

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου  
και Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Αναγνώριση των πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε  
έναν οργανισμό και ο αντίκτυπος στην απόδοσή του.  
Μελέτη Περίπτωσης: Μεγάλη Ελληνική Εταιρία Ύδρευσης και  
Αποχέτευσης**

**Όνομα φοιτητή: Στυλιανός Σπ. Παππάς**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μαρία – Ελένη Αγοράκη**

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Μάιος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον  
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου  
και Ιδιωτικού Τομέα**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαρία - Ελένη Αγοράκη**  
Επίκουρη Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Οδυσσέας Σπηλιόπουλος**  
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και  
Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Βασίλης Μπαμπαλός**  
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής,  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

**Postgraduate Master Program in Management and  
Financial Planning for executives of the Public and Private  
Sector**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Master Thesis**

**Identifying human resource management practices in an  
organization and the impact on its performance  
Case Study: Large Greek Water Supply and Sewerage Company**

**Student Name: Stylianos. Sp. Pappas**

**Supervising Professor: Maria – Eleni Agoraki**

Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of Peloponnese. This dissertation is part of the requirements for obtaining the Master's Degree in Management and Financial Planning for executives of the Public and Private Sector

Kalamata, May 2023

UNIVERSITY OF PELOPONNESE  
DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

**Postgraduate Master Program in Management and Financial  
Planning for executives of the Public and Private Sector**

**Executive MBA in Financial Planning**



**Thesis Committee**

**Maria - Eleni Agoraki**

**Assistant professor, Department of Accounting and Finance, University of  
Peloponnese**

**Odysseus Spiliopoulos**

**Associate professor, Department of Accounting and Finance, University of  
Peloponnese**

**Vassilis Babalos**

**Assistant Professor, Department of Accounting and Finance, University of  
Peloponnese**

Ο Στυλιανός Παπάς

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

*Στην οικογένειά μου,*

*για την αγάπη, τη στήριξη και την κατανόηση τους, όλο το χρονικό διάστημα που έπρεπε να αφιερώσω στην μελέτη αυτή και το στέρησα από εκείνους.*

## Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος Εικόνων.....	6
Κατάλογος Πινάκων .....	7
Κατάλογος Γραφημάτων .....	12
Περίληψη .....	17
Abstact .....	19
A. Εισαγωγή.....	20
B. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management – HRM).....	22
Γ. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων .....	24
Γ.1. Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων (Human Resource Planning - HRP) .....	24
Γ.2. Πρακτικές Πρόσληψης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού. ....	24
Γ.3. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη .....	25
Γ.4. Η αμοιβή και οι παροχές.....	26
Γ.5. Η αξιολόγηση της απόδοσης.....	26
Γ.6. Η οργανωτική απόδοση .....	26
Δ. Στόχος της Εργασίας .....	27
E. Εταιρείες Ύδρευσης και Αποχέτευσης.....	27
E.1 Γενικό Πλαίσιο Λειτουργίας .....	27
E.2. Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση εργατικού δυναμικού και γνώσης .....	30
E.2.1. Οργανωτική Ανάπτυξη – Βασίζεται και ενισχύει τα δυνατά σημεία του οργανισμού ώστε να περιοριστούν οι αδυναμίες .....	31
E.2.2. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στη δημιουργία νέων ικανοτήτων ..	33
E.2.3. Η κατάρτιση είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη ικανοτήτων .....	33
E.2.4. Ηγεσία .....	33
E.2.5. Η διαχείριση της πληροφορίας ως τεχνολογική υπόσταση της διατήρησης της γνώσης .....	34
E.2.6. Το μοντέλο διαχείρισης γνώσης είναι μεγαλύτερο από ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών. ....	34
ΣΤ. Οι εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης: Η επικρατούσα κατάσταση στην Ευρώπη.....	36
ΣΤ.1. Αναλυτική εικόνα .....	39
ΣΤ. 2. Σύνοψη δεδομένων .....	56
Z. Παρουσίαση ΕΥΔΑΠ.....	63
Z.1. Γενικά Στοιχεία.....	63

Z.2. Απ' ευθείας Ύδρευση .....	64
Z.3. Ύδρευση μέσω Ενίσχυσης Δικτύου. ....	65
Z.4. Μικτό Σύστημα Ύδρευσης. ....	65
Z.5. Περιοχές εκτός της περιοχής ευθύνης της ΕΥΔΑΠ. ....	66
Z.6. Η Διοίκηση της εταιρίας .....	66
Z.7. Η εκτελεστική Διοίκηση .....	67
Z.8. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	67
Z.8.1 Εργασιακές Συνθήκες .....	67
Z.8.2 Επιμόρφωση.....	68
H. Μεθοδολογία.....	70
H.1. Σκοπός έρευνας .....	70
H.2. Ερευνητικά ερωτήματα .....	70
H.3 Δείγμα - Πληθυσμός – Δειγματοληπτική διαδικασία .....	70
H.4 Ερευνητικό εργαλείο .....	70
H.5. Μεθοδολογία ανάλυσης .....	72
Θ. Αποτελέσματα έρευνας.....	74
Θ.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	74
Θ.2. Συνεργασία και Συναδελφικές Σχέσεις .....	79
Θ.3. Προσωπική σύνδεση με τον οργανισμό εργασίας.....	90
Θ.4. Ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο .....	95
Θ.5. Εργασιακή ασφάλεια.....	101
Θ.6. Τεχνολογική εξέλιξη .....	104
Θ.7. Εκπαίδευση.....	107
Θ.8. Εργασιακή ικανοποίηση.....	111
Θ.9. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς το φύλο.....	125
Θ.10. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς την ηλικιακή ομάδα.....	133
Θ.11. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	143
I. Συμπεράσματα.....	160
I.1. Μείωση ανθρώπινου δυναμικού και αντικατάστασή του από νέο .....	161
I.2. Εκπαίδευση .....	164
I.3. Τεχνολογία .....	166
I.4. Κώδικας δεοντολογίας.....	167
I.5. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς το φύλο.....	168



I.6. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς ηλικιακή ομάδα .....	168
I.7. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο .....	170
I.8. Σύνοψη .....	172
Παράρτημα Ι .....	175
Βιβλιογραφία .....	176

## **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 1. Ολοκληρωμένη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Γνώσης .....	31
Εικόνα 2. Πληρέστερο μοντέλο Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Γνώσης (Smigiel et al, 2006) .....	35
Εικόνα 3: Box-Plot Δίκτυο Ύδρευσης .....	47
Εικόνα 4:Box Plot - Δίκτυο Αποχέτευσης.....	61
Εικόνα 5: Box-Plot για τη μέση κατανάλωση .....	48
Εικόνα 6: Box-Plot για τη μέση τιμή ανά κυβικό μέτρο .....	62
Εικόνα 7: Οργανόγραμμα ΕΥΔΑΠ.....	67

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Αυστρία – Συνοπτικά Στοιχεία .....	39
Πίνακας 2: Βέλγιο – Συνοπτικά Στοιχεία .....	39
Πίνακας 3: Γαλλία – Συνοπτικά Στοιχεία .....	40
Πίνακας 4: Γερμανία - Συνοπτικά Στοιχεία.....	40
Πίνακας 6: Ελβετία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	42
Πίνακας 7: Ελλάδα - Συνοπτικά Στοιχεία.....	42
Πίνακας 8: Εσθονία – Συνοπτικά Στοιχεία.....	43
Πίνακας 9: Ηνωμένο Βασίλειο - Συνοπτικά Στοιχεία .....	43
Πίνακας 10: Ιρλανδία - Συνοπτικά Στοιχεία.....	44
Πίνακας 11: Ισπανία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	45
Πίνακας 12: Ιταλία - Συνοπτικά Στοιχεία.....	46
Πίνακας 13: Κροατία – Συνοπτικά Στοιχεία.....	46
Πίνακας 14: Κύπρος – Συνοπτικά Στοιχεία.....	47
Πίνακας 15: Λουξεμβούργο - Συνοπτικά Στοιχεία.....	47
Πίνακας 16: Μάλτα - Συνοπτικά Στοιχεία.....	48
Πίνακας 17: Νορβηγία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	48
Πίνακας 18: Ολλανδία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	49
Πίνακας 19: Ουγγαρία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	49
Πίνακας 20: Πολωνία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	50
Πίνακας 21: Πορτογαλία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	50
Πίνακας 22: Ρουμανία - Συνοπτικά Στοιχεία.....	51
Πίνακας 23: Σλοβακία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	52
Πίνακας 24: Σλοβενία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	52
Πίνακας 25: Σουηδία - Συνοπτικά Στοιχεία .....	53
Πίνακας 26: Τσεχία – Συνοπτικά Στοιχεία .....	53

Πίνακας 27: Φινλανδία – Συνοπτικά Στοιχεία.....	54
Πίνακας 28: Σύνοψη 1, Δίκτυα Νερού και Αποχέτευσης ανά χώρα .....	56
Πίνακας 29: Σύνοψη 2, Μέση κατανάλωση και Μέση Τιμή Νερού ανά χώρα.....	57
Πίνακας 30: Σύνοψη 3, Πληθυσμός και Έκταση ανά χώρα .....	58
Πίνακας 31: Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία για το Δίκτυο Νερού και Αποχέτευσης.....	60
Πίνακας 32: Περιγραφικά Στοιχεία για τη μέση κατανάλωση και τη μέση τιμή νερού.....	61
Πίνακας 33: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται απ’ ευθείας από την ΕΥΔΑΠ .	64
Πίνακας 34: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται μέσω ενίσχυση δικτύου από την ΕΥΔΑΠ.....	65
Πίνακας 35: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται μέσω μικτού συστήματος ύδρευσης .....	65
Πίνακας 36: Περιοχές - Δήμοι που υδρεύονται με ή χωρίς τη συμμετοχή της ΕΥΔΑΠ στη λειτουργία του τοπικού δικτύου .....	66
Πίνακας 37: Συγκεντρωτικός πίνακας (N=228) .....	74
Πίνακας 38: Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων συνεργασίας και συναδελφικών σχέσεων ....	79
Πίνακας 39 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων αποτελεσματικότητας βάσει μέσων τιμών ....	84
Πίνακας 40 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό εργασίας βάσει μέσων τιμών .....	90
Πίνακας 41 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων ενδιαφέροντος του οργανισμού για τον εργαζόμενο βάσει μέσων τιμών .....	95
Πίνακας 42: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες για την αξιολόγηση εξασφάλισης της θέσης εργασίας .....	101
Πίνακας 43: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης εργασιακής ασφάλειας του μέσου εργαζόμενου της χώρας για το 2040 .....	102
Πίνακας 44: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης αυτοματοποίησης των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών.....	104
Πίνακας 45: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης σημαντικότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων .....	105

Πίνακας 46: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης επιθυμίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων .....	106
Πίνακας 47: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες δυνατότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων .....	107
Πίνακας 48: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες παρακολούθησης προγράμματος εκπαίδευσης .....	108
Πίνακας 49: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης.....	109
Πίνακας 50: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης δεξιοτήτων από προγράμματα εκπαίδευσης .....	110
Πίνακας 51: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης εγκυρότητας κάλυψης θέσεων εργασίας.....	111
Πίνακας 52: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης του ρυθμού κάλυψης των κενών θέσεων αναφορικά με τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας.....	112
Πίνακας 53: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης των αποδοχών και αποζημιώσεις .....	113
Πίνακας 54: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες χαρακτηρισμού περιβάλλοντος εργασίας. 117	
Πίνακας 55: Αξιολόγηση βαθμού ενημέρωσης από την εταιρεία για νέες πολιτικές .....	118
Πίνακας 56: Πίνακας αξιολόγησης επιθυμίας ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές.....	118
Πίνακας 57: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες επιλογής καταλληλότερου τρόπου ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές. Υπήρχε δυνατότητα για πολλαπλές επιλογές ανά απάντηση.....	120
Πίνακας 58: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες για την αξιολόγηση ύπαρξης ενθάρρυνσης για αναφορά περίπτωσης παραβίασης κώδικα δεοντολογίας.....	122
Πίνακας 59: Αξιολόγησης ασφάλειας υποβολής αναφοράς κάποιου που συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας.....	122
Πίνακας 60: Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνότητων αξιολόγησης ικανοποίησης εργασίας.....	123

Πίνακας 61: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών..	125
<i>Πίνακας 62: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών.....</i>	<i>126</i>
Πίνακας 63: Σύγκριση απόψεων για αίσθηση μέλους του οργανισμού μεταξύ ανδρών και γυναικών .....	127
Πίνακας 64: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο μεταξύ ανδρών και γυναικών.....	128
Πίνακας 65: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ασφάλεια μεταξύ ανδρών και γυναικών ...	128
Πίνακας 66: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ ανδρών και γυναικών ....	129
Πίνακας 67: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ ανδρών και γυναικών .....	130
Πίνακας 68: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών .....	131
Πίνακας 69: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ ηλικιακών ομάδων.....	133
Πίνακας 70: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ ηλικιακών ομάδων.....	134
Πίνακας 71: Σύγκριση απόψεων για αίσθημα μέλους μεταξύ ηλικιακών ομάδων .....	135
<i>Πίνακας 72: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον οργανισμού για εργαζομένους μεταξύ ηλικιακών ομάδων .....</i>	<i>136</i>
Πίνακας 73: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ασφάλεια μεταξύ ηλικιακών ομάδων.....	137
Πίνακας 74: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ ηλικιακών ομάδων .....	138
Πίνακας 75: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ ηλικιακών ομάδων .....	139
Πίνακας 76: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ηλικιακών ομάδων...	140
Πίνακας 77: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων.....	143
Πίνακας 78: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων.....	145
Πίνακας 79: Σύγκριση απόψεων για αίσθημα μέλους μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων .....	148
Πίνακας 80: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον οργανισμού για εργαζόμενο μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων .....	150
Πίνακας 81: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων	152

Πίνακας 82: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων .....	154
Πίνακας 83: Σύγκριση απόψεων για την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων.....	155
Πίνακας 84. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's alpha .....	175
Πίνακας 85. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για μια από τις ενότητες αξιολόγησης	175

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1 Ηλικιακή κατανομή ανά φύλο σε ποσοστά .....	76
Γράφημα 2 Επίπεδο σπουδών, ανά φύλο, σε απόλυτα νούμερα .....	77
Γράφημα 3 Χρόνος προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης σε ποσοστά.....	77
Γράφημα 4 Κατάταξη προτάσεων συνεργασίας και συναδελφικών σχέσεων, βάση τιμών....	80
Γράφημα 5 Απαντήσεις για την ερώτηση «Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου» σε ποσοστά, ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	80
Γράφημα 6 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	81
Γράφημα 7 Απαντήσεις για την ερώτηση «Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	81
Γράφημα 8 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	82
Γράφημα 9 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	82
Γράφημα 10 Απαντήσεις για την ερώτηση «Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	83
Γράφημα 11 Κατάταξη προτάσεων αποτελεσματικότητας .....	85
Γράφημα 12 Απαντήσεις για την ερώτηση «Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησής μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	85
Γράφημα 13 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	86



Γράφημα 14 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	86
Γράφημα 15 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	87
Γράφημα 16 Απαντήσεις για την ερώτηση «Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	87
Γράφημα 17 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	88
Γράφημα 18 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	88
Γράφημα 19 Κατάταξη προτάσεων προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό τους.....	91
Γράφημα 20 Απαντήσεις για την ερώτηση «Τουλάχιστον κάποιος από τους συναδέλφους μου είναι και φίλος μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	91
Γράφημα 21 Απαντήσεις για την ερώτηση «Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	92
Γράφημα 22 Απαντήσεις για την ερώτηση «Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	92
Γράφημα 23 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η αποστολή του οργανισμού/εταιρίας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	93
Γράφημα 24 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρίας που εργάζομαι είναι παρόμοιες» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	93
Γράφημα 25 Κατάταξη προτάσεων ενδιαφέροντος του οργανισμού προς τους εργαζόμενους .....	96

Γράφημα 26 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενείας για όλους τους εργαζομένους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	96
Γράφημα 27 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	97
Γράφημα 28 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο ανώτερος μου ιεραρχικά, (π.χ Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	97
Γράφημα 29 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	98
Γράφημα 30 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	98
Γράφημα 31 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος ..	99
Γράφημα 32 Απαντήσεις για την ερώτηση «Εργασιακή Ασφάλεια στο Παρόν» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	101
Γράφημα 33 Απαντήσεις για την ερώτηση «Εργασιακή Ασφάλεια στο Μέλλον» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	102
Γράφημα 34 : Απαντήσεις για την ερώτηση αυτοματοποίησης των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος .....	104
Γράφημα 35 Απαντήσεις για την ερώτηση σημαντικότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	105
Γράφημα 36 : Απαντήσεις για την ερώτηση επιθυμίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	106
Γράφημα 37 Απαντήσεις για την ερώτηση δυνατότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	107

Γράφημα 38 Απαντήσεις για την ερώτηση παρακολούθησης προγράμματος εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	108
Γράφημα 39 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	109
Γράφημα 40 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης δεξιοτήτων από προγράμματα εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	110
Γράφημα 41 Απαντήσεις για την ερώτηση «Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος.....	111
Γράφημα 42 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης του ρυθμού κάλυψης των κενών θέσεων αναφορικά με τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας.....	112
Γράφημα 43 Απαντήσεις για την ερώτηση αν «Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία.....	114
Γράφημα 44 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά. ....	114
Γράφημα 45 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία; .....	115
Γράφημα 46 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά.....	116
Γράφημα 47 Απαντήσεις για την ερώτηση «Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία .....	116
Γράφημα 48 Απαντήσεις για την ερώτηση «Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά. ....	117

Γράφημα 49 Απαντήσεις για την ερώτηση «Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά. ....	118
Γράφημα 50 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης της ενημέρωσης νέων πολιτικών ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά .....	119
Γράφημα 51 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης της επιθυμίας ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά .....	120
Γράφημα 52 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης επιλογής καταλληλότερου τρόπου ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές στο σύνολο των απαντήσεων (381) σε ποσοστά .....	121
Γράφημα 53 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης ύπαρξης ενθάρρυνσης για αναφορά περίπτωσης παραβίασης κώδικα δεοντολογίας ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά .....	123
Γράφημα 54 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης ικανοποίησης εργασίας ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά. ....	124

## Περίληψη

Ο βασικός σκοπός της έρευνας αυτής αποτελεί τη μελέτη των απόψεων των εργαζομένων μιας μεγάλης εταιρίας ύδρευσης και αποχέτευσης σχετικά με την αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και του αντίκτυπού της στην συνολική απόδοση του οργανισμού. Για την μελέτη του βασικού ερευνητικού θέματος μελετήθηκαν επιμέρους οι απόψεις των εργαζομένων για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όπως είναι η εκπαίδευση, οι συναδελφικές σχέσεις, η εργασιακή ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης προσόντων και δεξιοτήτων, η εργασιακή ασφάλεια τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον κα.

Ως βασικό ερευνητικό εργαλείο δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, 34 ερωτήσεων, κλειστού τύπου, το οποίο δεν είχε χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν με τη ίδια μορφή και δομή σε προηγούμενη έρευνα. Αρχικά στάλθηκε σε ένα μικρό δείγμα 20 εργαζομένων της εταιρίας με σκοπό την ανατροφοδότηση του ερευνητή με σχόλια για το συνολικό χρόνο που χρειάστηκαν να το απαντήσουν, καθώς και για την κατανόηση και σαφήνεια των ερωτήσεων. Τα σχόλια αυτά λήφθηκαν υπόψιν στην κατάρτιση της τελικής μορφής του ερωτηματολογίου και εν συνεχεία στάλθηκε στο σύνολο των εργαζομένων με e-mail ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος. Οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι περιληπτικά η ευκολία και ο μικρός χρόνος διανομής της σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων, το μηδενικό κόστος εξόδων εκτύπωσης που σχετίζονται με έντυπες έρευνες, το γεγονός ότι οδηγούν σε ακριβέστερα και λιγότερο μεροληπτικά δεδομένα καθώς όλοι οι συμμετέχοντες επιλέγουν προκαθορισμένες απαντήσεις, προσφέρουν ανωνυμία ενθαρρύνοντας τους ερωτώμενους να απαντούν χωρίς φόβο και με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και τέλος τα αποτελέσματα μπορούν να αναλυθούν σχετικά εύκολα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές και να οπτικοποιηθούν μέσω κατάλληλων εργαλείων λογισμικού.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι πρακτικές που ήδη χρησιμοποιούνται και άπτονται της συνεργασίας και των συναδελφικών σχέσεων, της ευχαρίστησης από το αντικείμενο απασχόλησης, κάποια από τα πεδία της προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό και της εκπαίδευσης είναι επιτυχείς. Άλλες πρακτικές σχετικές με το ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο, την αποτελεσματικότητα, την απόδοση στην εργασία και την ενθάρρυνση αναφοράς παραβατικών συμπεριφορών έχουν μέτρια ως και χαμηλή ανταπόκριση. Επιπλέον τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν μέσω SPSS ώστε να εντοπιστούν οι διαφοροποιήσεις ανά φύλο, ηλικιακή ομάδα και επίπεδο σπουδών. Τέλος δόθηκε εξήγηση για τις διαφοροποιήσεις που διαπιστώθηκαν ενώ έγιναν και προτάσεις για βελτίωση των

πρακτικών που χρησιμοποιούνται (όπου αυτό είναι εφικτό) βασισμένες στη βιβλιογραφία αλλά και στην 20ετή εργασία εμπειρία του ερευνητή.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εταιρίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης, Στατιστική Επεξεργασία Ερωτηματολογίου, Ερωτήσεις Κλειστού Τύπου, Προτάσεις για βελτίωση.

## **Abstract**

The main purpose of this research is to study the views of the employees of a large water and sanitation company regarding the evaluation of human resource management practices and its impact on the overall performance of the organization. The opinions of the employees concerning the human resources management practices such as training, job satisfaction, the effectiveness of management of qualifications and skills, job security and many more were studied separately.

As the basic research tool a questionnaire of 34-closed ended questions, was created which had not previously been used in the same form and structure in any previous research. It was initially sent to a small sample of 20 employees of the company in order to give feedback to the researcher with comments on the total time for completion, as well as on the understanding and clarity of the questions. These comments were considered in the preparation of the final form of the questionnaire and then the electronic link was sent to all employees by e-mail.

A brief list of the reasons for choosing this research is the ease and short time it takes to distribute it to a large number of employees, the zero cost of printing expenses associated with printed surveys, the fact that closed response questions lead to more accurate and less biased data as all participants choose predetermined answers, they offer anonymity by encouraging respondents to answer without fear and with greater honesty and finally the results can be relatively easily analyzed using statistical techniques and visualized through appropriate software tools.

The results showed that the HR practices that are already in use and are related to cooperation and collegial relationships, satisfaction from the subject of employment, some of the fields of personal connection with the organization, education, etc. are successful. Other practices related to the organization's interest in the employee, efficiency, job performance, and encouraging reporting of misconduct have a moderate to low evaluation.

Finally, the results were analyzed through SPSS in order to identify differences by gender, age group and level of education. Finally, an explanation was given for the differences found, while suggestions were made for improving the practices used (where possible) based on the literature but also on the researcher's 20-year work experience.

**Keywords:** Human Resource Management, Water Utilities, Statistical Processing of Questionnaire, Closed Type Questions, Proposals for Improvement.

## **A. Εισαγωγή**

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει γίνει πλέον ανταγωνιστικότερο και πιο ασταθές, σε σχέση με το παρελθόν και οι οργανισμοί είτε είναι ιδιωτικοί είτε δημόσιοι επιδιώκουν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με πολλούς τρόπους, ένας εκ των οποίων είναι και μέσω του ποιοτικού εργατικού δυναμικού. Οι εταιρίες ύδρευσης στην Ελλάδα, όπως και οποιοσδήποτε άλλος οργανισμός στον κόσμο, προσπαθούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους τόσο μέσω της ενσωμάτωσης σύγχρονων τεχνολογιών, αλλά και μέσω της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν στο παρόν και θα διαθέτουν και στο μέλλον. Η αξία των ανθρώπινων πόρων έχει μελετηθεί εκτεταμένα στο παρελθόν, όμως εξακολουθεί να είναι ακόμα μια πολύ δραστήρια ερευνητική περιοχή, ειδικά στις παρούσες κοινωνικο-πολιτικές και οικονομικές συνθήκες.

Η προσέγγιση των Tiwari et. al. (2012), αναφέρει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ζωτικότερο πόρο για κάθε επιχείρηση και είναι η πηγή απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια διαφορετική προσέγγιση παρουσιάζεται από τον Armstrong (2006) και περιγράφει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως μια στρατηγικής σημασίας προσέγγιση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, που συλλογικά και ατομικά προσθέτουν στην επίτευξη των στόχων του. Ο Nickson (2007), πρόσθεσε στα παραπάνω πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια διάταξη ειδικών πρακτικών που ενσωματώνουν ένα εύρος μεμονωμένων πρακτικών που όταν συντονιστούν καλά, εγγυόνται την παροχή μιας εξειδικευμένη μεθοδολογίας ως προς την βέλτιστη επίβλεψη των εργαζομένων στον οργανισμό.

Μια επιπλέον έρευνα, αυτή του Klerck (2018), προσθέτει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει διαχειρίζεται επιτυχώς τις σύγχρονες σχέσεις, όπως για παράδειγμα την προσαρμογή των οργανωτικών πρακτικών με συμφωνίες που προέρχονται από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και την εφαρμογή των νομοθετικών εργασιακών ρυθμίσεων.

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής. Το κεφάλαιο «B. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management – HRM).» αποτελεί μια εισαγωγή στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Στο κεφάλαιο «Γ. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων» αναλύονται σε μεγαλύτερη έκταση οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αφορούν το σχεδιασμό, την επιλογή και πρόσληψη, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αμοιβή και τις επιπλέον παροχές, την αξιολόγηση της απόδοσης και την οργανωτική απόδοση. Το κεφάλαιο «Δ. Στόχος της Εργασίας» αναλύει το σκοπό της εργασίας και τη σημαντικότητα της μελέτης.



Το κεφάλαιο «Ε. Εταιρείες Ύδρευσης και Αποχέτευσης» παρουσιάζει το γενικό πλαίσιο λειτουργίας των εταιριών ύδρευσης και αποχέτευσης και παράλληλα παρουσιάζει τον τρόπο εφαρμογής στοχευμένων πρακτικών με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης. Στο κεφάλαιο «ΣΤ. Οι εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης: Η επικρατούσα κατάσταση στην Ευρώπη» παρουσιάζεται η παρούσα κατάσταση των εταιριών ύδρευσης στην Ενωμένη Ευρώπη (συμπεριλαμβάνονται και στοιχεία για το Ηνωμένο Βασίλειο, προ BREXIT). Στο κεφάλαιο «Ζ. Παρουσίαση ΕΥΔΑΠ» γίνεται η παρουσίαση της ΕΥΔΑΠ, της μεγαλύτερης εταιρίας τους κλάδου στην Ελλάδα και από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Στο κεφάλαιο «Η. Μεθοδολογία» αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας στο κεφάλαιο «Θ. Αποτελέσματα έρευνας» εξηγούνται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας και στο κεφάλαιο «Ι. Συμπεράσματα» παρουσιάζονται αναλυτικά συμπεράσματα της μελέτης, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για βελτίωση και μελλοντική συνέχιση της έρευνας.

## **B. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management – HRM)**

Για να μπορούν να διαθέτουν οι οργανισμοί ποιοτικό εργατικό δυναμικό, κρίνεται απαραίτητο να υπάρχουν και αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management - *HRM*). Ο όρος διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον συστηματικό και στρατηγικό τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό και πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο σε κάθε οργανισμό, (Batten, J. J. 2010).

Οι Murphy και Murrmann (2009) υποστήριξαν ότι οι δραστηριότητες και οι πρακτικές που εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την :

- ανάλυση της εργασίας
- ανταλλαγή πληροφοριών
- πρόσληψη και επιλογή
- εκπαίδευση
- χρηματικές απολαβές και επιπλέον παροχές
- αξιολόγηση απόδοσης
- ενδυνάμωση εργαζομένων
- επικοινωνία, ασφάλεια και σχεδιασμό της εργασίας
- εξάλειψη εμποδίων εξέλιξης
- εργασιακή ασφάλεια τα κίνητρα εξέλιξης και απόδοσης και πολλά άλλα.

Ο Noe (2016), θεώρησε ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ωφέλιμο να περιλαμβάνουν τις διαδικασίες εκπαίδευσης, απόκτησης γνώσεων και εμπειριών, αξιολόγησης και απολαβών των εργαζομένων, να διαφυλάσσουν τις εργασιακές σχέσεις και την εργασιακή ηρεμία, την υγεία και την ασφάλεια και τέλος να προσδίδουν το αίσθημα της δικαιοσύνης ως προς το ζήτημα των ίσων ευκαιριών εξέλιξης. Επιπλέον προσθέτει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται στις διαδικασίες, τις πολιτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων.

Οι Millet et al., (2017) θεώρησαν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι οι πρακτικές, τα συστήματα και οι πολιτικές σε έναν οργανισμό που επηρεάζουν την προσωπική

συμπεριφορά, την ατομική και ομαδική απόδοση και τις στάσεις των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Η βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει να επιδείξει κάποια γενικά υποστηρικτικά στοιχεία για την ύπαρξη θετικών σχέσεων μεταξύ τουλάχιστον μιας συγκεκριμένης διάστασης της οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης και ορισμένων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) (Brewster & Mayrhofer, 2018). Συμπερασματικά λοιπόν οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το σχεδιασμό τους, τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, τις αμοιβές, τις επιπλέον παροχές και την αξιολόγηση απόδοσης, κίνητρα, συμμόρφωση με το εργατικό δίκαιο, αξιολόγηση απόδοσης, στρατηγικές διατήρησης εργαζομένων, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## **Γ. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων**

### **Γ.1. Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων (Human Resource Planning - HRP)**

Ο σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων (Human Resource Planning - HRP) θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Είναι μια προληπτική διαδικασία η οποία προβλέπει και επηρεάζει το μέλλον ενός οργανισμού μελετώντας συστηματικά τις μελλοντικές απαιτήσεις (σε θέσεις εργασίας) ανθρώπινου δυναμικού, για να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός θα έχει τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας (Vlachos, 2011). Επιπλέον οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το HRP για να αναλύσουν επιχειρηματικά σχέδια, να καθορίσουν μελλοντικές απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού, να εκτιμήσουν τη μελλοντική διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού ανά ειδικότητα στον οργανισμό και να διαμορφώσουν σχέδια δράσης αποφυγής κενών στο ανθρώπινο δυναμικό. Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό είναι (Berk et al., 2019, Wilhelm et al., 2014):

- η δομή και η στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός
- η φάση ανάπτυξης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση
- η αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές
- ο χρονικός ορίζοντας των αλλαγών δηλαδή αν θα είναι βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες
- η ποιότητα της πληροφορίας που διαθέτει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- η φύση της εργασίας ή/και των κενών θέσεων που θα πρέπει να καλυφθούν (άλλες απαιτήσεις και άλλος προγραμματισμός χρειάζεται για την κάλυψη θέσεων ευθύνης και για την κάλυψη θέσεων μιας χειρωνακτικής εργασίας)

### **Γ.2. Πρακτικές Πρόσληψης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι πτυχές των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να συμβάλουν στην απόδοση του οργανισμού, εάν υλοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο. Οι καλές πρακτικές πρόσληψης και επιλογής προσωπικού μπορούν να επηρεάσουν θετικά και την οργανωτική απόδοση και αποτελούν κύριες λειτουργίες του HRM στα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, καθώς περιλαμβάνουν όλες τις οργανωτικές πρακτικές και αποφάσεις (Swanger, 2006). Η σωστή και ποιοτική στελέχωση θέσεων εργασίας είναι κρίσιμης σημασίας για τους οργανισμούς που στοχεύουν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, επομένως οι πτυχές και οι πρακτικές

πρόσληψης και επιλογής είναι πολύ σημαντικές για κάθε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων επιχειρήσεων ύδρευσης. Οι Nagpal & Mishra (2021) θεωρούν την κατάλληλη πρόσληψη και τη σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ως το σημαντικότερο στοιχείο του HRM οποιουδήποτε οργανισμού. Οι κατάλληλες προσλήψεις, μέσω ενός έγκαιρου και άρτιου προγραμματισμού, παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην επιβίωση όσο και στην εξέλιξη ενός οργανισμού (βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα), καθώς μέσω των κατάλληλων στρατηγικών εντοπίζονται και διασφαλίζονται άνθρωποι με ποιοτικά ταλέντα, δεξιότητες και γνώσεις που αποτελούν το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης (Gomathy, 2022). Ο ανεπαρκής σχεδιασμός οδηγεί συνήθως σε ανθρώπινο δυναμικό με λιγότερα προσόντα, δεξιότητες ή ικανότητες από αυτές που χρειάζεται ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο ούτε ο οργανισμός μπορεί να πάρει τα μέγιστα από τον εργαζόμενο, ούτε και ο τελευταίος είναι διατεθειμένος να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Πρόκειται για μια συνεργασία όπου και τα δυο μέρη χάνουν περισσότερα από αυτά που κερδίζουν.

### ***Γ.3. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη***

**Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη** είναι η πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει στην οργανωτική απόδοση μέσω μιας προσπάθειας βελτίωσης της τρέχουσας και μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα εστιάζει στην αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Ο Quartey (2012) υποστήριξε ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν άμεση συμβολή στην απόδοση του οργανισμού και πως είναι σημαντικές για την καλύτερη παραγωγικότητα που οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Nguyen et al.,(2020) υποστήριξαν ότι αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού. Είναι ένας συστηματικός τρόπος αναδιάρθρωσης της συμπεριφοράς, της στάσης και των δεξιοτήτων μέσω της μάθησης, της εκπαίδευσης, της διδασκαλίας και της μετάδοσης της εμπειρίας. Ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τους προσθέτοντας αξία στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα προγράμματα και πρακτικές που επιλέγονται καθώς είναι προφανές ότι η εκπαίδευση επικεντρώνεται στις τρέχουσες θέσεις εργασίας ή/και την τεχνολογική εξέλιξη τους, ενώ η ανάπτυξη προετοιμάζει τους εργαζόμενους για πιθανές μελλοντικές θέσεις εργασίας (Martins, P., 2021).

#### ***Γ.4. Η αμοιβή και οι παροχές***

**Η αμοιβή και οι παροχές** προς τους εργαζομένους είναι μια πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που εστιάζει στην οργανωτική απόδοση, προσελκύοντας άτομα να εργαστούν στον οργανισμό και διατηρώντας συγχρόνως αυτούς που εργάζονται ήδη. Οι πρακτικές αυτές χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν στο ποιοτικότερο και υψηλότερο επίπεδο τους. Άλλες φορές χρησιμοποιούνται ως εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, ενώ έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζουν και την οργανωτική απόδοση ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση (Balkin, D., B., Werner, S., 2022).

#### ***Γ.5. Η αξιολόγηση της απόδοσης***

**Η αξιολόγηση της απόδοσης** είναι μια πρακτική HRM που εστιάζει στη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω ετήσιας αξιολόγησης της συνολικής συνεισφοράς του κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, των επιτευγμάτων και της προσωπικής/εργασιακής του ανάπτυξης σε σχέση με τους οργανωτικούς στόχους. Ο Dessler (2007) όρισε την αξιολόγηση απόδοσης ως τον καλύτερο τρόπο σύγκρισης της τρέχουσας και της προηγούμενης απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τα πρότυπα του οργανωτικού συνόλου. Ο Grubb (2007) λέει ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο αποδίδει ένας εργαζόμενος και βοηθά στον εντοπισμό τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του, ώστε να συμβάλει αποτελεσματικά στον συνολικό οργανωτικό στόχο. Επιπρόσθετα η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο ανατροφοδότησης για την απόδοση των εργαζομένων καθώς προσδιορίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός εργαζόμενου. Τέλος περιλαμβάνει συστήματα διαχείρισης απόδοσης που ευθυγραμμίζουν όλους τους οργανωτικούς πόρους προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλότερη δυνατή απόδοση. Όπως γίνεται κατανοητό, η κύρια επιδίωξη της αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι η βελτίωση/αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου και όχι να χρησιμοποιείται ως εργαλείο τιμωρίας ή τρόπου άσκησης εργασιακής πίεσης.

#### ***Γ.6. Η οργανωτική απόδοση***

**Η οργανωτική απόδοση** σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αναφέρεται στα αποτελέσματα ενός οργανισμού που μετρούνται σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους. Η απόδοση του οργανισμού μπορεί να μετρηθεί ως προς την ικανοποίηση των πελατών, την οργανωτική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, την ανάπτυξη, το κέρδος και τη βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών που οδηγεί σε αύξηση πελατών ή/και κερδών. Οι Richard et al (2009) θεώρησαν την οργανωτική απόδοση ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, που περιλαμβάνει τις οργανωτικές λειτουργίες, την οικονομική διαχείριση, τη νομική και την

οργανωτική ανάπτυξη. Επιπλέον η απόδοση είναι ένα σύνολο οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών που προσφέρουν πληροφορίες για το επίπεδο επίτευξης των στόχων και των αποτελεσμάτων (Aman-Ullah, A., et. al., 2022).

Κάθε οργανισμός απαιτεί διαφορετικούς πόρους για την εξέλιξη και την ανάπτυξη του. Αυτά περιλαμβάνουν ανθρώπινους πόρους (Human Resources - HR), οικονομικούς πόρους (Financial Resources - FR) και τεχνικούς πόρους. Μεταξύ αυτών των τριών, οι άνθρωποι (HR) διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο, επειδή το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που θα καθορίσει τις δυνατότητες ενός οργανισμού όσον αφορά την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την επέκτασή του. Από αυτά που παρουσιάστηκαν παραπάνω γίνεται εμφανές πως υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) και της απόδοσης ενός οργανισμού.

## **Δ. Στόχος της Εργασίας**

Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι η αναγνώριση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε πολύ μεγάλη Ελληνική Εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης και ο αντίκτυπος στην απόδοσή της. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα ληφθούν υπόψη είναι: Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, μισθολογικές απολαβές και επιπλέον παροχές, εργασιακές σχέσεις, εργασιακή ικανοποίηση και αξιολόγηση απόδοσης.

## **Ε. Εταιρείες Ύδρευσης και Αποχέτευσης**

### ***E.1 Γενικό Πλαίσιο Λειτουργίας***

Η ανθεκτικότητα/ευελιξία (*resilience*) βοηθά τους οργανισμούς να διαχειριστούν και να ευδοκιμήσουν έναντι των επιπτώσεων των χρόνιων εσωτερικών παθογενειών τους οι οποίες συνδέονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά και κουλτούρα. Επιπλέον η ανθεκτικότητα βοηθά στην αντιμετώπιση νέων προβλημάτων που εμφανίζονται λόγω των απρόβλεπτων κοινωνικο-οικονομικών σε παγκόσμιο επίπεδο (Sheffi και Rice, 2005), όπως για παράδειγμα η χρηματοοικονομική κρίση του 2008, η πανδημία COVID-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία, η κλιματική αλλαγή κ.λπ.

Ένας συνήθης ορισμός της ανθεκτικότητας/ευελιξίας είναι η ικανότητα αντιμετώπισης και ανάκαμψης από διαταραχές και απρόσμενες καταστάσεις και η ικανότητα πρόβλεψης των τάσεων και των μεταβολών προκειμένου να διατηρηθούν οι υπηρεσίες για τους ανθρώπους σε υψηλό επίπεδο και να προστατευθεί το φυσικό περιβάλλον τώρα και στο μέλλον (Baker, 2018).

Πολλοί ερευνητές σε συνεργασία με επαγγελματίες εξακολουθούν να αγωνίζονται με παρεμβάσεις για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της ανθεκτικότητας (Moser et al., 2019) σε διάφορους οργανισμούς. Ειδικότερα, η ενσωμάτωση διαφορετικών τομέων ανθεκτικότητας, όπως ο κοινωνικός και ο οργανωτικός, παραμένει μία από τις κύριες προκλήσεις (Macrae, 2019, Moser et al., 2019, Naderpajouh et al., 2018, Rodina, 2019), ειδικά κατά τη διαχείριση συστήματα κρίσιμων υποδομών (CIS) (Brown et al., 2017 Crick and Bentley, 2020), όπως αυτά του νερού.

Ο τομέας του νερού έχει δείξει μια αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στην ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων ύδρευσης (Crick and Bentley, 2020, Lawson et al., 2020), ιδιαίτερα καθώς οι άνθρωποι έχουν σημαντική συνεισφορά στη συντήρηση, επέκταση και διαχείριση των υποδομών που αποτελούν και την περιουσία του οργανισμού (Chester and Allenby, 2019). Το ευέλικτο (*resilient*) εργατικό δυναμικό χρειάζεται να έχει μια σειρά από δεξιότητες, όπως προσαρμοστικότητα σε νέες και άγνωστες καταστάσεις, αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των νέων συνθηκών/αλλαγών, καλή επικοινωνία και αποτελεσματική συνεργασία (Watkins & Hunt, 2017, Ofwat, 2017). ***Ως εκ τούτου, οι γνώσεις σχετικά με αυτά τα ζητήματα από το προσωπικό μπορούν να υποστηρίξουν την καλύτερη κατανόηση του τρέχοντος οργανωτικού περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και να συμβάλλουν σε πρωτοβουλίες ανθεκτικότητας/ευελιξίας.*** Ο όρος «οργανωτικό περιβάλλον» συνοψίζει την εσωτερική δυναμική, τις αντιλήψεις και τις αξίες των επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης που επηρεάζουν την οργανωτική τους ανθεκτικότητα.

Η οργανωτική ανθεκτικότητα περιγράφεται κυρίως ως ένα μείγμα χαρακτηριστικών, συμπεριφορών, πόρων και ικανοτήτων (Duchek, 2020, Gover and Duxbury, 2018) που επιτρέπουν τη δυναμική προσαρμογή και τη διαρκή παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών των οργανισμών. Κυρίως, οι άνθρωποι, η ηγεσία και ο πολιτισμός έχουν αναγνωριστεί ως οι πρωταρχικές πηγές οργανωτικής ανθεκτικότητας (Gover and Duxbury, 2018, Mafabi et al., 2015).

Η σημασία αξιόπιστων, αδιάλειπτων και ασφαλών υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης προς το κοινωνικό σύνολο και τις επιχειρήσεις είναι αδιαμφισβήτητο σε ένα πλαίσιο ολοένα και πιο περίπλοκων κραδασμών και τάσεων (Baehler and Biddle, 2018· Brown et al., 2017). Οι συζητήσεις για την ανθεκτικότητα των Εταιριών Ύδρευσης και Αποχέτευσης κυριαρχούνται παραδοσιακά από τεχνοκρατικές προοπτικές (Akamani et al., 2015· Crick and Bentley, 2020· Rodina et al., 2017). Όλο και περισσότερο, ωστόσο, στελέχη και οι μελετητές



του τομέα του νερού δίνουν έμφαση σε πολλαπλούς τομείς ανθεκτικότητας μέσω πιο ολοκληρωμένων προσεγγίσεων που λαμβάνουν υπόψη και τις οργανωτικές ικανότητες, άρα και τους ανθρώπινους πόρους όπως αναφέρθηκε παραπάνω (Akamani et al., 2015)

Στο περιβάλλον που διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις ύδρευσης, αποχέτευσης και επεξεργασίας λυμάτων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, αντιμετωπίζουν πολλαπλές προκλήσεις μερικές εκ των οποίων είναι:

- τεχνολογικές: π.χ. εγκατάσταση και διαχείριση έξυπνων μετρητών νερού, αποτελεσματική διαχείριση μεγάλων δεδομένων, πρόβλεψη και μείωση των διαρροών καθώς και του ποσοστού του μη ανταποδοτικού νερού (Non-Revenue Water – *NRW*) κ.α.
- οικονομικές: για πολλά χρόνια οι εταιρείες ύδρευσης είναι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας με εισόδημα που περιορίζεται στη σωστά μικρή χρέωση του νερού (καθώς αποτελεί πολύτιμο κοινωνικό αγαθό και πρέπει να είναι προσβάσιμο σε όλους) και την παροχή υπηρεσιών αποχέτευσης.
- υποδομές: Η μεγάλη αστικοποίηση έχει επιφέρει αύξηση της πίεσης στο υπάρχον γερασμένο δίκτυο με αποτέλεσμα να χρειάζεται η εκτεταμένη εξυγίανση, επέκταση και βελτίωση του.
- η συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού.

Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι καθώς οι υφιστάμενοι έμπειροι εργαζόμενοι συνταξιοδοτούνται συνήθως χάνονται γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έχουν αποκτήσει μέσω της εμπειρίας και που είναι δύσκολο να μεταλαμπαδευτούν στους νεότερους εργαζόμενους (Ernest, A. N et.al. 2009).

Στην πραγματικότητα, η πρόκληση για πρόσληψη, διατήρηση και ενεργοποίηση ποιοτικού εργατικού δυναμικού είναι κοινή σε ένα εύρος δραστηριοτήτων καθώς και στους τομείς των δημοσίων έργων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου, που έχουν πολλά κοινά με τις επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης.

Το πρόβλημα έλλειψης εργατικού δυναμικού μπορεί να δημιουργηθεί αν οι σωστοί άνθρωποι-εργαζόμενοι δεν βρίσκονται στη σωστή θέση εργασίας τη σωστή στιγμή. Να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι σε μια εταιρία ύδρευσης η αναφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τόσο το επιστημονικό προσωπικό (δηλ. πτυχιούχους Α.Ε.Ι) όσο και το τεχνικό προσωπικό, δηλαδή

τους εργοδηγούς και τους εργατοτεχνίτες οι οποίοι καλούνται να υλοποιήσουν μια σειρά σημαντικών εργασιών στο πεδίο. Η δυσκολία στην εύρεσης των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων εντείνεται από μια σειρά παραγόντων όπως:

- Η μετανάστευση του επιστημονικού και του εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού
- Η φθίνουσα πορεία της υπάρχουσας «δεξαμενής» ανθρώπινου δυναμικού λόγω του δημογραφικού προβλήματος
- Το σύνολο των απαραίτητων δεξιοτήτων που απαιτείται από το νεοεισερχόμενο προσωπικό είναι δυναμικό, εξελίξιμο και ευρύ καθώς ο αυτοματισμός των εγκαταστάσεων και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν εξελίξει τεχνικά την επεξεργασία και τη μεταφορά του νερού
- Η δεξαμενή των διαθέσιμων εργατοτεχνιτών δεν έχει τις δεξιότητες των προηγούμενων γενεών
- Οι ανάγκες και οι προσδοκίες του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού είναι διαφορετικές από τις προηγούμενες γενιές
- Η συρρίκνωση των οικονομικών στοιχείων και του προϋπολογισμού των εταιριών
- Οι επιχειρήσεις μπορεί πλέον να μην είναι σε θέση να προσφέρουν την ίδια ασφάλεια εργασίας όπως στο παρελθόν
- Η οργανωμένη και έγκαιρη προετοιμασία από πλευράς της εταιρίας κ.α.

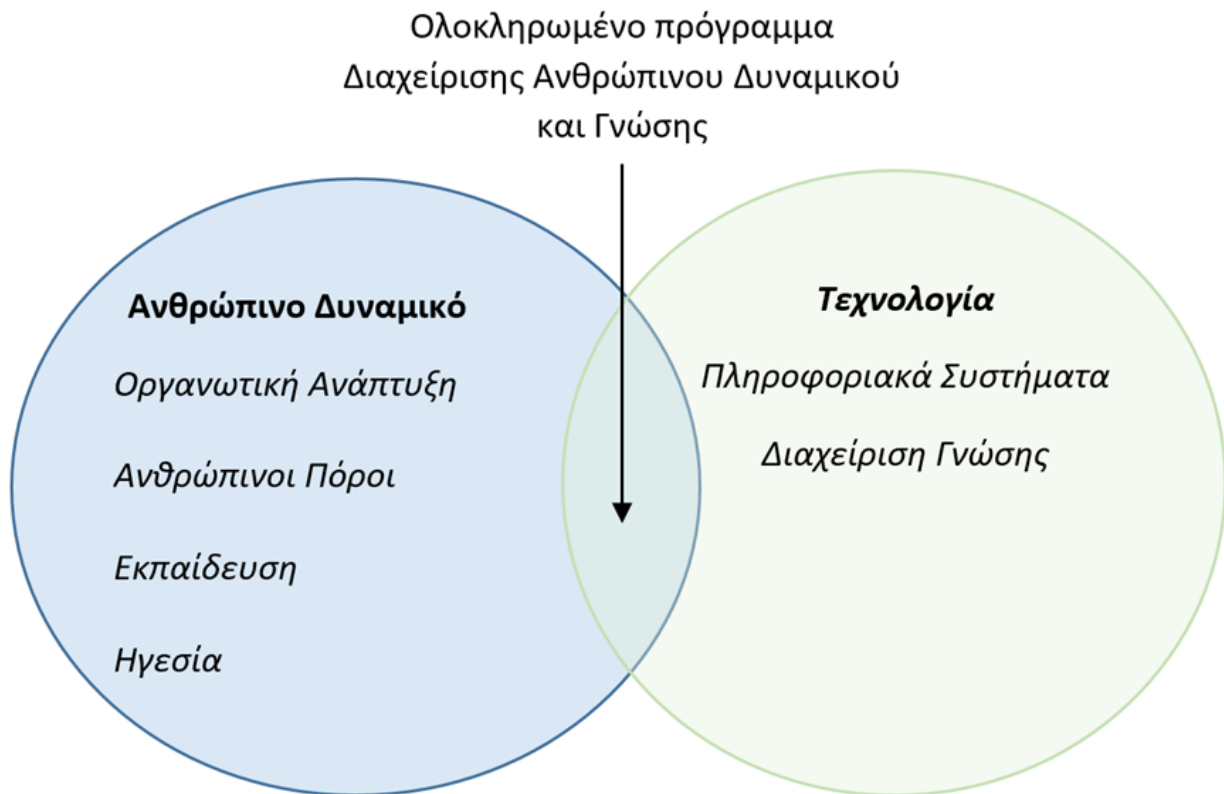
Οι προαναφερθέντες παράγοντες είναι ικανοί να δημιουργήσουν μεγαλύτερο πρόβλημα σε μικρότερες εταιρίες ύδρευσης (π.χ. Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης - ΔΕΥΑ) επειδή θα χρειαστεί να εκτελέσουν έργα και υπηρεσίες χωρίς επαρκή χρηματοδότηση ή/και τεχνογνωσία. Η έλλειψη λοιπόν ειδικευμένων υπαλλήλων που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό και η απώλεια της εμπειρίας είναι όντως πρόβλημα, αλλά δημιουργούν κρίση μόνο αν οι εταιρίες το επιτρέψουν. (AWWA (2005), Batten, J. J. (2010), Lacey, M. (2011)).

Για να ανταποκριθούν στις παραπάνω προκλήσεις, οι επιχειρήσεις μπαίνουν στη διαδικασία αναθεώρησης τα συστημάτων διαχείρισης και εξερευνούν νέα μοντέλα.

### ***E.2. Ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση εργατικού δυναμικού και γνώσης***

Ένα από αυτά τα μοντέλα συνδυάζει τέσσερα συστήματα διαχείρισης (οργανωτική ανάπτυξη, ανθρώπινοι πόροι, εκπαίδευση και ηγεσία) τα οποία επικεντρώνονται στη βελτίωση του εργατικού δυναμικού και δύο (διαχείριση πληροφοριών και γνώσης) επικεντρώνονται στην

τεχνολογία. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εργατικό δυναμικό όσο και τα στοιχεία της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας μπορούν να δημιουργήσουν ολοκληρωμένες στρατηγικές για την αντιμετώπιση της απώλειας εξειδικευμένης γνώσης. Με την υιοθέτηση ολοκληρωμένων στρατηγικών, οι εταιρίες παραδέχονται βασικά ότι δεν υπάρχει τεχνολογικό «μαγικό ραβδί» για την επίλυση των προβλημάτων και ότι η βελτίωση απαιτεί σκληρή δουλειά τόσο στα συστήματα διαχείρισης όσο και στις καινοτόμες μεθόδους και τεχνολογίες.



Εικόνα 1. Ολοκληρωμένη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Γνώσης (Grigg, N S., 2006)

### **Ε.2.1. Οργανωτική Ανάπτυξη – Βασίζεται και ενισχύει τα δυνατά σημεία του οργανισμού ώστε να περιοριστούν οι αδυναμίες**

Η χρήση της τεχνολογίας είναι δελεαστική, αλλά ο βασικός παράγοντας στη διατήρηση της γνώσης είναι το πόσο καλά λειτουργεί ένας οργανισμός. Το πεδίο της οργανωτικής ανάπτυξης καλύπτει θέματα που απλώνονται από τεχνικά δομικά ζητήματα έως αυτά που αφορούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Από πρακτική άποψη, το ζήτημα είναι πώς θα δημιουργηθούν οργανωτικά συστήματα τα οποία θα παρέχουν τα απαραίτητα κίνητρα και το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αποδίδουν στο μέγιστο των ικανοτήτων/δυνατοτήτων τους και να δημιουργήσουν αξία. Ένα πρόγραμμα

οργανωτικής ανάπτυξης θα πρέπει να δραστηριοποιεί κάθε έναν εργαζόμενο χωριστά και ταυτόχρονα να διευκολύνει τη βελτίωση του εργατικού δυναμικού και τη διαχείριση της γνώσης. Το πρώτο βήμα προς την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού. Ο έλεγχος ενός οργανισμού για την αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και τη διαχείριση της γνώσης απαιτεί μετρήσιμους δείκτες. Για παράδειγμα:

Ο πρώτος δείκτης οργανωτικών βέλτιστων πρακτικών αξιολογεί τα ακόλουθα:

- στρατηγικό σχεδιασμό
- μακροπρόθεσμο οικονομικό σχεδιασμό
- σχεδιασμό διαχείρισης κινδύνου
- διαχείριση περιουσιακών στοιχείων
- μέτρηση απόδοσης
- συνεχή βελτίωση.

Ο δεύτερος την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων – μετρά π.χ. τις χαμένες εργάσιμες ημέρες ανά εργαζόμενο ανά έτος.

Ο τρίτος δείκτης παρακολουθεί τις ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο.

Ο τέταρτος δείκτης εστιάζει στην παραγωγικότητα.

Επιπλέον ο οργανισμός μέσα από διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Κατανοεί η ηγεσία του οργανισμού τη διαδικασία ολοκληρωμένης προσέγγισης στη διαχείριση εργατικού δυναμικού και γνώσης;
- Υπάρχουν σχέδια διαδοχής;
- Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών είναι ικανά να αναγνωρίζουν, να προσλάβουν και να την καταστούν τη γνώση προσβάσιμη προς τους εργαζόμενους ή πάσχουν «οργανωτική αμνησία», με την έννοια ότι δεν αντιλαμβάνονται τις αλλαγές.
- Υπάρχουν και λειτουργούν προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ικανοτήτων εργατικού δυναμικού;
- Διαθέτει ο οργανισμός σύστημα διαχείρισης εργασιακής γνώσης;

### **E.2.2. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει στη δημιουργία νέων ικανοτήτων**

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων είναι μια σημαντική ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία ασχολείται με το σχεδιασμό/περιγραφή της εργασίας (job planning and description), την πρόσληψη εργαζομένων, την εκπαίδευση, τις απολαβές, την αξιολόγηση, τη διατήρηση του προσωπικού κ.λπ. Τελευταία έχει διευρύνει την εμβέλειά της και περιλαμβάνει πλέον και τη διαχείριση γνώσης στο χαρτοφυλάκιό της (*NHRA – National Human Resources Association*, n.d.).

Με αυτόν τον τρόπο η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά άμεση γνώση των προβλημάτων και είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα στη βελτίωση της ανάπτυξης ικανοτήτων εργατικού. Επιπλέον θα είναι σε θέση να προχωρήσει στον επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και τη δημιουργία νέων προτύπων επικοινωνίας που θα διευκολύνουν τη διατήρηση και διάχυση της γνώσης στον οργανισμό. Για παράδειγμα, εάν αποδεικνύεται δύσκολη η προσέλκυση εκπαιδευμένων εργαζομένων σε σύνθετες εργασίες (όπως η ανανέωση του συστήματος διανομής), το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προτείνει ένα ειδικό πρόγραμμα κατάρτισης. (Westerhoff et al., 1998, Smigiel et al., 2006, Voeller et al., 2005, Grigg, 2006).

### **E.2.3. Η κατάρτιση είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη ικανοτήτων**

Ως πόρος για την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη διατήρηση της γνώσης, τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο το προσωπικό αλλά και τα διευθυντικά στελέχη. Η εκπαίδευση είναι μια ευρεία έννοια και παρόλο που όλοι συμφωνούν ότι είναι απαραίτητη, είναι επίσης εύκολο να αναβληθεί και να αγνοηθεί. Η ικανότητα μάθησης αλλά και της μετατροπής της σε πράξη (απόδοση), δημιουργεί εξαιρετική αξία για κάθε άτομο ξεχωριστά, όσο και για τις ομάδες και τους οργανισμούς. Οι «ευφυείς» οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι ένα σχέδιο εκπαίδευσης και απόδοσης είναι εξίσου σημαντικό στρατηγικό εργαλείο όσο και ένα σχέδιο μάρκετινγκ ή χρηματοδότησης και ότι θα πρέπει να έχει την ίδια υποστήριξη από την κορυφή. Το μέτρο της επιτυχίας δεν είναι το πόσο επενδύει ο οργανισμός στη μάθηση και τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά με ποιο τρόπο το κάνει, και πόσο γρήγορα μπορεί να μετακινήσει ένα μέρος του εργατικού του δυναμικού προς την απόκτηση μιας νέας ικανότητας. Η κοινωνία αναγνωρίζει επίσης ότι η εστίαση δεν είναι μόνο στην τεχνολογία αλλά στους τρόπους με τους οποίους αυτή εξυπηρετεί τις ανάγκες βελτίωσης της απόδοσης στην εργασία.

### **E.2.4. Ηγεσία**

Είναι φυσικό η διοίκηση να επικεντρώνεται κυρίως στη διευθέτηση των καθημερινών κρίσεων και προβλημάτων. Ωστόσο, το πραγματικό ενδιαφέρον της ηγεσίας του οργανισμού σχετικά

με τα μακροπρόθεσμα ζητήματα της ανάπτυξης ικανοτήτων και της διατήρησης της γνώσης είναι καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας και της βιωσιμότητας μιας εταιρείας κοινής ωφέλειας. Χωρίς το ενδιαφέρον αυτό και την ουσιαστική ανάμειξη από την πλευρά της ηγεσίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να αμφιβάλλουν για την υποστήριξη των ανωτέρων τους για τα προγράμματα εκπαίδευσης, γεγονός που ενδέχεται να επιφέρει τη μειωμένη συμμετοχή τους σε αυτά. Αν λάβουμε υπ' όψιν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης αφορούν και τη διαδικασία διαδοχής, η μειωμένη συμμετοχή εμπεριέχει τον κίνδυνο της απώλειας γνώσης, γεγονός αρνητικό στη βιομηχανία νερού (Voeller et al., 2005, Grigg, 2006).

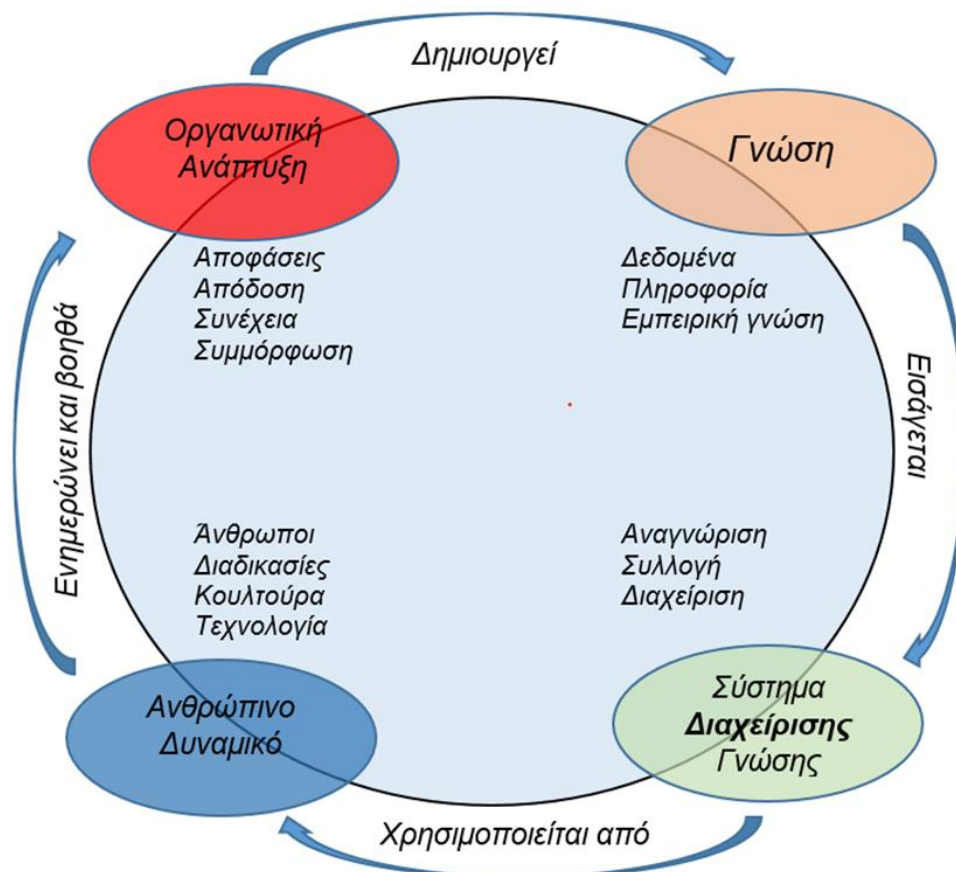
### **E.2.5. Η διαχείριση της πληροφορίας ως τεχνολογική υπόσταση της διατήρησης της γνώσης**

Τον τελευταίο καιρό όλο και περισσότερες από τις μεγάλες εταιρίες ύδρευσης επικεντρώνονται γύρω από το πλήθος των δεδομένων που συλλέγουν μέσω συστημάτων (π.χ. SCADA) και χρησιμοποιούν διάφορα λογισμικά πακέτα για τη διαχείριση. Παρόλ' αυτά οι τεχνικές λειτουργίες μιας εταιρείας ύδρευσης περιλαμβάνει χάρτες εγκαταστάσεων και συστημάτων, ηλεκτρομηχανολογικά σχέδια, εγχειρίδια εξοπλισμού, κατόψεις, προγράμματα προληπτικής συντήρησης, ιστορικά αρχεία συντήρησης, δεδομένα επιθεώρησης, αρχεία λειτουργίας και απόδοσης, αρχεία υποθέσεων και συμβάντων/βλαβών, τεχνικές μελέτες, κανονιστικά και νομικά έγγραφα και πολλά ακόμα. Από τα προηγούμενα συμπεραίνουμε ότι στα πλαίσια της «διατήρησης της γνώσης» είναι απαραίτητο και ένα σύστημα διαχείρισης εγγράφων για την επεξεργασία και ανάκτηση των συγκεκριμένων δεδομένων.

### **E.2.6. Το μοντέλο διαχείρισης γνώσης είναι μεγαλύτερο από ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών.**

Ένας τρόπος για να δούμε τη διαχείριση γνώσης είναι να την αντιμετωπίσουμε ως ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπει τους οργανισμούς να οικειοποιηθούν και να κάνουν καλύτερη χρήση της γνώσης που ήδη διαθέτουν. Η ανάπτυξη ενός συστήματος ολοκληρωμένης διαχείρισης πληροφοριών και γνώσης μπορεί να οδηγήσει στην αποδοτική διαχείριση όλων ή των περισσότερων πόρων. Πλέον, η διαχείριση της γνώσης έχει συγχωνευθεί με την επιστήμη της πληροφορίας. Έχουν ήδη προστεθεί πληροφοριακά συστήματα εξόρυξης γνώσης, επεξεργασίας μεγάλων δεδομένων και βέβαια συστήματα λήψης αποφάσεων με τη χρήση μηχανικής μάθησης ή άλλων μεθόδων τεχνητής νοημοσύνης. Η λειτουργία της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ερευνητών, διευθυντών, συμβούλων διαχείρισης και ιδιωτικών εταιριών. Με απλά λόγια, η διαχείριση γνώσης μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που καθιστά διαθέσιμες σημαντικές πληροφορίες και εμπειρία στους εργαζόμενους της εταιρίας για χρήση στην εργασία τους.

Υπάρχει βέβαια και ένας πληρέστερος ορισμός όσον αφορά τη διαχείριση γνώσης ο οποίος λέει ότι «είναι μια επιχειρηματική στρατηγική μέσω της οποίας μια επιχείρηση ύδρευσης προσδιορίζει συνειδητά, συλλέγει, κατηγοριοποιεί, διαχειρίζεται και αποθηκεύει πρακτική γνώση (εμπειρία), δεδομένα και πληροφορίες και παρέχει μεθόδους για εύκολη πρόσβαση. Τα συλλογικά περιουσιακά αυτά στοιχεία (εταιρική ιστορία) τα διοχετεύει σε ένα συνεργατικό περιβάλλον (μαθησιακή κουλτούρα) βελτιστοποιώντας την απόδοση ανθρώπων, διαδικασιών και τεχνολογίας με σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τη διασφάλιση συμμόρφωσης προς τις διαδικασίες, της αύξησης της απόδοσης, της παραγωγής καινοτομίας στο πλαίσιο της επιχειρησιακής συνέχειας με βάση τη βιωσιμότητα» (Smigiel et al, 2006, Voeller et al., 2005, Grigg, 2006).



Εικόνα 2. Πληρέστερο μοντέλο Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Γνώσης (Smigiel et al, 2006)

## **ΣΤ. Οι εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης: Η επικρατούσα κατάσταση στην Ευρώπη**

Ξεκινώντας να τονιστεί ότι «το νερό δεν είναι εμπορικό προϊόν όπως οποιοδήποτε άλλο, αλλά ένα δημόσιο αγαθό που πρέπει να προστατεύεται και να είναι προσβάσιμο σε όλους. Η παροχή υπηρεσιών νερού είναι μια δραστηριότητα με σημαντικές τεχνικές, οικονομικές, διαχειριστικές και ρυθμιστικές πτυχές - είτε πραγματοποιείται από δημόσιους είτε ιδιωτικούς φορείς. Παρόλο που οι υπηρεσίες ύδρευσης είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης των κοινωνιών μας, λίγα είναι γνωστά γι' αυτές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υποδομές τους είναι ανοικτές κυρίως στους εργαζομένους τους, ενώ οι εγκαταστάσεις τους σε πολλές περιπτώσεις βρίσκονται σε τοποθεσίες απομακρυσμένες από τα αστικά κέντρα και προστατεύονται για προφανείς λόγους ασφαλείας. Επιπρόσθετα, η οργάνωση των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης υπάγεται σε συγκεκριμένα ρυθμιστικά πλαίσια και διαφέρει από χώρα σε χώρα λόγω διαφόρων παραγόντων (εθνικών, οικονομικών, κοινωνικών κ.α.).

Οι Υπηρεσίες Ύδρευσης, ως υπηρεσίες γενικού (οικονομικού) ενδιαφέροντος, ρυθμίζονται τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε) όσο και σε εθνικό επίπεδο. Η οδηγία πλαίσιο για τα ύδατα (*Water Framework Directive - WFD*) και οι οδηγίες για α) τη βιομηχανία νερού – που αφορά το πόσιμο νερό (*Drinking Water Directive - DWD*), β) για την επεξεργασία των αστικών λυμάτων (*Urban Waste Water Treatment Directive - UWWTD*) και γ) η οδηγία για τα ύδατα κολύμβησης (*Bathing Water Directive - BWD*) διέπουν τα περιβαλλοντικά και υγειονομικά πρωτόκολλα σε επίπεδο ΕΕ και εφαρμόζονται και στις εθνικές νομοθεσίες.

Η οργάνωση των υπηρεσιών ύδατος και πιο συγκεκριμένα η επιλογή του μοντέλου διαχείρισης, υπόκειται στο *Πρωτόκολλο 26 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης* και αποτελεί αρμοδιότητα των κρατών μελών. Τα θεσμικά όργανα της ΕΕ είναι ουδέτερα όσον αφορά την επιλογή των μοντέλων διαχείρισης.

**Οι υπηρεσίες ύδατος** ορίζονται στο άρθρο 2 παράγραφο 38 της *WFD* ως: «όλες οι υπηρεσίες που παρέχουν για νοικοκυριά, δημόσιους οργανισμούς ή οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα: (α) άντληση, αποθήκευση, επεξεργασία και διανομή επιφανειακών ή υπόγειων υδάτων, (β) εγκαταστάσεις συλλογής και επεξεργασίας λυμάτων που στη συνέχεια απορρίπτονται στα επιφανειακά ύδατα.»

Ωστόσο, καθώς η διαχείριση των υπηρεσιών ύδατος αποτελεί εθνική αρμοδιότητα, ο ορισμός των «υπηρεσιών ύδατος» διαφέρει από χώρα σε χώρα και μπορεί να περιλαμβάνει



δραστηριότητες που υπερβαίνουν τον ορισμό που καθορίζεται στην **WFD**. Σε γενικές γραμμές, η παροχή πόσιμου νερού και η συλλογή και επεξεργασία των λυμάτων εμπίπτουν στον ορισμό των «υπηρεσιών νερού» σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών Χωρών οι υπηρεσίες ύδρευσης είναι υπεύθυνες και για τη διαχείριση των ομβρίων υδάτων, αλλά σε ορισμένες χώρες, οι δραστηριότητες όμβριων υδάτων δεν εμπίπτουν στον ορισμό των υπηρεσιών νερού. Σε κάποιες χώρες η προστασία από τις πλημμύρες και η παροχή του ανακτημένου νερού πραγματοποιείται επίσης από παρόχους υπηρεσιών ύδρευσης.

Ο τρόπος οργάνωσης των υπηρεσιών ύδρευσης εμπίπτει στην κυβερνητική πολιτική των Ευρωπαϊκών Χωρών. Συνοπτικά παρουσιάζονται τα τέσσερα επικρατέστερα μοντέλα διαχείρισης που διακρίνονται στην Ευρώπη:

- Αμεση δημόσια διαχείριση (**Direct Public Management**): ο υπεύθυνος φορέας έχει δημόσιο χαρακτήρα και είναι υπεύθυνος για την παροχή και τη διαχείριση όλων των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό το μοντέλο κυριαρχούσε στην Ευρώπη το παρελθόν.
- Εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση (**Delegated public management**): Στο μοντέλο αυτό μια διαχειριστική οντότητα **διορίζεται** από τον αρμόδιο δημόσιο φορέα για την εκτέλεση και διαχείριση των υπηρεσιών. Η διαχείριση παραμένει συνήθως ιδιοκτησία του δημόσιου τομέα, αν και στην ΕΕ, υπάρχει η πιθανότητα μικρής ιδιωτικής συμμετοχής.
- Κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση: Σε αυτό το μοντέλο ο αρμόδιος δημόσιος φορέας διορίζει μια ιδιωτική εταιρεία για τη διαχείριση υπηρεσιών βάσει μιας σύμβασης με συγκεκριμένη χρονική διάρκεια υπό τη μορφή σύμβασης μίσθωσης ή σύμβασης παραχώρησης. Στις χώρες όπου επιλέγεται αυτό το είδος διαχείρισης, οι δήμοι αναθέτουν υπεργολαβικά τα καθήκοντά τους σε ιδιωτικές εταιρείες. Η ιδιοκτησία της υποδομής παραμένει στα χέρια των δημοσίων αρχών.
- Αμεση ιδιωτική διαχείριση: στο πλαίσιο αυτού του συστήματος όλα τα διαχειριστικά καθήκοντα, οι αρμοδιότητες και η ιδιοκτησία των επιχειρήσεων ύδρευσης ανατίθενται σε ιδιωτικούς φορείς εκμετάλλευσης, ενώ οι δημόσιοι φορείς περιορίζουν τις δραστηριότητές τους στον έλεγχο, την επίβλεψη και τη ρύθμιση. Αυτό το σύστημα εφαρμόζεται σε πολύ λίγες ευρωπαϊκές χώρες (Αγγλία, Ουαλία και Τσεχική Δημοκρατία). Στην πλειονότητα των χωρών υπάρχει ένας συνδυασμός των τριών πρώτων μοντέλων (άμεση δημόσια διαχείριση, εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση

και εξουσιοδοτημένη ιδιωτική διαχείριση), με μια γενική τάση, σε σύγκριση με πριν από 20 χρόνια, προς τη δημόσια και ιδιωτική κατ' εξουσιοδότηση διαχείριση. Εκτός από τις γενικές περιπτώσεις της Αγγλίας και της Ουαλίας και τις ειδικές περιπτώσεις στην Τσεχική Δημοκρατία, η ιδιοκτησία των υποδομών ύδρευσης σε όλη την Ευρώπη είναι δημόσια.

Οι δημόσιες αρχές είναι επίσης αρμόδιες για την έγκριση των τιμολογίων, τον καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών καθώς και τον καθορισμό και την επιβολή των προτύπων περιβάλλοντος και υγείας. Τα τιμολόγια νερού προτείνονται προς έγκριση από τον φορέα εκμετάλλευσης νερού (δήμο, περιφερειακή κυβέρνηση ή περιφερειακή ρυθμιστική αρχή, εθνικό υπουργείο ή ανεξάρτητη εθνική ρυθμιστική αρχή). Η δομή των τιμολογίων διαφέρει από χώρα σε χώρα, αλλά στην πλειονότητα των περιπτώσεων, το τιμολόγιο αποτελείται από ένα σταθερό στοιχείο (πάγιο) και ένα ογκομετρικό στοιχείο (κατανάλωση).

Η προστασία των υδάτινων πόρων και ο καθορισμός περιβαλλοντικών προτύπων είναι συνήθως αρμοδιότητα του Υπουργείου Περιβάλλοντος ή/και του Υπουργείου Υποδομών ή/και των περιφερειακών αρχών καθώς και των εθνικών περιβαλλοντικών φορέων. (Jordán-Cuebas et al., (2018), ("Water Services Management and Governance", (2012), "Water Services Management and Governance", (2012), *EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector*, n.d.)

## ΣΤ.1. Αναλυτική εικόνα

### 1. Αυστρία



Πίνακας 1: Αυστρία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<b>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</b>	<b>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</b>	<b>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</b>	<b>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</b>	<b>Πληθυσμός</b>
9,37	11,28	135	3,67	8.543.000

Στην Αυστρία εφαρμόζονται τα μοντέλα άμεσης δημόσιας και εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης. Στο δεύτερο συμμετέχουν κυρίως εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, όπου η δημόσια αρχή κατέχει την πλειοψηφία (στις περισσότερες περιπτώσεις το 100%) των μετοχών. Συνολικά, υπάρχουν περίπου 5.500 επιχειρήσεις κοινής ωφελείας νερού, το 49% είναι αστικές δομές, το 20% είναι μικρότεροι δήμοι, το 11% είναι συμβούλια νερού (*water boards*) και το 10% άλλου τύπου συνεταιρισμοί. Το υπόλοιπο 10% του αυστριακού πληθυσμού αυτοτροφοδοτείται από ιδιωτικά πηγάδια ή πηγές.

### 2. Βέλγιο



Πίνακας 2: Βέλγιο – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<b>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</b>	<b>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</b>	<b>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</b>	<b>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</b>	<b>Πληθυσμός</b>
9,29	2,60	96	4,53	11.209.000

Στη Φλάνδρα οι υπηρεσίες ύδρευσης υπάγονται εξ ολοκλήρου στο μοντέλο της κατ' εξουσιοδότηση δημόσιας διαχείρισης. Στη Βαλλονία, το κυρίαρχο μοντέλο είναι η κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση με μικρή ιδιωτική συμμετοχή για την εταιρεία που είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό της επεξεργασίας λυμάτων. Στις Βρυξέλλες το μοντέλο είναι η δημόσια διαχείριση για τις περισσότερες υπηρεσίες, με εξαίρεση την ανατεθειμένη ιδιωτική διαχείριση για την επεξεργασία λυμάτων.

### 3. Γαλλία

Πίνακας 3: Γαλλία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
15	6	143	3,92	67.000.000

Στη Γαλλία, οι δήμοι είναι νομικά υπεύθυνοι για την παροχή νερού και τις υπηρεσίες επεξεργασίας λυμάτων. Εποπτεύονται από το κράτος αλλά είναι ελεύθεροι να αποφασίσουν για ένα από τα ακόλουθα μοντέλα διαχείρισης:

- Το σύστημα άμεσης δημόσιας διαχείρισης (régie). Οι δήμοι επιλέγουν να χειρίζονται υπηρεσίες ύδρευσης (προσωπικό, υποδομές κ.λπ.) και να εισπράττουν απευθείας το χρηματικό αντίτιμο από τους χρήστες. Επίσης μπορούν να επιλέξουν ανάθεση δημόσιας διαχείρισης, ιδρύοντας μια δημόσια εταιρεία (société publique locale) για τη διαχείριση των αντίστοιχων υπηρεσιών.
- Το κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτικό σύστημα διαχείρισης (gestion déléguée). Οι δήμοι διατηρούν την ιδιοκτησία των υποδομών, αλλά υπογράφουν συμβάσεις Συμπράξεων Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) με ιδιωτικούς φορείς εκμετάλλευσης που παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες. Οι τρόποι και τα μέσα διαχείρισης της επένδυσης, της ανταπόδοσης και της συντήρησης ποικίλλουν.

### 4. Γερμανία

Πίνακας 4: Γερμανία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d., (Water prices compared in 36 EU-cities • Water News Europe - News EU water sector, n.d.) )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
6,94	7,37	122	3,46	81.200.000

Υπάρχουν περίπου 6.065 επιχειρήσεις παροχής πόσιμου νερού και αποχέτευσης (στοιχεία 2012). Πρόκειται κυρίως για δημοτικές επιχειρήσεις υπό την επίβλεψη των δήμων και δημοτικές επιχειρήσεις που λειτουργούν από ιδιώτες. Μόνο ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας πόσιμου νερού (λιγότερες από 50) είναι λειτουργούν υπό την άμεση δημόσια διαχείριση. Το ποσοστό γίνεται ακόμη χαμηλότερο όταν επικεντρωθούμε στις μονάδες επεξεργασίας νερού (M.E.N). Η κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση υλοποιείται κυρίως μέσω επιχειρήσεων ειδικού σκοπού που αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 65% των επιχειρήσεων ύδατος (περίπου 3.880 εταιρείες). Αυτές οι εταιρείες είναι υπεύθυνες και για το σχεδόν 40% της επεξεργασίας νερού καθώς για την παροχή υπηρεσιών επεξεργασίας λυμάτων. Το ποσοστό των εταιρειών που λειτουργούν μέσω της κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτικής διαχείρισης είναι 35% το 2012 (περίπου 2.120 εταιρείες, στοιχεία 2012)..

## 5. Δανία

Πίνακας 5: Δανία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
9,4	15,9	104	9	5.717.000

Μέχρι το 2010 το κύριο μοντέλο διαχείρισης ήταν η άμεση δημόσια διαχείριση, καθώς οι δήμοι, γενικά, είχαν αναλάβει την παροχή υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης. Το αρμόδιο Υπουργείο Ενέργειας, Κοινής Ωφέλειας και Κλίματος είναι η αρμόδια αρχή όσον αφορά την οργανωτική δομή και τα τιμολόγια. Από το 2016 η κατάσταση έχει διαμορφωθεί ως εξής:

Ιδιωτική διαχείριση: υπάρχουν περίπου 2.100 ιδιωτικοί-συνεταιριστικοί πάροχοι (consumers-owned) υπηρεσιών νερού

Εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση: υπάρχουν περίπου 140 ανώνυμες εταιρείες που είναι υπεύθυνες για τις υπηρεσίες ύδρευσης και περίπου 110 ανώνυμες εταιρείες που είναι υπεύθυνες για τις υπηρεσίες λυμάτων.

## 6. Ελβετία

Πίνακας 6: Ελβετία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
7,2	15,4	307	2,1	8.420.000

Για την παροχή πόσιμου νερού είναι δυνατά και τα τέσσερα μοντέλα διαχείρισης, ωστόσο επικρατούν τα μοντέλα άμεσης δημόσιας διαχείρισης και κατ' εξουσιοδότηση δημόσιας διαχείρισης. Η άμεση ιδιωτική διαχείριση παίρνει συχνά τη νομική μορφή των συνεταιρισμών. Σε απομακρυσμένες περιοχές τα νοικοκυριά κατέχουν και διαχειρίζονται αυτόνομα την πρόσβασή τους σε πόσιμο νερό από πηγές ή πηγάδια. Για τα λύματα, τα καντόνια συνήθως αναθέτουν αυτά τα καθήκοντα στους δήμους ή σε ένα κοινό όργανο δήμων, επομένως η άμεση δημόσια διαχείριση ή η κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση είναι τα πιο διαδεδομένα μοντέλα.

## 7. Ελλάδα

Πίνακας 7: Ελλάδα - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
6,61	4,46	150	1,40	11.200.000

Το κύριο μοντέλο διαχείρισης για τις υπηρεσίες νερού στην Ελλάδα είναι η δημόσια διαχείριση. Στις δύο μεγαλύτερες πόλεις της Ελλάδας, την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, που παρέχουν υπηρεσίες ύδρευσης σε περίπου 5 εκατομμύρια άτομα (σε σύνολο πληθυσμού 11 εκατομμυρίων κατοίκων (2011)), υπάρχει ειδικός τύπος ανατεθειμένης δημόσιας διαχείρισης. Το ελληνικό κράτος έχει αναθέσει σε δύο δημόσιες εταιρείες (Ε.ΥΔ.Α.Π για την Αθήνα και Ε.Υ.Α.Θ. για τη Θεσσαλονίκη) να παρέχουν τις υπηρεσίες ύδρευσης και αποχέτευσης. Η Ε.ΥΔ.Α.Π. και Ε.Υ.Α.Θ. είναι εισηγμένες στο ελληνικό χρηματιστήριο εδώ και 15 χρόνια και

το ελληνικό δημόσιο είναι ο κύριος μέτοχος. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και ο Διευθύνων Σύμβουλος και των δύο εταιρειών διορίζονται από την κυβέρνηση. Σε πόλεις με περισσότερους από 10.000 κατοίκους, οι υπηρεσίες ύδρευσης παρέχονται υπό εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση, μέσω 130 δημοτικών εταιρειών (Δ.Ε.Υ.Α.) που ιδρύθηκαν από δήμους. Σε πόλεις με λιγότερους από 10.000 κατοίκους το μοντέλο διαχείρισης είναι συνήθως η άμεση δημόσια διαχείριση. Σε αυτές τις πόλεις ο δήμος είναι ο αρμόδιος δημόσιος φορέας που είναι υπεύθυνος για την παροχή υπηρεσιών νερού. Κάθε δήμος, βάσει νόμου, μπορεί να έχει μόνο έναν φορέα παροχής υπηρεσιών ύδρευσης σε όλες τις πόλεις και τα χωριά εντός του δήμου.

#### 8. Εσθονία

Πίνακας 8: Εσθονία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
4,73	4,30	78	3,16	1.316.000

Όλες οι εταιρείες ύδρευσης οργανώνονται μέσω εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης. Οι εταιρείες ύδρευσης ανήκουν κυρίως στις κατά τύπους Δημοτικές Αρχές, εκτός από λίγες ιδιωτικές εταιρείες, μία από τις οποίες είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο και εξυπηρετεί την εσθονική πρωτεύουσα, δηλαδή περίπου το ένα τρίτο του συνολικού πληθυσμού (Tallinna Vesi).

#### 9. Ηνωμένο Βασίλειο

Πίνακας 9: Ηνωμένο Βασίλειο - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
6,45	6,02	139	3,54	65.100.000

Οι υπηρεσίες ύδρευσης οργανώνονται σύμφωνα με το μοντέλο άμεσης ιδιωτικής διαχείρισης στην Αγγλία και την Ουαλία, με την τελευταία να λειτουργεί σε μη κερδοσκοπική βάση. Στη Βόρεια Ιρλανδία και τη Σκωτία, οι υπηρεσίες οργανώνονται σύμφωνα με το μοντέλο της εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης.

## 10. Ιρλανδία

Πίνακας 10: Ιρλανδία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
10,6	19,1	131	Δωρεάν	4.800.000

Το μοντέλο διαχείρισης ανήκει στην κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση, όπου η Irish Water - η δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας - είναι υπεύθυνη για την παροχή υπηρεσιών πόσιμου νερού και επεξεργασίας λυμάτων, ενώ οι δήμοι είναι υπεύθυνοι για τα όμβρια ύδατα. Εξαιρέσεις από τα παραπάνω περιλαμβάνουν μικρές παροχές αγροτικού (πόσιμου) νερού που παραμένουν στους Δήμους και ιδιόκτητα πηγάδια (σε αγροτικές περιοχές).

Αξίζει να τονιστεί πως μετά από απόφαση του Ιρλανδικού κοινοβουλίου το 2017, οι γενικές οικιακές χρεώσεις για τις υπηρεσίες ύδρευσης καταργήθηκαν με άμεση ισχύ και εισήχθη ένα νέο καθεστώς τελών υπερβολικής χρήσης, με ισχύ από τον Ιούλιο του 2019. Οι μη εγχώριοι πελάτες δεν επηρεάζονται και συνεχίζουν να πληρώνουν για τις υπηρεσίες ύδρευσης . Αυτές οι μη εγχώριες χρεώσεις βασίζονται επί του παρόντος σε ιστορικά ποσοστά και καθορίζονται από την αρμόδια ρυθμιστική αρχή (Επιτροπή για τη ρύθμιση των υπηρεσιών κοινής ωφελείας ή CRU) και ισχύουν εθνικές χρεώσεις οι οποίες προκύπτουν μετά από διαδικασία δημόσιας διαβούλευσης.



## 11. Ισπανία

Πίνακας 11: Ισπανία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
4,8	3,54	139	1,78	46.600.000

Στην Ισπανία, οι υπηρεσίες ύδρευσης οργανώνονται σύμφωνα με την άμεση δημόσια διαχείριση, την εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση και την κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση. Η Εθνική Μελέτη Ύδρευσης και Αποχέτευσης AEAS 2016 περιγράφει λεπτομερώς το μοντέλο διαχείρισης στις διάφορες δραστηριότητες εξής:

Παροχή νερού: Το 10% του πληθυσμού εξυπηρετείται από τοπικούς φορείς (άμεση δημόσια διαχείριση), το 34% των υπηρεσιών εκτελούνται από δημόσιες εταιρείες και το 22% από δημόσιες-ιδιωτικές εταιρείες (λαμβανομένης υπόψη και της εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης) και το 34% των υπηρεσιών ύδρευσης παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες (κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση).

Αποχέτευση: Το 43% του πληθυσμού εξυπηρετείται από ιδιωτικές εταιρείες (κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση), το 56% σύμφωνα με το μοντέλο της κατ' εξουσιοδότηση δημόσιας διαχείρισης (41% από δημόσιες εταιρείες, 15% από δημόσιες-ιδιωτικές εταιρείες) και το 1% διαχειρίζεται απευθείας από τους Δήμους (άμεση δημόσια διαχείριση). Τα δεδομένα που παρουσιάζονται για τα λύματα ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικά, καθώς υπάρχουν στοιχεία για το 56% του ισπανικού πληθυσμού. Υπολογίζεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του υπόλοιπου πληθυσμού εξυπηρετείται από εταιρείες που είναι υπό άμεση δημόσια διαχείριση.

Επεξεργασία λυμάτων: η συντριπτική πλειοψηφία του management αυτού του τμήματος είναι δημόσια (κυρίως δημόσιες εταιρείες και διαδημοτικές κοινοπραξίες), η λειτουργία των υποδομών (εργοστασίων) συνήθως ανατίθεται σε ιδιωτικές εταιρείες μέσω συμβάσεων. Ως εκ τούτου, μπορεί να διασφαλιστεί ότι στην Ισπανία η λειτουργία, νοούμενη ως ένα σύνολο σχετικών δραστηριοτήτων συντήρησης και σωστής λειτουργίας εγκαταστάσεων, πραγματοποιείται από ιδιωτικούς φορείς, ενώ η εποπτεία αυτών των δραστηριοτήτων ανήκει κυρίως σε δημόσιους φορείς.

## 12. Ιταλία

Πίνακας 12: Ιταλία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
5,8	4,7	245	1,5	60.600.000

Στην Ιταλία υπάρχουν διαφορετικά συστήματα διαχείρισης για τις υπηρεσίες ύδρευσης. Περίπου ο μισός πληθυσμός εξυπηρετείται μέσω του μοντέλου της εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης. Οι ΣΔΙΤ (Συμπράξεις Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα) καλύπτουν το 36% και οι παραχωρήσεις καλύπτουν το 5% του πληθυσμού. Για τον υπόλοιπο πληθυσμό οι υπηρεσίες ύδρευσης παρέχονται απευθείας από τους δήμους (άμεση δημόσια διαχείριση).

## 13. Κροατία

Πίνακας 13: Κροατία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
7,8	14	150	1,98	4.202.000

Στην Κροατία, η πλειονότητα των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης παρέχονται βάσει του μοντέλου άμεσης δημόσιας διαχείρισης, όπου ο υπεύθυνος δημόσιος φορέας είναι εξ ολοκλήρου υπεύθυνος για την παροχή και τη διαχείριση των υπηρεσιών. Στην πόλη του Ζάγκρεμπ, η διαχείριση της μονάδας επεξεργασίας λυμάτων γίνεται μέσω κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτικής διαχείρισης (παραχώρηση).

#### 14. Κύπρος

Πίνακας 14: Κύπρος – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
6,55	5,63	149	2,90	843.000

Η Κύπρος γενικά εφαρμόζει άμεση δημόσια διαχείριση για τις υπηρεσίες νερού. Οι υπηρεσίες ύδρευσης και αποχέτευσης παρέχονται από τα συμβούλια ύδρευσης και αποχέτευσης αντίστοιχα, στις περιοχές όπου λειτουργούν τέτοια συμβούλια. Πρόκειται για οργανισμούς κοινής ωφέλειας που διέπονται από το δημόσιο δίκαιο. Σε περιοχές που δεν συγκροτούνται τέτοια συμβούλια, οι υπηρεσίες ύδρευσης εντάσσονται στη δημοτική ή τοπική διοίκηση.

#### 15. Λουξεμβούργο

Πίνακας 15: Λουξεμβούργο - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
7	8	137	5,5-6	645.000

Το μοντέλο διαχείρισης είναι η άμεση δημόσια διαχείριση αφού οι δήμοι έχουν υπό την ευθύνη τις υπηρεσίες πόσιμου νερού και επεξεργασίας λυμάτων.

Τα τιμολόγια του νερού προτείνονται από τους δήμους (ψηφίζονται από το δημοτικό συμβούλιο) και πρέπει να εγκρίνονται από το αρμόδιο εθνικό υπουργείο, το Υπουργείο Βιώσιμης Ανάπτυξης και Υποδομών. Οι τιμές καθορίζονται με βάση την αρχή του νεκρού σημείου.

16. Μάλτα 

Πίνακας 16: Μάλτα - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
5,6	3,83	79,36	3,32	425.000

Στη Μάλτα το μοντέλο διαχείρισης που εφαρμόζεται αυτό της εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης. Υπεύθυνη είναι η εταιρία Water Services Corporation μια δημόσια επιχείρηση κοινής ωφέλειας που ανήκει στο κράτος.

17. Νορβηγία 

Πίνακας 17: Νορβηγία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> <i>μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση</i> <i>l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> <i>(€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
8,43	12,2	140	5,7	5.190.000

Στη Νορβηγία βρίσκει εφαρμογή το μοντέλο της άμεσης δημόσιας διαχείρισης. Ωστόσο, οι δήμοι δεν υποχρεούνται άμεσα από το νόμο να εξυπηρετούν τους κατοίκους με νερό ούτε να διαθέτουν τις απαραίτητες εγκαταστάσεις, αλλά έχουν υποχρέωση να διασφαλίζουν την υγεία των κατοίκων τους και να αποφεύγουν τη ρύπανση από τα λύματα. Βάση νόμου, μόνο οι Δήμοι έχουν δικαίωμα ίδρυσης εταιρίας επεξεργασίας νερού.

## 18. Ολλανδία



Πίνακας 18: Ολλανδία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> μ/κάτοικο	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> μ/κάτοικο	<i>Μέση κατανάλωση</i> l/κάτοικο/μέρα	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> (€/μ <sup>3</sup> )	<i>Πληθυσμός</i>
7,01	6,2	126	3,91	17.000.000

Στη χώρα οι υπηρεσίες οργανώνονται σύμφωνα με το μοντέλο της εξουσιοδοτημένης δημόσιας διαχείρισης (όπου οι εταιρείες ύδρευσης ανήκουν 100% σε δήμους ή/και περιφέρειες).


## 19. Ουγγαρία



Πίνακας 19: Ουγγαρία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού</i> μ/κάτοικο	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης</i> μ/κάτοικο	<i>Μέση κατανάλωση</i> l/κάτοικο/μέρα	<i>Μέση Τιμή Νερού</i> (€/μ <sup>3</sup> )	<i>Πληθυσμός</i>
6,74	5,01	95	2,65	10.000.000

Η δημόσια υποδομή ύδρευσης που χρησιμοποιείται για την παροχή πόσιμου νερού, τη διάθεση λυμάτων και τις υπηρεσίες επεξεργασίας αποβλήτων μπορεί να ανήκει αποκλειστικά σε τοπικούς δήμους ή στο κράτος. Είναι επίσης ευθύνη των Δήμων και σε ορισμένες περιπτώσεις που ορίζονται με ειδική νομοθεσία, του ίδιου του κράτους να παρέχει στους πελάτες αυτές τις υπηρεσίες. Ο δήμος ή το κράτος, υπογράφει σύμβαση παροχής υπηρεσιών με τον πάροχο υπηρεσιών (εταιρία κοινής ωφέλειας). Η σύμβαση μπορεί να έχει μια από τις ακόλουθες μορφές: σύμβαση διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, καθεστώς παραχώρησης ή ενοικίασης. Κάθε τύπος σύμβασης περιλαμβάνει διαφορετικές νομικές διατάξεις και υποχρεώσεις. Η σύμβαση «παραχώρησης» παρέχει περισσότερα δικαιώματα και τη μεγαλύτερη ευθύνη στον φορέα εκμετάλλευσης, ενώ καθεστώς παραχώρησης ή ενοικίασης μεταβιβάζει λιγότερες ευθύνες και μικρότερο πεδίο εφαρμογής στον πάροχο υπηρεσιών.

20. Πολωνία 

Πίνακας 20: Πολωνία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
7,59	5,4	95,17	2,15	38.486.000

Τα μοντέλα διαχείρισης στην Πολωνία είναι: η άμεση δημόσια διαχείριση από δήμους, η εξουσιοδοτημένη δημόσια διαχείριση (το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς - δημοτικές εταιρείες όπως εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμες εταιρείες κ.λπ.) και η κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση. Υπάρχουν επίσης μικρές οντότητες που ανήκουν σε συνεταιρισμούς ή ιδιωτικές εταιρείες. Να σημειωθεί πως ένα μεγάλο τμήμα καταναλωτών έχει τα δικά του πηγάδια και δεν υπόκειται σε καμία ρύθμιση.

21. Πορτογαλία 

Πίνακας 21: Πορτογαλία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
11,3	7,2	204	1,82	10.325.000

Στην Πορτογαλία συνυπάρχουν τρία μοντέλα διαχείρισης: α) η άμεση δημόσια διαχείριση, β) η κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση και γ) η κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση. Η «άμεση ιδιωτική διαχείριση» δεν λαμβάνεται υπόψη στην πορτογαλική νομοθεσία. Το μοντέλο δημόσιας διαχείρισης είναι κυρίαρχο, επιτρέποντας τις εξής «παραλλαγές»:

α1) άμεση δημοτική διαχείριση.

α2) εξειδικευμένες και αυτόνομες υπηρεσίες ύδρευσης ενός δήμου ή ομάδας δήμων (κυρίως σε μεγάλους ή μεσαίους δήμους)

Στην περίπτωση της μεγαλύτερης, κρατικής εταιρείας ύδρευσης στην Πορτογαλία (EPAL, στη Λισαβόνα) το υπό εξουσιοδότηση μοντέλο δημόσιας διαχείρισης μπορεί να έχει δημοτική ή περιφερειακή βάση (που καλύπτει πολλούς δήμους). Εκτός από την αντιπροσωπεία, που διορίζεται απευθείας από έναν δήμο ή μια ομάδα δήμων, εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο καλύπτει μεγάλη εδαφική έκταση και ονομάζεται «πολυδημοτικό σύστημα». Πρόκειται για ένα σύστημα περιφερειακών υπηρεσιών που ανήκουν από κοινού σε μια πορτογαλική κρατική εταιρεία (Águas de Portugal) και σε πολλούς δήμους. Το πεδίο λειτουργίας τους, σε περιφερειακό επίπεδο, περιλαμβάνει την άντληση, την επεξεργασία και τις κύριες περιφερειακές σωληνώσεις πόσιμου νερού (όχι όμως και τη διανομή του, η οποία παραμένει σε δημοτικό επίπεδο), τη συλλογή, την ανύψωση και τη μεταφορά στο δίκτυο της αποχέτευσης, την επεξεργασία και την απόρριψή του (όχι την οικιακή συλλογή του, αυτό παραμένει σε δημοτικό επίπεδο). Όντας δομικό στον πορτογαλικό οργανισμό υπηρεσιών ύδρευσης, αυτό το μοντέλο δεν έχει άμεσους δεσμούς με τους καταναλωτές, παρέχοντας τις υπηρεσίες του στους δήμους που διατηρούν – άμεσα ή μέσω των εξουσιοδοτημένων δημόσιων ή ιδιωτικών υπηρεσιών τους – ευθύνες για τα οικιακά συστήματα ύδρευσης και αποχέτευσης.

## 22. Ρουμανία

Πίνακας 22: Ρουμανία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
3,5	1,3	136	1,42	19.943.000

Στη Ρουμανία υπάρχουν 43 ενεργοί περιφερειακοί φορείς (RO) - εμπορικές εταιρείες με δημόσιο κεφάλαιο που ανήκουν αποκλειστικά στις τοπικές αρχές δημόσιας διοίκησης και διοικούνται σύμφωνα με το μοντέλο της κατ' εξουσιοδότηση δημόσιας διαχείρισης (Στοιχεία 2013).

Εξουσιοδοτημένη ιδιωτικής διαχείριση: δύο μεγάλες τοπικές επιχειρήσεις ύδρευσης δημιουργήθηκαν το 2000, στο Βουκουρέστι και στο Πλοέστι, ως αποτέλεσμα διεθνούς δημόσιου διαγωνισμού με μικτά κεφάλαια (δημόσιο και ιδιωτικό).

Άμεση δημόσια διαχείριση: Οι δήμοι διαχειρίζονται εξειδικευμένες υπηρεσίες για περισσότερα από 1000 μικρά τοπικά συστήματα ύδρευσης. Οι περιφερειακοί φορείς και οι δύο ιδιωτικές διαχειριζόμενες εταιρείες καλύπτουν το 85% της αγοράς των υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης. Η διαδικασία απορρόφησης/συγχώνευσης των μικρών φορέων συνεχίζεται με ποσοστό 1,5% έτος.

### 23. Σλοβακία

Πίνακας 23: Σλοβακία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
5,5	2,4	79	2,4	5.427.917

Το 85% των εταιρειών ύδρευσης της χώρας διοικείται σύμφωνα με το μοντέλο δημόσιας διαχείρισης. Οι ιδιοκτήτες των συστημάτων δικτύων είναι δημόσιοι φορείς (δήμοι) που είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών ύδρευσης. Οι υπηρεσίες παρέχονται από δημόσιες εταιρείες ύδρευσης. Η διαχείριση περίπου του 15% του δικτύου γίνεται σύμφωνα με το μοντέλο της κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτικής διαχείρισης. Το νερό ανήκει σε δημόσιους φορείς και οι ιδιωτικές εταιρείες παρέχουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες. Η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και των ιδιωτικών εταιρειών καθορίζεται από συγκεκριμένες συμβάσεις.

### 24. Σλοβενία

Πίνακας 24: Σλοβενία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
15,09	4,33	102,34	2,17	2.066.000



Τα μοντέλα διαχείρισης είναι ως επί το πλείστον η κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση και, σε ορισμένες περιπτώσεις η άμεση δημόσια διαχείριση (από δήμους) και η κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση (σύμβαση δεσμευμένου χρόνου υπό τη μορφή παραχώρησης). Η παροχή πόσιμου νερού και η συλλογή και επεξεργασία των αστικών λυμάτων πραγματοποιούνται υποχρεωτικά από τις δημοτικές δημόσιες υπηρεσίες.

## 25. Σουηδία

Πίνακας 25: Σουηδία - Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
9,2	8,9	140	4,44	10.000.000

Στη Σουηδία τις υπηρεσίες ύδρευσης διαχειρίζονται είτε οι δήμοι σύμφωνα με το μοντέλο άμεσης δημόσιας διαχείρισης είτε από εταιρείες που ανήκουν 100% σε δήμους, σύμφωνα με το μοντέλο της ανάθεσης δημόσιας διαχείρισης.

## 26. Τσεχία

Πίνακας 26: Τσεχία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d.)

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
7,38	4,48	88,5	3,27	10.526.000

Στην Τσεχική Δημοκρατία συνυπάρχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης (το μερίδιο της αγοράς εκφράζεται με τον μέσος όγκος νερού που παρέχεται στους τελικούς πελάτες):

1. Κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση (59% της αγοράς)
  - α. άμεσα – βάσει συμβάσεων μεταξύ δήμων και ιδιωτικών φορέων
  - β. έμμεσα

- i. μέσω ενώσεων δήμων που «νοικιάζουν» το αγαθό σε ιδιωτικούς φορείς
  - ii. μέσω δημόσιων εταιρειών που «ενοικιάζουν» το αγαθό σε ιδιωτικούς φορείς
2. Ανάθεση δημόσιας διαχείρισης είτε μέσω δημόσιων εταιρειών ύδρευσης είτε μέσω δημόσιας εταιρείας πολλαπλών υπηρεσιών (συνήθως δημοτική εταιρεία τεχνικών υπηρεσιών) – 25% της αγοράς
  3. Άμεση ιδιωτική διαχείριση (ιδιοκτησία και λειτουργία δημόσιων συστημάτων ύδρευσης) – 9% της αγοράς
  4. Άμεση δημόσια διαχείριση – 7% της αγοράς.
  5. Η κατ' εξουσιοδότηση ιδιωτική διαχείριση είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο διαχείρισης, καλύπτοντας το 59% των δημόσιων αποθεμάτων νερού.

27. Φινλανδία 

Πίνακας 27: Φινλανδία – Συνοπτικά Στοιχεία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector, n.d. )

<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>	<i>Πληθυσμός</i>
19,4	11	119	5,89	5.509.000

Η Φινλανδία απαρτίζεται από 311 δήμους και οι περισσότεροι από αυτούς έχουν μία ή περισσότερες επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ύδρευσης στην περιοχή τους. Η άμεση δημόσια διαχείριση με ποσοστό 70% εξακολουθεί να είναι το πιο κοινό μοντέλο διαχείρισης: ο δήμος (χωρίς να έχει συσταθεί κάποια αντίστοιχη εταιρία) είναι υπεύθυνος για την παροχή και τη διαχείριση των υπηρεσιών νερού. Τα τελευταία χρόνια η Φινλανδία έχει μετακινηθεί ελαφρώς από την άμεση δημόσια διαχείριση προς την κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση. Περίπου το 30% των δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης είναι οργανωμένες ως εταιρείες. Έχουν δική τους διοίκηση, αλλά συνήθως ανήκουν στο δημόσιο τομέα, δηλαδή στους δήμους. Επιπλέον, η Φινλανδία έχει πάνω από 1000 (μικρούς) συνεταιρισμούς που διαχειρίζονται καταναλωτές - ειδικά σε αραιοκατοικημένες περιοχές. Αυτοί οι συνεταιρισμοί μπορούν να αναφερθούν ως παραδείγματα κάποιου είδους άμεσης ιδιωτικής διαχείρισης στις υπηρεσίες ύδρευσης.

28. Βουλγαρία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector,n.d.)

Η χώρα διαθέτει 64 παρόχους υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης με την πλειοψηφία να ανήκει είτε στο κράτος είτε σε δήμους:

- 15 επιχειρήσεις ύδρευσης και λυμάτων είναι 100% κρατικές
- 24 φορείς εκμετάλλευσης ανήκουν κατά 100% σε δήμους
- 15 φορείς εκμετάλλευσης με 51% κρατική και 49% δημοτική ιδιοκτησία
- 8 φορείς εκμετάλλευσης είναι 100% ιδιωτικοί
- 1 Σύμπραξη Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα «Sofijska voda» με το 77,1% να είναι ιδιωτικό και το 22,9% να ανήκει στον δήμο.

29. Σερβία (EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector,n.d.)

Οι ανάγκες για υπηρεσίες ύδρευσης και αποχέτευσης καθορίζονται ανάλογα με το μέγεθος, την οργάνωση και τον αριθμό των κατοίκων της εκάστοτε δημοτικής ενότητας ή το συνολικό αριθμό των καταναλωτών. Σύμφωνα με Νόμο της χώρας που αφορά τις Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, αυτές μπορούν παρέχονται είτε με άμεση είτε κατ' εξουσιοδότηση δημόσια διαχείριση. Στη Δημοκρατία της Σερβίας οι πάροχοι νερού είναι δημόσιες εταιρείες κοινής ωφέλειας.

## ΣΤ. 2. Σύνοψη δεδομένων

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τη σύνοψη των στοιχείων της προηγούμενης ενότητας.

Πίνακας 28: Σύνοψη 1, Δίκτυα Νερού και Αποχέτευσης ανά χώρα

<i>Χώρα</i>	<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>	<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>
<i>Αυστρία</i>	9,37	11,28
<i>Βέλγιο</i>	9,29	2,60
<i>Γαλλία</i>	15,00	6,00
<i>Γερμανία</i>	6,94	7,37
<i>Δανία</i>	9,40	15,90
<i>Ελβετία</i>	7,20	15,40
<i>Ελλάδα</i>	6,61	4,46
<i>Εσθονία</i>	4,73	4,30
<i>Ηνωμένο Βασίλειο</i>	6,45	6,02
<i>Ιρλανδία</i>	10,60	19,10
<i>Ισπανία</i>	4,80	3,54
<i>Ιταλία</i>	5,80	4,70
<i>Κροατία</i>	7,80	14,00
<i>Κύπρος</i>	6,55	5,63
<i>Λουξεμβούργο</i>	7,00	8,00
<i>Μάλτα</i>	5,60	3,83
<i>Νορβηγία</i>	8,43	12,20
<i>Ολλανδία</i>	7,01	6,20
<i>Ουγγαρία</i>	6,74	5,01
<i>Πολωνία</i>	7,59	5,40
<i>Πορτογαλία</i>	11,30	7,20
<i>Ρουμανία</i>	3,50	1,30

<i>Σλοβακία</i>	5,50	2,40
<i>Σλοβενία</i>	15,09	3,44
<i>Σουηδία</i>	9,20	8,90
<i>Τσεχία</i>	7,38	4,48
<i>Φινλανδία</i>	19,40	11,00

Πίνακας 29: Σύνοψη 2, Μέση κατανάλωση και Μέση Τιμή Νερού ανά χώρα

<i>Χώρα</i>	<i>Μέση κατανάλωση l/κάτοικο/μέρα</i>	<i>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</i>
<i>Αυστρία</i>	135,00	3,67
<i>Βέλγιο</i>	96,00	4,53
<i>Γαλλία</i>	143,00	3,92
<i>Γερμανία</i>	122,00	3,46
<i>Δανία</i>	104,00	9,00
<i>Ελβετία</i>	307,00	2,10
<i>Ελλάδα</i>	150,00	1,40
<i>Εσθονία</i>	78,00	3,16
<i>Ηνωμένο Βασίλειο</i>	139,00	3,54
<i>Ιρλανδία</i>	131,00	0,00
<i>Ισπανία</i>	139,00	1,78
<i>Ιταλία</i>	245,00	1,50
<i>Κροατία</i>	150,00	1,98
<i>Κύπρος</i>	149,00	2,90
<i>Λουξεμβούργο</i>	137,00	5,80
<i>Μάλτα</i>	79,36	3,32
<i>Νορβηγία</i>	140,00	5,70

<i>Ολλανδία</i>	126,00	3,91
<i>Ουγγαρία</i>	95,00	2,65
<i>Πολωνία</i>	95,17	2,15
<i>Πορτογαλία</i>	204,00	1,82
<i>Ρουμανία</i>	136,00	1,42
<i>Σλοβακία</i>	79,00	2,40
<i>Σλοβενία</i>	102,34	2,17
<i>Σουηδία</i>	140,00	4,44
<i>Τσεχία</i>	88,50	3,27
<i>Φινλανδία</i>	119,00	5,89

Πίνακας 30: Σύνοψη 3, Πληθυσμός και Έκταση ανά χώρα

<i>Χώρα</i>	<i>Πληθυσμός</i>	<i>Έκταση (τ.χλμ)</i>
<i>Αυστρία</i>	8.543.000	83.588
<i>Βέλγιο</i>	11.209.000	30.510
<i>Γαλλία</i>	67.000.000	551.695
<i>Γερμανία</i>	81.200.000	357.386
<i>Δανία</i>	5.717.000	44.493
<i>Ελβετία</i>	8.420.000	41.290
<i>Ελλάδα</i>	11.200.000	131.940
<i>Εσθονία</i>	1.316.000	45.339
<i>Ηνωμένο Βασίλειο</i>	65.100.000	242.495
<i>Ιρλανδία</i>	4.800.000	70.273
<i>Ισπανία</i>	46.600.000	498.511
<i>Ιταλία</i>	60.600.000	301.338

<i>Κροατία</i>	4.204.000	56.594
<i>Κύπρος</i>	843.000	9.251
<i>Λουξεμβούργο</i>	645.000	2.586
<i>Μάλτα</i>	425.000	316
<i>Νορβηγία</i>	5.190.000	385.178
<i>Ολλανδία</i>	17.000.000	41.198
<i>Ουγγαρία</i>	10.000.000	93.030
<i>Πολωνία</i>	38.486.000	312.685
<i>Πορτογαλία</i>	10.325.000	91.568
<i>Ρουμανία</i>	19.943.000	238.397
<i>Σλοβακία</i>	5.428.000	49.036
<i>Σλοβενία</i>	2.066.000	20.273
<i>Σουηδία</i>	10.000.000	450.295
<i>Τσεχία</i>	10.526.000	78.866
<i>Φινλανδία</i>	5.509.000	338.145

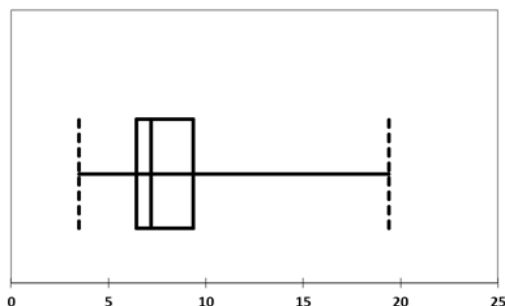
Χρησιμοποιώντας το Excel προκύπτουν τα ακόλουθα συνοπτικά στατιστικά στοιχεία ανά κατηγορία δεδομένων.

Πίνακας 31: Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία για το Δίκτυο Νερού και Αποχέτευσης

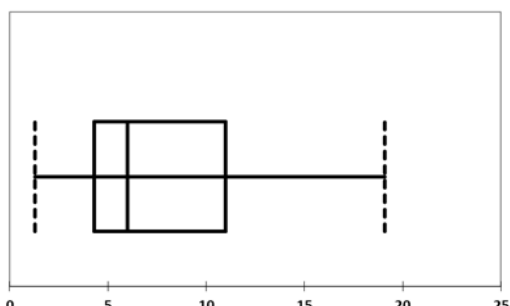
<i>Δίκτυο Νερού μ/κάτοικο</i>		<i>Δίκτυο Αποχέτευσης μ/κάτοικο</i>	
Μέσος	8,31	Μέσος	7,39
Τυπικό σφάλμα	0,68	Τυπικό σφάλμα	0,89
Διάμεσος	7,20	Διάμεσος	6,00
Επικρατούσα τιμή	#Δ/Υ	Επικρατούσα τιμή	#Δ/Υ
Μέση απόκλιση τετραγώνου	3,52	Μέση απόκλιση τετραγώνου	4,60
Διακύμανση	12,38	Διακύμανση	21,20
Κύρτωση	3,08	Κύρτωση	0,34
Ασυμμετρία	1,65	Ασυμμετρία	1,06
Εύρος	15,90	Εύρος	17,80
Ελάχιστο	3,50	Ελάχιστο	1,30
Μέγιστο	19,40	Μέγιστο	19,10
Άθροισμα	224,28	Άθροισμα	199,66
Πλήθος	27,00	Πλήθος	27,00
<b><i>Συνοπτική Περιγραφή</i></b>		<b><i>Συνοπτική Περιγραφή</i></b>	1,30
Ελάχιστο	3,50	Ελάχιστο	4,30
1 <sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q <sub>1</sub> )	6,45	1 <sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q <sub>1</sub> )	6,00
Διάμεσος	7,20	Διάμεσος	11,00
3 <sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q <sub>3</sub> )	9,37	3 <sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q <sub>3</sub> )	19,10
Μέγιστο	19,40	Μέγιστο	1,30



Από τον Πίνακα 31, παρατηρούμε ότι στην Ευρώπη αντιστοιχούν κατά μέσο όρο ανά κάτοικο 8,31μ Δικτύου Ύδρευσης και 7,49μ Δικτύου Αποχέτευσης.



Εικόνα 3: Box-Plot Δίκτυο Ύδρευσης



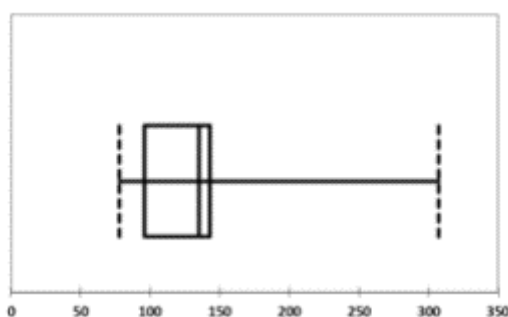
Εικόνα 4: Box Plot - Δίκτυο Αποχέτευσης

Από τις Εικόνες 3 και 4 προκύπτει ότι οι κατανομές δεν είναι κανονικές και εμφανίζουν δεξιά λοξότητα. Η διασπορά του 50% των δεδομένων ( $IQR = Q_3 - Q_1$ ) είναι 2,92μ και 13,10μ για το δίκτυο ύδρευσης και αποχέτευσης αντίστοιχα.

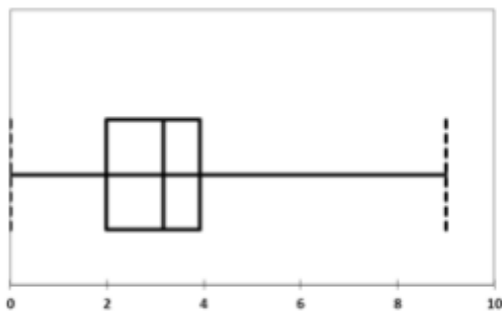
Πίνακας 32: Περιγραφικά Στοιχεία για τη μέση κατανάλωση και τη μέση τιμή νερού

<b>Μέση /κάτοικο/μέρα</b>	<b>κατανάλωση</b>	<b>Μέση Τιμή Νερού (€/μ<sup>3</sup>)</b>	
Μέσος	134,42	Μέσος	3,25
Τυπικό σφάλμα	9,71	Τυπικό σφάλμα	0,35
Διάμεσος	135,00	Διάμεσος	3,16
Επικρατούσα τιμή	150,00	Επικρατούσα τιμή	#Δ/Υ
Μέση απόκλιση τετραγώνου	50,43	Μέση απόκλιση τετραγώνου	1,84
Διακύμανση	2543,58	Διακύμανση	3,38
Κύρτωση	4,88	Κύρτωση	2,48
Ασυμμετρία	1,94	Ασυμμετρία	1,19
Εύρος	229,00	Εύρος	9,00
Ελάχιστο	78,00	Ελάχιστο	0,00

Μέγιστο	307,00	Μέγιστο	9,00
Άθροισμα	3629,37	Άθροισμα	87,88
Πλήθος	27,00	Πλήθος	27,00
<b>Συνοπτική Περιγραφή</b>		<b>Συνοπτική Περιγραφή</b>	
<i>Ελάχιστο</i>	78	<i>Ελάχιστο</i>	0,00
<i>1<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q<sub>1</sub>)</i>	96	<i>1<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q<sub>1</sub>)</i>	1,98
<i>Διάμεσος</i>	135	<i>Διάμεσος</i>	3,16
<i>3<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q<sub>3</sub>)</i>	143	<i>3<sup>ο</sup> Τεταρτημόριο (Q<sub>3</sub>)</i>	3,92
<i>Μέγιστο</i>	307	<i>Μέγιστο</i>	9,00



Εικόνα 5: Box-Plot για τη μέση κατανάλωση



Εικόνα 6: Box-Plot για τη μέση τιμή ανά κυβικό μέτρο

Από τις Εικόνες 5 και 6 προκύπτει ότι οι κατανομές δεν είναι κανονικές και εμφανίζουν αριστερή λοξότητα. Η διασπορά του 50% των δεδομένων ( $Q_3 - Q_1$ ) είναι 47l/κάτοικο/ημέρα για τη μέση κατανάλωση και 1,93€ για τη μέση τιμή/μ<sup>3</sup>.

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται εδώ αφορούν μόνο τις χώρες που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση (εκτός από το Ηνωμένο Βασίλειο, όμως τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί προ του BREXIT). Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι στις χώρες της Ε.Ε υπάρχουν αρκετά μεγάλες αποκλίσεις στους τέσσερις βασικούς δείκτες του νερού (Δίκτυο Ύδρευσης και Αποχέτευσης, Μέση Κατανάλωση και Μέση Τιμή) που εξετάσαμε ως τώρα.

## **Z. Παρουσίαση ΕΥΔΑΠ**

### **Z.1. Γενικά Στοιχεία**

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1980 μέσω της συγχώνευσης της Ανώνυμης Ελληνικής Εταιρείας Υδάτων των Πόλεων Αθηνών – Πειραιώς και περιχώρων και του Οργανισμού Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας. Έπειτα από σύναψη σύμβασης με το Ελληνικό Δημόσιο, τον Δεκέμβριο του 1999 η ΕΥΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία και τη συντήρηση των Εξωτερικού Υδροδοτικού Συστήματος (ΕΥΣ). Η εταιρία προμηθεύεται το ακατέργαστο νερό από το Ελληνικό Δημόσιο, υποχρέωση του οποίου είναι να το παρέχει σε ικανοποιητικές ποσότητες για την εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ύδρευσης στις περιοχές αρμοδιότητας της ΕΥΔΑΠ. Έχει ήδη υπογραφεί σύμβαση μεταξύ της εταιρίας και του Ελληνικού Δημοσίου, αποκλειστικού δικαιώματος παροχής υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης έως τις 31.12.2040. Η σύμβαση αυτή ακολουθεί το νόμο η οποία ακολουθεί τον νόμο 4812/2021

Η Ε.Υ.Δ.Α.Π Α.Ε είναι η μεγαλύτερη εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης της χώρας, καθώς περίπου 4.400.000 κάτοικοι -αντιστοιχεί σε ποσοστό >40% του πληθυσμού της χώρας - υδρεύονται από το δίκτυό της, ενώ ταυτόχρονα παρέχει υπηρεσίες αποχέτευσης σε 3.695.000 κατοίκους. Για το έτος 2021 αξιολογήθηκε από την European Benchmarking Cooperation με δείκτη 99,846 για την ποιότητα του νερού. Διαθέτει δίκτυο ύδρευσης συνολικού μήκους 14.000χλμ (αντιστοιχούν 3,18μ/κάτοικο) και αποχέτευσης 8.500χλμ (αντιστοιχούν 2,3μ/κάτοικο). Για το 2021 η κατανάλωση του πόσιμου νερού ανήλθε στα 1.081.334,49 μ<sup>3</sup>/ημέρα, η ετήσια διανομή πόσιμου νερού μετρήθηκε στα 393.687.087 μ<sup>3</sup>, και η επεξεργασία λυμάτων σε 723.957 μ<sup>3</sup>/ημέρα με συνολική ετήσια εκροή 255.001.470 μ<sup>3</sup>.

Η εταιρία διαθέτει στις υποδομές της, 4 ταμιευτήρες νερού (σε Μόρνο, Εύηνο, Μαραθώνα και Υλίκη), 4 μονάδες επεξεργασίας νερού (Μ.Ε.Ν, σε Γαλάτσι, Πολυδένδρι, Αχαρνές και Μάνδρα Ασπροπύργου) με συνολική μέγιστη ημερήσια διυλιστική ικανότητα 1.900.000 μ<sup>3</sup>. και 3 κέντρα επεξεργασίας λυμάτων (Κ.Ε.Λ, σε Ψυττάλεια, Μεταμόρφωση και Θριάσιο). Τέλος η μεταφορά του νερού από τις πηγές υδροληψίας προς τις ΜΕΝ γίνεται από το Εξωτερικό Υδροδοτικό Σύστημα (ΕΥΣ) μέσω υδραγωγείων και ενωτικών υδραγωγείων με συνολικό μήκος 495 χλμ.

Η περιοχή ευθύνης της ΕΥΔΑΠ έχει επεκταθεί σε όλους τους δήμους της περιφέρειας αττικής εκτός από τους δήμους Αίγινας, Κυθήρων, Τροιζηνίας, Αγκιστρίου, Σπετσών, Ύδρας, Πόρου και της Περιφερειακής Ενότητας Νήσων της Περιφέρειας Αττικής. (ΕΥΔΑΠ-HOME, n.d.)

Αναλυτικότερα η περιοχή αρμοδιότητας της εταιρίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες περιοχές:

## **Z.2. Απ' ευθείας Ύδρευση:**

Πίνακας 33: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται απ' ευθείας από την ΕΥΔΑΠ

Αγίων Αναργύρων- Καματερού	Κερατσινίου Δραπετσώνας
Αγίας Βαρβάρας	Κορυδαλλού
Αγίου Δημητρίου	Λυκόβρυσης - Πεύκης
Αγίας Παρασκευής	Μελισσίων
Αθηναίων	Μεταμορφώσεις
Αιγάλεω	Μοσχάτου - Ταύρου
Ασπροπύργου	Ν. Ιωνίας
Βάρης Βούλας Βουλιαγμένης	Νέα Πεντέλης
Βύρωνα	Νέα Σμύρνης
Γαλατσίου	Νίκαιας
Δάφνης Υμηττού	Παλαιού Φαλήρου
Ελευσίνας	Παπάγου - Χολαργού
Ελληνικού Αργυρούπολης	Πειραιά
Ζεφύρι	Περάματος
Ζωγράφου	Περιστερίου
Ηλιούπολης	Πετρούπολης
Αχαρνών - Θρακομακεδόνες	Φιλαδέλφειας - Χαλκηδόνας
Ιλίου	Φιλοθέης - Ψυχικού
Καισαριανής	Χαϊδαρίου
Καλλιθέας	Χαλανδρίου

### **Z.3. Ύδρευση μέσω Ενίσχυσης Δικτύου.**

*Πίνακας 34: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται μέσω ενίσχυση δικτύου από την ΕΥΔΑΠ*

Άνοιξη	Κρωπία
Άνω Λιόσια	Μάνδρα
Βριλήσσια	Μαραθώνας
Διόνυσος	Μαρκόπουλο Μεσογαίας
Δροσιά	Ν. Ερυθραία
Εκάλη	Παιανία
Κερατέα	Ροδόπολη
Κουβαρά	Σπάτων - Αρτέμιδας

Σε αυτές τις περιοχές του Πίνακα 34, η εταιρία τροφοδοτεί το Δήμο χωρίς να έχει καμία ευθύνη για τη λειτουργία του τοπικού εσωτερικού δικτύου Ύδρευσης.

### **Z.4. Μικτό Σύστημα Ύδρευσης.**

*Πίνακας 35: Δήμοι και Δημοτικές Ενότητες που υδρεύονται μέσω μικτού συστήματος ύδρευσης*

Αμαρουσίου	Κάντζα Παλλήνης (Δ. Παλλήνης)
Αχαρνές (Δ. Αχαρνών)	Κηφισιά (Δ. Κηφισιάς)
Βάρη (Δ. Βάρης – Βούλας – Βουλιαγμένης)	Ν. Πέραμος (Δ. Μεγαρέων)
Γέρακας (Δ. Παλλήνης)	Πεντέλη (Δ. Πεντέλης)
Γλυφάδας	Περιοχή Γλυκών Νερών (Δ. Παιανίας)
Καλύβια Θορικού (Δ. Σαρωνικού)	Σαλαμίνα, περιοχή Καματερού, πρώην Κ. Σεληνίων

Στις περιοχές του Πίνακα 35 κάποια τμήματα του δικτύου ύδρευσης είναι υπό την ευθύνη της ΕΥΔΑΠ ενώ κάποια άλλα εξυπηρετούνται είτε με ιδιωτικό δίκτυο είτε βρίσκονται υπό τους ΟΤΑ.

### **Z.5. Περιοχές εκτός της περιοχής ευθύνης της ΕΥΔΑΠ.**

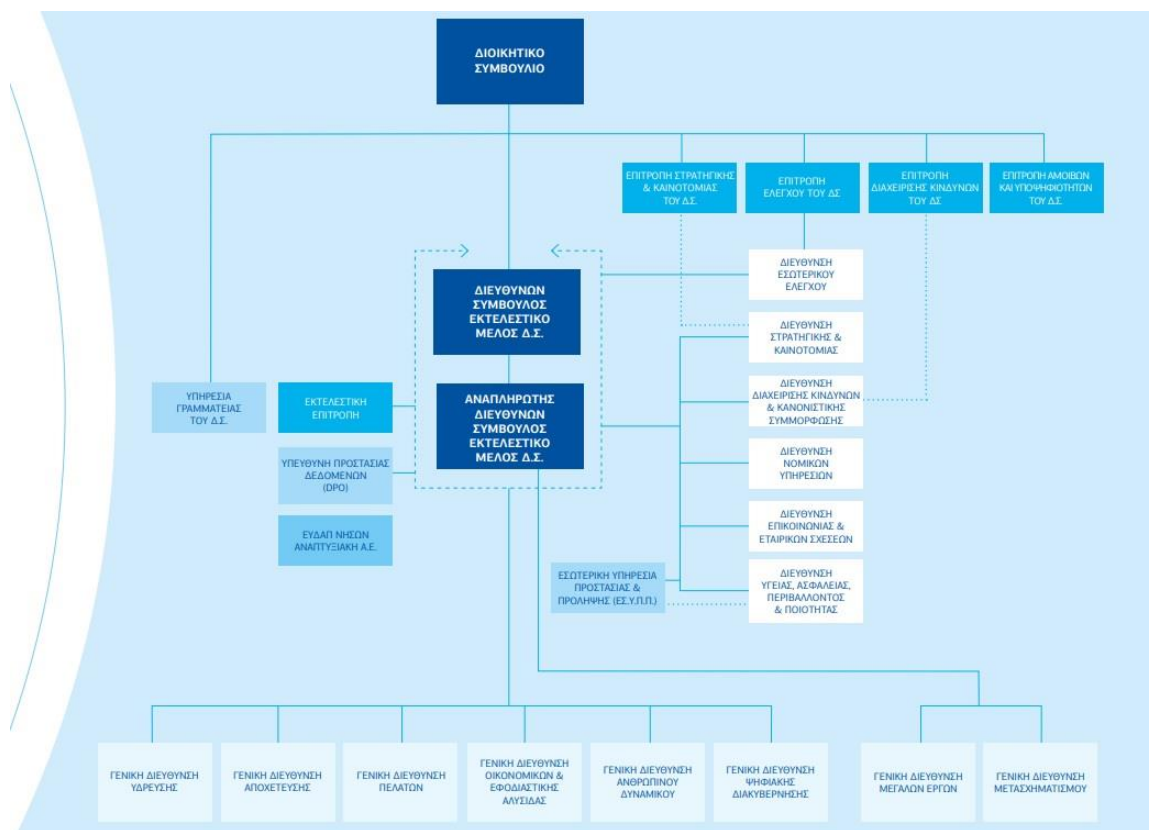
Πίνακας 36: Περιοχές - Δήμοι που υδρεύονται με ή χωρίς τη συμμετοχή της ΕΥΔΑΠ στη λειτουργία του τοπικού δικτύου

Αγ. Στέφανος, Κρουνέρι, Σταμάτα	Λαυρεωτική και Αγ. Κωνσταντίνος
Αγκιστριού	Μαγούλα
Αίγινας	Μέγαρα
Αμπελάκια Σαλαμίνας	Ν.Μάκρη, Βαρνάβας, Γραμματικό
Ανάβυσσος, Παλαιά Φώκαια, Σαρωνίδα	Ραφήνας – Πικερμίου
Ανθούσα και Παλλήνη (εκτός της Κάντζας)	Φυλή
Βίλλια, Ερυθρές, Οινόη	Ωρωπός, Κάλαμος, Μαλακάσα, Αφίδνες, Καπανδρίτι, Μαρκόπουλο Ωροπού, Πολυδένδρι, Συκάμινο.

### **Z.6. Η Διοίκηση της εταιρίας**

Το ανώτατο όργανο διοίκησης της ΕΥΔΑΠ είναι το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ), το οποίο είναι υπεύθυνο για την λήψη αποφάσεων, την πραγματοποίηση των εταιρικών σκοπών και την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των δραστηριοτήτων της εταιρίας. Απαρτίζεται από 13 μέλη, εκ των οποίων τα δυο είναι εκτελεστικά (Ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Εντεταλμένος (Αναπληρωτής) Διευθύνων Σύμβουλος) και τα 11 μη εκτελεστικά, εκ των οποίων τα 3 είναι ανεξάρτητα βάση του άρθρου 3 του Ν. 3016/2002. Τα μέλη του Δ.Σ προκύπτουν από την

Εννέα μέλη εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της πλειοψηφίας (δηλαδή την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ Α.Ε. και ΤΑΜΕΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Α.Ε.), δύο μέλη από Ειδική Συνέλευση των Μετόχων της μειοψηφίας και δυο εκπρόσωποι των εργαζομένων μετά από εκλογές. (ΕΥΔΑΠ-HOME, n.d.)



Εικόνα 7: Οργανόγραμμα ΕΥΔΑΠ (ΕΥΔΑΠ-HOME. <https://www.eydap.gr/>)

## **Z.7. Η εκτελεστική Διοίκηση**

Αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο τον Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλο και τις οκτώ Γενικές Διευθύνσεις όπως αυτές εμφανίζονται στην Εικόνα 5. Οι Γενικοί Διευθυντές είναι στελέχη της ΕΥΔΑΠ με μεγάλη εμπειρία στους τομείς δραστηριοτήτων και με προσήλωση στο έργο τους. (ΕΥΔΑΠ-HOME, n.d.)

## **Z.8. Ανθρώπινο Δυναμικό**

### **Z.8.1 Εργασιακές Συνθήκες**

Η εταιρία απασχολεί 2.321 εργαζομένους, 1.612 άνδρες (69,3%) και 714 γυναίκες (30,7%), ενώ το 54,55% των εργαζομένων γυναικών κατέχουν θέση ευθύνης. Το 95,8% του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού καλύπτεται από Επιχειρησιακές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (ΕΣΣΕ) ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αφορά εργαζόμενους με συμβάσεις ορισμένου χρόνου που καλύπτονται εργασιακά από τις Γενικές Διατάξεις της Εργατικής Νομοθεσίας (στοιχεία 2021).

Το σύνολο των εργαζομένων (τακτικό προσωπικό και συμβασιούχοι) είναι πλήρους απασχόλησης. Όλοι οι μόνιμοι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, αμείβονται με το ίδιο μισθολόγιο, το οποίο τροποποιείται ανάλογα με τα τυπικά προσόντα, την προϋπηρεσία, το αντικείμενο εργασίας και τη θέση ευθύνης, εφόσον κατέχει.

Με τα στοιχεία του 2021, 33,14% του μόνιμου προσωπικού είναι απόφοιτοι Ανωτέρων και Ανωτάτων Σχολών. Λεπτομερέστερα 496 εργαζόμενοι (21,4%) είναι πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών (κατέχοντας 1 ή/και 2 βασικούς τίτλους σπουδών, ή/και μεταπτυχιακό ή/και διδακτορικό) ενώ 275 εργαζόμενοι (11,8%) είναι πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών (κατέχοντας 1 ή/και 2 βασικούς τίτλους σπουδών, ή/και μεταπτυχιακό).

Οι προσλήψεις στην εταιρία γίνονται μέσω ΑΣΕΠ με σκοπό τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας των διαδικασιών. Το μειονέκτημα της ανωτέρω διαδικασίας είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες που χρειάζεται να ακολουθηθούν. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του μνημονιακού νόμου ν. 3833/2010, είχε ως αποτέλεσμα την δραστική μείωση του προσωπικού και τη δυσκολία των προσλήψεων, μαζί με τον κίνδυνο να χαθεί η τεχνογνωσία και να μη μπορέσει να μεταφερθεί στους καινούργιους εργαζόμενους. Η κατάσταση βελτιώθηκε μέσω της πρόσληψης μόνιμου προσωπικού (συμβάσεις αορίστου χρόνου) διαφόρων ειδικοτήτων μέσω ΑΣΕΠ (προκηρύξεις διαγωνισμών 1Κ/2018 και 4Κ/2018, συνολικά 300 θέσεις). Αξίζει να τονιστεί πως το ποσοστό εθελούσιας κινητικότητας είναι μόλις 0,08% ενώ της μη εθελούσιας μηδενικό. Η εταιρία ουσιαστικά αποτελεί με βάση τα παραπάνω εργοδότη επιλογής.

### **Z.8.2 Επιμόρφωση**

Η εταιρία υποστηρίζει τους υπαλλήλους που θέλουν να αποκτήσουν πτυχίο, μεταπτυχιακό ή κάποια ειδικευση από τα Ανώτατα Ιδρύματα της χώρας παρέχοντάς τους της εκ του νόμου οριζόμενες μέρες άδειας και καλύπτοντας το σύνολο ή ένα μεγάλο μέρος των διδάκτρων αν υπάρχουν. Επιπρόσθετα η Διεύθυνση Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (πιστοποιημένη με ISO 9001:2015) σχεδιάζει και υλοποιεί πλήθος ενδοεταιρικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επιγραμματικά για το 2021 πραγματοποιήθηκαν 109 εκπαιδευτικά σεμινάρια, σε 62 γνωστικά αντικείμενα εκπαίδευσης τα οποία παρακολούθησαν 559 εργαζόμενοι. Να επισημανθεί πως υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους συμμετέχοντες, μέσω ερωτηματολογίου ανοικτού ή κλειστού τύπου. Επιπρόσθετα 9 εργαζόμενοι έλαβαν επιδότηση διδάκτρων είτε για προπτυχιακές είτε για μεταπτυχιακές σπουδές στους τομείς της Διοίκησης και της Οικονομίας. Τέλος, η εταιρία είναι ανοικτή σε συνέργειες και έχει συμμετοχή σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα και άλλες δράσεις. Είναι εμφανές πως ΕΥΔΑΠ επενδύει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την Εταιρική της ταυτότητα και καταβάλλει προσπάθεια για την διάχυση της άρρητης εταιρικής γνώσης. Οι προαναφερθέντες παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη, τη συνέχεια και τη βιωσιμότητα της εταιρίας.



Η επιλογή παρουσίασης της συγκεκριμένης εταιρίας έγινε διότι: **(α)** είναι η μεγαλύτερη εταιρία ύδρευσης και αποχέτευσης τόσο στην Ελλάδα όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο τόσο σε υποδομές όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, **(β)** εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες, **(γ)** έχει μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων εκτός από αυτό της Ύδρευσης και της Αποχέτευσης και **(δ)** υπήρχαν πολλά ελεύθερα προσβάσιμα και αξιοποιήσιμα δεδομένα από την ιστοσελίδα της (*ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΕΝΤΥΠΑ. ΕΥΔΑΠ, ΕΥΔΑΠ-HOME, n.d.*).

## **H. Μεθοδολογία**

### ***H.1. Σκοπός έρευνας***

Σκοπός της έρευνας αποτέλεσε η μελέτη των απόψεων των εργαζομένων μιας μεγάλης εταιρίας ύδρευσης και αποχέτευσης σχετικά με την αξιολόγηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και του αντίκτυπού της στην συνολική απόδοση του οργανισμού. Για την μελέτη του βασικού ερευνητικού θέματος μελετήθηκαν επιμέρους οι απόψεις των εργαζομένων για όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων όπως είναι η εκπαίδευση, οι συναδελφικές σχέσεις, η εργασιακή ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης προσόντων και δεξιοτήτων κ.α.

### ***H.2. Ερευνητικά ερωτήματα***

Τα ερευνητικά ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει η ερευνητική εργασία ήταν:

1. Πώς αξιολογείται η διαχείριση ανθρώπινων πόρων της εταιρείας ύδρευσης και αποχέτευσης από τους εργαζόμενους της;
2. Ποιες διαφορές παρατηρούνται στις απόψεις των εργαζομένων ως προς την ηλικιακή ομάδα, τις σπουδές και το φύλο;

### ***H.3 Δείγμα - Πληθυσμός – Δειγματοληπτική διαδικασία***

Στην έρευνα συμμετείχαν 228 εργαζόμενοι μεγάλης ελληνικής εταιρείας ύδρευσης και αποχέτευσης. Ο αριθμός του δείγματος αντιστοιχεί στο 10% των εργαζομένων της εταιρίας. Το δείγμα συλλέχθηκε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας καθώς οι ερευνητικές μονάδες επιλέχθηκαν από τον εργασιακό χώρο του ερευνητή. Η έρευνα διενεργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή (στέλνοντας τον σύνδεσμο του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με mail προς όλους τους εργαζόμενους). Το μειονέκτημα της μεθόδου δειγματοληψίας είναι πως το ερωτηματολόγιο παρόλο που έφτασε στο σύνολο του προσωπικού δεν απαντήθηκε από το τμήμα εκείνο που ανήκει στην κατηγορία των εργατοτεχνιτών καθώς λόγω της φύσης εργασίας τους, η πρόσβαση στα εταιρικά τους mail γίνεται σπάνια.

### ***H.4 Ερευνητικό εργαλείο***

Για τις ανάγκες της έρευνας δομήθηκε κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) από τον ερευνητή σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας, βάσει βιβλιογραφικής μελέτης. Επειδή το αρχικό ερωτηματολόγιο δεν ήταν σταθμισμένο, στάλθηκε προς απάντηση σε 20 εργαζόμενους της εταιρίας. Εκείνοι με τη σειρά τους ανατροφοδότησαν τον ερευνητή με σχόλια για το συνολικό χρόνο που χρειάστηκαν για να το απαντήσουν, καθώς και για την κατανόηση, τη σαφήνεια, τη διατύπωση και το ενδιαφέρον των ερωτήσεων. Λαμβάνοντας υπόψιν τα σχόλια, ο ερευνητής και η επιβλέπουσα καθηγήτρια κατήρτισαν την

τελική μορφή του με συνολικά από 34 ερωτήσεις. Το βελτιωμένο ερωτηματολόγιο στάλθηκε ξανά στους ίδιους εργαζόμενους έπειτα από 10 μέρες ως προς την τελική του αξιολόγηση. Για τον τρόπο διαμόρφωσης των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκαν έρευνες από αρκετά ινστιτούτα και οργανισμούς που διεξάγουν έρευνες για ένα μεγάλο εύρος θεμάτων με κυριότερα τα: (α) *Pew Research Center* (<https://www.pewresearch.org/>), (β) *The British Social Attitudes* (<https://www.bsa.natcen.ac.uk/>) και (γ) *Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς* (<https://poulantzas.gr>).

Η πρώτη ερώτηση ήταν η δήλωση συναίνεσης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ακολούθως, στη δεύτερη ενότητα υπήρχαν οι ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (ηλικιακή ομάδα, φύλο κ.λπ.) που στο πλήθος τους ήταν 9 ερωτήσεις και συμπεριλάμβαναν και ερωτήσεις σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία στην ίδια ή σε άλλη εταιρία. Το εκπαιδευτικό επίπεδο, το φύλο και η ηλικία χρησιμοποιήθηκαν ως κριτήρια συσχέτισης στα αποτελέσματα της έρευνας (Θ.11. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, Ι.5. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς το φύλο και Ι.6. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς ηλικιακή ομάδα). Η τρίτη ενότητα περιείχε 6 ερωτήσεις σχετικά συνεργασία, τις συναδελφικές σχέσεις και την οργάνωση των τμημάτων του οργανισμού. Η τέταρτη ενότητα εξέταζε μέσω 7 ερωτήσεων την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων αναφορικά με τον τρόπο σχεδιασμού των εργασιών, ανάθεσής τους, παροχής κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής και ευκαιριών εξέλιξης. Στην πέμπτη ενότητα εξετάστηκε το αίσθημα μέλους των εργαζομένων στον οργανισμό μέσω 5 ερωτήσεων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί αυτός ο παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων αλλά δίνει και το συγκριτικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Η έκτη ενότητα είχε 6 ερωτήσεις και στόχευε στην αξιολόγηση του ενδιαφέροντος του οργανισμού προς τον εργαζόμενο, οι ενότητες 7,8 και 9 εμβάθυναν στην αξιολόγηση των εργαζομένων ως προς την εργασιακή ασφάλεια, την τεχνολογική εξέλιξη και την εκπαίδευση. Η τελευταία ενότητα είχε στόχο την ενδεδειγμένη έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης μέσω 12 ερωτήσεων σχετικές με τον κατάλληλο σχεδιασμό νέων θέσεων, την έγκαιρη στελέχωσή τους, την ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές, την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, την ενημέρωση νέων πολιτικών και τη διαχείριση αναφορών όταν υπάρχει παρεκτροπή από τον κώδικα δεοντολογίας.

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου, βαθμονομημένες σε κλίμακα Likert ή κλειστού τύπου πολλαπλής επιλογής. Οι λόγοι επιλογής ερωτήσεων κλειστού τύπου είναι οι ακόλουθοι (Connor Desai & Reimers, 2018, Baburajan et al., 2022, World Leaders in Research-Based User Experience):

- Περιέχουν τυποποιημένες ερωτήσεις και επιλογές απαντήσεων, διασφαλίζοντας ότι σε όλους τους ερωτώμενους γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο. Αυτό εξυπηρετεί στην εξάλειψη τη όποιας μεροληψίας ή μεταβλητότητας στη διαδικασία συλλογής δεδομένων, διασφαλίζοντας αξιοπιστία στις απαντήσεις που λαμβάνονται.
- Συνήθως είναι αποτελεσματικότερα σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις ή τις έντυπες έρευνες, καθώς μπορούν να διανεμηθούν γρήγορα και εύκολα σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων, επιτρέποντας μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος και πιο αξιόπιστα δεδομένα.
- Δεν απαιτούν έξοδα εκτύπωσης που σχετίζονται με έντυπες έρευνες ή με τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων.
- Μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αξιόπιστα δεδομένα, καθώς μειώνουν τον κίνδυνο μεροληψίας ή σφαλμάτων ερμηνείας που μπορεί να προκύψουν στις συνεντεύξεις. Οι ερωτηθέντες πρέπει να επιλέξουν από προκαθορισμένες επιλογές απάντησης, μειώνοντας την πιθανότητα παρερμηνείας.
- Τα διαδικτυακά ερωτηματολόγια επιτρέπουν τις ανώνυμες απαντήσεις. Αυτό συνήθως ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παρέχουν ειλικρινή σχόλια και απαντήσεις χωρίς φόβο καθιστώντας τα δεδομένα πιο ακριβή και αξιόπιστα.
- Συμπληρώνονται εύκολα, χωρίς να μεσολαβεί προγραμματισμός συνεντεύξεων ή επιστροφή απαντήσεων σε χαρτί εντός συγκεκριμένης προθεσμίας. Αυτό παρέχει τη ευελιξία στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στην έρευνα με βάση τη διαθεσιμότητά τους, αυξάνοντας τα ποσοστά συμμετοχής.
- Τα αποτελέσματα τους μπορούν να αναλυθούν σχετικά εύκολα χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές και να οπτικοποιηθούν μέσω κατάλληλων εργαλείων λογισμικού.

### ***H.5. Μεθοδολογία ανάλυσης***

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics V21. Για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δημιουργήθηκε συγκεντρωτικός **πίνακας απόλυτων (*n*) και σχετικών (%) συχνοτήτων**. Το μέρος των δημογραφικών στοιχείων παρέχει τα βασικά στοιχεία για την ομοιομορφία του δείγματος. Για το κύριο μέρος της περιγραφικής ανάλυσης, μετά την παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων, για την ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την συνεργασία, την συναδελφικότητα, την αποτελεσματικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργάνωση και συμπεριφορά του οργανισμού ή των εταιρειών που απασχολούνται οι συμμετέχοντες, δημιουργήθηκαν πίνακες απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων. Επίσης για κάθε κατηγορία

δημιουργήθηκαν πίνακες *μέσων τιμών (M.T)* και *τυπικών αποκλίσεων (T.A)* βάσει των οποίων οι ερωτήσεις τοποθετήθηκαν με σειρά κατάταξης ώστε να διαπιστωθούν οι μεταβλητές που βαραίνουν με θετικό ή αρνητικό πρόσημο την κάθε κατηγορία.

Πριν την έναρξη της επαγωγικής ανάλυσης εφαρμόστηκε έλεγχος αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου. Ο στατιστικός έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε για την εξακρίβωση της αξιοπιστίας και καταλληλότητας του ερωτηματολογίου για την ανάλυση ήταν του Cronbach's alpha. Εξετάστηκαν οι ερωτήσεις ανά κατηγορία και συνολικά όλες μαζί. Ο συγκεκριμένος έλεγχος εφαρμόζεται μόνο σε ερωτήσεις που είναι βαθμονομημένες σε κλίμακα Likert. Ο έλεγχος προέκυψε με τιμή 93,8% αξιολογώντας το ερευνητικό εργαλείο ως πλήρως αξιόπιστο και κατάλληλο για την περαιτέρω ανάλυση (βλ. Παράρτημα I). (DatAnalysis, 2021).

Έπειτα από την εξακρίβωση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, συνέχεια είχε η επαγωγική ανάλυση που περιλαμβάνει όλους τους στατιστικούς ελέγχους που εφαρμόζονται σε αριθμητικά δεδομένα. Πρωτίστως τα δεδομένα ελέγχθηκαν ως προς την κατανομή τους για να επιλεχθούν έπειτα τα σωστά στατιστικά εργαλεία ανάλυσης. Ο έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση του στατιστικού ελέγχου Kolmogorov-Smirnov σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ . Προέκυψαν τιμές του στατιστικού μικρότερες από 5% επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου και ως εκ τούτου η υπόθεση περί κανονικότητας της κατανομής των δεδομένων απορρίφτηκε (βλ. Παράρτημα I).

Για την επαγωγική ανάλυση επιλέχθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι σύγκρισης μέσων. Για τη μεταβλητή του φύλου που αποτελείται από δύο κατηγορίες επιλέχθηκε ο στατιστικός έλεγχος Mann – Whitney για σύγκριση μέσων όρων. Για τις μεταβλητές ηλικιακό εύρος και εκπαιδευτικό επίπεδο χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος Kruskal Wallis (Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης Πανεπιστημίου Θεσσαλίας).

## Θ. Αποτελέσματα έρευνας

### Θ.1 Δημογραφικά Στοιχεία

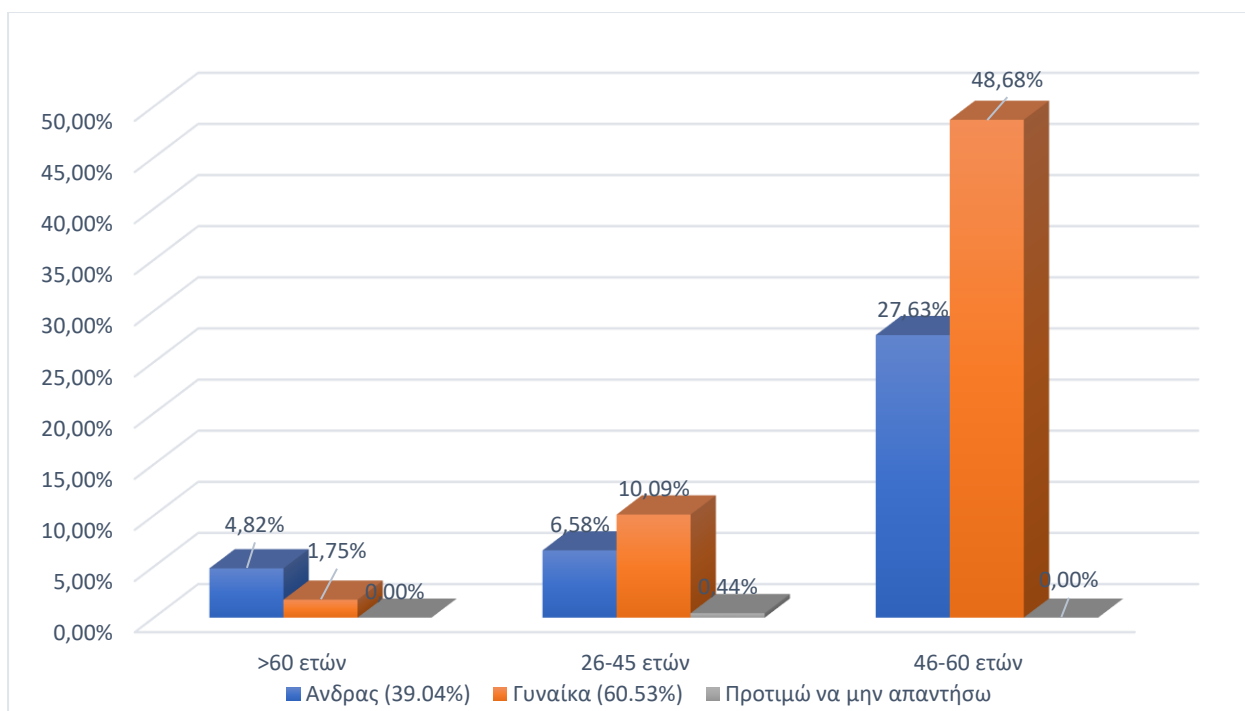
Στην έρευνα που διενεργήθηκε ανταποκρίθηκαν 228 εργαζόμενοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκαν στο ηλικιακό εύρος 46 – 60 ετών με ποσοστό 76,3%. Ηλικίας μεγαλύτερης των 60 ετών ήταν το μικρότερο ποσοστό των εργαζομένων που αντιστοιχεί στο 6,6%. Το 60,5% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, το 39% άνδρες και ένας από τους εργαζομένους δεν θέλησε να προσδιορίσει το φύλο του. Το εκπαιδευτικό επίπεδο του 33,3% των εργαζομένων ήταν ο μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, του 23,2% το Απολυτήριο λυκείου, του 16,7% το δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης, του 16,2% το δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και του 5,3% το Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης και το διδακτορικό, αντίστοιχα. Το 90,4% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως εργάζονται στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και το 9,6% στον ιδιωτικό. Η σχέση εργασίας με την εταιρεία ή τον οργανισμό που απασχολείται το 96,5% ήταν αορίστου χρόνου, το 2,6% δήλωσε πως απασχολείται με σύμβαση ορισμένου χρόνου και το 0,9% ήταν εξωτερικοί συνεργάτες. Μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσαν μακροχρόνια απασχόληση με την εκάστοτε εταιρεία ή οργανισμό που απασχολούνται. Συγκεκριμένα, το 77,2% δήλωσε πως απασχολείται στην εταιρεία για περισσότερα από 15 χρόνια ενώ το ποσοστό των εργαζομένων που απασχολούνται λιγότερα από 5 χρόνια ήταν 18%. Το 76,3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως κατέχει προϋπηρεσία ως ελεύθερος επαγγελματίας σε άλλη εταιρεία ή οργανισμό. Από αυτούς, το 47,7% εργάζονταν για λιγότερα από 5 χρόνια σε άλλη εταιρία/οργανισμό είτε ως ελεύθεροι επαγγελματίες.

Πίνακας 37: Συγκεντρωτικός πίνακας (N=228)

<b>Δημογραφικά Στοιχεία</b>		<b>n</b>	<b>%</b>
<i>Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;</i>	26 - 45 ετών	39	17,1 %
	46 - 60 ετών	174	76,3 %
	άνω των 60 ετών	15	6,6 %
<i>Ποια κατηγορία φύλου σας χαρακτηρίζει;</i>	Άνδρας	89	39 %
	Γυναίκα	138	60,5 %
	Προτιμώ να μην απαντήσω	1	0,4 %

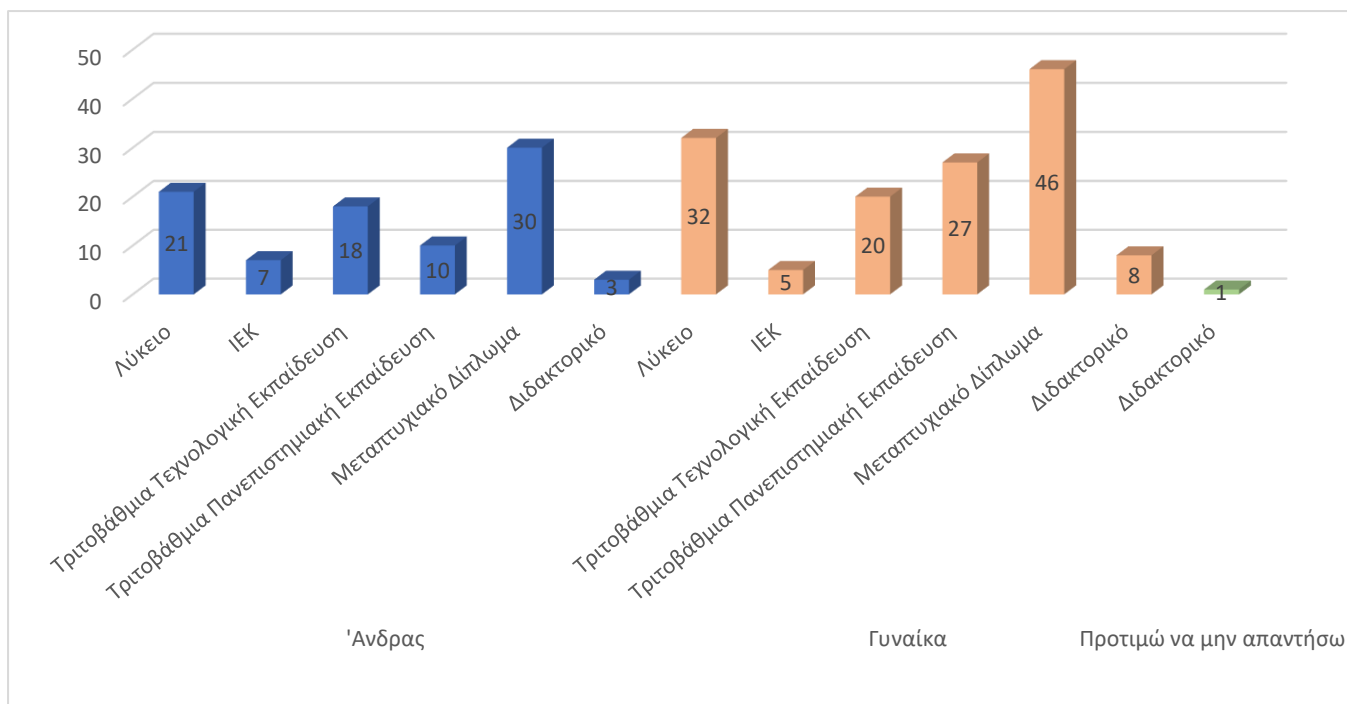
<i>Ποιος είναι ο υψηλότερος τίτλος σπουδών που κατέχετε ή ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο σπουδών που έχετε ολοκληρώσει;</i>	Απολυτήριο λυκείου	53	23,2 %
	Απολυτήριο Μεταλυκειακής Εκπαίδευσης (Ι.Ε.Κ)	12	5,3 %
	Δίπλωμα Τριτοβάθμιας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	38	16,7 %
	Δίπλωμα Τριτοβάθμιας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	37	16,2 %
	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα	76	33,3 %
	Διδακτορικό	12	5,3 %
<i>Η εταιρία/οργανισμός που εργάζεστε ανήκει:</i>	Στο Δημόσιο και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα	206	90,4 %
	Στον Ιδιωτικό Τομέα	22	9,6 %
<i>Ποια είναι η σχέση εργασίας με την εταιρία/οργανισμό που εργάζεστε σήμερα;</i>	Αορίστου χρόνου	220	96,5 %
	Ορισμένου χρόνου	6	2,6 %
	Εξωτερικός συνεργάτης	2	0,9 %
<i>Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρία;</i>	1 - 5 χρόνια	41	18 %
	5 - 10 χρόνια	9	3,9 %
	10 - 15 χρόνια	2	0,9 %
	Περισσότερα από 15 χρόνια	176	77,2 %

Πριν την παρούσα εργασία σας, είχατε εργαστεί σε άλλη εταιρία / οργανισμό ή ως ελεύθερος επαγγελματίας;	Ναι	174	76,3 %
	Όχι	54	23,7 %
Πόσα χρόνια προϋπηρεσία (είτε ως εργαζόμενος σε άλλη εταιρία/οργανισμό είτε ως ελεύθερος επαγγελματίας), είχατε πριν την πρόσληψή σας στην τωρινή σας εργασία ;	1 - 5 χρόνια	83	47,7 %
	5 - 10 χρόνια	48	27,6 %
	10 - 15 χρόνια	23	13,2 %
	Περισσότερα από 15 χρόνια	20	11,5 %

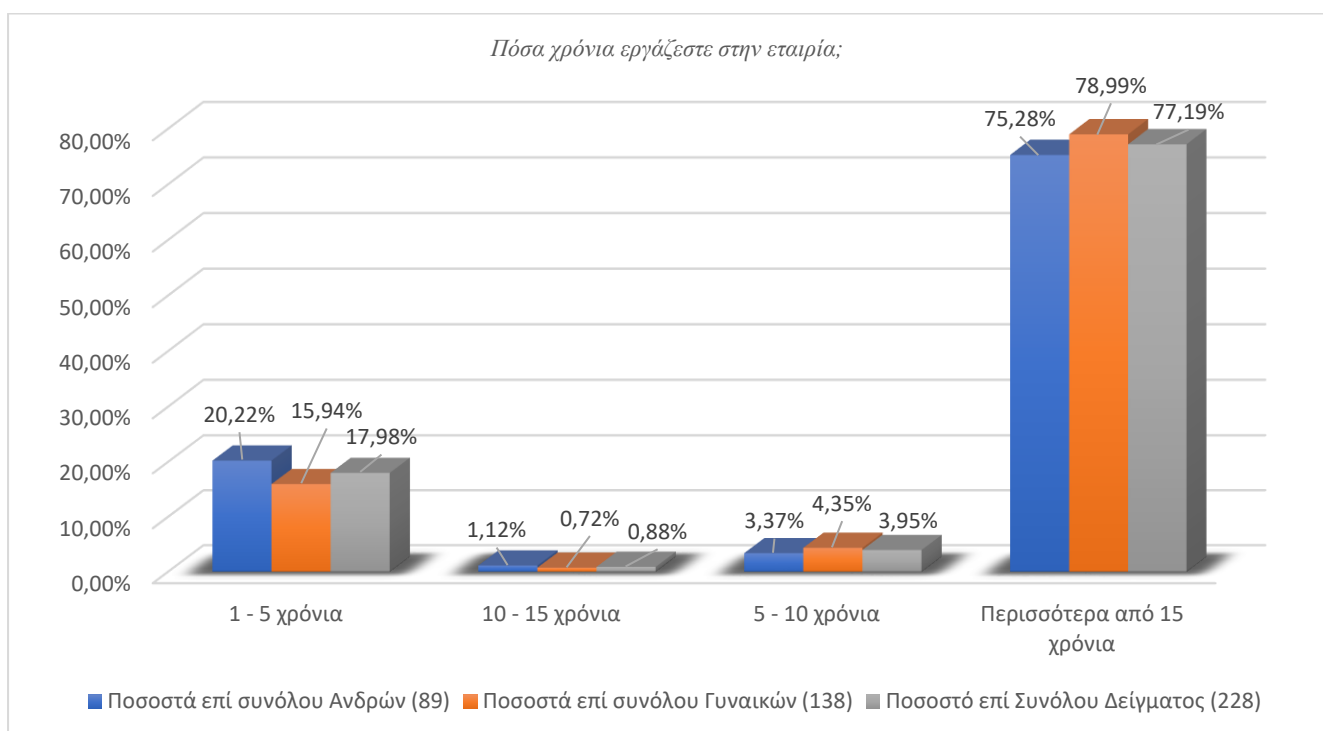


Γράφημα 1 Ηλικιακή κατανομή ανά φύλο σε ποσοστά





Γράφημα 2 Επίπεδο σπουδών, ανά φύλο, σε απόλυτα νούμερα



Γράφημα 3 Χρόνος προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης σε ποσοστά

Από το Γράφημα 1 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 46-60 ετών, από το Γράφημα 2 ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των

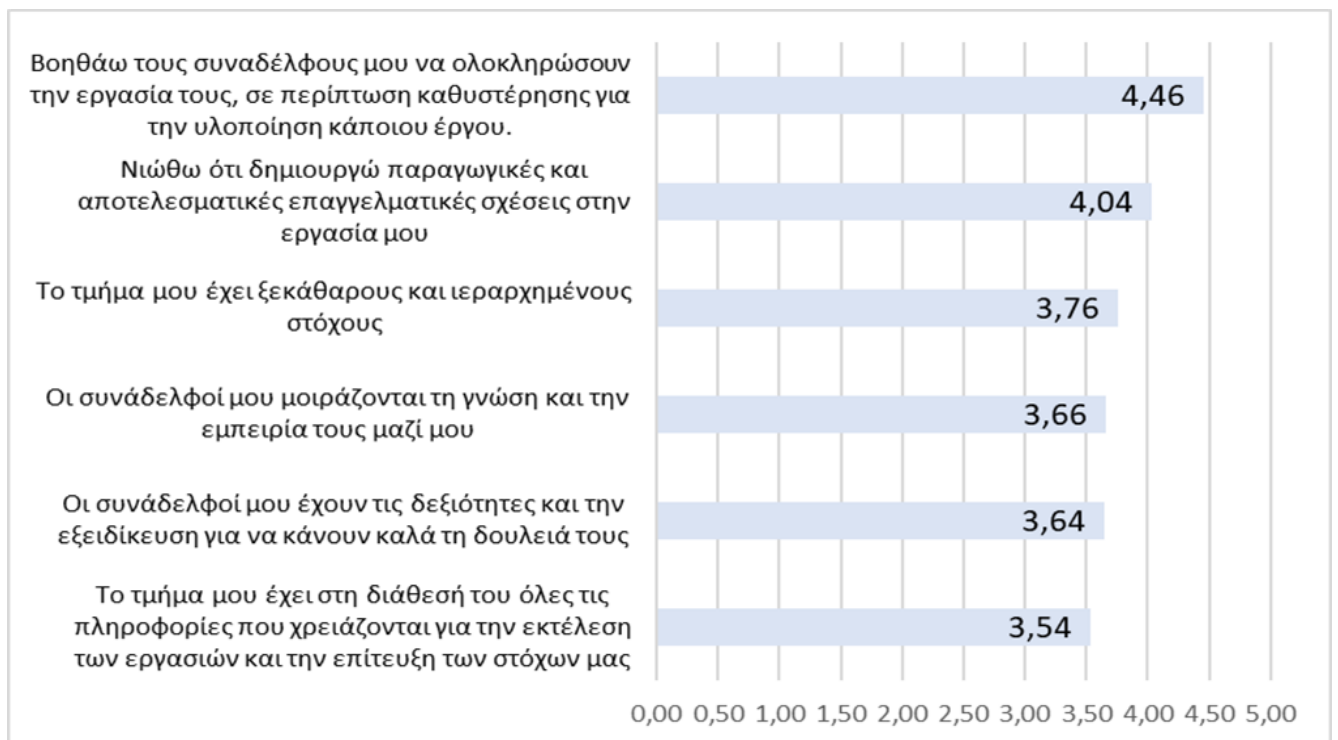
συμμετεχόντων είναι υψηλό (το 28,7% είναι κάτοχοι απολυτηρίου Λυκείου ή ΙΕΚ, το υπόλοιπο 73,3% έχει τουλάχιστον δίπλωμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ), ενώ τέλος το 77,2% του συνόλου εργάζεται στην εταιρία πάνω από 15 χρόνια (Γράφημα 3) γεγονός που σημαίνει ότι έχει μια εμπεριστατωμένη εικόνα για τη λειτουργία της.

## **Θ.2. Συνεργασία και Συναδελφικές Σχέσεις**

Οι συναδελφικές σχέσεις παρατηρήθηκαν με θετικό πρόσημο κυρίως στις συνιστώσες που αφορούν την ομαδικότητα σε μορφή συνεργασίας για την περάτωση των εργασιών στα πλαίσια κάποιου έργου και στην δημιουργία παραγωγικών και αποτελεσματικών σχέσεων. Η συμπεριφορά των συναδέλφων παρατηρήθηκε με εξίσου θετική απόληξη όχι όμως τόσο ισχυρή όσο η ομαδικότητα και η συνεργασία, στις συνιστώσες της μετάδοσης των γνώσεων και εμπειριών και στην αναγνώριση των δεξιοτήτων και της εξειδίκευσης στο τομέα εργασίας.

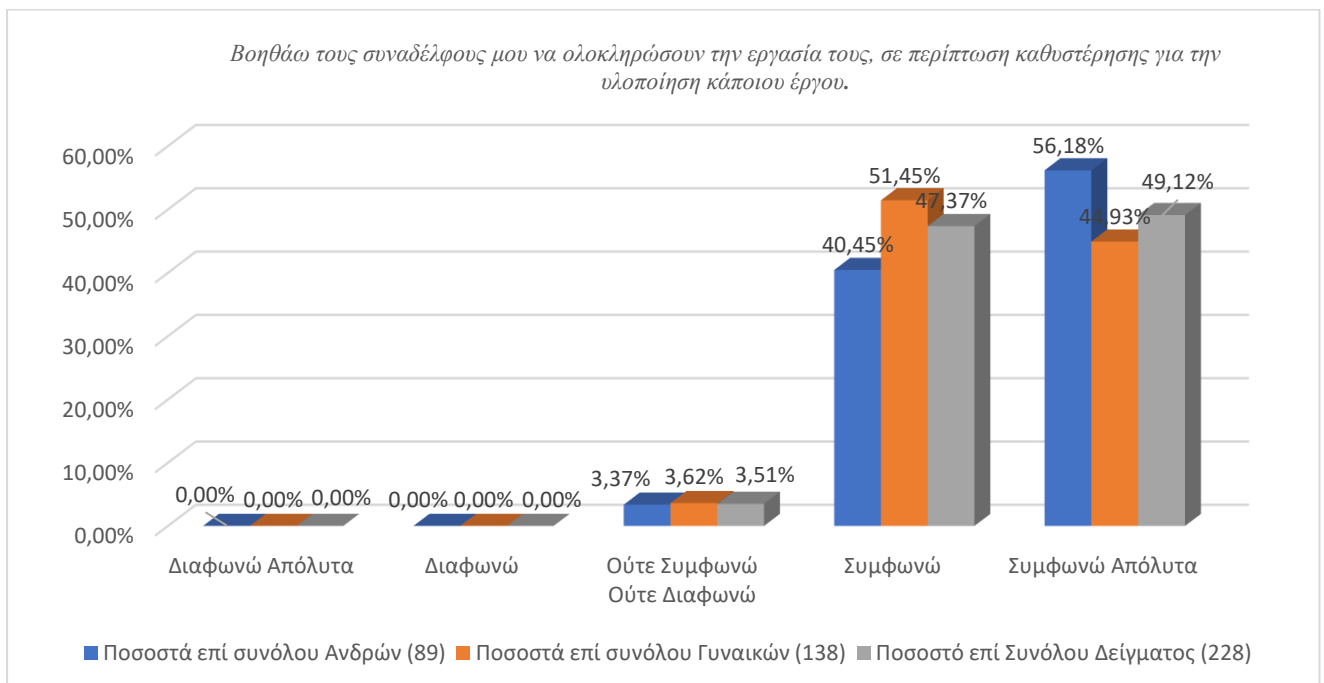
Πίνακας 38: Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων συνεργασίας και συναδελφικών σχέσεων

<b>Συνεργασία και Συναδελφικές Σχέσεις</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
<i>Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας</i>	3,54	1,04
<i>Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους</i>	3,64	0,82
<i>Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου</i>	3,66	0,88
<i>Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους</i>	3,76	1,02
<i>Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου</i>	4,04	0,77
<i>Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου.</i>	4,46	0,57

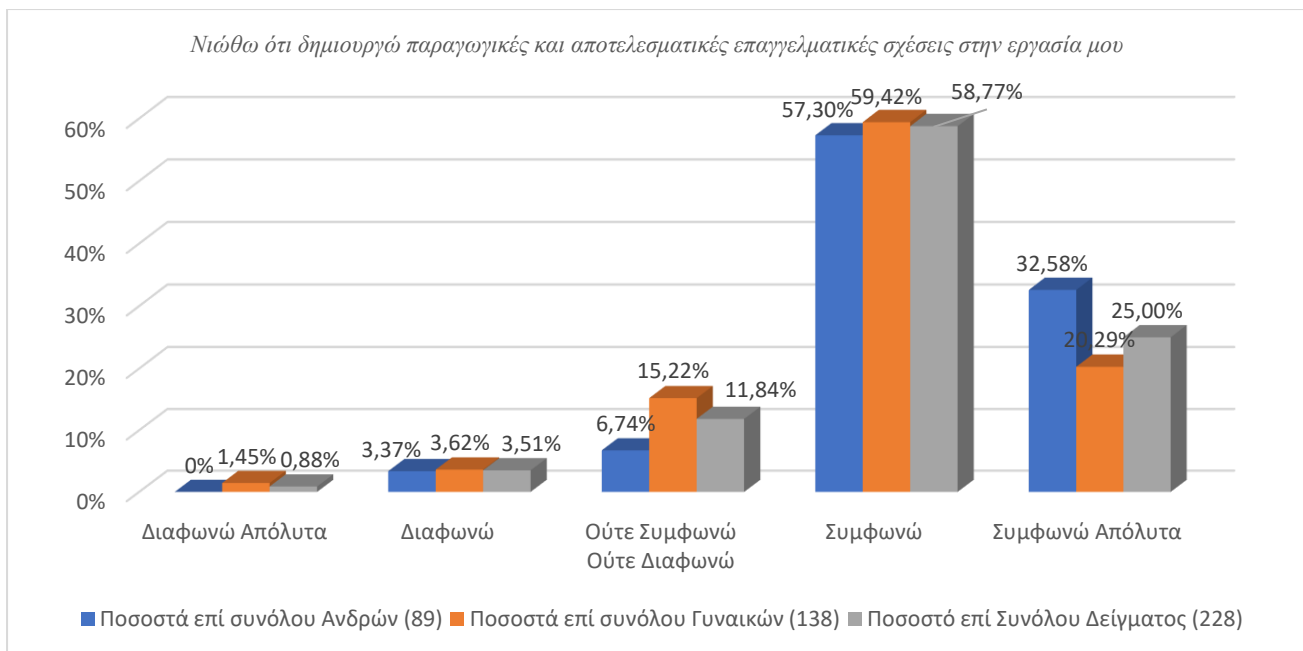


Γράφημα 4 Κατάταξη προτάσεων συνεργασίας και συναδελφικών σχέσεων, βάση τιμών

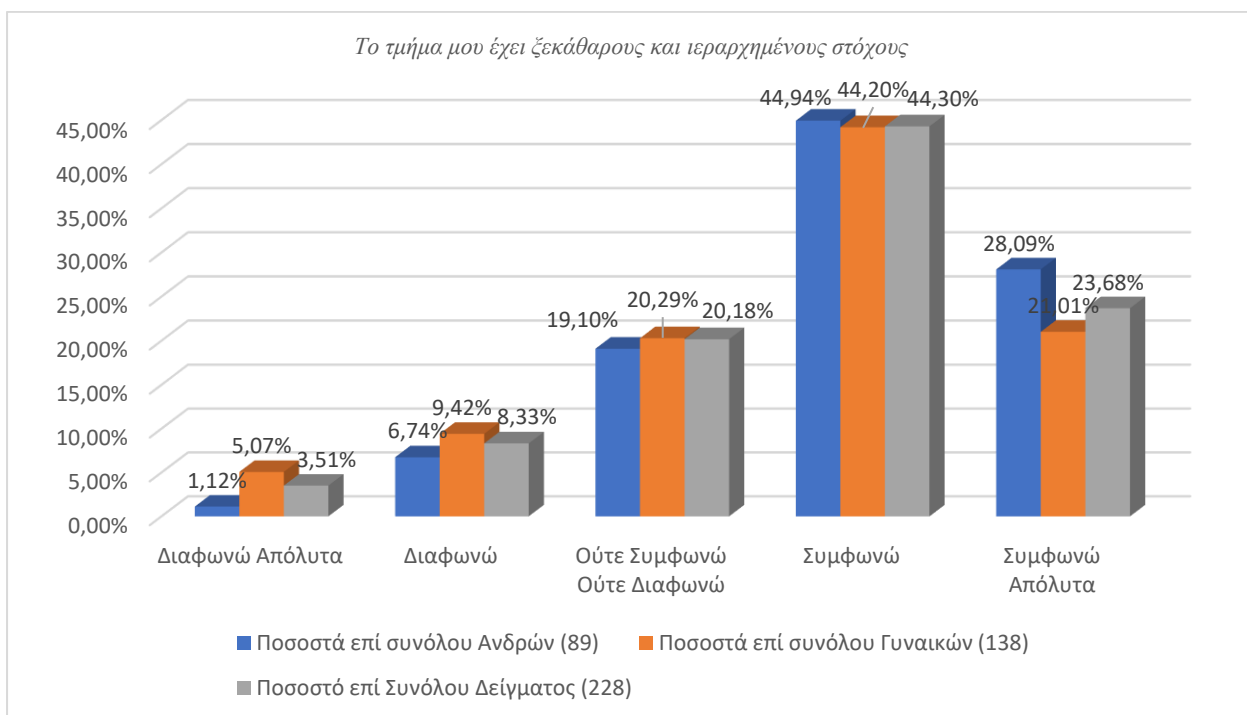
Παρακάτω παρουσιάζονται διαγράμματα σε ποσοστά για τις απαντήσεις που λήφθηκαν σε αυτήν την ενότητα, με τη σειρά κατάταξης, όπως παρουσιάστηκε στο Γράφημα 4.



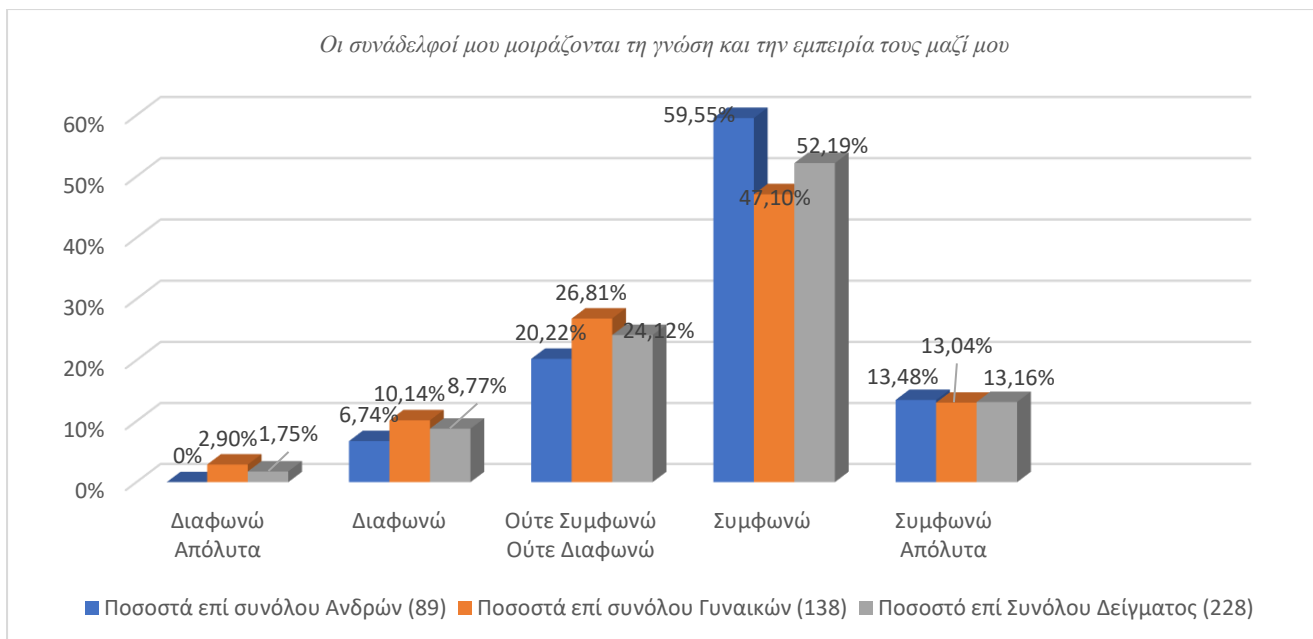
Γράφημα 5 Απαντήσεις για την ερώτηση «Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου» σε ποσοστά, ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



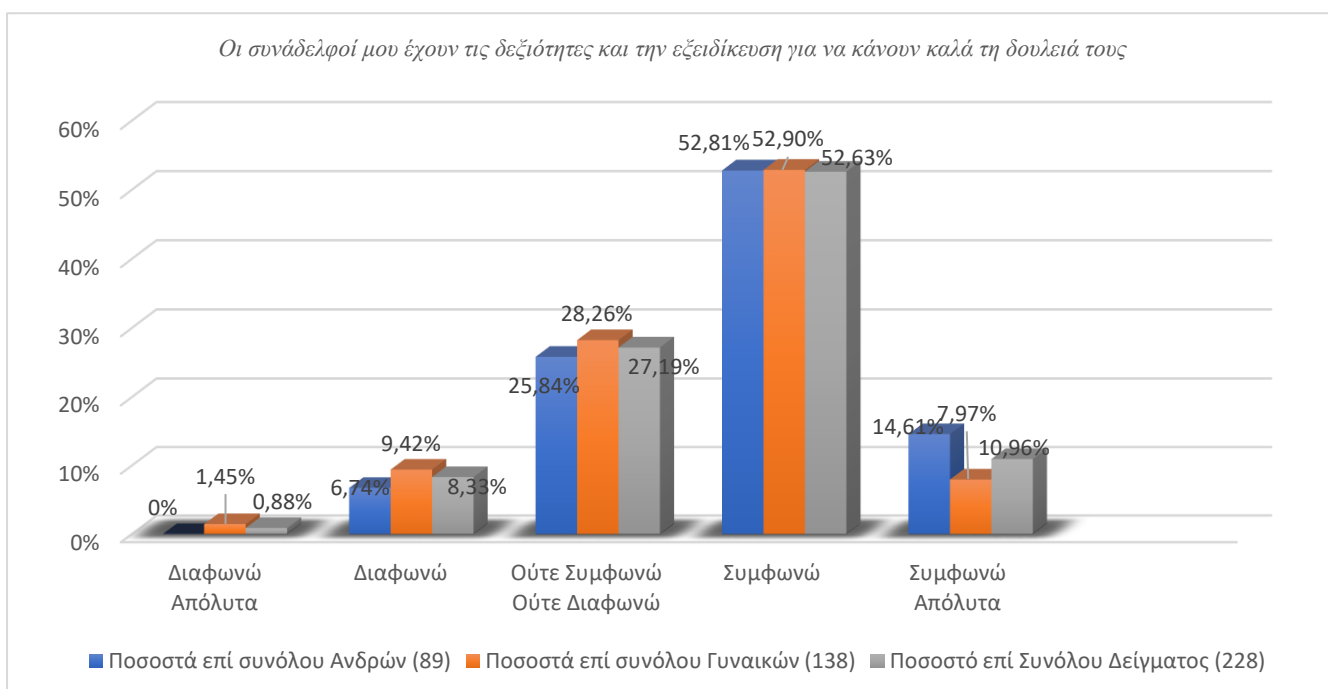
Γράφημα 6 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



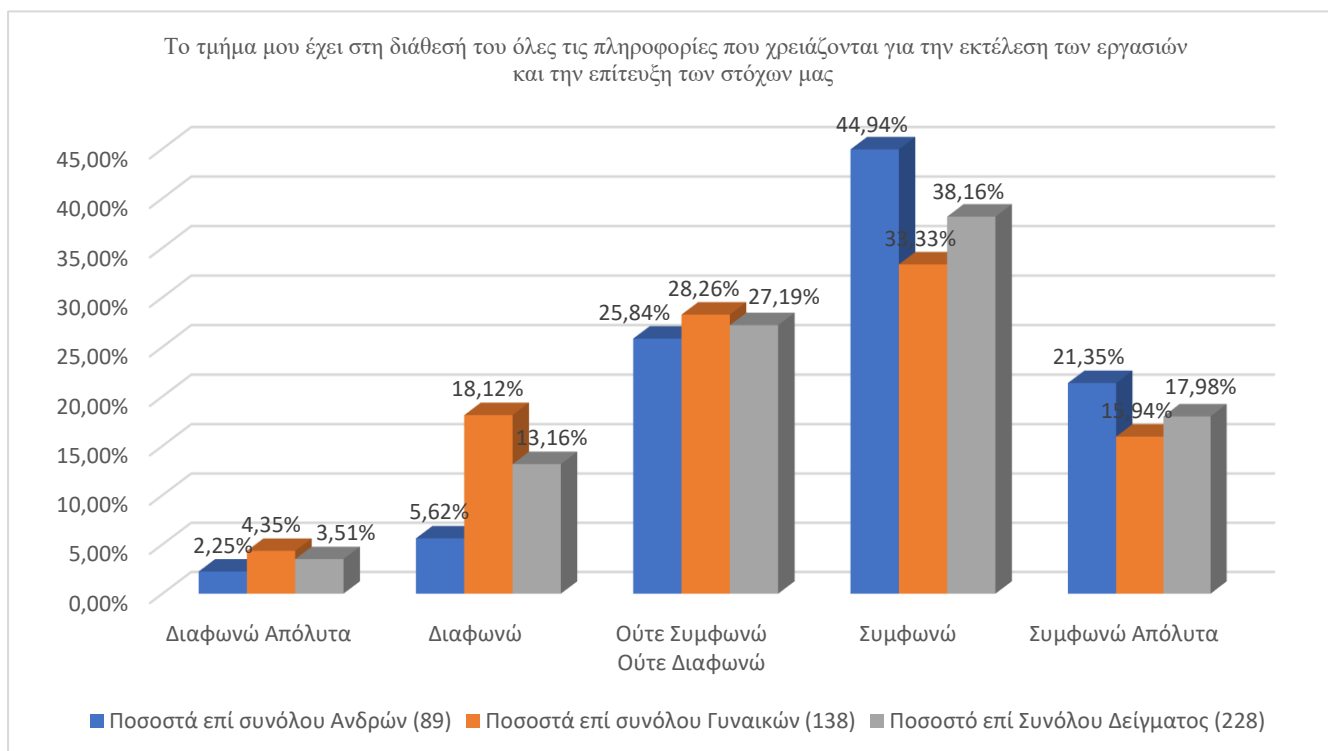
Γράφημα 7 Απαντήσεις για την ερώτηση «Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 8 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 9 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 10 Απαντήσεις για την ερώτηση «Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Από το Γράφημα 5 και το Γράφημα 6 μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η βοήθεια προς τους συναδέλφους και η δημιουργία αποτελεσματικών επαγγελματικών σχέσεων βρίσκονται σε υψηλά στις προτεραιότητες των εργαζομένων με ποσοστά 96,49% και 85% αντίστοιχα (αθροιστικά «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα»). Από το Γράφημα 7 και το Γράφημα 8 βλέπουμε μια διαφοροποίηση στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών. Στο αν το τμήμα έχει ξεκάθαρους στόχους τα ποσοστά του «Συμφωνώ Απόλυτα» είναι 7% χαμηλότερα για τις γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες. Στο ρώτημα για τον διαμοιρασμό της γνώσης και της εμπειρίας το 47,10% των γυναικών απάντησαν «Συμφωνώ», ποσοστό αρκετά χαμηλότερο από το 59,55% των ανδρών, ενώ το 26,81% των γυναικών κρατά ουδέτερη στάση («Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ») ποσοστό υψηλότερο από το 20,22% των ανδρών. Η ίδια τάση διαπιστώνεται και στο ερώτημα αν το τμήμα έχει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων του, Γράφημα 10, όπου οι απαντήσεις μεταξύ γυναικών ήταν χαμηλότερες στο «Συμφωνώ Απόλυτα» και στο «Συμφωνώ» και αρκετά υψηλότερες στο «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ Απόλυτα» σε σχέση με αυτές των ανδρών.

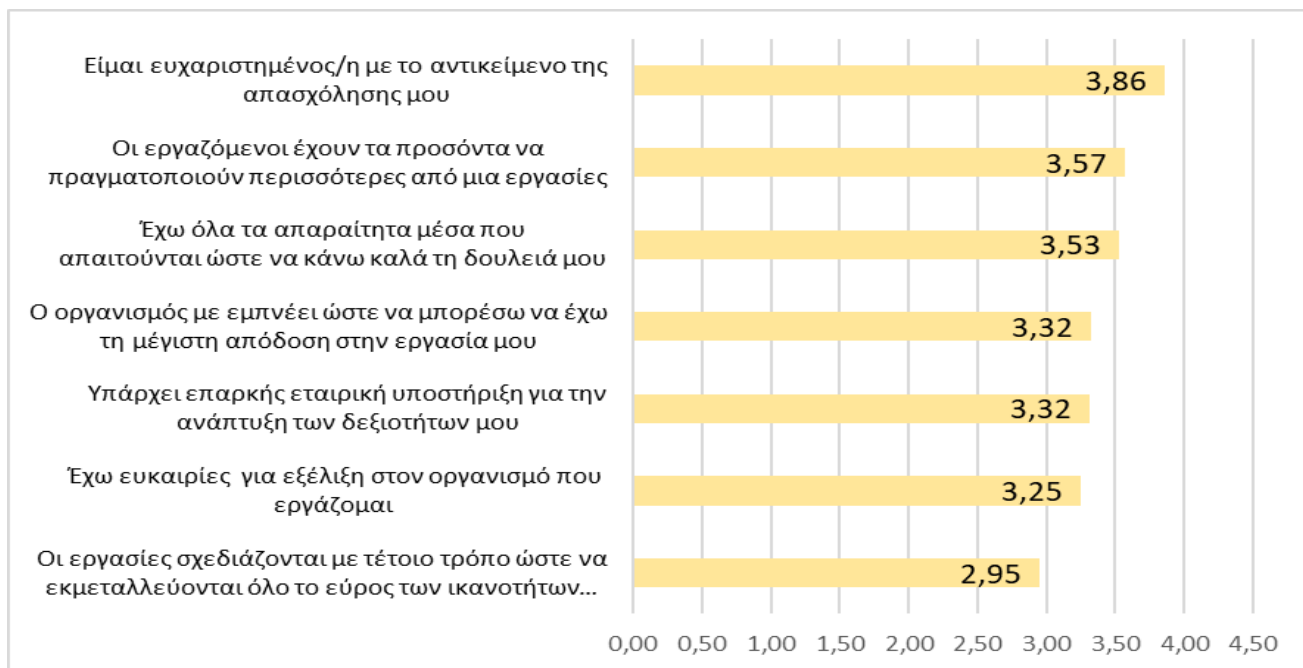
### Θ.3. Αποτελεσματικότητα (σε προσωπικό επίπεδο)

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της έρευνας, παρατηρήθηκε σχετική διαφωνία με τον ισχυρισμό του σχεδιασμού των εργασιών με τρόπο που να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων (*M.T.=2,95*). Σχετικά ουδέτεροι δήλωσαν οι εργαζόμενοι ως προς τους ισχυρισμούς των ευκαιριών για εξέλιξη στον οργανισμό (*M.T.=3,25*), την ύπαρξη επαρκούς εταιρικής υποστήριξης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την παροχή έμπνευσης του οργανισμού με σκοπό τη μέγιστη απόδοση στην εργασία (*M.T.=3,25*), την διάθεση των απαραίτητων μέσων που απαιτούνται για την περάτωση της δουλειάς (*M.T.=3,53*), την επάρκεια των γνώσεων των συναδέρφων (*M.T.=3,57*) και την ευχαρίστηση από το αντικείμενο απασχόλησης (*M.T.=3,86*). Γενικότερα από τις δηλώσεις των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη διαχείριση των προσόντων προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ηγεσία διαχειρίζεται τα προσόντα των εργαζομένων με μέτρια αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 39 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων αποτελεσματικότητας βάσει μέσων τιμών

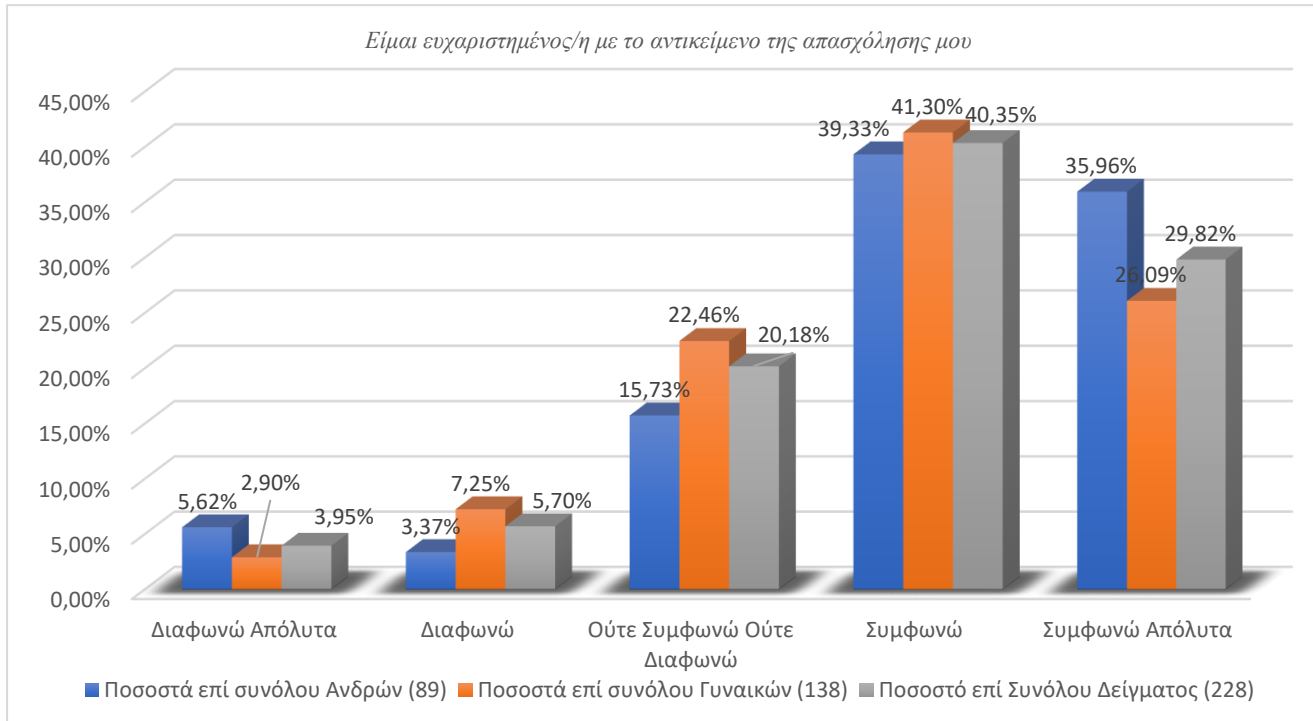
<i>Αποτελεσματικότητα (σε προσωπικό επίπεδο)</i>	<i>M.T.</i>	<i>T.A.</i>
Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	2,95	1,10
Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι	3,25	1,11
Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου	3,32	1,05
Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου	3,32	1,04
Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου	3,53	0,98
Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες	3,57	0,91
Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησης μου	3,86	1,03



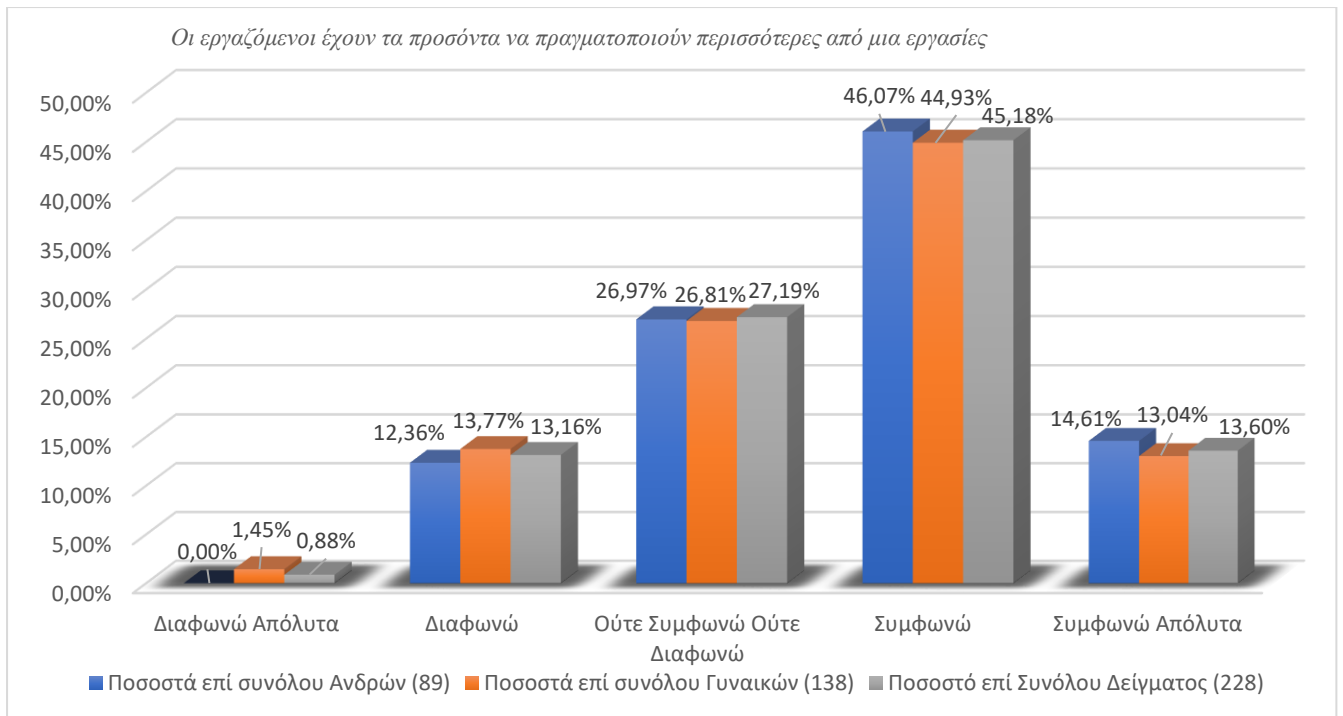


Γράφημα 11 Κατάταξη προτάσεων αποτελεσματικότητας

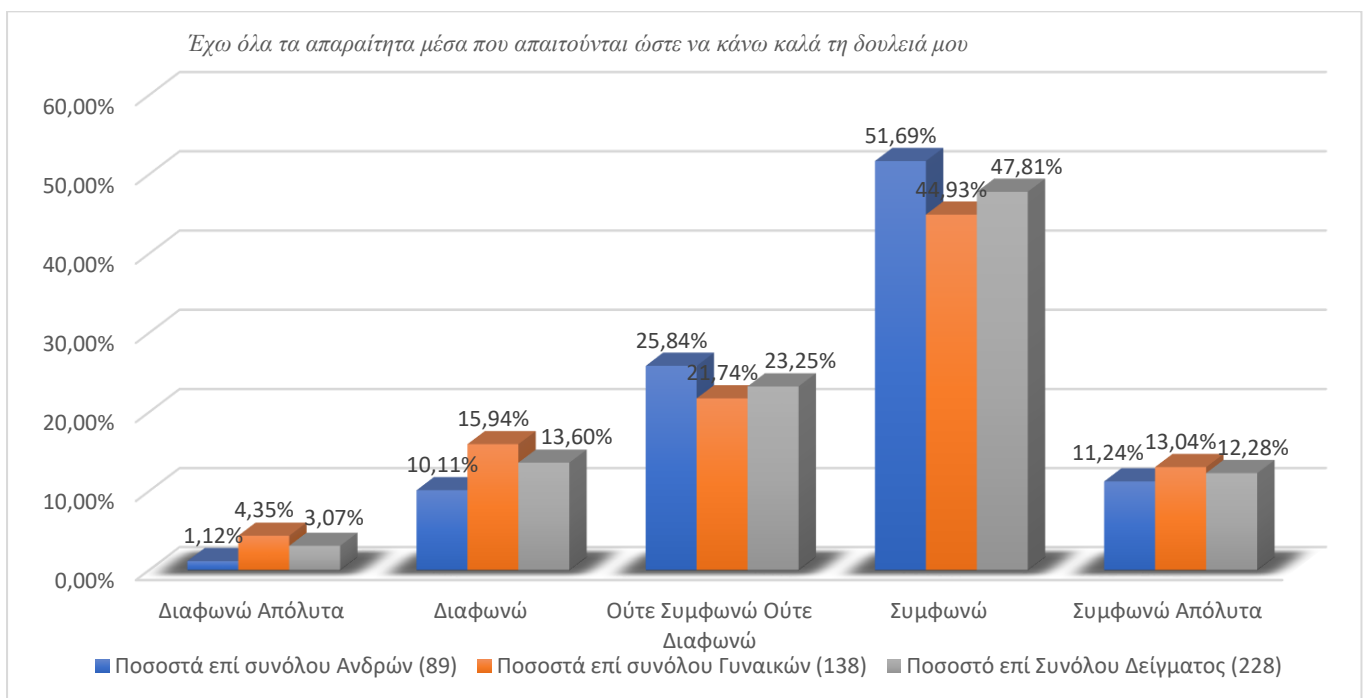
Παρακάτω παρουσιάζονται διαγράμματα σε ποσοστά για τις απαντήσεις που λήφθηκαν σε αυτήν την ενότητα, με τη σειρά κατάταξης, όπως παρουσιάστηκε στο Γράφημα 11.



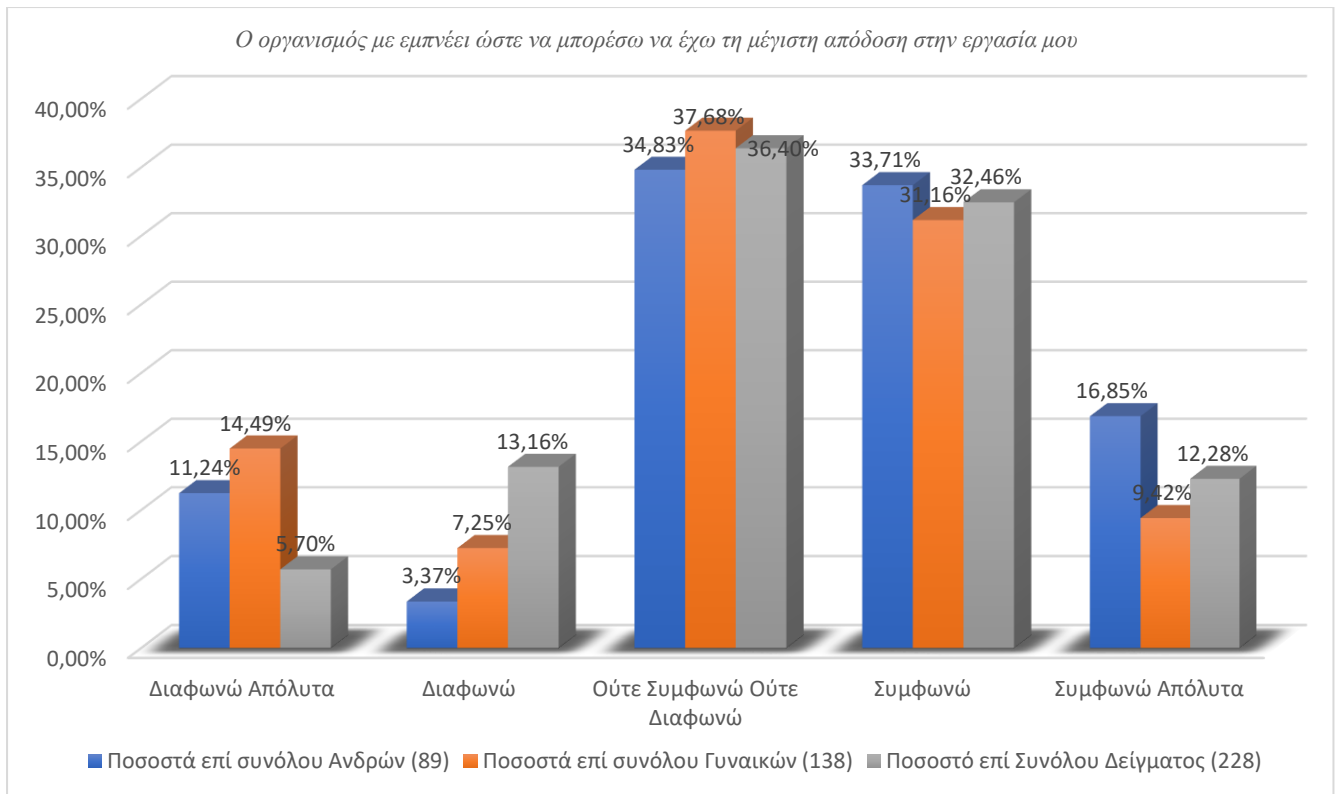
Γράφημα 12 Απαντήσεις για την ερώτηση «Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησης μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



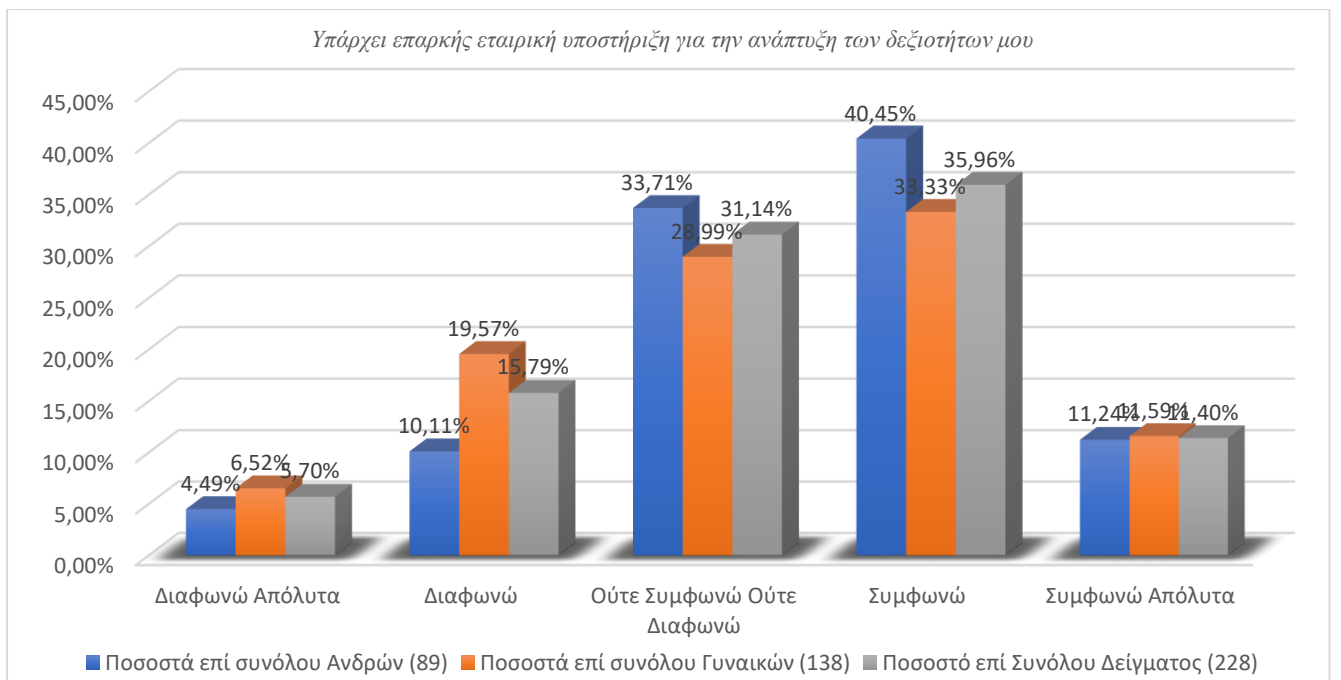
Γράφημα 13 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



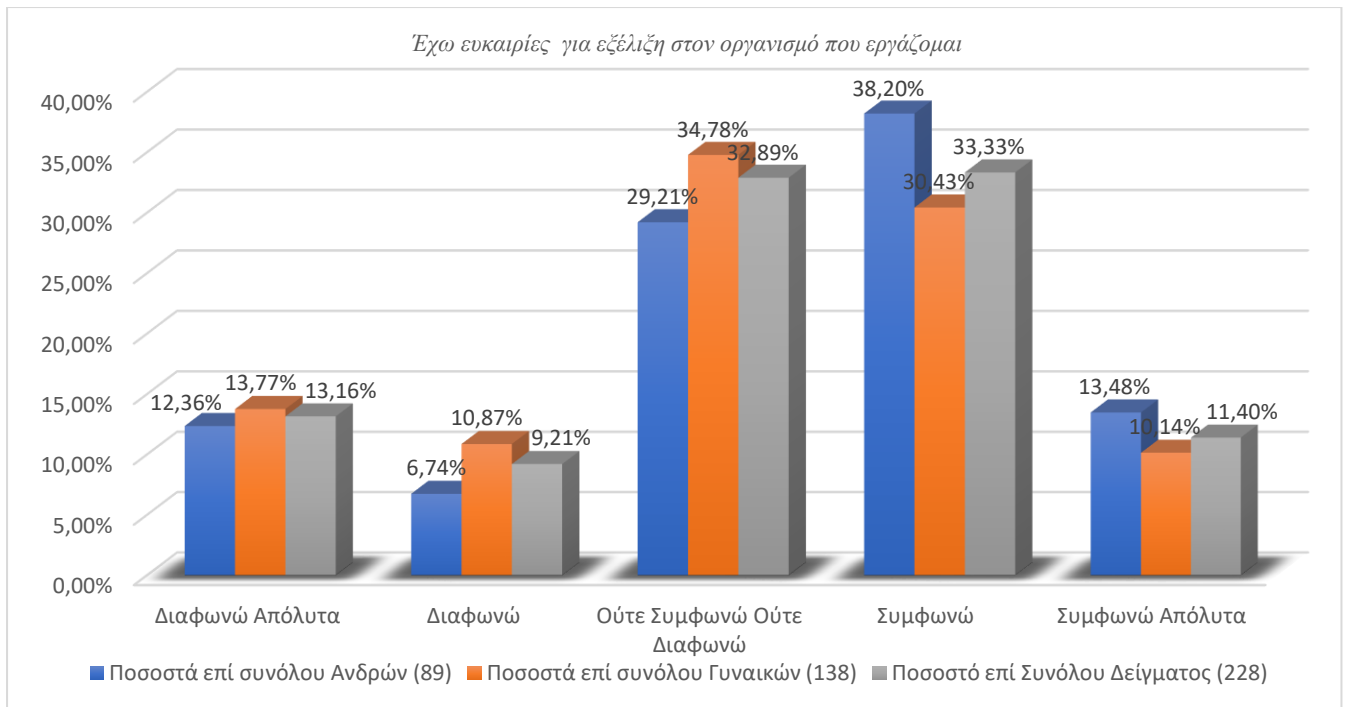
Γράφημα 14 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



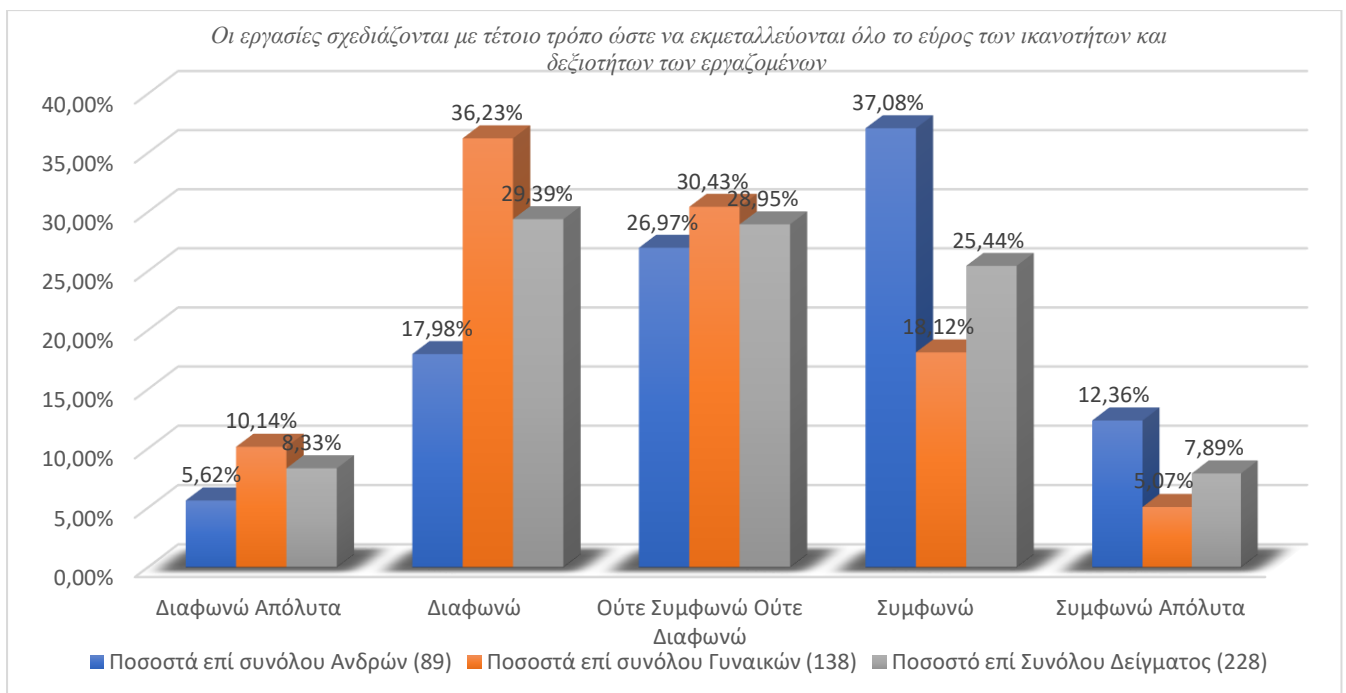
Γράφημα 15 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 16 Απαντήσεις για την ερώτηση «Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 17 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 18 : Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Διαφοροποίηση στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών παρατηρούνται και στο πεδίο της ευχαρίστησης με το αντικείμενο της απασχόλησης. Από το Γράφημα 12 είναι εμφανής η διαφοροποίηση ανδρών και γυναικών στις απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ», με τα ποσοστά των γυναικών να είναι σημαντικά υψηλότερα. Το αντίστροφο

παρατηρείται στην απάντηση «Συμφωνώ Απόλυτα», όπου το ποσοστό μεταξύ των γυναικών περίπου 10% χαμηλότερο από αυτό των ανδρών.

Στο Γράφημα 13 παρουσιάζεται συμφωνία στα ποσοστά των απαντήσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αντίθετα στα Γραφήματα 14 – 18, υπάρχει σαφής διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ των δυο φύλλων.

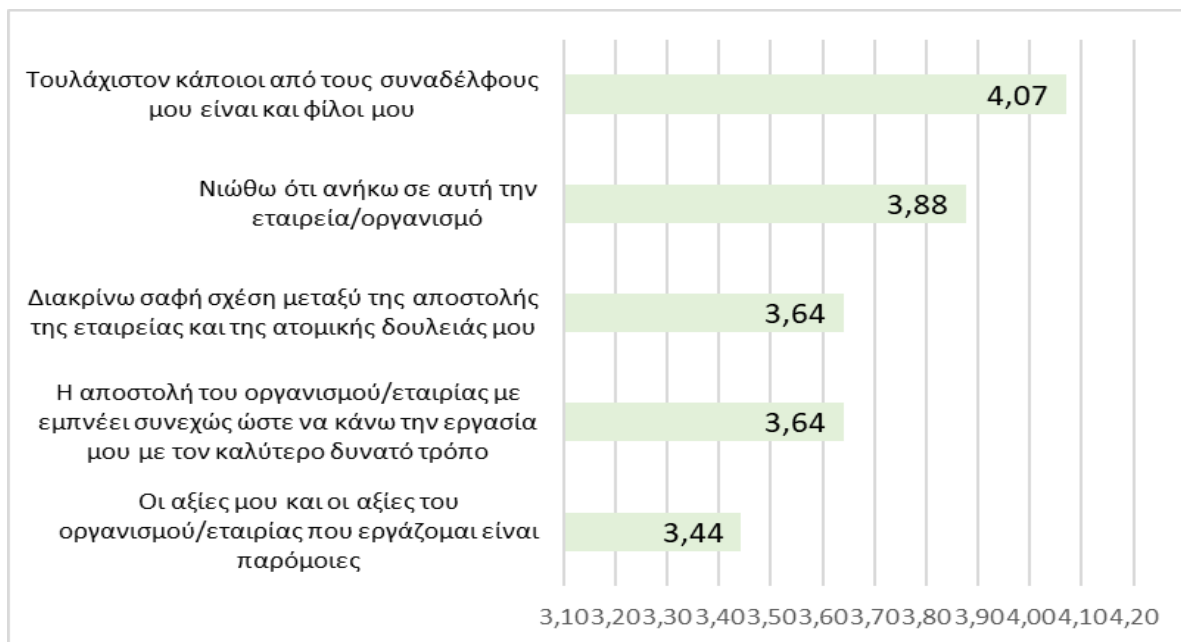
Στο Γράφημα 14, αναφορικά με τα μέσα πραγματοποίησης της εργασίας, ξεχωρίζει τα υψηλότερο ποσοστό των γυναικών στην απάντηση «Διαφωνώ» με και το υψηλότερο των ανδρών στο «Συμφωνώ», όπου φαίνεται να το υποστηρίζει ένας στους δυο. Στο Γράφημα 15, για τις απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα» οι άνδρες εμφανίζουν ποσοστά 33,71% και 16,58%, τα οποία είναι υψηλότερα από τα αντίστοιχα 31,16%, 9,42% των γυναικών. Από την άλλη τα ποσοστά των γυναικών είναι υψηλότερα ποσοστά σε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες απαντήσεων (με αρνητικό ή ουδέτερο πρόσημο). Από το Γράφημα 16 ξεχωρίζει ότι περίπου 1 στις 5 γυναίκες (19,57%) εργαζόμενες διαφωνούν με την πρόταση ότι έχουν επαρκής εταιρική στήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, ποσοστό διπλάσιο από αυτό των ανδρών (10,11%). Αναφορικά με τους άνδρες 4 στους 10, (40,45%), συμφωνούν με τη συγκεκριμένη πρόταση και 3 στους 10, (33,71%), είναι ουδέτεροι. Στο ερώτημα σχετικά με τις ευκαιρίες εξέλιξης, Γράφημα 17, οι άνδρες έχουν υψηλότερα ποσοστά στις απαντήσεις με θετικό πρόσημο («Συμφωνώ» 38,2% και «Συμφωνώ Απόλυτα» 13,48%) σε σχέση με τις γυναίκες. Τέλος από το Γράφημα 18, σχετικά με την εκμετάλλευση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων στο σχεδιασμό των εργασιών, είναι αξιοσημείωτη η διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών καθώς εμφανίζουν την ακριβώς αντίστροφη συμπεριφορά στις απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Συμφωνώ».

### **Θ.3. Προσωπική σύνδεση με τον οργανισμό εργασίας**

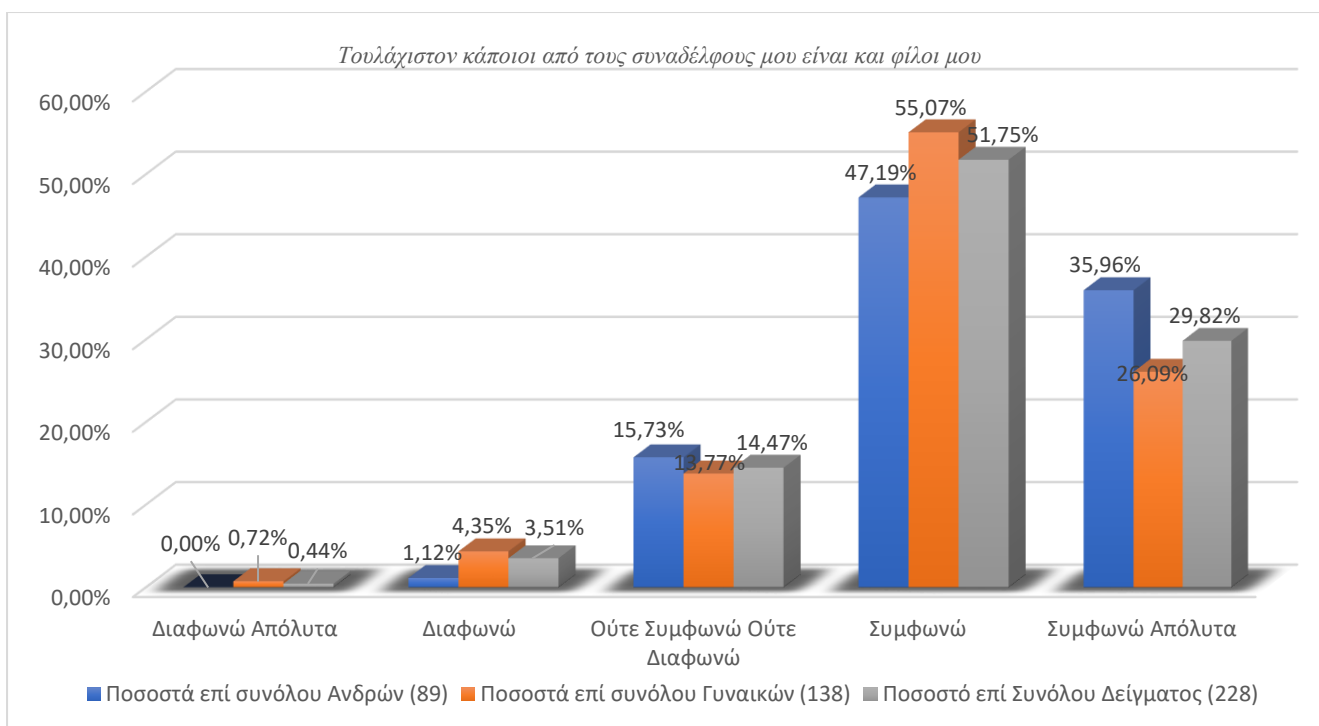
Οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως οι αξίες τους και οι αξίες του οργανισμού/εταιρείας που εργάζονται είναι παρόμοιες σε μέτριο βαθμό (*M.T.=3,44*). Η αποστολή του οργανισμού/εταιρείας εμπνέει τους εργαζόμενους σε μέτριο βαθμό ώστε να κάνουν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (*M.T.=3,64*). Μέτρια σαφή διάκριση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς τους δήλωσαν οι εργαζόμενοι (*M.T.=3,64*). Μέτρια προς υψηλή αίσθηση ότι ανήκουν στην εταιρία καταβάλλει τους εργαζόμενους (*M.T.=3,88*). Τέλος συμφωνία σημειώθηκε ως προς τον ισχυρισμό ότι κάποιοι από τους συναδέλφους είναι και φίλοι (*M.T.=4,07*)

*Πίνακας 40 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό εργασίας βάσει μέσων τιμών*

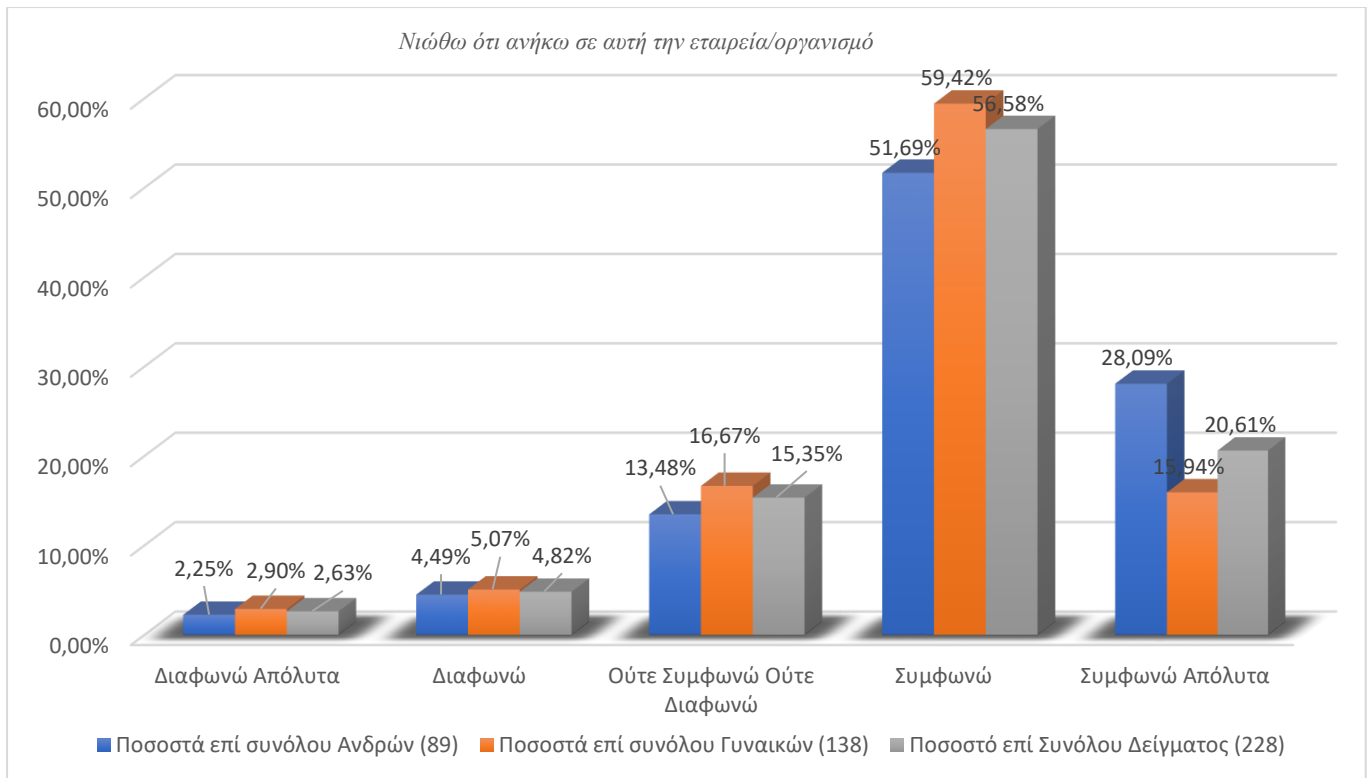
<b>Προσωπική σύνδεση με τον οργανισμό εργασίας</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρείας που εργάζομαι είναι παρόμοιες	3,44	1,00
Η αποστολή του οργανισμού/εταιρείας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	3,64	0,91
Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου	3,64	0,97
Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό	3,88	0,88
Τουλάχιστον κάποιοι από τους συναδέλφους μου είναι και φίλοι μου	4,07	0,79



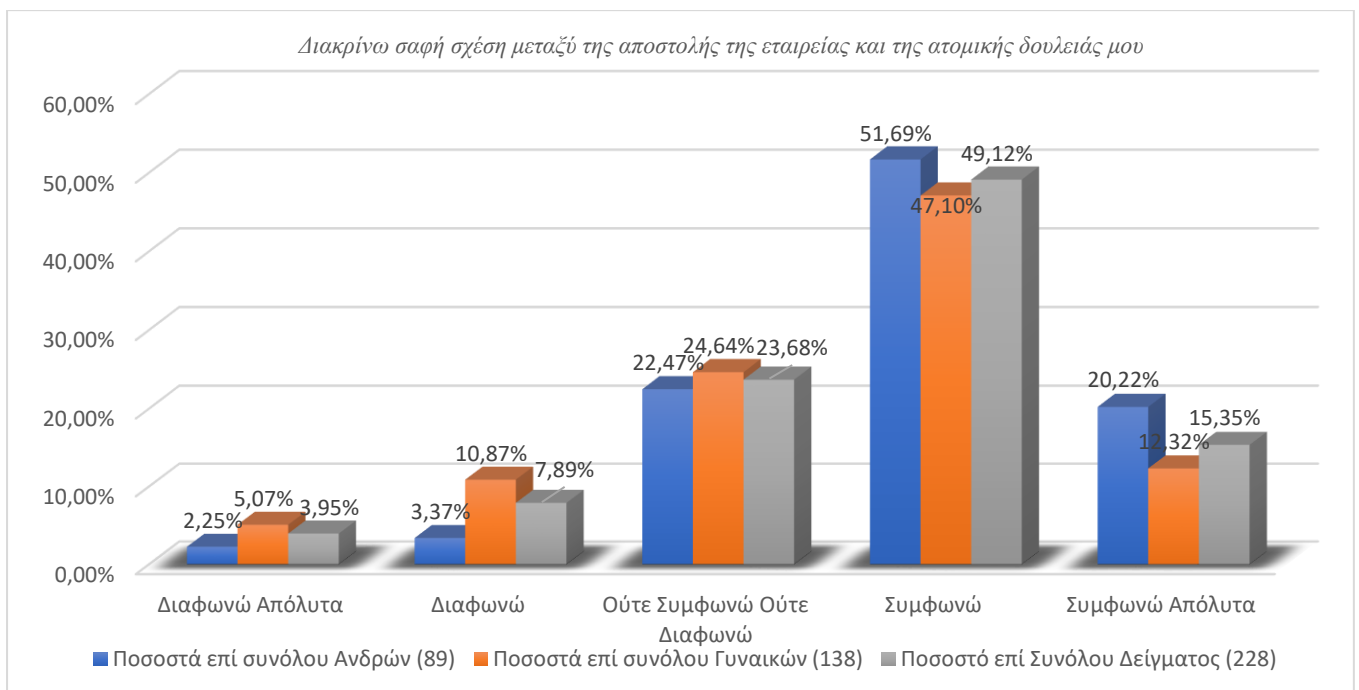
Γράφημα 19 Κατάταξη προτάσεων προσωπικής σύνδεσης με τον οργανισμό τους



Γράφημα 20 Απαντήσεις για την ερώτηση «Τουλάχιστον κάποιος από τους συναδέλφους μου είναι και φίλος μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

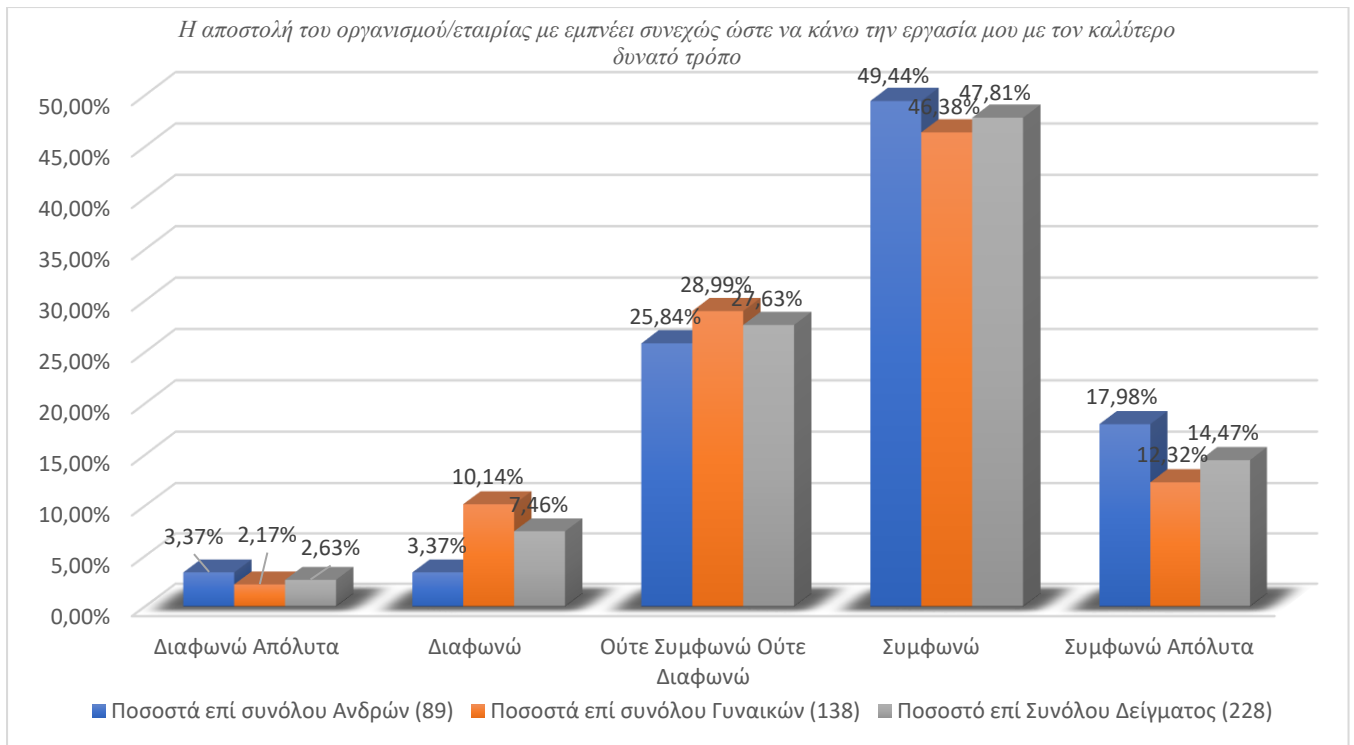


Γράφημα 21 Απαντήσεις για την ερώτηση «Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

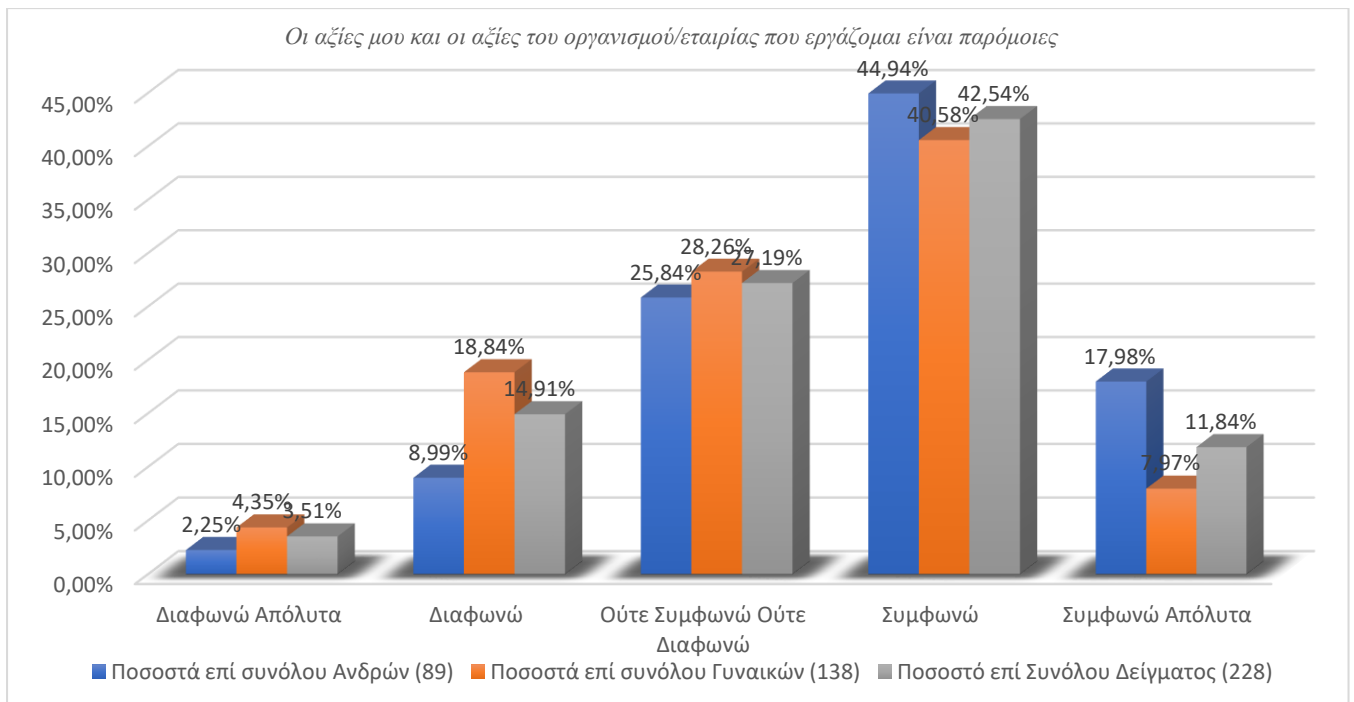


Γράφημα 22 Απαντήσεις για την ερώτηση «Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος





Γράφημα 23 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η αποστολή του οργανισμού/εταιρίας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 24 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρίας που εργάζομαι είναι παρόμοιες» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Στο Γράφημα 20 γίνεται εμφανές ότι 1 στους 2 εργαζόμενους στο σύνολο του δείγματος έχει συναδέλφους οι οποίοι είναι και φίλοι του. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των ανδρών που συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση είναι 35,96% περίπου 10% υψηλότερο από το

αντίστοιχο 26,09% των γυναικών. Αντίστοιχη συμπεριφορά έδειξαν οι εργαζόμενοι και στην ερώτηση σχετικά αν νιώθουν ότι ανήκουν στην εταιρία που εργάζονται (Γράφημα 21), καθώς 6 στους 10 (56,58%) συμφωνούν. Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα το ποσοστό των ανδρών που συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση είναι 20,09% αρκετά υψηλότερο από το αντίστοιχο 15,94% των γυναικών. Στις επόμενες τρεις ερωτήσεις αξίζει να σημειωθεί η διαφοροποίηση στην απάντηση «Συμφωνώ Απόλυτα» όπου τα ποσοστά των ανδρών είναι υψηλότερα σε σχέση με αυτά των γυναικών, ενώ για την απάντηση «Διαφωνώ» είναι τα ποσοστά των γυναικών σαφώς υψηλότερα από αυτά των ανδρών (Γράφημα 22, Γράφημα 23 και Γράφημα 24).

#### **Θ.4. Ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο**

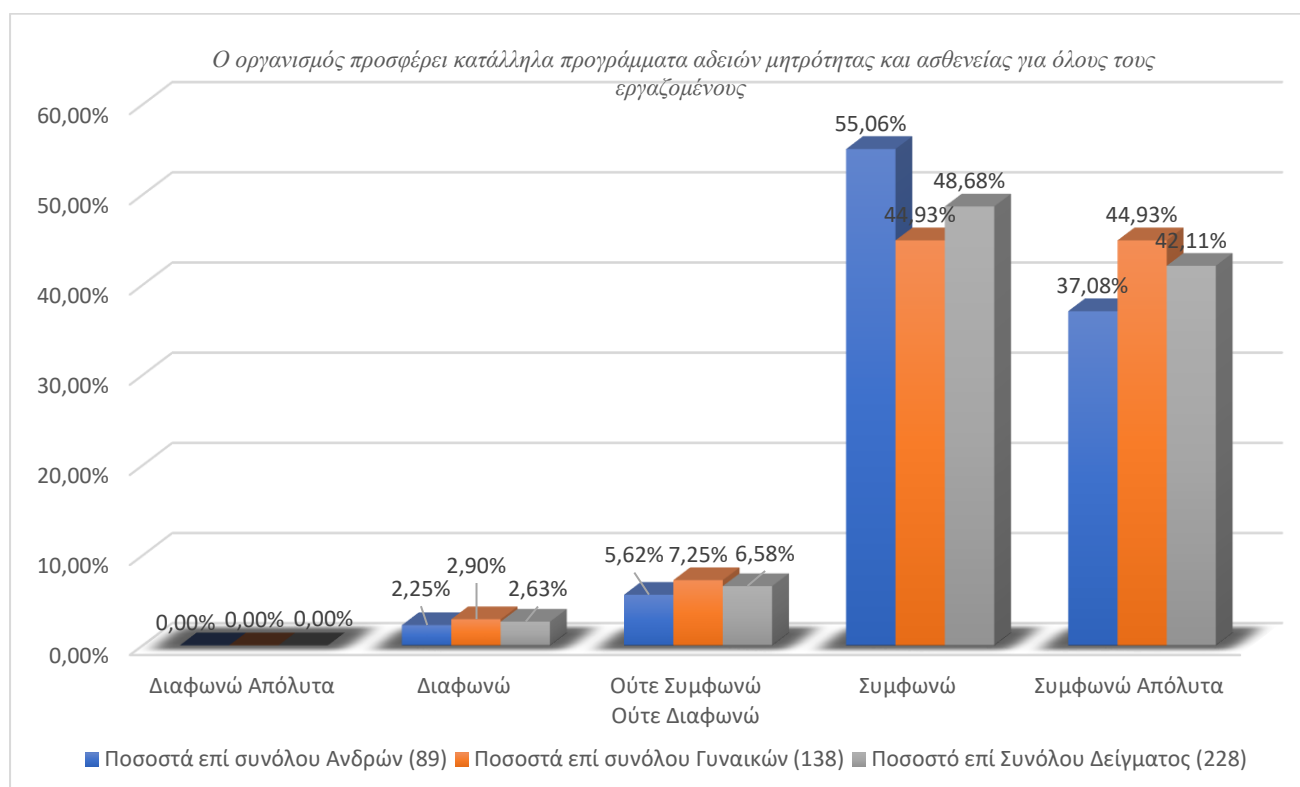
Σχετική διαφωνία παρατηρήθηκε από τους εργαζόμενους ως προς τον ισχυρισμό ότι η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους (*M.T.=2,84*). Σχετική διαφωνία παρατηρήθηκε επίσης και ως προς τους ισχυρισμούς ότι η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων ενώ παρατηρείται μια ουδετερότητα στο αν η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων (*M.T.=2,97*). Υπάρχει σχετική συμφωνία με τους ισχυρισμούς ότι ο ανώτερος μου ιεραρχικά, (π.χ. Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους (*M.T.=3,75*) και με ότι υπάρχει ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο (*M.T.=3,94*). Τέλος, οι εργαζόμενοι συμφώνησαν με τον ισχυρισμό ότι ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθένειας για όλους τους εργαζομένους (*M.T.=4,30*). Συμπερασματικά, μπορεί να παρατηρηθεί μία σχετικά σαφή σύνδεση του οργανισμού με τους εργαζομένους όσον αφορά τις τυπικές λειτουργίες και παροχές που προβλέπει το κράτος και επιβάλλει στις εταιρείες να παρέχουν στον εργαζόμενο τους. Επιπλέον παρατηρείται κάποια σύνδεση στις σχέσεις των εργαζομένων με τους άμεσα ανώτερους όχι όμως ιδιαίτερα ισχυρή.

Πίνακας 41 Πίνακας ταξινόμησης ερωτήσεων ενδιαφέροντος του οργανισμού για τον εργαζόμενο βάσει μέσων τιμών

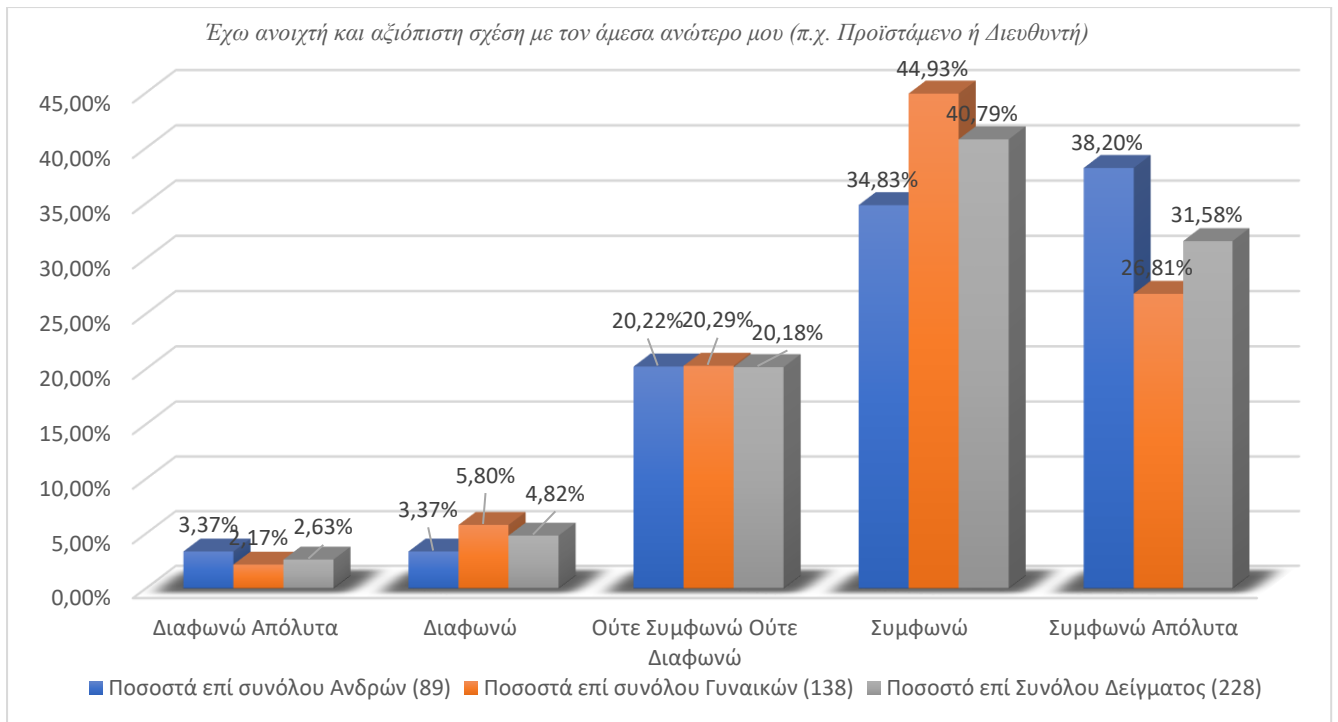
<b><i>Ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο</i></b>	<b><i>M.T.</i></b>	<b><i>T.A.</i></b>
Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.	2,84	1,12
Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων.	2,95	1,01
Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων	2,97	1,09
Ο ανώτερος μου ιεραρχικά, (π.χ. Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους	3,75	1,01
Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)	3,94	0,97
Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθένειας για όλους τους εργαζομένους	4,30	0,71



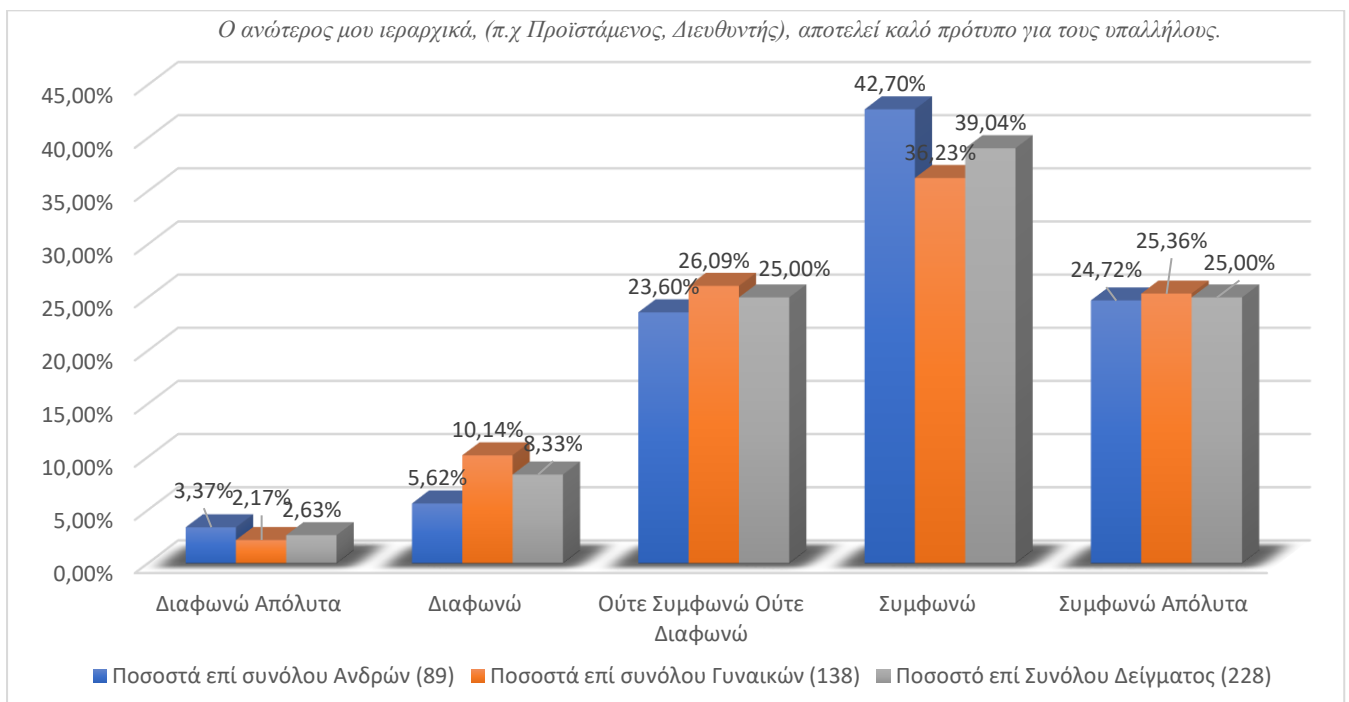
Γράφημα 25 Κατάταξη προτάσεων ενδιαφέροντος του οργανισμού προς τους εργαζόμενους



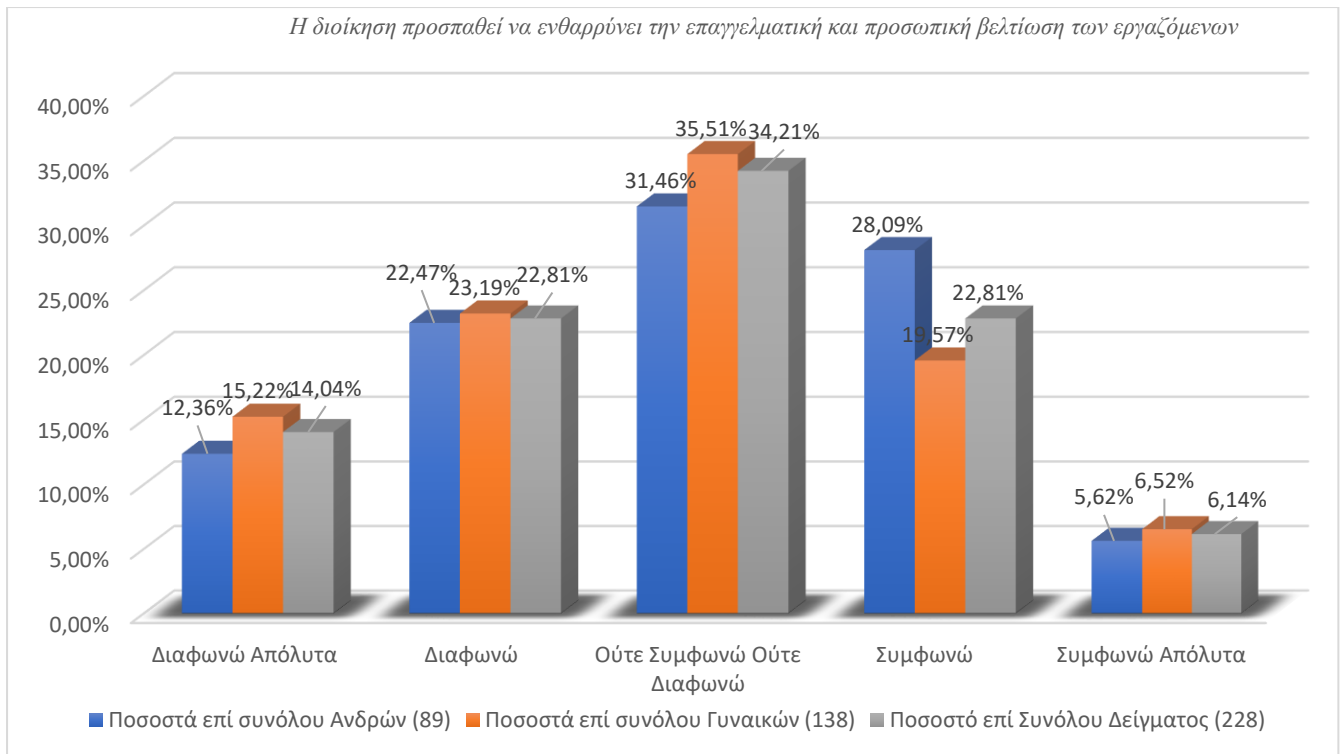
Γράφημα 26 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενείας για όλους τους εργαζομένους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



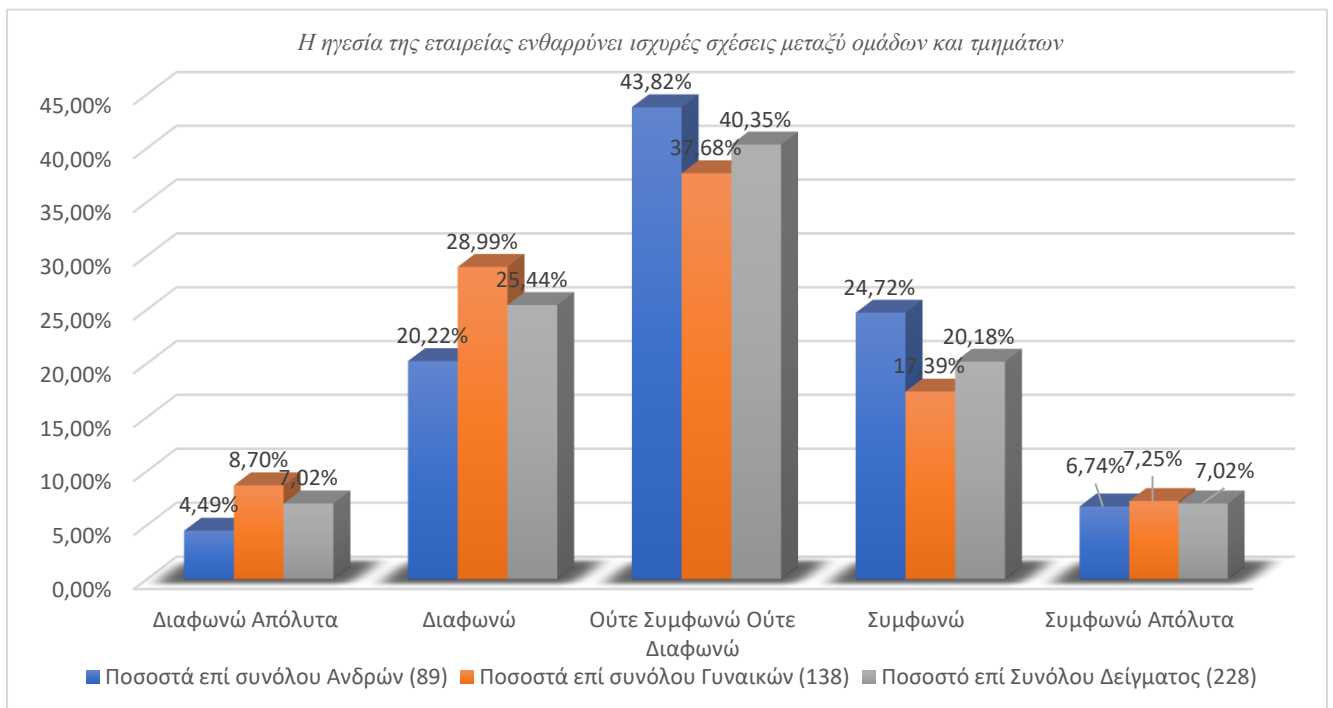
Γράφημα 27 Απαντήσεις για την ερώτηση «Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



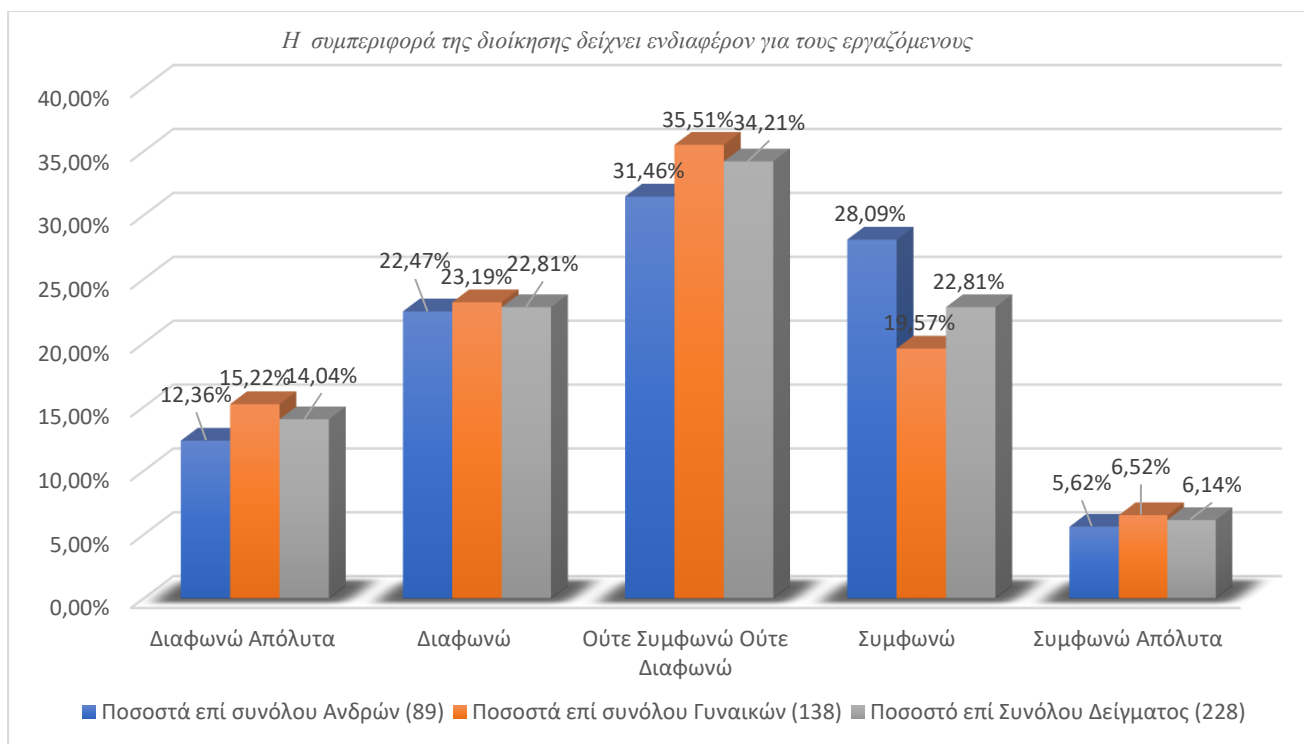
Γράφημα 28 Απαντήσεις για την ερώτηση «Ο ανώτερός μου ιεραρχικά, (π.χ Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 29 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 30 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος



Γράφημα 31 Απαντήσεις για την ερώτηση «Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Σε αυτήν την ενότητα των ερωτήσεων φαίνεται μια ταύτιση με την πρόταση ότι εταιρία παρέχει κατάλληλα προγράμματα αδειών και μητρότητας (Γράφημα 26) καθώς το 88,6% των εργαζομένων αθροίζεται στις απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ Απόλυτα». Στο ερώτημα που αφορά την αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο (Γράφημα 27), οι απαντήσεις για το «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ» ήταν ισορροπημένες. Συμφωνούν με την πρόταση αυτή περισσότερες γυναίκες (44,93%) από ότι άντρες (34,83%), ενώ συμφωνούν απόλυτα σε ποσοστό 38,2% οι άντρες, αρκετά υψηλότερο από το 26,81% των γυναικών. Το γεγονός ότι ο δείκτης που αφορά αν ο ιεραρχικά ανώτερος αποτελεί καλό πρότυπο έχει Μ.Τ 3,74 (Γράφημα 25), οφείλεται στα σταθερά μεγαλύτερα ποσοστά των γυναικών, οποίες είχαν μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα σε σχέση με τους άντρες, στις απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ» και στο χαμηλότερο ποσοστό για την απάντηση «Συμφωνώ». Στο Γράφημα 29 είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι ουδέτερη και αρνητική, ενώ ξεχωρίζει το χαμηλότερο ποσοστό των γυναικών που συμφωνεί (19,57%) σε σχέση με αυτό των ανδρών (28,09%). Παρομοίως τη σχετικά χαμηλή μέση τιμή του ερωτήματος που αφορά την ενθάρρυνση των διατμηματικών σχέσεων (Γράφημα 30) καθορίζει σε σημαντικό βαθμό η αρνητική στάση των γυναικών με αθροιστικό ποσοστό στις απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ Απόλυτα» 37,69%, δηλαδή σχεδόν μια στις τέσσερις συμμετέχουσες. Από το Γράφημα 31 γίνεται σαφές ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση

μεταξύ ανδρών και γυναικών στις απαντήσεις «Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ», «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ Απόλυτα». Τα υψηλά ποσοστά που συγκεντρώνουν αυτές οι απαντήσεις κατατάσσουν τον συγκεκριμένο δείκτη στην τελευταία θέση της παρούσας ενότητας.

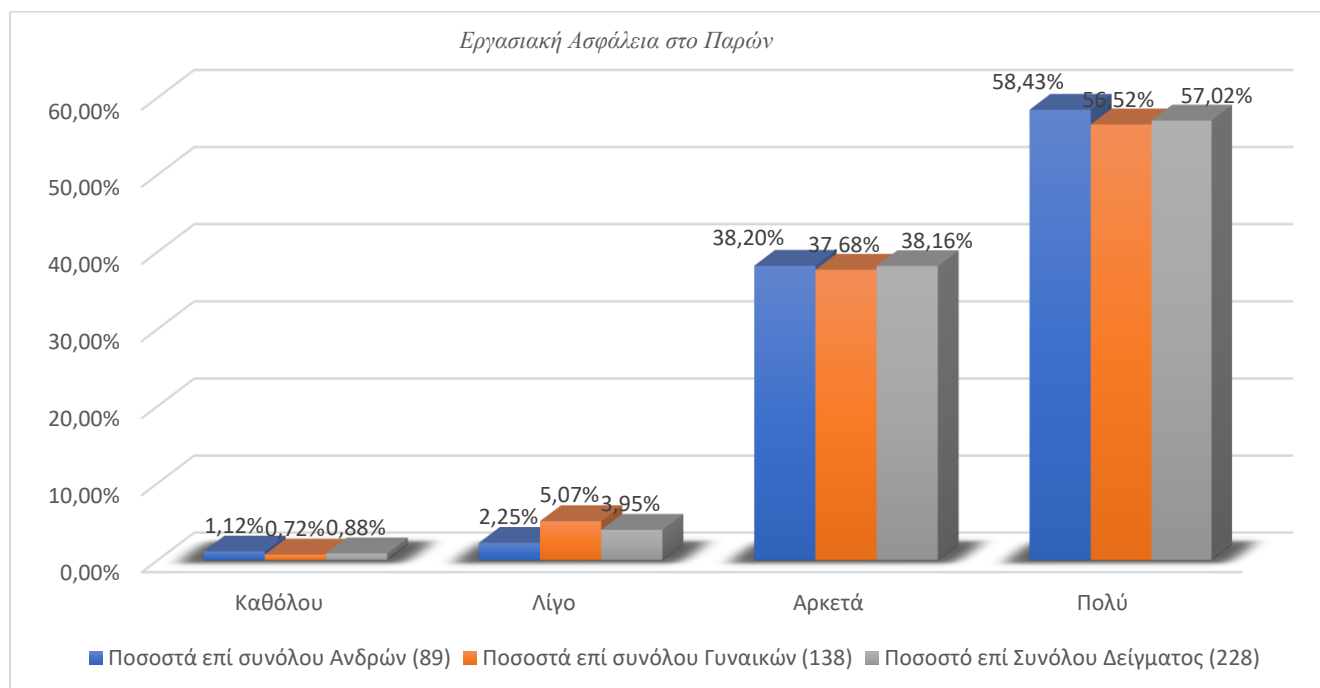


### Θ.5. Εργασιακή ασφάλεια

Το 57% των εργαζομένων δήλωσαν πως στη χρονική περίοδο της έρευνας η θέση εργασίας τους στον οργανισμό είναι πολύ εξασφαλισμένη. Μόλις το 0,9% δήλωσε μεγάλη εργασιακή ανασφάλεια (Γράφημα 32, Πίνακας 42).

Πίνακας 42: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες για την αξιολόγηση εξασφάλισης της θέσης εργασίας

<b>Με τον όρο "εργασιακή ασφάλεια" εννοούμε την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να διατηρήσει τη δουλειά του. Βάσει αυτής της ερμηνείας, πόσο εξασφαλισμένη θεωρείτε τη θέση εργασίας σας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο;</b>		
	<i>n</i>	%
Καθόλου	2	0,9 %
Λίγο	9	3,9%
Αρκετά	87	38,2%
Πολύ	130	57%

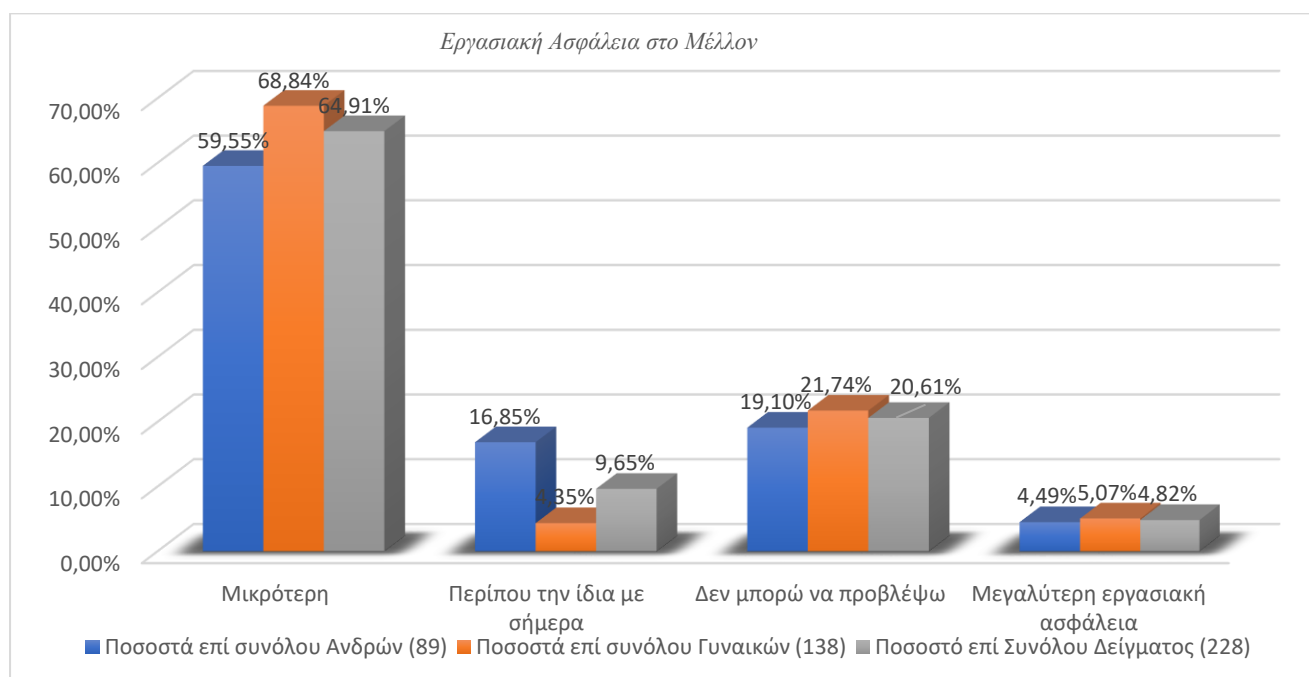


Γράφημα 32 Απαντήσεις για την ερώτηση «Εργασιακή Ασφάλεια στο Παρόν» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Αντίστροφη είναι η εικόνα για το μέλλον (Γράφημα 33, Πίνακας 43). Η πρόβλεψη του 64,9% εργαζομένων της έρευνας για την πορεία της εργασιακής ασφάλειας του μέσου εργαζόμενου της χώρας, για το 2040, είναι ότι η ασφάλεια της εργασίας θα είναι μικρότερη. Μόλις το 4,8% πιστεύει ότι θα υπάρχει μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια. Το 9,6% δήλωσε ότι θα είναι περίπου η ίδια με σήμερα και το 20,6% δεν μπόρεσε να προβλέψει.

Πίνακας 43: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης εργασιακής ασφάλειας του μέσου εργαζόμενου της χώρας για το 2040

<b>Βάσει της προηγούμενης ερμηνείας του όρου "εργασιακή ασφάλεια", πιστεύετε ότι μέχρι το 2040 ο μέσος εργαζόμενος σε αυτή τη χώρα θα έχει:</b>		
	<i>n</i>	%
Μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια	11	4,8%
Μικρότερη	148	64,9%
Περίπου την ίδια με σήμερα	22	9,6%
Δεν μπορώ να προβλέψω	47	20,6%



Γράφημα 33 Απαντήσεις για την ερώτηση «Εργασιακή Ασφάλεια στο Μέλλον» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

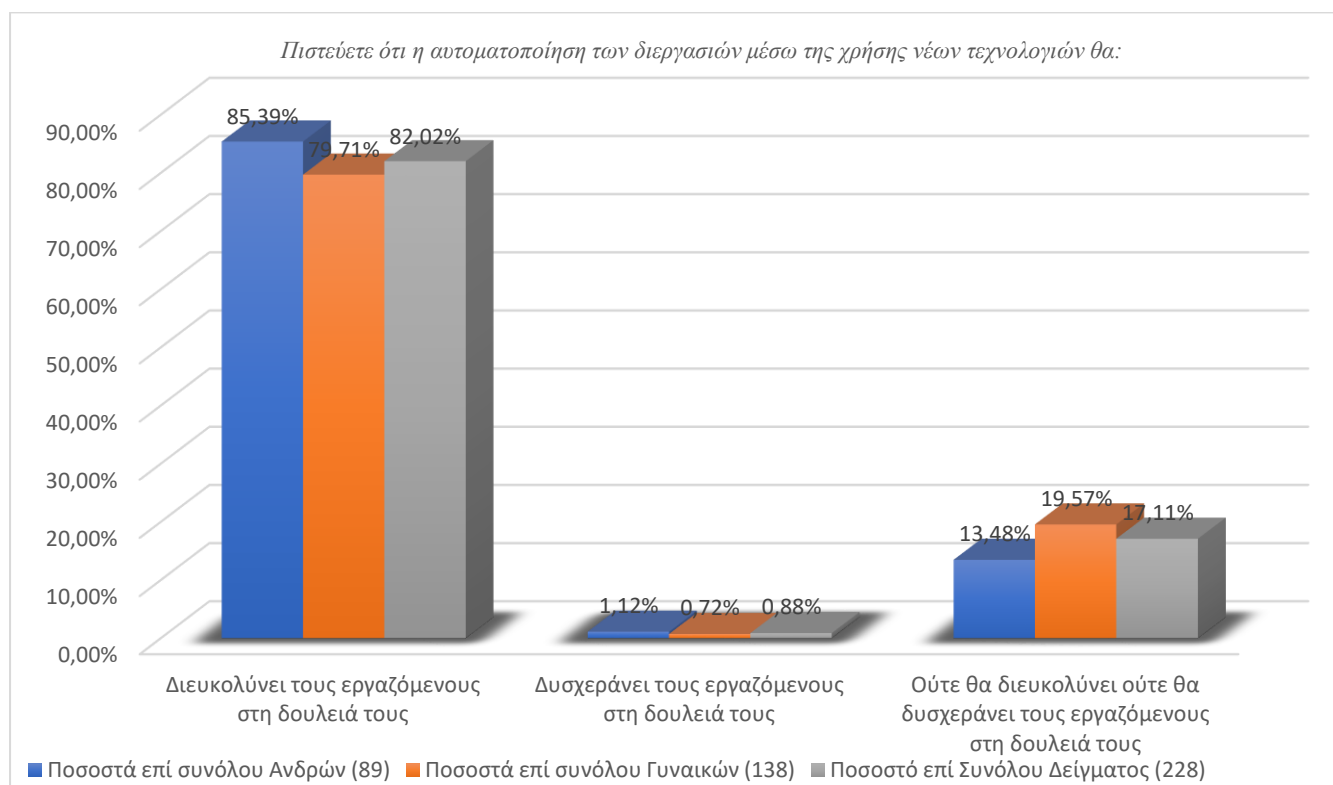
Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε μετά τις αποφάσεις του Σ.τ.Ε 190 και 191/2022 που αφορούν την έξοδο των ΕΥΔΑΠ και ΕΥΑΘ από το Υπερταμείο και επιστροφή των μετοχών τους στο Υπ. Οικονομικών και μόλις λίγες ημέρες πριν την ψήφιση του νομοσχεδίου για την Μετονομασία της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας σε Ρυθμιστική Αρχή Αποβλήτων, Ενέργειας και Υδάτων και διεύρυνση του αντικειμένου της με αρμοδιότητες επί των υπηρεσιών ύδατος και της διαχείρισης αστικών αποβλήτων, ενίσχυση της υδατικής πολιτικής (που προωθεί μαζί με τα υπόλοιπα και τη σταδιακή ιδιωτικοποίηση του νερού). Ενδεχομένως οι ποσοτώσεις των Πινάκων 42 και 43 να ήταν διαφορετικές αν η ίδια έρευνα είχε γίνει σε μεταγενέστερο χρόνο.

### Θ.6. Τεχνολογική εξέλιξη

Το 82% των εργαζόμενων (Γράφημα 34) δήλωσε πως η αυτοματοποίηση των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών στους διάφορους τομείς εργασίας στην εταιρία θα διευκολύνει τους εργαζόμενους στη δουλειά τους. Το 0,9% δήλωσε πως θα τους δυσχεραίνει. Το 17,1% δήλωσε πως ούτε θα διευκολύνει ούτε θα δυσχεραίνει τους εργαζόμενους στη δουλειά τους.

Πίνακας 44: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης αυτοματοποίησης των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών

<b>Πιστεύετε ότι η αυτοματοποίηση των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών στους διάφορους τομείς εργασίας στην εταιρία θα:</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Διευκολύνει τους εργαζόμενους στην δουλειά τους	187	82 %
Δυσχεραίνει τους εργαζόμενους στη δουλειά τους	2	0,9 %
Ούτε θα διευκολύνει ούτε θα δυσχεραίνει τους εργαζόμενους στη δουλειά τους	39	17,1 %

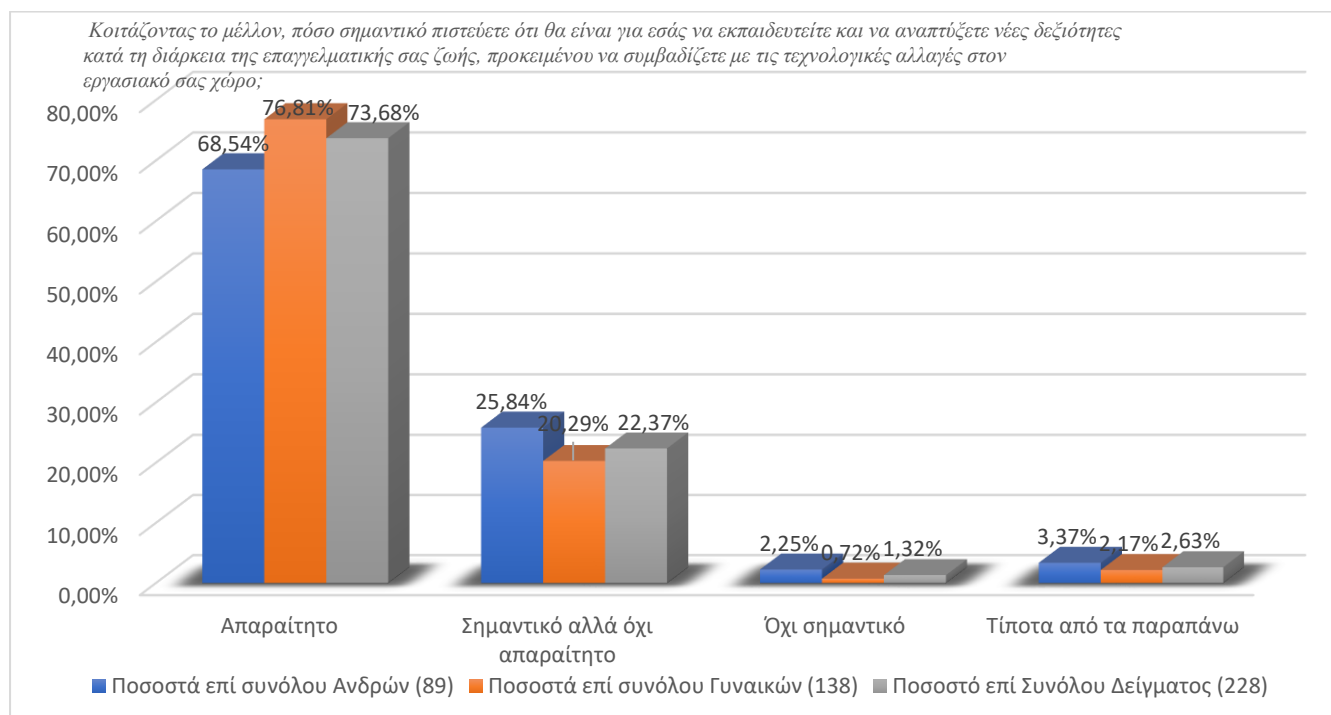


Γράφημα 34 : Απαντήσεις για την ερώτηση αυτοματοποίησης των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Το 73,7% των εργαζομένων δήλωσε πως θα είναι απαραίτητο στο μέλλον, να εκπαιδευτούν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής, προκειμένου να συμβαδίζουν με τις νέες τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Το 22,4% δήλωσε ότι θα είναι σημαντικό αλλά όχι απαραίτητο και μόλις το 1,3% δήλωσε πως δεν θα είναι σημαντικό. Το 2,6% δεν δήλωσε συμφωνία σε καμία δήλωση (Γράφημα 35).

Πίνακας 45: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης σημαντικότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων

<b>Κοιτάζοντας το μέλλον, πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι θα είναι για εσάς να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις νέες τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο</b>		
	<i>n</i>	%
Απαραίτητο	168	73,7 %
Σημαντικό αλλά όχι απαραίτητο	51	22,4 %
Όχι σημαντικό	3	1,3 %
Τίποτα από τα παραπάνω	6	2,6 %

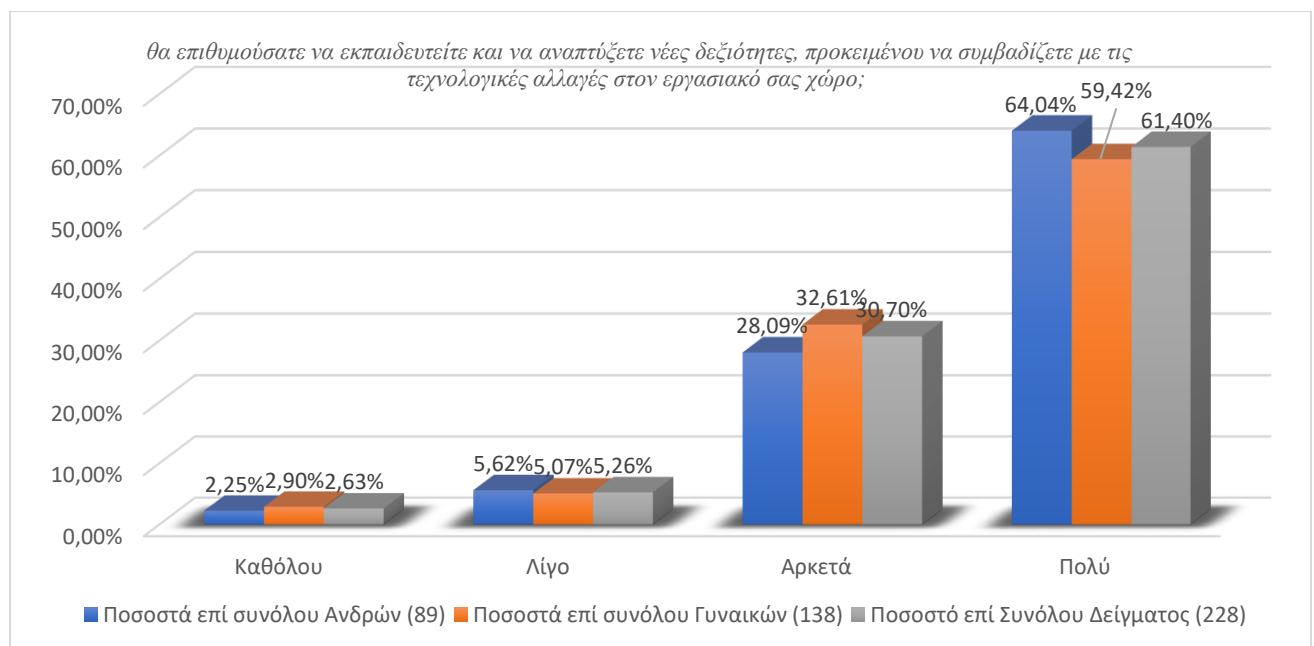


Γράφημα 35 Απαντήσεις για την ερώτηση σημαντικότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Στο εγγύς μέλλον, το 61,4% δήλωσε πως θα επιθυμούσε σε πολύ μεγάλο βαθμό να εκπαιδευτεί και να αναπτύξει νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Το 30,7% δήλωσε πως θα ήθελε αρκετά, το 5,3% πως θα ήθελε λίγο και το 2,6% πως δεν θα ήθελε καθόλου (Γράφημα 36).

Πίνακας 46: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης επιθυμίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων

<b>Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;</b>		
	<i>n</i>	%
<b>Καθόλου</b>	6	2,6 %
<b>Λίγο</b>	12	5,3 %
<b>Αρκετά</b>	70	30,7 %
<b>Πολύ</b>	140	61,4 %



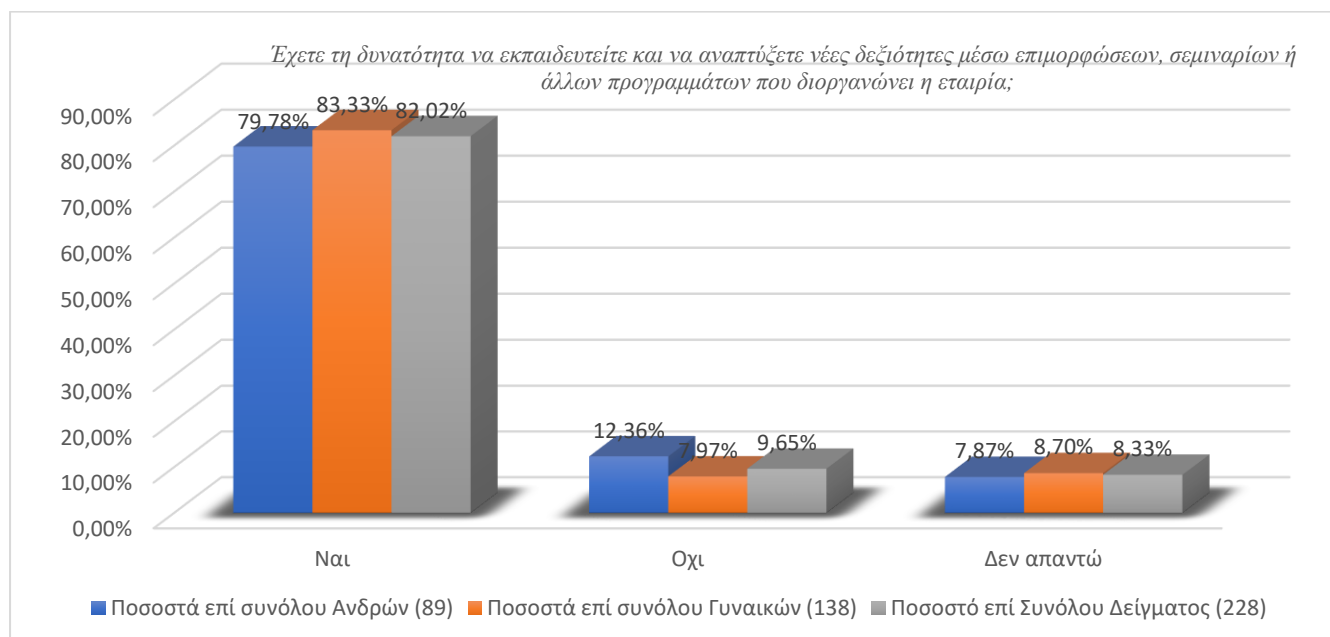
Γράφημα 36 : Απαντήσεις για την ερώτηση επιθυμίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

## Θ.7. Εκπαίδευση

Το 82% των εργαζομένων, χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο δήλωσε ότι έχει τη δυνατότητα να εκπαιδευτεί και να αναπτύξει νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρία. Το 9,6% φάνηκε αρνητικό και το 8,3% δεν θέλησε να απαντήσει (Γράφημα 37).

Πίνακας 47: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες δυνατότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων

<i>Έχετε τη δυνατότητα να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρία;</i>		
	<i>n</i>	<i>%</i>
Ναι	187	82 %
Όχι	22	9,6 %
Δεν απαντώ	19	8,3 %

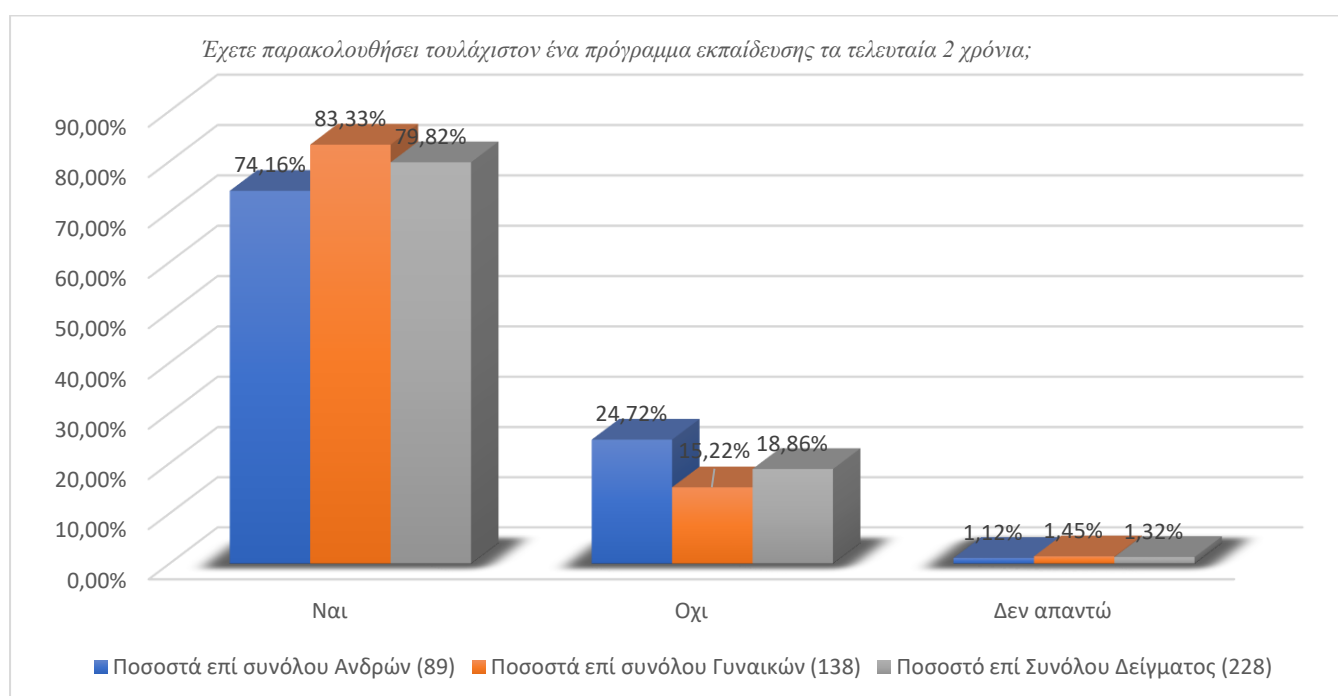


Γράφημα 37 Απαντήσεις για την ερώτηση δυνατότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Με ποσοστό 79,8% οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως τα τελευταία 2 χρόνια έχουν παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το 18,9% δεν έχει παρακολουθήσει και το 1,3% δεν θέλησε να απαντήσει. Η διαφοροποίηση των απαντήσεων ανδρών και γυναικών όπως δείχνει η έρευνα δεν είναι σημαντική (Γράφημα 38).

Πίνακας 48: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες παρακολούθησης προγράμματος εκπαίδευσης

<i>Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;</i>		
	<i>n</i>	<i>%</i>
Ναι	182	79,8 %
Όχι	43	18,9 %
Δεν απαντώ	3	1,3 %



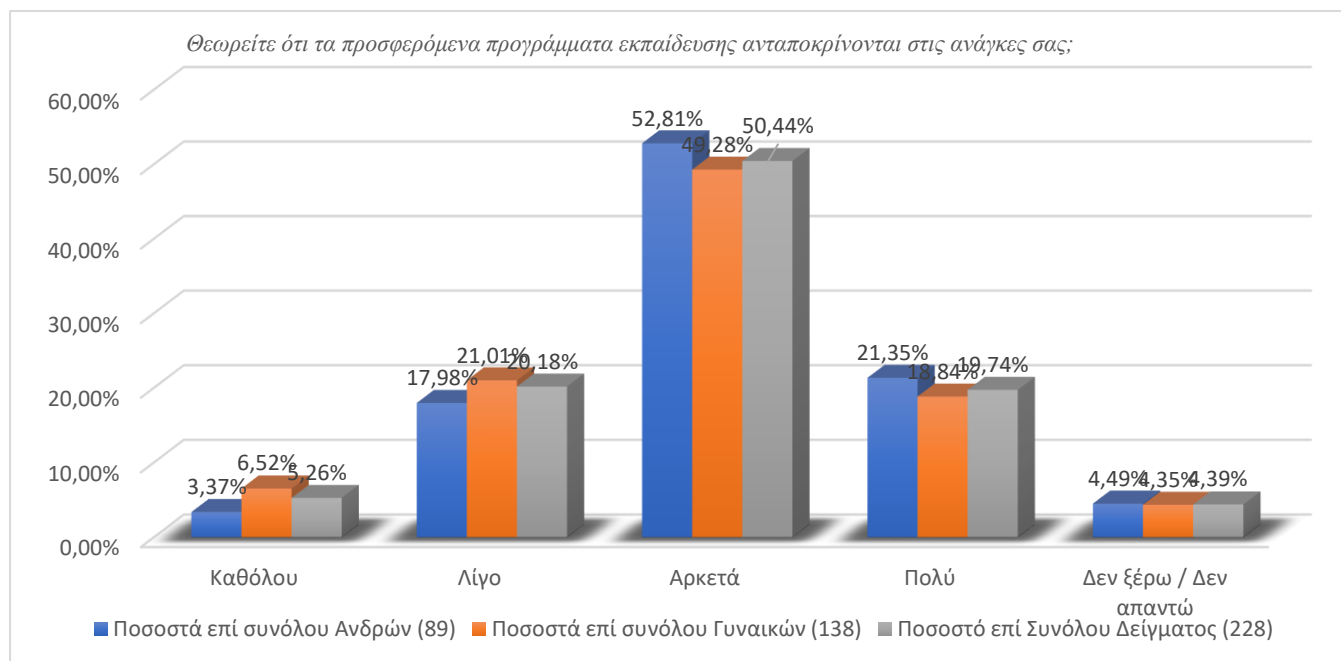
Γράφημα 38 Απαντήσεις για την ερώτηση παρακολούθησης προγράμματος εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Το 50,4% των εργαζομένων δήλωσαν πως τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους αρκετά. Το 20,2% δήλωσε πως ανταποκρίνονται λίγο, το 19,7% ότι ανταποκρίνονται πολύ και το 5,3% ότι δεν ανταποκρίνονται καθόλου (Γράφημα 39).



Πίνακας 49: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης

<b>Θεωρείτε ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;</b>		
	<i>n</i>	%
Καθόλου	12	5,3 %
Λίγο	46	20,2 %
Αρκετά	115	50,4 %
Πολύ	45	19,7 %
Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ	10	4,4 %

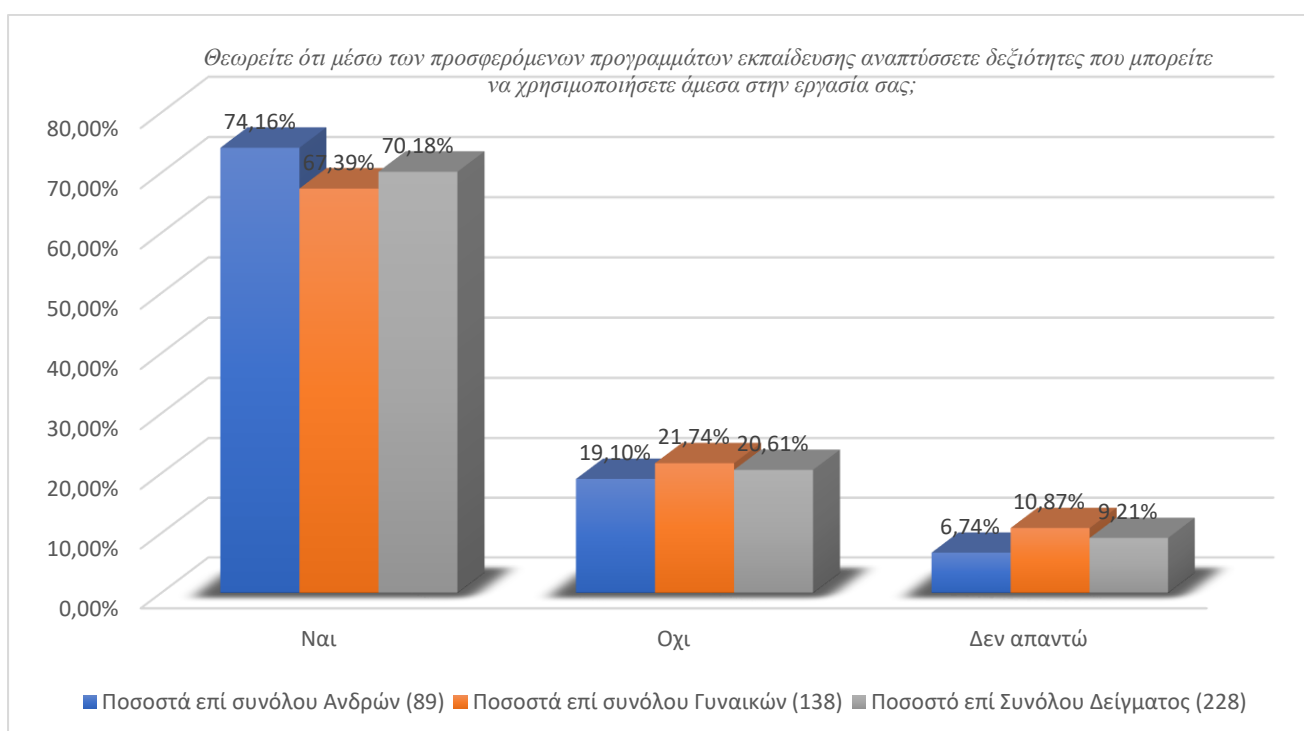


Γράφημα 39 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Το 70,2% των εργαζόμενων δήλωσε πως τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι άμεσα στην εργασία τους. Το 20,6% δεν συμφώνησε με τον ισχυρισμό. Το 9,2% δεν θέλησε να τοποθετηθεί (Γράφημα 40).

Πίνακας 50: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης δεξιοτήτων από προγράμματα εκπαίδευσης

<b>Θεωρείτε ότι μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης αναπτύσσετε δεξιότητες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα στην εργασία σας;</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Ναι	160	70,2 %
Όχι	47	20,6 %
Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ	21	9,2 %



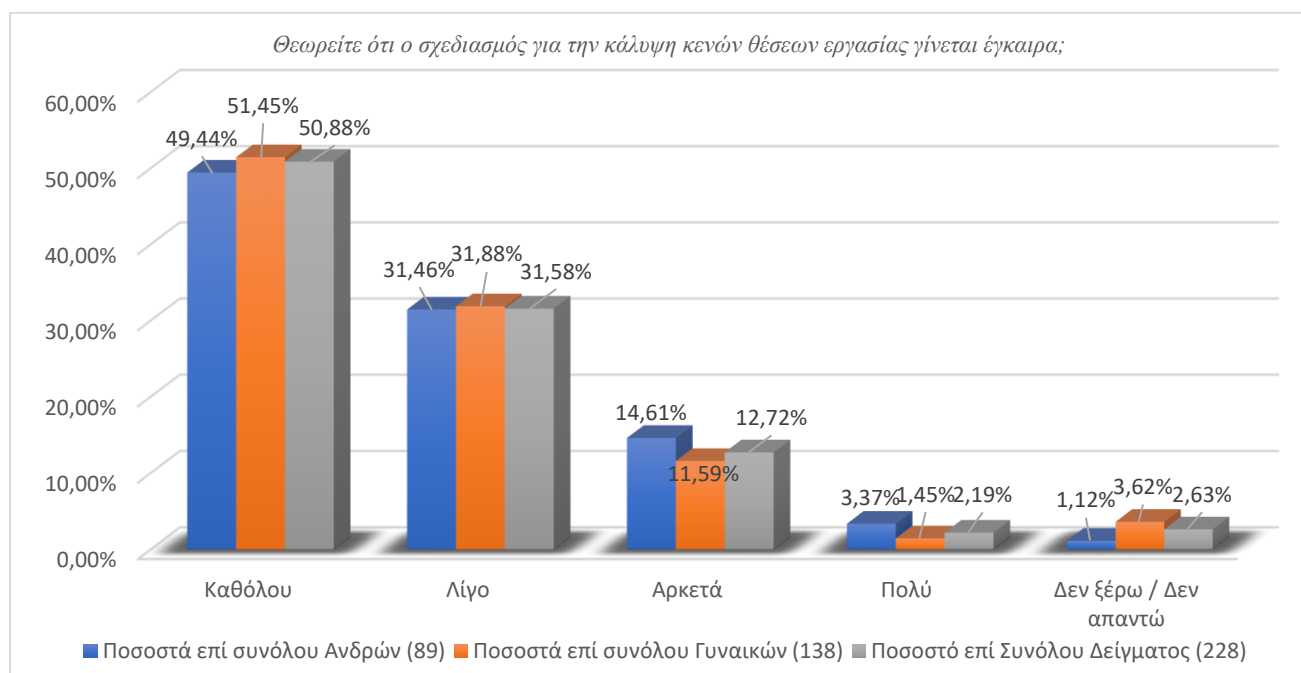
Γράφημα 40 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης δεξιοτήτων από προγράμματα εκπαίδευσης σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

### Θ.8. Εργασιακή ικανοποίηση

Περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους (50,9%) θεωρεί ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας δεν γίνεται καθόλου έγκαιρα. Το 31,6% θεωρεί ότι γίνεται λίγο έγκαιρα, το 12,7% αρκετά έγκαιρα και το 2,2% πολύ έγκαιρα (Γράφημα 41).

Πίνακας 51: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης εγκυρότητας κάλυψης θέσεων εργασίας

<b>Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Καθόλου	116	50,9 %
Λίγο	72	31,6 %
Αρκετά	29	12,7 %
Πολύ	5	2,2 %
Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ	6	2,6 %

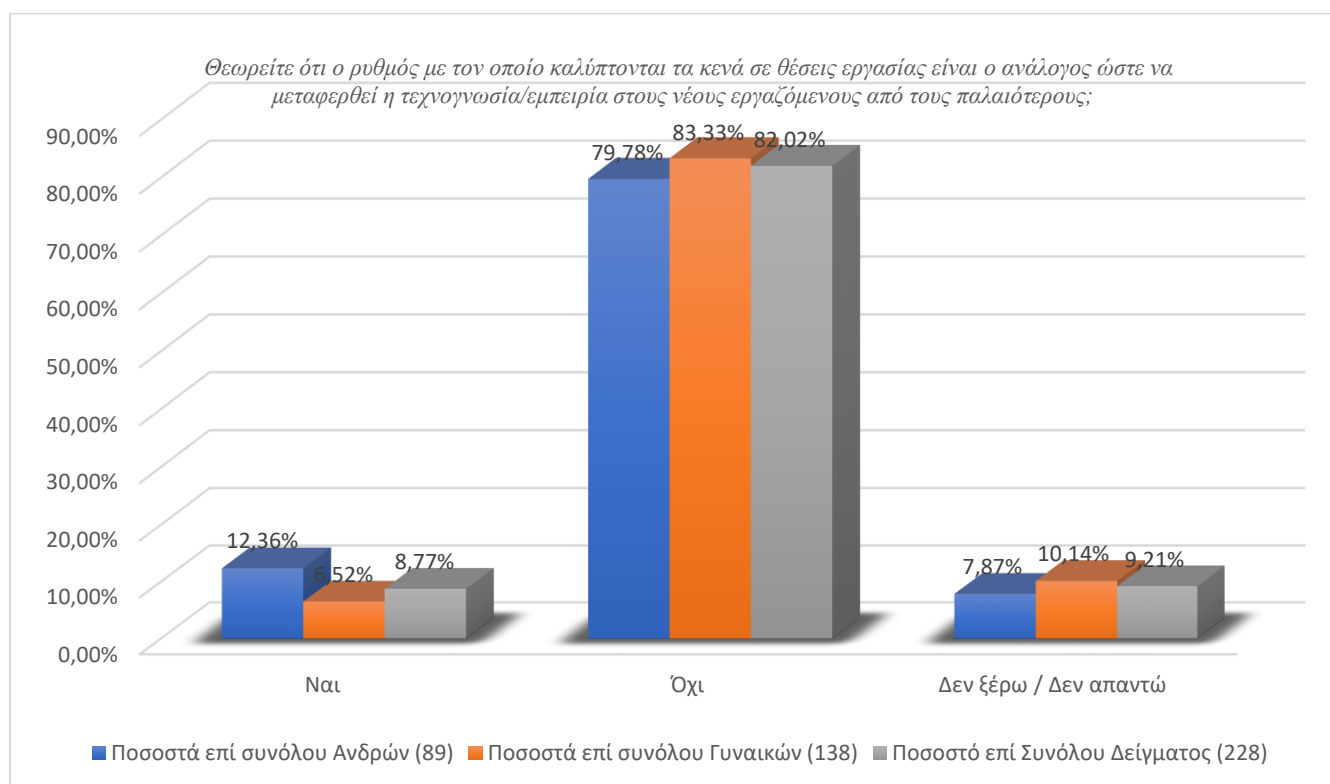


Γράφημα 41 Απαντήσεις για την ερώτηση «Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;» σε ποσοστά ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος

Το 80,02% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η τεχνογνωσία και η εμπειρία δεν μεταφέρεται από τους παλαιότερους εργαζόμενους στους νεότερους, καθώς η κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας δεν γίνεται με τον απαραίτητο ρυθμό. Το 9,21% δεν θέλησε να τοποθετηθεί ενώ το 8,77% πιστεύει ότι ο ρυθμός είναι ικανοποιητικός (Γράφημα 42).

Πίνακας 52: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης του ρυθμού κάλυψης των κενών θέσεων αναφορικά με τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας.

<b>Θεωρείτε ότι ρυθμός με τον οποίο καλύπτονται τα κενά σε θέσεις εργασίας είναι ο ανάλογος ώστε να μεταφερθεί η τεχνογνωσία/εμπειρία στους νέους εργαζόμενους από τους παλαιότερους;</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Ναι	20	8,77%
Όχι	187	82,02%
Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ	21	9,21%



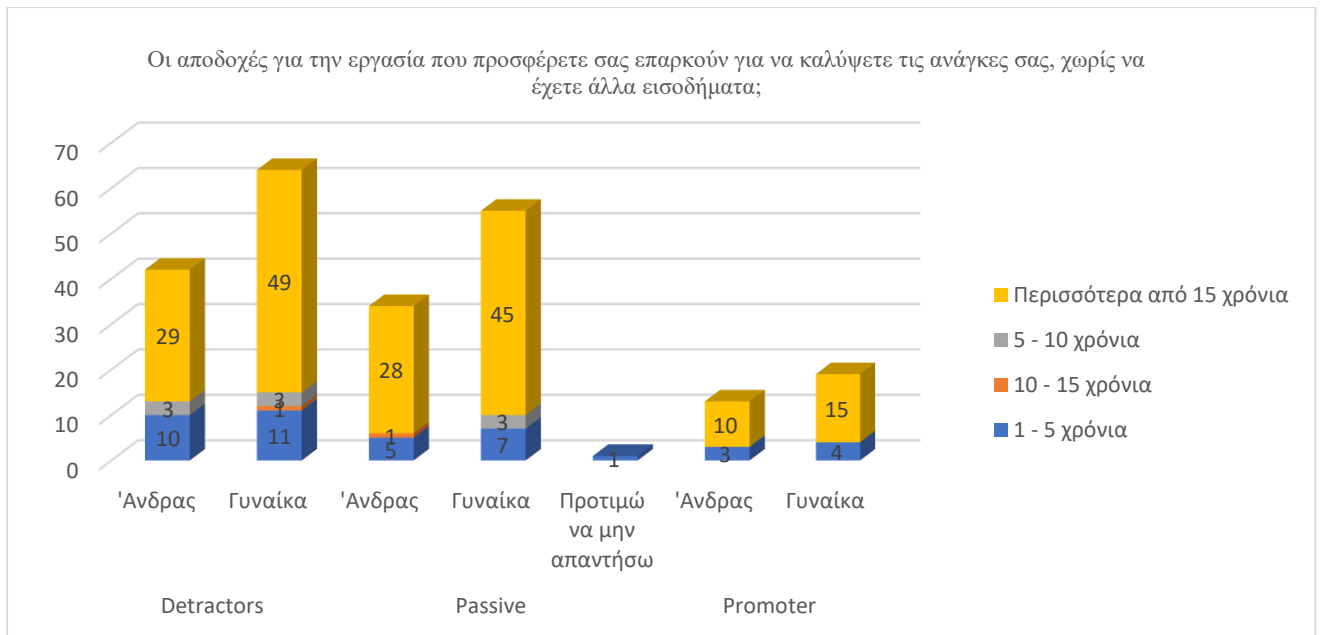
Γράφημα 42 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης του ρυθμού κάλυψης των κενών θέσεων αναφορικά με τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας

Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρονται στους εργαζόμενους αξιολογήθηκαν στην κλίμακα ως μέτρια επαρκείς (*M.T.=6,43*) για την κάλυψη των αναγκών, χωρίς να υπάρχουν άλλα εισοδήματα. Ο βαθμός αντιστοιχίας των αποδοχών με την εργασία στο είδος και στην ποσότητα χαρακτηρίστηκε ως μέτριος (*M.T.=6,30*). Για την υπέρβαση του ωραρίου και την εκτέλεση εργασιών ή υπηρεσιών εκτός περιγραφής της θέσης εργασίας, υπάρχει δίκαια επιπρόσθετη αποζημίωση σε μέτριο βαθμό (*M.T.=6,14*).

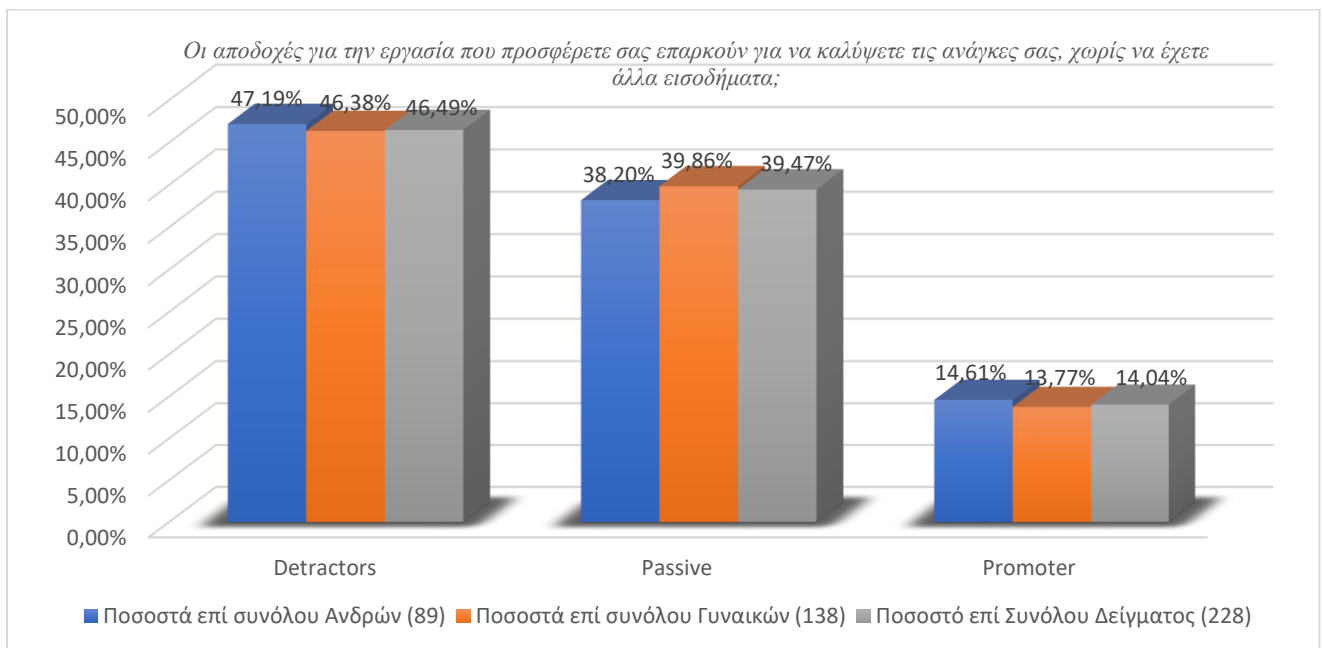
Πίνακας 53: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες αξιολόγησης των αποδοχών και αποζημιώσεις

<i>Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα</i>	<i>M.T.</i>	<i>T.A.</i>
Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;	6,43	2,22
Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;	6,30	2,52
Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια.	6,14	3,41

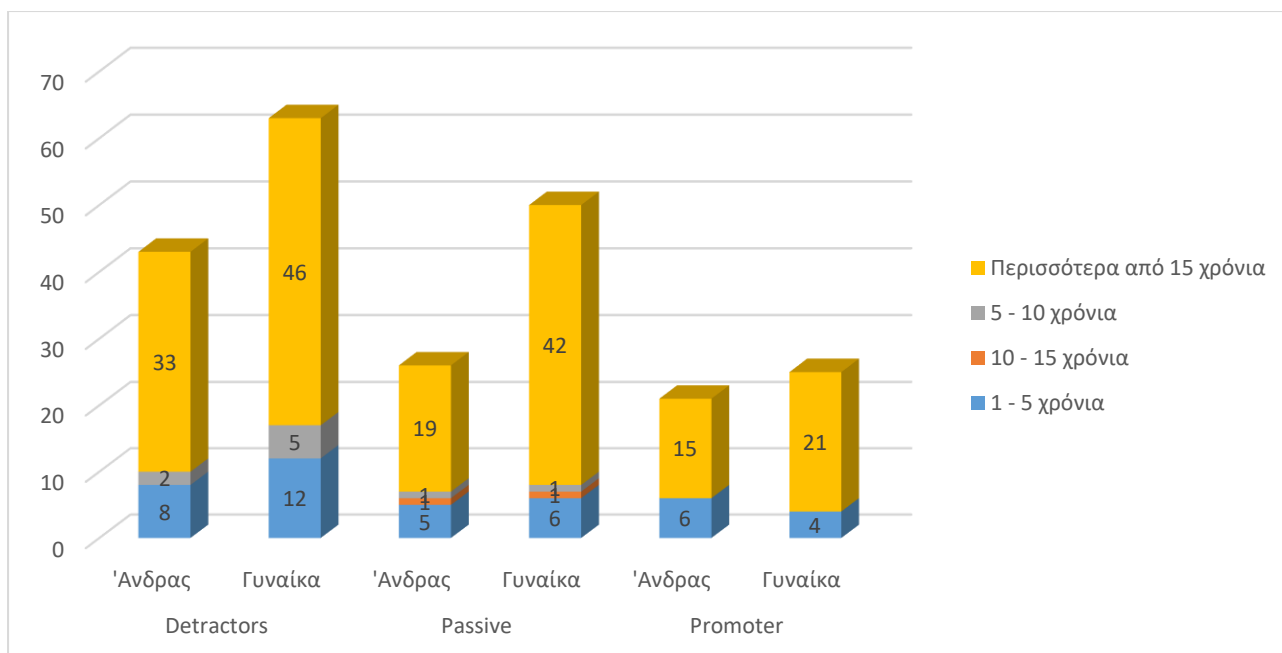
Από το Γράφημα 43 παρατηρούμε ότι έχουμε 102 (42 άνδρες και 64 γυναίκες) αρνητικές απαντήσεις (*Detractors*), 90 (34 άνδρες, 55 γυναίκες και 1 ακόμα από συμμετέχοντα που δεν ήθελε να δηλώσει φύλο) ουδέτερες (*Passive*) και 32 (13 άνδρες και 19 γυναίκες) θετικές (*Promoter*). Το Γράφημα 44 μας δείχνει την ίδια πληροφορία σε ποσοστά.



Γράφημα 43 Απαντήσεις για την ερώτηση αν «Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία



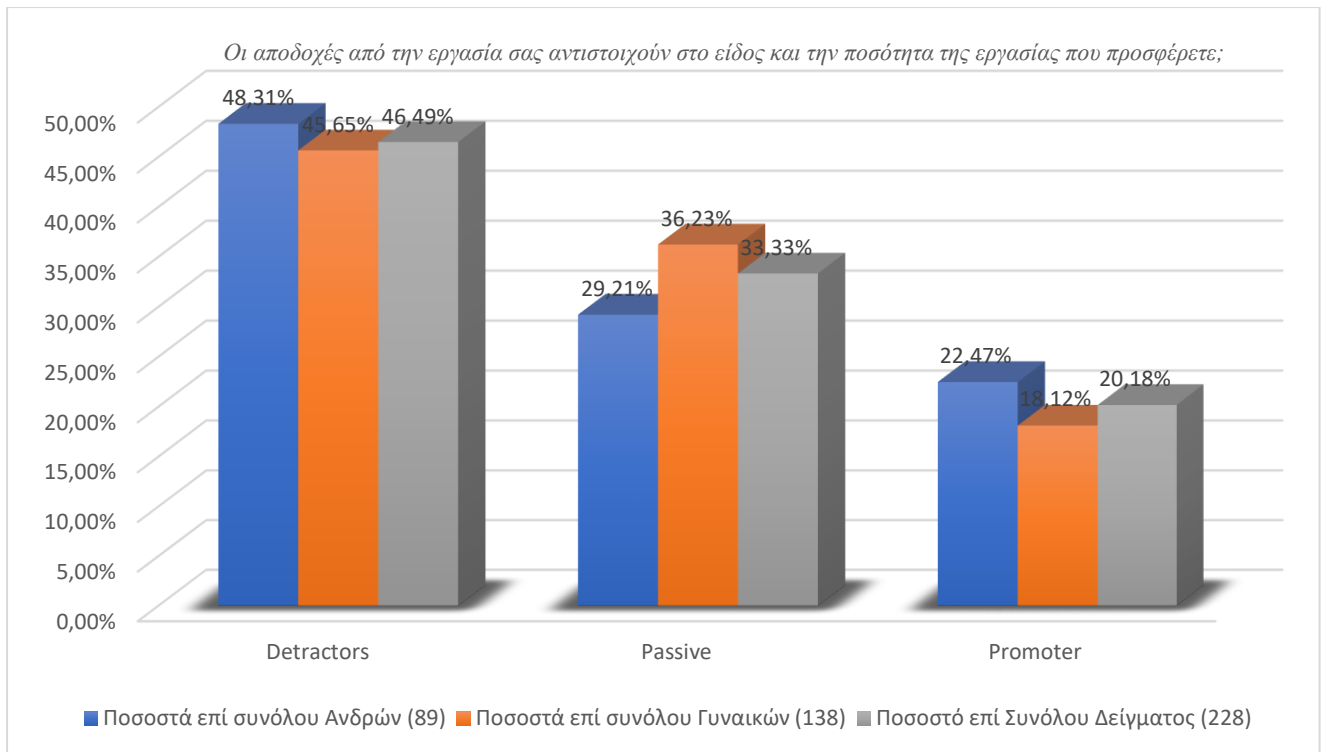
Γράφημα 44 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά.»



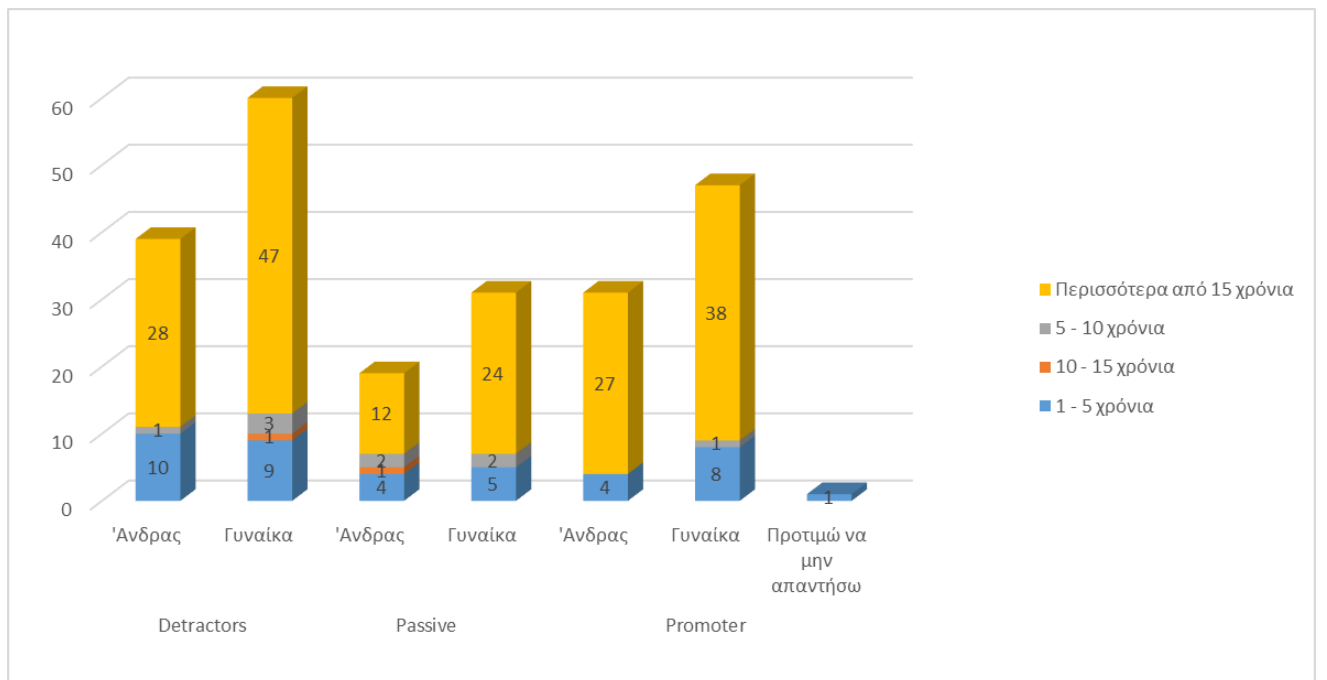
Γράφημα 45 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία;

Από το Γράφημα 45 παρατηρούμε ότι έχουμε 106 (43 άνδρες και 63 γυναίκες) αρνητικές απαντήσεις (**Detractors**), 76 (26 άνδρες, 50 γυναίκες) ουδέτερες (**Passive**) και 46 (20 άνδρες και 25 γυναίκες και 1 ακόμα από συμμετέχοντα που δεν ήθελε να δηλώσει φύλο) θετικές (**Promoter**). Το Γράφημα 46 απεικονίζει την ίδια πληροφορία σε ποσοστά.

Από το Γράφημα 47, που αφορά την εκτός ωραρίου ή περιγραφής θέσεις εργασίες, παρατηρούμε ότι δόθηκαν συνολικά 99 (39 άνδρες και 60 γυναίκες) αρνητικές απαντήσεις (**Detractors**), 50 (19 άνδρες, 31 γυναίκες) ουδέτερες (**Passive**) και 79 (31 άνδρες και 47 γυναίκες και 1 ακόμα από συμμετέχοντα που δεν ήθελε να δηλώσει φύλο) θετικές (**Promoter**). Το Γράφημα 48 μας δείχνει τα ποσοστά που αντιστοιχούν στα απόλυτα νούμερα.

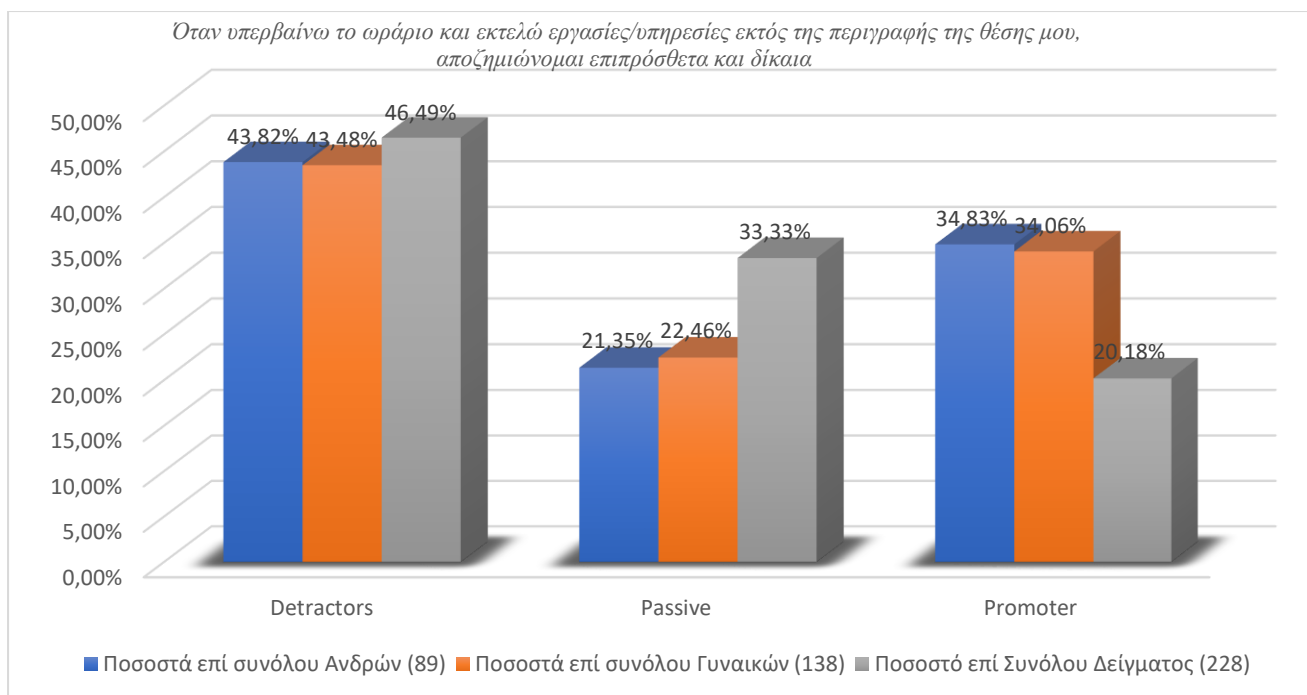


Γράφημα 46 Απαντήσεις για την ερώτηση «Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά



Γράφημα 47 Απαντήσεις για την ερώτηση «Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια» ανά φύλο και χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία



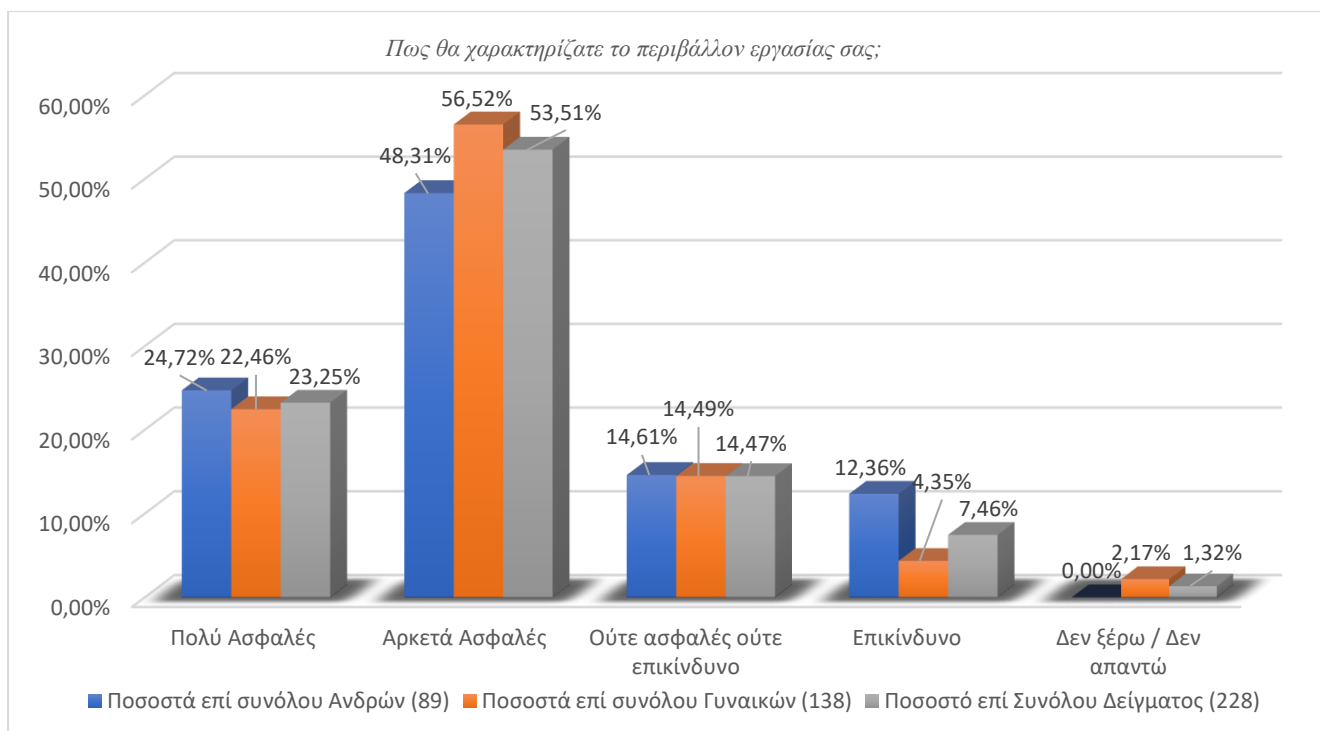


Γράφημα 48 Απαντήσεις για την ερώτηση «Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά.

Περίπου ένας στους δύο εργαζόμενους (53,5%) χαρακτήρισε το περιβάλλον εργασίας του ως αρκετά ασφαλές. Το 23,2% χαρακτήρισε το περιβάλλον ως πολύ ασφαλές (Γράφημα 49).

Πίνακας 54: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες χαρακτηρισμού περιβάλλοντος εργασίας

<b>Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Επικίνδυνο	17	7,5 %
Ούτε ασφαλές ούτε επικίνδυνο	33	14,5 %
Αρκετά ασφαλές	122	53,5 %
Πολύ ασφαλές	53	23,2 %
Δεν ξέρω / Δεν απαντώ	3	1,3 %



Γράφημα 49 Απαντήσεις για την ερώτηση «Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;» ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά.

Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν την ετοιμότητα της εταιρείας για την έγκαιρη ενημέρωση περί νέων πολιτικών που εφαρμόζονται ως μέτρια (Μ.Τ.=6,91). Οι απαντήσεις, όπως δείχνει και το Γράφημα 50 είναι μοιρασμένες σχεδόν ισόποσα στις τρεις διαθέσιμες επιλογές.

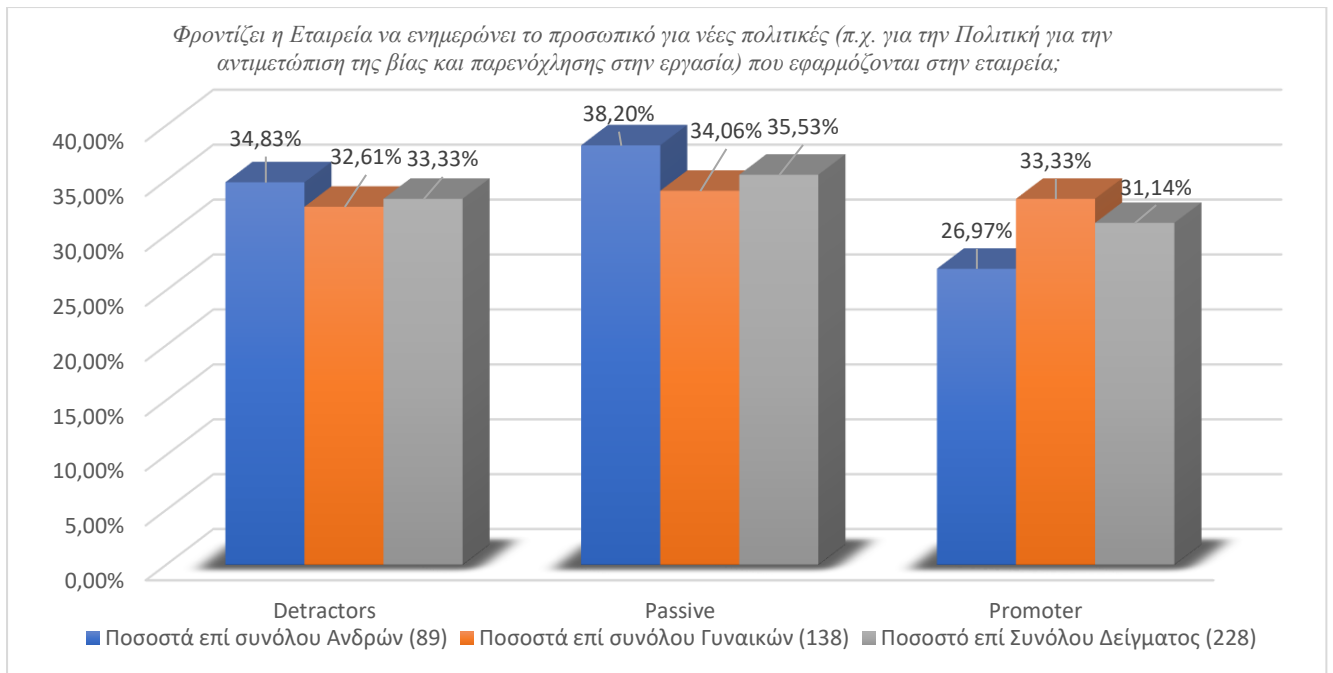
Πίνακας 55: Αξιολόγηση βαθμού ενημέρωσης από την εταιρεία για νέες πολιτικές

	<i>M.T.</i>	<i>T.A.</i>
<b>Φροντίζει η Εταιρεία να ενημερώνει το προσωπικό για νέες πολιτικές (π.χ. για την Πολιτική για την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία) που εφαρμόζονται στην εταιρεία;</b>	6,91	2,59

Το 62% των εργαζομένων (Γράφημα 51) δήλωσαν πως θα θέλουν σε μεγάλο βαθμό (Μ.Τ.=8,51) να ενημερώνονται για νέες διαδικασίες και πολιτικές της εταιρίας (Πίνακας 56).

Πίνακας 56: Πίνακας αξιολόγησης επιθυμίας ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές

	<i>M.T.</i>	<i>T.A.</i>
<b>Επιθυμείτε να ενημερώνεστε για τέτοιου είδους νέες διαδικασίες και πολιτικές ;</b>	8,51	1,87

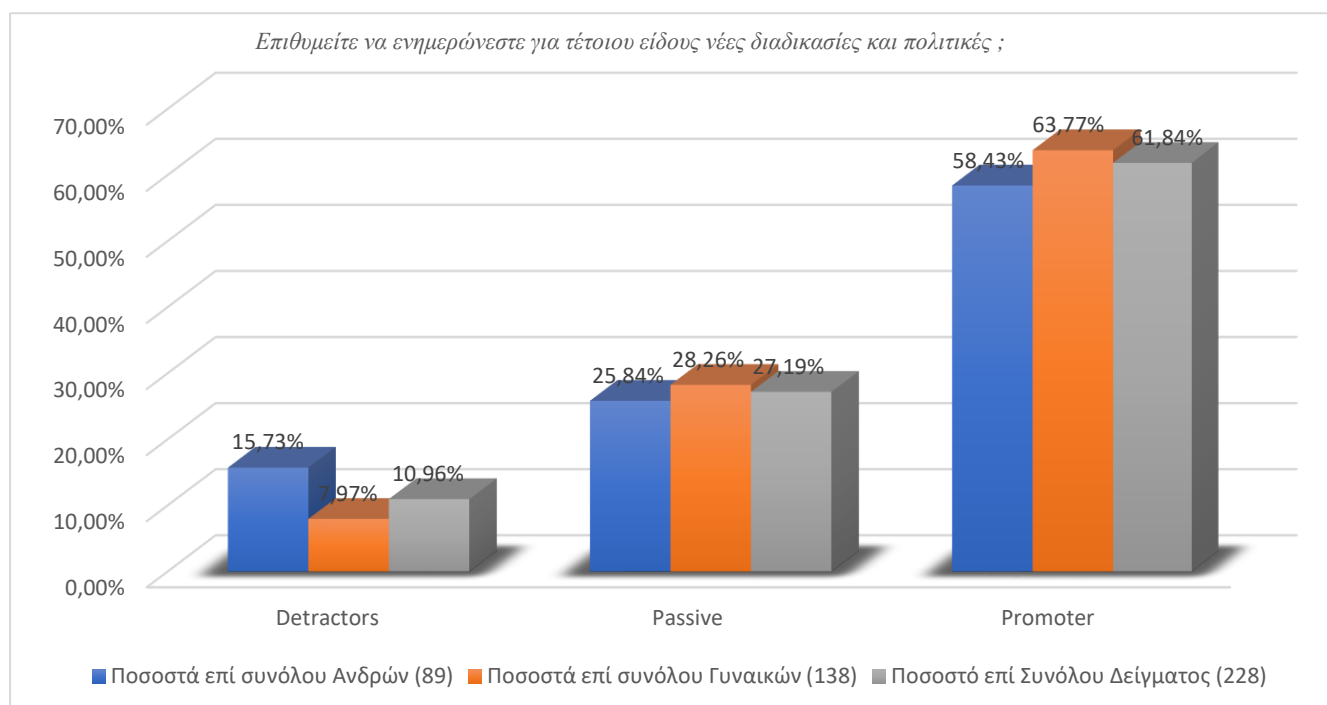


Γράφημα 50 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης της ενημέρωσης νέων πολιτικών ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά

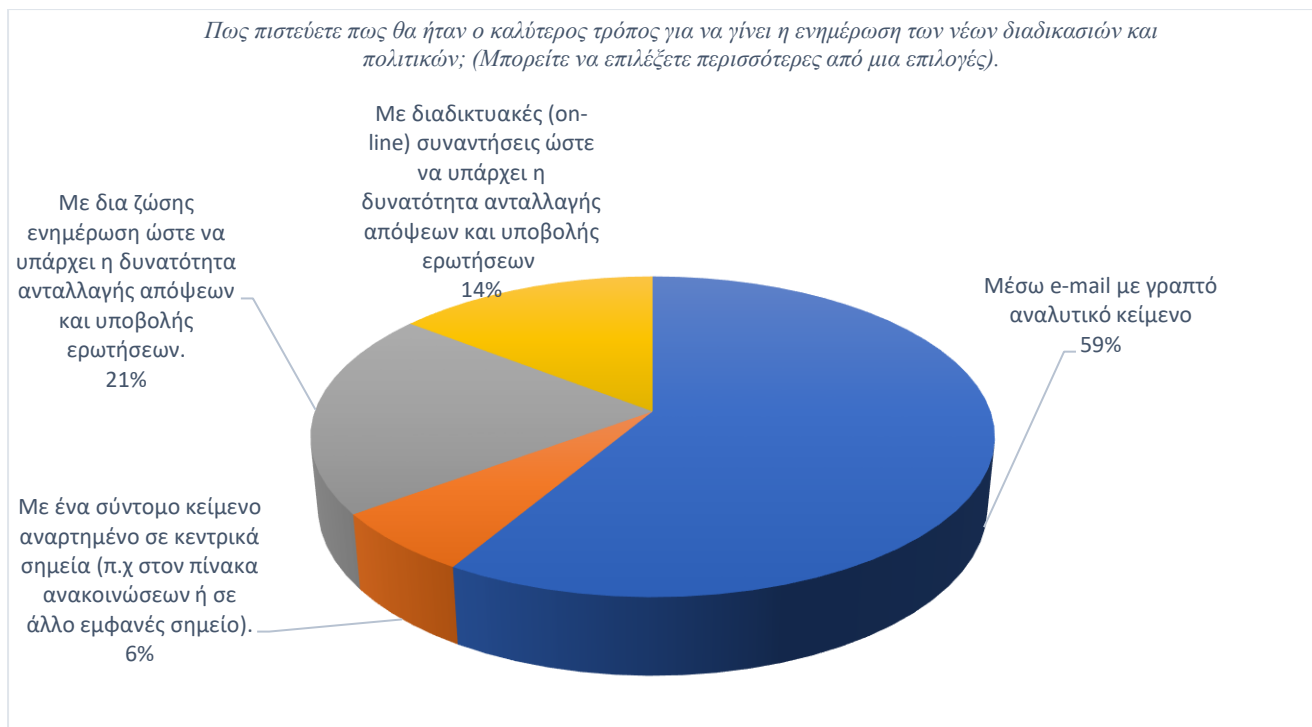
Την ενημέρωση μέσω email με γραπτό αναλυτικό κείμενο έκριναν ως καλύτερο τρόπο γνωστοποίησης των νέων διαδικασιών και πολιτικών το 97,81% των εργαζομένων. Με διαζώσης ενημέρωση ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και υποβολής ερωτήσεων προτίμησε το 34,65%. Με διαδικτυακές (OnLine) συναντήσεις ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και υποβολής ερωτήσεων προτίμησε το 24,12% και με ένα σύντομο κείμενο αναρτημένο σε κεντρικά σημεία πρότεινε το 10,53%. Στην ερώτηση αυτή δινόταν η δυνατότητα επιλογής περισσότερες από μία απαντήσεις.

Πίνακας 57: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες επιλογής καταλληλότερου τρόπου ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές. Υπήρχε δυνατότητα για πολλαπλές επιλογές ανά απάντηση.

<b>Πως πιστεύετε πως θα ήταν ο καλύτερος τρόπος για να γίνει η ενημέρωση των νέων διαδικασιών και πολιτικών; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια επιλογές).</b>	<b>n</b>	<b>% σύνολο δείγματος (228)</b>	<b>% σύνολο απαντήσεων (381)</b>
Μέσω email με γραπτό αναλυτικό κείμενο	223	97,81%	58,53%
Με ένα σύντομο κείμενο αναρτημένο σε κεντρικά σημεία	24	10,53%	6,30%
Με δια ζώσης ενημέρωση ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και υποβολής ερωτήσεων	79	34,65%	20,73%
Με διαδικτυακές (OnLine) συναντήσεις ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και υποβολής ερωτήσεων	55	24,12%	14,44%



Γράφημα 51 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης της επιθυμίας ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά



Γράφημα 52 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης επιλογής καταλληλότερου τρόπου ενημέρωσης για νέες διαδικασίες και πολιτικές στο σύνολο των απαντήσεων (381) σε ποσοστά

Το Γράφημα 52 απεικονίζει τα ποσοστά των συμμετεχόντων σύμφωνα με την τελευταία στήλη του Πίνακα 57.

Οι απόψεις σχετικά με το βαθμό ενθάρρυνσης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για υποβολή αναφοράς όταν παρατηρείται κάποιος στην εταιρεία που συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας φάνηκε να δίστανται (Γράφημα 53). Το 23,2% δήλωσε ότι δεν υπάρχει καθόλου παρότρυνση. Το 20,2% και το 20,6% δήλωσε πως υπάρχει μικρή και μέτρια ενθάρρυνση, αντίστοιχα. Το 18,9% δήλωσε πως υπάρχει μεγάλη ενθάρρυνση. Το 17,1% δεν απάντησε.

Πίνακας 58: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες για την αξιολόγηση ύπαρξης ενθάρρυνσης για αναφορά περίπτωσης παραβίασης κώδικα δεοντολογίας

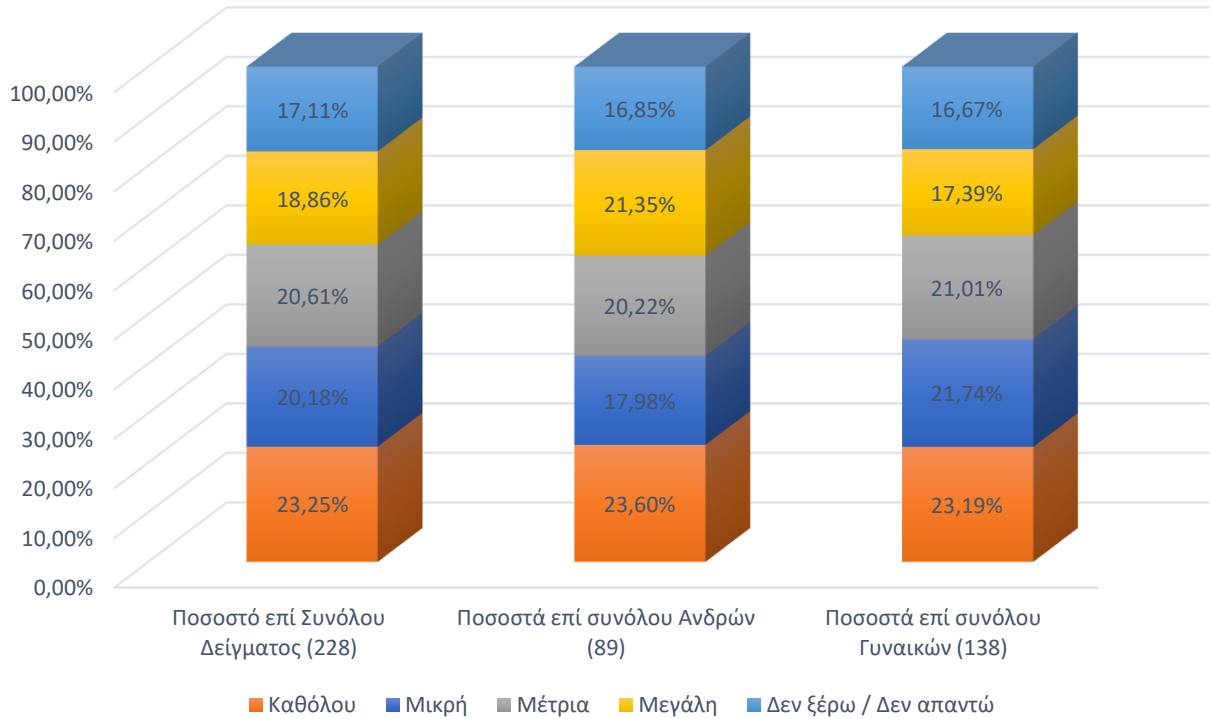
<b>Υπάρχει ενθάρρυνση από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να υποβάλλετε αναφορά όταν παρατηρήσετε ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας;</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Καθόλου	53	23,2 %
Μικρή	46	20,2 %
Μέτρια	47	20,6 %
Μεγάλη	43	18,9 %
Δεν ξέρω/ Δεν απαντώ	39	17,1 %

Κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι φάνηκε να αισθάνονται λιγότερο ασφαλή να υποβάλουν μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρούν ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας ( $M.T.=4,82$ ).

Πίνακας 59: Αξιολόγησης ασφάλειας υποβολής αναφοράς κάποιου που συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας

	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
<b>Αισθάνομαι ασφαλή να υποβάλω μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρώ ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας.</b>	4,82	3,04

Υπάρχει ενθάρρυνση από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να υποβάλλετε αναφορά όταν παρατηρήσετε ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας;

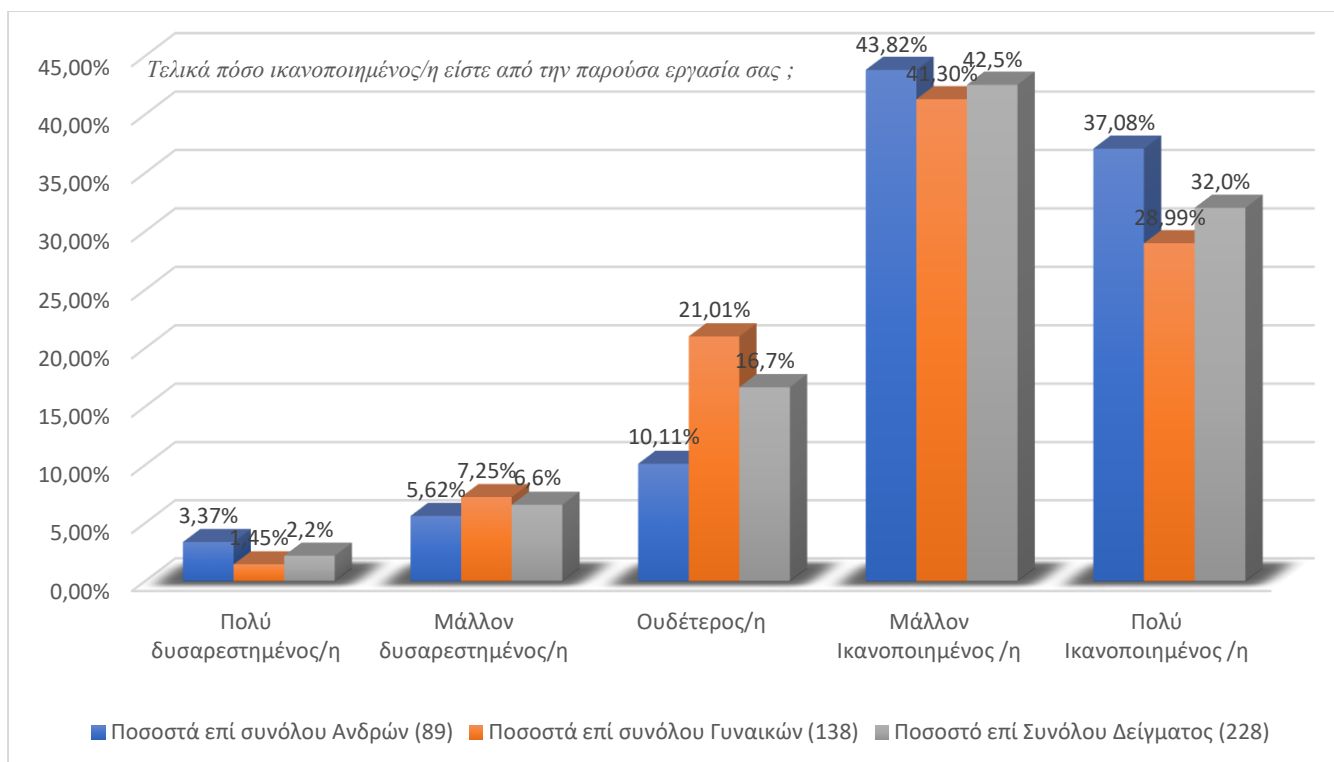


Γράφημα 53 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης ύπαρξης ενθάρρυνσης για αναφορά περίπτωσης παραβίασης κώδικα δεοντολογίας ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά

Το 74,5% των εργαζόμενων της έρευνας δήλωσαν μάλλον πολύ ικανοποιημένοι και μάλλον ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία τους το 6,6% δήλωσαν μάλλον δυσαρεστημένοι, το 16,7% δήλωσαν ουδέτεροι και το 2,2% πολύ δυσαρεστημένοι όπως δείχνει το Γράφημα 54.

Πίνακας 60: Πίνακας απόλυτων και σχετικών συχνοτήτων αξιολόγησης ικανοποίησης εργασίας

<b>Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Πολύ δυσαρεστημένος/η	5	2,2%
Μάλλον δυσαρεστημένος/η	15	6,6%
Ουδέτερος/η	38	16,7%
Μάλλον Ικανοποιημένος /η	97	42,5%
Πολύ Ικανοποιημένος /η	73	32,0%



Γράφημα 54 Απαντήσεις για την ερώτηση αξιολόγησης ικανοποίησης εργασίας ανά φύλο και στο σύνολο του δείγματος σε ποσοστά.

Από το τελευταίο γράφημα (Γράφημα 54) διακρίνεται μια μικρή διαφοροποίηση στις απαντήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών στις επιλογές «Ουδέτερος/η» και «Πολύ Ικανοποιημένος/η», με τις γυναίκες να είναι περισσότερο ουδέτερες από τους άνδρες και τους άνδρες περισσότερο ικανοποιημένους από τις γυναίκες.



### Θ.9. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς το φύλο

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μεταξύ των απόψεων των ανδρών και των γυναικών ως προς τις προτάσεις «Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου» ( $p=0,011$ ) και «Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας» ( $p=0,007$ ). Οι γυναίκες δήλωσαν μικρότερη συμφωνία ως προς τις προτάσεις αξιολόγησης των δεξιοτήτων και εξειδικεύσεων που κατέχουν οι συνάδελφοί τους ώστε να κάνουν σωστά τη δουλειά τους σε σχέση με τους άντρες. Μεγαλύτερη διαφωνία υπέδειξαν και ως προς τη δήλωση της διάθεσης του τμήματος όλων των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών για την επίτευξη των στόχων.

Πίνακας 61: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών

Συναδελφικές σχέσεις		Mean Rank	Z	p
Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους	Άνδρας	121,63	-1,544	0,123
	Γυναίκα	109,08		
Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου	Άνδρας	122,62	-1,731	0,083
	Γυναίκα	108,44		
Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου	Άνδρας	126,28	-2,559	0,011 *
	Γυναίκα	106,08		
Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου.	Άνδρας	121,58	-1,586	0,113
	Γυναίκα	109,11		
Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους	Άνδρας	122,42	-1,643	0,1
	Γυναίκα	108,57		
Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την	Άνδρας	128,07	-2,706	0,007 *
	Γυναίκα	104,93		

εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας				
---	--	--	--	--

Διαφορά στις απόψεις των ανδρών και των γυναικών παρατηρήθηκε στην κατηγορία της αποτελεσματικότητας ως προς την πρόταση «Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων» ( $p=0.001$ ). Οι γυναίκες φάνηκε να είναι πιο αντίθετες με τον τρόπο που σχεδιάζονται οι εργασίες ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων τους σε σχέση με τους άνδρες.

Πίνακας 62: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών

Αποτελεσματικότητα		Mean Rank	Z	p
Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου	Άνδρας	118,36	-0,859	0,391
	Γυναίκα	111,19		
Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου	Άνδρας	121,01	-1,347	0,78
	Γυναίκα	109,48		
Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου	Άνδρας	123,97	-1,922	0,055
	Γυναίκα	107,57		
Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησης μου	Άνδρας	122,11	-1,575	0,115
	Γυναίκα	108,77		
Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	Άνδρας	135,89	-4,1	0,001*
	Γυναίκα	99,88		
Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες	Άνδρας	116,92	0,572	0,567
	Γυναίκα	112,12		
	Άνδρας	122,49	-1,6928	0,104

Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι	Γυναίκα	108,53		
--	---------	--------	--	--

Διαφορά στις απόψεις παρατηρήθηκε ως προς τις προτάσεις «Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρείας που εργάζομαι είναι παρόμοιες» ( $p=0,005$ ) και «Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου» ( $p=0,015$ ) μεταξύ ανδρών και γυναικών στην κατηγορία αίσθησης μέλους του οργανισμού. Οι γυναίκες δήλωσαν πως οι αξίες τους και οι αξίες του οργανισμού είναι λιγότερο παρόμοιες σε σχέση με τις απόψεις των ανδρών που διακρίνουν περισσότερες ομοιότητες στις αξίες τους με τις αξίες της εταιρείας. Ομοίως και για τη διάκριση της σαφούς σχέσης μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς που φάνηκε να παρατηρείται μεγαλύτερη διαφορά σύμφωνα με τις απόψεις των γυναικών από ότι σύμφωνα με τις απόψεις των ανδρών.

Πίνακας 63: Σύγκριση απόψεων για αίσθηση μέλους του οργανισμού μεταξύ ανδρών και γυναικών

Αίσθηση μέλους του οργανισμού		Mean Rank	Z	p
Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρείας που εργάζομαι είναι παρόμοιες	Άνδρας	128,4	-2,798	0,005*
	Γυναίκα	104,71		
Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό	Άνδρας	122,85	-1,815	0,070
	Γυναίκα	108,29		
Η αποστολή του οργανισμού/εταιρείας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Άνδρας	122,23	-1,628	0,104
	Γυναίκα	108,69		
Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου	Άνδρας	126,26	-2,429	0,015*
	Γυναίκα	106,09		
Τουλάχιστον κάποιοι από τους συναδέλφους μου είναι και φίλοι μου	Άνδρας	120,99	-1,414	0,157
	Γυναίκα	109,49		

Οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών δεν φάνηκε να διαφέρουν ως προς τις προτάσεις που αξιολογούν το ενδιαφέρον του οργανισμού προς τους εργαζόμενους ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 64: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον του οργανισμού προς τον εργαζόμενο μεταξύ ανδρών και γυναικών

<b>Ενδιαφέρον του οργανισμού προς τους εργαζόμενους</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων.	Άνδρας	123,56	-1,847	0,065
	Γυναίκα	107,83		
Ο ανώτερος μου ιεραρχικά, (π.χ Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους	Άνδρας	116,96	-0,572	0,567
	Γυναίκα	112,09		
Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)	Άνδρας	120,38	-1,244	0,214
	Γυναίκα	109,89		
Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.	Άνδρας	118,94	-0,941	0,346
	Γυναίκα	110,82		
Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων	Άνδρας	116,46	-0,47	0,639
	Γυναίκα	112,42		
Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενείας για όλους τους εργαζομένους	Άνδρας	110	-0,819	0,413
	Γυναίκα	116,58		

Οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις προτάσεις αξιολόγησης της εργασιακής ασφάλειας ( $p>0,05$ )

Πίνακας 65: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ασφάλεια μεταξύ ανδρών και γυναικών

<b>Εργασιακή ασφάλεια</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
	Άνδρας	115,94	-0,41	0,682

Με τον όρο "εργασιακή ασφάλεια" εννοούμε την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να διατηρήσει τη δουλειά του. Βάσει αυτής της ερμηνείας, πόσο εξασφαλισμένη θεωρείτε τη θέση εργασίας σας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο;	Γυναίκα	112,75		
Βάσει της προηγούμενης ερμηνείας του όρου "εργασιακή ασφάλεια", πιστεύετε ότι μέχρι το 2040 ο μέσος εργαζόμενος σε αυτή τη χώρα θα έχει:	Άνδρας	118,8	-1,048	0,295
	Γυναίκα	110,9		

Δεν σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τις προτάσεις που αφορούν την τεχνολογική εξέλιξη στην εταιρία ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 66: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ ανδρών και γυναικών

<b>Τεχνολογική εξέλιξη</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Πιστεύετε ότι η αυτοματοποίηση των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών στους διάφορους τομείς εργασίας στην εταιρία θα μεταβληθεί;	Άνδρας	109,99	-1,107	0,269
	Γυναίκα	116,58		
Κοιτάζοντας το μέλλον, πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι θα είναι για εσάς να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο;	Άνδρας	119,96	-1,429	0,153
	Γυναίκα	110,16		
Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίσετε με	Άνδρας	117	-0,642	0,521
	Γυναίκα	112,07		

τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;				
---	--	--	--	--

Ως προς την κατηγορία της εκπαίδευσης δεν σημειώθηκαν διαφορές στις απόψεις των ανδρών και των γυναικών ( $p>0,05$ )

Πίνακας 67: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ ανδρών και γυναικών

<b>Εκπαίδευση</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Έχετε τη δυνατότητα να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρία;	Άνδρας	116,15	-0,59	0,555
	Γυναίκα	112,62		
Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;	Άνδρας	120,2	-1,639	0,101
	Γυναίκα	110		
Θεωρείτε ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;	Άνδρας	118,87	-0,971	0,332
	Γυναίκα	110,86		
Θεωρείτε ότι μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης αναπτύσσετε δεξιότητες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα στην εργασία σας;	Άνδρας	89	-1,166	0,244
	Γυναίκα	138		

Οι απόψεις των ανδρών και των γυναικών δεν παρουσίασαν διαφορές ως προς τις προτάσεις που αφορούν την *εργασιακή ικανοποίηση* ( $p>0.05$ )

Πίνακας 68: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών

<b><i>Εργασιακή Ικανοποίηση</i></b>		<b><i>Mean Rank</i></b>	<b><i>Z</i></b>	<b><i>p</i></b>
Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;	Άνδρας	115,75	-0,352	0,725
	Γυναίκα	112,87		
Θεωρείτε ότι μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης αναπτύσσετε δεξιότητες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα στην εργασία σας;	Άνδρας	108,91	-1,4	0,161
	Γυναίκα	117,28		
Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;	Άνδρας	111,98	-0,376	0,707
	Γυναίκα	115,30		
Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;	Άνδρας	110,58	-0,635	0,526
	Γυναίκα	116,20		
Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια.	Άνδρας	111,10	-0,538	0,59
	Γυναίκα	115,87		
Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;	Άνδρας	108,65	-1,08	0,28
	Γυναίκα	117,45		
Φροντίζει η Εταιρεία να ενημερώνει το προσωπικό για νέες πολιτικές (π.χ. για την Πολιτική για την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία) που εφαρμόζονται στην εταιρεία;	Άνδρας	109,43	-0,851	0,395
	Γυναίκα	116,95		
Επιθυμείτε να ενημερώνεστε για τέτοιου είδους νέες διαδικασίες και πολιτικές ;	Άνδρας	105,72	-1,591	0,112
	Γυναίκα	119,34		
	Άνδρας	116,01	-0,377	0,706

Υπάρχει ενθάρρυνση από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να υποβάλλετε αναφορά όταν παρατηρήσετε ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας;	Γυναίκα	112,71		
Αισθάνομαι ασφαλής να υποβάλω μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρώ ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας.	Άνδρας	124,03	-1,86	0,063
	Γυναίκα	107,53		
Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	Άνδρας	114,78	-0,156	0,876
	Γυναίκα	113,50		



### **Θ.10. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς την ηλικιακή ομάδα**

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μεταξύ των απόψεων των εργαζομένων ως προς τις προτάσεις «Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους» ( $p=0,047$ ), «Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους» ( $p=0,004$ ) και «Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας» ( $p=0,0.034$ ) μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Τα άτομα μικρότερης ηλικίας φάνηκε να μην έχουν αναπτύξει τόσο έντονες και στενές συναδελφικές σχέσεις σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη ηλικία.

Πίνακας 69: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ ηλικιακών ομάδων.

<b>Συναδελφικές σχέσεις</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους	26 - 45 ετών	98,04	6,121	0,047*
	46 - 60 ετών	115,82		
	άνω των 60 ετών	141,93		
Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου	26 - 45 ετών	114,13	0,038	0,981
	46 - 60 ετών	114,33		
	άνω των 60 ετών	117,43		
Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου	26 - 45 ετών	106,29	1,056	0,59
	46 - 60 ετών	115,76		
	άνω των 60 ετών	121,23		
Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου.	26 - 45 ετών	98,86	3,486	0,175
	46 - 60 ετών	118,06		
	άνω των 60 ετών	113,83		
	26 - 45 ετών	84,06	11,258	0,004*

Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους	46 - 60 ετών	120,95		
	άνω των 60 ετών	118,83		
Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας	26 - 45 ετών	94,05	6,787	0,034*
	46 - 60 ετών	120,55		
	άνω των 60 ετών	97,43		

Οι απόψεις των εργαζομένων για την *αποτελεσματικότητα της εταιρείας* δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών τους ομάδων ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 70: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<i>Αποτελεσματικότητα</i>		<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου	26 - 45 ετών	117,6	0,433	0,805
	46 - 60 ετών	114,6		
	άνω των 60 ετών	105,3		
Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου	26 - 45 ετών	103,76	1,542	0,462
	46 - 60 ετών	117,29		
	άνω των 60 ετών	110,03		
Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου	26 - 45 ετών	111,51	0,579	0,748
	46 - 60 ετών	116,04		
	άνω των 60 ετών	104,37		
Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησής μου	26 - 45 ετών	96,46	4,003	0,135
	46 - 60 ετών	118,62		

	άνω των 60 ετών	113,57		
Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	26 - 45 ετών	98,09	3,229	0,199
	46 - 60 ετών	117,44		
	άνω των 60 ετών	123,07		
Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες	26 - 45 ετών	111,69	1,354	0,508
	46 - 60 ετών	113,59		
	άνω των 60 ετών	132,3		
Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι	26 - 45 ετών	112,4	0,059	0,971
	46 - 60 ετών	115,05		
	άνω των 60 ετών	113,63		

Οι απόψεις των εργαζομένων για το *αίσθημα μέλους της εταιρίας* δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ηλικιακών τους ομάδων ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 71: Σύγκριση απόψεων για *αίσθημα μέλους* μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<i>Αίσθημα μέλους του οργανισμού</i>		<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρίας που εργάζομαι είναι παρόμοιες	26 - 45 ετών	113,6	0,056	0,973
	46 - 60 ετών	114,97		
	60 ετών και άνω	111,37		
Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό	26 - 45 ετών	100,32	3,331	0,189
	46 - 60 ετών	118,43		
	60 ετών και άνω	105,73		
	26 - 45 ετών	111,83	1,466	0,48

Η αποστολή του οργανισμού/εταιρείας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	46 - 60 ετών	116,59		
	60 ετών και άνω	97,2		
Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου	26 - 45 ετών	114,01	0,039	0,98
	46 - 60 ετών	114,85		
	60 ετών και άνω	111,7		
Τουλάχιστον κάποιοι από τους συναδέλφους μου είναι και φίλοι μου	26 - 45 ετών	96,29	4,793	0,091
	46 - 60 ετών	117,36		
	60 ετών και άνω	128,63		

Δεν παρατηρήθηκαν διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων για τις προτάσεις που αξιολογούν το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους εργαζομένους ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 72: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον οργανισμού για εργαζομένους μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<i>Ενδιαφέρον του Οργανισμού</i>		<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων.	26 - 45 ετών	112,06	0,742	0,69
	46 - 60 ετών	116,1		
	60 ετών και άνω	102,23		
Ο ανώτερος μου ιεραρχικά, (π.χ Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους	26 - 45 ετών	117,99	0,912	0,634
	46 - 60 ετών	114,96		
	60 ετών και άνω	100,13		
Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)	26 - 45 ετών	120,04	0,595	0,743
	46 - 60 ετών	113,99		
	60 ετών και άνω	106,07		
	26 - 45 ετών	118,78	2,105	0,349

Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.	46 - 60 ετών	115,49		
	60 ετών και άνω	91,9		
Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων	26 - 45 ετών	115,71	1,533	0,465
	46 - 60 ετών	115,92		
	60 ετών και άνω	94,87		
Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενοείας για όλους τους εργαζομένους	26 - 45 ετών	102,04	2,217	0,33
	46 - 60 ετών	117,55		
	60 ετών και άνω	111,5		

*Διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων παρατηρήθηκαν ως προς την πρόταση αξιολόγησης την εργασιακής ασφάλειας «Με τον όρο "εργασιακή ασφάλεια" εννοούμε την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να διατηρήσει τη δουλειά του. Βάσει αυτής της ερμηνείας, πόσο εξασφαλισμένη θεωρείτε τη θέση εργασίας σας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο» ( $p=0,004$ ) μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας θεωρούν πως η εξασφάλιση της θέσης τους δεν είναι τόσο βέβαιη σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που φάνηκε να μην ανησυχούν ιδιαίτερα.*

Πίνακας 73: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ασφάλεια μεταξύ ηλικιακών ομάδων.

<b>Εργασιακή Ασφάλεια</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Με τον όρο "εργασιακή ασφάλεια" εννοούμε την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να διατηρήσει τη δουλειά του. Βάσει αυτής της ερμηνείας, πόσο εξασφαλισμένη θεωρείτε τη θέση εργασίας σας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο	26 - 45 ετών	93,04	11,033	0,004*
	46 - 60 ετών	116,33		
	60 ετών και άνω	149,03		
	26 - 45 ετών	110,85	0,202	0,904

Βάσει της προηγούμενης ερμηνείας του όρου "εργασιακή ασφάλεια", πιστεύετε ότι μέχρι το 2040 ο μέσος εργαζόμενος σε αυτή τη χώρα θα έχει:	46 - 60 ετών	115,27		
	60 ετών και άνω	115,07		

Διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων με βάση την ηλικία τους παρατηρήθηκαν και ως προς τις προτάσεις που αφορούν την τεχνολογική εξέλιξη «Κοιτάζοντας το μέλλον, πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι θα είναι για εσάς να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο;» ( $p=0,009$ ) και «Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;» ( $p=0,027$ ). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ηλικία φάνηκε να είναι περισσότερο σκεπτικοί και διστακτικοί απέναντι στις τεχνολογικές εξελίξεις και στην αναγκαιότητα ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους γεγονός που δικαιολογείται αφού η ηλικία τους, τους οδηγεί προς τη συνταξιοδότηση.

Πίνακας 74: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<b>Τεχνολογική Εξέλιξη</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Πιστεύετε ότι η αυτοματοποίηση των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών στους διάφορους τομείς εργασίας στην εταιρία θα μεταβληθεί;	26 - 45 ετών	114,64	0,358	0,836
	46 - 60 ετών	115,03		
	60 ετών και άνω	107,97		
Κοιτάζοντας το μέλλον, πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι θα είναι για εσάς να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής, προκειμένου να	26 - 45 ετών	104,85	9,418	0,009*
	46 - 60 ετών	113,49		
	60 ετών και άνω	151,3		

συμβαδίζετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο;				
Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίζετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;	26 - 45 ετών	128,88	7,217	0,027*
	46 - 60 ετών	114,01		
	60 ετών και άνω	82,77		

*Οι απόψεις των εργαζόμενων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων φάνηκε να διαφέρουν και ως προς τις προτάσεις της εκπαίδευσης «Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;» ( $p=0,010$ ) και «Θεωρείτε ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;» ( $p=0,05$ ). Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει λιγότερα σεμινάρια την τελευταία διετία και αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό τα οφέλη των προγραμμάτων επιμόρφωσης στις ανάγκες της δουλειάς τους σε σχέση με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας.*

Πίνακας 75: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<i>Απόψεις για εκπαίδευση</i>		<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Έχετε τη δυνατότητα να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρία;	26 - 45 ετών	121,32	1,175	0,556
	46 - 60 ετών	113,3		
	60 ετών και άνω	110,67		
Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;	26 - 45 ετών	103,04	9,281	0,010*
	46 - 60 ετών	114,39		
	60 ετών και άνω	145,53		
	26 - 45 ετών	102,73	6,003	0,050*

Θεωρείτε ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;	46 - 60 ετών	114,24		
	60 ετών και άνω	148,1		
Θεωρείτε ότι μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης αναπτύσσετε δεξιότητες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα στην εργασία σας;	26 - 45 ετών	110,56	0,793	0,673
	46 - 60 ετών	116,14		
	60 ετών και άνω	105,73		

Δεν σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ως προς την ηλικία τους ( $p>0,05$ )

Πίνακας 76: Σύγκριση απόψεων για εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ηλικιακών ομάδων

<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;	26 - 45 ετών	103,54	4,809	0,09
	46 - 60 ετών	119,08		
	60 ετών και άνω	89,83		
Θεωρείτε ότι ο ρυθμός με τον οποίο καλύπτονται τα κενά σε θέσεις εργασίας είναι ο ανάλογος ώστε να μεταφερθεί η τεχνογνωσία/εμπειρία στους νέους εργαζόμενους από τους παλαιότερους;	26 - 45 ετών	108,73	1,036	0,596
	46 - 60 ετών	115,24		
	60 ετών και άνω	120,93		
Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;	26 - 45 ετών	103,47	2,542	0,281
	46 - 60 ετών	115,26		
	60 ετών και άνω	134,40		
	26 - 45 ετών	116,49	0,545	0,761



Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;	46 - 60 ετών	113,10		
	60 ετών και άνω	125,57		
Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια.	26 - 45 ετών	116,46	0,058	0,972
	46 - 60 ετών	113,92		
	60 ετών και άνω	116,10		
Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;	26 - 45 ετών	108,87	0,433	0,805
	46 - 60 ετών	115,85		
	60 ετών και άνω	113,50		
Φροντίζει η Εταιρεία να ενημερώνει το προσωπικό για νέες πολιτικές (π.χ. για την Πολιτική για την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία) που εφαρμόζονται στην εταιρεία;	26 - 45 ετών	110,79	0,744	0,689
	46 - 60 ετών	116,34		
	60 ετών και άνω	102,83		
Επιθυμείτε να ενημερώνεστε για τέτοιου είδους νέες διαδικασίες και πολιτικές ;	26 - 45 ετών	99,72	3,451	0,178
	46 - 60 ετών	118,81		
	60 ετών και άνω	102,90		
Υπάρχει ενθάρρυνση από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να υποβάλλετε αναφορά όταν παρατηρήσετε ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας;	26 - 45 ετών	113,49	0,06	0,971
	46 - 60 ετών	115,01		
	60 ετών και άνω	111,20		

Αισθάνομαι ασφαλής να υποβάλω μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρώ ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας.	26 - 45 ετών	106,97	0,745	0,689
	46 - 60 ετών	116,55		
	60 ετών και άνω	110,33		
Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	26 - 45 ετών	116,12	0,125	0,94
	46 - 60 ετών	113,78		
	60 ετών και άνω	118,70		

### **Θ.11. Διαφοροποιήσεις απόψεων ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο**

Οι απόψεις των εργαζομένων για τις συναδελφικές σχέσεις παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο στην πρόταση «Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους» ( $p=0.045$ ). Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο εκπαιδευτικό επίπεδο και συγκεκριμένα οι κάτοχοι διδακτορικού, έκριναν πιο αυστηρά το τμήμα ως προς την σαφήνεια και την ιεράρχηση των στόχων δηλώνοντας μεγαλύτερη διαφωνία.

Πίνακας 77: Σύγκριση απόψεων για συναδελφικές σχέσεις μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<b>Συναδελφικές σχέσεις</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους	Απολυτήριο Λυκείου	114,46	1,018	0,961
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	99,79		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	115,96		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	119,54		
	Μεταπτυχιακό	113,99		
	Διδακτορικό	112,46		
Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου	Απολυτήριο Λυκείου	116	2,611	0,76
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	131,75		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	106,59		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	117,49		
	Μεταπτυχιακό	115,74		
	Διδακτορικό	98,58		

Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου	Απολυτήριο Λυκείου	117,25	5,055	0,409
	Απολυτήριο μεταλκειακής εκπαίδευσης (IEK)	128,17		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	126,18		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	111,55		
	Μεταπτυχιακό	109,95		
	Διδακτορικό	89,63		
Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου.	Απολυτήριο Λυκείου	111,22	1,455	0,918
	Απολυτήριο μεταλκειακής εκπαίδευσης (IEK)	131		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	115,97		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	109,91		
	Μεταπτυχιακό	115,97		
	Διδακτορικό	112,67		
Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους	Απολυτήριο Λυκείου	132,76	11,33	0,045*
	Απολυτήριο μεταλκειακής εκπαίδευσης (IEK)	133,75		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	108,61		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	121,97		

	Μεταπτυχιακό	101,33		
	Διδακτορικό	93,63		
Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας	Απολυτήριο Λυκείου	127,44	5,69	0,338
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	127,5		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	106,83		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	121,47		
	Μεταπτυχιακό	106,06		
	Διδακτορικό	100,58		

Οι απόψεις των εργαζομένων δεν παρουσίασαν διαφορές στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας βάσει του εκπαιδευτικού τους επιπέδου ( $p>0.05$ )

Πίνακας 78: Σύγκριση απόψεων για αποτελεσματικότητα μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<b>Αποτελεσματικότητα</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Έχω όλα τα απαραίτητα μέσα που απαιτούνται ώστε να κάνω καλά τη δουλειά μου	Απολυτήριο Λυκείου	118,28	4,06	0,541
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	100,96		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	121,78		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	119,72		
	Μεταπτυχιακό	105,31		
	Διδακτορικό	130,42		
	Απολυτήριο Λυκείου	123,13		0,533

Υπάρχει επαρκής εταιρική υποστήριξη για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων μου	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	118,67	4,11 6	
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	112,38		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	123,62		
	Μεταπτυχιακό	107,88		
	Διδακτορικό	92,71		
Ο οργανισμός με εμπνέει ώστε να μπορέσω να έχω τη μέγιστη απόδοση στην εργασία μου	Απολυτήριο Λυκείου	117,43	1,41 6	0,923
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	114,38		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	122,91		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	108,51		
	Μεταπτυχιακό	112,52		
	Διδακτορικό	106,04		
Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της απασχόλησής μου	Απολυτήριο Λυκείου	134,67	10,7 84	0,056
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	119		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	116,91		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	112,15		
	Μεταπτυχιακό	104,84		
	Διδακτορικό	81,75		
	Απολυτήριο Λυκείου	118,23		0,293

Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	122,33	6,13 8	
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	109,68		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	132,43		
	Μεταπτυχιακό	108,37		
	Διδακτορικό	89		
Οι εργαζόμενοι έχουν τα προσόντα να πραγματοποιούν περισσότερες από μια εργασίες	Απολυτήριο Λυκείου	116,46	4,67 2	0,457
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	85,08		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	112,67		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	108,69		
	Μεταπτυχιακό	122,78		
Διδακτορικό	106,5			
Έχω ευκαιρίες για εξέλιξη στον οργανισμό που εργάζομαι	Απολυτήριο Λυκείου	114,58	7,41 8	0,191
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	77,58		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	115,86		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	131,73		
	Μεταπτυχιακό	113,38		
	Διδακτορικό	100,71		

Οι απόψεις των εργαζομένων παρουσίασαν διαφορές με κριτήριο το εκπαιδευτικό τους επίπεδο ως προς την πρόταση «*Τουλάχιστον κάποιος από τους συναδέλφους μου είναι και φίλος μου*» ( $p=0.04$ ). Οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο δημιουργούν φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο που φάνηκε να είναι λιγότερο πρόθυμοι να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις εντός του επαγγελματικού τους χώρου.

Πίνακας 79: Σύγκριση απόψεων για αίσθημα μέλους μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<i>Αίσθημα μέλους του οργανισμού</i>		<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρίας που εργάζομαι είναι παρόμοιες	Απολυτήριο Λυκείου	116,59	1,189	0,946
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	97,17		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	115,12		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	112,2		
	Μεταπτυχιακό	115,55		
	Διδακτορικό	121,04		
Νιώθω ότι ανήκω σε αυτή την εταιρεία/οργανισμό	Απολυτήριο Λυκείου	131,43	7,573	0,184
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	106,63		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	119,21		



	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	109,62		
	Μεταπτυχιακό	107,02		
	Διδακτορικό	95,08		
Η αποστολή του οργανισμού/εταιρίας με εμπνέει συνεχώς ώστε να κάνω την εργασία μου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Απολυτήριο Λυκείου	120,55	2,529	0,772
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	97,25		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	116,16		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	118		
	Μεταπτυχιακό	108,95		
	Διδακτορικό	124,17		
Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου	Απολυτήριο Λυκείου	112,93	1,033	0,96
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	106,17		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	119,07		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	118,39		
	Μεταπτυχιακό	111,41		

	Διδακτορικό	122,88		
Τουλάχιστον κάποιος από τους συναδέλφους μου είναι και φίλος μου	Απολυτήριο Λυκείου	137,2	17,142	0,004*
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	107,33		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	128,28		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	106,65		
	Μεταπτυχιακό	101,81		
	Διδακτορικό	82,38		

Οι απόψεις των εργαζομένων για το ενδιαφέρον του οργανισμού για τον εργαζόμενο, δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό τους επίπεδο ( $p > 0.05$ ).

Πίνακας 80: Σύγκριση απόψεων για ενδιαφέρον οργανισμού για εργαζόμενο μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<b>Ενδιαφέρον του Οργανισμού</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Η ηγεσία της εταιρείας ενθαρρύνει ισχυρές σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων.	Απολυτήριο Λυκείου	119,88	7,818	0,167
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	82,58		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	115,45		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	122,45		
	Μεταπτυχιακό	116,91		
	Διδακτορικό	79,92		

Ο ανώτερος μου ιεραρχικά, Προϊστάμενος, Διευθυντής), αποτελεί καλό πρότυπο για τους υπαλλήλους	Απολυτήριο Λυκείου	117,25	1,319	0,933
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	117,75		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	108,55		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	118,69		
	Μεταπτυχιακό	111,07		
	Διδακτορικό	126,75		
Έχω ανοιχτή και αξιόπιστη σχέση με τον άμεσα ανώτερο μου (π.χ. Προϊστάμενο ή Διευθυντή)	Απολυτήριο Λυκείου	121,75	1,424	0,922
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	117,04		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	108,95		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	108,69		
	Μεταπτυχιακό	113,97		
	Διδακτορικό	118,83		
Η συμπεριφορά της διοίκησης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.	Απολυτήριο Λυκείου	114,93	3,233	0,664
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	91,33		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	105,05		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	121,61		
	Μεταπτυχιακό	118,67		
	Διδακτορικό	117,33		

Η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική και προσωπική βελτίωση των εργαζόμενων	Απολυτήριο Λυκείου	118,56	5,001	0,416
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	80,96		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	106,96		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	123,66		
	Μεταπτυχιακό	115,24		
	Διδακτορικό	121,04		
Ο οργανισμός προσφέρει κατάλληλα προγράμματα αδειών μητρότητας και ασθενείας για όλους τους εργαζομένους	Απολυτήριο Λυκείου	125,96	3,792	0,58
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	94,88		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	108,22		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	114,66		
	Μεταπτυχιακό	112,61		
	Διδακτορικό	114,88		

Οι απόψεις των εργαζομένων παρουσίασαν διαφορές ως προς τη πρόταση των τεχνολογικών εξελίξεων «Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;» ( $p=0.026$ ). Οι εργαζόμενοι με πτυχίο πανεπιστημίου δήλωσαν μικρότερη επιθυμία για εκπαίδευση σε σχέση με τους εργαζόμενους άλλων εκπαιδευτικών επιπέδων.

Πίνακας 81: Σύγκριση απόψεων για τεχνολογική εξέλιξη μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<i>Τεχνολογική Εξέλιξη</i>	<i>Mean Rank</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Απολυτήριο Λυκείου	107,02	8,601	0,126

Πιστεύετε ότι η αυτοματοποίηση των διεργασιών μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών στους διάφορους τομείς εργασίας στην εταιρία θα μεταβληθεί;	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	122,75		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	109,13		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	130,74		
	Μεταπτυχιακό	115,18		
	Διδακτορικό	101,88		
Κοιτάζοντας το μέλλον, πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι θα είναι για εσάς να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ζωής, προκειμένου να συμβαδίζετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο;	Απολυτήριο Λυκείου	123,98	5,068	0,408
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	116,38		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	101,79		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	117,05		
	Μεταπτυχιακό	111,26		
	Διδακτορικό	123,63		
Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίζετε με τις τεχνολογικές	Απολυτήριο Λυκείου	102,88	12,712	0,026*
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	107,92		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	117,05		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	96,2		
	Μεταπτυχιακό	130,93		

αλλαγές εργασιακό χώρο;	στον σας	Διδακτορικό	116,67		
-------------------------------	-------------	-------------	--------	--	--

Οι απόψεις των εργαζόμενων φάνηκαν να διαφέρουν ως προς την πρόταση «Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;» ( $p=0.001$ ). Οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο\_έχουν παρακολουθήσει λιγότερα προγράμματα εκπαίδευσης τη τελευταία διετία σε σχέση με τους εργαζόμενους υψηλότερων εκπαιδευτικών επιπέδων.

Πίνακας 82: Σύγκριση απόψεων για εκπαίδευση μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<b>Εκπαίδευση</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Έχετε τη δυνατότητα να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων, σεμιναρίων ή άλλων προγραμμάτων που διοργανώνει η εταιρία;	Απολυτήριο Λυκείου	116,04	3	0,051
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	151,38		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	114,33		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	103,03		
	Μεταπτυχιακό	113,76		
	Διδακτορικό	111,42		
Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;	Απολυτήριο Λυκείου	132,26	20,59	0,001 *
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	147,75		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	109,87		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	109,74		
	Μεταπτυχιακό	102,16		

	Διδακτορικό	110,25		
Θεωρείτε ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας;	Απολυτήριο Λυκείου	123,32	7,4	0,193
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	86,54		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	111,63		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	123,16		
	Μεταπτυχιακό	114,75		
	Διδακτορικό	84,29		
Θεωρείτε ότι μέσω των προσφερόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης αναπτύσσετε δεξιότητες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε άμεσα στην εργασία σας;	Απολυτήριο Λυκείου	111,05	1,612	0,9
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	123,63		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	116,76		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	108,43		
	Μεταπτυχιακό	118,13		
	Διδακτορικό	109,21		

Τέλος, δεν σημειώθηκαν διαφορές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση βάσει των εκπαιδευτικών επιπέδων των εργαζόμενων ( $p>0,05$ ).

Πίνακας 83: Σύγκριση απόψεων για την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εκπαιδευτικών επιπέδων

<b>Εργασιακή Ικανοποίηση</b>		<b>Mean Rank</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών	Απολυτήριο Λυκείου	118,5	4,703	0,4583
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	82,0		

θέσεων εργασίας γίνεται έγκαιρα;	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	108,1		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	118,0		
	Μεταπτυχιακό	118,8		
	Διδακτορικό	111,6		
Θεωρείτε ότι ο ρυθμός με τον οποίο καλύπτονται τα κενά σε θέσεις εργασίας είναι ο ανάλογος ώστε να μεταφερθεί η τεχνογνωσία/εμπειρία στους νέους εργαζόμενους από τους παλαιότερους;	Απολυτήριο Λυκείου	110,1	3,553	0,615
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	96,8		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	116,8		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	114,1		
	Μεταπτυχιακό	119,5		
	Διδακτορικό	114,0		
Οι αποδοχές για την εργασία που προσφέρετε σας επαρκούν για να καλύψετε τις ανάγκες σας, χωρίς να έχετε άλλα εισοδήματα;	Απολυτήριο Λυκείου	120,0	3,484	0,626
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (IEK)	92,1		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	105,9		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	117,1		
	Μεταπτυχιακό	119,4		
	Διδακτορικό	100,7		
	Απολυτήριο Λυκείου	128,0	5,18	0,394



Οι αποδοχές από την εργασία σας αντιστοιχούν στο είδος και την ποσότητα της εργασίας που προσφέρετε;	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	126,6		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	106,9		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	119,9		
	Μεταπτυχιακό	106,7		
	Διδακτορικό	99,0		
Όταν υπερβαίνω το ωράριο και εκτελώ εργασίες/υπηρεσίες εκτός της περιγραφής της θέσης μου, αποζημιώνομαι επιπρόσθετα και δίκαια.	Απολυτήριο Λυκείου	132,2	6,151	0,292
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	121,7		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	106,9		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	115,6		
	Μεταπτυχιακό	105,5		
	Διδακτορικό	106,8		
Πως θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον εργασίας σας;	Απολυτήριο Λυκείου	115,5	5,149	0,398
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	82,3		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	109,4		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	111,8		
	Μεταπτυχιακό	120,8		

	Διδακτορικό	126,9		
Φροντίζει η Εταιρεία να ενημερώνει το προσωπικό για νέες πολιτικές (π.χ. για την Πολιτική για την αντιμετώπιση της βίας και παρενόχλησης στην εργασία) που εφαρμόζονται στην εταιρεία;	Απολυτήριο Λυκείου	114,0	5,635	0,343
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	92,2		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	101,2		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	114,5		
	Μεταπτυχιακό	126,3		
	Διδακτορικό	106,8		
Επιθυμείτε να ενημερώνεστε για τέτοιου είδους νέες διαδικασίες και πολιτικές ;	Απολυτήριο Λυκείου	112,9	3,127	0,68
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	116,0		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	107,4		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	107,3		
	Μεταπτυχιακό	124,2		
	Διδακτορικό	103,9		
Υπάρχει ενθάρρυνση από τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να υποβάλλετε αναφορά όταν παρατηρήσετε ότι κάποιος	Απολυτήριο Λυκείου	114,8	2,184	0,823
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	104,6		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	104,9		

στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας;	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	119,4		
	Μεταπτυχιακό	115,6		
	Διδακτορικό	131,5		
Αισθάνομαι ασφαλής να υποβάλω μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρώ ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας.	Απολυτήριο Λυκείου	132,9	6,135	0,293
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	104,3		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	109,5		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	116,1		
	Μεταπτυχιακό	107,0		
	Διδακτορικό	102,2		
Τελικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την παρούσα εργασία σας	Απολυτήριο Λυκείου	125,9	5,537	0,354
	Απολυτήριο μεταλυκειακής εκπαίδευσης (ΙΕΚ)	101,8		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας τεχνολογικής εκπαίδευσης	117,0		
	Δίπλωμα τριτοβάθμιας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	97,2		
	Μεταπτυχιακό	115,2		
	Διδακτορικό	117,5		

## **I. Συμπεράσματα**

Η μελέτη αυτή είχε σκοπό να συλλέξει και να μελετήσει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και του αντίκτυπού της στην συνολική απόδοση σε μια μεγάλη εταιρία ύδρευσης της χώρας.

Οι εταιρίες ύδρευσης και αποχέτευσης αποτελούν μια ιδιαίτερη κατηγορία εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς υπάρχει μικρή πληροφόρηση στο ευρύ κοινό για τις λειτουργίες και δραστηριότητές τους. Ο βασικότερος σκοπός είναι η αδιάλειπτη παροχή ποιοτικού νερού σε όλους τους πελάτες της καθώς και η ευθύνη για την συλλογή και την επεξεργασία των λυμάτων. Πρόκειται λοιπόν κυρίως για τεχνικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς όπως:

1. η μεταφορά του ακατέργαστου νερού από τους ταμιευτήρες στα υδραγωγεία,
2. η επεξεργασία του στις Μονάδες Επεξεργασίας Νερού (Μ.Ε.Ν) ώστε αυτό να καταστεί πόσιμο,
3. η συντήρηση, επέκταση και εξυγίανση του υπάρχοντος δικτύου διανομής πόσιμου νερού,
4. η συνεχής παρακολούθηση των κομβικών σημείων του δικτύου ύδρευσης (αντλιοστάσια, δεξαμενές Μ.Ε.Ν), των μέσω συστημάτων τηλε-ελέγχου – τηλεχειρισμού,
5. ο συνεχής έλεγχος της ποιότητας του παρεχόμενου πόσιμου νερού,
6. η καταγραφή/καταμέτρηση της κατανάλωσης,
7. η καταγραφή των υδάτινων αποθεμάτων που διαχειρίζεται,
8. η συντήρηση, η 24ωρη παρακολούθηση και επέκταση υπάρχοντος δικτύου αποχέτευσης,
9. η εύρυθμη λειτουργία των Κέντρων Επεξεργασίας Λυμάτων (Κ.Ε.Λ)
10. ο ποιοτικός έλεγχος των εισερχόμενων βιομηχανικών λυμάτων στο δίκτυο της αποχέτευσης,
11. η συλλογή και η επεξεργασία μεγάλων δεδομένων από τα συστήματα διαχείρισης τόσο της ύδρευσης όσο και της αποχέτευσης
12. η παραγωγή ενέργειας μέσω αξιοποίησης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας προς κάλυψη μέρους των ενεργειακών αναγκών ή πώληση ηλεκτρικής ενέργειας

Εκτός όλων των παραπάνω, μέρος των δραστηριοτήτων είναι η εξυπηρέτηση των προβλημάτων/παραπόνων των πελατών, η τιμολόγηση της κατανάλωσης, σύνταξη εκτέλεση διαγωνισμών προμηθειών, διοικητική, οικονομική και νομική εσωτερική οργάνωση και πολλά

ακόμα. Ο λόγος που αναφέρθηκαν όλα τα παραπάνω είναι για να γίνει αντιληπτό ότι στο ανθρώπινο δυναμικό μιας τέτοιας εταιρίας ανήκουν εργαζόμενοι πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων καθώς και όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Το προσωπικό αυτό πρέπει να διαθέτει τόσο την τεχνική κατάρτιση όσο και τα μέσα (υλικοτεχνική υποδομή) ώστε να μπορεί να φέρει εις πέρας τις εργασίες που τους ανατίθενται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

### ***1.1. Μείωση ανθρώπινου δυναμικού και αντικατάστασή του από νέο***

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα σε μια εταιρία ύδρευσης είναι η έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Καθώς πολλοί έμπειροι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις ύδρευσης συνταξιοδοτούνται, υπάρχει σημαντικό κενό στον αριθμό των εργαζομένων που είναι διαθέσιμοι για την πλήρωση των ρόλων τους. Ταυτόχρονα, η ζήτηση για υπηρεσίες κοινής ωφελείας μεγαλώνει, λόγω της πληθυσμιακής αύξησης κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και η γήρανση/καταπόνηση των υποδομών. Αυτός ο συνδυασμός παραγόντων έχει δημιουργήσει έλλειψη εργατικού δυναμικού που επηρεάζει την ικανότητα των επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης να παρέχουν αξιόπιστες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πελάτες τους. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει να διασφαλιστεί ότι η βιομηχανία νερού θα διαθέτει το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Στην έρευνα αυτή περίπου το 82% των ερωτηθέντων (*Πίνακας 51, Γράφημα 41*) απάντησε ότι ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων γίνεται λίγο ή καθόλου έγκαιρα και το ίδιο ποσοστό θεωρεί πως αυτός ο ρυθμός δεν είναι ο απαιτούμενος ώστε να μεταφερθεί η τεχνογνωσία και εμπειρία στους νεότερους εργαζόμενους (*Πίνακας 52, Γράφημα 42*).

Η πρόσληψη εργατικού δυναμικού για μια εταιρεία κοινής ωφέλειας, απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση για να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία διαθέτει σε πραγματικό χρόνο το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να καλύψει τις επιχειρησιακές της ανάγκες. Κάποια χρήσιμα βήματα για την έγκαιρη πρόσληψη εργατικού δυναμικού παρουσιάζονται παρακάτω (Breugh et al., 2000, Schuler & Jackson, 2001, Parry, et al., 2008, Cascio, 2006).

- Προσδιορισμός του αριθμού και του τύπου των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν με βάση τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή ενδελεχούς ανάλυσης των λειτουργιών της εταιρείας και την προβολή των απαιτήσεων σε εργατικό δυναμικό στο μέλλον.

- Δημιουργία αναλυτικών περιγραφών θέσεων εργασίας περιγράφοντας τους ρόλους, τις ευθύνες, τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε ρόλο. Αυτό θα βοηθήσει στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων που πληρούν τις απαιτήσεις της εταιρείας.
- Χρησιμοποίηση διάφορων καναλιών πρόσληψης πιθανών υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένων των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των ιστοτόπων για συγκεκριμένο κλάδο και των επαγγελματικών δικτύων, συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους εργαζομένων για να επεκταθεί την ομάδα υποψηφίων.
- Διαφήμιση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας, τονίζοντας τις μοναδικές πτυχές της εργασίας στην εταιρία και παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με την αποστολή, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας.
- Έλεγχος των βιογραφικών και των αιτήσεων ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις και πραγματοποίηση συνεντεύξεων για την αξιολόγηση της καταλληλότητάς τους για τις προσφερόμενες θέσεις. Η επιλογή να εξεταστεί μέσω της συνέντευξης η συμπεριφορά αλλά και η τεχνική κατάρτιση του υποψηφίου σε ένα υποτιθέμενο αληθινό σενάριο βοηθά στην περαιτέρω αξιολόγηση των δεξιοτήτων, της εμπειρίας και της προσαρμογής των υποψηφίων στην κουλτούρα της εταιρείας.
- Συνεχής παρακολούθηση της προόδου της διαδικασίας προσλήψεων και αναπροσαρμογή αυτής όταν και όπου απαιτείται. Παρακολούθηση των βασικών δεικτών πρόσληψης, όπως η καταλληλότητα των υποψηφίων και τα ποσοστά παραμονής τους στην εταιρία, για να μετρηθεί η επιτυχία των διαδικασιών πρόσληψης και να εντοπιστούν τομείς προς βελτίωση.
- Διατήρηση και ανάπτυξη εργαζομένων: μέσω παροχής ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, προσφορά ανταγωνιστικών αποδοχών και παροχών και η διατήρηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιτυχής λειτουργία της εταιρείας.

Κάποιες από τις στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ύδρευσης παρουσιάζονται παρακάτω.

- Ανάπτυξη θετικής κουλτούρας εργασίας. Μια θετική κουλτούρα εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση εργαζομένων με σχετική κατάρτιση ή/και ταλέντα. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους.

Είναι επίσης ωφέλιμο να ενθαρρύνεται η ανοιχτή επικοινωνία, η ομαδική εργασία και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και να έχουν τη δυνατότητα οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους.

- Προσφορά ανταγωνιστικών αποδοχών και παροχών. Η προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και παροχών είναι σημαντικό κίνητρο διατήρησης εργαζομένων με σχετική κατάρτιση ή/και ταλέντα. Απαιτείται να έχει προηγηθεί έρευνα αγοράς για να διασφαλιστεί ότι οι προσφερόμενοι μισθοί είναι ανταγωνιστικοί με τα πρότυπα του κλάδου. Επιπλέον παροχές όπως ασφάλιση υγείας, συνταξιοδοτικά προγράμματα, άδεια μετ' αποδοχών, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και συμμετοχής σε πανεπιστημιακά προπτυχιακά ή μεταπτυχιακά προγράμματα φοίτησης χωρίς να θυσιάζεται η εργασιακή ασφάλεια.
- Προσφορά επιπλέον προνομίων, όπως
  - ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας (δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως, να έχουν ευέλικτο ωράριο εργασίας ή συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας, επιτρέποντάς τους να διατηρήσουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής).
  - παροχή εμπιστευτικών συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών στους εργαζομένους (για να τους βοηθήσει να αντιμετωπίσουν προσωπικές και επαγγελματικές προκλήσεις, όπως άγχος, οικονομικά ζητήματα ή οικογενειακά προβλήματα).
  - πολιτικές φιλικές προς τα κατοικίδια, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να φέρνουν τα κατοικίδια τους στη δουλειά ή προσφέρουν ασφάλιση κατοικίδιων, υπηρεσίες φύλαξης κατοικίδιων ή χώρους γραφείου φιλικούς προς τα κατοικίδια.
  - Παιδική μέριμνα, μέσω της προσφοράς επιδοτήσεων ή παροχής κατάλληλων εγκαταστάσεων ή συνεργασίες με εξωτερικούς παρόχους παιδικής μέριμνας ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους γονείς με τις ανάγκες φροντίδας των παιδιών τους, μειώνοντας το άγχος και αυξάνοντας την παραγωγικότητα της εργασίας τους κ.α.

Όλα τα παραπάνω με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να προβεί μόνη της στην επιλογή του προσωπικού της. Στη χώρα μας η ευθύνη πρόσληψης του μόνιμου εργατικού

δυναμικού στις εταιρίες ύδρευσης και αποχέτευσης την έχει ο Α.Σ.Ε.Π, έπειτα από την προδιαγραφή του αριθμού και των απαιτήσεων των θέσεων από την εταιρία κοινής ωφέλειας. Αυτό καθιστά τις διαδικασίες από τη μια πλευρά αξιοκρατικές από την άλλη όμως δημιουργούνται καθυστερήσεις στην τελική επιλογή και πρόσληψη. Επίσης η εταιρία δεν μπορεί να προβεί σε κάποιου είδους συνέντευξη ώστε να αξιολογήσει την καταλληλότητα ή την τεχνική κατάρτιση και επάρκεια των επιτυχόντων.

Η διατήρηση του απαραίτητου, αξιόλογου και έμπειρου προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω της καλής και συνεχούς συνεργασίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Διοίκησης της εταιρίας με την εφαρμογή μιας σειράς στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης των επενδύσεων σε προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης εργατικού δυναμικού, συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προώθηση της σταδιοδρομίας στη βιομηχανία νερού, τη στροφή όπου αυτό είναι δυνατόν στην τεχνολογία και τον αυτοματισμό για τη βελτίωση της απόδοσης με αποτέλεσμα την προσφορά ποιοτικότερης εργασίας και μείωση της ανάγκης για χειρωνακτική εργασία.

## ***1.2. Εκπαίδευση***

Αναφορικά με την εκπαίδευση, το 82% των εργαζομένων δήλωσε ότι έχει τη δυνατότητα να εκπαιδευτεί και να αναπτύξει νέες δεξιότητες μέσω επιμορφώσεων (Πίνακας 47, Γράφημα 37), το 79,8% έχει παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια (Πίνακας 48, Γράφημα 38), το 70,2% θεωρεί πως τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι άμεσα στην εργασία τους (Πίνακας 50, Γράφημα 40) και τέλος ένας στους δυο εργαζόμενους πιστεύει ότι τα προσφερόμενα προγράμματα εκπαίδευσης ανταποκρίνονται αρκετά στις ανάγκες του (Πίνακας 49, Γράφημα 39). Ένα επιπλέον ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί το γεγονός (Πίνακας 82) πως οι εργαζόμενοι της εταιρίας με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν παρακολουθήσει λιγότερα προγράμματα εκπαίδευσης σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το ίδιο συμβαίνει και με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους οι οποίοι επιπρόσθετα αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό τα οφέλη των προγραμμάτων επιμόρφωσης στις ανάγκες της δουλειάς τους σε σχέση με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (Πίνακας 75).

- Να τονιστεί η σημασία της συνεχούς μάθησης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων στον ταχέως μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας του σήμερα. Χρειάζεται να γίνει αντιληπτό από αυτή την κατηγορία των εργαζομένων πώς η παρακολούθηση σεμιναρίων και



εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να τους βοηθήσει να παραμείνουν σχετικοί, να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.

- Το περιεχόμενο της εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των σεμιναρίων χρειάζεται να είναι σχετικό και ευθυγραμμισμένο και με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων ή των εργαζομένων με χαμηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ. Η προσαρμογή του περιεχομένου για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων προκλήσεων και των ενδιαφερόντων τους μπορεί να τους κάνει να αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένοι και παρακινημένοι να παρευρεθούν.
- Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι έχουν συχνά πλούσια εμπειρία και γνώση. Χρειάζεται να αναγνωριστεί και υπογραμμιστεί πώς η συμμετοχή τους σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να συμβάλει στο συνολικό μαθησιακό περιβάλλον και να ωφελήσει και άλλους συμμετέχοντες.
- Προσφορά ευέλικτων επιλογών για να καλυφθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες μάθησης της συγκεκριμένης κατηγορίας εργαζομένων, όπως να τους επιτραπεί να παρακολουθήσουν σεμινάρια κατά τις ώρες εργασίας ή να παρέχεται επιλογές για εξ αποστάσεως ή διαδικτυακή μάθηση. Αυτό μπορεί να τους διευκολύνει να συμμετάσχουν και να αποδείξουν τη δέσμευση του οργανισμού σας στη συμπερίληψη.
- Προσφορά κινήτρων όπως οικονομικές αποζημιώσεις, μπόνους ή άδεια για παρακολούθηση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτά τα κίνητρα μπορούν να χρησιμεύσουν ως κίνητρο για τους υπαλλήλους να επενδύσουν τον χρόνο και την προσπάθειά τους στην παρακολούθηση αυτών των προγραμμάτων.
- Προώθηση μιας υποστηρικτικής μαθησιακής κουλτούρας εντός του οργανισμού που να εκτιμά και να προωθεί τη συνεχή μάθηση σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου. Ενθάρρυνση διάχυσης της γνώσης μέσω προγραμμάτων μάθησης στα οποία εκπαιδευτές είναι έμπειροι συνάδελφοι και τέλος την αναγνώριση των εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Σύνδεση της μάθησης με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Θα ήταν επωφελές να επισημανθεί πώς η παρακολούθηση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να συμβάλει σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, όπως προαγωγές ή νέους ρόλους εντός του οργανισμού και ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις που αποκτήθηκαν

από αυτά τα προγράμματα μπορούν να ωφελήσουν άμεσα την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη.

- Να δοθεί το παράδειγμα από ανώτερα και διευθυντικά στελέχη του οργανισμού να συμμετέχουν ενεργά σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε και να μοιραστούν τις θετικές τους εμπειρίες. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και να εμπνεύσει τους μεγαλύτερους σε ηλικία υπαλλήλους ή τους υπαλλήλους με χαμηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να έχουμε υπόψιν ότι τα κίνητρα συμμετοχής συχνά οδηγούνται από την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Επιδεικνύοντας τα οφέλη από την παρακολούθηση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την αντιμετώπιση ανησυχιών ότι «αυτά είναι για τους άλλους» και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος μάθησης, είναι δυνατό να υπάρξει παρακίνηση των μεγαλύτερων σε ηλικία υπαλλήλων όσο και εκείνων με χαμηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ, ώστε να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές τις ευκαιρίες και να συνεχίσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη.

### ***1.3. Τεχνολογία***

Η στροφή στην τεχνολογία είναι κάτι που επισημαίνεται και στην έρευνα αυτή αφού το 82% των εργαζομένων, (Πίνακας 44, Γράφημα 34), δήλωσε ότι η τεχνολογική εξέλιξη θα τους διευκολύνει στην δουλειά τους και το 73,7%, (Πίνακας 45, Γράφημα 35), δήλωσε ότι επιθυμεί να εκπαιδευτεί και να αναπτύξει νέες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής, προκειμένου να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Ως προς το τελευταίο, ένα παράδειγμα αποτελεί η αντικατάσταση μηχανικών υδρομετρητών που τώρα καταμετρώνται με φυσικό τρόπο, ανοίγοντας τα φρεάτια και εισάγοντας την ένδειξη χειροκίνητα σε συσκευή χειρός, με ηλεκτρονικούς που επιτρέπουν την γρήγορη και ταυτόχρονη λήψη ένδειξης κατανάλωσης και συναγερμών λειτουργίας μέσω drive by (συλλογή των δεδομένων μέσα από το αυτοκίνητο) ή walk by (συλλογή των δεδομένων περπατώντας) χωρίς την ανάγκη να ανοιχτούν τα φρεάτια. Ήδη αυτό εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία σε 2 πιλοτικά προγράμματα στο δίκτυο Ύδρευσης της εταιρίας και στους «μεγάλους πελάτες», όπου υπάρχει σύστημα 24ωρης καταγραφής και παρακολούθησης της κατανάλωσης μέσω τηλεμετρίας.

Η υλοποίηση κάποιων από τις προτεινόμενες προτάσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και την τεχνολογία είναι πιθανό να οδηγήσει στη βελτίωση των δεικτών που αφορούν την *αποτελεσματικότητα* (Πίνακας 39) ο οποίος κινήθηκε σε χαμηλά προς μέτρια επίπεδα, όπως και

ο αντίστοιχος του ενδιαφέροντος του οργανισμού προς τον εργαζόμενο (Πίνακας 41), εξαιρουμένων των προγραμμάτων αδειών μητρότητας και ασθενείας και αυτόν που αφορά την προσωπική σύνδεση με τον οργανισμό εργασίας (Πίνακας 40) που κινήθηκε σε μέτρια επίπεδα.

#### ***1.4. Κώδικας δεοντολογίας***

Η έρευνα έδειξε οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο ασφαλής ώστε να υποβάλουν μια αναφορά στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όταν παρατηρούν ότι κάποιος στην εταιρεία συμπεριφέρεται με τρόπο που παραβιάζει τον κώδικα δεοντολογίας (Πίνακας 58 και Πίνακας 59). Η περιοχή αυτή είναι ταυτόχρονα ευαίσθητη και σημαντική γι' αυτό και είναι σημαντικό να γίνουν κάποια βήματα προς την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Ενδεικτικά:

- Εκπαίδευση των εργαζόμενων σχετικά με τα δικαιώματά τους, τις εταιρικές πολιτικές και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την αναφορά παραβίασης του κώδικα δεοντολογίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πολιτικές κατά της παρενόχλησης και κατά των διακρίσεων, την προστασία των υπαλλήλων που κάνουν την αναφορά και τη διαδικασία αναφοράς περιστατικών στο HR.
- Προώθηση κουλτούρας εμπιστοσύνης, εμπιστευτικότητας και μη αντιποίνων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαβεβαιωθούν ότι οι ανησυχίες τους θα ληφθούν σοβαρά υπόψη και θα διερευνηθούν διεξοδικά.
- Οι μέθοδοι αναφοράς παραβίασης του κώδικα δεοντολογίας να είναι πολλαπλοί, όπως αυτοπροσώπως, με τηλέφωνο, email ή ακόμα και ανώνυμα (το τελευταίο χρειάζεται πολύ προσεκτική διαχείριση). Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να είναι βέβαια ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αυτά τα κανάλια και ξέρουν πώς να τα αξιοποιούν.
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διερευνά άμεσα και διεξοδικά όλες τις αναφορές παραβίασης σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας και την ισχύουσα νομοθεσία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για την πρόοδο και το αποτέλεσμα της έρευνας, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστευτικότητα.
- Αν μετά από όλες τις διαδικασίες διαπιστωθεί ότι υπάρχει παραβίαση της δεοντολογίας πρέπει να επιβληθούν οι προβλεπόμενες κυρώσεις/συνέπειες μέσω κατάλληλων πειθαρχικών μέτρων σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας και την ισχύουσα νομοθεσία. Σαν τελικό βήμα, οι συνέπειες της καταχρηστικής συμπεριφοράς μπορούν να κοινοποιηθούν για να αποτραπούν μελλοντικά περιστατικά.

### ***1.5. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς το φύλο***

Η έρευνα έδειξε ότι οι γυναίκες έχουν σημαντική διαφοροποίηση με τους άντρες (όλες οι απαντήσεις έτειναν στο λιγότερο) ως προς τις προτάσεις: *Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου*

- *Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας*
- *Οι εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλεύονται όλο το εύρος των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων*
- *Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού/εταιρείας που εργάζομαι είναι παρόμοιες*
- *Διακρίνω σαφή σχέση μεταξύ της αποστολής της εταιρείας και της ατομικής δουλειάς μου*
- *Οι αξίες μου και οι αξίες του οργανισμού είναι παρόμοιες*

Ορισμένες προτάσεις που μπορούν να βελτιώσουν τους παραπάνω δείκτες παρουσιάζονται ακολούθως (Boumans et al., 2011, Hitka & Balážová, 2015, Magee, 2014, Miletto et al., 2019, Pritchard et al. 2019, Rožman. Et al. 2021) :

- Παροχή στις εργαζόμενες γυναίκες ευκαιριών μέσω απαιτητικών εργασιακών αποστολών ώστε να αναπτύξουν περαιτέρω τις ικανότητές τους και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες.
- Προώθηση της εργασιακής αυτονομίας και ευθύνης των εργαζομένων γυναικών. Είναι απαραίτητο να δοθεί στις εργαζόμενες ο κατάλληλος βαθμός αυτονομίας και ευθύνης για την εκτέλεση των εργασιών τους. Να τους επιτραπεί να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και τις προτιμήσεις τους επεκτείνοντας με αυτόν τον τρόπο το φάσμα των εργασιών τους.
- Τακτική επανεξέταση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών της εταιρείας για την προώθηση ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων. Προσαρμογή της υπάρχουσας προσέγγισης με βάση τα σχόλια, τα δεδομένα και τις μεταβαλλόμενες οργανωτικές ανάγκες ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα ως προς την ισότητα των φύλων.

### ***1.6. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς ηλικιακή ομάδα***

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απόψεων των νεότερων και πιο μεγάλης ηλικίας εργαζομένων ως προς τα ακόλουθα:

- *Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους*
- *Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους*
- *Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας*
- *Τα άτομα μικρότερης ηλικίας φάνηκε να μην έχουν αναπτύξει τόσο έντονες και στενές συναδελφικές σχέσεις σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη ηλικία.*
- *Οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας θεωρούν πως η εξασφάλιση της θέσης τους δεν είναι τόσο βέβαιη σε σύγκριση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που φάνηκε να μην ανησυχούν ιδιαίτερα*
- *Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ηλικία φάνηκε να είναι περισσότερο σκεπτικοί και διστακτικοί απέναντι στις τεχνολογικές εξελίξεις και στην αναγκαιότητα ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους γεγονός που δικαιολογείται αφού η ηλικία τους, τους οδηγεί προς τη συνταξιοδότηση*
- *Οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν παρακολουθήσει λιγότερα σεμινάρια την τελευταία διετία και αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό τα οφέλη των προγραμμάτων επιμόρφωσης στις ανάγκες της δουλειάς τους σε σχέση με τους εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας.*

Για τα δυο τελευταία έχει ήδη γίνει αναφορά ωρύτερα στις παραγράφους «I.2. Εκπαίδευση» και «I.3. Τεχνολογία».

Το γεγονός ότι οι νεότερης ηλικίας εργαζόμενοι νιώθουν μικρότερη εργασιακή ασφάλεια οφείλεται στο ρευστό εργασιακό τοπίο, όπως αυτό διαμορφώθηκε από την οικονομική κρίση του 2008 και μετά συνεπικουρούμενο από την κρίση του COVID-19 και τον πόλεμο στην Ουκρανία.

Αναφορικά με το θέμα της εργασιακής ασφάλειας μια εταιρία μπορεί να παρέχει τη διαβεβαίωση προς τον εργαζόμενο για την ασφάλεια της δουλειάς του και τη σταθερότητα/βιωσιμότητα της εταιρείας. Άσκοπες απολύσεις ή μειώσεις προσωπικού είναι καλό να αποφεύγονται ενώ χρειάζεται ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τυχόν πιθανές αλλαγές ή προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία. Η δημιουργία της αίσθησης εργασιακής ασφάλειας είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί συνεπή προσπάθεια και επικοινωνία και

μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, παραγωγικότητα και αφοσίωση (Cavanagh et al., 2019, van Den Berg, 2011).

Όσον αφορά για τις διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες εργαζομένων, ειδικά σχεδιασμένες ώστε να περιλαμβάνουν νεότερους αλλά και παλαιότερους υπαλλήλους, με σκοπό την διασύνδεση, τη συνεργασία και τη λήψη πρωτοβουλιών για θέματα που αφορούν τρέχοντα έργα ή το σχεδιασμό νέων. Οι ομάδες αυτές είναι δυνατό να δώσουν την αίσθηση της κοινότητας και του «ανήκειν» και μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως πλατφόρμα για τους νεότερους υπαλλήλους να μοιραστούν τις προοπτικές και τις ιδέες τους με τους συναδέλφους τους.

Επιπλέον είναι εποικοδομητικό να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς, όπου οι νεότεροι εργαζόμενοι θα μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες σχεδιασμού νέων έργων και υπηρεσιών και οι απόψεις τους να εκτιμώνται και να λαμβάνονται υπόψη. Αυτό θα τους ενθαρρύνει στο να συνεισφέρουν τις προοπτικές και τις ιδέες τους όπου και όταν τους ζητηθεί (Magee, 2014).

### ***1.7. Διαφοροποίηση απόψεων ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο***

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν στατιστικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο/προφίλ. Οι διαφορές εντοπίστηκαν στα παρακάτω:

- *Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους*
- *Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας*

Οι κάτοχοι διδακτορικού, έκριναν πιο αυστηρά το τμήμα ως προς την σαφήνεια και την ιεράρχηση των στόχων δηλώνοντας μεγαλύτερη διαφωνία.

Μια πρώτη εξήγηση μπορεί να βασιστεί στο γεγονός ότι οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος έχουν αφιερώσει αρκετά χρόνια διεξάγοντας έρευνα και αποκτώντας εις βάθος γνώση σε έναν εξειδικευμένο τομέα. Συνεπώς, μπορεί να έχουν κατανόηση των περίπλοκων καταστάσεων του τομέα τους και ως εκ τούτου να έχουν υψηλά πρότυπα όσον αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση του τμήματος που εργάζονται. Ενδεχομένως να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στη λεπτομέρεια και μπορεί να αναμένουν από τον οργανισμό να τηρεί τις βέλτιστες πρακτικές και τα πρότυπα του κλάδου.

Πρέπει να ληφθεί υπόψιν πως οι κάτοχοι διδακτορικού εκπαιδεύονται συχνά να σκέφτονται κριτικά, να αναλύουν δεδομένα και να αξιολογούν αντικειμενικά τις πληροφορίες. Είναι λοιπόν πολύ πιθανό να εφαρμόζουν αυτές τις δεξιότητες για να αξιολογήσουν την απόδοση

και την αποτελεσματικότητα του τμήματός τους. Αυτή η νοοτροπία τους οδηγεί στο να είναι πιο απαιτητικοί για τη δομή, τις διαδικασίες και τους στόχους της εταιρίας που εργάζονται.

Επιπρόσθετα είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν παρουσιάζει το σύνολο των διδακτόρων αυτά τα χαρακτηριστικά και ότι μπορεί όλοι οι άνθρωποι να διαφέρουν πολύ στις στάσεις και τις συμπεριφορές τους ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, η ανατροφή και οι εργασιακές εμπειρίες, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της κρίσης και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Solomon, et al., 2022, Berman., 2002).

- *Τουλάχιστον κάποιοι από τους συναδέλφους μου είναι και φίλοι μου*

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο που φάνηκε να είναι λιγότερο πρόθυμοι να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις εντός του επαγγελματικού τους χώρου σε σχέση με τους συναδέλφους τους με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο.

Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί να είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στην εργασία και στους επαγγελματικούς τους στόχους και δίνουν προτεραιότητα στις εργασιακές τους ευθύνες (ειδικότερα αν κατέχουν θέση ευθύνης στην εταιρία που εργάζονται) έναντι των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Μπορεί λοιπόν να ξοδεύουν σημαντικό χρόνο και ενέργεια στη δουλειά τους, αφήνοντας περιορισμένο χρόνο για κοινωνικοποίηση ή δημιουργία φιλιών στο χώρο εργασίας. Ειδικότερα αν εργασιακός τους χώρος είναι ανταγωνιστικός ή υπάρχει μια επίσημη κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην εργασία παρά στην κοινωνικοποίηση, είναι δυνατό να δημιουργεί μια ακόμα λιγότερο ευνοϊκή ατμόσφαιρα για τη δημιουργία φιλιών. Τέλος ο απαιτητικός φόρτος εργασίας σε συνδυασμό με τις επιπλέον προσωπικές και οικογενειακές υποχρεώσεις περιορίζουν ακόμα περισσότερο τη διαθεσιμότητά τους για κοινωνικοποίηση ή δημιουργία φιλιών στο χώρο εργασίας (Bakker., 2014, Holtom., 2002, Tschopp et al., 2013).

Επιπρόσθετα άνθρωποι με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο, μπορεί να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού άγχους ή της εσωστρέφειας. Μπορεί να αισθάνονται άβολα στο χώρο εργασίας τους (όπως και σε άλλα κοινωνικά περιβάλλοντα), γεγονός που τους δυσκολεύει να ξεκινήσουν ή να διατηρήσουν φιλίες. Οι αναφερθέντες παράγοντες ίσως τους οδηγούν στο να φαίνονται λιγότερο κοινωνικά εξωστρεφείς ή προσιτοί στο χώρο εργασίας (Holtom., 2002, Berman., 2002, Nikolaev., 2016).

Εν κατακλείδι, η οικοδόμηση φιλιών στην εργασία μπορεί να εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως οι προσωπικές επιλογές, το εργασιακό περιβάλλον, η οργανωτική

κουλτούρα και οι ατομικές διαφορές. Οι εταιρίες χρειάζεται να δημιουργήσουν μια υποστηρικτική και χωρίς αποκλεισμούς κουλτούρα στο χώρο εργασίας που ενθαρρύνει τις θετικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το μορφωτικό τους επίπεδο, για την προώθηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

- *Κοιτάζοντας το μέλλον, θα επιθυμούσατε να εκπαιδευτείτε και να αναπτύξετε νέες δεξιότητες, προκειμένου να συμβαδίσετε με τις τεχνολογικές αλλαγές στον εργασιακό σας χώρο;*
- *Έχετε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης τα τελευταία 2 χρόνια;*

Οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν παρακολουθήσει λιγότερα προγράμματα εκπαίδευσης τη τελευταία διετία και διακρίνονται από μικρότερη επιθυμία ανάπτυξης τεχνολογικών δεξιοτήτων σχέση με τους εργαζόμενους υψηλότερων εκπαιδευτικών επιπέδων.

Έχει γίνει εκτενής αναφορά για την «1.2. Εκπαίδευση» στην αντίστοιχη ενότητα των συμπερασμάτων νωρίτερα, όπου εξηγούνται αναλυτικά οι τρόποι με τους οποίους μπορούν εργαζόμενοι είτε μεγαλύτερης είτε χαμηλότερου εκπαιδευτικού προφίλ να παρακινηθούν ώστε να παρακολουθήσουν προγράμματα εκπαίδευσης.

### **1.8. Σύνοψη**

Η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε επιτυχώς, κυρίως λόγω της ικανοποιητικής συμμετοχής των εργαζομένων σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης της χώρας μας. Ο στόχος ήταν να αξιολογηθούν μέσω μετρήσιμων δεικτών οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν ένα εύρος πεδίων όπως:

- Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με τις διαδικασίες (α) πρόσληψης (β) επιλογής, (γ) εκπαίδευσης και (δ) ανάπτυξης,
- μισθολογικές απολαβές και επιπλέον παροχές,
- εργασιακές σχέσεις,
- εργασιακή ικανοποίηση

Μέσω της στατιστικής επεξεργασίας βρέθηκαν τόσο τα δυνατά σημεία του οργανισμού, όσο και περιοχές όπου η αξιολόγησή του ήταν μέτρια ή ακόμα και κάτω του μετρίου, ενώ επιπλέον μελετήθηκαν και οι διαφορές των απόψεων ανά φύλο, ηλικία και εκπαιδευτικό επίπεδο για το σύνολο των δεικτών αξιολόγησης.



Παρουσιάστηκαν προτάσεις βελτίωσης και έγινε αναλυτική εξήγηση των διαφορών που παρουσιάστηκαν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, οι οποίες βασίζονται τόσο στη βιβλιογραφία, (Solomon, et al.2022, Dickie 2009, Bakker et al., 2014, Holtom et al., 2002, Berman et al., 2002, Nikolaev, 2016, Tschopp et al., 2013, Cavanagh et al., 2019, van Den Berg, 2011, Boumans et al., 2011, Hitka & Balážová, 2015, Pritchard et al. 2019, Grissom et al., 2012, Magee, 2014, Casabone, 2019, Miletto et al., 2019, Rožman. Et al. 2021) όσο και στην 20 ετή εργασιακή εμπειρία του ερευνητή.

Η μελέτη αυτή είχε τους ακόλουθους **περιορισμούς**:

- Διεξήχθη σε μια μόνο εταιρία ύδρευσης και αποχέτευσης. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα ενός ομοιογενούς δείγματος, όμως τα συμπεράσματά της δεν μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο των εργαζομένων σε παρόμοιες μικρότερες εταιρίες του ίδιου κλάδου της χώρας.
- Με τον τρόπο που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο είναι πολύ πιθανό να μην απαντήθηκε από ένα σημαντικό σύνολο εργαζομένων το οποίο ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες, οι οποίες έχουν μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας, βρίσκεται στο χαμηλότερο εκπαιδευτικό προφίλ και δεν έχει πρόσβαση στο mail του.
- Το δείγμα δεν ήταν καλά ισορροπημένο καθώς οι γυναίκες που συμμετείχαν αποτελούσαν το 60% του δείγματος, άρα οι διαφορές που προέκυψαν αναφορικά με το φύλο είναι πολύ πιθανό να οφείλονται και σε αυτόν τον παράγοντα.
- Το 76,3% του δείγματος είχε ηλικία μεταξύ 46 & 60 ετών, συνεπώς οι απόψεις των νεότερων εργαζομένων ή εκείνων που οδεύουν προς τη σύνταξη δεν έχει καταγραφεί επαρκώς. Λόγω αυτού, οι διαφορές ανά ηλικιακή ομάδα χρειάζονται ενδελεχέστερη διερεύνηση.
- Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων ήταν ισορροπημένο όσον αφορά την τριτοβάθμια πανεπιστημιακή και τριτοβάθμια εκπαίδευση (16,2% Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 16,7% Τεχνολογικής εκπαίδευσης και 33,3% κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος), όμως το ποσοστό των διδασκόντων συμμετεχόντων ήταν μόλις 5,3%. Το γεγονός ότι υπήρξαν σαφείς διαφορές (αυστηρότερη) στην αξιολόγηση ορισμένων πεδίων από τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος, χρήζει περαιτέρω έρευνας.

Για λόγους πληρότητας, αλλά και σύγκρισης θα ήταν ωφέλιμο το ερωτηματολόγιο στο μέλλον να απαντηθεί και από εργαζομένους άλλων μικρότερων εταιριών, ώστε να γίνουν εμφανείς οι

διαφορές που υπάρχουν στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους και να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων πάνω στα ίδια ζητήματα.

Τέλος, να επισημανθεί ότι η εργασία και τα αποτελέσματά στο σύνολό τους είναι διαθέσιμα στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας στην οποία διεξάχθηκε η έρευνα.

# Παράρτημα Ι

Πίνακας 84. Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's alpha

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	29

Πίνακας 85. Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για μια από τις ενότητες αξιολόγησης

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Οι συνάδελφοί μου έχουν τις δεξιότητες και την εξειδίκευση για να κάνουν καλά τη δουλειά τους	Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται τη γνώση και την εμπειρία τους μαζί μου	Νιώθω ότι δημιουργώ παραγωγικές και αποτελεσματικές επαγγελματικές σχέσεις στην εργασία μου	Βοηθάω τους συναδέλφους μου να ολοκληρώσουν την εργασία τους, σε περίπτωση καθυστέρησης για την υλοποίηση κάποιου έργου.	Το τμήμα μου έχει ξεκάθαρους και ιεραρχημένους στόχους	Το τμήμα μου έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των στόχων μας
N		228	228	228	228	228	228
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6447	3,6623	4,0351	4,4561	3,7632	3,5395
	Std. Deviation	,81889	,87801	,76751	,56538	1,01792	1,04237
Most Extreme Differences	Absolute	,304	,303	,319	,323	,272	,232
	Positive	,223	,219	,268	,299	,171	,149
	Negative	-,304	-,303	-,319	-,323	-,272	-,232
Kolmogorov-Smirnov Z		4,587	4,579	4,824	4,880	4,104	3,504
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Βιβλιογραφία

- Akamani, K., Wilson, P. I., & Hall, T. E. (2015). Barriers to collaborative forest management and implications for building the resilience of forest-dependent communities in the Ashanti region of Ghana. *Journal of Environmental Management*, 151, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.12.006>
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin S., Abbas, Y., (2022) Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership, *Journal of Innovation & Knowledge*, Volume 7, Issue 4, 100261, ISSN 2444-569X, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100261>.
- Awwa Research Foundation: American Water Works Association, (2005), *Succession planning for a vital workforce in the information age*.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition. Kogan Page Publishers.
- Baburajan, V., de Abreu e Silva, J., & Pereira, F. C. (2022). Open vs closed-ended questions in attitudinal surveys – comparing, combining, and interpreting using natural language processing. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 137, 103589. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2022.103589>
- Baehler, K. J., & Biddle, J. C. (2018). Governance for adaptive capacity and resilience in the U.S. water sector. *Ecology and Society*, 23(4). <https://doi.org/10.5751/es-10537-230424>
- Baker, K., Tang, S., Sweetapple, C., Ward, S., Staddon, C., Bishop, T., Butler, D. (2018). Resilience learning for water sector culture change. Presented at *6th Joint EWA/JSWA/WEF Conference: Resilience of the Water Sector*, Munich, Germany
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Balkin, D., B., Werner, S., (2022) Theorizing the relationship between discretionary employee benefits and individual performance, *Human Resource Management Review*, 100901, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100901>.

Batten, J. J. (2010). World Workforce Management As A Global Issue. *Journal - American Water Works Association*, 102(7), 42–45. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2010.tb10155.x>

Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A. M., & Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, 272(2), 636–641. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.035>

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr., M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>

Boumans, N. P., de Jong, A. H., & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. the influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The International Journal of Aging and Human Development*, 73(4), 331–350. <https://doi.org/10.2190/ag.73.4.d>

Breaugh, J.A. and Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26, 405-434. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600303>

Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2018). Comparative HRM. In *Human Resource Management* (pp.358–377). <https://doi.org/10.4324/9781315299556-18>

*British Social Attitudes | NatCen Social Research*, 12 Dec. 2022, <https://www.bsa.natcen.ac.uk/>.

Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>

Cascio, W.F. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. In: Lawler, E.E., O'Toole, J. (eds) *America at Work*. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/9781403983596\\_14](https://doi.org/10.1057/9781403983596_14)

Casabone, U.M, (2019). *Women in water utilities*. Open Knowledge Repository, World Bank, Retrieved January 18, 2023, from <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/071b0f76-17dd-5c09-974b-0c4df85f196e>

Cavanagh, T. M., Kraiger, K., & L. Henry, K. (2019). Age-related changes on the effects of job characteristics on job satisfaction: A longitudinal analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*, 91(1), 60–84. <https://doi.org/10.1177/0091415019837996>

Chester, M. V., & Allenby, B. (2018). Toward adaptive infrastructure: flexibility and agility in a non-stationarity age. *Sustainable and Resilient Infrastructure*, 4(4), 173–191. <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1416846>

Connor Desai, S., & Reimers, S. (2018). Comparing the use of open and closed questions for web-based measures of the continued-influence effect. *Behavior Research Methods*, 51(3), 1426–1440. <https://doi.org/10.3758/s13428-018-1066-z>

Crick, R., & Bentley, J. (2020). Becoming a resilient organisation: integrating people and practice in infrastructure services. *International Journal of Sustainable Engineering*, 13(6), 423–440. <https://doi.org/10.1080/19397038.2020.1750738>

DatAnalysis. (2021, December 14). *ΑΕΙΟΙΙΙΣΤΙΑ*. DatAnalysis. Retrieved March 14, 2023, from <https://datanalysis.net/research-design/reliability/>

Dessler, G (2007), *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Dixon, N.M. (2011). Helping US HR Professionals into action Learning. *Action Learning in Practice*, 2nd edition. UK: Gower, Eldershot. Education 42(1):69-90.

Dickie, Carolyn. (2009) "Exploring workplace friendships in business: cultural variations of employee behaviour." *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 17, no. 1, June 2009, pp. 128+. *Gale Academic OneFile*, <https://link.gale.com/apps/doc/A206535861/AONE?u=anon~8f9c7b22&sid=googleScholar&xid=19217626>

Duchek. S., Organizational resilience: a capability-based conceptualization *Business Research*, 13 (1) (2020), pp. 215-246, 10.1007/s40685-019-0085-7

Ernest, A. N. S., Fattic, J., Kays, J., Cranford, A., Wade, C., & Andrew, K. (2009). Water/Wastewater Technician Training Institute: The First Year Retrospective. *Proceedings of the Water Environment Federation*, 2009 (7), 7787–7801. <https://doi.org/10.2175/193864709793900122>

*EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector*. (n.d.). EurEau - Water matters, the views of Europe's water sector. <https://www.eureau.org/>, last access 31<sup>st</sup> October 2022.

EYΔΑΠ-HOME. (n.d.). EYΔΑΠ-HOME. <https://www.eydap.gr/> last access 8<sup>th</sup> November 2022

Gomathy, D. C. K. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal Of Scientific Research in Engineering and Management*, 06(03). <https://doi.org/10.55041/ijrem11714>

Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477–501. <https://doi.org/10.1177/0021886318797597>

Grigg, N. S. (2006). Workforce development and knowledge management in water utilities. *Journal - American Water Works Association*, 98(9), 91–99. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2006.tb07756.x>

Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does my Boss's gender matter? explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus004>

Grubb, T. (2007). “Performance Appraisal Reappraised: It’s Not All Positive”. *Journal of Human Resource Education*, 1, (1):1-22.

Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 16(1), 113–120. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.433>

Holtom, B. C., Lee, T. W., & Tidd, S. T. (2002). The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 903–915. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.903>

Jordán-Cuebas, F., Krogmann, U., Andrews, C. J., Senick, J. A., Hewitt, E. L., Wener, R. E., Sorensen Allacci, M., & Plotnik, D. (2018). Understanding Apartment End-Use Water Consumption in Two Green Residential Multistory Buildings. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 144(4), 04018009. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)wr.1943-5452.0000911](https://doi.org/10.1061/(asce)wr.1943-5452.0000911)

Klerck, G. (2018). Industrial relations and human resource management. *In Human Resource Management* (pp. 311–334). <https://doi.org/10.4324/9781315299556-16>

Lacey, M. (2011). How's Your Water Workforce? *Journal - American Water Works Association*, 103(8), 2. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.2011.tb11504.x>

- Lawson, E., Farmani, R., Woodley, E., & Butler, D. (2020). A Resilient and Sustainable Water Sector: Barriers to the Operationalisation of Resilience. *Sustainability*, 12(5), 1797. <https://doi.org/10.3390/su12051797>
- Macrae, C. (2018). Moments of Resilience: Time, Space and the Organisation of Safety in Complex Sociotechnical Systems. In *Exploring Resilience* (pp. 15–23). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3_3)
- Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564–587. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2012-0596>
- Magee, W. (2014). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1091–1115. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9548-x>
- Martins, P., (2021) Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications, *Labour Economics*, Volume 72, 102056, ISSN 0927-5371, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102056>.
- Millet, B., Fazey, M., Nel, P., Plessi, A. d., Wordsworth, R., Mackinnon, B. H., & Suseno, Y. (2017). *Human Resource Management in Australia*. Oxford University Press.
- Miletto, M., Pangare, V., & Thuy, L. (2019). *Gender-responsive indicators for water assessment, monitoring and reporting*. UNESCO World Water Assessment Programme .
- Moser, S., Meerow, S., Arnott, J., & Jack-Scott, E. (2019). The turbulent world of resilience: interpretations and themes for transdisciplinary dialogue. *Climatic Change*, 153(1-2), 21–40. <https://doi.org/10.1007/s10584-018-2358-0>
- Murphy, K. S., & Murrmann, S. (2009). The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 547–555. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.003>
- Naderpajouh, N., Yu, D. J., Aldrich, D. P., Linkov, I., & Matinheikki, J. (2018). Engineering meets institutions: an interdisciplinary approach to the management of resilience. *Environment Systems and Decisions*, 38(3), 306–317. <https://doi.org/10.1007/s10669-018-9704-7>
- NHRA – National Human Resources Association. (n.d.). NHRA – National Human Resources Association. <https://www.humanresources.org> last access 8<sup>th</sup> November 2022.



- Nickson, D. (2007). International human resource management. In *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries* (pp. 26–49). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6572-8.50005-6>
- Nikolaev, B. (2016). Does other people's education make us less happy? *Economics of Education Review*, 52, 176–191. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2016.02.005>
- Noe. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Nguyen, T. Q., Nguyen, A. T., Tran, A. L., Le, H. T., & Vu, L. P. (2020). Do workers benefit from on-the-job training? New evidence from matched employer-employee data. *Finance Research Letters*, 101664. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101664>
- Ofwat (2017) Resilience in the Round. Retrieved October 31, 2022, from <https://www.ofwat.gov.uk/publication/resilience-in-the-round/>
- Quartey, S.H. (2012). Effect of Employee Training on the Perceived Organisational Performance: A Case Study of the Print-Media Industry in Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4,15.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18, 257-274.
- Pew Research Center, Pew Research Center, 14 Oct. 2023, <https://www.pewresearch.org/>.
- Pritchard, Adam; Li, Jingyun; McChesney, Jasper; and Bichsel, Jacqueline. (2019, August). *The Challenges of an Aging Higher Ed Workforce (Research Report)*. CUPA-HR. Available from: <https://www.cupahr.org/surveys/research-briefs/>.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, (3), 718-804.
- Rodina, L. (2018). Defining “water resilience”: Debates, concepts, approaches, and gaps. *WIREs Water*, 6(2). <https://doi.org/10.1002/wat2.1334>
- Rožman, Maja, Simona Sternad Zabukovšek, Samo Bobek, and Polona Tominc. (2021). "Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia" *Sustainability* 13, no. 16: 8791. <https://doi.org/10.3390/su13168791>

Sheffi, Y., Rice., J.B., (2005), A supply chain view of the resilient enterprise, *MIT Sloan Management Review. Rev.*, 47 (1), pp. 41-49

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). A quarter-century review of human resource management in the US: The growth in importance of the international perspective. *Management revue*, 11-35.

Smigiel, D., Sulewski, J., & Moss, M. A. (2006). *A Knowledge Management Approach to Drinking Water Utility Business*. American Water Works Research Foundation.

Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1227–1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000904>

Swanger, N. (2006). Visible body modification (VBM): evidence from human resource managers and recruiters and the effects on employment. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 154–158. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.12.004>

Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2013). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151–171. <https://doi.org/10.1002/job.1857>

Tiwari, P.K., Chimanbhai, S., & Saxena, K. (2012). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: A COMPREHENSIVE REVIEW.

Unesdoc.unesco.org. (n.d.). Retrieved February 15, 2023, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367971>

van Den Berg, P. T. (2011). Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: Intrinsic motivation as a mediator. *Psychological Reports*, 109(1), 174–186. <https://doi.org/10.2466/01.09.10.pr0.109.4.174-186>

Vlachos, I. (2011). The Effects of Human Resource Practices on Firm Growth. In *Human Resource Management* (pp. 108–134). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201/b12878-7>

Voeller, J. G., Olstein, M. A., Marden, D. L., Jennings, J. D., Hannan, P. M., & Brinkman, D. (2005). *Succession Planning for a Vital Workforce in the Information Age*. American Water Works Research Foundation.

*Water prices compared in 36 EU-cities • Water News Europe - News EU water sector. (n.d.). Water News Europe - News EU water sector. <https://www.waternewseurope.com/water-prices-compared-in-36-eu-cities/>, Retrieved 2<sup>nd</sup> November 2022*

*Water Services Management and Governance. (n.d.). IWA Publishing.*

Water Services Management and Governance. (2012). *Water Intelligence Online, 11*. <https://doi.org/10.2166/9781780400730>, Retrieved 31<sup>st</sup> October 2022.

Watkins, S., & Hunt, J. (2017). INSTITUTIONAL CHANGE: BUILDING A RESILIENT CULTURE. In 10th annual International Conference of Education, Research and Innovation. IATED. <https://doi.org/10.21125/iceri.2017.0859>

Westerhoff, G., Gale, D., Reiter, P. D., Haskins, S. A., & Gilbert, J. B. (1998). *The Changing Water Utility: Creative Approaches to Effectiveness and Efficiency*. American Water Works Association.

Wilhelm, B., Moritz, H., Stefan, G., & Tobias, S. (2014). PLANNING FLEXIBLE HUMAN RESOURCE CAPACITY IN VOLATILE MARKETS. *IFAC Proceedings Volumes, 47(3)*, 4459–4464. <https://doi.org/10.3182/20140824-6-za-1003.01221>

World Leaders in Research-Based User Experience. (n.d.). *Open-ended vs. closed-ended questions in User Research*. Nielsen Norman Group. Retrieved Feb 11, 2023, from <https://www.nngroup.com/articles/open-ended-questions/>

*Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς.*, 28 Nov. 2022, <https://poulantzas.gr/>.

*Πλατφόρμα Τηλεκπαίδευσης πανεπιστημίου Θεσσαλίας.* Μετάβαση στην αρχική σελίδα. (n.d.). Retrieved April 2, 2023, from <https://eclass.uth.gr/>

*ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΕΝΤΥΠΙΑ.* ΕΥΔΑΠ-ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΕΝΤΥΠΙΑ. (n.d.). Retrieved January 9, 2023, from <https://www.eydap.gr/Investors/Presentations/?id=4>