μετά την κατάρτιση.
- παρέχει λεπτομερέστερη ένδειξη για το κατά πόσον ένα πρόγραμμα κατάρτισης είναι αποτελεσματικό
- απαιτεί σημαντικό χρόνο, εμπειρογνωμοσύνη και πόρους



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



4 επίπεδα

4, Αντίκτυπος στον οργανισμό

- Απαιτεί σημαντικό χρόνο, εμπειρογνωμοσύνη και πόρους
- Το επίπεδο αυτό μετρά όλα τα είδη επιπτώσεων σε έναν οργανισμό σε τομείς όπως:
 - Ποιότητα και ποσότητα παραγωγής
 - Τζίρος
 - Κόστος λειτουργίας
 - Υγεία και την ασφάλεια
 - Θέσεις εργασίας
 - Μέθοδοι εργασίας



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Στρατηγική

- Σχέση ποιότητας και τιμής
- Στρατηγική επενδυτικής αξίας
- Στρατηγική με επίκεντρο τους στόχους
- Στρατηγική ελέγχου
- Επιχειρησιακή στρατηγική



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



WORKSHOP EVALUATION FORM

Name of Presenter: _____ Date: _____

Title of Workshop: _____

Overall, how would you rate this workshop?

1. How would you rate the usefulness of the content?
(1 2 3 4 5)
2. How would you rate the hands-on activities?
(1 2 3 4 5)
3. How would you rate the presenter's knowledge in the subject?
(1 2 3 4 5)
4. How would you rate the presenter's style of teaching?
(1 2 3 4 5)
5. How would you rate the pace of the presentation?
(Too fast Too slow Just right)
6. Was the workshop above or below your current skill level?
(Above Below Just right)
7. What did you like best or find most useful about the presentation?
8. What skills did you learn that may help prepare you for technology integration in the classroom?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Methodological tool

Αξιολόγηση κατάρτισης και εισηγήσεις

EUPA_LO_120_M_002

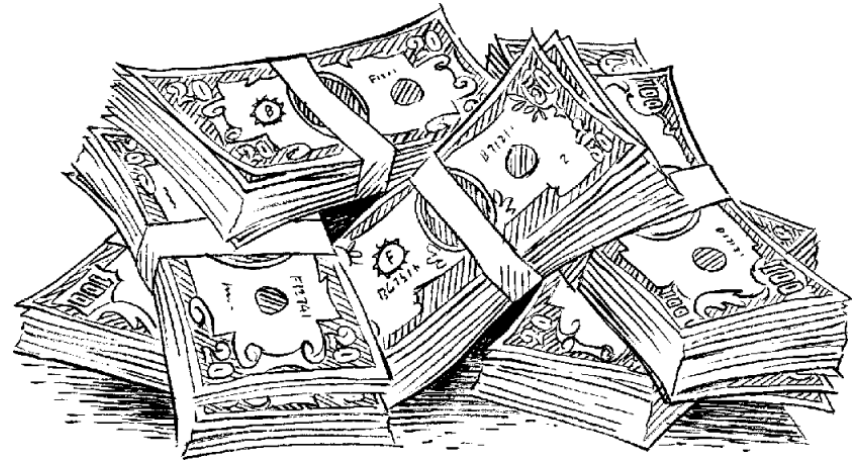


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



- Καταβάλλεται από τον εργοδότη
- Κοινή χρηματοδότηση
- Εξωτερική χρηματοδότηση (χορηγία)
- Προγράμματα της ΕΕ



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein





Συγχαρητήρια!

Ολοκληρώσατε την ενότητα



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

