

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**PANTEION UNIVERSITY
OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES**



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ**

**Η κοινωνική διάσταση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στο
πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η περίπτωση της ΔΕΗ**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Κωνσταντίνος Π. Κακούλιδης

Τριμελής Επιτροπή

Θεόδωρος Σακελλαρόπουλος, Ομ. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Χαράλαμπος Οικονόμου, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, μέλος

Μιλτιάδης Κήπας, Αν. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, μέλος

Αθήνα, 2021

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**PANTEION UNIVERSITY
OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES**



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ**

**Η κοινωνική διάσταση της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων στο
πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η περίπτωση της ΔΕΗ**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Κωνσταντίνος Π. Κακούλιδης

Τριμελής Επιτροπή

Θεόδωρος Σακελλαρόπουλος, Ομ. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Χαράλαμπος Οικονόμου, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, μέλος

Μιλτιάδης Κήπας, Αν. Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, μέλος

Αθήνα, 2021

Copyright © Κωνσταντίνος Π. Κακουλίδης, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διδακτορικής διατριβής εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διδακτορικής διατριβής για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην Οικογένειά μου

Στη γυναίκα μου Μαρία

Στον μεγάλο μου γιο Πολυχρόνη

Στον μικρό μου γιο Σωτήρη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα της διδακτορικής μου διατριβής, Ομότιμο Καθηγητή κ. Θεόδωρο Σακελλαρόπουλο, για την πολύτιμη επιστημονική συνεισφορά του στη εκπόνηση, συμβάλλοντας τα μέγιστα για την εκπόνηση και κατάρτιση της, για την συνεχή υποστήριξή του, τις παραγωγικές υποδείξεις, την άριστη συνεργασία μας αλλά και για την υπομονή που επέδειξε, την κατανόηση και την γενικότερη συμπαράστασή του όλα αυτά τα χρόνια.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής της διδακτορικής μου διατριβής, τον Καθηγητή κ. Χαράλαμπο Οικονόμου και τον Αν. Καθηγητή κ. Μιλτιάδη Κήπα, για τη καθοδήγηση και τις συμβουλές τους για την ολοκλήρωσή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον φίλο Αντώνη Κώστα, διδάκτορα Κοινωνιολογίας, για την πολύτιμη βοήθειά του σε βασικά σημεία της επιμέλειας κατά τη διάρκεια του τέλους της εκπόνησης αυτής της διατριβής. Οι παρατηρήσεις του και η γενικότερη συνεισφορά του, με τη εμπειρία που αποκόμισε από την εκπόνηση της δικής του διδακτορικής διατριβής, ήταν καθοριστική στην ολοκλήρωση της αντίστοιχης δικής μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	15
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	16
ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	17
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	18
ABSTRACT	19
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	20
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ).....	33
1.1 Εισαγωγή	33
1.2 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)	34
1.3 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Ευαισθησία ή Ευθύνη;.....	39
1.4 Τα πλεονεκτήματα από τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ στην Ευρώπη.....	43
1.5 Σύνοψη.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΗΘΙΚΗΣ	52
2.1 Εισαγωγή	52
2.2 Η Εταιρική διακυβέρνηση και το ηθικό πλαίσιο συμπεριφοράς.....	53
2.3 Η Επιχειρηματική οντότητα και η ηθική απέναντι στα κοινωνικά προβλήματα...55	
2.4 Οι «Δηλώσεις αξιών» των επιχειρήσεων και η κοινωνική νομιμοποίηση	57
2.5 Σύνοψη.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ.....	61
3.1 Εισαγωγή	61
3.2 Εννοιολογικά εταιρική κουλτούρα και ανθρώπινο κεφάλαιο – Διοικητική και οργανωσιακή κουλτούρα με ανθρωπολογική διάσταση.....	62
3.3 Ποιοτική ευελιξία στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπό το κοινωνικό πρίσμα	68
3.4 Τα Competence ως στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	85
3.5 Σύνοψη.....	94
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ (ΔΕΗ) Α.Ε.	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΗ Α.Ε.	98
4.1 Εισαγωγή	98
4.2 Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε.....	99
4.2.1 Γενικά Στοιχεία για τη ΔΕΗ Α.Ε.	99
4.2.2 Η Περιβαλλοντική Στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε.	103
4.2.3 Ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης της ΔΕΗ Α.Ε.....	104
4.2.4 Η Τηλεθέρμανση της ΔΕΗ Α.Ε.	109
4.3 Μεθοδολογία Έρευνας - Μελέτη Περίπτωσης ΔΕΗ Α.Ε.....	111
4.3.1 Καθορισμός ερευνητικού προβλήματος και ερευνητικοί στόχοι	111
4.3.2 Ταυτότητα της έρευνας (τόπος, χρόνος, δείγμα)	113
4.3.3 Ερευνητικά πεδία και επιλογή συμμετεχόντων	113
4.3.4 Εμπειρικά δεδομένα και τρόπος συλλογής δεδομένων	115
4.3.5 Ποσοτική Μέθοδος, τεχνική επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων.....	116
4.4 Τα αποτελέσματα, η παρουσίαση και η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας .	119
4.5 Συμπερασματικές διαπιστώσεις έρευνας, συζήτηση - προτάσεις.....	201
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	215
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	235

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....246

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ252

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ / ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Γράφημα και Διάγραμμα A1. Η κοινωνική ευθύνη της ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο κοινωνικό σύνολο

Γράφημα και Διάγραμμα A2. Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους καταναλωτές

Γράφημα και Διάγραμμα A3. Υπηρεσίες αντίστοιχες του οικονομικού κόστους των πολιτών

Γράφημα και Διάγραμμα A4. Αυξήσεις τιμολογίων ρεύματος ανάλογες με αύξηση υπηρεσιών

Γράφημα και Διάγραμμα A5. Ειδικές υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση κ.λπ.)

Γράφημα και Διάγραμμα A6. Περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τη νομοθεσία

Γράφημα και Διάγραμμα A7. Η ικανοποίηση των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Γράφημα και Διάγραμμα A8. Προστασία του οικοσυστήματος της περιοχής

Γράφημα και Διάγραμμα A9. Συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης κ.ά.

Γράφημα και Διάγραμμα A10. Συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών ορυχείων

Γράφημα και Διάγραμμα A11. Βελτίωση της απόδοσης ηλεκτροστατικών φίλτρων

Γράφημα και Διάγραμμα A12. Ενεργειακή αποδοτικότητα - εξοικονόμηση ενέργειας

Γράφημα και Διάγραμμα A13. Συμβολή στο βαθμό μείωσης ειδικών εκπομπών ρύπων

Γράφημα και Διάγραμμα A14. Συνεργασία της ΔΕΗ Α.Ε. με φορείς εκπαίδευσης

Γράφημα και Διάγραμμα A15. Εταιρική κοινωνική ευθύνη & προστασία περιβάλλοντος

Γράφημα και Διάγραμμα A16. Υποβοήθηση της ΔΕΗ Α.Ε. των ενεργειακών Δήμων

Γράφημα και Διάγραμμα A17. Πολιτικές ανανεώσιμων πηγών & πράσινης ανάπτυξης

Γράφημα και Διάγραμμα A18. Ειδικός Τοπικός Πόρος ανάλογος του περιβαλλοντικού κόστους

Γράφημα και Διάγραμμα A19. Ειδικός Τοπικός Πόρος - Ανάπτυξη

Γράφημα και Διάγραμμα A20. Ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος της λειτουργίας της

Γράφημα και Διάγραμμα A21. Ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος κοινωνικού συνόλου

Γράφημα και Διάγραμμα B1. Ύπαρξη Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας

Γράφημα και Διάγραμμα B2. Βαθμός εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας

Γράφημα και Διάγραμμα B3. Τομείς εργασίας με στόχους ανάπτυξης & χρονικό προσδιορισμό

Γράφημα και Διάγραμμα B4. Συμμετοχή προσωπικού στη διαμόρφωση των στόχων

Γράφημα και Διάγραμμα B5. Προσλήψεις προσωπικού με αδιάβλητο τρόπο

Γράφημα και Διάγραμμα B6. Συνέντευξη επιλογής για τις προσλήψεις

Γράφημα και Διάγραμμα B7. Έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση & εξειδίκευση προσωπικού

Γράφημα και Διάγραμμα B8. Παρακολούθηση Επαγγελματικής & Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης

Γράφημα και Διάγραμμα B9. Εκπαιδευτική πολιτική με βάση ανάγκες θέσεων εργασίας

Γράφημα και Διάγραμμα B10. Εκπαίδευση στελεχών σε γνωστικά αντικ/να του management

Γράφημα και Διάγραμμα B11. Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας εργασίας

Γράφημα και Διάγραμμα B12. Εκπαιδευτικές πολιτικές περιβαλλοντικής συνείδησης

Γράφημα και Διάγραμμα B13. Συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης

Γράφημα και Διάγραμμα B14. Ανταποδοτικότητα στο προσωπικό ανάλογα με αποδοτικότητα

Γράφημα και Διάγραμμα B15. Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού μέσα στα Τμήματα

Γράφημα και Διάγραμμα B16. Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού Κέντρου - Περιφέρειας

Γράφημα και Διάγραμμα B17. Κλιμάκωση μισθολογίου ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης

Γράφημα και Διάγραμμα B18. Ανταπόκριση μισθολογίου στην παραγωγικότητα

Γράφημα και Διάγραμμα B19. Μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με παραγωγικότητα

Γράφημα και Διάγραμμα B20. Μέριμνα για υγεία και ασφάλεια προσωπικού

Γράφημα και Διάγραμμα B21. Εξέλιξη εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων

Γράφημα και Διάγραμμα B22. Ανέλιξη προσωπικού βάσει χρόνου υπηρεσίας

Γράφημα και Διάγραμμα B23. Εξέλιξη προσωπικού - Άλλοι παράμετροι που παίζουν ρόλο

Γράφημα και Διάγραμμα B24. Φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση

Γράφημα και Διάγραμμα B25. Ύπαρξη λόγων που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού

Γράφημα και Διάγραμμα B26. Περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων

Γράφημα Γ1. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α1-Α15 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Γ2. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α3-Α4 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Γ3. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α6-Α7 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Γ4. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α9-Α10 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Γ5. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α11-Α14 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Γ6. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α20-Α21 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ1. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β1-Β2 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ2. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β3-Β4 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ3. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β7-Β13 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ4. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β11-Β20 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ5. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β15-Β16 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ6. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β19-Β24 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ7. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β22-Β23 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

Γράφημα Δ8. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β25-Β26 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Παραστατική απεικόνιση παλιάς και νέας πραγματικότητας στη σχέση ανθρώπινο κεφάλαιο - ανάπτυξη

Πίνακας 2. Οι διαστάσεις στα είδη της εταιρικής κουλτούρας

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Τα μοντέλα και οι διαστάσεις κουλτούρας των Cameron & Quinn

Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών

Σχήμα 2. Διοίκηση προσωπικού κατά τον Armstrong

ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

- Accessibility: Προσβασιμότητα
- Accounting: Λογιστική
- Audit: Έλεγχος
- Audit & Reporting: Έκθεση Απολογισμού & Έλεγχος
- Completeness: Πληρότητα
- Compliance: Συμμόρφωση
- Continuous Improvement: Συνεχής Βελτίωση
- Corporate Social Responsibility (CSR): Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)
- Embeddedness: Ενσωμάτωση
- Governance: Εταιρική Διακυβέρνηση
- Impact: Επίδραση
- Inclusivity - Περιεκτικότητα
- Issues: Ζητήματα - Κλειδιά ή Κύρια Ζητήματα
- Materiality: Απτή Προσέγγιση
- Non-Governmental Organization (NGO): Μη Κυβερνητική Οργάνωση (ΜΚΟ)
- Planning: Σχεδιασμός
- Quality Assurance: Διασφάλιση Ποιότητας
- Quality of Information: Ποιότητα Πληροφοριών
- Regularity & Timeliness: Τακτική Επανάληψη
- Responsiveness: Ανταπόκριση
- Social Report: Κοινωνικός Απολογισμός
- Social Accounting: Κοινωνική Λογιστική
- Sustainable Development: Βιώσιμη Ανάπτυξη
- Stakeholder Engagement: Διάλογος με Ενδιαφερόμενα Μέρη
- Stakeholder Groups ή Stakeholders: Ενδιαφερόμενα Μέρη (συναντάται ακόμη και ως ενδιαφερόμενα μέλη, συμμετέχοντες, εμπλεκόμενα μέρη, συντελεστές κλπ)
- Transparency: Διαφάνεια

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επικρατούσα άποψη ότι η επιχειρηματικότητα περιορίζεται στην καταγραφή των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται στη πορεία του χρόνου, είναι εσφαλμένη λόγω του ότι πλέον, είναι ευρέως δεκτό, ότι η επιχειρηματικότητα, με την ευρεία της έννοια, εκφράζει, πάνω απ' όλα, "τρόπους σκέψης" και συμπεριφορές ατόμων ή ομάδων. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), υπό αυτή την έννοια, προδιαγράφει μια σύγχρονη αντίληψη διοίκησης που επηρεάζει δραστικά τις εταιρικές αξίες και αρχές, στο πλαίσιο της σύγχρονης επιχειρηματικής δράσης, και απευθύνεται κυρίως, στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Οι σύγχρονες κοινωνίες αποδέχονται πλέον την αναγκαιότητα να οργανώνονται και να λειτουργούν οι επιχειρήσεις στη κατεύθυνση δημιουργίας ισχυρών δεσμών με τις τοπικές κοινωνίες καλλιεργώντας και αναπτύσσοντας την ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της Εταιρικής Ηθικής. Η Εταιρική Ηθική ή δεοντολογία συνδεδεμένη με την ΕΚΕ έχει ευθεία αναφορά σε πρότυπα εσωτερικά και εξωτερικά και σε κώδικες συμπεριφοράς. Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών είναι το εργατικό δυναμικό, οι ανθρώπινοι πόροι, με υψηλές γνωστικές ικανότητες και πολλαπλές δεξιότητες. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ορίζεται η διαχείριση των ανθρώπων, που σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο, συντελεί δραστικά στην υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων και στην ανάπτυξη εν γένει των επιχειρήσεων. Παράμετρος της αποτελεσματικότητας είναι η ευελιξία στην εργασία η οποία υπακούει στις διαρθρωτικές μεταβολές της αγοράς. Στην παρούσα διατριβή οριοθετήθηκε ο ερευνητικός στόχος με κεντρικό ζήτημα τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε. Τέθηκαν ζητήματα εκσυγχρονισμού ρυπογόνων παραγωγικών μονάδων, μετεγκατάσταση οικισμών, αποκατάσταση εδαφών και εδαφικού πλούτου, ανάπτυξη πολιτικής πράσινης ενέργειας, ανάπτυξη πολιτικών στο πεδίο της κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης.

ABSTRACT

The notion that, as a concept, entrepreneurship is exhausted in the counting of new businesses established in a certain period of time, is wrong because it is now widely accepted, entrepreneurship, in its broadest sense, expresses, above all, " way of thinking "and behaviors of individuals or groups of people in all their manifestations. Corporate Social Responsibility (CSR), in this sense, prescribes a modern concept of management that drastically affects corporate values and principles, in the context of modern business action, and focuses mainly on the direction of sustainable development and social welfare. Recognition by modern societies of the need for balanced and sustainable development and the fundamental changes it requires for the way businesses are organized and operated is the main reason for the development and dissemination of the idea of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Ethics. Corporate ethics or ethics related to CSR refers to internal and external standards and codes of conduct. An important competitive advantage of organizations is the workforce, human resources, with high cognitive skills and multiple skills. Human Resource Management is defined as the management of people who individually and collectively contribute to achieving goals and business development. A parameter of efficiency is work flexibility which obeys the structural changes of the market. In this dissertation, the research goal was defined with the central issue of the Public Electricity Company SA.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της διδακτορικής διατριβής είναι η μελέτη, η εξέταση και η διερεύνηση της κοινωνικής διάστασης της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Αντικείμενο της είναι η ανάλυση των πτυχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης σε συνάρτηση με τη διάσταση της εταιρικής κουλτούρας, που παγιώνει εταιρικό κλίμα και διαμορφώνει αποδοτικές πολιτικές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Ως ερευνητικός στόχος τέθηκε η μελέτη περίπτωσης της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού Ανώνυμη Εταιρεία (ΔΕΗ Α.Ε), στο πλαίσιο ανάλυσης του κοινωνικού ρόλου και της συνακόλουθης κοινωνικής ευθύνης της απέναντι στο φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον. Συνδρομητικά, έγινε προσπάθεια, να καταγραφεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΔΕΗ Α.Ε. προς το κοινωνικό σύνολο, να αναλυθεί η διοικητική λειτουργία, η εργασιακή κατάσταση και η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού της, δεδομένου ότι η ΔΕΗ Α.Ε. διαθέτει προσωπικό με πλούσια τεχνογνωσία και εμπειρία.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), είναι ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες υιοθετούν κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις συναναστροφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε εθελοντική βάση. Η κοινωνική έγκριση και νομιμοποίηση της επιχειρηματικής οντότητας, ως κοινωνικού θεσμού επιφορτισμένου με μια ζωτικής σημασίας οικονομική λειτουργία, έχει υποστεί, στην πορεία του χρόνου, σημαντικές διακυμάνσεις.

Το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων εγκύπτει όχι μόνο έναντι των κοινωνιών μέσα στις οποίες ζουν και αναπτύσσονται αλλά και στο εσωτερικό τους απέναντι στους ανθρώπους-εργαζόμενους που στηρίζουν την προσπάθεια της ανάπτυξης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την αξιοποίηση ικανών και πεπειραμένων υπαλλήλων. Ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι μόνο η φυσική παρουσία των ανθρώπων, είναι μεταξύ των άλλων, το ταλέντο, οι ικανότητες, οι εξειδικεύσεις, οι δεξιότητες, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η δημιουργία αποτελεσματικής κουλτούρας και ηθικής, που οδηγεί τους οργανισμούς σε τέτοιες

επαγγελματικές συμπεριφορές, απαιτούν σε διαχρονική βάση, ενσυνείδητη προσπάθεια και παρακινητικές πολιτικές από μέρους των διοικήσεων προς τα στελέχη και το προσωπικό. Αυτή η πολιτική του ήθους και της επαγγελματικής συμπεριφοράς, οδηγεί σε βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι αναγκαία σειρά παρεμβάσεων, έτσι ώστε να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η σωστή κουλτούρα για την οργάνωση σε κάθε επιχειρηματικό οργανισμό που ενδιαφέρεται να κατευθύνει την πρακτική του σε αυτές τις στάσεις.

Επιχειρηματική μονάδα είναι μια κοινωνική οντότητα που διέπεται από κάποιο στόχο και είναι συνειδητά δομημένη για την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών. Η κοινωνική οντότητα συνίσταται από δύο ή περισσότερα άτομα, που συνδέονται σε μια δομή, στην οποία κατανέμονται τα καθήκοντα ενώ η ευθύνη για την εκτέλεσή τους ανατίθεται σε μέλη του οργανισμού. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ο οργανισμός, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο οργανισμός που επιδιώκει το κέρδος (εμπορική υπόσταση) αλλά και ως ο οργανισμός που δεν το επιδιώκει (ιδρυματική ή σωματειακή υπόσταση). Πιο συγκεκριμένα, κοινωνική οντότητα είναι και η επιχειρηματική οντότητα, άρρηκτα συνδεδεμένη με την κοινωνία, της οποίας αποτελεί δημιούργημα. Κάθε κοινωνία έχει κάποια θεμελιώδη χαρακτηριστικά, όπως άνθρωποι, αξίες και πόρους, τα οποία επηρεάζουν τη φύση και το μάνατζμεντ των οργανισμών της. Βέβαια, η οντότητα αυτή έχει κάποιο, χαλαρά οριζόμενο, «σύνορο», που τη διαχωρίζει από το όλο περιβαλλοντικό σύστημα. Όμως αυτού του τύπου οι οντότητες αποτελούν ανοιχτά συστήματα και αυτό το «σύνορο» είναι διαπερατό σε έναν αριθμό ποικίλων και πολυάριθμων εισροών και εκροών.

Επιπρόσθετα, το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στις σύγχρονες κοινωνίες χαρακτηρίζεται από αυξανόμενους ρυθμούς αναταραχής και οι οργανισμοί θα πρέπει αδιάλειπτα να προσαρμόζονται. Η συνεχής προσαρμογή στις απαιτήσεις και προσδοκίες της κοινωνίας αποτελεί τη θεμελιώδη προϋπόθεση στη μακροχρόνια επιχειρηματική βιωσιμότητα. Χωρίς την κοινωνική έγκριση και νομιμοποίηση, δεν μπορεί να υφίσταται ο θεσμός της επιχειρηματικής οντότητας. Αυτή είναι η «κοινωνική άδεια» λειτουργίας της επιχειρηματικής οντότητας, η οποία στη συνέχεια

εξειδικεύεται νομοθετικά για τη δημιουργία του νομικού, φορολογικού, λογιστικού πλαισίου ίδρυσης και λειτουργίας της στο πλαίσιο ενός κράτους. Στο δεοντολογικό πεδίο λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα στις κοινωνίες, απαντάται το σημείο όπου γεννιέται η υποχρέωσή τους να στρέφονται σε πολιτικές κοινωνικής ευθύνης.

Παράλληλα, είναι πλέον ευδιάκριτο, ότι από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα η επιχείρηση έχει καταστεί όχι μόνο ο πιο σημαντικός οικονομικός θεσμός αλλά και μια πρωταρχική κινητήρια δύναμη για κοινωνική αλλαγή. Αν και συχνά ο τομέας της επιχειρηματικής δράσης θεωρείται πολιτικά συντηρητικός, εντούτοις, κατά πολλούς τρόπους, αποτελεί μία από τις περισσότερο ριζοσπαστικές δυνάμεις στην κοινωνία. Η επιχειρηματική οντότητα έγινε το κυρίαρχο εργαλείο για το μετασχηματισμό της επιστήμης και της τεχνολογίας σε οικονομικά χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες. Κατά την επιτέλεση αυτού του οικονομικού ρόλου προκάλεσε σημαντικές κοινωνικές αλλαγές.

Η έννοια της ανάπτυξης που κυριάρχησε μετά τον Β΄ ΠΠ είναι αυτή της αύξησης του κατά κεφαλήν ΑΕΠ, γεγονός που προσδίδει στον άνθρωπο μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο περιβάλλον και, συνεπώς, ενισχύει την ελευθερία του. Αυτή η έννοια της οικονομικής αποκλειστικά ανάπτυξης και της αύξησης ενσωματώθηκε στην στρατηγική της πρώτης δεκαετίας των ΗΕ για την Ανάπτυξη (1960). Η λογική της ήταν ότι η αύξηση αυτή στους οικονομικούς δείκτες θα οδηγούσε έμμεσα σε αυξημένη πολιτική ελευθερία, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στη βελτίωση της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και της παιδείας και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Η εμπειρία, όμως, απέδειξε ότι η αύξηση του ΑΕΠ δεν εγγυάται απαραίτητως τη δίκαιη διανομή της αύξησης ούτε και διασφαλίζει τις μη υλικές πλευρές της ανάπτυξης των ανθρώπων. Το δίδαγμα από τα αποκαρδιωτικά αποτελέσματα της πρώτης δεκαετίας για την Ανάπτυξη οδήγησε στην υιοθέτηση διαφορετικού μοντέλου ανάπτυξης κατά τη δεκαετία του 1970. Τοποθετώντας την ανθρώπινη πλευρά στο κέντρο της αναπτυξιακής διαδικασίας, τουλάχιστον στη θεωρία. Με τον καιρό έγινε πιο καθαρό ότι «ο έσχατος στόχος της ανάπτυξης είναι να επιφέρει διαρκή βελτίωση στην ευημερία του ατόμου και να απονείμει οφέλη σε όλους». Παράλληλα, η Παγκόσμια Τράπεζα αναπροσανατόλισε τις στρατηγικές της

κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1970 συνδέοντας τα περισσότερα από τα δάνεια, που χορηγούσε με τη βελτίωση της θέσης των φτωχότερων στρωμάτων του πληθυσμού. Κατά την ίδια χρονική περίοδο, στον ΠΟΕ διατυπώθηκε για πρώτη φορά η θεωρία των ‘βασικών αναγκών’, των ελάχιστων που πρέπει να παρέχονται στους ανθρώπους, για επιβίωση. Σταδιακά και υπό το πρίσμα της εγκατάλειψης του μοντέλου της οικονομικής αύξησης, η έννοια της ανάπτυξης συνδέθηκε με τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Στη συνέχεια, στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκε και η Στρατηγική για τη Διεθνή Ανάπτυξη, που υιοθετήθηκε από τη Γενική Συνέλευση του ΟΗΕ το 1980 και η οποία στον στόχο της διαρκούς βελτίωσης της ευημερίας προσέθεσε την πλήρη συμμετοχή όλου του πληθυσμού κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης και τη δίκαιη διανομή των ωφελιμάτων της ανάπτυξης. Η έννοια της ανάπτυξης συνέχισε να εξελίσσεται και να εμπλουτίζεται. Συγκεκριμένα, κατά τη δεκαετία του 1990 και ιδιαίτερα μετά τη Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (1992) τονίστηκε η βιωσιμότητα ή αειφορία (sustainability) της ανάπτυξης. Όπως φάνηκε και από διεθνή συνέδρια και διακηρύξεις, που ακολούθησαν από κει και πέρα, η ανάπτυξη συνδέθηκε πλέον άρρηκτα με τη βιωσιμότητα αλλά και με τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δημοκρατία.

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη πρέπει να ειδωθεί από την οπτική μιας διαδικασίας, που εδραιώνει και εξαπλώνει τις ουσιαστικές ελευθερίες και τα δικαιώματα του λαού. Η αύξηση του ΑΕΠ, η βιομηχανοποίηση και η τεχνολογία είναι σίγουρα πολύ σημαντικά μέσα για την προώθηση των ελευθεριών και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Αυτά, όμως, τα ανθρώπινα δικαιώματα και οι ελευθερίες εξαρτώνται επίσης και από άλλους παράγοντες, όπως οι οικονομικές και κοινωνικές ρυθμίσεις, η εκπαίδευση, η παροχή υγειονομικής περίθαλψης, η κοινωνική προστασία αλλά και τα αστικά και πολιτικά δικαιώματα και το δικαίωμα συμμετοχής στο δημόσιο διάλογο και στην αναπτυξιακή δραστηριότητα. Σταδιακά, λοιπόν, δόθηκε ένας περισσότερο ανθρωποκεντρικός, βιώσιμος και συμμετοχικός χαρακτήρας στην μονοδιάστατα αυξητική, έως τότε, έννοια της ανάπτυξης. Η έννοια της ανάπτυξης, λοιπόν,

‘αναπτύσσεται’, εμπλουτίζεται και εξελίσσεται συνεχώς, αξιοποιώντας τα διδάγματα του παρελθόντος και τις νέες θεωρητικές τάσεις.

Επιπρόσθετα, κομβικό ρόλο στην ανάπτυξη διαδραματίζει η έννοια της συμμετοχής. Προτού όμως συνδεθεί με την ανάπτυξη, η έννοια της συμμετοχής είχε αναπτύξει αυτόνομο ρόλο: η σημασία της δηλαδή κατά την αναπτυξιακή διαδικασία είχε αναγνωριστεί ήδη από τη δεκαετία του 1970 ενώ κατά τη δεκαετία του 1980 είχε ανακηρυχθεί η ίδια ως ανθρώπινο δικαίωμα. Τα κυριότερα σημεία της ήταν ότι η συμμετοχή πρέπει να διασφαλίζεται σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και ενεργειών, σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, ακόμη και διεθνές επίπεδο και ότι η έννοια αυτή υπερβαίνει την απλή, πολλές φορές τυπική, συμβατική-συμμετοχή, που προβλέπουν τα σύγχρονα δημοκρατικά συστήματα και την οποία πρέπει να καταστήσουν ουσιαστική. Επίσης, η έννοια της συμμετοχής, έχει στόχο να διασφαλίζει τον έλεγχο ή έστω την επαρκή συμμετοχή των δικαιούχων κατά τον ορισμό των αναπτυξιακών στόχων και προτεραιοτήτων και, επίσης, η ίδια πρέπει να υπάρχει σε όλα τα στάδια της αναπτυξιακής διαδικασίας, στον σχεδιασμό, στη χάραξη πολιτικής, στον ορισμό προγράμματος, στον εντοπισμό των πηγών, στην εφαρμογή του προγράμματος και στη διανομή του κόστους και των ωφελειών του προγράμματος. Η ανάπτυξη ενσωμάτωσε την έννοια της συμμετοχής, που αποτελεί πλέον ένα από βασικότερα και αναπόσπαστα στοιχεία της. Κεντρικός αποδέκτης και όχι απλώς αντικείμενο ανάπτυξης είναι ο άνθρωπος, γι’ αυτό και πρέπει να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν και να την διαμορφώνει ανάλογα, αφού πρώτα καθορίσει και διαβαθμίσει τις ανάγκες, τα συμφέροντα και τις προτεραιότητές του. Σίγουρα η πλήρης ανάμειξη, «των υπέρ ου» η ανάπτυξη, συνεπάγεται καθυστέρηση στην αναπτυξιακή διαδικασία. Η καθυστέρηση αυτή πρέπει να είναι η ελάχιστη δυνατή.

Ακολούθως, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη συμμετοχική μορφή, που πρέπει να έχει το στάδιο της διανομής των ωφελημάτων της διαδικασίας της ανάπτυξης. Η διανομή πρέπει να είναι δίκαιη και ισότιμη και η συμμετοχή όλων κατά το στάδιο αυτό είναι αυτή, που το εγγυάται. Πρέπει να δίνεται έμφαση στην ανάγκη να διαμορφωθούν πολιτικές, οι οποίες θα στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση της ευημερίας ολόκληρου (και όχι μόνο ενός μικρού μέρους) του πληθυσμού. Όλοι πρέπει να έχουν πρόσβαση

στην εκπαίδευση, στις υπηρεσίες υγείας, στην τροφή, στη στέγαση, στην απασχόληση και στη δίκαιη διανομή του εισοδήματος.

Πιο συγκεκριμένα, από τα παραπάνω προκύπτουν κάποιες ενστάσεις - ερωτήματα για το μοντέλο ανάπτυξης με την ανθρώπινη συμμετοχή: 1) Ο τρόπος που έχει αναπτυχθεί η Ελλάδα μέχρι σήμερα (το μοντέλο ανάπτυξής μας συμβαδίζει με το προεικοσαετίας ευρωπαϊκό;). 2) Ο τρόπος που καταρτίζονται τα επενδυτικά προγράμματα (χωρίς ουσιαστική παρέμβαση των πολιτών που τους αφορούν). 3) Ο τρόπος που διανέμονται τα οφέλη της ανάπτυξης (ο πολύς πλούτος, που εισέρευσε στη χώρα τα τελευταία χρόνια, πριν την οικονομική κρίση, διανεμήθηκε μάλλον με ανισομερή και άδικο χαρακτήρα). 4) Ο τρόπος που καταρτίζονται και διανέμονται τα ευρωπαϊκά προγράμματα (εν πολλοίς εν κρυπτώ, χωρίς αναλυτική ενημέρωση και συμμετοχή των ενδιαφερομένων πολιτών).

Στον αντίποδα, ουσιαστική συμμετοχή νοείται: α) Να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των πολιτών σε όλα τα ουσιώδη ζητήματα και ιδιαίτερα σε όσα τους αφορούν. β) Να υπάρχουν οι απαραίτητες υποδομές ώστε να κατατίθεται και να ακούγεται η φωνή των πολιτών. γ) Να συμμετέχουν όλοι δίκαια και ισότιμα στα οφέλη της ανάπτυξης. δ) Να ενδυναμώνονται με έλεγχο οι ΜΚΟ και οι ενώσεις πολιτών, οι καταναλωτικές οργανώσεις κτλ. ε) Να υπάρχει ισότητα στις ευκαιρίες, ισότητα στην πρόσβαση στους πλουτοπαραγωγικούς πόρους, ισότητα στη διανομή των ωφελημάτων και ισότητα στη συμμετοχή κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης. στ) Να βελτιώνεται η ευημερία ολόκληρου του πληθυσμού και ιδιαίτερα των φτωχότερων και των πιο στερημένων στρωμάτων. Η αναπτυξιακή πολιτική πρέπει να προσαρμόζεται ώστε να ενδυναμώνουν τις φτωχές και να αναπτύσσουν τις φτωχότερες περιοχές και τούτο με το ελάχιστο δυνατό αντίκτυπο στο συνολικό αποτέλεσμα της αύξησης του ΑΕΠ.

Παράλληλα, η συμμετοχή και η συμμετοχική δημοκρατία δεν έχουν μόνο πλεονεκτήματα, έχουν και μειονεκτήματα. Είναι δαπανηρό και χρονοβόρο να ακούγεται η γνώμη όλων για ένα ζήτημα. Το τελικό ισοζύγιο, όμως, είναι υπέρ της συμμετοχής, εφόσον έτσι αποκτά ουσιαστικό νόημα τόσο η ανάπτυξη όσο και η ίδια η δημοκρατία. Εν ολίγοις, για να συμμετέχεις στα οφέλη της ανάπτυξης και της

δημοκρατίας δεν είναι απαραίτητο να είσαι ενεργό κομματικό μέλος, αλλά αρκεί να είσαι πολίτης αυτής της χώρας.

Έρευνες και μελέτες αντικατοπτρίζουν αυτά τα επιτεύγματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ικανοποίηση των πολιτών για το παραγόμενο οικονομικό προϊόν και την αποτελεσματική λειτουργία της. Παράλληλα, αποκαλύπτουν και μια κοινωνική ανησυχία για τις κοινωνικές συνέπειες της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το φαινόμενο, βέβαια, της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι πολυδιάστατο, ιδιαίτερα από τη στιγμή που η εκμετάλλευση ευκαιριών προϋποθέτει να δημιουργεί κάποιος πράγματα διαφορετικά από τους άλλους. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι, η όποια κατηγοριοποίηση και ταξινόμηση των επιχειρηματιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα στοιχεία, που τους διαφοροποιούν καθώς και τις διαφορετικές προσεγγίσεις, τις παραδόσεις και τις θεωρίες στην ανάλυση του φαινομένου. Από την άλλη, οι θεαματικές αλλαγές που πραγματοποιούνται ολοένα και περισσότερο στον επιχειρηματικό τομέα, όπως η απελευθέρωση των αγορών (κίνηση κεφαλαίων και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών), πληθώρα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, δυναμική χρήση της τεχνολογίας και παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών διεργασιών, αποτελούν τις βασικές αιτίες της αύξησης του ανταγωνισμού παγκόσμια.

Οι παράγοντες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τα δομικά στοιχεία του οργανισμού και η μεγάλη ή μικρή αντιπαλότητα στην αγορά. Με άλλα λόγια οι συνθήκες διαμόρφωσης της ζήτησης καθώς και οι συντελεστές παραγωγής, δηλαδή ο αριθμός και η δυναμική των ανταγωνιστών. Η ανακατανομή της γνώσης και η δύναμη, που επιβάλλεται να έχουν οι επιχειρήσεις, είναι αναγκαία δεδομένα που γεννιούνται από τις νέες συνθήκες της αγοράς, του ανταγωνισμού και τις νέες τεχνολογίες. Δεν είναι βέβαια λίγες οι περιπτώσεις που τα στελέχη και οι διευθύνοντες βρίσκονται αντιμέτωποι με μεταβαλλόμενα πρότυπα στο επίπεδο της πρωτοβουλίας και της διοίκησης. Όλα αυτά όμως μπορεί να αποτελούν πηγές καινοτομίας, δημιουργίας και ανάπτυξης.

Επιπρόσθετα, μέσα στο ανταγωνιστικό και άναρχο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρώτιστο «άγχος» των επιχειρήσεων σήμερα είναι η επιβίωση και η διασφάλιση της διαχρονικής τους λειτουργίας. Πιθανόν, δεν είναι απλό ζήτημα, αν συνεκτιμηθεί η κατάρρευση μεγάλων επιχειρηματικών και χρηματοπιστωτικών ομίλων παγκόσμια, σε βάθος χρόνου. Αποτελεί υποχρέωση τους να διασφαλίζουν την ποιότητα και απρόσκοπτα να προωθούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα με αποτελεσματικό τρόπο. Ζητούμενο, που αποτελεί και στόχο είναι πάντα η ανάπτυξη. Οι άνθρωποι είναι ο βασικότερος παράγοντας υλοποίησης του στόχου της ανάπτυξης, καθώς είναι αλήθεια ότι η ανάπτυξη περνάει πάντα μέσα από την ανθρώπινη παρουσία και ενέργεια. Η τεχνολογία είναι σημαντικό εργαλείο στα χέρια των ανθρώπων, που ενεργούν, αλλά από μόνη της, χωρίς την πρωτότυπη διανοητική λειτουργία, δεν μπορεί να υπηρετήσει το στόχο αυτό.

Τα ζητήματα αυτά προσπαθεί να εξετάσει η παρούσα διατριβή, με βάση θεωρίες (βιβλιογραφική ανασκόπηση) και εμπειρικά αποτελέσματα, όπως καταγράφονται στην έρευνα πεδίου της εργασίας αυτής, με μελέτη περίπτωσης στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ Α.Ε).

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα της διδακτορικής διατριβής αφορά στο κατά πόσο η επιχείρηση ΔΕΗ Α.Ε., στο πλαίσιο του κοινωνικού της ρόλου, βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, αναπτύσσει πολιτικές ανάπτυξης των υπαλλήλων της και σέβεται το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον.

Η ΔΕΗ Α.Ε είναι μεγάλη επιχείρηση και ο πλούτος που παράγει συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη, τόσο της ίδιας όσο και των τοπικών κοινωνιών στις οποίες λαμβάνει χώρα η δραστηριότητά της, πέρα από το περιβαλλοντικό κόστος, που σίγουρα δημιουργεί σ' αυτές. Είναι ένα ερώτημα, αν το ισοζύγιο της παρουσίας της στους εδαφικούς χώρους, που αναπτύσσει την παραγωγή της, είναι περισσότερο επωφελές για τις τοπικές κοινωνίες από το γενικότερο κόστος που παράγει η δραστηριότητά της.

Η επιλογή της ΔΕΗ Α.Ε., σχετίζεται με ζητήματα που δεν αφήνουν, διαχρονικά επί πολλές δεκαετίες, αδιάφορους τους πολίτες που κατοικούν στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Τα ζητήματα αυτά είναι το περιβάλλον, ο οικονομικός αντίκτυπος, οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων στην επιχείρηση και η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες και σε δράσεις των τοπικών φορέων επάνω στα ανοικτά ζητήματα συνύπαρξης της τοπικής κοινωνίας με την ΔΕΗ Α.Ε., όπως είναι η Τηλεθέρμανση και ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης. Αυτά αποτελούν σημαντικές αιτίες ενδιαφέροντος για το θέμα. Η επιλογή του θέματος εξέτασης και διερεύνησης της ΔΕΗ Α.Ε., επικαιροποιείται με το θέμα της μερικής ιδιωτικοποίησης της μεγαλύτερης ΔΕΚΟ της χώρας.

Ειδικότερα, τα βασικά επιμέρους ερωτήματα της διδακτορικής διατριβής είχαν ως στόχο να εξετάσουν θέματα, όπως, η οργανωτική δομή της επιχείρησης, υπό την οπτική του ανταγωνισμού (εναλλακτικές μορφές ενέργειας, φυσικό αέριο, πράσινη ανάπτυξη κ.ά.). Αναβάθμιση υπηρεσιών προς τους πολίτες, πελάτες – καταναλωτές. Προσλήψεις, εκπαίδευση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων μέσα από την κατανομή τους σε τομείς, με βάση την απόδοση και την αξιολόγησή τους.

Με βάση την παραπάνω στόχευση, οργανώθηκε η προετοιμασία της έρευνας, προκειμένου να απαντήσει, στο κατά πόσο οι ανωτέρω παράμετροι υπάρχουν, και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στη λειτουργία του υπό διερεύνηση φορέα (ΔΕΗ Α.Ε.).

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με βάση τις θεματικές ενότητες της Δ.Δ. Περιέχει 47 ερωτήσεις κλειστού τύπου, χωρισμένες σε δύο ομάδες (Α & Β), ανά θεματική ενότητα, ανάλογα με το ερευνητικό αντικείμενο.

Η έρευνα πεδίου έλαβε χώρα στον ενεργειακό άξονα της ΔΕΗ Α.Ε. του Νομού Κοζάνης με τη συμμετοχή εργαζόμενων και στελεχών που υπηρετούν ή υπηρέτησαν στις διοικητικές υπηρεσίες, στην παραγωγή (Ατμοηλεκτρικοί Σταθμοί, Ορυχεία) και στη διανομή, σε επίπεδο διευθυντών τμημάτων και στελεχών γενικών θέσεων και τεχνικών όλων των ειδικοτήτων. Ο συνολικός αριθμός του ερευνούμενου πληθυσμού ήταν 208 άτομα.

Στη συνέχεια, αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, τοποθετήθηκαν τα δεδομένα στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS (εκδόσεις 17 & 22) και ακολούθησε η στατιστική επεξεργασία ανά ερωτηματολόγιο και συνδυαστικά και ανά ομάδες ερωτήσεων σε συναφείς θεματικές ενότητες.

Πιο συγκεκριμένα, η διδακτορική διατριβή αποτελείται από δύο μέρη και συνολικά τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο μέρος (θεωρητικό) αποτελείται από τρία κεφάλαια και πραγματεύεται την κοινωνική ευθύνη και την εταιρική ηθική υπό την οπτική της διοικητικής και οργανωσιακής κουλτούρας των ανθρώπινων πόρων με τη δέουσα ανθρωπολογική διάσταση και το δεύτερο μέρος (ερευνητικό, το 4^ο κεφάλαιο) περιέχει την έρευνα πεδίου στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ Α.Ε.).

Το 1^ο Κεφάλαιο αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και τη διάσταση της εταιρικής ηθικής. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η άποψη, σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες δρουν εθελοντικά σε ένα διττό πεδίο κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος. Η αναγνώριση της ανάγκης, από τις σύγχρονες κοινωνίες, για θεμελίωση αλλαγών, στην κατεύθυνση βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων, με κοινωνικό περιεχόμενο, είναι η βασική αιτία που αναπτύχθηκε και διαδόθηκε στην πορεία του χρόνου η ιδέα της ΕΚΕ. Ακολούθως, η ΕΚΕ κάτω από το πρίσμα της εταιρικής ηθικής προσφέρει μία σειρά ωφελειών προς τις επιχειρήσεις, που την υιοθετούν, όπως, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων και βελτίωση εικόνας και φήμης. Επιπρόσθετα, οικοδομούν καλές σχέσεις επ' ωφελεία όλων των εμπλεκόμενων φορέων και δημιουργούν συνθήκες αρμονικής και συνεργατικής ανάπτυξης με εργαζόμενους και προμηθευτές.

Στο 2^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ζητήματα της επιχειρηματικότητας, με τη διάσταση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων υψηλών δυνατοτήτων που δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και αναπτύσσουν πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης, υπό το πρίσμα της ηθικής, ενός πλαισίου αρχών, με βάση το οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται ένας οργανισμός. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι η επιχειρηματικότητα, με την ευρεία της έννοια, εκφράζει, πάνω απ'

όλα, "τρόπο σκέψης" και συμπεριφοράς ατόμων σε όλες τους τις εκδηλώσεις. Επιπρόσθετα, τίθεται η διάσταση της ηθικότητας της επιχειρηματικής δράσης. Προκύπτει, ότι οι «ηθικές εταιρείες» παρουσιάζουν αξιοζήλευτη χρηματοοικονομική επίδοση και μπορούν να προσλαμβάνουν και να διατηρούν υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό και να καλλιεργούν θετικές μακροχρόνιες σχέσεις με προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές και μετόχους. Παράλληλα, να παρακάμπτουν την «παραδοξολογία της υπερκερδοφορίας» και να επιτυγχάνουν εξισορρόπηση σκοπού και κέρδους, συμβάλλοντας θετικά στη μείωση των χρηματοοικονομικών σκανδάλων και, τελικά, στην άμβλυνση των εντεινόμενων κοινωνικών προβλημάτων.

Το 3^ο Κεφάλαιο εξετάζει το θεωρητικό υπόβαθρο της εταιρικής κουλτούρας με πρόταγμα του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Εταιρική κουλτούρα δεν ταυτίζεται απόλυτα με το «εταιρικό κλίμα». Απεικονίζει χαρακτηριστικά το σύστημα αξιών ενός οργανισμού και αναφέρεται στο περιβάλλον, στο ανθρώπινο δυναμικό και στις διαδικασίες κοινωνικοποίησής της. Παρόλο που οι δύο έννοιες, εταιρική κουλτούρα και εταιρικό κλίμα, χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, δεν είναι ίδιες. Αυτό που διακρίνει την εταιρική κουλτούρα από το εταιρικό κλίμα είναι οι αξίες, που είναι η αρχική και σημαντικότερη διαφορά μεταξύ τους. Οι αξίες αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας. Παρουσιάζονται, ως το δομικό συστατικό της που την κρατά ενιαία, σε αντίθεση με το εταιρικό κλίμα που δεν έχει κανέναν ευπροσδιόριστο πυρήνα. Επιπρόσθετα, η εταιρική κουλτούρα απαρτίζεται από επιμέρους στοιχεία, όπως, η δομική σταθερότητα, το επίπεδο ύπαρξης της κουλτούρας και η διαμόρφωση ολοκληρωμένης οργάνωσης. Ακολουθως, όσο αφορά την εργασιακή κουλτούρα, που συνδέεται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα βασικά επιμέρους στοιχεία της αποτελούν και κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Πιο ειδικά, η οργανωτική ηγεσία και η συνοχή της και η αποδοτική διοίκηση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, με την πάροδο του χρόνου, η παγίωση της εταιρικής κουλτούρας διαμορφώνει εταιρικό κλίμα μέσα στην οργάνωση. Αποτέλεσμα αυτού είναι, στο ανθρώπινο κεφάλαιο να παγιώνεται η συνείδηση για τις κοινές πεποιθήσεις και αξίες και να τις θεωρεί ολόενα και πιο πολύ, ως δεδομένες και μη διαπραγματεύσιμες. Στη συνέχεια, αναλύονται πτυχές της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) με τη διάσταση της ποιοτικής ευελιξίας. Ως ΔΑΠ ορίζεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που σε ατομικό

και συλλογικό επίπεδο συντελεί στην επίτευξη και στην ανάπτυξη των στόχων ενός οργανισμού. Ασκείται είτε από τη διοίκηση της επιχείρησης είτε από τους διοικητές του ανθρώπινου δυναμικού (μόνιμα στελέχη ή ελεύθεροι επαγγελματίες). Αυτό είναι καταφανές ιδιαίτερα στις σύγχρονες εργασιακές συνθήκες, γιατί οι ανάγκες προσαρμογής των επιχειρήσεων συνδέονται πρώτα απ' όλα, με την καινοτομική ανταπόκριση στην αγορά, τον διοικητικό εκσυγχρονισμό, την υιοθέτηση σύγχρονης τεχνολογίας και με την ανάπτυξη σύνθετων συνεργασιών και παραγωγικών διασυνδέσεων.

Το δεύτερο μέρος και ειδικότερα το 4^ο και τελευταίο Κεφάλαιο της Δ.Δ., αφορά στην έρευνα πεδίου με μελέτη περίπτωσης τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε., στο πλαίσιο της ανάλυσης του κοινωνικού της ρόλου και της συνακόλουθης κοινωνικής της ευθύνης απέναντι στο φυσικό περιβάλλον και στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η ΔΕΗ Α.Ε είναι μεγάλη επιχείρηση, μέχρι πρόσφατα η μεγαλύτερη δημόσια επιχείρηση, και ο πλούτος, που παράγει συμβάλλει στην παραγωγικότητα και στην ανάπτυξη, τόσο της ίδιας όσο και των τοπικών κοινωνιών στις οποίες λαμβάνει χώρα η δραστηριότητά της, πέρα από το περιβαλλοντικό κόστος, που δημιουργεί σ' αυτές. Η επιλογή της ΔΕΗ Α.Ε., σχετίζεται με ζητήματα που δεν αφήνουν, διαχρονικά, αδιάφορους τους πολίτες που κατοικούν στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας σχετίζεται με το κατά πόσο η επιχείρηση (ΔΕΗ Α.Ε.), στο πλαίσιο του κοινωνικού της ρόλου, βελτιώνει, ολοένα, τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, αναπτύσσει πολιτικές ανάπτυξης των υπαλλήλων της και σέβεται το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον.

Επιπρόσθετα, επιμέρους στόχοι της έρευνας ήταν να αναδείξει αποτελέσματα σε μια σειρά από ζητήματα όπως: α) η καταγραφή της οργανωτικής δομής της ΔΕΗ Α.Ε., υπό την οπτική του ανταγωνισμού που υπάρχει πλέον στην αγορά της ενέργειας, β) η εξέταση, στο πλαίσιο της κοινωνικής της ευθύνης, κατά πόσο βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, πελάτες και καταναλωτές και σέβεται ή αδιαφορεί για το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον («που την φιλοξενεί»), γ) οι πολιτικές προσλήψεων και εκπαίδευσης του προσωπικού, δ) η αξιολόγηση και αξιοποίηση των

ανθρώπινων πόρων της, δ) ο εντοπισμός προβλημάτων και οι συνέπειες των παραπάνω ζητημάτων για τη κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον, τους εργαζόμενους, τις εργασιακές σχέσεις και τους εργασιακούς θεσμούς του κλάδου.

Τέλος, ακολουθούν τα συμπεράσματα της παρούσης διδακτορικής διατριβής, που περιλαμβάνουν και ενότητα με προτάσεις όπου δίνονται ομογενοποιημένα τεκμηριωμένες απόψεις, οι οποίες προκύπτουν από τον συνδυασμό της θεωρίας και της έρευνας της συγκεκριμένης εργασίας.

Σημειώνεται ότι το παράρτημα της εργασίας αποτελείται από δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο των δύο ομάδων και στη δεύτερη είναι καταγράφονται σε πίνακες όλα τα στοιχεία της στατιστικής επεξεργασίας των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ανά ερώτηση και ανά συσχέτιση.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

1.1 Εισαγωγή

Στην πρώτη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, εξετάζεται η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (η οποία από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται και ως ΕΚΕ). Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως ΕΚΕ νοείται κυρίως η δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της περιβαλλοντικής προστασίας, της βιώσιμης ανάπτυξης, της διασφάλισης δικαιωμάτων και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και του εν γένει κοινωνικού συνόλου. Η ΕΚΕ συνδέεται και με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), ενώ η βασική της ιδέα είναι ότι επιχειρηματική οντότητα και κοινωνία διαπλέκονται, παρά το ότι αποτελούν χωριστά λειτουργούντα μέρη. Με την πολιτική της ΕΚΕ αποδεικνύεται ότι επηρεάζει την ταύτιση του καταναλωτή με την επιχείρηση.

Στη συνέχεια, στη δεύτερη ενότητα τίθεται το ερώτημα, εάν είναι ευαίσθησια ή ευθύνη η πολιτική της ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο. Είναι υποχρέωση να αναγνωρίζουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί απέναντι σε όσους και όσα συνυπάρχουν με αυτές: περιβάλλον, άνθρωποι, κοινωνία, πολιτισμός, ανθρώπινη αξιοπρέπεια, αρχές και αξίες, παροχή ίσων ευκαιριών και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής. Επιπρόσθετα, η Πράσινη Βίβλος (2001), αναφέρει ότι σεβασμός των επιχειρήσεων, ως αποτέλεσμα των στάσεων του στο θέμα αυτό, αποτελούν υψηλής αξίας εμπορεύσιμα προϊόντα.

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αναλύονται οι πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης που κατατείνουν στο να δημιουργήσουν βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρήσεις μέσα από το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης.

1.2 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Η ίδρυση, λειτουργία και επέκταση της επιχειρηματικής οντότητας, είτε στο εσωτερικό της χώρας είτε εκτός των συνόρων της, απαιτεί την άντληση κεφαλαίων από τις χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές. Οι χρηματοδότες - επενδυτές (επιχειρηματικοί φορείς, πιστωτές), που παρέχουν αυτά τα κεφάλαια, επιθυμούν ως αντάλλαγμα μια ικανοποιητική απόδοση και την ασφαλή επιστροφή (επανάκτησή) τους. Το έργο της διοίκησης της επιχείρησης, είναι η ικανοποίηση των στόχων των επενδυτών. Αυτό σημαίνει κερδοφορία. Όμως δεν θα πρέπει να αγνοούμε ότι επιχειρηματική οντότητα και κοινωνία είναι συνυφασμένες. Αυτή η διαπίστωση είναι η θεμελιώδης ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην επίσημη ιστοσελίδα της, ορίζει ως ΕΚΕ, *«την ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη επί εθελοντικής βάσης»* (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Ο ορισμός της World Business το 2000, για την ΕΚΕ, την ορίζει ως *«τη συνεχή δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται ηθικά και να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα»*. Πολλοί ορισμοί τονίζουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς. Ωστόσο, οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τα δικαιώματα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Μέσω της ΕΚΕ επιδιώκεται η εθελοντική αυτορρύθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται ο σεβασμός για τα ζητήματα αυτά με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και άλλων επωφελών κοινωνικών πρωτοβουλιών, όπως π.χ. απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού και δημιουργία ενός δίκαιου, ασφαλούς και

δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Εδώ συνδέεται ξεκάθαρα η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Ασπρίδης, 2015).

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) (2011), υποστηρίζει ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η διαρκής και συστηματική, οργανική και εθελοντική ενσωμάτωση στην επιχειρηματική λειτουργία των εταιρειών δραστηριοτήτων με κοινωνική, περιβαλλοντική και πολιτιστική διάσταση και με ουσιαστική συνεισφορά προς το κοινωνικό σύνολο. Η ΕΚΕ αναπτύσσει δράσεις μέσα στην ίδια την επιχείρηση (ανθρώπινο δυναμικό, υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, διαχείριση του περιβάλλοντος) αλλά και ευρύτερα, πέρα από τα όρια της επιχείρησης, που διαχέονται σε όλο τον κοινωνικό περίγυρο που άμεσα ή έμμεσα έχει σχέση με την επιχείρηση (ΣΕΒ, 2011).

Σύμφωνα με τον ορισμό της Παγκόσμιας Τράπεζας το 2000, η ΕΚΕ είναι «ένας όρος που περιγράφει τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, για τις οποίες θα είναι υπόλογη, σε όλους τους συμμετόχους της, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις εξετάζουν, όταν λαμβάνουν αποφάσεις, το πλήρες εύρος της επίδρασής τους στην τοπική κοινωνία, την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, εξισορροπώντας ταυτόχρονα τις ανάγκες των συμμετόχων (π.χ. των εργαζομένων, καταναλωτών, προμηθευτών και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα) με την ανάγκη πραγματοποίησης κέρδους» (CSR Europe, 2000a).

Η βασική ιδέα της ΕΚΕ σχετίζεται με το γεγονός ότι επιχειρηματική οντότητα και κοινωνία διαπλέκονται, παρά το ότι αποτελούν χωριστές οντότητες (Woodall, 1997). Επίσης, θα πρέπει να προστεθεί η άποψη του Lord Sieff, πρώην προέδρου του Δ.Σ. της Marks and Spencer plc: «*Η επιχειρηματική οντότητα τότε μόνο συνεισφέρει πλήρως σε μια κοινωνία, αν είναι αποτελεσματική (με την έννοια της οικονομικότητας), κερδοφόρα και κοινωνικά υπεύθυνη. Πρέπει να τονισθεί ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αντικατοπτρίζει οικειοθελή δράση των επιχειρήσεων και είναι συμπεριφορά πάνω και πέρα από τις απαιτήσεις του ισχύοντος νομικού πλαισίου*».

Το πεδίο μελέτης και εμπειρικής διερεύνησης της ΕΚΕ, σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, καλύπτει ένα μεγάλο εύρος θεμάτων. Πράγματι, ο οργανισμός CSR Europe, που έχει μέλη μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, αναφέρει τα ακόλουθα θέματα, ως αποτελούντα αντικείμενο μελέτης και εμπειρικής διερεύνησης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR Europe, 2000a): α) ο εργασιακός χώρος (εργαζόμενοι), β) η αγορά (πελάτες, προμηθευτές) και περιβάλλον, γ) η τοπική και η ευρύτερη κοινωνία και δ) η ηθική και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Η διαμάχη μεταξύ των υποστηρικτών και των διαφωνούντων είναι, αν η ενσωμάτωση της ιδέας της ΕΚΕ στη γενικότερη λειτουργία και στρατηγική της επιχείρησης την κάνει πιο ανταγωνιστική και κερδοφόρα. Αρκετές μελέτες επιβεβαιώνουν ότι το κοινωνικό (μη χρηματοοικονομικό) στοιχείο βελτιώνει τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Όμως υπάρχουν και μελέτες που δείχνουν ουδέτερη ή αρνητική επίδραση της ΕΚΕ στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης.

Η διασφάλιση των συμφερόντων των ιδιοκτητών, των συμμετόχων των επιχειρήσεων, των πιστωτών τους και των άλλων που συναλλάσσονται μαζί τους, δεν δικαιολογούνται να υιοθετούν διοικητικές πρακτικές που περιέχουν δόλο ή παραπλάνηση. Στο όνομα της χρηματοοικονομικής μεγιστοποίησης και της επιχειρηματικής αξίας δεν νομιμοποιούνται να αυξάνουν την τιμή της μετοχής με ανήθικους τρόπους (unethical ways). Η καθημερινή επιχειρηματική δράση στην πρακτική επιβάλλει την ακεραιότητα και την επαγγελματική ηθική ως βασικές συνθήκες για την αποτελεσματικότητα και την επιβίωση του οργανισμού. Η Εταιρική δεοντολογία και ηθική έχουν αναφορά σε εσωτερικά και εξωτερικά πρότυπα και κώδικες συμπεριφοράς, που χρησιμοποιούνται για να ρυθμίζουν τη συμπεριφοράς και να προσδιορίζουν τα όρια του σωστού και του λάθους, του καλού και του κακού.

Η μη ηθική ή ανήθικη συμπεριφορά είναι πράξεις αντίθετες στα ηθικά πρότυπα ή κώδικες συμπεριφοράς που έχει καθιερώσει η κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό η ιδέα ενός επιχειρησιακού κώδικα ηθικής είναι πιθανότατα το σημαντικότερο θέμα, για τη δυναμικά μεταβαλλόμενη κοινωνία όπου ζούμε. Η ανάπτυξη ενός κώδικα ηθικής μέσα σε μια επιχείρηση, προάγει την ηθική συμπεριφορά διότι διευκρινίζει τις

προσδοκίες της επιχείρησης αναφορικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων της και δηλώνει ότι η επιχείρηση περιμένει από τους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν τις ηθικές διαστάσεις των αποφάσεων και πράξεών τους (CSR Europe, 2000b).

Οι Siu, Zhang & Kwan (2014), κατέγραψαν και παρουσίασαν ότι, «η EKE αποδεικνύεται ότι επηρεάζει την ταύτιση του καταναλωτή με την επιχείρηση. Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής ευθύνης χτίζουν μια συγκεκριμένη εταιρική ταυτότητα που συνδέει μια επιχείρηση με μια εικόνα ανταπόκρισης, ως προς τις ανάγκες της κοινωνίας, με στόχο τη συνεχή επιβίωσή της. Όταν οι πρωτοβουλίες EKE μιας εταιρείας φαίνεται να συμπλέουν με τις αντιλήψεις των καταναλωτών, η ταύτιση ανάμεσα στον καταναλωτή είναι ισχυρότερη και οι καταναλωτές υποστηρίζουν την εταιρεία περισσότερο. Ακαδημαϊκές έρευνες έδειξαν, ότι οι καταναλωτές δέχονται ευκολότερα αρνητικές πληροφορίες από εταιρείες που θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνες».

Ο Moeller (1980), τονίζει σχετικά με αυτό το θέμα (EKE) ότι «... οι κώδικες ηθικής αποδεικνύονται συχνά πιο αποτελεσματικοί από τους κρατικούς κανονισμούς, όσον αφορά την πρόληψη κινδύνων, τη βελτίωση (εξανθρωπισμό) του εργασιακού χώρου και την αύξηση της παραγωγικότητας».

Οι Stephen, Potts & Matuszewski (2004), υπεύθυνοι του Ethics Resource Center εκφράζουν μια παρόμοια άποψη, στο πλαίσιο των νομοθετικών ενεργειών της κυβέρνησης των ΗΠΑ, προκειμένου να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα που δημιουργήθηκε από τα σημαντικά σκάνδαλα του 2002 (π.χ. Enron). Η κυβέρνηση των ΗΠΑ δημιούργησε διάφορους νόμους και κανονισμούς, προκειμένου να αποκαταστήσει την εταιρική αξιοπιστία. Παρ' ότι επιδοκιμάζουν τέτοιου είδους ενέργειες, δεν πιστεύουν ότι είναι επαρκείς. Υποστηρίζουν μια ευρύτερη θεώρηση της εταιρικής ηθικής και των θεμάτων της εταιρικής διακυβέρνησης. Θεωρούν ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τις απαιτήσεις του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, προκειμένου να δημιουργήσουν αποτελεσματικά προγράμματα για να γνωστοποιήσουν τις εταιρικές ηθικές αξίες. Οι

διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι αυτές οι αξίες γίνονται κατανοητές και εφαρμόζονται σε δύσκολες περιπτώσεις.

Επιπρόσθετα, το Epi, Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής του Ηνωμένου Βασιλείου - Institute of Business Ethics (IBE, 2003), καταγράφει μελέτη στην οποία συγκρίνονται οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις δύο κατηγοριών επιχειρήσεων, εκείνων με αποδείξιμη δέσμευση σε ηθική συμπεριφορά και εκείνων χωρίς. Η μέτρηση της χρηματοοικονομικής επίδοσης έγινε με τη χρήση διαφόρων δεικτών και κάλυπτε χρονικό ορίζοντα πέντε ετών. Οι ηθικές επιχειρήσεις με βάση το δείκτη Οικονομικής Προστιθέμενης Αξίας (Economic Value Added) παρουσίασαν καλύτερα αποτελέσματα σε τέσσερα από τα πέντε έτη.

Στη συνέχεια, τίθεται και η διάσταση της φιλανθρωπίας. Άποψη που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και επεκτάθηκε και σε άλλα μέρη του πλανήτη, έχοντας πεδίο δράσης το περιβάλλον και την αειφορία στην ανάπτυξη. Σημαντικός σταθμός για την «είσοδο» της ΕΚΕ στην Ευρώπη είναι η υιοθέτηση το 2001 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή της Πράσινης Βίβλου «για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» που έδωσε την ευκαιρία να γίνει μια ευρύτατη δημόσια συζήτηση για την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (Baxevanidou, 2008).

Ακολούθως, η Ευρωπαϊκή Ένωση το καλοκαίρι του 2002 υιοθέτησε την ανακοίνωση, «*Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Μια συνεισφορά των επιχειρήσεων στη βιώσιμη ανάπτυξη*». Θεσμοθετήθηκε επίσης, ένα πολυμερές Φόρουμ της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση της ΕΚΕ σε πρακτικό επίπεδο, που ανακοίνωσε τα συμπεράσματά του στο τέλος του 2004. Το Μάρτιο του ίδιου έτους η ΕΕ με νέα της ανακοίνωση προωθεί τη συνεργασία μεταξύ της ΕΕ και των επιχειρήσεων σε θέματα ΕΚΕ και είχε προτείνει την επανέναρξη των εργασιών του Φόρουμ το έτος 2006 ώστε να εξεταστεί η πρόοδος που θα είχε σημειωθεί. Ασφαλώς, οι επιχειρήσεις και όλοι οι φορείς που υιοθετούν την ΕΚΕ επενδύουν και στη βελτίωση της φήμης τους. Δεν είναι όμως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δημόσιες σχέσεις, δεν είναι ακόμη ένα εργαλείο προβολής, είναι δράσεις σε εθελοντική βάση με πρακτικά αποτελέσματα στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής. Η ΕΚΕ αποτελεί έναν ισχυρό θεσμό μέσα στην

Ευρώπη και λειτουργούν 18 ευρωπαϊκά εθνικά δίκτυα μεταξύ των οποίων και της χώρας μας. Εκτιμάται ότι, καθώς οι πολίτες συνεχώς θα ευαισθητοποιούνται σε θέματα περιβαλλοντικά με την ευρύτερη έννοια, η ΕΚΕ θα ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων (Baxevanidou, 2008).

1.3 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Ευαισθησία ή Ευθύνη;

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η τήρηση του καθήκοντος των επιχειρήσεων είναι συνήθως γνωστή ως «εταιρική κοινωνική ευθύνη» (CSR) ή «υπεύθυνη επιχειρηματική συμπεριφορά» (RBC) (CSR Europe, 2000a). Ο όρος ΕΚΕ αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα, «οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό περίγυρο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν, επομένως, να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Οφείλουν να σέβονται τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας, το σεβασμό προς τον άνθρωπο και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής» (CSR Europe, 2000a).

Η ΕΚΕ αποτελεί ένα δυναμικό όσο και απαιτητικό τομέα δραστηριότητας στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας και υποδηλώνει την ισόρροπη αντιμετώπιση της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της λειτουργίας μιας επιχείρησης ενώ εδράζεται στο τρίπτυχο, *οικονομική ανάπτυξη, βιωσιμότητα, κοινωνική συνοχή*. Οι σύγχρονες κοινωνίες πλέον αποδέχονται την ανάγκη να υποστηρίξουν ισορροπημένη και βιώσιμη ανάπτυξη αλλά και να προωθούν θεμελιώδεις αλλαγές που αυτή προϋποθέτει σε σχέση με τους τρόπους που γίνεται η οργάνωση και η λειτουργία των επιχειρήσεων. Αυτή η φιλοσοφία αποτελεί τη βασικότερη αιτία για την ανάπτυξη και την διάδοση της ιδέας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR Europe, 2000a). Τα τελευταία όμως χρόνια πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει την απομάκρυνση τους από παραδοσιακές

αντιλήψεις που περιόριζαν τον κοινωνικό τους ρόλο μόνο σε κάποιες δωρεές για σκοπούς κοινωφελείς όπως είναι οι χορηγίες σε πάσης φύσεως εκδηλώσεις και σε λήψη μέτρων βασικής φροντίδας για τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις αυτές. Υιοθετούν έτσι σταδιακά και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα μία πολύ συστηματική και συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης της ΕΚΕ που αναφέρεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Η πολιτική αυτή της μεταστροφής στοχεύει μακροπρόθεσμα στη διεύρυνση της απόδοσής τους μέσα από πρακτικές που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως είναι τα άτομα και οι ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τη λειτουργία ενός οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι πολιτικοοικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που αναδύονται εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και πυροδοτούν ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές έχουν ως αποτέλεσμα να αλλάζουν οι απόψεις και οι προσδοκίες των κοινωνιών για την παρουσία και το ρόλο των οργανισμών. Οι εταιρείες κρίνονται πια και με βάση περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια και όχι στενά με κριτήρια οικονομικά ή ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν (CSR Europe, 2000b).

Στη μελέτη του Υπουργείου Εργασίας της Κύπρου (2006) αναφέρεται ότι η ΕΚΕ αναδείχθηκε ως εξέχον θέμα για τον επιχειρηματικό κόσμο από τις αρχές της δεκαετίας του '90 ιδιαίτερα μέσα από μια σειρά «σκανδάλων» ή δυσφημιστικών εκστρατειών που έπληξαν μια σειρά από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και που προκάλεσαν τη συνειδητοποίηση εκ μέρους των επιχειρήσεων, του πόσο ευαίσθητες ήταν σε ζητήματα που συχνά δεν άπτονταν των προϊόντων που παράγουν και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Έκτοτε, το θέμα της συστηματικής διαχείρισης της κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις σε ολόκληρο τον κόσμο και ιδιαίτερα στην Ευρώπη. Κάποια ενδεικτικά παραδείγματα που ενδυναμώνουν τις παραπάνω απόψεις αποτελούν οι υποθέσεις της Exxon (το ναυάγιο Exxon Valdez και η οικολογική καταστροφή στις ακτές της Αλάσκας), της πετρελαϊκής εταιρείας Shell (οι υποθέσεις Brend Spa και τα επεισοδίων στη Νιγηρία), της Nestle (η παιδική φόρμουλα στην Αφρική και η εργασία ανηλίκων σε φυτείες καφέ), της Nike (η καταναγκαστική εργασία και η εργασία ανηλίκων στην Ασία), των I.G. Farben, VW και Daimler-Benz (οι αποκαλύψεις που αφορούν την εργασία αιχμαλώτων κατά τον Β΄ Π.Π.), των Perrier και Coca-Cola (τα προβλήματα με

δηλητηριάσεις από την κατανάλωση των προϊόντων αυτών) και η υπόθεση Enron - Andersen (επιβεβαίωση ψευδών στοιχείων, οικονομική κατάρρευση του ομίλου) (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Σε εθνικό επίπεδο, αρκετές ευρωπαϊκές χώρες έχουν θεσπίσει την υποχρέωση δημοσίευσης συγκεκριμένων στοιχείων για τα περιβαλλοντικά, εργασιακά και κοινωνικά ζητήματα που προκύπτουν από τη δραστηριότητα των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Όπως συμβαίνει στις Γαλλία, Ιταλία και τις σκανδιναβικές χώρες για περιβαλλοντικά στοιχεία. Η έννοια της ΕΚΕ εξελίσσεται διαρκώς, ώστε να συμπεριλάβει και τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών για τη θέσπιση προτύπων, την συστηματική παρακολούθηση, τον έλεγχο και την πιστοποίηση των διαδικασιών κοινωνικού ελέγχου, που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Σταδιακά προκύπτουν όλο και περισσότερες διεθνείς πρωτοβουλίες για την προώθηση, ανάπτυξη και συστηματοποίηση της ΕΚΕ. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εθνικά και υπερεθνικά δίκτυα συνεργασίας επιχειρήσεων και επιχειρηματικών ενώσεων, τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης της ΕΚΕ, το κίνημα για τις ηθικές επενδύσεις, οι αντίστοιχοι δείκτες κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρήσεων και οι πρωτοβουλίες της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ο.Η.Ε, όπως η FTSE4Good Index και Dow Jones Sustainability Indexes (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Μετά το έτος 2000, η πρωτοβουλία του Γενικού Γραμματέα του ΟΗΕ δημιούργησε το Global Compact, με στόχο να ενώσει τις προσπάθειες επιχειρήσεων, συνδικαλιστικών φορέων και οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών στους τομείς των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εργασίας, του περιβάλλοντος και της καταπολέμησης της διαφθοράς. Η Global Compact του Ο.Η.Ε. δραστηριοποιείται στην προώθηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης καθιστώντας τις επιχειρήσεις μέρος της λύσης των προβλημάτων που γεννά η παγκοσμιοποίηση. Τα τελευταία χρόνια πάρα πολλές επιχειρήσεις και οργανώσεις ανά τον κόσμο εντάσσονται εθελοντικά στην προσπάθεια του Global Compact υιοθετώντας τις δέκα βασικές αρχές που τη διέπουν. Τέσσερις θεματικές ενότητες διαχωρίζουν τις δέκα βασικές αρχές που συνοπτικά αναλύονται παρακάτω και αφορούν την πρακτική των επιχειρήσεων: 1. *Τα Ανθρώπινα Δικαιώματα*, α) να σέβονται και να υποστηρίζουν τα

αναγνωρισμένα διεθνώς ανθρώπινα δικαιωμάτων, β) να μην εμπλέκονται σε παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, 2. *Εργασιακά Πρότυπα*, γ) να σέβονται τις συνδικαλιστικές ελευθερίες και τα δικαιώματα των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δ) να μην επιτρέπουν την καταναγκαστική εργασία, ε) να απαγορεύουν την παιδική εργασία, στ) να μην κάνουν διακρίσεις στην εργασία, 3. *Περιβάλλον*, ζ) να εφαρμόζουν προληπτικές προσεγγίσεις στην προστασία του περιβάλλοντος, η) να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, θ) να αναπτύσσουν, να χρησιμοποιούν και να διαδίδουν φιλικές για το περιβάλλον τεχνολογίες, και, 4. *Καταπολέμηση της Διαφθοράς*, ι) να ενεργούν κατά της διαφθοράς, συμπεριλαμβανομένων του εκβιασμού και της δωροδοκίας (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Έρευνα των Financial Times (1999), κατέδειξε ότι με την αύξηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης σε ότι αφορά τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων, παρατηρείται πως τα ενδιαφερόμενα μέρη και ιδιαίτερα οι μη κυβερνητικές οργανώσεις και οι ενώσεις τοπικών συμφερόντων, συνειδητοποιούν σταδιακά τη μεγαλύτερη δύναμη που τους εξασφαλίζουν οι νέες τεχνολογικές και πολιτικές συνθήκες έναντι των εταιριών και κινητοποιούνται εντονότερα για την προώθηση των αιτημάτων και προσδοκιών τους. Οι καταναλωτές, παρουσιάζουν επίσης, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την κοινωνική και περιβαλλοντική επίδραση των προϊόντων και υπηρεσιών που αγοράζουν καθώς και των εταιριών που τα προσφέρουν. Το 70% των ευρωπαϊών καταναλωτών υποστηρίζει, ότι η κοινωνική ευθύνη μια επιχείρησης επηρεάζει τις αγοραστικές του αποφάσεις και ο ένας στους πέντε καταναλωτές είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για περιβαλλοντικά και κοινωνικά πιο «υπεύθυνα» προϊόντα. Παρόμοια, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την κοινωνική συμπεριφορά των εργοδοτών τους και οι εταιρείες που φαίνονται να υποστηρίζουν πιο ενεργητικά τις ανάγκες της κοινωνίας συγκρατούν ευκολότερα τους καλύτερους υπαλλήλους τους ή προσλαμβάνουν σταδιακά άτομα που συνήθως αποτελούν θύματα διακρίσεων και προκαταλήψεων, ανεξάρτητα από τα εργασιακά προσόντα και τη διαθεσιμότητά τους. Ενδεικτική αυτής της αυξημένης ισχύος των καταναλωτών και των μη κυβερνητικών οργανώσεων αποτελεί η τάση που παρουσιάζεται σε πολλές μεγάλες πολυεθνικές

επιχειρήσεις για την επέκταση της εφαρμογής της ΕΚΕ και στα ευρύτερα δίκτυα των συνεργατών τους στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τους, όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις που εμπορεύονται καφέ και σοκολατούχα προϊόντα δέχτηκαν πιέσεις εξαιτίας των συνθηκών εργασίας σε φυτείες από τις οποίες αγοράζουν πρώτη ύλη, αν και αυτές οι φυτείες δεν βρίσκονταν υπό τον άμεσο έλεγχο και ιδιοκτησία τους (CSR Europe, 2000a & 2000b).

1.4 Τα πλεονεκτήματα από τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ στην Ευρώπη

Οι εταιρείες που προσμετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδρασή τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώνουν την εικόνα τους απέναντι στα συναλλασσόμενα με αυτές μέρη, πελάτες, καταναλωτές, προμηθευτές, προσωπικό, κρατικούς φορείς και υπηρεσίες, επιχειρηματικές και εργατικές ενώσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Ωστόσο, τα κέρδη από τη συστηματική εφαρμογή και διαχείριση της ΕΚΕ είναι πολύπλευρα και ξεφεύγουν πέρα από την απλή βελτίωση της δημόσιας εικόνας ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί είναι σε θέση να βελτιώνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά τους, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται επιχειρηματικούς κινδύνους καθώς μπορούν να οικοδομούν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με μεγάλη γκάμα άλλων φορέων και οργανισμών και να αναπτύσσονται σε αρμονική συνεργασία με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές τους. Επιπλέον, η εμπλοκή με τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ παρέχει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να εκτιμούν περισσότερο το εξωτερικό του περιβάλλον ευθυγραμμίζοντας τη λειτουργία τους με σειρά από κανονιστικές διατάξεις των κυβερνήσεων και κοινωνικές επιθυμίες και απαιτήσεις που ενδεχόμενα διέλαθαν στο παρελθόν της προσοχής τους (Meda communication, 2012).

Σύμφωνα με τους Curtis & Verschoor (2003), βασικά πλεονεκτήματα που έχουν πείσει σημαντικές επιχειρήσεις της Ευρώπης να υιοθετούν μοντέλα ανάπτυξης και διαχείρισης της ΕΚΕ είναι συνοπτικά τα ακόλουθα: 1) Αξιολόγηση και διαχείριση των πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων και ιδιαίτερα των σχετικών με τη φήμη της

εταιρείας. Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται ενεργά σε διάλογο και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πιο καθαρή εικόνα για τους πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν και παράλληλα, έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται καλύτερα πιθανές οικονομικές κρίσεις και να τις προσπερνούν ταχύτερα και με μικρότερες απώλειες. 2) Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder groups) που εμπλέκονται με αυτές, όπως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι κυβερνητικοί και κρατικοί φορείς, οι ΜΚΟ και οι τοπικές κοινότητες. Η συστηματική προσέγγιση αποκαλύπτει συχνά τα ενδιαφερόμενα μέρη που η εταιρεία αγνοούσε στο παρελθόν και διαστάσεις του ενδιαφέροντός τους που, αν και σημαντικές, δεν είχαν γίνει κατανοητές. 3) Η συμμόρφωση με το υπάρχον και μελλοντικό κανονιστικό πλαίσιο σε τομείς όπως η προστασία του περιβάλλοντος, τα εργασιακά δικαιώματα και η παροχή χρήσιμης πληροφόρησης. 4) Η βελτίωση της εταιρικής φήμης και της εικόνας, που αποτελεί και τον βασικό λόγο της ενασχόλησης του οργανισμού με την ΕΚΕ. Η εταιρική φήμη εδράζεται στην εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των καταναλωτών και απαιτούνται χρόνια για να οικοδομηθεί και να παγιωθεί. Στον αντίποδα όμως μπορεί και να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα όταν η εμπιστοσύνη των καταναλωτών και της κοινής γνώμης απολεσθεί. Οι επιχειρήσεις που ξοδεύουν τεράστια ποσά προκειμένου να υποστηρίξουν άλλες μορφές των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, πολλές φορές διαπράττουν το σφάλμα, να αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό προφίλ μπορεί να έχει στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα. Συνδρομητικά, έρευνα που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Millennium και έλαβε χώρα σε 23 χώρες με τη συμμετοχή 25.000 πολιτών το έτος 1999, κατέδειξε πως οι δύο στους τρεις που ερωτήθηκαν επιθυμούν οι επιχειρήσεις να συνεισφέρουν για κοινωνικούς σκοπούς, ενώ το 40% έχει «τιμωρήσει» ή σκεφτεί να «τιμωρήσει» με την καταναλωτική του συμπεριφορά και αποχή από εταιρείες που δε θεωρεί ότι είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Στη συνέχεια, κατά την ίδια έρευνα, η φήμη μιας εταιρείας σχετίζεται περισσότερο με την κοινωνική της ευθύνη (56%), σε σχέση με την ποιότητα και τη φήμη των προϊόντων της (40%). 5) Η θεμελίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντός της μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών για ζητήματα κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας (Curtis & Verschoor, 2003).

Ένας διαρκώς αυξανόμενος αριθμός ευρωπαϊκών εταιρειών υιοθετούν τις εταιρικές τους στρατηγικές για την ΕΚΕ απαντώντας σε ποικίλες οικονομικές και περιβαλλοντικές πιέσεις. Μια νέα Πράσινη Βίβλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με θέμα: «Πρώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για εταιρική κοινωνική ευθύνη» αποτέλεσε την αρχή για μια μεγάλη συζήτηση σχετικά με τα οφέλη της ιδέας και τους τρόπους που θα μπορούσε να εφαρμοσθεί πιο εκτεταμένα. Η νέα αυτή πρόταση διαλόγου δίνει περιεχόμενο στο πολιτικό μήνυμα που προέκυψε από την ευρωπαϊκή συνάντηση κορυφής στη Λισσαβόνα το Μάρτιο του 2000. Εκεί στη Λισσαβόνα οι ευρωπαίοι ηγέτες απηύθυναν ειδική έκκληση στις εταιρείες για εφαρμογή πολιτικών κοινωνικής ευθύνης σε τομείς όπως, η κατάρτιση και η δια βίου μάθηση, η οργάνωση της εργασίας, οι ίσες ευκαιρίες, η κοινωνική συμμετοχή και τέλος η αειφόρος υπόσταση της ανάπτυξης. Οι εταιρείες ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν την έννοια του «τριπλού καθαρού αποτελέσματος» με την εθελοντική ανάληψη κοινωνικών και περιβαλλοντικών ευθυνών, παράλληλα με τις οικονομικές. Η Επιτροπή θεωρεί, ότι οι πτυχές αυτές μπορούν να συνδυαστούν αρμονικά για πιο παραγωγικές και προσοδοφόρες επιχειρήσεις σε συνάρτηση με την αειφορία και την ευθύνη. Ο Επίτροπος της ΕΕ αρμόδιος για τις επιχειρήσεις Erkki Liikanen εξηγούσε: *«Όλο και περισσότερες εταιρείες συνδυάζουν πλέον το κέρδος με την ορθή ηθική και περιβαλλοντική πρακτική. Οι ευσυνείδητες εταιρείες όχι μόνο προσελκύουν και διατηρούν τους καλύτερους εργαζόμενους, αλλά μπορούν και να αποκτήσουν το προβάδισμα στο παιχνίδι της τεχνολογίας, πράγμα που είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα»* (Chakrabarty, 2015).

Ακολούθως, η σύνοδος κορυφής του Συμβουλίου στο Γκέτεμποργκ, τον Ιούνιο του 2001 πρόσθεσε στην ατζέντα της Λισσαβόνας τη διάσταση του περιβάλλοντος. Η ΕΚΕ είναι ένα κομμάτι της ευρύτερης στρατηγικής που οδηγεί στην αειφόρο ανάπτυξη, που εγκρίθηκε στη συνάντηση κορυφής, και η οποία τονίζει ότι η μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος συμπορεύονται. Προκειμένου να εφαρμοσθεί με επιτυχία η ΕΚΕ, πρέπει να καταστεί κύριο στοιχείο της επιχειρηματικής κουλτούρας των εταιρειών και να συμπεριλαμβάνεται στις διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της εκτέλεσης των εργασιών, στην πολιτική για το προσωπικό και στις

καθημερινές αποφάσεις. Στη συνέχεια, βάζοντας υψηλά πρότυπα οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν πρακτικές για μεγαλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, να ενθαρρυνθεί η ποικιλία στη εργασία του εργατικού δυναμικού και να εμφυσήσουν στο προσωπικό προοπτικές ανέλιξης και σταδιοδρομίας. Όλα αυτά θα μπορούσαν να έχουν μέσο αντίκτυπο στην παραγωγή και στο κέρδος μέσα από την αυξανόμενη παραγωγικότητα, του χαμηλότερου ρυθμού εναλλαγής του προσωπικού και τη μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών από το προσωπικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001).

Επιπρόσθετα, η Πράσινη Βίβλος (2001), καταδεικνύει σε πολλά της σημεία ότι είναι προς το συμφέρον των εταιριών να κάνουν περισσότερα από όσα απαιτούνται νόμιμα στις διαπραγματεύσεις τους με τους κύριους εταίρους τους. Σεβασμός και καλό όνομα, ως εργοδότης, είναι υψηλής αξίας εμπορεύσιμα προϊόντα. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη δεν περιορίζεται μόνο στη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Η φιλοσοφία καταδεικνύει και τον τρόπο που συμπεριφέρεται μια εταιρεία, απέναντι στους πελάτες της και την κοινωνία γενικά και θα μπορούσε να δείξει το βαθμό στον οποίο η κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά προς όφελος της κοινωνίας μπορεί να ανταμειφθεί από την αγορά. Οι σχέσεις με το γειτονικό περιβάλλον έχουν ιδιαίτερη σημασία. Επειδή τούτο αποτελεί πολλές φορές κρίσιμης σημασίας αγορά και μια σημαντική πηγή εργατικού δυναμικού, είναι προς όφελος των εταιριών να υπάρχει σωστή λειτουργία του κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού πλαισίου που τις περιβάλλει. Η παράδοση της κοινωνικής ευθύνης για τις ΜΜΕ σε τοπικό επίπεδο είναι ισχυρή, όπως με μια χορηγία για αθλητικές ή πολιτιστικές εκδηλώσεις. Οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να προωθήσουν την ένταξή τους σε διάφορες αγορές μέσα από δραστηριότητες της ΕΚΕ. Αυτό μπορούν να το κάνουν είτε μέσα από τη στήριξη των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε αρχική φάση εκκίνησης μέσω των ΜΜΕ, είτε παίρνοντας μερίδια μειοψηφίας σε τέτοιες εταιρείες. Αυτή η τελευταία είναι πρακτική που είναι γνωστή ως «εταιρικό τόλμημα» (corporate venturing). Οι εταιρείες έχουν ωφέλεια από τη δυνατότητα να συγκεντρώνουν κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη δικτύων γύρω τους και δημιουργεί επιπλέον συνδέσμους με άλλες εταιρείες. Παράλληλα, οι δραστηριότητες αυτές συντελούν και σε άλλες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και σε ένα πιο ευνοϊκό

κλίμα προς τις επιχειρήσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (Πράσινη Βίβλος, 2001).

Παράλληλα, ορισμένες εταιρείες, ιδίως πολυεθνικές, έχουν ήδη δημοσιεύσει εκθέσεις ΕΚΕ σχετικά με ζητήματα περιβάλλοντος, ή υγείας και ασφάλειας. Οι τομείς όμως που καλύπτονται και οι λεπτομέρειες που παρέχονται διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Για να επιτευχθεί μεγαλύτερη συνέπεια και διαφάνεια, η Πράσινη Βίβλος προτείνει μεγαλύτερη συναίνεση όσον αφορά το είδος των πληροφοριών που οι εταιρείες είναι διαθέσιμες να αποκαλύψουν, καθώς και πιο πλήρη κάλυψη της λογιστικής, των εκθέσεων και του ελέγχου σε κοινωνικά θέματα. Η πρωτοβουλία είναι απόηχος της πρότασης που έκανε η Επιτροπή στην πρόσφατη ανακοίνωσή της σχετικά με τη στρατηγική για την αειφόρο ανάπτυξη, στην οποία ανέφερε δημοσίως πως εταιρείες με τουλάχιστον 500 άτομα προσωπικό θα πρέπει να δημοσιεύουν ετήσιες εκθέσεις «τριπλού καθαρού αποτελέσματος» (Μπεκιάρης & Χατζηαναστασίου, 2009).

Στη συνέχεια, οι νέες πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατατείνουν στο να δημιουργήσουν βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρήσεις. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μετά από μακρά διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, δημοσιοποίησε την 25η Οκτωβρίου 2011, την ανανεωμένη στρατηγική της για την ΕΚΕ για την περίοδο 2011-2014. Μεταξύ άλλων αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις, για να ανταποκριθούν πλήρως στην κοινωνική τους ευθύνη, θα πρέπει να έχουν υιοθετήσει μια διαδικασία που θα ενσωματώνει κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς, ηθικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και τον πυρήνα της στρατηγικής τους, σε στενή συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Ο Στόχος είναι διττός. Από τη μια, η ενίσχυση των θετικών επιπτώσεων - για παράδειγμα μέσω της καινοτομίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών που είναι επωφελείς για την κοινωνία αλλά και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις και, από την άλλη, η ελαχιστοποίηση και η πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων (Βαξεβανίδου, 2011).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η νέα πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, πρότεινε ένα πρόγραμμα δράσης για την περίοδο 2011-2014 που καλύπτει 8 τομείς: α) την ενίσχυση της προβολής της ΕΚΕ και διάδοση των καλών πρακτικών: αυτό

περιλαμβάνει τη δημιουργία ευρωπαϊκού βραβείου, και κλαδικών πλατφορμών για τις επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη με στόχο τη δέσμευσή τους και την από κοινού παρακολούθηση της προόδου, β) την βελτίωση και παρακολούθηση των επιπέδων της εμπιστοσύνης προς τις επιχειρήσεις, όπου η Επιτροπή θα προωθήσει έναν δημόσιο διάλογο σχετικά με το ρόλο και τις δυνατότητες των επιχειρήσεων και θα οργανώσει έρευνες, σχετικά με την εμπιστοσύνη των πολιτών προς στις επιχειρήσεις, γ) την βελτίωση της διαδικασίας αυτορρύθμισης όπου η Επιτροπή προτείνει τη δημιουργία ενός σύντομου πρωτοκόλλου με οδηγίες για την ανάπτυξη μελλοντικών πρωτοβουλιών «αυτορρύθμισης» και «συνρύθμισης», δ) την ενίσχυση της αναγνώρισης δράσεων ΕΚΕ εκ μέρους της αγοράς, που σημαίνει χρήση των πολιτικών της ΕΕ στους τομείς της κατανάλωσης, των επενδύσεων και των δημοσίων προμηθειών με στόχο την προώθηση της αναγνώρισης δράσεων ΕΚΕ εκ μέρους της αγοράς της υπεύθυνης επιχειρηματικής συμπεριφοράς, ε) τη βελτίωση της δημοσιοποίησης των κοινωνικών και περιβαλλοντικών πληροφοριών εκ μέρους των επιχειρήσεων, όπου η νέα πολιτική επιβεβαιώνει την πρόθεση της Επιτροπής να παρουσιάσει μια νέα νομοθετική πρόταση για το θέμα αυτό, στ) την περαιτέρω ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την έρευνα, όπου η Επιτροπή θα παράσχει περαιτέρω υποστήριξη της εκπαίδευσης και κατάρτισης του τομέα της ΕΚΕ, και θα διερευνήσει τη δυνατότητα περαιτέρω χρηματοδότησης της έρευνας στον τομέα αυτό, ε) την ανάδειξη της σημασίας των εθνικών και περιφερειακών πολιτικών ΕΚΕ, όπου η Επιτροπή προσκάλεσε τα κράτη-μέλη της ΕΕ να παρουσιάσουν ή να αναθεωρήσουν τα σχέδιά τους για την προώθηση της ΕΚΕ έως τα μέσα του 2012, ζ) την καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ Ευρωπαϊκών και Παγκόσμιων προσεγγίσεων για την ΕΚΕ όπως είναι: 1) οι κατευθυντήριες γραμμές του ΟΟΣΑ για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, 2) οι 10 αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ, 3) οι κατευθυντήριες αρχές του ΟΗΕ για τις επιχειρήσεις και τα ανθρώπινα δικαιώματα, 4) η τριμερής διακήρυξη αρχών του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και την κοινωνική πολιτική, και 5) το πρότυπο οδηγιών ISO 26000 για την κοινωνική ευθύνη. Η πρόοδος της εφαρμογής του παρόντος προγράμματος δράσης συμπεριλαμβάνεται σε έκθεση (από τα μέσα του 2014) η οποία ολοένα θα αποτελεί τη βάση για επαναπροσδιορισμό του θέματος (Williamson, Stampe-Knippel & Weber, 2014).

Ακολούθως, ο Carroll (2016), έθεσε και το θέμα των δεοντολογικών πρακτικών, που έχει και τη διεθνή του διάσταση, η οποία ολοένα αποκτά μεγαλύτερη αξία τη στιγμή που οι οργανισμοί εξερευνούν νέες αγορές και πηγές εφοδιασμού. Υποστήριξε ότι η ΕΚΕ συμπεριλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και φιλανθρωπικές προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Παράλληλα, αυξάνονται σε αριθμό οι εταιρείες που υιοθετούν κώδικες συμπεριφοράς σε τομείς της καθημερινής εργασίας, σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές που εφαρμόζουν απέναντι στους προμηθευτές τους και τους υπεργολάβους τους. Η δεοντολογική σήμανση είναι μια άλλη πρακτική, η οποία αυξάνει, στο βαθμό που οι μεμονωμένοι κατασκευαστές ή οι βιομηχανίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών δίνοντας εγγυήσεις σχετικά με την προέλευση ή τις προδιαγραφές της εργασίας. Από την άλλη πλευρά όμως, προκειμένου, να επεκταθούν αυτές και πέρα από τα προϊόντα συγκεκριμένων τομέων πιθανόν να απαιτείται να υιοθετηθούν πιο αποτελεσματικοί τρόποι για να επαληθευτούν οι δεοντολογικοί ισχυρισμοί. Η επένδυση των κεφαλαίων σε εταιρείες οι οποίες τηρούν αυτά τα συγκεκριμένα κοινωνικά κριτήρια και όχι σε εκείνες που δεν συμμορφώνονται με αυτά αποτελεί μια επιπλέον παράμετρο που είναι σε θέση να προωθήσει την ΕΚΕ. Όμως, αν η πρακτική αυτή καθίσταται όλο και πιο δημοφιλής, οι επενδυτές θα επιζητούν να έχουν πιο σαφή εικόνα για τις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά μιας εταιρείας, τέτοια εικόνα, που θα μπορούσε να προκύψει μέσα από πιο τυποποιημένες εκθέσεις σε κοινωνικά θέματα.

1.5 Σύνοψη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως ΕΚΕ νοείται μια ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες δρουν εθελοντικά σε ένα διττό πεδίο κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος. Η ΕΚΕ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, η βασική ιδέα της ΕΚΕ είναι ότι επιχειρηματική οντότητα και κοινωνία διαπλέκονται, παρά το ότι αποτελούν χωριστές οντότητες. Η ΕΚΕ με την έννοια της φιλανθρωπίας, έχει τις ρίζες της στις ΗΠΑ, σταδιακά όμως

επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο με βασικό πεδίο δράσης την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμβολή στην αειφόρο ανάπτυξη.

Οι σύγχρονες κοινωνίες αναγνωρίζουν την ΕΚΕ ως ανάγκη για να επιτευχθεί ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη και τις θεμελιώδεις αλλαγές που αυτή προϋποθέτει όσο αφορά τις πολιτικές και τους τρόπους που οργανώνονται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Αυτή η αναγνώριση είναι βασική αιτία της ανάπτυξης και διάδοσης της ιδέας της ΕΚΕ. Δεν είναι άλλωστε τυχαία η απομάκρυνση των σύγχρονων επιχειρήσεων από τον αμιγώς επιχειρηματικό και κερδοσκοπικό τους ρόλο, όπου η έννοια της ΕΚΕ καθίσταται ολοένα και περισσότερο δημοφιλής, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Με αυτό τον τρόπο, αποσκοπούν μακροπρόθεσμα να ανεβάσουν την απόδοσή τους με τη χρήση πρακτικών που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως, άτομα και ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, η έννοια της ΕΚΕ εξελίσσεται συνέχεια προκειμένου να υιοθετήσει και τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών για να θεσπισθούν πρότυπα, να συστηματοποιηθεί η παρακολούθηση, ο έλεγχος και η πιστοποίηση των διαδικασιών που απαιτούνται για αυτόν τον κοινωνικό έλεγχο και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Την προώθησή της επιδιώκουν ολοένα και περισσότερες διεθνείς πρωτοβουλίες, οι οποίες ασκούν επιρροή ακόμα και στη στάση και συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού απέναντι στα καταναλισκόμενα προϊόντα αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους και στη στάση τους απέναντι στους εργοδότες.

Η ΕΚΕ προσφέρει μία σειρά ωφελειών προς τις επιχειρήσεις, όπως χαρακτηριστικά είναι η προσφορά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων, η βελτίωση εικόνας και φήμης, η οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων και συμμαχιών με ευρεία γκάμα φορέων και οργανισμών και η αρμονική και συνεργατική ανάπτυξη με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές. Η ΕΚΕ προωθείται ιδιαίτερα στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, με την Πράσινη Βίβλο να αναφέρει ότι, πολλές φορές, συμφέρει τους οργανισμούς να κάνουν περισσότερα από όσα νόμιμα απαιτούνται, στις διαπραγματεύσεις τους με τους βασικούς εταίρους τους

και την Ευρωπαϊκή Ένωση να επιδιώκει και να επενδύει στη δημιουργία βιώσιμων και υπευθύνων επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΗΘΙΚΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να εξετασθεί ο όρος «επιχειρηματικότητα», πολυσυζητημένος όρος, αφενός λόγω της εμφάνισης πολυάριθμων νέων επιχειρήσεων και αφετέρου λόγω της απασχόλησης αναφορικά με την κοινωνική πολιτική. Ωστόσο, πρόκειται για έναν όρο διαφορετικά οριζόμενο μεταξύ των χωρών.

Στην Ευρώπη ιδιαίτερα η επιχειρηματικότητα σηματοδοτείται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων μεγάλων δυνατοτήτων, δηλαδή επιχειρήσεων που θα έχουν ανάπτυξη και προσφορά, εκτός των άλλων, νέων θέσεων εργασίας. Ακολούθως, εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα πλαίσιο αρχών, με βάση το οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται ένας οργανισμός. Τα τελευταία χρόνια, οι πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών σηματοδοτούν ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές με αποτέλεσμα τη ριζική αλλαγή των προσδοκιών της κοινωνίας για το ρόλο των επιχειρήσεων.

Ακολούθως, η άποψη ότι η επιχειρηματικότητα περιορίζεται στην καταμέτρηση των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι εσφαλμένη λόγω του ότι πλέον είναι ευρέως δεκτό ότι η επιχειρηματικότητα, με την ευρεία της έννοια, εκφράζει, περισσότερο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς ατόμων ή ομάδων στα πεδία της πρακτικής τους.

Αρχικά, εξετάζονται μορφές εταιρικής διακυβέρνησης μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο συμπεριφοράς ως μια μορφή δέσμευσης των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η επιχειρηματική οντότητα μέσα από το πρίσμα των κοινωνικών προβλημάτων, ως ρητή και δημόσια διατύπωση αξιών, που απαρτίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Ακολούθως, εξετάζεται ο βαθμός που οι «ηθικές εταιρείες» παράλληλα και ταυτόχρονα παρουσιάζουν, όπως δείχνουν πρόσφατες εμπειρικές μελέτες, αξιοζήλευτη χρηματοοικονομική επίδοση. Στην τελευταία ενότητα δίνεται μια νέα διάσταση της ηθικής επιχειρηματικότητας με τη

ρητή και δημόσια διατύπωση αξιών, ως «δήλωση αξιών», που εκφράζει την κουλτούρα των επιχειρήσεων, μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης του συγκεκριμένου οργανισμού.

2.2 Η Εταιρική διακυβέρνηση και το ηθικό πλαίσιο συμπεριφοράς

Ο Handy (2002), διάσημος διανοητής της διοικητικής επιστήμης, κατέδειξε ότι πρέπει να επανεξεταστούν οι βασικές αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις και να οριοθετηθεί ο βασικός στόχος του «επιχειρείν». Το ίδιο ισχύει και για το ρόλο του κράτους, τόσο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στο διεθνές περιβάλλον, με την προσέγγιση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της εξυπηρέτησης από ένα σημείο (one - stop shop) και της παραχώρησης αρμοδιοτήτων σε τοπικές αρχές (Περιφέρειες, Δήμοι κ.λπ.).

Όλες αυτές οι νέες και ραγδαία εφαρμοζόμενες προσεγγίσεις πηγάζουν από την ανάγκη για ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση (συνάρτηση κόστους με ωφέλειες), ενίσχυση της διαφάνειας και της ηθικής και βελτίωση της απόδοσης λόγου (accountability) προς όλους τους παράγοντες της οικονομίας όπως, πελάτες, πολίτες, νομοθετικές και ρυθμιστικές αρχές, ευρύτερη κοινωνία, συγκεκριμένες κοινότητες, επενδυτές, μέτοχοι (stakeholders). Δίνεται βαρύτητα επιπλέον στην πιο ορθολογική διαχείριση πόρων και στη συνεχή βελτιστοποίηση της ποιότητας της εξυπηρέτησης. Από τις ανάγκες αυτές δημιουργείται ένα πλαίσιο ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, το οποίο βασίζεται στη θεμελιακή αντίληψη ότι, για την επίτευξη των ανωτέρω, απαιτείται η σχεδίαση και υλοποίηση ενός νέου μοντέλου επιχειρηματικής λειτουργίας (τραπεζών, εταιρειών και οργανισμών), το οποίο θα έχει ως κύρια συστατικά (α) το πλαίσιο ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, και, (β) το πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης. Οι μέτοχοι είναι αυτοί που έχουν έννομο ενδιαφέρον στην επιτυχή, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης οποιουδήποτε μεγέθους ή κάποιου οργανισμού δημοσίου συμφέροντος, τοπικής αυτοδιοίκησης και των μη κυβερνητικών οργανώσεων (Handy, 2002).

Η ποιότητα εξυπηρέτησης για την ικανοποίηση των πελατών, ορίζεται από τις διαστάσεις: χρονική αμεσότητα, ακρίβεια, ανταπόκριση, διαβεβαίωση, συμπάθεια, λειτουργικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και συστήματα, ενώ η στόχευση ενός συστήματος ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς καθορίζεται με όρους, α) βοήθειας και υποστήριξης της διοίκησης και των στελεχών με αποτελεσματικό τρόπο μέσα σε ένα ενεργητικό επιχειρηματικό πλαίσιο διακυβέρνησης, β) ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης, ανθρώπινου κεφαλαίου και πληροφορικής, γ) χρήσης των αποτελεσματικών συστημάτων επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς με ανταλλαγή πρακτικών εμπειριών στην πράξη διαφορετικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και οικονομικά περιβάλλοντα. Το σύστημα της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς σχεδιάζεται και εφαρμόζεται στην πράξη δια μέσου του πλαισίου διακυβέρνησης, της ανάπτυξης κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, της δήλωσης αξιών και του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς (James, Fitzsimmons & Mona, 2001).

Ο Bartlett (1995) υποστήριξε ότι η έννοια της διακυβέρνησης έχει δύο διαστάσεις στη διεθνή επιχειρηματική πρακτική και οργανωσιακή θεωρία, την εταιρική διακυβέρνηση (corporate/enterprise governance) και την διακυβέρνηση της πληροφορικής (information technology governance). Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα πλαίσιο αρχών, με βάση το οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται ένας οργανισμός. Οι αρχές και οι αξίες που συνθέτουν την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζουν θέματα όπως, λειτουργία και αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, κανονισμοί λειτουργίας του οργανισμού, εσωτερικός έλεγχος, συγκρότηση και λειτουργία επιτροπών επικοινωνίας και πληροφόρησης.

Με βάση τις παραπάνω αρχές και αξίες, διαμορφώνεται και το πλαίσιο απόδοσης της επιχείρησης και καθορίζεται ο τρόπος που αυτό δημιουργείται και υπάρχει με στόχο τη βελτίωσή της. Η διακυβέρνηση της πληροφορικής έχει ως αντικείμενο τα θέματα της διοίκησης της πληροφορικής και της διαχείρισης των συστημάτων της και αποτελεί μέρος της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες σε χρηματιστήρια (ισχύει και για την Ελλάδα) έχουν την υποχρέωση να διαθέτουν Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, που καταρτίζεται με απόφαση του Διοικητικού

Συμβουλίου τους και θα πρέπει να εμπεριέχει ως ελάχιστο περιεχόμενο, τη διάρθρωση των υπηρεσιών τους και τις διασυνδέσεις μεταξύ τους. Επιπλέον, ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας ορίζει τις αρμοδιότητες των εκτελεστικών και μη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, τις διαδικασίες πρόσληψης των διευθυντικών στελεχών, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τις διαδικασίες παρακολούθησης των συναλλαγών συγκεκριμένων προσώπων, λόγω εσωτερικής πληροφόρησης τους για τις κινητές αξίες της επιχείρησης, τις δημόσιες διαδικασίες γνωστοποίησης σημαντικών συναλλαγών, τους κανόνες που διέπουν τις συναλλαγές μεταξύ των συνδεδεμένων εταιρειών και την παρακολούθηση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, της διοίκησης και του προσωπικού (Bartlett, 1995).

2.3 Η Επιχειρηματική οντότητα και η ηθική απέναντι στα κοινωνικά προβλήματα

Ο Clemmer (1996) κατέδειξε ότι η επιχειρηματική οντότητα είναι ένας κοινωνικός θεσμός που έχει επιφορτιστεί με μια, ζωτικής σημασίας, οικονομική λειτουργία. Αν ο μοναδικός λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι η πραγματοποίηση του κέρδους τότε το πιθανότερο είναι ότι δεν θα είναι πολύ κερδοφόρα. Μάλιστα, το πιθανότερο είναι, ότι η επιχείρηση αναπόφευκτα θα παύσει να υπάρχει. Αυτό αποτελεί την «παραδοξολογία του κέρδους» (the profit paradox). Η επιδίωξη του κέρδους χωρίς την ύπαρξη ενός υψηλότερου σκοπού (οράματος, αξίας) ή η επιδίωξη ενός σκοπού χωρίς κέρδος είναι εξίσου καταστρεπτικές στρατηγικές. Το ζήτημα δεν πρέπει να τίθεται ως επιλογή μεταξύ του ενός ή του άλλου, αλλά ως επίτευξη εξισορρόπησης μεταξύ κέρδους και σκοπού.

Επιπρόσθετα, επίκαιρη είναι η άποψη του καθηγητή Sperkman R. όπως αναφέρεται στο άρθρο του John S. McClenahan (2005): *«Η πραγματοποίηση κέρδους είναι σίγουρα μια από τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, όμως αυτό είναι ανάγκη να γίνει κατά έναν ηθικό τρόπο». «Η επιχείρηση», συνεχίζει, «έχει την υποχρέωση να εξασφαλίσει στους εργαζομένους της, είτε άμεσα είτε έμμεσα, ότι θα έχουν τη δυνατότητα να αμείβονται με ένα μισθό, ο οποίος θα κερδίζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο δεν θα χαρακτηρίζεται από οποιαδήποτε μορφής απειλής*

κακομεταχείρισης, μη χρησιμοποίησης παιδιών και μη χρησιμοποίησης πολλών εξαντλητικών (extended) ωρών εργασίας» (McClenahan, 2005).

Η σπουδαιότητα της ηθικής και της ακεραιότητας επιτρέπει, στις αποκαλούμενες «ηθικές εταιρείες» (ethical companies) να αποκομίσουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: α) να μπορούν να προσλάβουν και να διατηρήσουν το καλύτερο εργατικό δυναμικό, β) να καλλιεργήσουν θετικές (χωρίς προσπάθειες εξαπάτησης και χρηματοοικονομικών σκανδάλων) μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές και μετόχους. Οι χαρακτηριζόμενες ως «ηθικές εταιρείες» μπορούν επίσης, να προσφέρουν στις διάφορες ομάδες ακτιβιστών στα μέσα ενημέρωσης και στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο, επαρκείς εγγυήσεις, ώστε να αμβλύνουν την ασκούμενη προς την επιχειρηματική δραστηριότητα κοινωνική πίεση προς όφελος όλων των κοινωνικών συμμετόχων. Οι «ηθικές εταιρείες» παράλληλα και ταυτόχρονα παρουσιάζουν, όπως δείχνουν πρόσφατες εμπειρικές μελέτες, αξιοζήλευτη χρηματοοικονομική επίδοση (Stephen, Potts & Matuszewski, 2004).

Η μελέτη του καθηγητή Curtis C.V. (1998), διαπιστώνει ότι το 26,8% των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων των ΗΠΑ (στοιχεία του 1997), οι οποίες, στους ετήσιους απολογισμούς τους προς τους μετόχους, δεσμεύονται σε ηθική συμπεριφορά προς τους συμμετόχους ή δίνουν έμφαση στη συμμόρφωση προς τον υιοθετούμενο κώδικα συμπεριφοράς τους, έχουν χρηματοοικονομική επίδοση υψηλότερη από τις «μη ηθικές εταιρείες» (Curtis, 1998).

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκονται και τα ευρήματα της μελέτης των Curtis, Verschoor & Murphy (2002), ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες ταυτόχρονα δεσμεύονται στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, που θεωρούνται και είναι σημαντικά για τους συμμετόχους τους, επίσης, επιδεικνύουν υπεράνω του κανονικού (superior) χρηματοοικονομική επίδοση και φήμη (υπόληψη). Κατά την άποψη αυτών των ερευνητών, τα ευρήματα της μελέτης τους θα πρέπει να συνεχίσουν να ενθαρρύνουν περισσότερες επιχειρήσεις να εντείνουν την έμφασή τους στη λογοδοσία προς όλους τους συμμετόχους και όχι μόνο προς τους μετόχους σχετικά με την κερδοφορία. Θα

πρέπει επίσης, να ενθαρρυνθεί η πραγματοποίηση επενδύσεων σε κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνες επιχειρήσεις (Curtis, Verschoor & Murphy, 2002).

Ακολούθως, τη θετική συσχέτιση μεταξύ χρηματοοικονομικής επίδοσης και ηθικής δείχνει και η πρόσφατη μελέτη των Merwe, Leyland & Berthon (2003). Η μελέτη υποστηρίζει, με ένα σημαντικό βαθμό συσχέτισης, ότι όταν υπάρχει το στοιχείο της αριστείας (excellence), με το εννοιολογικό περιεχόμενο που δίνουν στον όρο excellence οι Peters & Waterman (2006) στο βιβλίο τους “In Search of Excellence - Lessons from America’s Best-Run Companies”, υπάρχει και το στοιχείο της ηθικής. Οι «ηθικές εταιρείες» μπορούν να παρακάμψουν την παραδοξολογία της κερδοφορίας, να πετύχουν εξισορρόπηση σκοπού και κέρδους και να συμβάλουν θετικά στην άμβλυνση των εντεινόμενων κοινωνικών προβλημάτων και των χρηματοοικονομικών σκανδάλων.

2.4 Οι «Δηλώσεις αξιών» των επιχειρήσεων και η κοινωνική νομιμοποίηση

Οι Groves & LaRocca (2011), δίνουν μια νέα διάσταση της ηθικής επιχειρηματικότητας με τη ρητή και δημόσια διατύπωση αξιών, ως «δήλωση αξιών», η οποία εκφράζει την κουλτούρα της επιχείρησης, εντός του πλαισίου διοίκησης της στρατηγικής του συγκεκριμένου οργανισμού. Το πλαίσιο διοίκησης της στρατηγικής αποτελείται από τα εξής: (α) δήλωση οράματος, αποστολής και αξιών (β) εκπόνηση στρατηγικής και καθορισμός στόχων (γ) επίτευξη των στρατηγικών σχεδίων και στόχων, και, (δ) παρακολούθηση της απόδοσης, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση - βελτίωση. Οι βασικές αξίες είναι αυτές που προωθούν δυναμικά τις κρίσιμες προτεραιότητες της κάθε επιχείρησης και καθορίζουν τον τρόπο που όλο το προσωπικό και η διοίκηση αντιδρούν με βάση τις αξίες αυτές. Ο προσδιορισμός των αξιών φωτογραφίζει τη σημασία και αξία που δίνει η επιχείρηση σε πελάτες, μετόχους, ενδιαφερόμενες ομάδες (stakeholders), προσωπικό και κοινότητα, στην οποία λειτουργεί. Οι αξίες δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις έξι και πρέπει να διέπουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η διατύπωση τους πρέπει να γίνει σε συμμετοχική βάση, σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης.

Επιπρόσθετα, ο Skaar (2012), υποστήριξε ότι η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών απαιτεί τη δημιουργία και λειτουργία οργανισμών, επιχειρηματικών μονάδων, ανεξάρτητα αν στοχεύουν στην πραγματοποίηση κέρδους ή όχι και έδωσε παραδείγματα δηλώσεων αξιών επιχειρήσεων όπως, 1. *«Είμαστε υπερήφανοι για τις υπηρεσίες που προσφέρουμε και για την ηγετική μας θέση, σεβόμαστε και δίνουμε αξία στους ανθρώπους, παρέχουμε αξία στους πελάτες μας και παρέχουμε πληροφόρηση με ποιότητα και εγκυρότητα»* ή 2. *«Μας διέπουν οι εξής αξίες: Σεβασμός, Ειλικρίνεια, Συνεργασία, Μάθηση για να είμαστε σε ηγετική θέση και Πνεύμα νίκης»*.

Παλαιότερα, οι Husted & Allen (2007), κατέδειξαν ότι ο οργανισμός (ή επιχειρηματική μονάδα) είναι μια κοινωνική οντότητα που διέπεται από κάποιο στόχο και είναι συνειδητά δομημένη για την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών. Κοινωνική οντότητα σημαίνει ότι συνίσταται από δύο ή περισσότερα άτομα, ενώ συνειδητά δομημένη σημαίνει ότι τα καθήκοντα κατανέμονται και η ευθύνη για την εκτέλεσή τους ανατίθεται σε μέλη του οργανισμού. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ο οργανισμός, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, μπορεί να χαρακτηριστεί ως οργανισμός που επιδιώκει το κέρδος (profit-seeking organizations) ή οργανισμός που δεν επιδιώκει το κέρδος (non profit or not-for-profit organizations). Οι οργανισμοί δημιουργούνται μέσα στις κοινωνίες, είναι συνδεδεμένοι με αυτές και αποκτούν οντότητα μέσα σ' αυτές. Η κοινωνική έγκριση και νομιμοποίηση της επιχειρηματικής οντότητας, ως κοινωνικού θεσμού επιφορτισμένου με μια ζωτικής σημασίας οικονομική λειτουργία, έχει υποστεί σημαντικές διακυμάνσεις.

Πιθανόν, ισχύει, ότι τα τελευταία εκατό χρόνια η επιχείρηση έχει καταστεί όχι μόνο ο πιο σημαντικός οικονομικός θεσμός, αλλά μια πρωταρχική κινητήρια δύναμη για κοινωνική αλλαγή. Αν και συχνά ο τομέας της επιχειρηματικής δράσης θεωρείται πολιτικά συντηρητικός, εντούτοις κατά πολλούς τρόπους αποτελεί μία από τις περισσότερο ριζοσπαστικές δυνάμεις στην κοινωνία. Η επιχειρηματική οντότητα έγινε το κυρίαρχο εργαλείο για το μετασχηματισμό της επιστήμης και της τεχνολογίας σε οικονομικά χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες. Η επιχειρηματική οντότητα κατά την επιτέλεση αυτού του οικονομικού ρόλου έχει προκαλέσει σημαντικές κοινωνικές αλλαγές. Οι έρευνες κοινής γνώμης αντικατοπτρίζουν αυτά τα

επιτεύγματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ικανοποίηση των πολιτών για το παραγόμενο οικονομικό προϊόν και την αποτελεσματική λειτουργία της. Όμως ταυτόχρονα αποκαλύπτουν και μια κοινωνική ανησυχία για τις κοινωνικές συνέπειες της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Husted & Allen, 2007).

2.5 Σύνοψη

Στην Ευρώπη, ο όρος επιχειρηματικότητα εμπεριέχει τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων με μεγάλες δυνατότες. Επιχειρήσεις που θα αναπτυχθούν και θα προσφέρουν, μεταξύ άλλων νέες θέσεις εργασίας. Ως εσωτερική επιχειρηματικότητα νοείται η δημιουργία νέων τομέων σε μία επιχείρηση. Επίσης, ο όρος της επιχειρηματικότητας εμπεριέχει ένα βαθμό ρίσκου σε κάθε εγχείρημα. Όμως, η άποψη ότι, η επιχειρηματικότητα ολοκληρώνει την έννοιά της στην καταμέτρηση των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, είναι εσφαλμένη λόγω του ότι πλέον είναι ευρέως δεκτό ότι η επιχειρηματικότητα, με την ευρεία έννοια του όρου, είναι κάτι βαθύτερο, εκφράζει, τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς ατόμων ή ομάδων σε όλες τους τις εκδηλώσεις.

Σημαντικές δυσκολίες στην ανάπτυξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας, που ισχύουν και στην περίπτωση της Ελλάδας, είναι η ανεπαρκής χρηματοδότηση, οι συνθήκες αυτοαπασχόλησης, το νομοθετικό πλαίσιο, ο επενδυτικές ευκαιρίες και οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί, καθώς επίσης και η εμφάνιση νέων μορφών χρηματοδότησης. Τόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση σε κεντρικό επίπεδο όσο και οι κυβερνήσεις των χωρών μελών της, έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη λήψης μέτρων για την τόνωση της «Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας» ως αντίδοτο στο μεγάλο πρόβλημα της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης που σοβεί τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό, μπορεί να συμβάλει και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Ο προσανατολισμός στη διεθνή αγορά, συνδέεται με τις αξίες και τα «πιστεύω» της επιχείρησης και συνεπώς αποτελεί χαρακτηριστικό της οργανωτικής της κουλτούρας.

Στη συνέχεια, εν όψει των εξελίξεων στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι και την εμφάνιση κρουσμάτων δολιοφθοράς κι αδιαφάνειας (πχ Enron), απαραίτητη είναι η υπόσταση και εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, το οποίο σχεδιάζεται και εφαρμόζεται στην πράξη δια μέσου του πλαισίου διακυβέρνησης, της ανάπτυξης κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, της δήλωσης αξιών και του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Βασικό ρόλο διαδραματίζει η εταιρική διακυβέρνηση, η διαφύλαξη και ικανοποίηση όλων των έννομων συμφερόντων, εντός και εκτός της συγκεκριμένης οργάνωσης κάθε επιχείρησης/οργανισμού.

Παράλληλα, η άμβλυνση και σε τελική ανάλυση η εξάλειψη του σκεπτικισμού σχετικά με τις αρνητικές κοινωνικές συνέπειες της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μπορεί να επιτευχθεί διά μέσου της υιοθέτησης της ανάλυσης του μοντέλου των ανθρώπινων προσδοκιών και οργανωσιακών σκοπών (ή σκοπών της επιχειρηματικής οντότητας). Οι «ηθικές εταιρείες» παρουσιάζουν αξιοζήλευτη χρηματοοικονομική επίδοση και μπορούν να προσλάβουν και να διατηρήσουν το καλύτερο εργατικό δυναμικό αλλά και να καλλιεργήσουν θετικές μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές και μετόχους, και να παρακάμψουν την «Παραδοξολογία της Κερδοφορίας», να πετύχουν εξισορρόπηση σκοπού και κέρδους και να συμβάλουν θετικά στην άμβλυνση των εντεινόμενων κοινωνικών προβλημάτων και των χρηματοοικονομικών σκανδάλων. Άλλωστε, η συνεχής προσαρμογή στις απαιτήσεις και προσδοκίες της κοινωνίας αποτελεί τη θεμελιώδη προϋπόθεση στη μακροχρόνια επιχειρηματική βιωσιμότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Η Εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύστημα αξιών του οργανισμού και αναφέρεται στο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό και τις διαδικασίες κοινωνικοποίησής του. Η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας προέρχεται από την ανθρώπινη ανάγκη να καταστήσει το περιβάλλον πιο ορθολογικό και με λιγότερα προβλήματα. Επιπρόσθετα, το σύστημα αξιών της οργάνωσης, που επιδιώκει την ολοκλήρωση τη εταιρικής κουλτούρας υπηρετείται καλύτερα όταν οι επιχειρήσεις ξεπερνούν εμπόδια στην ανάπτυξη και την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, Ενδεικτικά αναφέρονται, ο ανεπαρκής σχεδιασμός, ο περιορισμός της κινητικότητας των νέων ταλέντων, η αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν δικαιώματα, η αδυναμία να εναρμονιστούν πρακτικές που αφορούν διάφορα ζητήματα, όπως η αμοιβή, ο σχεδιασμός της εργασίας, η κατάρτιση και η διαχείριση απόδοσης, η αποσύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου από την απόδοση και τους στόχους του οργανισμού και η αδυναμία να μετρηθεί επακριβώς η ποιότητα των αποτελεσμάτων. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται η «εταιρική κουλτούρα» συνδεδεμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο υπό το πρίσμα των εσωτερικών αξιών απέναντι στους εργαζομένους και την αίσθηση της εταιρικής ταυτότητας που δημιουργούν οι οργανισμοί. Στη συνέχεια, παρατίθενται θεωρίες Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (στο εξής θα αναφέρεται και ως ΔΑΠ) με την κοινωνική διάσταση του θέματος σε συνάρτηση με την ΕΚΕ.

Στην ενότητα 3.2 του κεφαλαίου, εξετάζονται εννοιολογικά η εταιρική κουλτούρα και η διοικητική του ανθρώπινου κεφαλαίου με την ανθρωπολογική του διάσταση. Δίνονται στοιχεία που τοποθετούν την οργανωτική κουλτούρα στις επιχειρήσεις ως δομική σταθερότητα, σε βάθος και εύρος, που διαμορφώνει και ολοκληρώνει την οργάνωση. Αναλύονται θεωρίες διοικητικής πρακτικής με βάση πάντα την οργανωσιακή κουλτούρα που υιοθετούν και καλλιεργούν οι οργανισμοί, εξεταζόμενη μέσα από το πρίσμα της ανθρώπινης παρουσίας. Παρουσιάζονται αποτελέσματα

ερευνών που εντοπίζουν την αποδοχή των ανθρώπων στη διαδικασία της υφιστάμενης κουλτούρας και την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας και περιγράφονται συμπεριφορές ομάδων και υποομάδων και οι δυσκολίες που προκύπτουν στο συντονισμό και στην ενσωμάτωση των διαδικασιών ή των οργανωτικών δραστηριοτήτων ανάμεσα σ' αυτές.

Στην ενότητα 3.3, αναπτύσσονται θεωρίες διοίκησης προσωπικού υπό το κοινωνικό πρίσμα, που υποστηρίζουν ότι με την παράλληλη εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων είναι δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη προσπάθεια. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι πτυχές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων με τη διάσταση της ποιοτικής ευελιξίας, η οποία κάνει την εμφάνισή της στις σύγχρονες εργασιακές συνθήκες, αν ληφθεί υπόψη ότι οι ανάγκες προσαρμογής των οργανισμών έχουν ευθεία αναφορά πρώτα απ' όλα στον διοικητικό εκσυγχρονισμό τους, την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανάπτυξη σύνθετων συνεργασιών και παραγωγικών διασυνδέσεων και στην καινοτομική ανταπόκρισή τους στην αγορά.

Στην τελευταία ενότητα 3.4, παρουσιάζονται τα Competence ως στρατηγική ΔΑΠ και ως ικανότητα να εκτελούνται δραστηριότητες μέσα σε έναν επαγγελματικό χώρο στο επίπεδο που επιθυμεί η διοίκηση.

3.2 Εννοιολογικά εταιρική κουλτούρα και ανθρώπινο κεφάλαιο – Διοικητική και οργανωσιακή κουλτούρα με ανθρωπολογική διάσταση

Κατά τη άποψη των Shadur, Kienzle & Rodwell (1999), η οποία συμφωνεί με απόψεις πολλών ακαδημαϊκών, η εταιρική κουλτούρα δεν είναι αυτό που αποκαλείται εταιρικό κλίμα. Παρόλο που οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, δεν είναι οι ίδιες. Αυτό που διακρίνει την εταιρική κουλτούρα από το εταιρικό κλίμα είναι οι αξίες, που είναι η αρχική και σημαντικότερη διαφορά μεταξύ τους. Οι αξίες, που αποτελούν τον πυρήνα της εταιρικής κουλτούρας μπορούν να ειπωθούν ως το δομικό συστατικό που την κρατά ενιαία, σε αντίθεση με το εταιρικό κλίμα που δεν

έχει κανέναν ευπροσδιόριστο πυρήνα. Επομένως, δεν διαθέτει τις εσωτερικές αξίες που παρέχουν στους εργαζόμενους την αίσθηση της εταιρικής ταυτότητας.

Επιπρόσθετα εγκύπτουν εμπόδια στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η πρόκληση δεν αρκεί μόνο να βρεθούν τρόποι στρατολόγησης και διατήρησης των εξαιρετικών ταλέντων. Κάθε οργανισμός πρέπει επίσης να ξεπεράσει και άλλα εμπόδια στην ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως είναι: 1) Ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η κακή διάρθρωση των καθηκόντων. 2) Ο περιορισμός της κινητικότητας των νέων ταλέντων από τους μόνιμους και παλαιότερους εργαζομένους. 3) Η αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν δικαιώματα και όχι ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις ενώ παράλληλα τους παρέχονται κίνητρα για να αποδώσουν. 4) Η αδυναμία να εναρμονιστούν πρακτικές που αφορούν διάφορα ζητήματα, όπως η αμοιβή, ο σχεδιασμός της εργασίας, η κατάρτιση και η διαχείριση απόδοσης. 5) Η αποσύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου από την απόδοση και τους στόχους του οργανισμού. 6) Η αδυναμία να μετρηθεί επακριβώς η ποιότητα των αποτελεσμάτων των διαδικασιών κατάρτισης και μάθησης (American Society for Training & Development, 2003).

Έρευνες αποδεικνύουν ότι η διοίκηση με κοινωνική διάσταση βελτιώνει την οργανωτική δέσμευση και τη θετική στάση των εργαζομένων καθόσον οι επιχειρήσεις που είναι κοινωνικά υπεύθυνες παρωθούν τους υπαλλήλους να συνδιαλέγονται με άλλους εκτός της επιχείρησης και να αισθάνονται ικανοποίηση καθώς και οι ίδιοι νιώθουν συμμετοχοί στις ευεργετικές πράξεις που καταβάλλει ο οργανισμός. Επιπρόσθετα, η ΕΚΕ βελτιώνει την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων στην κατεύθυνση του κύριου σκοπού (Stawiski, Deal & Gentry, 2010).

Ακολούθως, οι Stawiski, Deal & Gentry (2010) πρότειναν στις επιχειρήσεις, με στόχο να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, οι εργαζόμενοι να έχουν στη λήψη των αποφάσεων ενεργή συμμετοχή σχετικά με τις ενέργειες που αναλαμβάνουν στο πλαίσιο της ΕΚΕ, για το περιβάλλον, την κοινότητα και τους ίδιους τους εργαζομένους.

Ο Greenspan υποστήριξε ότι, «οι εργαζόμενοι σήμερα δεν πρέπει να είναι εφοδιασμένοι μόνο με τεχνογνωσία, αλλά και με την ικανότητα να δημιουργούν, να αναλύουν και να μετασχηματίζουν τις πληροφορίες και να διατηρούν σχέσεις ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τους άλλους» (Greenspan, 2000).

Ο Stewart (1999), υποστήριξε ότι ανθρώπινο κεφάλαιο δεν σημαίνει μόνο άνθρωποι σημαίνει και ταλέντο με τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε άτομο, για να παρέχει λύσεις στον πελάτη. Συνεπώς, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού δεν σημαίνει απλώς ότι υπάρχει επαρκής αριθμός ανθρώπων. Σημαίνει ότι υπάρχει επαρκής αριθμός ανθρώπων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, για να βοηθήσουν τον οργανισμό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να αναπτυχθεί και να επιτύχει. Επίσης, σημαίνει ότι διαμορφώνεται μια κουλτούρα, η οποία στηρίζει την άσκηση διοίκησης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Οι οργανισμοί, σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο, αντιμετωπίζουν τη ραγδαία εξαφάνιση των ικανών και πεπειραμένων υπαλλήλων.

Πίνακας 1. Παραστατική απεικόνιση παλιάς και νέας πραγματικότητας στη σχέση ανθρώπινο κεφάλαιο - ανάπτυξη

Η παλαιά πραγματικότητα	Η νέα πραγματικότητα
Οι άνθρωποι χρειάζονται τους οργανισμούς	Οι οργανισμοί χρειάζονται τους κατάλληλους ανθρώπους
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται στα μηχανήματα, το κεφάλαιο και τη γεωγραφική θέση	Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται στα ταλαντούχα άτομα
Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι προσθέτουν κάτι	Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι είναι απαραίτητοι για την επιτυχία
Οι θέσεις εργασίας είναι λιγοστές	Οι ταλαντούχοι άνθρωποι είναι περιζήτητοι
Οι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι και οι θέσεις εργασίας εξασφαλισμένες	Οι άνθρωποι μετακινούνται και η δέσμευσή τους είναι βραχυπρόθεσμη

Οι άνθρωποι αποδέχονται το καθιερωμένο πακέτο που τους προσφέρεται	Οι άνθρωποι απαιτούν πολύ περισσότερα
--	---------------------------------------

Πηγή: Luecke (2004).

Σε μελέτη που εκπόνησε το 2001 η Εθνική Ένωση Επιχειρήσεων Μεταποίησης των ΗΠΑ (National Association of Manufacturers) διαπιστώθηκε ότι, ακόμα και σε περιόδους ύφεσης παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις δεξιοτήτων, τόσο ανάμεσα στους υποψήφιους για πρόσληψη, όσο και ανάμεσα στους ήδη απασχολούμενους (National Association of Manufacturers, 2001). Από τα ευρήματα της μελέτης, το 80% των επιχειρήσεων μεταποίησης ανέφερε ότι, την περίοδο διεξαγωγής της μελέτης, αντιμετώπιζε από μέτρια έως σοβαρή έλλειψη εργαζομένων που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και το σημαντικότερο πρόβλημα που εντόπισαν οι ερωτώμενοι ήταν η έλλειψη «στοιχειωδών δεξιοτήτων απασχολησιμότητας», όπως η τακτική παρουσία, η έγκαιρη διεκπεραίωση και η εργασιακή ηθική (National Association of Manufacturers, 2001).

Οι ερευνητές Cameron και Quinn επέκτειναν τη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέοντάς την με την ανθρωπολογική διάσταση. Χρησιμοποίησαν ένα ερευνητικό ερωτηματολόγιο για να διαγνώσουν σε αυτό το επίπεδο την αποδοχή των ανθρώπων στη διαδικασία της υπάρχουσας κουλτούρας και την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας από τους ίδιους. Χαρακτήρισαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» (Σχήμα 1). Στο πλαίσιο αυτό συνυπάρχει ο συνδυασμός δύο θεμελιωδών διαστάσεων: 1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία - έλεγχος», διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε εκείνα που δίνουν έμφαση στην ευελιξία και σε εκείνα που δίνουν έμφαση στους κανονισμούς και στον έλεγχο. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις ομαδικής δέσμευσης μελών, προσαρμοστικότητας και ελευθερίας πρωτοβουλιών. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών και μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου. 2. Η δεύτερη

διάσταση «εσωτερικός - εξωτερικός» προσανατολισμός, διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε εκείνα που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, την ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε εκείνα που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, τη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία της αγοράς, όπως, ανταγωνισμός, καινοτομία. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας με αντίθετους προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες ενώ τα γενικά χαρακτηριστικά του κάθε τύπου αποτυπώνονται στον πίνακα 2 (Cameron και Quinn (2006)).

Σχήμα 1 Τα μοντέλα και οι διαστάσεις κουλτούρας των Cameron & Quinn



Πηγή: Cameron & Quinn (2006)

Πίνακας 2. Οι διαστάσεις στα είδη της εταιρικής κουλτούρας

Τυπολογία	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	Διοίκηση Εργαζομένων	Οργανωτική Συναρμογή	Στρατηγική Έμφαση	Κριτήρια Επιτυχίας
Ιεραρχική κουλτούρα	Πολύ ελεγχόμενες και δομημένες διαδικασίες	Ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεπτικότητα, σταθερότητα	Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης	Η σταθερότητα, η αποδοτικότητα, ο έλεγχος, και οι ομαλές διαδικασίες είναι σημαντικοί παράγοντες	Αποδοτικότητα, ομαλός σχεδιασμός, χαμηλού κόστους παραγωγή
Κουλτούρα Αγοράς	Άνθρωποι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο	Ανταγωνιστικότητα και υψηλή ζήτηση	Η ολοκλήρωση του στόχου επιτυγχάνεται μέσω επιθετικών κινήσεων	Ανταγωνιστικές ενέργειες, επιτεύγματα που έχουν αντίκτυπο στην αγορά	Επικράτηση στην αγορά, προκειμένου να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό
Κουλτούρα Γενιάς	Προσωπική θέση, εκτεταμένη οικογένεια	Ομαδική εργασία, συναίνεση, συμμετοχή	Πίστη και αμοιβαία εμπιστοσύνη στην οργάνωση	Ανθρώπινη ανάπτυξη, αφοσίωση, ειλικρίνεια, συμμετοχή	Προσωπική ανάπτυξη, ομαδική εργασία
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι προς το επίτευγμα	Ατομικότητα, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	Δέσμευση για την καινοτομία και την ανάπτυξη	Αποκτούν νέους πόρους, και δοκιμάζουν νέες ιδέες	Έχουν στην κατοχή τους μοναδικά ή καινοτόμα προϊόντα

Πηγή: Cameron & Quinn (2006)

3.3 Ποιοτική ευελιξία στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υπό το κοινωνικό πρίσμα

Οι προσπάθειες για τη ΔΑΠ άρχισαν σιγά – σιγά να εμφανίζονται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και εξελίχθηκαν σε δυναμική επιστήμη από τα μέσα του αιώνα, ενώ τα τελευταία χρόνια αποτελούν βασικό τομέα δεξιοτήτων τον οποίο είναι αναγκαίο να γνωρίζει και να διαχειρίζεται ο κάθε διευθυντής επιχείρησης. Ως επιστήμη και ως οργανωμένη δραστηριότητα η ΔΑΠ κάνει την εμφάνισή της στις αρχές του εικοστού αιώνα και εξελίχθηκε στην πορεία του χρόνου. Ως ΔΑΠ ορίζεται η διαχείριση των ανθρώπων που σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων και στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η διαχείριση πρέπει να εμπεριέχει το στοιχείο της κατανόησης των ανθρώπινων κινήτρων, την ύπαρξη σχεδιασμού και διαμόρφωσης κουλτούρας σύμπνοιας, ομαδικότητας, θετικής ενίσχυσης, επιβράβευσης και διαρκούς ανάπτυξης. Τη διαχείριση αναλαμβάνουν διοικητικοί διευθυντές ή και ειδικοί επιστήμονες που προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό ως υπεύθυνοι διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Managers). Οι υπεύθυνοι διοίκησης και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μόνιμα στελέχη της επιχείρησης είναι ελεύθεροι επαγγελματίες που προσλαμβάνονται για ορισμένο χρονικό διάστημα για να ολοκληρώσουν κάποιες ή όλες τις λειτουργίες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Οι επαγγελματίες αυτοί εργάζονται σε ιδιωτικές εταιρείες ή δημόσιους οργανισμούς (Μπιτσάνη, 2007).

Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915), μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού Management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ αναδεικνύεται ως ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι πρέπει να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το

κυρίαρχο πρόβλημα και να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Ο Taylor έκανε μελέτες «χρονοκινησιομετρίας», που κατέδειξαν ποιος είναι ο προσφορότερος τρόπος για να εκτελείται μια εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία του χρόνου και των δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους. Δημιουργήθηκε έτσι το κίνημα της επιστημονικής διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα που άπτονται του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, του ελέγχου των εργαζομένων κ.ά. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να οργανώνουν συστηματικότερα τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης ενώ τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και το ύψος των αμοιβών (Σακελλαρόπουλος, 2003α).

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων η οποία αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Ανέλυσε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κ.ά. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες τους, στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή). Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων μελετήθηκε προσεκτικά. Ανέκυψαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας; Στη συνέχεια, καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και

πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση (Σακελλαρόπουλος, 2003β, Σακελλαρόπουλος, 2006).

Κατά τη δεκαετία του 1980 διαφάνηκε μία νέα προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η ΔΑΠ αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» που πρέπει να αξιοποιηθεί. Με άλλα λόγια, ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει. Ειδικότερα: 1) Να δημιουργηθεί αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να ακούγονται και να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών. 2) Να επικρατούν συνθήκες τέτοιες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης. 3) Η πολιτική στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού, δηλαδή με τους στόχους που έχουν τεθεί για την πορεία του και τις παραγωγικές του δραστηριότητες. 4) Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, με τρόπο ώστε τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Επιπλέον, να υφίστανται άγραφοι κανόνες που να ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί τον οργανισμό (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Bowen & Lawler (1992), για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων το οικείο τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι υπηρεσία που απλά διεκπεραιώνει υποθέσεις με διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι υπηρεσία η οποία συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Είναι σημαντικό να τοποθετείται ανά τομέα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό, όπου, η διοικητική λειτουργία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις. Διευθετεί επίσης την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και

την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Ακολούθως, δίνεται έμφαση στις παρακάτω πρακτικές. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων έχει ως βασική αρμοδιότητα τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού και αποστολή του είναι να εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση, στο παρόν και στο μέλλον, θα διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό. Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι εναρμονισμένες με την προκαθορισμένη στρατηγική. Η ΔΑΠ βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων της αποτελεσματικότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Αυτό προϋποθέτει ότι το προσωπικό που έχει επιλεγεί έχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες ενώ ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί η εργασία να αξιοποιεί τις ικανότητες αυτές. Το 'κλίμα' και οι συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας να ευνοούν τη διαμόρφωση υψηλής απόδοσης και παραγωγικότητας ενώ οι δυνατότητες των εργαζομένων διαρκώς να αυξάνονται, με τρόπο ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της (Bowen & Lawler, 1992).

Στη συνέχεια, ως περιβάλλον ενός οργανισμού εννοούνται οι θεσμοί, οι οργανώσεις, τα πρόσωπα και ότι άλλο επηρεάζει τη δράση της. Παράδειγμα αποτελούν, το κράτος, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και άλλοι παράγοντες που κινούνται στο πλαίσιο του περιβάλλοντος του οργανισμού. Προκειμένου να γίνουν πράξη οι στόχοι αυτοί, το Τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων διεκπεραιώνει ένα σύνολο από λειτουργίες που συνιστούν το σύστημα τη οικείας διοίκησης, όπως: α) η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων και ο προγραμματισμός της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό καθώς και η επιλογή του, β) ο σχεδιασμός και η οργάνωση του οργανογράμματος καθώς και των θέσεων εργασίας, γ) η καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων και συνεπακόλουθα η αξιολόγησή τους, δ) ο καθορισμός και η παροχή κινήτρων και αμοιβών και οι μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση όπως προαγωγές, μεταθέσεις, παρακολούθηση της βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης του προσωπικού, ε) η διαμόρφωση των υπαλληλικών σχέσεων, όπου αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει την κατάρτιση των ατομικών συμβάσεων εργασίας όπως επίσης και τη διαχείριση των παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας που πρέπει να διακρίνει τον οργανισμό, στ) η

επίλυση συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους, ζ) οι γενικότερες εργασιακές σχέσεις, δηλαδή σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, αυτές που καθορίζουν με ποιους όρους γίνεται η εργασία, ποια είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των δύο πλευρών και πώς επιλύονται οι τυχόν διαφορές τους. Αυτά καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη νομοθεσία αλλά και τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (ΣΣΕ) που συμφωνούνται μεταξύ των εκπροσώπων εργοδοτών και εργαζομένων μετά από ελεύθερες διαπραγματεύσεις (η διαδικασία των ΣΣΕ στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν ατονήσει λόγω της οικονομικής κρίσης), η) η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας (Bowen & Lawler, 1992).

Κατά τους Robbins & Coulter (2003), οι δραστηριότητες και τα οφέλη της ΔΑΠ θεωρούνται στρατηγικός εταίρος της διοίκησης, της τυποποίησης και της εφαρμογής του πλάνου του οργανισμού με γνώμονα τις λειτουργίες της στρατολόγησης και της επιλογής προσωπικού και συνεπακόλουθα της εκπαίδευσής του. Στο πλαίσιο αυτό ως πρωτοβουλίες ενδείκνυνται, η παροχή κινήτρων, η ασφάλεια στην εργασία και η κατοχύρωση συνθηκών ίσης μεταχείρισης και διαμόρφωσης αποδοτικού κλίματος εργασίας. Η στρατηγική αυτή στοχεύει πρώτιστα στην ανάπτυξη των εργασιακών ικανοτήτων και στην παγίωση συμπεριφορών, οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση στην εφαρμογή της στρατηγικής της και στην πραγματοποίηση των στόχων της.

Κατά τους Zahre & George (2002) οι λειτουργίες της ΔΑΠ αξιολογούνται από τις διοικήσεις των οργανισμών ως παρεμβάσεις χρήσιμες και αποδοτικές. Επειδή εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της απελευθέρωσης της αγοράς και της εξέλιξης των επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν ταχύτατα, ανταγωνιστικά και με ποιότητα, προκειμένου, όχι μόνο να ευημερούν αλλά πρώτιστα να επιβιώνουν και να μακροημερεύουν κερδοφόρα. Συνεπώς, απαιτείται να υπάρχει αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, που να διαθέτει ομαδικό πνεύμα κάτι που αναλαμβάνει να διαμορφώνει και να επιτηρεί ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα, αυτές οι πρακτικές εκλαμβάνονται ως θετικές από τους εργαζόμενους. Το γεγονός ότι, ένας διευθυντής γνωρίζει το προσωπικό, τον καθένα ξεχωριστά με τις ιδιαιτερότητες του, έχει σχέσεις μαζί τους και αναπτύσσει κλίμα συνεργασίας και θετικά συναισθήματα, ενώ όταν προκύπτει ανάγκη επεμβαίνει και λύνει ακόμα και προσωπικά προβλήματα, είναι

πράγματα, που μόνο θετικό συλλογικό πνεύμα δημιουργούν στη ψυχοσύνθεση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, όλες αυτές οι παροχές τους δίνονται χωρίς οποιοδήποτε κόστος. Εν κατακλείδι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, δίκαια χαρακτηρίζεται, ως πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και το 'στοίχημα' είναι η επιβίωση και η ανάπτυξή τους καθώς και η προστασία και πολιτισμένη διαβίωση των εργαζόμενων ανθρώπων τους.

Επιπρόσθετα, πιο σύγχρονη εκδοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Σύμφωνα με τους Evans and Lindsay παρουσιάζει καινοτόμες πρακτικές όσον αφορά στην αυτοδιαχείριση, στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αλλά και στη συμμετοχή τους στα κέρδη των οργανισμών. Επίσης εστιάζει το ενδιαφέρον του οργανισμού στους πελάτες του και προάγει την εξωστρέφεια του. Παρουσιάζει έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο που μπορεί να υποστηρίξει το κάθε τμήμα του οργανισμού και έτσι παρέχεται η δυνατότητα να μετρώνται και να βελτιώνονται άλλες διεργασίες όπως τα χρηματοοικονομικά, η εφαρμογή πολιτικών marketing, κ.ά.

Ακολούθως, με βάση τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση των κερδών αποτελεί τον πρώτο στόχο της διοίκησης των επιχειρήσεων σε αντίθεση με τον ΔΟΠ που η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία όμως δεν αντιμετωπίζεται ως αυτοσκοπός αλλά ως αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Η επιστήμη της ΔΟΠ για τους παραπάνω λόγους κατέχει περίοπτη και σημαίνουσα θέση. Είναι επιστήμη που θεωρείται πολύ σημαντική για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και των άλλων οργανισμών που, κατά βάση, υπηρετούν κοινωνικές πολιτικές και κοινωνικά αγαθά, όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η κοινωνική ασφάλιση (Evans and Lindsay, 2002).

Υπάρχει, ωστόσο, κατά τον Caron (2008) και η άλλη πλευρά του νομίσματος, εκείνη των αθέατων, καταχρηστικών και καλυμμένων στόχων της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, που ούτε στα επιστημονικά κείμενα ούτε στις συζητήσεις των managers και στα πολύωρα σεμινάρια εκπαίδευσής τους, γίνεται λόγος για αυτούς.

Συνοπτικά οι στόχοι αυτοί κατά τον Caron είναι: 1) Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίζεται απλώς ως εργατικό δυναμικό, πράγμα που μειώνει την ανθρώπινη ιδιότητα και την προτάσσει ως επιχειρησιακό πόρο, μαζί με μηχανήματα, κτήρια, ενεργειακή πολιτική και κεφάλαια. Οι διαδικασίες επιλογής, ανταμοιβής, εκτίμησης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από την ιδιοσυγκρασία και την επιχειρηματική και διοικητική ικανότητα των διευθυντών του τμημάτων της επιχείρησης. Στη λειτουργία των διευθυντών υπάγονται, η συναισθηματική δέσμευση και αφοσίωση του εργαζόμενου, καθώς και η διατήρηση της οργάνωσης, στην υποταγή και στην εξασφάλιση της ευθυγράμμισης της εργασιακής συμπεριφοράς με τους υπάρχοντες κανόνες που υπάρχουν σε αυτή. Εξυπακούεται ότι τα διάφορα σεμινάρια αποτελεσματικής επικοινωνίας, δεν στοχεύουν στην υποστήριξη της συναισθηματικής τους ισορροπίας αλλά αποσκοπούν στη συναισθηματική σύσφιξη της ομάδας, έτσι ώστε οι άνθρωποι πόροι να παραμένουν πιστοί στο στόχο του οργανισμού που είναι η επιβίωση και η συνεχής επέκτασή του και να μένουν σ' αυτήν χωρίς να αναζητούν καλύτερη θέση σε κάποια άλλη ανταγωνιστική αυτής. 2) Σχεδόν πάντα από τη ΔΑΠ αποκρύβεται οτιδήποτε θα μπορούσε να αμφισβητήσει το ισχύον διεθνώς κοινωνικοοικονομικό μοντέλο του νομισματικού καπιταλισμού. Σχεδόν πάντα αποκρύβεται οτιδήποτε αφορά την κοινωνική δικαιοσύνη, τη φτώχεια της ευρύτερης παγκόσμιας κοινότητας, τη βρεφική θνησιμότητα των τρίτων χωρών ή τον κοινωνικό αποκλεισμό των μεγάλων κοινωνικών ομάδων στις σύγχρονες μητροπολιτικές πόλεις. Αυτό που διαρκώς προβάλλεται είναι ότι, όταν θέλει κάποιος να πλουτίσει μπορεί να το κάνει και όταν δεν το κάνει σκέφτεται λανθασμένα ή υπονοείται ότι δεν έχει δυνατότητες ή είναι απλά τεμπέλης. 3) Ένα επιπλέον στοιχείο που σπάνια τονίζεται από τους υπεύθυνους διοίκησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι το επίπεδο της ηθικής της εταιρείας για την οποία εργάζονται. Η εταιρεία οφείλει συνεχώς να αναπτύσσεται και να έχει πωλήσεις ανεξάρτητα, αν πουλά όπλα ή επικίνδυνα φάρμακα ή τοξικά υλικά ή καταστρέφει μεγάλα οικολογικά συστήματα ή εφαρμόζει εγκληματικές συμπεριφορές σε ανθρώπους και ζώα ή οδηγεί ανθρώπινους πληθυσμούς στην προσφυγιά. 4) Η ιεραρχία ποτέ δεν παραβιάζεται, ενώ ο διοικητής ανθρωπίνων πόρων δεν αμφισβητεί την ιεραρχία της εταιρείας και σε κάθε περίπτωση είναι δέκτης των κατευθυντήριων γραμμών από τους μετόχους και το Δ.Σ. του οργανισμού και προσπαθεί να

αποθαρρύνει τους εργαζόμενους από το να απαιτούν υψηλές διοικητικές θέσεις. Αντί αυτού τους ενθαρρύνει να δουλεύουν περισσότερο για να αποκτήσουν καλύτερες αμοιβές και χαμηλές διοικητικές θέσεις, με τη συνδρομή ενός συστήματος έξτρα αμοιβών (bonus) και ιεροτελεστιών (ανάδειξη του εργαζόμενου του μήνα κ.α.) να επαινούνται οι καλύτεροι εργαζόμενοι για να αποτελούν παράδειγμα για τους υπόλοιπους. 5) Σε αντίθεση με το ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας διατυμπανίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη, αυτά δεν δίνονται εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Η μεγάλη και μάλλον πιο «πονηρή», πρακτική των υπεύθυνων της ΔΟΠ είναι οι στόχοι των εργαζομένων να μην είναι οικονομικοί αλλά να έχουν κοινωνική ή ψυχολογική διάσταση, όπως η προσωπική ικανοποίηση και η κοινωνική καταξίωση. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό τους, ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, κερδίζοντας σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο, χωρίς να απαιτούν έξτρα αμοιβές. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης προωθούν αυτές τις πολιτικές, σύμφωνα με την οποία οι πιο πολλές και μεγαλύτερες αμοιβές δεν προεξοφλούν ότι οι εργαζόμενοι θα εργάζονται περισσότερο δημιουργικά και ποιοτικά από ότι πριν, αλλά ότι θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα κυρίως στις άυλες απολαβές, όπως είναι, συνθήκες δικαιοσύνης, εκτίμησης, κοινωνικής αναγνώρισης βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής, πράγματα που αποτελούν ισχυρά κίνητρα αύξησης της απόδοσης. Η θέση του διευθυντή των ανθρωπίνων πόρων (manager) θεωρείται ως πολύ καλά πληρωμένη ανά τον κόσμο των επιχειρήσεων. Όσο πιο διάσημος είναι ένας manager τόσο ακριβότερη είναι η αξία του και αντίστοιχα μεγάλη η αμοιβή του, αρκεί να πείθει τους εργαζόμενους ότι δεν χρειάζεται να απαιτούν περισσότερα χρήματα. Αυτή είναι η σπουδαιότερη λειτουργία της επιστήμης της ΔΑΠ και επακόλουθα της ΔΟΠ (Caron, 2008).

Ακολούθως, η ευελιξία οριοθετείται, στη διεθνή βιβλιογραφία, ως η ικανότητα να προσαρμόζεται ένα σύστημα ομάδων στις αλλαγές του περιβάλλοντός του, ενδογενείς και εξωγενείς.

Ο Guest et al. (2003) υποστήριξαν ότι η ευελιξία είναι έννοια πολύμορφη και πολυδιάστατη που έχει πολλαπλές εφαρμογές και συνέπειες στο επιχειρηματικό

πεδίο, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο την εργασία αλλά αφορά και την ίδια την επιχείρηση, τον κλάδο που ανήκει, την εθνική και τη διεθνή οικονομία, τους θεσμούς, την τεχνολογία, την πολιτική και κοινωνική πρακτική. Επομένως, θεωρητικά αλλά πρακτικά δεν δικαιολογείται, οι όποιες ανάγκες ευέλικτης προσαρμογής του παραγωγικού συστήματος να ανάγονται αποκλειστικά στην προσαρμογή μιας και μόνης μεταβλητής, όπως είναι ο παράγων εργασία.

Προκειμένου να υπάρχει ουσιαστική εκσυγχρονιστική και αναπτυξιακή διαδικασία, οι πολιτικές ευέλικτης προσαρμογής δεν πρέπει να αποτελούν μια συγκυριακή και αμυντική πρακτική ή μια προσπάθεια πρόσκαιρου εξωραϊσμού της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Αντίθετα, είναι αναγκαίο, να εντάσσονται οργανικά σε μια συνεκτική, κοινωνικά ελεγχόμενη, ολοκληρωμένη και αμοιβαία αποδεκτή πολιτική προσαρμογής των επιχειρήσεων, του Κράτους και των θεσμών. Θεωρούμενες ως υποσύνολο των διαθέσιμων πολιτικών ευέλικτης προσαρμογής των επιχειρήσεων, της οικονομίας και της κοινωνίας, οι "ευελιξίες της εργασίας" είναι μορφές ευελιξίας οι οποίες αναφέρονται στην προσαρμογή της συγκρότησης, διαθεσιμότητας, κινητικότητας, διαχείρισης του εργατικού δυναμικού με τις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες παραγωγής, αναπαραγωγής και ρύθμισης του κοινωνικοοικονομικού συστήματος. Οι ανάγκες αυτές είναι σκόπιμο να προσδιορίζονται με βραχυπρόθεσμα κριτήρια οριζόμενα από την εκάστοτε συγκυρία, ή μεσομακροπρόθεσμα κριτήρια, όπως, τα εκάστοτε διαρθρωτικά δεδομένα και οι στρατηγικές επιλογές που καταδεικνύουν ευρύτερα ή σαφώς περιορισμένα πεδία εφαρμογής, στο πλαίσιο της διεθνούς οικονομίας, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της εθνικής οικονομίας, στην περιφέρεια, τον επιχειρηματικό κλάδο, την ίδια την επιχείρηση, την συγκεκριμένη ομάδα ή και την κατηγορία εργαζομένων σ' αυτήν. Η ποικιλία μορφών, συνδυασμών και των καταστάσεων για αξιολόγηση είναι ευρεία. Κάθε μορφή και πρακτική πρέπει να θεωρείται «μοναδική» και να είναι ενταγμένη στο συγκεκριμένο χώρο, τόπο και χρόνο της εφαρμογής της και να αξιολογείται ανάλογα με βάση στόχους, κριτήρια και τις αναμενόμενες συνέπειες της εφαρμογής της ανά περίπτωση (Guest et al., 2003).

Οι Charles & Gareth (2001) είχαν ομαδοποιήσει στη διεθνή βιβλιογραφία τις ακόλουθες βασικές μορφές εργασιακής ευελιξίας: α) Την εξωτερική εργασιακή ευελιξία που σε σχέση με την επιχείρηση έχει ποσοτικό χαρακτήρα και αναφέρεται στην ελευθερία στις προσλήψεις και στις απολύσεις του προσωπικού, τη γεωγραφική κινητικότητα του εργατικού δυναμικού, τη διαφοροποίηση των όρων των ατομικών συμβάσεων ανά περιφέρεια, τη χρήση ειδικών μορφών απασχόλησης όπως part-time (μερική απασχόληση), τις συμβάσεις έργου ή συμβάσεις ορισμένου χρόνου, την εργασία στο σπίτι, τις εφαρμογές της τηλεργασίας. β) Την εσωτερική ευελιξία της εργασίας, που αναφέρεται στην αναδιοργάνωση σε νέες βάσεις του εργασιακού χρόνου, όπως οι βάρδιες και το ευέλικτο ωράριο και ανάλογη αυξομείωση του εβδομαδιαίου ή του μηνιαίου ωραρίου εργασίας σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο. γ) Την ποιοτική και λειτουργική ευελιξία της εργασίας, με τον εμπλουτισμό της καθημερινότητας στη δουλειά, την αναπροσαρμογή και αναβάθμιση των ειδικοτήτων, την ενθάρρυνση να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι εργαζόμενοι και την ποιοτική βελτίωση των εργασιακών σχέσεων. δ) Την ευελιξία στις αμοιβές εργασίας, όπως είναι η μεταβλητότητα του μέρους ή συνόλου των αποδοχών με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, ειδικά bonus παραγωγικότητας μόνιμα ή συγκυριακά.

Πέρα από τον αναγκαίο διαχωρισμό τους σε κατηγορίες, η ευελιξία στην εργασία παρουσιάζεται με αντιθέσεις σε διάφορους συνδυασμούς, που συνδέονται ή και όχι με τις γενικές στρατηγικές αναδιάρθρωσης των παραγωγικών μονάδων, των κλάδων ή των τομέων της οικονομίας, τις νέες επιταγές των θεσμών της Ευρωπαϊκής ένωσης, των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και των εθνικών ή διεθνών εργασιακών ρυθμίσεων. Στην πορεία προσαρμογής των σύγχρονων οικονομιών στην κρίση και ανάλογα με τις κεντρικές αναπτυξιακές και πολιτικοκοινωνικές επιλογές, πολλές επιθετικές και μακρόπνοες μορφές εργασιακής ευελιξίας, που είναι λειτουργικές, τίθενται σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με τις αντίστοιχες αμυντικές και συγκυριακές, που είναι ποσοτικές. Στην πράξη, δεν έχει παγιωθεί ένα ενιαίο και αδιαμφισβήτητης γενικής ισχύος μοντέλο αποτελεσματικής ευελιξίας της εργασίας και συνολικότερης προσαρμογής στο συνολικό «γίνεσθαι» στην οικονομία. Σε κάθε περίπτωση

επιλέγεται από τη συγκεκριμένη επιχείρηση το μοντέλο λειτουργίας που ταιριάζει στην περίπτωση (Charles & Gareth, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, ο Brunhes (1989) την εξωτερική ευελιξία την είχε αποκαλέσει «εξωτερική ποσοτική ευελιξία», σε αντιδιαστολή με την αντίστοιχη ως όρο και περιεχόμενο «εσωτερική», η οποία αναφέρεται στις μεταβολές στα ωράρια εργασίας, χωρίς να υπάρχουν αντίστοιχα ουσιαστικές αυξομειώσεις στον αριθμό που εργάζεται στην επιχείρηση. Η προσαρμογή σ' αυτό το επίπεδο της εργασίας αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων και την προσαρμογή τους στην απασχόληση ανάλογα με την κυκλική ροή της εργασίας ανά τομέα παραγωγής. Υπακούει στις διαρθρωτικές μεταβολές της αγοράς για τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα, που παράγει η επιχείρηση και ενσωματώνει τις τεχνολογικές μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία. Επιπρόσθετα, αποτελεί στόχο της εξωτερικής ποσοτικής ευελιξίας η εύκολη αριθμητική προσαρμογή των εργαζομένων στις βραχυπρόθεσμες εξελίξεις αλλά και στις ανάγκες γενικότερα της επιχείρησης. Οι πρακτικές αυτές συνδέονται με την ποσοστιαία αυξανόμενη ανάπτυξη και συνδέονται με τις λεγόμενες «ειδικές ή άτυπες μορφές απασχόλησης», οι οποίες βρίσκονται σε αντιδιαστολή με τις συμβάσεις αορίστου χρόνου και τις συμβάσεις πλήρους απασχόλησης που κυριαρχούν στην αγορά εργασίας. Κάποιες μορφές σχέσεων εργασίας όπως είναι οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, η κατά περίπτωση απασχόληση, η ενοικίαση εργαζομένων και άλλες συγκαλυμμένες μορφές μισθωτής απασχόλησης, όπως η εργασία στο σπίτι, η εργασία από απόσταση, η μίσθωση έργου, η αυτοαπασχόληση και οι διάφορες εκδοχές της μερικής απασχόλησης, είναι αλήθεια, ότι συγκεντρώνουν τα τελευταία χρόνια αρκετά από τα επιδιωκόμενα στοιχεία της ποσοτικής ευελιξίας για τις επιχειρήσεις

Σύμφωνα όμως με τους Sturges et al. (2005), ο κίνδυνος είναι υπαρκτός, αυτές που αποτελούν ειδικές μορφές απασχόλησης τελικά να τροφοδοτούν σταθερά την αποδιάρθρωση της εργασιακής σχέσης και σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο, αλλά και να συντελούν στην κατάτμηση της αγοράς εργασίας καθώς και στις εκτεταμένες διακρίσεις στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική είναι καταγεγραμμένο ότι οι ειδικές μορφές απασχόλησης αναπαράγουν, κατά βάση, και διευρύνουν την άνιση μεταχείριση των δύο φύλων,

ανδρών – γυναικών, στο πεδίο που αφορά τους όρους και την αμοιβή της εργασίας. Στη συνέχεια, σκιαγραφώντας μια τυποποιημένη μορφή ευέλικτης επιχείρησης, είναι ορατές, ανάμεσα στο σχετικά μόνιμο πιο εξειδικευμένο και δύσκολα αντικαταστάσιμο προσωπικό και στο έκτακτο ή περιστασιακά ημιαπασχολούμενο προσωπικό, επισφαλείς σχέσεις εργασίας, οι οποίες παρουσιάζουν κινητικότητα υψηλή στο πλαίσιο της αγοράς εργασίας και που οι δεύτεροι συγκρινόμενοι με τους συναδέλφους τους της πρώτης κατηγορίας στερούνται βασικά ατομικά και συλλογικά δικαιώματα και παροχές. Κομβικό νομιμοποιητικό στοιχείο της εξωτερικής ποσοτικής ευελιξίας είναι η άμεση προσαρμογή του ανθρώπινου παράγοντα, στις επιταγές και τις απαιτήσεις της αγοράς, όπως τις αντιλαμβάνεται το σημερινό πρότυπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτή η νομιμοποίηση πρέπει να γίνει πιο σχετική στο βαθμό που: α) οι εκάστοτε «διαθέσεις της αγοράς» δεν είναι και οι πιο αξιόπιστοι δείκτες για τις κατάλληλες διαρθρωτικές προσαρμογές που πρέπει να γίνουν, του εργατικού δυναμικού και σε μακροχρόνια βάση στον κλάδο της οικονομίας, και, β) η ποσοτική ευελιξία, πολλές φορές, έρχεται σε αντίθεση με άλλες, πιο ουσιώδεις στρατηγικές των επιχειρήσεων και της γενικότερης οικονομίας όπως, ο εκσυγχρονισμός, η αλλαγή της δραστηριότητας και άλλες πιο ουσιαστικές παρεμβάσεις στην κατεύθυνση της αναβάθμισης των οργανισμών και της εργασίας.

Από την άλλη, οι Guest & Peccei (2001) παλαιότερα είχαν υποστηρίξει ότι η εσωτερική ποσοτική ευελιξία ασχολείται με την διαχείριση του χρόνου εργασίας στις περιπτώσεις που το μέγεθος της παρεχόμενης εργασίας είναι προσαρμοσμένο στη ροή της δραστηριότητας στην επιχείρηση. Δεν αξιολογείται η ποσοτική μεταβολή στον αριθμό των απασχολούμενων αλλά η μεταβολή στη διάρκεια της παρεχόμενης εργασίας. Η μεταβολή αυτή αφορά: 1) την αύξηση ή την μείωση της συνολικής διάρκειας της ενεργής δραστηριότητας του εργαζόμενου, όπως είναι η αύξηση του χρόνου της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, η αύξηση ή η μείωση του χρονικού ορίζοντα συνταξιοδότησης, οι εκπαιδευτικές ή οι γονικές άδειες ακόμα και οι εναλλαγές στις περιόδους δραστηριότητας και μη δραστηριότητας, 2) την αύξηση ή την μείωση του εβδομαδιαίου ή του ετήσιου χρόνου εργασίας, όπως οι μειωμένες εργάσιμες ώρες και πέμπτη εβδομάδα διακοπών, 3) τις εξατομικευμένες και ομαδοποιημένες ή συνολικές διακυμάνσεις στο ημερήσιο και στο εβδομαδιαίο ωράριο των εργαζομένων, 4) τις

εποχικές διακυμάνσεις ωραρίου, και, 5) περιστασιακή ή μόνιμη κατάσταση συστημάτων βάρδιας, part-time, υπερωριών.

Επιπρόσθετα, κατά τον Farrell (2017), σημαντικές τάσεις οι οποίες εμφανίζονται τελευταία στη διαχείριση του χρόνου εργασίας είναι: α) η μερική αυτονόμηση του χρόνου λειτουργίας των παραγωγικών μονάδων από το ωράριο του προσωπικού τους, με στόχο να περιοριστούν οι "νεκροί χρόνοι" του κεφαλαίου, να αποσβεστούν γρηγορότερα οι επενδύσεις στον εξοπλισμό και να αντιμετωπιστεί έγκαιρα η τεχνολογική απαξίωση αυτού του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, λόγω της τεχνολογικής προόδου, β) να γίνεται αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των έκτακτων και εποχιακών αιχμών της ζήτησης, γ) να διαφοροποιούνται ή και να εξατομικεύονται τα ωράρια, με την κατάργηση ή την μεταβολή των οριζόμενων από την εργατική νομοθεσία, σχετικά με το μέγιστο ημερήσιο ή εβδομαδιαίο αριθμό ωρών εργασίας, τη διευθέτηση των αργιών, των νυκτερινών εργασιών, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με πάγιες διεκδικήσεις των εργαζομένων για να μειωθεί ο χρόνος εργασίας χωρίς ταυτόχρονα να μειωθούν οι αποδοχές, ως ένα μέτρο προστασίας και βελτίωσης της απασχόλησης αλλά και της ποιότητας ζωής τους. Επάνω σ' αυτό το ζήτημα υπάρχουν τάσεις άτυπης ή και επίσημης επιμήκυνσης του χρόνου εργασίας, σε συνδυασμό με απόπειρες εξαμηνιαίας ή ετήσιας αναγωγής του, που επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία στις επιχειρήσεις, παράλληλα με την αποφυγή πληρωμής προσαυξήσεων για υπερωρίες. Τα οφέλη για την επιχείρηση είναι μεγάλα και προφανή. Ένα άλλο ερώτημα σ' αυτή την περίπτωση είναι, ποιο θα είναι το κέρδος, σε αντάλλαγμα, για τον εργαζόμενο.

Παλαιότερα, οι Roy, Feys & Meyer (1989) ισχυρίστηκαν ότι η όποια αναδιάρθρωση ημερήσιων ή εβδομαδιαίων ωραρίων εργασίας έχει σημαντική επίδραση αναπόφευκτα, θετική ή αρνητική, στον τρόπο κατανομής του ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων, στο χρόνο που διαθέτουν για τις οικογένειές τους και την προσωπική τους ζωή, στη μόρφωση και την επιμόρφωσή τους, στις μετακινήσεις τους από και προς τον τόπο εργασίας τους, στην πρόσβασή τους σε βασικές υπηρεσίες και σε εμπορικά καταστήματα και, τέλος, στη γενικότερη κοινωνική τους συμμετοχή και συμπεριφορά. Τα προβλήματα που ενδεχόμενα προκύπτουν για τον διαθέσιμο χρόνο

των εργαζομένων όταν μεταβάλλονται τα ωράρια εργασίας, γίνονται συνήθως εντονότερα όταν επιβάλλονται με μονομερή πρακτική τα νέα ωράρια, χωρίς να συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή και να συναινούν οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα όταν η διακύμανση των ωραρίων και των αργιών δεν είναι επαρκώς καθορισμένη, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην είναι σε θέση να οργανώνουν τους άλλους ατομικούς και κοινωνικούς χρόνους τους, αφού τελικά η οργάνωση αυτή δεσμεύεται ουσιαστικά από τη εκάστοτε διάθεση του εργοδότη.

Αυτά τα στοιχεία, τελικά, είναι πολύ αρνητικά για την απόδοση των εργαζομένων στη δουλειά τους και παράγουν αντίστοιχο αποτέλεσμα στην ίδια την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Η προσδοκία βέβαια της ελεύθερης επιλογής του χρόνου εργασίας και επακόλουθα και του κατάλληλα προσαρμοσμένου καταμερισμού του χρόνου ανάμεσα στη δουλειά και στην οικογένεια, εξηγούν στις περισσότερες περιπτώσεις τη σχετικά θετικότερη στάση των εργαζομένων γυναικών απέναντι στην εισαγωγή ευέλικτων ή εξατομικευμένων ωραρίων στην επιχείρηση. Όσοι εργαζόμενοι ταυτίζουν την έννοια της ευελιξίας με τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής του τρόπου και του χρόνου εργασίας, τοποθετούνται θετικά απέναντι στην εισαγωγή τέτοιων πολιτικών ευελιξίας. Παράλληλα, τίθεται το ζήτημα, σε ποιο βαθμό αυτές οι σύγχρονες πολιτικές ευελιξίας, ιδιαίτερα όταν έχουν στόχο να καλύψουν συγκεκριμένες οικονομικές και λειτουργικές ανάγκες των οργανισμών, παρέχουν περιθώρια στον εργαζόμενο να κάνει ελεύθερες επιλογές σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο, ότι, τις πιο πολλές φορές η πραγματικότητα διαψεύδει τις προσδοκίες των εργαζομένων για ελεύθερη επιλογή του χρόνου και του τρόπου εργασίας τους, για ωράρια “a la carte”, που θα τους επέτρεπαν να συνδυάζουν με επιτυχία την παραγωγική απασχόληση και την κοινωνική τους ζωή, χωρίς να θίγονται τα δικαιώματά τους και η θέση και η συμμετοχή τους στην επιχείρηση και οι προοπτικές της καριέρας τους (Roy, Feys & Meyer, 1989).

Κατά τον James (2001), η οποιαδήποτε διαπραγμάτευση γίνεται για ρυθμιστεί ο χρόνος εργασίας, είναι ταυτόχρονα και διαπραγμάτευση για διευθέτηση του ελεύθερου χρόνου και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και των δύο φύλλων, ανδρών και γυναικών. Στη διαπραγμάτευση αυτή, είναι σκόπιμο, να γίνει σύνθεση

πολύ διαφορετικών συμφερόντων και αναγκών, όχι μόνο της επιχείρησης από τη μια και των εργαζομένων από την άλλη, αλλά και να εξατομικεύονται οι ανάγκες διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων. Αυτή η σύνθεση των διαφορετικών συμφερόντων, που αφορούν στόχους και διευθετούν ανάγκες, είναι ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι δεν διασφαλίζεται πάντα η ικανοποίηση όλων των αναγκών και των προσδοκιών. Επομένως, οι θεωρίες ή οι προσδοκίες των εργαζόμενων να έχουν μεγαλύτερη ελευθερία επιλογής μέσα από την εφαρμογή πολιτικών ευελιξίας, πρέπει να προσαρμοσθούν έτσι ώστε να διασφαλίζουν την ομαλή ροή της εργασίας, για το καλό τελικά και των δύο μερών, διοίκησης - εργαζομένων. Η υλοποίηση των στόχων, που θα προέλθει μέσα από ένα θετικό εργασιακό κλίμα θα εξυπηρετήσει τις επιδιώξεις και των δύο.

Ακολουθώντας, κατά τον Atkinson (1998) στο πεδίο της ποιοτικής ή λειτουργικής ευελιξίας υπάρχει η ικανότητα των οργανισμών να επαναπροσδιορίζουν τις ειδικότητες των εργαζομένων, στα όρια ενός ευρύτερου πλαισίου καθηκόντων. Ο επαναπροσδιορισμός αυτός είναι δυνατό να εδράζεται στη χρήση (επαν-)ειδικευμένου προσωπικού που είναι πλεονάζον ή παράλληλα στη χρήση νέων αλλά και παλαιών ειδικοτήτων. Σκοπός της είναι η καλύτερη δυνατή ποιοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει ο οργανισμός ή ενός μέρους του, που είναι σκόπιμο να συγκρατηθεί και να αναπτυχθεί μέσα σ' αυτόν. Αυτό το ανθρώπινο κομμάτι, ίσως να αποτελεί τον «εργασιακό πυρήνα» της ευέλικτης επιχείρησης. Είναι μόνιμη ή περιστασιακή στρατηγική επιχειρησιακής προσαρμογής που βασίζεται στην ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς εργασίας της επιχείρησης και εξειδικεύεται σε αναδιάρθρωση ειδικοτήτων, εκπαίδευση, επιμόρφωση εσωτερική κινητικότητα και αλλαγή περιεχομένου με αναδιοργάνωση και εμπλουτισμό της εργασίας. Σε αντιδιαστολή με την ποσοτική εξωτερική ευελιξία, η οποία έχει ως άξονα την εξωτερική αγορά εργασίας, με προσλήψεις και απολύσεις. Βασικό στοιχείο της ποιοτικής ευελιξίας είναι η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους.

Σύμφωνα με τον Shekhar (2008) σε κάποιους οργανισμούς βρίσκουν εφαρμογή στην εργασία κάποιοι συνδυασμοί ποσοτικής, ποιοτικής καθώς και τεχνικο-οργανωτικής ευελιξίας. Οι επιπτώσεις από αυτή την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στην

οργάνωση της εργασίας και στο περιεχόμενο των κατάλληλων ειδικοτήτων, αναπτύσσουν, μέσα από σύνθετες διαδικασίες εξειδίκευσης, και άλλες ανάγκες για μεγαλύτερη ποιοτική ευελιξία στην εργασία. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η σχετική μεταστροφή του ανταγωνισμού. Πιο συγκριμένα, από τον ανταγωνισμό στις τιμές στον ανταγωνισμό που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη διαφοροποίηση, στην ποιότητα, στην καινοτομία και στην αξιοπιστία των προϊόντων. Αυτονόητο είναι, ότι κομβικό κριτήριο του όλου εγχειρήματος για τον οργανισμό είναι η βελτίωση της κερδοφορίας του με κύριο άξονα τα κέρδη - ποσοτικά και ποιοτικά - σε παραγωγικότητα. Η λέξη-κλειδί της ποιοτικής εργασιακής ευελιξίας είναι η πολυδυναμία (polyvalence) του εργαζόμενου, δηλαδή η ικανότητά του να εκτελεί νέα καθήκοντα, πιο σύνθετες εργασίες, να αλλάζει συχνά αντικείμενο εργασίας, να (επαν-)ειδικεύεται και να επιμορφώνεται, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται ανυπέβλητο κόστος για την επιχείρηση, ούτε συνεχή επίβλεψη και καθοδήγηση. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο πολλές φορές υπάρχει σύνδεση της ποιοτικής ευελιξίας με την αύξηση της πρωτοβουλίας και της αυτονομίας των εργαζομένων με ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τις αυτόνομες ομάδες εργασίας. Για να πραγματοποιούνται τα παραπάνω πρέπει να αντικαθίστανται οι άκαμπτες και έντονα γραφειοκρατικές, διοικητικές και ιεραρχικές δομές από πιο επίπεδες δομές με μεγαλύτερη κατοχύρωση της συλλογικότητας και της υποκίνησης για να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Στη συνέχεια, οι Bhandari et al. (2004) ισχυρίστηκαν ότι, ίσως η πιο δύσκολη αλλά συνάμα και πιο αποτελεσματική οδός δυναμικής ένταξης στην οικονομία αλλά και εκσυγχρονισμού της επιχείρησης είναι η ποιοτική εργασιακή ευελιξία, σε μια μακροχρόνια προοπτική. Για αυτό το λόγο οι τοποθετήσεις αυτές κατατάσσονται μεταξύ των λεγόμενων επιθετικών στρατηγικών ευελιξίας, ενώ η ποσοτική, που συχνά έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους της ποιοτικής, ανήκει στις αμυντικές ή συγκυριακές στρατηγικές. Όλα αυτά στο βαθμό που παρεμβαίνει σε διαρθρωτικά στοιχεία της επιχείρησης και της εργασίας, η ποιοτική ευελιξία απαιτεί να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις, όπως: 1) την εξασφάλιση θετικού κλίματος εργασίας στην επιχείρηση, που να ευνοεί τη συναίνεση, την υποκίνηση και την συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση, 2) την ευέλικτη διοίκηση για την

ύπαρξη ίσων ευκαιριών υπηρεσιακής ανέλιξης με καλές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, 3) τον προγραμματισμό και την στοχοθέτηση αμοιβαία αποδεκτή, 4) την παροχή εγγυήσεων για την απασχόληση και τις αμοιβές, 5) την ενίσχυση της συλλογικότητας, 6) την εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων συνεχούς εκπαίδευσης και (επαν-)ειδίκευσης των εργαζομένων, τόσο στο επίπεδο της επιχείρησης (ειδίκευση υπό στενή έννοια), όσο και στο επίπεδο του κλάδου ή ενός ευρύτερου γνωστικού αντικειμένου (ευρεία ειδίκευση). Ο συνδυασμός και των δύο εκπαιδευτικών επιπέδων είναι ο αυτός που μπορεί να διασφαλίσει στους εργαζόμενους την απαιτούμενη συνεχή αναβάθμιση της ειδικότητας και των γνώσεών τους, μια αναβάθμιση που δεν θα αξιοποιείται ούτε θα εξαρτάται αποκλειστικά από μια συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά θα είναι εφαρμόσιμη και συνεπώς αναγνωρισμένη και διαπραγματεύσιμη σε ευρύτερα τμήματα της αγοράς εργασίας, 7) τη θέσπιση των κατάλληλων σχημάτων αμοιβών και κριτηρίων μισθολογικής εξέλιξης, τέτοια σχήματα που θα υποκινούν και θα επιβραβεύουν, με σαφή και αμοιβαία συμφωνημένα κριτήρια, και τέλος, 8) τη συνεχή ποιοτική αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, την απόδοση, την υπεύθυνη συμμετοχή του στις παραγωγικές διαδικασίες και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Bhandari et al., 2004).

Επιπρόσθετα, οι Loréns-Montes, García-Morales & Verdú-Jover (2007), υποστήριξαν ότι η λειτουργική – ποιοτική ευελιξία είναι ένα σοβαρό αντεπιχείρημα στην υποβάθμιση των στοιχείων της εργασιακής σχέσης από ορισμένες αποσπασματικές και βραχύβιες μονομερείς εφαρμογές της ποσοτικής ευελιξίας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η εφαρμογή της δεν παρουσιάζει προβλήματα ή ότι αποτελεί εύκολη και μη ουσιαστική πρόκληση για τους κοινωνικούς εταίρους – συνομιλητές. Όταν η ποιοτική ευελιξία συνδέεται με εφαρμογές των νέων τεχνολογιών και με ευέλικτες οργανωτικές, παραγωγικές και διοικητικές πρακτικές, αυτά ισχύουν πολύ περισσότερο. Επιπλέον, είναι πιθανό να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στους όρους εργασίας και αμοιβής αλλά και στη γενικότερη διάρθρωση της αγοράς εργασίας. Συνδρομητικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν πρακτικές πολιτικής, όπως, ο συνδυασμός ποιοτικής ευελιξίας για ένα περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων με ευρεία «περιφερειοποίηση» άλλων κατηγοριών του εργατικού δυναμικού, υπεργολαβία, αξιοποίηση της μη μισθωτής ή της άτυπης εργασίας και εργασιακές

σχέσεις και κοινωνία δύο ή περισσότερων ταχυτήτων με εξωτερίκευση της αβεβαιότητας σε τρίτες επιχειρήσεις. Σ' αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι, για τη γυναικεία απασχόληση, ο να υιοθετηθούν πολιτικές ποιοτικής ευελιξίας, με παράλληλο εμπλουτισμό της εργασίας και ανάπτυξη της πολυδυναμίας, είναι δυνατό να έχει θετικά αποτελέσματα, στο βαθμό που μεταβάλλει την παγιωμένη οριζόντια διάκριση της εργασίας, δηλαδή, εκείνη που παραδοσιακά παρουσιάζεται, σε πολλές περιπτώσεις, ως άνιση κατανομή με χαρακτηρισμούς του τύπου, “κυρίως ανδρικές” και “κυρίως γυναικείες” εργασίες, που εγκλώβιζε τις γυναίκες σε βοηθητικές, τυποποιημένες, επαναληπτικές δραστηριότητες στην εργασία.

3.4 Τα Competence ως στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Ελεύθερη μετάφραση του αγγλικού όρου Competence θα εννοούσε στην ελληνική γλώσσα τρεις κομβικές έννοιες, επιτηδειότητα (ability), επάρκεια (capability), ικανότητα (skill). Είναι δύσκολο να αποδοθεί ολοκληρωτικός ορισμός της έννοιας του Competence, επειδή υπάρχουν πολλές εκδοχές του όρου αυτού, που προσφέρονται από μελετητές και επιπλέον υπάρχει ο κίνδυνος αποκλεισμού σημαντικών παραμέτρων, που ενδεχόμενα περικλείει ο όρος.

Ο Woodruff (1987), πιστεύει ότι η έννοια του Competence είναι ταυτόσημη με τις συμπεριφορικές διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Στο πλαίσιο αυτό ο Woodruff θεωρεί ότι, ο όρος διαφοροποιείται σε δύο βασικούς τομείς: α) το Competence, το οποίο αναφέρεται σε λειτουργίες ή εργασίες, που το άτομο διεκπεραιώνει σωστά, και β) τα Competences, που είναι όρος σχετιζόμενος με συμπεριφορές, υποβοηθητικές διεκπεραίωσης μιας εργασίας.

Ο Boyatzis (1982), είναι από τους πρώτους που εκλαΐκευσε την έννοια του Competence, θεωρώντας την, ως τη δυνατότητα του εργαζόμενου που το οδηγεί σε συμπεριφορές, που απαιτούνται για διεκπεραίωση της εργασίας σε δεδομένο επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι τελικά αυτές που επιτυγχάνουν στοχευμένα αποτελέσματα.

Ο βρετανικός κρατικός ερευνητικός φορέας Management Charter Initiative (MCI) (1996) είχε ορίσει το Competence ως τη δυνατότητα να εκτελούνται δραστηριότητες μέσα σε έναν επαγγελματικό χώρο στο επίπεδο που επιδιώκει η διοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια του Competence διαφοροποιείται από την έννοια Competency καθώς ο πρώτος όρος Competence, είναι ένα κριτήριο απόδοσης των ανωτέρων στελεχών και αναφέρεται στο μεσαίο και ανώτερο επίπεδο του Management, ενώ αντίθετα ο δεύτερος Competency αποτελεί βασικό κριτήριο απόδοσης των κατώτερων στελεχών και αναφέρεται στο κατώτερο επίπεδο του Management (Woodall, 1997). Άλλοι θεωρητικοί αποφεύγουν την οριοθέτηση του όρου καθώς πιστεύουν ότι ο όρος είναι αρκετά ασαφής και, ως εκ τούτου, είναι επικίνδυνη η εφαρμογή του στην πράξη.

Ο εκπαιδευτικός φορέας Ttrain Agency στην προσπάθεια να αναλύσει την εννοιολογία του Competence θεωρεί την έννοια ευρεία, η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα να μεταβιβάζονται γνώσεις και δεξιότητες, για να αντιμετωπίζονται πρωτόγνωρες καταστάσεις μέσα στον επαγγελματικό περίγυρο. Ο όρος εμπεριέχει οργάνωση και σχεδιασμό εργασίας, καινοτομία και γέννηση δραστηριοτήτων, οι οποίες ξεφεύγουν από την ρουτίνα της καθημερινότητας. Επιπρόσθετα, έχει χαρακτηριστικά προσωπικής αποτελεσματικότητας, τα οποία είναι απαραίτητα για τους χώρους εργασίας, προκειμένου να βελτιώνεται ολοένα η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των διευθυντών, των συνεργατών αλλά και των πελατών του οργανισμού. Με βάση αυτή την άποψη υπάρχουν δύο ενδιαφέροντα στοιχεία, το πρώτο στοιχείο είναι ο συσχετισμός του Competence με την ικανότητα να αντιμετωπίζεται οτιδήποτε καινούργιο και το δεύτερο είναι η συνύφανση, με αυτή την έννοια της γνώσης και άλλων συναφών δεξιοτήτων (Armstrong, 1998).

Ακολούθως, το Competence σύμφωνα με τον Armstrong (1998), ορίζεται ως εκείνο το χαρακτηριστικό που διακρίνει το άτομο και το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί με αξιόπιστο τρόπο χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια έτσι ώστε να διαφοροποιεί, με ευδιάκριτο αποτύπωμα, την αναποτελεσματική από την αποτελεσματική εργασία. Είναι, εν κατακλείδι, ολίγοις ένα ατομικό χαρακτηριστικό του στελέχους το οποίο

καταγράφεται και στη συνέχεια απαιτείται να υπάρξουν τρόποι για να εκτιμηθεί ποσοτικά. Κατέδειξε ότι στη Μεγάλη Βρετανία πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν σχεδιάσει βασικά χαρακτηριστικά από Competences, τα οποία έπρεπε να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους. Παράλληλα, το ενδιαφέρον της βρετανικής κυβέρνησης στις τελευταίες τρεις δεκαετίες, στην προσπάθεια της να αναβαθμίσει την επαγγελματική εκπαίδευση, συνέδεσε πολύ συγκεκριμένες λειτουργίες με μία σειρά επαγγελματικών Competences, συσχετίζοντάς τα με την εκτέλεση της εργασίας. Κατ' αυτό τον τρόπο δημιούργησε Πρότυπα Επαγγελματικών Ικανοτήτων σε βρετανικούς κρατικούς φορείς. Στη συνέχεια, ο Armstrong μέσα στο πλαίσιο επίσης της εννοιολογικής ανάλυσης του όρου Competence, υποστηρίζει ότι κάποιος εργαζόμενος μπορεί να έχει Competences αλλά να μην τα χρησιμοποιεί. Στη συνέχεια, το στοιχείο που έχει ενδιαφέρον και παρουσιάζει αυτή η θεωρία είναι ακριβώς ότι, η προθυμία κάποιος να εκτελέσει ένα έργο μπορεί να συσχετιστεί με θέματα δομών εξουσίας και κουλτούρας επιχειρησιακής. Με άλλα λόγια οι ικανότητες του εργαζόμενου είναι δυνατόν να ξεπηδήσουν μόνο μέσα από κατάλληλες για αυτά εργασιακές συνθήκες.

Η θεωρία του Holmes (1999), είναι συνδεδεμένη με τη θεωρία της προσδοκίας. Ένα άτομο θεωρείται ικανό, όταν διαθέτει εμπειρίες επιτυχημένης εκτέλεσης έργων από την πλευρά του στο παρελθόν και επομένως αυτό θεωρείται εχέγγυο επιτυχίας και για το μέλλον.

Πιο πρόσφατα, οι Batey, Furnham & Safiullina (2010), υποστήριξαν ότι το Competence είναι συγκεκριμένη ομάδα που διαθέτει θεμελιώδεις ικανότητες, νοημοσύνη και δυνατότητες αναγκαίες για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός έργου. Η άποψη αυτή έχει τη σημειολογία της σε οργανισμούς που συνδέουν την επιβράβευση με την εκτέλεση του έργου.

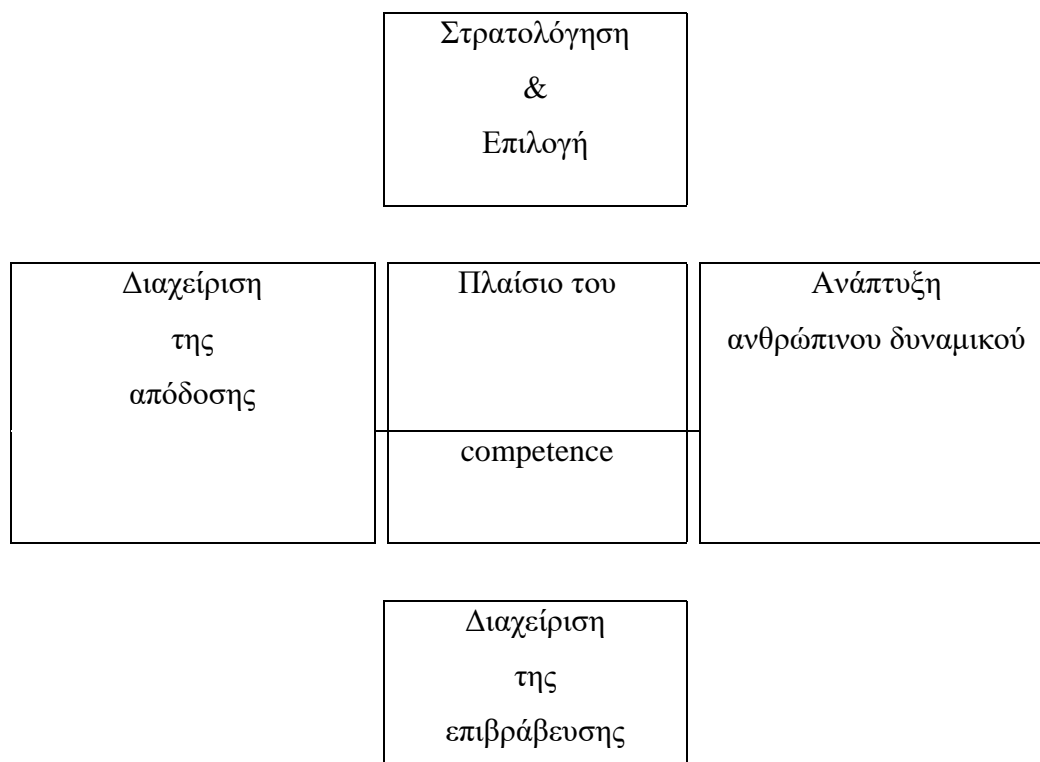
Ακολούθως, στην προσπάθειά να ομαδοποιηθούν οι διάφορες τοποθετήσεις των θεωρητικών, προκύπτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά για την έννοια του Competence: α) οι βασικές και θεμελιώδεις ικανότητες, β) η προθυμία στην εργασία, γ) η ικανότητα που οδηγεί σε θετική συμπεριφορά, δ) οι συμπεριφορικές διαστάσεις,

ε) τα χαρακτηριστικά των ατόμων εργαζομένων που μπορούν να αξιολογηθούν καλύτερα, στ) το προσωπικό γνώρισμα ως χαρακτηριστικό και ως επιδεξιότητα, ζ) οι ποικίλες επιδεξιότητες, όπως είναι η γνώση και τα έμφυτα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι άνθρωποι, η) η δυνατότητα να εκτελούνται δραστηριότητες στο επίπεδο που επιδιώκει η διοίκηση. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι τα Competences είναι έμφυτα ή και επίκτητα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τα οποία οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους πρέπει να αξιολογούν σωστά έτσι ώστε να τα αξιοποιούν και να υλοποιούν τους στόχους τους. Τα χαρακτηριστικά δεν είναι κοινά στους εργαζόμενους όλων των οργανισμών αλλά διαφέρουν.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Armstrong (1998), «η Διοίκηση Προσωπικού που βασίζεται στο Competence επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτά, να διοικεί, να αναπτύσσει και να επιβραβεύει τους ανθρώπους, που έχουν τις απαιτούμενες δυνατότητες, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τη συνεισφορά τους και να πετυχαίνουν τους στόχους της. Ένα κατάλληλο πλαίσιο του Competence όταν συνδέεται με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων και των managers».

Το παρακάτω σχήμα 2 παρουσιάζει την αναπαράσταση των ολοκληρωμένων στοιχείων της Διοίκησης Προσωπικού σύμφωνα με τον Armstrong.

Σχήμα 2. Διοίκηση προσωπικού κατά τον Armstrong



Πηγή: Armstrong, 1998

Ο ίδιος μελετητής για να δώσει διαφορετικό και πιο ακριβές περιεχόμενο στον τρόπο εφαρμογής του Competence πρέπει να πλησιάσει τις εξής παραμέτρους: 1) πρώτα από όλα πρέπει να δώσει βαρύτητα στη γνώμη του εμπειρογνώμονα, 2) να αναλύσει τη δομημένη συνέντευξη, 3) να οργανώσει τα εργαστήρια που απαιτούν λιγότερο χρόνο αλλά είναι πιο δαπανηρά γιατί αναλαμβάνει ειδικός σύμβουλος, 4) να ενεργοποιήσει τη λειτουργική ανάλυση που χρησιμοποιείται όταν ο βασικός σκοπός είναι η ανάπτυξη προτύπων Competences, με βάση πάντα πιστοποιημένα πρότυπα επαγγελματικά, 5) να χρησιμοποιήσει την τεχνική του κρίσιμου περιστατικού που απαιτεί βέβαια χρόνο και επίσης μεγάλη εμπειρία, και τέλος, 6) το λεγόμενο «πλέγμα ρεπερτορίου» με βάση το οποίο ισχύουν ακριβώς τα ίδια με το αμέσως προηγούμενο (Armstrong, 1998).

Επιπρόσθετα, στην πορεία του χρόνου έχουν παρουσιασθεί εμπειρικές έρευνες σε μοντέλα εφαρμογής Competence οι οποίες έδωσαν βαρύτητα στον εντοπισμό των Competences εκείνων, που κρίνονται απαραίτητα για την εκτέλεση μια εργασίας με επιτυχία. Αυτά τα Competences ‘βαπτίστηκαν’ πρότυπα επαγγελματικών ικανοτήτων σε συγκεκριμένες εργασιακές καταστάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, ο Davidson (1999) παρουσιάζει τα αποτελέσματα του Oggicial End-of the-Millennium State-of-HR Survey, παρουσιάζοντας τα παρακάτω Competences, ως εκείνα που βασικά θα χρειαστούν τα στελέχη του Human Resource στην πορεία του χρόνου: ειδικότερα, αντιμετώπιση προβλημάτων, ικανότητες επικοινωνίας, ικανότητες στρατολόγησης και διαχείρισης εργατικού δυναμικού, ανάπτυξη πολιτικών εκπαίδευσης προσωπικού, κατάρτιση προϋπολογισμών, τεχνογνωσία σχεδιασμού και επανορθωτικού σχεδιασμού, τήρηση αρχείων και γνώσης οικονομίας και λογιστικής διοίκησης και διαχείρισης κερδών.

Το μοντέλο του M.C.I. (Woodall, 1997) περιλαμβάνει σειρά δραστηριοτήτων του Competence, καθώς και στοιχεία εξειδικεύονται τις δραστηριότητες αυτές. Πιο συγκεκριμένα, στο πεδίο της διαχειριστικής διοίκησης, α) τη συντήρηση και βελτίωση των παραγωγικών δραστηριοτήτων, με ποιοτικές προδιαγραφές και τήρηση των αναγκαίων συνθηκών για παραγωγική εργασία, β) τη συμβολή στην πραγματοποίηση αλλαγών σε υπηρεσίες προϊόντα και συστήματα, με αξιολόγηση και υλοποίηση προτεινόμενων αλλαγών στα παραπάνω, γ) παρακολούθηση και έλεγχος πόρων, με προτάσεις για δαπάνες και άλλα διαχειριστικά ζητήματα. Στο πεδίο της ΔΑΠ α) την επιλογή και πρόληψη προσωπικού, με τον καθορισμό των μελλοντικών αναγκών στη βάση της αξιολόγησης και της επιλογής υποψηφίων, με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, β) την ανάπτυξη και τη βελτίωση ατόμων και εργασιακών ομάδων, που βασικά αναφέρεται στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, γ) ο σχεδιασμός, η ανάθεση και αξιολόγηση καθηκόντων εργαζομένων και ομάδων, με σαφή προσδιορισμό μεθόδων επίτευξης στόχων, αξιολόγησης της απόδοσης και πληροφόρηση για το επίπεδο της απόδοσης στους ίδιους τους εργαζόμενους, δ) τη δημιουργία, συντήρηση και βελτίωση εργασιακών σχέσεων, με ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και επικοινωνίας, υποστήριξης από τον άμεσο προϊστάμενο, εξέτασης

και ελαχιστοποίησης των εργασιακών συγκρούσεων, διαδικασίας υποβολής παραπόνων, συμβουλευτικής ενημέρωσης του προσωπικού, ε) την αναζήτηση, αξιολόγηση και οργάνωση πληροφοριών για δράση, με παράλληλη καταγραφή και αποθήκευση πληροφοριών για την υποστήριξη και τη λήψη των αποφάσεων, στ) την ανταλλαγή των πληροφοριών που βοηθούν τη λύση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, με πρωτοβουλίες όπως, οργάνωση και συμμετοχή εργαζομένων σε συναντήσεις και συζητήσεις, ανταλλαγή απόψεων, πληροφόρηση και ενημέρωση όλων, εκεί που είναι επιβεβλημένο.

Οι Cameron & Quinn (1999) είχαν ομαδοποιήσει σε ένα ενιαίο σετ κατηγοριών τα Competences που προέκυψαν από πολλαπλές μελέτες και διαμόρφωσαν ένα μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών. Το μοντέλο θεμελιώνεται σε τέσσερις τύπους οργανωτικής κουλτούρας, που είναι δυνατό να υιοθετηθεί από μια επιχείρηση και στη συνέχεια για κάθε έναν επιχειρηματικό τύπο οργανωτικής κουλτούρας αντιστοίχησαν ένα σετ από Competences, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής δράσης. Στην έρευνα που ακολούθησε προκειμένου να προσδιοριστούν οι πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες των προϊσταμένων, από όλες τις προσεγγίσεις στην έννοια του Competence, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποφασίστηκε, να υιοθετήσουν τη λίστα των πιστοποιημένων επαγγελματικών προτύπων του MCI. Για την επιλογή του συγκεκριμένου μοντέλου έπαιξε ρόλο και το γεγονός ότι το μοντέλο αυτό αναφέρεται στους managers του πρώτου επιπέδου διοίκησης.

Η τελική λίστα των Competences (μοντέλο) που ενσωματώθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας των Cameron & Quinn ήταν: 1) Εκτέλεση και βελτίωση των υπηρεσιών και των λειτουργιών που παρέχονται στο ανάλογο Τμήμα (ενέργεια με βάση τους κανονισμούς και τις εγκυκλίους της επιχείρησης και διατήρηση των αναγκαίων συνθηκών για παραγωγική εργασία). 2) Συμβολή στην εφαρμογή νέων υπηρεσιών, προϊόντων και συστημάτων λειτουργίας (υποβολή προτάσεων που αφορούν νέες υπηρεσίες, προϊόντα και συστήματα λειτουργίας και άμεση ενσωμάτωση των νέων συστημάτων, που αποφασίζονται). 3) Εισήγηση, παρακολούθηση και έλεγχος χρήσης πόρων (εισήγηση για νέες δαπάνες και παρακολούθηση και έλεγχος των πόρων). 4)

Συμβολή στη στελέχωση των Τμημάτων (καταγραφή των μελλοντικών αναγκών των Τμημάτων για προσωπικό και εισήγηση για κάλυψη αναγκών). 5) Φροντίδα για βελτίωση και ανάπτυξη ατομικά και συλλογικά, με τρόπο που να εγγυάται την αύξηση της απόδοσης (προσωπική ανάπτυξη μέσα στον διοικητικό και εργασιακό ρόλο και εξέταση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, βελτιώνοντας τη συμπεριφορά τους μέσα από το σχεδιασμό και την εφαρμογή παραγωγικών δραστηριοτήτων). 6) Σχεδίαση, ανάθεση και αξιολόγηση της εργασίας (καθορισμός και αναθεώρηση, όπου επιβάλλεται, των εργασιακών στόχων των Τμημάτων (σχεδίαση δραστηριοτήτων και προσδιορισμός μεθόδων για την επίτευξη των στόχων, ανάθεση καθηκόντων και αξιολόγηση των ιδίων των περισταμένων αλλά και των ατόμων του Τμήματος έναντι των στόχων). 7) Δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση των προσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (δημιουργία σχέσεων επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και υποστήριξης προϊσταμένων - υφισταμένων και φροντίδα για την ελαχιστοποίηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων με εφαρμογή πειθαρχικών διαδικασιών και διαδικασιών υποβολής παραπόνων). 8) Αναζήτηση, αξιολόγηση και οργάνωση των απαραίτητων πληροφοριών (αναζήτηση και αξιολόγηση πληροφοριών, που απαιτούνται για να υποστηριχθούν οι αποφάσεις και να καταγραφούν πληροφορίες για μελλοντική χρήση). 9) Προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις, που υποστηρίζουν την εργασία (εξοικείωση και άμεση προσαρμογή στη χρήση εφαρμογή νέων τεχνολογιών). 10) Ανάλυση πρωτοβουλιών σε συνθήκες πίεσης (εκτέλεση καθηκόντων σε συνθήκες πίεσης και στρες). 11) Απόκτηση αναγκαίας γνώσης εργασιών, ενταγμένων στον οικείο τομέα ευθύνης (συσώρευση εμπειριών από τον ικανό χρόνο προϋπηρεσίας, και τέλος, 12) Φροντίδα στην εξυπηρέτηση του πελατολογίου της επιχείρησης (εντοπισμός και καταγραφή των αναγκών των πελατών και οργάνωση κατάλληλων υπηρεσιών για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτησή τους, αναγνώριση παραπόνων πελατών και συμβολή στην επίλυση, ενέργειες για την διαμόρφωση καλών σχέσεων με τους πελάτες) (Cameron & Quinn, 1999).

Επιπρόσθετα, στο πεδίο των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε κατηγορική κλίμακα. Πέρα από την παραπάνω λίστα το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιελάμβανε και δημογραφικά χαρακτηριστικά, ανοικτές ερωτήσεις και στοιχεία προϋπηρεσίας. Οι

ανοικτές ερωτήσεις στόχευαν να οριοθετήσουν ικανότητες, που δεν είχαν προβλεφθεί στο ερωτηματολόγιο ενώ θεωρούνται σημαντικές από τους συμμετέχοντες για την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο βασικός σκοπός της δημοσκόπησης ήταν να μετρηθεί ο βαθμός σημαντικότητας μιας σειράς Competences, με στόχο τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων των προϊσταμένων των τμημάτων, πάντα με βάση τις προσωπικές εμπειρίες και τις απόψεις των ιδίων που εκτελούν τη συγκεκριμένη εργασία (Cameron & Quinn, 1999).

Ακολούθως, η έρευνα των Cameron & Quinn (1999) κατέδειξε την ομαδοποίηση πρότυπων επαγγελματικών ικανοτήτων, που χωρίζονται σε πέντε ομάδες. Η πρώτη είναι η πιο σημαντική και περιλαμβάνει Competences που στη βάση τους θεωρούνται ως θεμελιώδεις πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες και κατατάσσονται με σειρά σπουδαιότητας όπως παρακάτω: α) συμβολή τη εφαρμογή νέων υπηρεσιών, προϊόντων και συστημάτων λειτουργίας, β) συνεχής φροντίδα διατήρησης και βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων με συνεργάτες, γ) σχεδίαση, ανάθεση και αξιολόγηση της εργασίας προσωπικής και συλλογικής του τμήματος, δ) συμβολή στη στελέχωση του τμήματος, ε) εισήγηση, παρακολούθηση και έλεγχος στη χρήση πόρων. Οι ικανότητες, που αναφέρονται παραπάνω, αφορούν επίκτητα χαρακτηριστικά. Ένα σημαντικό στοιχείο, που τις χαρακτηρίζει, είναι η δυναμικά ενεργή θέση του προϊσταμένου, στο βαθμό που τολμά να σχεδιάζει και να κάνει καινοτόμες προτάσεις. Στη δεύτερη ομάδα σε βαθμό σημαντικότητας εντάσσονται οι παρακάτω πρότυπες επαγγελματικές ικανότητες με σειρά σπουδαιότητας και αφορούν έμφυτα χαρακτηριστικά: α) συγκέντρωση και αξιολόγηση όλων των χρήσιμων πληροφοριών, β) ολοκλήρωση εργασιών σε συνθήκες πίεσης, γ) ενδιαφέρον για τη βελτίωση και ανάπτυξη, προσωπική και του συνόλου των εργαζομένων, προκειμένου συνολικά η απόδοση να είναι αυξητική. Τα χαρακτηριστικά της δεύτερης ομάδας είναι δεμένα με αυτά της πρώτης. Βασικός στόχος πάντα παραμένει πάντα η διασφάλιση της επιτυχημένη εκτέλεσης της εργασίας του προϊσταμένου. Οι υπόλοιπες τρεις ομάδες είναι ενταγμένες στην κατηγορία των Competences που αφορούν τις γνώσεις και τις ικανότητες. Οι δε ικανότητες οι οποίες ανήκουν σ' αυτές τις ομάδες θεωρούνται και είναι προαπαιτούμενες για την ανάληψη συγκεκριμένης εργασίας, όπως η εξοικείωση με

την σύγχρονη τεχνολογία και κατ' επέκταση η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη (Cameron & Quinn, 1999).

3.5 Σύνοψη

Ιδιαίτερα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν οι οργανισμοί είναι το εργατικό δυναμικό με υψηλές γνωστικές ικανότητες και πολλαπλές δεξιότητες. Ωστόσο, ορισμένοι ανασταλτικοί αυτού παράγοντες, είναι ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η κακή διάρθρωση των καθηκόντων, ο περιορισμός της κινητικότητας των νέων ταλέντων από τους μόνιμους και παλαιότερους εργαζομένους, η αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν δικαιώματα και όχι ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις και τους παρέχονται κίνητρα για να αποδώσουν, η αδυναμία εναρμόνισής τους με διάφορες πρακτικές, η αποσύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου από την απόδοση και τους στόχους του οργανισμού και η αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων των επιμορφωτικών προγραμμάτων των εργαζομένων. Για την υιοθέτηση ηθικών κανόνων συμπεριφοράς σε μία επιχείρηση, είναι σημαντικό να καταγραφεί ότι όλο το εργαζόμενο προσωπικό γνωρίζει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις προτεραιότητές της. Επίσης με βάση τους ηθικούς κανόνες, ποια συμπεριφορά περιμένει η επιχείρηση από το προσωπικό, στην κατεύθυνση της συμβολής στην επίτευξη των στόχων. Σημαντικές παράμετροι στη διαδικασία αυτή αποτελούν, η αποφυγή υπερφόρτωσης του προσωπικού με πάρα πολλούς επιχειρησιακούς στόχους, η αιτιολόγηση των ωφελειών της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με την παροχή κινήτρων απόδοσης, η δέσμευση προς την εφαρμογή του κώδικα ηθικής από τη διοίκηση της επιχείρησης και η επικοινωνία, υποστήριξη και επίλυση όλων των θεμάτων και προβλημάτων που ανακύπτουν στην εφαρμογή της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς σε συνεχή και ανοικτή βάση.

Στη συνέχεια, όσο αφορά την εργασιακή κουλτούρα, τα βασικά επιμέρους στοιχεία της είναι και τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως, η οργανωτική ηγεσία και συνοχή της, η διοίκηση των εργαζομένων, οι στρατηγικές της προτεραιότητες και τα κριτήρια της επιτυχίας της. Ένα εργαλείο μέτρησης της

οργανωτικής κουλτούρας, είναι το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI), ήτοι ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Cameron & Quinn το 1999, που υπολογίζει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του και μέσω της συμπλήρωσής του προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας. Παράλληλα, οι Cameron και Quinn ανέπτυξαν, όπως είδαμε, μια τυπολογία οργανωτικής κουλτούρας που θεμελιώνεται επάνω σε ένα θεωρητικό πρότυπο, το οποίο αποκαλείται «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» (competing values framework) και που βασίζεται σε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, ήτοι την κουλτούρα γενιάς, ανοιχτού συστήματος, αγοράς και την ιεραρχική κουλτούρα. Η οργανωτική κουλτούρα, ως προς τον εργασιακό χώρο αναλύεται σε επίπεδο τεχνικών χαρακτηριστικών, ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων και αξιών και βασικών σιωπηρών παραδοχών. Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία ένταξης του ατόμου στον εργασιακό χώρο παρεμβάλλεται έντονη περίοδος εκπαίδευσης, κατά την οποία δίνεται έμφαση στην εκμάθηση κανόνων και αξιών της οργάνωσης.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με τις υποομάδες (τμήματα) των επιχειρήσεων, που ενθαρρύνονται από τη γραφειοκρατική δομή των μεγάλων επιχειρήσεων και τα ενδεχομένως αντικρουόμενα συμφέροντά τους, αυτές μπορούν να αποτελέσουν και την αιτία δημιουργίας μίας ξεχωριστής κουλτούρας ανά υπάρχον τμήμα, καθώς επίσης και τον λόγο αδυναμίας ευθυγράμμισης με την εταιρική κουλτούρα. Σε αυτό, δύναται να συμβάλλει και η διαφορετική προσέγγιση καταστάσεων μεταξύ των φύλων.

Ακολούθως, η ΔΑΠ ορίζεται ως, η διαχείριση των ανθρώπων που συντελούν στην επιτυχία των στόχων και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ατομικά και συλλογικά και ασκείται είτε από τη διοίκηση της επιχείρησης είτε από τους υπεύθυνους διοίκησης/διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (μόνιμα στελέχη ή ελεύθεροι επαγγελματίες). Θεμελιωτής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ήταν ο Fraderich Taylor (1856-1915) (μελέτες «χρονοκινησιομετρίας») και έκτοτε δημιουργήθηκε το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης (κανόνες γενικής ισχύος), η Σχολή των

Ανθρωπίνων Σχέσεων (1930), το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς (1950-1960), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (1980). Η τελευταία, μάλιστα, θεωρεί το προσωπικό ως «περιουσιακό στοιχείο» και όχι ως κόστος και, επίσης, άξιο συγκέντρωσης επενδυτικών κεφαλαίων. Δίνει έμφαση στον ρόλο των εργαζομένων στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, στην εναρμόνιση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης και στην παροχή βοήθειας από τη ΔΑΠ προς την ανώτατη διοίκηση, στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης. Οι λειτουργίες και τα οφέλη της ΔΑΠ αποτελούν βασικό στρατηγικό «εταίρο» της διοίκησης, της τυποποίησης και της εφαρμογής του πλάνου του οργανισμού, με τη συνδρομή των δραστηριοτήτων της στρατολόγησης, της επιλογής προσωπικού, της εκπαίδευσης, της παροχής κινήτρων, της διασφάλισης ασφαλών συνθηκών εργασίας και ίσης μεταχείρισης, στην κατεύθυνση διαμόρφωσης αποδοτικού προσωπικού. Στους σύγχρονους οργανισμούς απαιτείται να υπάρχει αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, που να διαθέτει ομαδικό πνεύμα, πράγμα που ανήκει στην αρμοδιότητα του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Μία επίσης σύγχρονη εκδοχή της ΔΑΠ είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία εδράζεται στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και υποστηρίζει την αυτοδιαχείριση, όπως και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη διανομή των κερδών. Μέσω αυτής, η επιχείρηση γίνεται περισσότερο «πελατοκεντρική» και αποκτά εξωστρεφή χαρακτήρα, που απλώνεται σε κάθε τμήμα της.

Στη συνέχεια, ως εργασιακή ευελιξία θεωρείται η ικανότητα να προσαρμόζεται ένα σύστημα ομάδων στις αλλαγές του περιβάλλοντός του, ενδογενείς ή εξωγενείς και επιμερίζεται σε εξωτερική (αριθμός απασχολούμενων και προσαρμογή τους στην απασχόληση ανάλογα με την κυκλική ροή της εργασίας ανά τομέα παραγωγής) και εσωτερική (διαχείριση του χρόνου εργασίας) ευελιξία, σε ποιοτική/λειτουργική ευελιξία, που είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αναδιατάσσουν τις εργασιακές ειδικότητες στα όρια ενός ευρύτερου πλαισίου καθηκόντων. Αυτό μεταφράζεται και σε μισθολογική ευελιξία με την προσαρμογή των μισθών στις εξελίξεις των βασικών μακροοικονομικών μεγεθών που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

Τέλος, ως Competences νοούνται τα σύνολα έμφυτων ή επίκτητων χαρακτηριστικών των εργαζομένων των επιχειρήσεων, που, από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να αξιολογούν και να αξιοποιούν, προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Η Διοίκηση Προσωπικού που εδράζεται στο Competence, παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτά, να διοικεί, να αναπτύσσει και να επιβραβεύει τους εργαζόμενους, που έχουν τις απαραίτητες δυνατότητες, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τη συνεισφορά τους και η ίδια να επιτυγχάνει τους στόχους της. Κατάλληλο πλαίσιο του Competence όταν αυτό συνδέεται με τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, δύναται να επιτύχει τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων και των managers.

Ο Woodruff (1987) ορίζει ότι η έννοια του Competence είναι ταυτόσημη με τις συμπεριφορικές διαστάσεις οι οποίες επηρεάζουν την αποδοτικότητα στην εργασία.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ (ΔΕΗ) Α.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΗ Α.Ε.

4.1 Εισαγωγή

Τρεις βασικοί παράμετροι μέσα από τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της είναι: α) η ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση του προϊόντος (diversification), β) ο ανθρώπινος παράγοντας και η εξειδίκευσή του (specialization) και γ) η συμπίεση του κόστους λειτουργίας χωρίς να θυσιάζεται, κατά βάση, η ποιότητα. Οι παραπάνω τρεις παράμετροι μπορούν να εφαρμοσθούν και να λειτουργήσουν συνδυαστικά μεταξύ τους. Σημαντικό είναι, να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν οι συντελούμενες εξελίξεις στις σύγχρονες μορφές διοίκησης των επιχειρήσεων και οι επιπτώσεις τους στην απασχόληση, να δοθεί έμφαση στον τεχνικο-οργανωτικό ανασχεδιασμό των εργασιών και να αναπροσανατολιστούν οι λειτουργίες των επιχειρήσεων σε πιο αποδοτική κατεύθυνση με εναρμονισμό των δραστηριοτήτων τους στις ανάγκες της αγοράς.

Επιπρόσθετα, σε όλα αυτά σημαντικό ρόλο παίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που τελικά υλοποιούν το στόχο της ανάπτυξης. Η ανάπτυξη περνάει πάντα μέσα από τον παράγοντα άνθρωπο. Η τεχνολογία από μόνη της χωρίς την πρωτότυπη διανοητική λειτουργία δεν είναι σε θέση, από μόνη της, να υπηρετήσει το στόχο αυτό. Από την άλλη μεριά, μπαίνει το ερώτημα: νοείται ανάπτυξη χωρίς όρια με αποκλειστικούς όρους αγοράς; Η απάντηση είναι, μάλλον όχι. Υπάρχουν επίσης, το περιβάλλον, η φύση, οι κοινωνίες και τελικά ο άνθρωπος. Αυτοί πρέπει να είναι οι αποδέκτες της ανάπτυξης και όχι τα θύματά της. Τίθενται λοιπόν ζητήματα κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Ανάπτυξη που στερείται αυτής της λογικής τελικά είναι αμφίβολο, εάν είναι βιώσιμη. Το δείχνει άλλωστε και παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση που ξέσπασε έντονα στα μέσα του 2011.

Στις πρώτες ενότητες του πέμπτου κεφαλαίου αναλύονται έργα της ΔΕΗ Α.Ε. στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας - Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης (ΤΠΑ) που σχετίζονται με την Περιβαλλοντική Στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. και τις προοπτικές του Τοπικού Πόρου Ανάπτυξης καθώς και η Τηλεθέρμανση. Στη συνέχεια, στις επόμενες ενότητες περιλαμβάνεται η έρευνα στη ΔΕΗ Α.Ε., όπου αναλύονται όλα τα στοιχεία όπως η μεθοδολογία, το δείγμα, τα δεδομένα, τα ερωτήματα, τα μεθοδολογικά εργαλεία, η τεχνική επεξεργασίας των δεδομένων και τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα ερευνητικά πεδία, το γεωγραφικό εύρος που έλαβε χώρα η έρευνα καθώς και το δείγμα των ερωτώμενων της ΔΕΗ Α.Ε., τα εμπειρικά δεδομένα και οι θεματικές ενότητες των ομάδων ερωτήσεων ανά αντίστοιχο θεματικό επίπεδο (επίπεδο της κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης της επιχείρησης στην πρώτη ομάδα και το επίπεδο της διοίκησης, της εργασιακής κατάστασης των ανθρώπινων πόρων της στη δεύτερη ομάδα). Στη συνέχεια, παρατίθενται η μεθοδολογία της έρευνας (δομή, υλικό και περιεχόμενο) και αναλύονται ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων από τις απαντήσεις που αποτυπώθηκαν στα ερωτηματολόγια. Στην τελευταία ενότητα πραγματοποιείται η παρουσίαση και η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά ομάδα ερωτήσεων με τη παράθεση της στατιστικής επεξεργασίας της κάθε ερώτησης ανά γράφημα. Από την ομάδα ερωτήσεων Α παρουσιάζονται 20 ερωτήσεις και αντίστοιχα από την ομάδα ερωτήσεων Β 26 ερωτήσεις.

4.2 Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε.

4.2.1 Γενικά Στοιχεία για τη ΔΕΗ Α.Ε.

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, ρεύματος και τα τελευταία χρόνια και φυσικού αερίου, με περισσότερους από 6,0 εκατομμύρια πελάτες. Ιδρύθηκε πριν από 70 χρόνια, το 1950, ενώ από 12.12.2001 έχει εισαχθεί στα Χρηματιστήρια Αξιών Αθηνών και Λονδίνου. Το μονοπώλιο της ΔΕΗ στην παραγωγή, μεταφορά, διανομή και πώληση ηλεκτρικής ενέργειας έχει αρθεί πλήρως από το 2012.

Έχει στην ιδιοκτησία και τη διαχείρισή της το εθνικό σύστημα μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας και τα δίκτυα διανομής Ηλεκτρικής ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ). Η παραγωγική δραστηριότητα περιλαμβάνει το τρίπτυχο: Εξόρυξη (Λιγνιτωρυχεία Ν. Κοζάνης κυρίως και Ν. Αρκαδίας) - Παραγωγή (Ατμοηλεκτρικοί Σταθμοί) - Διανομή ηλεκτρικού ρεύματος (ΑΔΜΙΕ). Διαθέτει πολύ μεγάλη υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και είναι, επίσης, μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις, ως προς τα πάγια ενεργητικά της στοιχεία, ενώ κατέχει ηγετική θέση ως εταιρεία κοινής ωφέλειας στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα.

Παράλληλα, οι πιο σημαντικές πρωτοβουλίες και δράσεις της ΔΕΗ Α.Ε. εντάσσονται στο τετράπτυχο Οικονομία - Κοινωνία - Περιβάλλον - Άνθρωπος και είναι συνοπτικά οι ακόλουθες: α) συνέβαλε στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας, με τον εξηλεκτρισμό της χώρας και την εξασφάλιση της ενεργειακής αυτονομίας της. β) Πραγματοποίησε μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της ενέργειας, ενεργοποιώντας δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων με την ανάθεση σ' αυτές διαφόρων εργολαβιών. γ) Έχει ενεργή στήριξη στην περιφερειακή ανάπτυξη, μέσω της παραγωγικής δραστηριότητάς της σε διάφορες περιοχές της χώρας, εξασφαλίζοντας μεγάλο αριθμό βιώσιμων θέσεων εργασίας και δημιουργώντας νέα εισοδήματα, που στηρίζουν τις τοπικές κοινωνίες. δ) Συμβάλλει στην ορθολογική διαχείριση των υδάτινων πόρων της χώρας με τη δημιουργία φραγμάτων, που εξασφαλίζουν έμμεσα ή άμεσα την υδροδότηση 2.500.000 κατοίκων της χώρας και την άρδευση 4.500.000 στρεμμάτων γεωργικών εκτάσεων. ε) Μέσα από την ανάπτυξη των υδροηλεκτρικών έργων και της συγκέντρωσης υδάτινων πόρων εξασφαλίσθηκε η δημιουργία νέων υγροβιότοπων και τοπίων φυσικού κάλλους, που προσφέρονται για τουριστική αξιοποίηση και ανάπτυξη άλλων παραγωγικών δραστηριοτήτων. στ) Παρέχονται κοινωνικές υπηρεσίες όπως η τηλεθέρμανση (στους δήμους Κοζάνης - Πτολεμαΐδας), η διάθεση ηλεκτρικού ρεύματος σε αγρότες σε πολύ χαμηλές τιμές, η πλήρης επάρκεια ηλεκτρικού ρεύματος - με μικρό κόστος - στα μη διασυνδεδεμένα νησιά, η ειδική τιμολογιακή πολιτική για ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού (πολύτεκνους). ζ) Υποστηρίζονται πολιτιστικές και αθλητικές πρωτοβουλίες, όπως επίσης και ανάπτυξη

προηγμένης τεχνογνωσίας, η οποία επιτρέπει την πραγματοποίηση σύνθετων έργων και συμβάλλει στην προηγμένη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Επιπλέον, η ΔΕΗ Α.Ε., με συνεχή εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής στρατηγικής, σε πλήρη εναρμόνιση με τους νόμους της Πολιτείας και τις Κοινοτικές Οδηγίες, για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον από τη δραστηριότητά της. Με πρωτοβουλίες για τη μείωση των εκπεμπόμενων ρύπων και ενεργή συμμετοχή για την υλοποίηση των εθνικών στόχων για το περιβάλλον. Με υιοθέτηση σύγχρονων αντιρρυπαντικών τεχνολογιών στους νέους σταθμούς της. Με ανάπτυξη στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας καθώς και με ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και ποιότητας, καθώς και εναλλακτικής διαχείρισης και ανακύκλωσης/επεξεργασίας αποβλήτων. Συστηματικός έλεγχος της αποτελεσματικής αποκατάστασης ορυχείων. Μετρήσεις Η/Μ πεδίων για την προστασία της δημόσιας υγείας. Έρευνα και την εφαρμογή τεχνικών για την πρόληψη και τον έλεγχο της ρύπανσης και προσπάθειες ανάπτυξης περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων της.

Επίσης, στη ΔΕΗ Α.Ε. λαμβάνεται μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, για την εξέλιξη των εργαζομένων με συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών, όπως και οικονομικά βοηθήματα για τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσής τους ενώ παράλληλα δίδεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού.

Ακολουθως, με την περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει μακρόχρονους, ιδιαίτερους και ισχυρούς δεσμούς. Χάρη στην συστηματική και έντονη λιγνιτική δραστηριότητα που αναπτύχθηκε στην περιοχή για την ενεργειακή αξιοποίηση του εκτεταμένου κοιτάσματος της λιγνιτοφόρου λεκάνης στο γεωγραφικό χώρο Κοζάνης - Πτολεμαΐδας - Φλώρινας, έγινε πραγματικότητα το μεγάλο όραμα του εξηλεκτρισμού της χώρας μας. Έχει πραγματοποιήσει στη Δυτική Μακεδονία το μεγαλύτερο μέρος των παραγωγικών επενδύσεών της και αποτελεί την «καρδιά» ολόκληρου του δυναμικού της. Στον εδαφικό άξονα Κοζάνης - Πτολεμαΐδας παράγεται το 75% της συνολικής ενέργειας της χώρας, εκεί όπου η ΔΕΗ Α.Ε. απασχολεί περίπου το 40% από το σύνολο των εργαζομένων της πανελλαδικά. Η

παραπάνω δραστηριότητα αναπόφευκτα δημιουργεί προϋποθέσεις διαχρονικής αλλοίωσης του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, και γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση έχει υιοθετήσει κάποιους βασικούς άξονες προσφοράς προς το κοινωνικό σύνολο. Ένας απ' αυτούς, ίσως ο πιο βασικός, είναι η θέσπιση του Τοπικού Πόρου Ανάπτυξης. Ένα χρηματικό κονδύλι που παραχωρείται από τη ΔΕΗ Α.Ε. στην Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, προκειμένου να διατεθεί στους ενεργειακούς δήμους για έργα υποδομής, σαν αντιστάθμισμα για το περιβαλλοντικό κόστος που συνεπάγεται η δραστηριότητά της στην τοπική κοινωνία.

Πιο συγκεκριμένα, το τέλος αυτό αξιοποιείται με την μορφή ενός Ειδικού Αναπτυξιακού Προγράμματος (Ε.Α.Π.), καταρτίζεται από την τοπική αυτοδιοίκηση και έχει πενταετή ορίζοντα υλοποίησης. Ειδικότερα, με βάση την εφαρμογή του άρθρου 20 του Ν.2446/96 περί επιβολής τέλους "Ανάπτυξης Βιομηχανικών Περιοχών Παραγωγής Ηλεκτρικού Ρεύματος από Λιγνιτικούς Σταθμούς" και την 14815/22.7.97 απόφαση της Υπουργού Ανάπτυξης, θεσπίστηκε η εφαρμογή του Ειδικού Τέλους Ανάπτυξης, που αποτελεί το 0,4% του ετήσιου κύκλου εργασιών της ΔΕΗ Α.Ε. και κατανέμεται στους νομούς Φλώρινας, Κοζάνης και Αρκαδίας αναλογικά προς την παραγόμενη ηλεκτρική ενέργεια από τους θερμικούς λιγνιτικούς σταθμούς των νομών αυτών. Τα Ε.Α.Π. περιλαμβάνουν έργα, που είναι ώριμα ή ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε συγκεκριμένες περιοχές. Προτεραιότητα δίνεται στις άμεσα πληττόμενες περιοχές, ύστερα από αξιολόγηση και των επιπτώσεων, που προέκυψαν ή θα προκύψουν στις γειτνιάζουσες περιοχές, κυρίως στο περιβάλλον και προτάσσονται συγκεκριμένα έργα, που συνάδουν με τις διατάξεις της νομοθεσίας για τον Τοπικό Πόρο. Προτείνονται από τους ενδιαφερόμενους και επιλέξιμους φορείς και προάγουν τις διαδημοτικές συνεργασίες.

Επιπρόσθετα, στα Ειδικά Αναπτυξιακά Προγράμματα δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε συγκεκριμένα και σημαντικά έργα, τα οποία συμβάλλουν στην: α) ανάπτυξη των περιοχών εφαρμογής, σύμφωνα με τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις που καθορίζουν τα οικεία Νομαρχιακά Συμβούλια και εγκρίνονται από τις αντίστοιχες Περιφέρειες (Δυτικής Μακεδονίας, Πελοποννήσου), β) αναβάθμιση και αποκατάσταση του

περιβάλλοντος, πέραν των υποχρεώσεων της ΔΕΗ Α.Ε., γ) βελτίωση της ποιότητας ζωής και στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, δ) δημιουργία υποδομών στα πλαίσια της στρατηγικής της ανάπτυξης, ε) ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στήριξη της ανταγωνιστικότητας σε όλους τους τομείς της παραγωγής (πρωτογενή, δευτερογενή, τριτογενή), με την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της κάθε περιοχής, στ) τόνωση της οικονομίας και την μείωση της ανεργίας.

4.2.2 Η Περιβαλλοντική Στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε.

Η Περιβαλλοντική Στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της ενεργειακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Υπουργείου Περιβάλλοντος Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής για το 2020 (20% Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, 20% εξοικονόμηση ενέργειας, 20% μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου) και τις θεσμικές παρεμβάσεις για την κλιματική αλλαγή και την προστασία του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας.

Η ΔΕΗ Α.Ε. επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της όπως την εξόρυξη λιγνίτη, την παραγωγή, τη μεταφορά και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί βασικό κριτήριο στη λήψη αποφάσεων της Επιχείρησης.

Οι άξονες της Περιβαλλοντικής Στρατηγικής της ΔΕΗ Α.Ε. είναι:

1. Η αντιμετώπιση της πρόκλησης της κλιματικής αλλαγής με μία ολοκληρωμένη στρατηγική για τον περιορισμό των εκπομπών CO₂ κατά τη διαδικασία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από τις εγκαταστάσεις της. Συμμετέχει στο Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, τηρώντας τις δεσμεύσεις της για το πρωτόκολλο του Κιότο και συμβάλλοντας συνεχώς στην επίτευξη των εθνικών στόχων για τη μείωση αυτών και την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Πέραν των υποχρεώσεων της, όπως αυτές απορρέουν από τη σχετική Νομοθεσία, η ΔΕΗ Α.Ε. έχει υπογράψει εθελοντικά, α) Τη Διακήρυξη για την κλιματική αλλαγή της

EURELECTRIC, β) Την Καμπάνια του ΟΗΕ "Seal the Deal", γ) Την Πρωτοβουλία του World Business Council for Sustainable Development, δ) Την πρωτοβουλία της ευρωπαϊκής βιομηχανίας ηλεκτρισμού για τα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, ε) Το εθελοντικό Ευρωπαϊκό πρόγραμμα ενεργειακής αναβάθμισης και πιστοποίησης κτιρίων, με το διακριτικό τίτλο "GreenBuilding".

2. Η ανάπτυξη υδροηλεκτρικών έργων και λοιπών ΑΠΕ. Τα υδροηλεκτρικά έργα της ΔΕΗ Α.Ε. αξιοποιούν εγχώριους ενεργειακούς πόρους, μειώνουν την εξάρτηση από το εξωτερικό και παράλληλα υποκαθιστούν ορυκτά καύσιμα. Συντελούν επίσης, στην αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, με τη δημιουργία νέων οικοσυστημάτων υψηλής περιβαλλοντικής και αισθητικής αξίας. Η ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε. είναι σήμερα η μοναδική ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται και στις τέσσερις κύριες μορφές ΑΠΕ (Αιολική, Υδροηλεκτρική, Ηλιακή και Γεωθερμική), με αντικείμενο την παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας με μηδενική επίπτωση στο περιβάλλον.

3. Η προστασία της ατμόσφαιρας, των νερών και των εδαφών, της βιοποικιλότητας, κ.λπ. Είναι γνωστό, ότι τόσο η εξόρυξη του λιγνίτη και η λειτουργία των Σταθμών Παραγωγής, όσο και η ανάπτυξη των δικτύων μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας σχετίζονται με μια σειρά περιβαλλοντικών επιδράσεων στο φυσικό τοπίο και στον έμβιο κόσμο.

4. Οι καινοτομίες. Η εταιρεία μελετά και αναπτύσσει καινοτόμες λύσεις σε εναλλακτικούς κλάδους παραγωγής ηλεκτρισμού, όπως τα υβριδικά συστήματα και τα βιοκαύσιμα.

4.2.3 Ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης της ΔΕΗ Α.Ε.

Ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης (ΤΠΑ) ως αντισταθμιστικό όφελος για την περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Ιστορικά στοιχεία - Ζητήματα λειτουργίας

Ο Τοπικός Πόρος είναι η καταβολή ενός αντισταθμιστικού τέλους ανάπτυξης βιομηχανικών περιοχών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στους Νομούς Φλώρινας, Κοζάνης και Αρκαδίας, ως αντιστάθμισμα για την περιβαλλοντική επιβάρυνση, που προκύπτει από τις βιομηχανικές δραστηριότητες της ΔΕΗ Α.Ε. στις προαναφερθείσες περιοχές. Από το γράμμα και το πνεύμα του ν. 2446/1996 (άρθρο 20), με τον οποίο καθιερώθηκε ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης, συνάγεται ότι ο Τοπικός Πόρος πρέπει να αποβλέπει στην Βιώσιμη, Αειφόρο Ανάπτυξη. Συγκεκριμένα το άρθρο 20 αναφέρει: «Τα κονδύλια που θα προκύψουν από την επιβολή του παραπάνω τέλους (0,4% επί του κύκλου εργασιών της ΔΕΗ Α.Ε.) θα χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων υποδομής, ανάπτυξης και προστασίας περιβάλλοντος των Νομών Φλώρινας, Κοζάνης και Αρκαδίας». Το τρίπτυχο λοιπόν υποδομή-ανάπτυξη-περιβάλλον παραπέμπει στην έννοια της βιώσιμης, αειφόρου ανάπτυξης (σύμφωνα τουλάχιστον με τις εξελίξεις των τελευταίων 30 ετών στο Διεθνές Δίκαιο, στα Ηνωμένα Έθνη, στην Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο κτλ).

Ακολούθως, και από τον σκοπό του νόμου προκύπτει το ίδιο συμπέρασμα. Συγκεκριμένα, η υπερεντατική εκμετάλλευση του λιγνίτη της περιοχής από τη ΔΕΗ Α.Ε. συνιστά ουσιαστικά απομύζηση του φυσικού της πλούτου και εξάντληση των τοπικών φυσικών αποθεμάτων μέσα σε 70-100 χρόνια από την έναρξη της λειτουργίας της ΔΕΗ Α.Ε. στην περιοχή, με παράλληλη επιβάρυνση του περιβάλλοντος και υποβάθμιση του τοπικού τοπίου της περιοχής. Ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης είναι συνυφασμένος με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η έννοια όμως της βιώσιμης αειφόρου ανάπτυξης είναι περίπλοκος.

Παλαιότερα, έναν αρχικό ορισμό της αειφόρου ανάπτυξης έδωσε ο φιλόσοφος John Rawls στο σημαντικό έργο του «Μια Θεωρία της Δικαιοσύνης» (1972). Ο Rawls θεώρησε ότι οι μελλοντικές γενιές αδικούνται από τις πολιτικοοικονομικές επιλογές των προηγούμενων γενιών, καθόσον ούτε τις επιθυμίες τους μπορούν να αρθρώσουν ούτε και μπορούν να διαπραγματευτούν με τις σημερινές γενιές. Η προσέγγιση αυτή θα σήμαινε μια υποθετική συνάντηση όλων των μελών των σημερινών και μελλοντικών γενεών, ώστε να αποφασίσουν σχετικά με τους κανόνες για την κατανομή των πόρων μεταξύ των γενεών. Και επειδή τα μέλη, στο υποθετικό πάντα

παράδειγμα του Rawls, δεν είναι δυνατό, λόγω του πέπλου άγνοιας, να γνωρίζουν τη γενιά στην οποία τελικά θα ανήκουν, δεν θα είναι ούτε υπερβολικά εκμεταλλευτές (μήπως και αποτελέσουν μέλη μεταγενέστερης γενιάς) ούτε όμως και υπερβολικά συντηρητικοί (μήπως και αποτελέσουν μέλη προγενέστερης γενιάς). Με τον τρόπο αυτό, θα προέκυπτε το κριτήριο βιωσιμότητας ή αειφορίας, το οποίο υποδηλώνει ότι οι μελλοντικές γενιές δεν πρέπει να αφεθούν σε χειρότερη θέση, απ' ότι οι σημερινές. Κατανομές που φτωχαίνουν τις μελλοντικές γενιές προκειμένου να πλουτίσουν τις τωρινές είναι, σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, άδικες.

Παράλληλα, το κριτήριο της αειφορίας υπονοεί ότι οι προηγούμενες γενιές έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν τους φυσικούς πόρους - και να τους στερούν έτσι από τις επόμενες γενιές - εάν και εφόσον η ευημερία των μελλοντικών γενεών παραμένει στο ίδιο επίπεδο με εκείνο όλων των προηγούμενων. Οι εξαντλήσιμοι φυσικοί πόροι χρησιμοποιούνται με την προϋπόθεση, ότι διασφαλίζονται τα συμφέροντα των μελλοντικών γενεών, ότι τα κέρδη μοιράζονται κατάλληλα μεταξύ των γενεών. Από την εμφάνισή της και μετά, η έννοια της βιώσιμης, αειφόρου ανάπτυξης έτυχε τεράστιας ανάπτυξης και εξέλιξης. Σταθμοί στην πορεία της η Διακήρυξη της Στοκχόλμης (1972), του Ρίο (1992) και του Γιοχάνεσμπουργκ (2002). Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί της έννοιας «βιώσιμη ανάπτυξη» οι οποίοι συνήθως ισορροπούν ανάμεσα στο δίπολο ανάπτυξη-περιβάλλον. Ένας απ' αυτούς υπαγορεύει ότι, η αύξηση της παραγωγής πλούτου, η οποία δεν συνοδεύεται από παράλληλη μείωση ή υποβάθμιση του φυσικού της κεφαλαίου ή η διατήρηση του πλανητικού οικοσυστήματος, ως διηνεκούς πηγής φυσικών πόρων για τον άνθρωπο.

Μεταφέροντας τα παραπάνω στην καθιέρωση του Τοπικού Πόρου Ανάπτυξης (πιο σωστό θα ήταν Τοπικός Πόρος Βιώσιμης Ανάπτυξης) στην περιοχή της Κοζάνης, συμπεραίνουμε ότι, τα διατιθέμενα κονδύλια πρέπει να επενδυθούν με τρόπο ώστε ο αγέννητος ακόμη πολίτης του τόπου του 2050 ή του 2100, να μην βρει μπροστά του-κατά την «μεταλιγνιτική» περίοδο, η οποία ήδη έχει αρχίζει με την απελευθέρωση της ενέργειας, αυτό, που ήδη αποτελεί διάχυτο φόβο: περιοχή περιβαλλοντικά υποβαθμισμένη, χωρίς δομές ανάπτυξης και με τη ΔΕΗ Α.Ε. σε λειτουργία, να

συμβαίνει το παράδοξο, ο Νομός Κοζάνης να έχει από τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα.

Με βάση το όραμα των πρωτεργατών του Τοπικού Πόρου τα διατιθέμενα κονδύλια θα πρέπει, να βελτιώνουν την ποιότητα ζωής και την κατάσταση του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα, να διασφαλίζουν την αειφορία, την ανάπτυξη, που γίνεται με σεβασμό στους φυσικούς πόρους, με τη διατήρηση του φυσικού κεφαλαίου και της αναπαραγωγικής ικανότητας της γης, χάριν των επόμενων γενεών. Με αυτή τη λογική λοιπόν πέραν των έργων περιβάλλοντος, που χρηματοδοτεί ο πόρος, θα πρέπει και αυτά, που αποκαλούνται έργα ανάπτυξης να υπηρετούν μια αειφόρο λογική και να κατευθύνονται στην ορθολογική διαχείριση και ανάταξη του φυσικού κεφαλαίου, που έχει υποστεί σοβαρά πλήγματα και είναι αμφίβολο, αν θα μπορέσει να συντηρήσει τις επόμενες γενιές. Ήδη οι λιγνίτες - το ορυκτό που εξάγει από τη γη της περιοχής του Ν. Κοζάνης η ΔΕΗ Α.Ε. και χρησιμοποιεί για την παραγωγή του ηλεκτρικού ρεύματος - μπαίνουν πλέον στο τελευταίο τρίτο της ζωής τους. Απ' την άλλη οι υδροφόροι ορίζοντες έχουν περιοριστεί αισθητά, ενώ πάνω από 200.000 στρέμματα παραγωγικών εδαφών έχουν θυσιαστεί στο βωμό της παραγωγής. Σ' αυτά αν προστεθεί το γεγονός ότι ο Νομός Κοζάνης διαθέτει ελάχιστα δάση, αντιλαμβάνεται κάποιος, πόσο δυσοίωνα προδιαγράφεται το μέλλον των περιοχών αυτών στη «μεταλιγνιτική» εποχή, αν δεν αναληφθούν πρωτοβουλίες, οι οποίες μέσα από τον Τοπικό Πόρο να κατευθύνονται στην αποκατάσταση του περιβάλλοντος, πιο δυναμικά απ' ότι έως σήμερα, με την ανάπτυξη νέων και ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, με έργα υποδομής, με την υιοθέτηση αυτού, που ολοένα αναφέρονται ως «πράσινη ανάπτυξη» κ.ά.

Η φιλοσοφία και τα βασικά μεγέθη του πενταετούς Αναπτυξιακού Προγράμματος 2007-2011, έδειχναν ότι η κατανομή των κονδυλίων του Πόρου επιφυλάσσει και πάλι για το περιβάλλον το ρόλο μάλλον του φτωχού συγγενούς. Και αυτό γιατί στο πρόγραμμα, που ήδη είναι σε εξέλιξη, προβλέπονται για τον τομέα «Περιβάλλον - Ποιότητα ζωής» κονδύλια της τάξης του 27%, του συνολικού προϋπολογισμού, μέσα από ένα πρόγραμμα, που είναι πρώτιστα περιβαλλοντικό, τη στιγμή που διοχετεύεται ποσοστό 36% στη επιχειρηματική ιδιωτική πρωτοβουλία και μάλιστα χωρίς

δεσμεύσεις για πρωτοδότηση δραστηριοτήτων, που να προάγουν τουλάχιστον την αειφορία, όπως τις βιολογικές καλλιέργειες, τα πράσινα προϊόντα, τις καθαρές τεχνολογίες, τις ήπιες μορφές ενέργειας μικρής κλίμακας κ.ά. Το μήνυμα λοιπόν, είναι, μεγάλα έργα υποδομής, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και όχι κατακερματισμός κονδυλίων σε μικρής εμβέλειας παρεμβάσεις, που ελάχιστα υπηρετούν την κοινό συμφέρον της τοπικής κοινωνίας, πλην της μικροπολιτικής, που εξυπηρετεί ατομικές επιδιώξεις.

Ακολούθως, αν δεν αξιοποιηθούν σωστά τα κονδύλια του Τοπικού Πόρου μέσα από τα ειδικά αναπτυξιακά προγράμματα των Νομών, οι επόμενες γενιές θα μιλάνε για χαμένες ευκαιρίες του παρελθόντος και περιοχές θύματα μιας ανακυκλωμένης και διαρκούς μιζέριας των προηγούμενων (Κυβερνήσεων και ΟΤΑ), με το αποτέλεσμα όμως να μην αλλάζει.

Επιπρόσθετα, έχει ενδιαφέρον η πάγια θέση της Οικολογικής Κίνησης Κοζάνης, ότι τελικά ο Πόρος ενώ διεκδικήθηκε ως οικονομικό εργαλείο για έργα περιβάλλοντος εξόκειλε σε χρηματοδοτικό μέσο μιας αμφιλεγόμενης ανάπτυξης, για να εκφυλιστεί στη συνέχεια σε μέσο παραγοντισμού και μικροπολιτικής. Για την κατάσταση αυτή η Οικολογική Κίνηση Κοζάνης προσέφυγε το Δεκέμβριο του 2000 στον Εισαγγελέα, για να φτάσει μετά από τρία χρόνια στο Συμβούλιο Πλημμελειοδικών Κοζάνης το οποίο έκρινε ως παράνομη και αντισυνταγματική την Υπουργική Απόφαση Α.Π. Δ5-ΗΛ/Φ5 179/14812/22-7-1997 του Υπουργού Ανάπτυξης, με βάση την οποία γινόταν ως τότε η διανομή των κονδυλίων του Τοπικού Πόρου Ανάπτυξης. Από ότι φάνηκε όμως η απόφαση αυτή της Δικαιοσύνης δεν επηρέασε σημαντικά το βασικό κύκλωμα της διαχείρισης του Πόρου. Εκδόθηκε μεν νέα Υπουργική Απόφαση και η τότε Νομαρχία Κοζάνης επιχείρησε να μειώσει τη διασπάθιση και τη διάθεση κονδυλίων για λειτουργικές δαπάνες διαφόρων φορέων (κατακερματισμός διάθεσης κονδυλίων σε ουσιαστικά μη αναπτυξιακές και ολοκληρωμένες παρεμβάσεις), αλλά ανέκυψαν ζητήματα καυγάδων μεταξύ Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, Περιφέρειας, ΤΕΔΚ, «Ενεργειακών» και μη Δήμων, για το ποιος θα έχει το πάνω χέρι στην κατανομή ή θα πάρει τα περισσότερα, ενώ η νοοτροπία διαχείρισης του Τοπικού Πόρου παρέμεινε ουσιαστικά η ίδια.

4.2.4 Η Τηλεθέρμανση της ΔΕΗ Α.Ε.

Η Τηλεθέρμανση είναι ένα έργο υλοποίησης σειράς επενδύσεων για την παροχή ενέργειας με τη μορφή θερμού νερού για τηλεθέρμανση πόλεων, σε μια προσπάθεια διασφάλισης ενός οικονομικού και περιβαλλοντικά καθαρού τρόπου οικιακής θέρμανσης. Επενδύθηκαν πάνω από 75 εκατ. ευρώ από το 1992 μέχρι σήμερα. Πάνω από 75 εκατ. ευρώ (σ. σ. σε σημερινές τιμές 110 εκατ. ευρώ, περίπου) επενδύθηκαν από το 1992 μέχρι σήμερα στην Τηλεθέρμανση Κοζάνης, που λειτουργεί με απόλυτη επιτυχία από το 1993 θερμαίνοντας 25.000, περίπου, διαμερίσματα, σε ένα σύνολο 4.900 περίπου κτιρίων. Τα χρήματα αυτά προήλθαν από ευρωπαϊκά προγράμματα, το Π.Δ.Ε. και ίδιους πόρους της ΔΕΥΑ Κοζάνης και απέφεραν: 1) Τις εγκαταστάσεις ατμοληψίας από τις μονάδες III IV και V του ΑΗΣ/ΔΕΗ Αγ. Δημητρίου, λεβητοστάσιο αιχμής, αντλιοστάσια μεταφοράς και διανομής, δίκτυο τροφοδότησης και διανομής, συνολικού μήκους σωλήνων πάνω από 450 χιλιόμετρα. 2) Την κατασκευή βοηθητικών αντλιοστασίων, καθώς και την κατασκευή 2ου επαναποθηκευτή θερμότητας 1.600 m³ και 50 παροχών στο υφιστάμενο δίκτυο διανομής Τ/Θ. Ο συνολικός προϋπολογισμός των έργων αυτών είχε ανέλθει αρχικά στα 7.000.000 ευρώ.

Ακολούθως, από το 2002 μέχρι σήμερα η ΔΕΥΑΚ προχώρησε επίσης στην επέκταση του συστήματος της Τ/Θ με τα έργα: α) εξοικονόμησης ενέργειας με βελτίωση των υφιστάμενων υποδομών, και επεκτάσεις δικτύων Τ/Θ, για την πρόσκτηση νέων καταναλωτών υποκαθιστώντας το πετρέλαιο θέρμανσης, προϋπολογισμού 24 εκατ. ευρώ, το οποίο χρηματοδοτήθηκε κατά 35% από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας και το υπόλοιπο 65% από ίδιους πόρους της ΔΕΥΑΚ, β) επέκταση δικτύων τηλεθέρμανσης για την εξοικονόμηση ενέργειας, υποκαθιστώντας το πετρέλαιο θέρμανσης», προϋπολογισμού 7.000.000 ευρώ, το οποίο χρηματοδοτήθηκε κατά 35% από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας και το υπόλοιπο 65% από ίδιους πόρους της ΔΕΥΑΚ. Με τα έργα αυτά υλοποιήθηκαν 1) Η επέκταση του συστήματος μεταφοράς θερμού νερού από τον ΑΗΣ Αγ. Δημητρίου στην πόλη της Κοζάνης με την κατασκευή δεύτερου αγωγού

μεταφοράς, διπλασιάζοντας τη δυνατότητα μεταφοράς θερμότητας από τα 70MW σε 140 MW. 2) Η προμήθεια και η εγκατάσταση ενός νέου λέβητα ισχύος 27,5 MW στο λεβητοστάσιο αιχμής, χάρη στον οποίο η συνολική εφεδρεία του συστήματος διατηρείται σε επίπεδα πάνω από το 50% της εμφανιζόμενης μέγιστης ζήτησης. 3) Η κατασκευή νέου δικτύου διανομής T/Θ στον οικισμό της Νέας Χαραυγής, δυναμικότητας 300 κτιρίων και με συνολικό μήκος σωλήνων διανομής 30 χλμ. 4) Η κατασκευή δικτύου διανομής T/Θ στις επεκτάσεις του σχεδίου πόλης της Κοζάνης. Το δίκτυο αυτό μπορεί να τροφοδοτήσει τουλάχιστον 1.700 κτίρια, ενώ το συνολικό του μήκος φτάνει τα 155 χιλιόμετρα. 5) Η προμήθεια και η εγκατάσταση 2.200 θερμικών υποσταθμών που τροφοδότησαν 500.000 επιπλέον θερμαινόμενα τετραγωνικά μέτρα οικοδομών. 6) Η κατασκευή εναποθηκευτή θερμότητας 1.600 m³, ενεργειακής χωρητικότητας 70 MWH.

Η Αξία της τηλεθέρμανσης στο πεδίο της κοινωνικής ευθύνης, που εξετάζεται, συμπύσσεται στο δίπτυχο οικονομία και προστασία του περιβάλλοντος. Η λειτουργία της T/Θ ωφελεί τόσο τις πόλεις Κοζάνη και Πτολεμαΐδα και τους κατοίκους της, όσο και την εθνική μας οικονομία, διότι, 1) Αναβαθμίστηκε η ποιότητα ζωής των κατοίκων που απολαμβάνουν ένα καθαρότερο περιβάλλον, απαλλαγμένο από τις καμινάδες των κεντρικών θερμάνσεων, που λειτουργούσαν με μαζούτ και πετρέλαιο και επιβάρυναν την ήδη επιβαρημένη από τις δραστηριότητες της ΔΕΗ Α.Ε. ατμόσφαιρα. 2) Οι κάτοικοι της Κοζάνης δαπάνησαν, έως σήμερα, για τη θέρμανσή τους 65 εκατομμύρια ευρώ λιγότερα, αυξάνοντας ανάλογα το διαθέσιμο εισόδημα τους. Στο μέλλον και κάθε χρόνο το ποσό αυτό θα είναι 10 εκατ. ευρώ, περίπου. 3) Εξοικονομήθηκε συνάλλαγμα λόγω μη κατανάλωσης 380.000 τόνων πετρελαίου θέρμανσης. Κάθε χρόνο εξοικονομούνται περίπου 32.000 τόνοι πετρελαίου θέρμανσης. 4) Δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας, άμεσα και έμμεσα, και δόθηκε νέα ώθηση στην εμπορική και βιοτεχνική δραστηριότητα της πόλης. 5) Από το 1994 απασχολούνται 40 εργαζόμενοι για τη λειτουργία του συστήματος και υπολογίζεται ότι στην κατασκευή του έργου από το 1993 μέχρι σήμερα απασχολήθηκαν πάνω από 100 άτομα, ανά έτος. 6) Υπάρχει η δυνατότητα της περαιτέρω ανάπτυξης της περιοχής με πολλαπλές δραστηριότητες, στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα, όπως είναι τα θερμοκήπια, τα ξηραντήρια κ.ά.

Συμπερασματικά, η Τηλεθέρμανση είναι έργο που συμβάλει αποφασιστικά στη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, δημιούργησε και θα δημιουργεί συνεχώς νέες θέσεις εργασίας και τέλος, δίνει τη δυνατότητα στους κατοίκους την δύο πόλεων (Κοζάνη - Πτολεμαΐδα) να απολαμβάνουν τη θέρμανση, με σημαντικά μικρότερο οικονομικό κόστος από τις συμβατικές μορφές.

4.3 Μεθοδολογία Έρευνας - Μελέτη Περίπτωσης ΔΕΗ Α.Ε.

4.3.1 Καθορισμός ερευνητικού προβλήματος και ερευνητικοί στόχοι

Ο ερευνητικός στόχος της παρούσας προσπάθειας (μελέτη περίπτωση της ΔΕΗ Α.Ε.) στοχεύει σε συγκεκριμένες απαντήσεις για τον κοινωνικό ρόλο και την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο περιβάλλον, ανθρώπινο και φυσικό, ώστε να καταδειχτεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο και να αναλυθεί η διοίκηση, η εργασιακή κατάσταση και η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Είναι δεδομένο ότι η ΔΕΗ Α.Ε. διαθέτει τεχνογνωσία και πολύ πλούσιο σε γνώση και εμπειρία ανθρώπινο δυναμικό πολλών εργασιακών ειδικοτήτων.

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα είναι κατά πόσο η επιχείρηση, στο πλαίσιο του κοινωνικού της ρόλου, βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, αναπτύσσει πολιτικές ανάπτυξης των υπαλλήλων της και σέβεται το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον.

Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι: 1) Να καταγραφεί η οργανωτική της δομή, κάτω από την οπτική του ανταγωνισμού που ανοίγεται στην αγορά της ενέργειας (εναλλακτικές μορφές ενέργειας, φυσικό αέριο, πράσινη ανάπτυξη κ.ά.). 2) Να αποτυπωθεί κατά πόσο η επιχείρηση, στο πεδίο της κοινωνικής της ευθύνης, βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες - πελάτες - καταναλωτές και δεν αδιαφορεί για το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον «που την φιλοξενεί». 3) Να διερευνηθεί ο βαθμός αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, μέσα από την κατανομή τους σε τομείς, με βάση την απόδοση και την αξιολόγησή τους. 4)

Να εξετασθούν οι πολιτικές πρόσληψης και εν συνεχεία εκπαίδευσης, που παρέχεται στο προσωπικό της, με σκοπό να υπηρετηθεί ο στόχος της ανάπτυξης. 5) Να μελετηθεί ο βαθμός συμπόρευσης με τις νέες μορφές αξιοποίησης ή απαξίωσης του ανθρώπινου δυναμικού με διαδικασίες αναμόρφωσης των απαιτούμενων εργασιακών ειδικοτήτων. 6) Να εντοπιστούν τα προβλήματα και τις συνέπειες των παραπάνω για τη κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον, τους εργαζόμενους, τις εργασιακές σχέσεις και τους εργασιακούς θεσμούς του κλάδου, την αποδοτικότητα, με την ευρεία έννοια, προκειμένου να βελτιωθεί η αντιμετώπισή τους από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ακολούθως, με βάση τη παραπάνω στόχευση, οργανώθηκε η προετοιμασία της έρευνας, προκειμένου να δώσει κάποιες απαντήσεις, στο κατά πόσο οι ανωτέρω παράμετροι υπάρχουν, και σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στη λειτουργία του υπό διερεύνηση φορέα. Σκοπός συνδρομητικά είναι, να καταδειχθεί, εάν ο πλούτος, που παράγει η ΔΕΗ Α.Ε., συμβάλλει στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη, τόσο της ίδιας όσο και των τοπικών κοινωνιών στις οποίες λαμβάνει χώρα η δραστηριότητά της, πέρα από το περιβαλλοντικό κόστος, που δημιουργεί σ' αυτές. Το ισοζύγιο της παρουσίας της ΔΕΗ Α.Ε. στους εδαφικούς χώρους, που αναπτύσσει την παραγωγή της, πρέπει να είναι περισσότερο επωφελές για τις τοπικές κοινωνίες.

Παράλληλα, επιδίωξη της παρούσας προσπάθειας είναι, να υπάρξει έστω και μικρή συμβολή στην ανάδειξη πολιτικών αποδοτικότερης λειτουργίας του προσωπικού και καλυτέρευσης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα ζητήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση ΔΕΗ Α.Ε. δεν αφήνουν αδιάφορους τους πολίτες και ίσως περισσότερο τους κατοίκους στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Περιβάλλον, οικονομικός αντίκτυπος, εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων στην επιχείρηση, συμμετοχή σε πρωτοβουλίες και δράσεις των τοπικών φορέων πάνω στα ανοικτά ζητήματα συνύπαρξης της τοπικής κοινωνίας με την ΔΕΗ Α.Ε., η Τηλεθέρμανση, ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης, αποτελούν μόνο ένα μικρό μέρος των λόγων του ενδιαφέροντος για το θέμα.

4.3.2 Ταυτότητα της έρευνας (τόπος, χρόνος, δείγμα)

Η πρωτογενής έρευνα πεδίου, διεξήχθη στο χρονικό διάστημα από Μάιο του 2018 έως και Ιούλιο του 2019 στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) Α.Ε., με τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων και συμπλήρωση εντύπων ερωτηματολογίου.

Εκπονήθηκαν και τυπώθηκαν 250 έντυπα ερωτηματολόγια και πραγματοποιήθηκαν 208 προσωπικές συνεντεύξεις (208 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σε σύνολο) στους εργαζόμενους και τα στελέχη της ΔΕΗ Α.Ε. που δέχθηκαν να συμμετέχουν. Αυτός ο αριθμός του ερευνούμενου πληθυσμού (208 άτομα) αποτελεί ικανό αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνόλου των εργαζομένων στον ενεργειακό άξονα της ΔΕΗ Α.Ε. Τα ερωτηματολόγια, αφού αριθμήθηκαν κατά αύξοντα αριθμό καταγραφής, τοποθετήθηκαν σε ειδικό φάκελο και συνοδεύουν την παρούσα διδακτορική διατριβή.

Η έρευνα και ειδικότερα το ερωτηματολόγιο, τα αποτελέσματα, τα δεδομένα και τα ευρήματα, έχουν και ποσοτικό και ποιοτικό περιεχόμενο, ως ανάλυση συμπερασμάτων, καθώς έγινε προσπάθεια να συνδεθεί η θεωρία του «δέον γενέσθαι» με αυτά, που εφαρμόζονται ή πρέπει να εφαρμόζονται σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

4.3.3 Ερευνητικά πεδία και επιλογή συμμετεχόντων

Η έρευνα έλαβε χώρα στον ενεργειακό άξονα του Νομού Κοζάνης με στελέχη που υπηρετούν ή υπηρέτησαν στην παραγωγή (Ατμοηλεκτρικοί Σταθμοί, Ορυχεία), στις διοικητικές υπηρεσίες και στη διανομή. Το γεωγραφικό εύρος περιλαμβάνει σταθμούς και ορυχεία εξόρυξης λιγνίτη των περιοχών Κοζάνης - Πτολεμαΐδας, κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες (διοίκηση, στρατηγική, εκπαίδευση) καθώς και κάποιες Περιφερειακές ενότητες στις οποίες γίνεται διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας. Ο κύριος όγκος των απαντήσεων προέρχεται από τη Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας.

Οι 208 συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην έρευνα ήταν ανώτατα και ανώτερα στελέχη, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό όλων των βαθμίδων, από την παραγωγική διαδικασία του λιγνίτη στα ορυχεία μέχρι τη διανομή του ηλεκτρικού ρεύματος στα νοικοκυριά. Επίσης, ήταν άτομα που ασκούν διοίκηση, συντάσσουν προγραμματισμό, οργανώνουν και ελέγχουν διαδικασίες ως προς τον σχεδιασμό λειτουργίας αλλά και ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολούθως, ένα ποσοστό της τάξης του 15%, που παραχώρησαν συνέντευξη και συμπλήρωσαν το έντυπο, είναι ήδη συνταξιούχοι, υπηρέτησαν όμως σε υπεύθυνες θέσεις διοίκησης. Από το γενικό σύνολο, 27 άτομα (ποσοστό 13% περίπου) θέλησαν να κρατήσουν την ανωνυμία τους, παρότι τους τονίσθηκε ότι οι απαντήσεις προορίζονται για ερευνητικούς σκοπούς και μόνον. Από το σύνολο των στελεχών εργαζομένων στις μονάδες παραγωγής, ελήφθησαν συνεντεύξεις σε ποσοστό περίπου 85% (στην τελευταία σελίδα του εντύπου δηλώνεται η ειδικότητα και ο τομέας ευθύνης τους). Πλήρης κατάλογος των ειδικοτήτων, που συμμετείχε, είναι ο παρακάτω: α) Στελέχη Γενικών Θέσεων. Διευθυντές Τμημάτων και Ορυχείων. Β) Κλάδος Τεχνικών: Διπλωματούχοι Μηχανικοί (Τ1), Μηχανολόγοι-Ηλεκτρολόγοι, Μηχανικοί, Ναυπηγοί (Τ1/Α), Πολιτικοί Μηχανικοί (Τ1/Β), Τοπογράφοι (Τ1/Γ), Μεταλλειολόγοι (Τ1/Δ), Χημικοί Μηχανικοί (Τ1/Ε), Αρχιτέκτονες, Μηχανικοί Προγραμματιστές (Τ1/ΣΤ,Ζ). Πτυχιούχοι Θετικών Επιστημών (Τ2), Φυσικοί (Τ2/Α), Μαθηματικοί (Τ2/Β), Χημικοί (Τ2/Γ), Γεωλόγοι (Τ2/Δ), Προγραμματιστές (Τ2/Ζ), Μηχανικοί Τ.Ε (Τ3), Ηλεκτρολόγοι (Τ3/Α), Μηχανολόγοι (Τ3/Β), Πολιτικοί Μηχανικοί (Τ3/Γ), Ηλεκτρονικοί Μηχανικοί (Τ3/Δ), Τοπογράφοι (Τ3/Ε), Χημικοί Πετρελαίου (Τ3/ΣΤ), Μηχανολόγοι Σταθμών Παραγωγής (Τ3/Η), Μηχανικοί Αυτοματισμού (Τ3/Θ), Μηχανικοί Οχημάτων (Τ3/ΙΑ), Μηχανικοί Λοιπών Ειδικοτήτων (Τ3/Ω). Τεχνικοί διαφόρων ειδικοτήτων, Εργοδηγοί, Αρχιτεχνίτες, Βοηθοί Τεχνίτες (Τ4). Ηλεκτροτεχνικοί Δικτύων (Τ4/Α), Ηλεκτροτεχνικοί Σταθμών και Υποσταθμών (Τ4/Β), Ηλεκτροτεχνικοί Εγκαταστάσεων & Εξοπλισμού (Τ4/Γ), Μηχανικοί τεχνικοί ΑΗΣ, ΥΗΣ (Τ4/Δ), Μηχανικοί τεχνικοί ΜΕΚ (Τ4/Ε), Τεχνικοί Δομικών Έργων (Τ4/Ζ), Τεχνικοί Τοπογραφικών Εργασιών (Τ4/Η), Τεχνικοί Ορυχείων (Τ4/Θ), Χειριστές Μηχανημάτων Τεχνικών Έργων (Τ4/Ι) Τεχνικοί

Επιμελητές (Τ4/Κ), Σχεδιαστές (Τ4/Λ), Τεχνικοί εν γένει, Αναλυτές - Προγραμματιστές (Τ4/Π), Τεχνικοί Λοιπών Ειδικοτήτων (Τ4/Ω). Κλάδος Διοικητικού - Οικονομικού Προσωπικού, Πτυχιούχοι ΑΕΙ Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών (ΔΟ1), Οικονομικοί, Πολιτικοί, Διοικητικοί (ΔΟ1/Α), Οικονομολόγοι (ΔΟ1/Β), Πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών Οικονομικών Θεωρητικών Επιστημών, Αναλυτές - Προγραμματιστές (ΔΟ1/Γ), Πτυχιούχοι Ανωτάτων Σχολών Λοιπών Ειδικοτήτων (ΔΟ1/Ω), Διοικητικοί - Οικονομικοί Επιμελητές (ΔΟ2/Α), Διοικητικοί Οικονομικοί Τεχνολόγοι Λογιστικής (ΔΟ3/Α), Διοικητικοί Οικονομικοί Τεχνολόγοι Διοικητικών Απασχολήσεων (ΔΟ3/Β), Διοικητικοί Οικονομικοί Τεχνολόγοι Κοινωνικοί Λειτουργοί (ΔΟ3/Γ), Διοικητικοί Οικονομικοί Τεχνολόγοι Λοιπών Ειδικοτήτων (ΔΟ3/Ω).

4.3.4 Εμπειρικά δεδομένα και τρόπος συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων, επιλέχθηκε η μέθοδος της συμπλήρωσης δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν δια ζώσης για την ποσοτικοποίηση των παραγόμενων δεδομένων (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Οι προσωπικές συνεντεύξεις βασίστηκαν στο ερευνητικό εργαλείο της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο ήταν χωρισμένο σε δύο ενότητες, ανάλογα με το ερευνητικό πεδίο. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς ενδείκνυνται για τη συγκέντρωση και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με βάση τις θεματικές ενότητες της διδακτορικής διατριβής και περιέχει 47 ερωτήσεις κλειστού τύπου, χωρισμένες σε δύο ομάδες (Α & Β), ανά θεματική ενότητα ανάλογα με το υπο εξέταση ερευνητικό αντικείμενο για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση. Οι δύο (2) ομάδες των θεματικών ερευνητικών εννοιών είναι: Ομάδα Α: Το επίπεδο της Κοινωνικής και Εταιρικής Ευθύνης της Επιχείρησης με βάση συγκεκριμένες εξασκούμενες πολιτικές (ερωτήσεις 21). Ομάδα Β: Διοίκηση - Εργασιακή κατάσταση - Κοινωνική Ευθύνη της Επιχείρησης έναντι των Ανθρώπινων Πόρων της (ερωτήσεις 26).

Ειδικότερα, κάθε ομάδα αναφέρεται στο αντίστοιχο θεματικό πεδίο της έρευνας. Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Linkert ερωτήσεων με αριθμό από 1 έως 5, με αντίστοιχη διαβάθμιση των απαντήσεων: 1. Καθόλου, 2. Πολύ Λίγο/η, 3. Λίγο/η, 4. Υψηλό/ή, 5. Πολύ Υψηλό/ή. Οι κλίμακες 1,2 έχουν τον τύπο της αρνητικής απάντησης (2) έως απόλυτα αρνητικής (1), η κλίμακα 3 της ενδιάμεσης και οι κλίμακες 4,5 της αρκετά θετικής (4) έως απόλυτα θετικής (5). Το «δεν γνωρίζω» ή «δεν απαντώ» εκφράζεται με την παράκαμψη της ερώτησης. Σε κάθε έντυπο των δύο πεδίων υπάρχει η δυνατότητα των ερωτώμενων να προσθέσουν σχόλια τα οποία, κατά τη γνώμη τους, συνεισφέρουν στην ολοκληρωμένη κάλυψη της ερώτησης ή του συνδυασμού ερωτήσεων. Η κάθε ομάδα είχε συνδυαστικές ερωτήσεις, έτσι ώστε να προκύπτουν κάποιες κομβικές απαντήσεις σε κεντρικά ερωτήματα, που ενδιέφεραν εξ αρχής την έρευνα αυτή. Το κάθε έντυπο του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρία (3) φύλλα Α4. Το πρώτο φύλλο αναλύει την ταυτότητα της έρευνας (προέλευση, θέμα, ονοματεπώνυμο). Στο δεύτερο φύλλο, στην πρώτη και στη δεύτερη σελίδα καταγράφεται η βαθμολογική κλίμακα των ερωτήσεων της ομάδας Α μαζί με το πλαίσιο των παρατηρήσεων και των σχολίων (στη σελίδα 3) και στο τρίτο φύλλο (σελίδες 4 & 5) τα αντίστοιχα της ομάδας Β. Στο τέλος, στη σελίδα 5, είναι καταγεγραμμένη η ημερομηνία και τα προσωπικά στοιχεία του συμμετέχοντος (ονοματεπώνυμο, εργασιακή ιδιότητα, υπογραφή). Η ανάλυση και αξιολόγηση των ευρημάτων, που προέκυψε από την επεξεργασία του συνόλου των απαντήσεων στο πρόγραμμα, αποτυπώνονται παρακάτω στις ενότητες Αποτελέσματα και Συμπεράσματα της έρευνας.

4.3.5 Ποσοτική Μέθοδος, τεχνική επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι ποσοτικές αφορούν κυρίως στην αριθμητική κυρίως ανάλυση των δεδομένων και εξετάζουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου, ενώ οι ποιοτικές στο χαρακτήρα του και στα «βαθύτερα» στοιχεία με στόχο τη νοηματική επεξήγηση της εμπειρίας για πιο ολοκληρωμένες διαπιστώσεις. Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας, καθώς στόχος ήταν να παρουσιαστούν ακριβείς μετρήσεις μεταβλητών, στοχεύοντας στη συλλογή δεδομένων για εξαγωγή στατιστικών κυρίως

δεδομένων με τυποποιημένα και με μετρήσιμα στοιχεία. (Κυριαζή, 2001, Babbie, 2011).

Οι Cassel & Symon (1994), υποστηρίζουν ότι, στις ποσοτικές μεθόδους (σε σχέση με τα πολλά πλεονεκτήματα και των ποιοτικών ερευνών), τα δεδομένα είναι αριθμητικά και ποσοτικοποιούνται και ερμηνεύονται είναι μη αριθμητικά στοιχεία με αποτέλεσμα να περιέχουν αντικειμενικότητα (μέσα από την εφαρμογή δομημένων ερωτηματολογίων), στοχεύοντας στην ακριβή μέτρηση και ανάλυση συγκεκριμένων εννοιών.

Επιπρόσθετα, οι ποσοτικές έρευνες είναι προσεκτικά σχεδιασμένες, πριν τη συλλογή των δεδομένων. Τέλος, η εστίαση των ποσοτικών ερευνών έγκειται στην πρόβλεψη, καθώς ο ερευνητής, καλείται να μειώσει τον όγκο των δεδομένων, μετατρέποντάς τα σε στατιστικά στοιχεία, από τα οποία θα εξαχθούν οι υποθέσεις ελέγχου μιας θεωρίας, αλλά και θα παραχθούν, εάν είναι εφικτό, και γενικεύσεις, διαπιστώσεις, συμπεράσματα και προτάσεις.

Η στατιστική επεξεργασία έγινε μέσα από το πρόγραμμα SPSS Statistics (εκδόσεις 17,0 και 22,0). Οι απαντήσεις ανά ερωτηματολόγιο μια προς μια, τοποθετήθηκαν με ακρίβεια στον πρόγραμμα, στο οικείο πεδίο Data View (των δεδομένων Variable View).

Για τη διενέργεια των αναλύσεων διακύμανσης χρησιμοποιήθηκαν ενιαίες μεταβλητές μεταξύ των υποκειμένων, ενώ όλοι οι παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι έγιναν σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Δημιουργήθηκαν πίνακες με τα περιγραφικά στοιχεία, χρησιμοποιώντας τα σύνολα (N) και τα ποσοστά (%) για τις ποιοτικές μεταβλητές και τη μέση τιμή (Mean) και την τυπική απόκλιση (Standard deviation, divergence) για τις ποσοτικές μεταβλητές στο επίπεδο του 0,083. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι: Count, Valid, Missing. frequencies, descriptive, crosstabs, explore. Μετά την ολοκλήρωση και τον έλεγχο της τοποθέτησης των δεδομένων της κάθε ερώτησης στο πρόγραμμα, τα έντυπα ένα προς ένα αριθμήθηκαν κατά αύξοντα αριθμό, επισημάνθηκε η καταχώρησή τους και μονογραφήθηκαν με κόκκινο στυλό.

Η ολοκλήρωση συγκέντρωσης των απαντήσεων σηματοδότησε την επεξεργασία στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS για την κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά. Τοποθετήθηκαν με προσοχή τα δεδομένα κάθε ερώτησης, σε πίνακες ξεχωριστά και με βάση το περιεχόμενο των απαντήσεων και δημιουργήθηκε η στατιστική «πίτα», μια συνολική στατιστική εικόνα της κατάστασης.

Ακολούθως, στο επόμενο στάδιο, έγινε επεξεργασία συνδυαστικά των ερωτήσεων, με τη χρήση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν, προκειμένου, κατ' αρχήν, να αποτυπωθεί η ποσοτική επεξεργασία με καταγραφή πεδίου και έπειτα να αναλυθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που αποτυπώνουν συγκεκριμένα συμπεράσματα λειτουργίας της ΔΕΗ Α.Ε. πάνω στην κεντρική θεματολογία των δύο (2) θεματικών ομάδων Α,Β. Επιλέχθηκαν οι συνδυασμοί των ερωτήσεων μεταξύ τους ανάλογα με τη θεματολογική συγγένεια - δύο, τρεις ή και τέσσερις ερωτήσεις μαζί και από τις δύο ομάδες - έτσι ώστε να γίνει μίξη της πολλαπλότητας των απαντήσεων και να μεγαλώσει το βάθος και η αξιοπιστία της ερευνητικής προσπάθειας.

Οι συνδυασμοί ερωτήσεων μεταξύ τους εξυπηρέτησαν την προσπάθεια να εξεταστεί η ακρίβεια των στοιχείων γιατί ακόμα και μέσα από τις αντιφάσεις, που προκύπτουν από τους συνδυασμούς των απαντήσεων, μπορεί να εμφανισθεί το, λιγότερο ή περισσότερο, αληθές της κομβικής ερώτησης.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις κομβικών ερωτήσεων με άλλες συνακόλουθες που εξειδικεύουν το κεντρικό ερώτημα. Συνεκτιμήθηκαν στην επεξεργασία και τη σύνθεση των συμπερασμάτων τα καταγεγραμμένα σχόλια των συμμετεχόντων στα πλαίσια του εντύπου των δύο ομάδων των ερωτήσεων.

Τέλος, σημειώνεται ότι η παρούσα διατριβή συνοδεύεται με αρχειακό φάκελο που περιέχει τα αριθμημένα ερωτηματολόγια, που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα.

4.4 Τα αποτελέσματα, η παρουσίαση και η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας

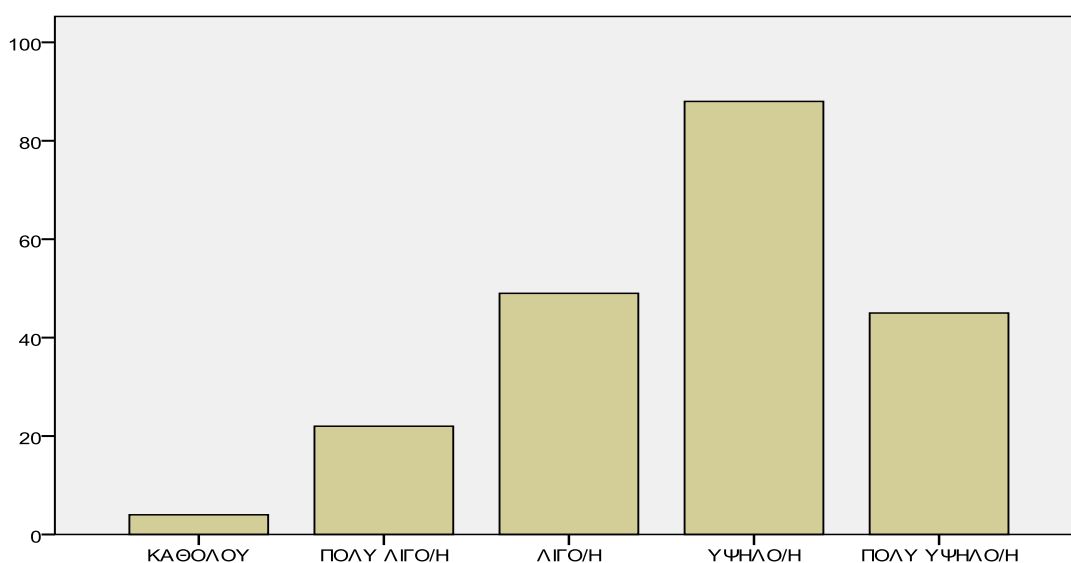
Ομάδα ερωτήσεων απαντήσεων Α

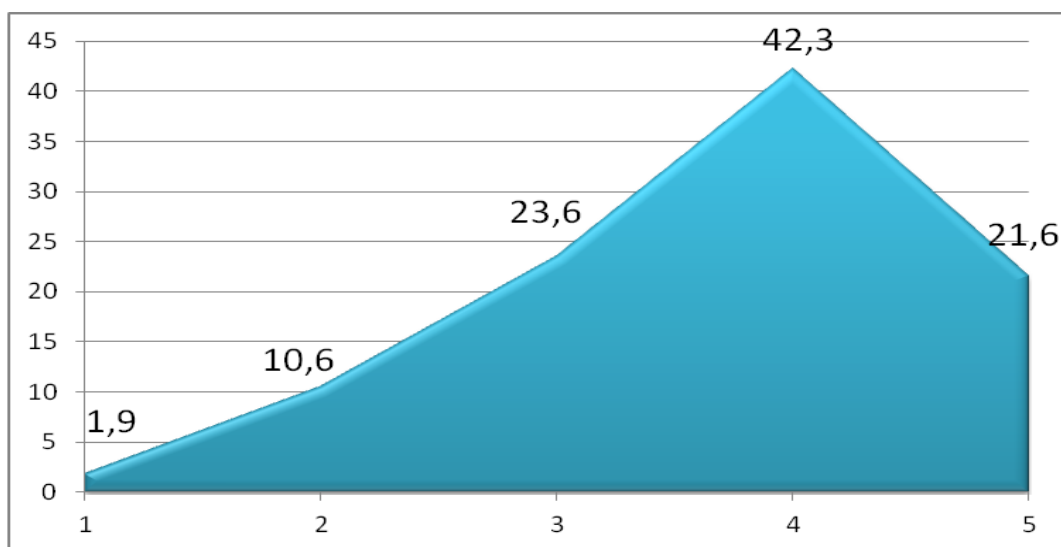
Η κοινωνική ευθύνη ορίζεται, κατά μια έννοια, ως η διαρκής δέσμευση της επιχείρησης να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλλει στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξη του τόπου μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται.

Η πρώτη ερώτηση της πρώτης ομάδας (Α1) αφορά στο επίπεδο της κοινωνικής ευθύνης ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έδειξε μεγάλο σύνολο θετικών απόψεων 63,9% (υψηλό, πολύ υψηλό), ενώ οι συνολικά αρνητικές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) είναι 36,1% (Γράφημα και Διάγραμμα Α1, σύμφωνα με τον Πίνακα Α1, Παράρτημα Β). Στο κύριο ερώτημα του επιπέδου κοινωνικής ευθύνης δίνεται ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, αλλά έχει αξία, να δούμε συνολικά αυτή την πολιτική της ΔΕΗ Α.Ε. σε συνδυασμό με άλλες αντίστοιχες ερωτήσεις παρακάτω που εξειδικεύουν περισσότερο τη διερεύνηση.

Γράφημα και Διάγραμμα Α1. Η κοινωνική ευθύνη της ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο κοινωνικό σύνολο (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Επιδεικνύει η ΔΕΗ κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;



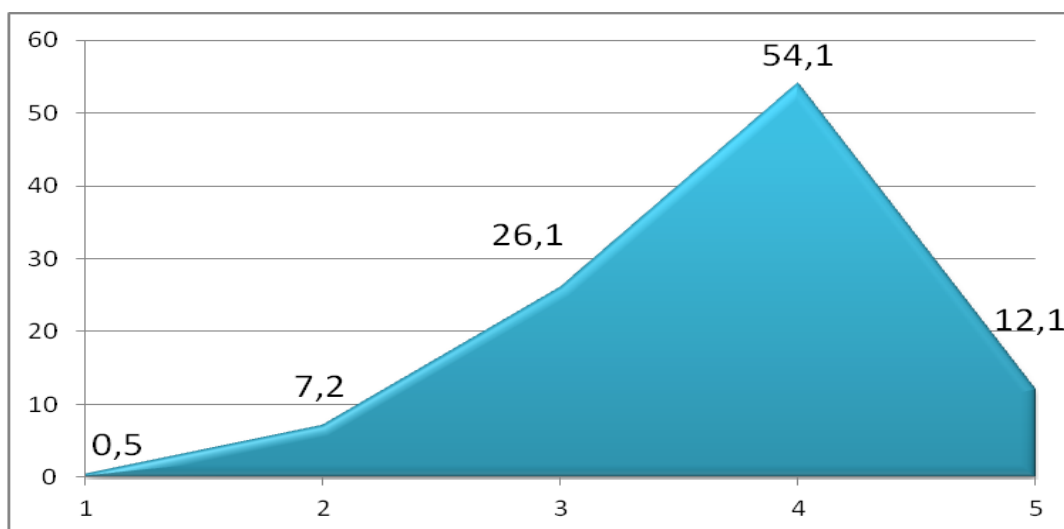
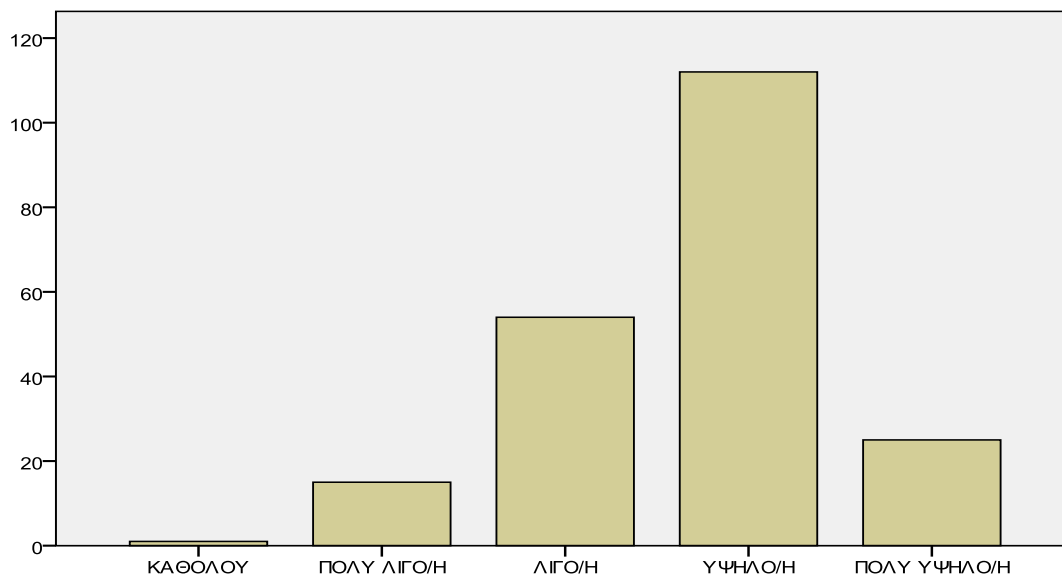


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α1, αξιολόγηση της κοινωνικής ευθύνης της ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο κοινωνικό σύνολο δείγματος

Στη συνέχεια, αξιολογώντας την ποιότητα (Α2), προκύπτει ότι αυτή καθορίζεται από ένα σύνολο μετρήσιμων χαρακτηριστικών ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, για τα όποια μπορεί να οριστεί ένα πρότυπο ή ένα σύνολο προδιαγραφών. Στην παρούσα έρευνα οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές. Οι απαντήσεις στο ερώτημα δίνουν τα ποσοστά: καθόλου 0,5%, πολύ λίγο 7,2%, λίγο 26,1%, υψηλό 54,1% και πολύ υψηλό 12,1% (Γράφημα και Διάγραμμα Α2, σύμφωνα με τον Πίνακα Α2, Παράρτημα Β). Προσθέτοντας το σύνολο των αρνητικών απόψεων (καθόλου, λίγο και πολύ λίγο) έχουμε ένα ποσοστό της τάξης 33,8%, ενώ κατ' αντιδιαστολή οι θετικές γνώμες (υψηλό και πολύ υψηλό) είναι 66,2%. Η απόκλιση των θετικών σε σχέση με τις αρνητικές απαντήσεις είναι 32,4%. Οι εργαζόμενοι και μάλιστα αυτοί που κατέχουν υπεύθυνες θέσεις στον οργανισμό της ΔΕΗ Α.Ε. έχουν θετική άποψη σε αρκετά μεγάλο βαθμό για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης απέναντι στο καταναλωτικό κοινό.

Γράφημα και Διάγραμμα Α2. Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους καταναλωτές (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;

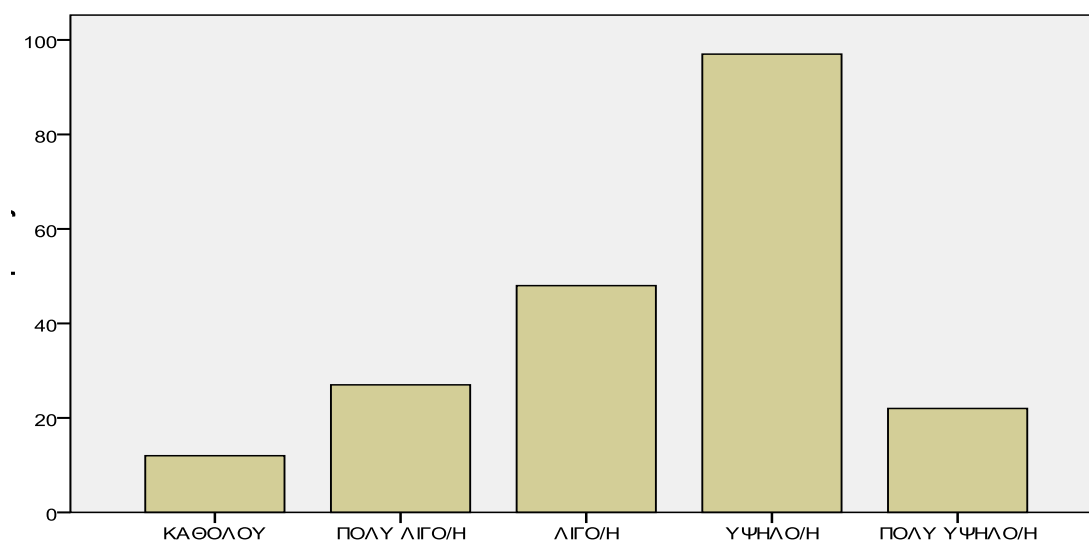


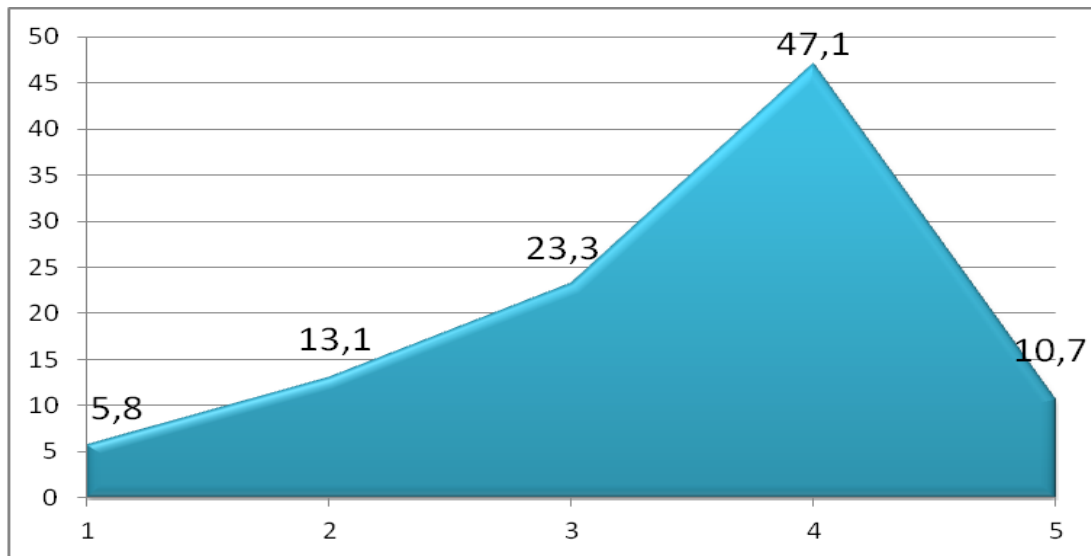
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α2, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους καταναλωτές δείγματος

Ακολούθως, στο ερώτημα (Α3) αν υπάρχει συνάφεια του κόστους με την ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, οι θετικές απαντήσεις είναι συνολικά 57,8% σε αντιδιαστολή με τις αρνητικές 42,2% (Γράφημα και Διάγραμμα Α3, σύμφωνα με τον Πίνακα Α3, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α4). Η διαφορά δεν είναι μεγάλη και σε κάθε περίπτωση δεν είναι τέτοια που να προκαλεί εφησυχασμό και να αποκλείει άλλες πολιτικές στην κατεύθυνση καλύτερευσης της ποιότητας που παρέχεται στους καταναλωτές. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι η απόλυτη δυσαρέσκεια εκφράζεται με ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 5,8%.

Γράφημα και Διάγραμμα Α3. Υπηρεσίες αντίστοιχες του οικονομικού κόστους των πολιτών (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα από τους λογαριασμούς;





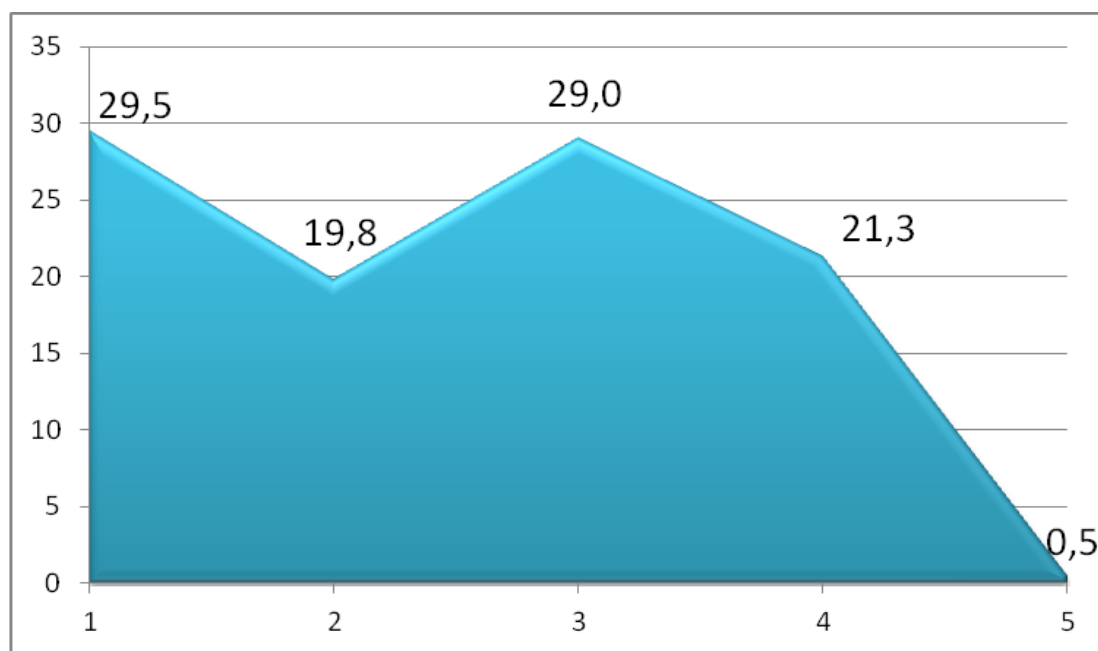
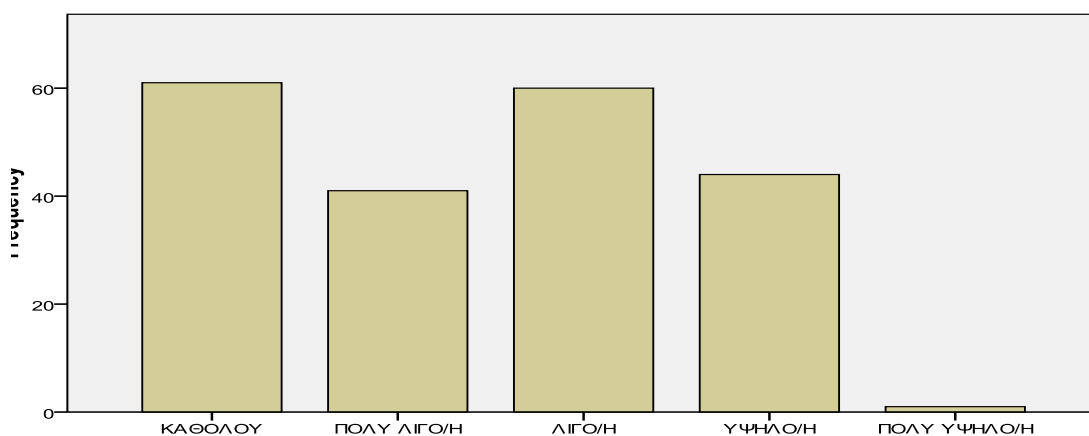
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α3, υπηρεσίες προς τους πολίτες αντίστοιχες του οικονομικού κόστους που επωμίζονται οι καταναλωτές δείγματος

Πιο συγκεκριμένα, κάθε προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να είναι κατάλληλα και ποιοτικά άρτια για τη χρήση που προορίζονται και πάντα ανάλογα με το κόστος απόκτησης και το επίπεδο χρησιμότητας από τον τελικό καταναλωτή (Α4). Η καταλληλότητα και η ποιοτική υπηρεσία στην προκειμένη περίπτωση προσδιορίζεται και κρίνεται από το κοινωνικό σύνολο, που είναι και ο αποδέκτης της. Είναι ενδιαφέρουσα η άποψη των υπαλλήλων της ΔΕΗ Α.Ε., αν οι συνεχείς αυξήσεις των τιμολογίων της επιχείρησης συνοδεύεται και από αντίστοιχη αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό. Τα αποτελέσματα παρέχουν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αρνητικών απόψεων 78,3% στο σύνολο, που αναλύεται από αρνητικές έως πολύ αρνητικές γνώμες, καθόλου 29,5%, πολύ λίγο 19,8% και λίγο 29%. Σε αντίθεση με τις θετικές απαντήσεις που μόλις προσεγγίζουν το 22% (υψηλό 21.3%). Οι πολύ θετικές γνώμες για το θέμα συγκεντρώνουν πολύ ελάχιστο ποσοστό έως ανύπαρκτο και είναι μόλις στο 0,5%. Στη συσχέτιση θετικών - αρνητικών απόψεων παρατηρούμε αρκετά μεγάλη απόκλιση με τη διαφορά των δύο να είναι 56,5% (Γράφημα και Διάγραμμα Α4, σύμφωνα με τον Πίνακα Α4, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α3). Επομένως, οι ίδιοι οι παραγωγοί και διανομείς (σήμερα ΑΔΜΙΕ) του

προϊόντος ηλεκτρικού ρεύματος υποστηρίζουν ότι οι εκάστοτε αυξήσεις των τιμολογίων του ρεύματος δεν συνδέονται με αύξηση των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, αντίθετα καλύπτουν ανάγκες διαφορετικών της ποιότητας πολιτικών.

Γράφημα και Διάγραμμα Α4. Αυξήσεις τιμολογίων ρεύματος ανάλογες με αύξηση υπηρεσιών (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Οι αυξήσεις των τιμολογίων του ρεύματος συνοδεύονται και με αύξηση των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές;



Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α4, για τις αυξήσεις τιμολογίων ρεύματος ανάλογες με αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών δείγματος

Επιπρόσθετα, υπάρχουν κάποια σημαντικά αντισταθμιστικά οφέλη που απολαμβάνουν οι κάτοικοι των περιοχών στον άξονα των αστικών ιστών Κοζάνης - Πτολεμαΐδας του Ν. Κοζάνης, όπως είναι η τηλεθέρμανση και ο τοπικός πόρος ανάπτυξης (Α5).

Η τηλεθέρμανση, λειτουργεί τα τελευταία 30 χρόνια περίπου και είναι η παροχή θέρμανσης και ζεστού νερού όλο το εικοσιτετράωρο στο σύνολο των κατοικιών και των επιχειρήσεων των περιοχών αυτών, μέσα στον αστικό ιστό των δύο πόλεων Κοζάνης - Πτολεμαΐδας. Αξιοποιείται η θερμότητα του νερού που αντλείται από τους θερμοηλεκτρικούς σταθμούς που παράγουν το ηλεκτρικό ρεύμα στην περιοχή. Το ζεστό νερό κινείται με διασωλήνωση υπόγειου δικτύου διανομής και ελέγχεται και μετράται από τους δύο οικείους δήμους Κοζάνης - Πτολεμαΐδας.

Το κόστος για τον καταναλωτή είναι περίπου στο 60% του κόστους του πετρελαίου καύσης. Βρίσκεται σε λειτουργία από τον Οκτώβριο κάθε έτους έως και τον Απρίλιο του επομένου έτους. Τα οφέλη για την περιοχή είναι πολλαπλά και πολύ σημαντικά.

Από την μια πλευρά η τηλεθέρμανση είναι πολύ φιλική για το πολύπαθο επί χρόνια περιβάλλον της περιοχής και από την άλλη το οικονομικό κόστος των κατοίκων καταναλωτών για την ενέργεια που απολαμβάνουν είναι χαμηλότερο από αυτό που θα επωμίζονταν αν χρησιμοποιούσαν τις κλασικές μορφές ενέργειας, όπως πετρέλαιο, ηλεκτρικές συσκευές θέρμανσης, θερμοσυσσωρευτές κ.ά.

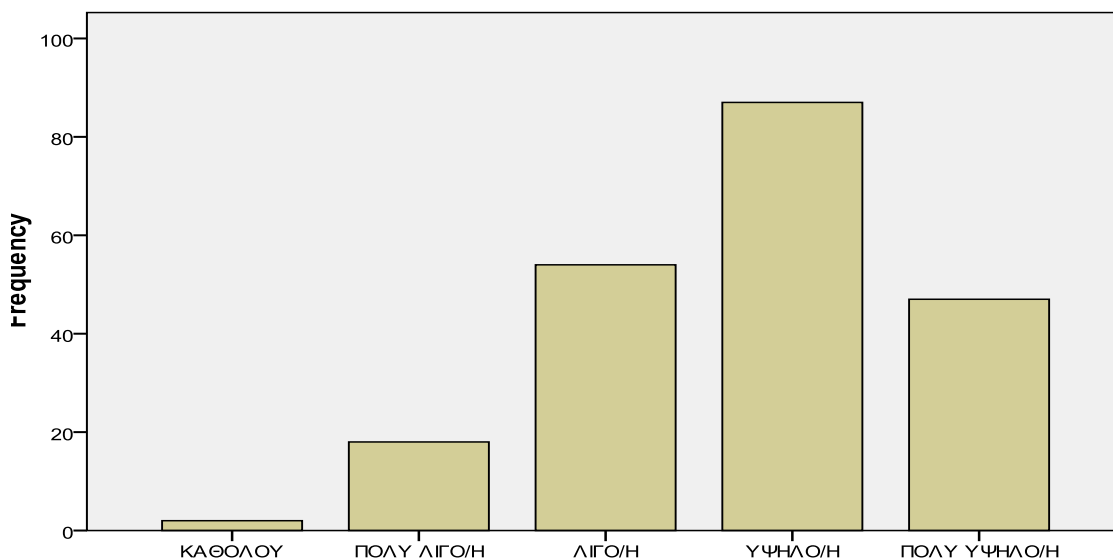
Ακολούθως, το ερώτημα, αν λειτουργούν οι ειδικές υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση κ.λπ.), συγκεκριμενοποιεί την άποψη, αν η υπηρεσίες είναι κατάλληλες, όπως οφείλουν, να ικανοποιούν τις ανάγκες των κατοίκων - πελατών στους οποίους απευθύνονται. Το σύνολο των αρνητικών απαντήσεων φτάνει το 35,6%, με τον κύριο όγκο να βρίσκεται στο 'λίγο' με 26%, να ακολουθεί το 'πολύ λίγο' με 8,7% και η απόλυτα αρνητική άποψη, 'καθόλου', να είναι αμελητέα με μόλις 0,9%. Οι θετικές απαντήσεις στο σύνολο είναι 64,4%, με την επιλογή 'υψηλό' να απαντά το 41,8% που είναι αρκετά μεγάλο ποσοστό. Στη συνέχεια οι απαντήσεις με

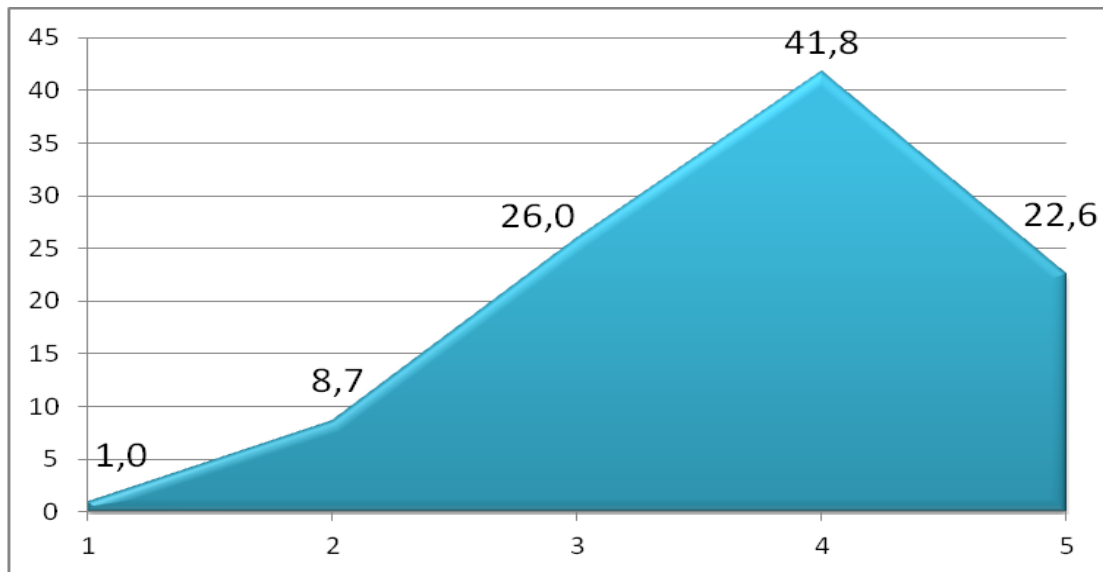
το ‘πολύ υψηλό’ είναι της τάξης του 22,6% (Γράφημα και Διάγραμμα A5, σύμφωνα με τον Πίνακα A5, Παράρτημα B).

Επομένως, υπάρχει ένα αξιοσημείωτο σύνολο θετικών γνώμων για το θέμα και μια κυρίαρχη θετική άποψη για τις ειδικές υπηρεσίες που λειτουργούν προς τους πολίτες αλλά, από την άλλη, το ποσοστό των αρνητικών απόψεων, που δεν είναι ευκαταφρόνητο, δείχνει ότι όλα αυτά δεν αρκούν και πρέπει στην κατεύθυνση αυτή να αναληφθούν πιο ουσιαστικές και διαρκείς πρωτοβουλίες, ιδιαίτερα όσο αφορά την προστασία του περιβάλλοντος και της ποιότητας της ζωής των κατοίκων, που επωμίζονται πολύ βαρύ περιβαλλοντικό κόστος. Αυτή η περιρρέουσα άποψη είναι πολύ ισχυρή στην κοινωνία των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας γίνεται ορατή και από τα αποτελέσματα των επομένων συναφών ερωτήσεων.

Γράφημα και Διάγραμμα A5. Ειδικές υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση κ.λπ.) (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Λειτουργούν οι ειδικές υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση κ.λπ.);



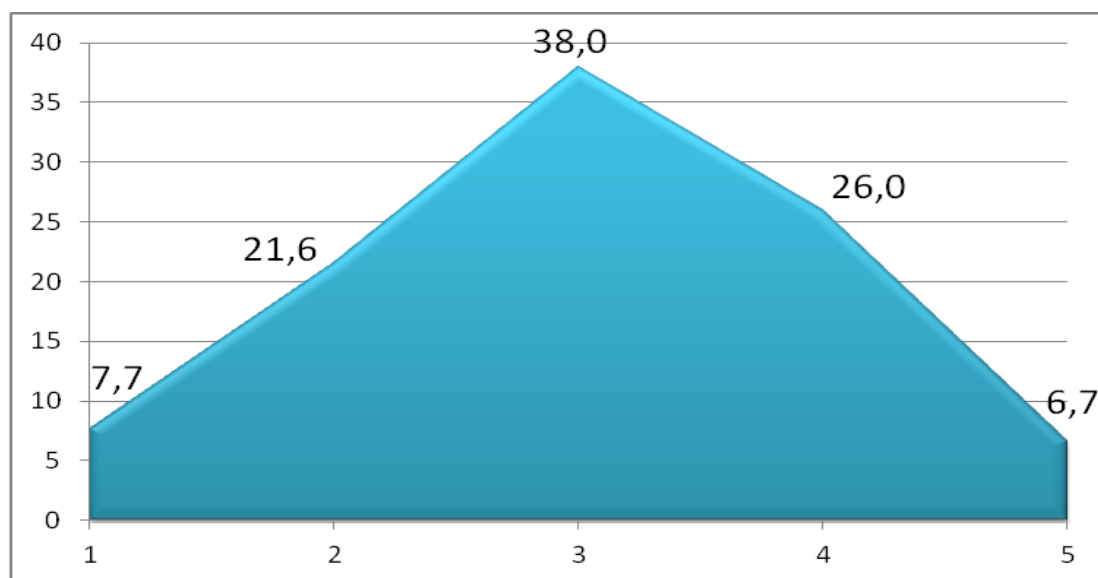
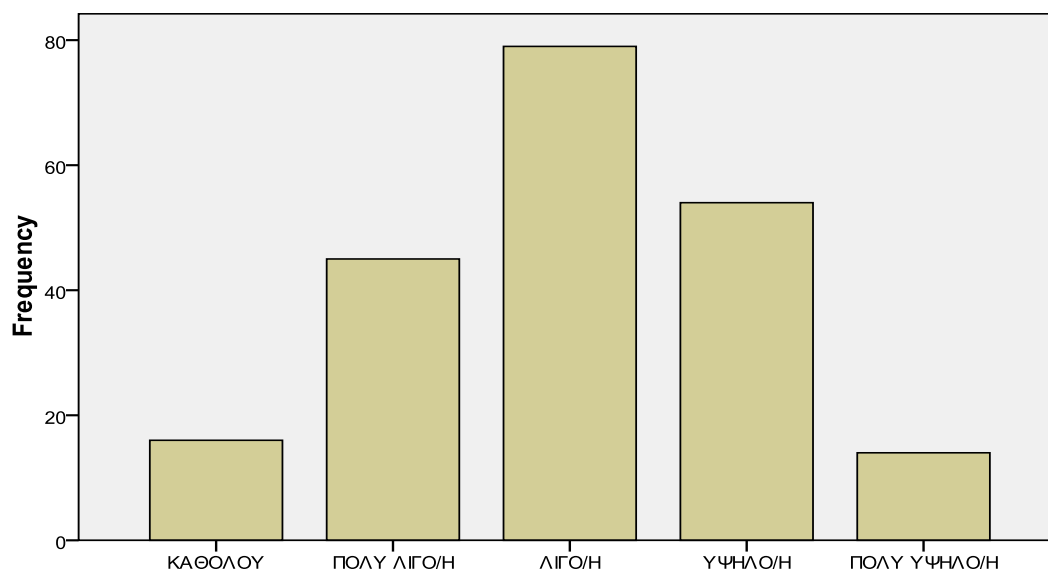


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α5, αξιολόγηση των ειδικών υπηρεσιών προς τους πολίτες

Στο επίπεδο της εφαρμοζόμενης ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής στρατηγικής (Α6) με τους νομούς και τις κοινοτικές οδηγίες, η έρευνα έδειξε ότι το σύνολο των αρνητικών απαντήσεων βρίσκεται στο 67,3% (καθόλου 7,7%, πολύ λίγο 21,6%, λίγο 38%). Οι θετικές γνώμες σε συνολικό ποσοστό είναι 32,7% (υψηλό 26% και πολύ υψηλό 6,7%) (Γράφημα και Διάγραμμα Α6, σύμφωνα με τον Πίνακα Α6, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α7). Συμπερασματικά, η εφαρμοζόμενη ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ηθική δεν φαίνεται να είναι αρκούντως εναρμονισμένη με τις Κοινοτικές Οδηγίες.

Γράφημα και Διάγραμμα Α6. Περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τη νομοθεσία (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;

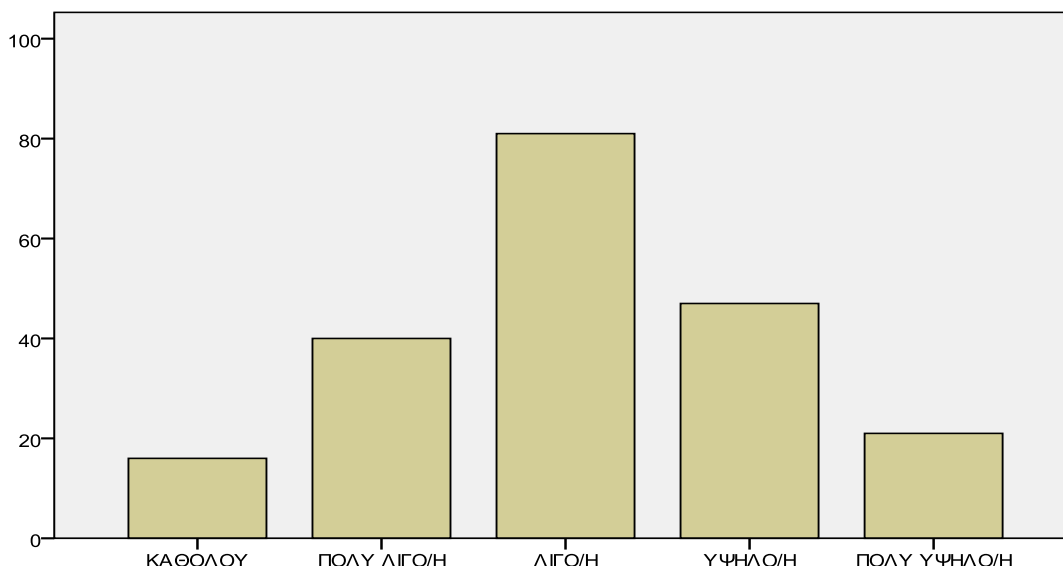


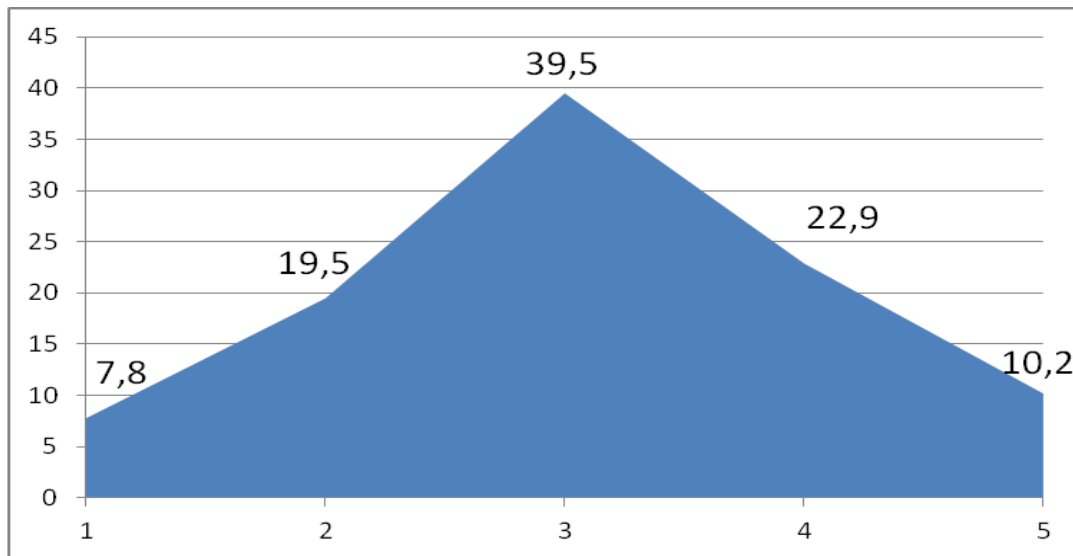
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α6, αξιολόγηση περιβαλλοντικής στρατηγικής εναρμονισμένης με τη νομοθεσία δείγματος

Ακολούθως, στο συνακόλουθο ερώτημα (Α7) με το προηγούμενο, ανιχνεύεται ο βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων της περιοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας από την, κατά το νόμο, εφαρμοζόμενη περιβαλλοντική στρατηγική. Συνοψίζοντας τις απαντήσεις, προκύπτουν αρνητικές απόψεις σε σύνολο 66,8% (καθόλου 7,8%, πολύ λίγο 19,5% και λίγο 39,5%). Οι θετικές είναι σε σύνολο, πολύ λιγότερο, μόνο 33,1% (υψηλό 22,9% και πολύ υψηλό 10,2% (Γράφημα και Διάγραμμα Α7, σύμφωνα με τον Πίνακα Α7, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α6). Με αποτυπωμένη τη γνώμη του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι στο βαθμό που υπάρχει συγκροτημένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους της πολιτείας και τις κοινοτικές οδηγίες για την προστασία του περιβάλλοντος, αυτή στη καλύτερη περίπτωση θέλει επανασχεδιασμό στην κατεύθυνση της ποιοτικότερης συγκρότησης.

Γράφημα και Διάγραμμα Α7. Η ικανοποίηση των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;





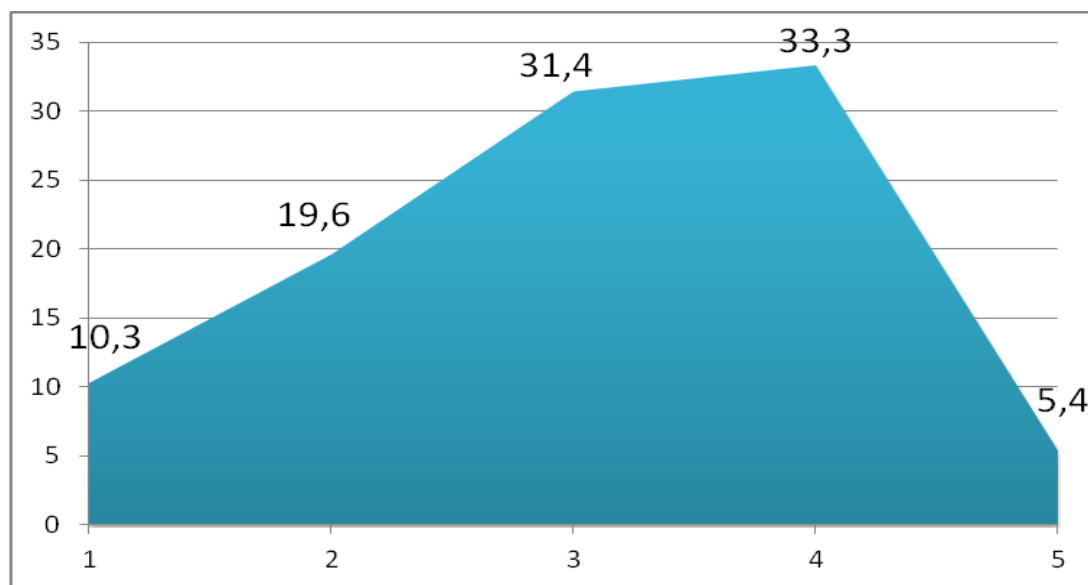
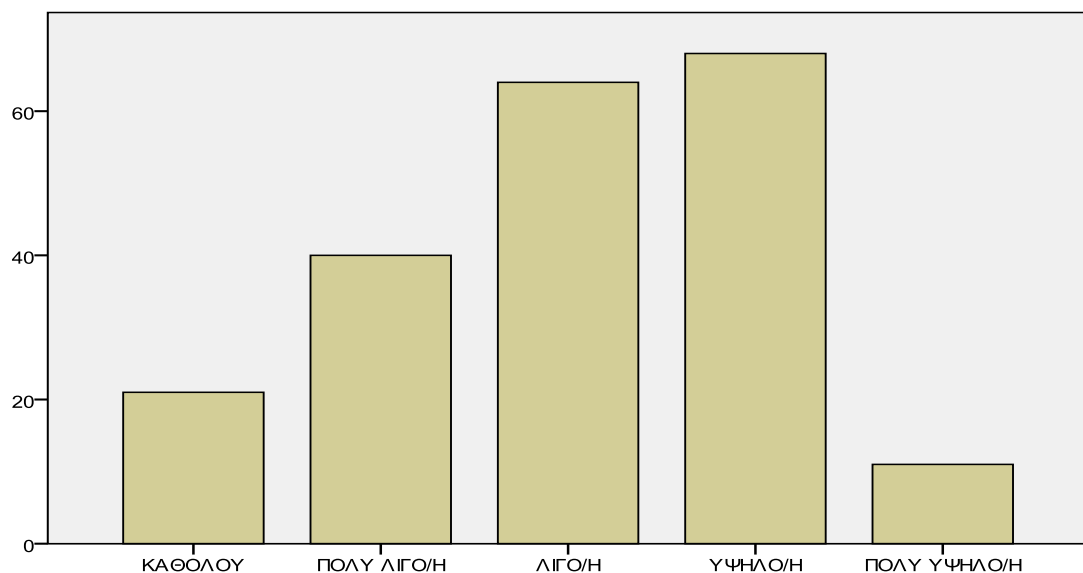
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α7, βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας από την περιβαλλοντική στρατηγική δείγματος

Παράλληλα, τα αποτελέσματα δύο ερωτημάτων αφορούν τις πολιτικές προστασίας των οικοσυστημάτων και της βιοποικιλότητας στην περιοχή, από τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και ο βαθμός εφαρμογής πολιτικών περιβαλλοντικής και εναλλακτικής διαχείρισης με ανακύκλωση υλικών και επεξεργασία αποβλήτων.

Από τη στατιστική επεξεργασία (Α8) και ανάλυση των στοιχείων προκύπτει ότι ο όγκος των ερωτώμενων πιστεύει ότι η προστασία των οικοσυστημάτων είναι μικρή. Το μεγαλύτερο ποσοστό που ανέρχεται συνολικά στο 61,3% (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) υποστηρίζει ότι η Δ.Ε.Η Α.Ε προστατεύει σε μικρό βαθμό το οικοσύστημα και την βιοποικιλότητα της περιοχής. Ενώ οι υπόλοιποι, που υποστηρίζουν ότι η προστασία βρίσκεται σε επίπεδα μεγάλα έως πολύ μεγάλα (υψηλό, πολύ υψηλό επίπεδο) είναι 38,7% (Γράφημα και Διάγραμμα Α8, σύμφωνα με τον Πίνακα Α8, Παράρτημα Β). Η διαφορά είναι μεγάλη και οι αρνητικές απόψεις είναι σχεδόν διπλάσιες των θετικών.

Γράφημα και Διάγραμμα Α8. Προστασία του οικοσυστήματος της περιοχής (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Προστατεύεται το οικοσύστημα και η βιοποικιλότητα της περιοχής;

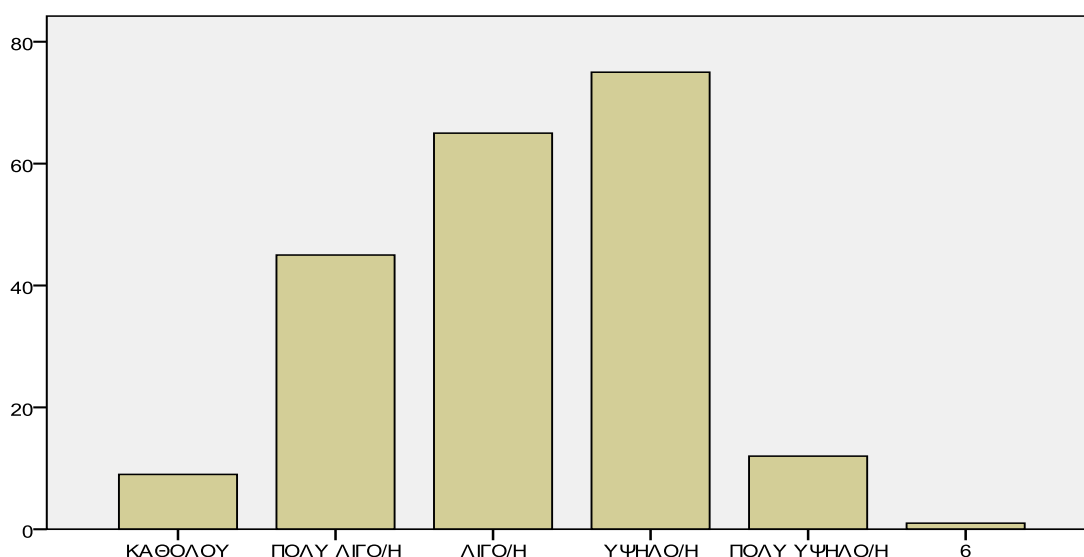


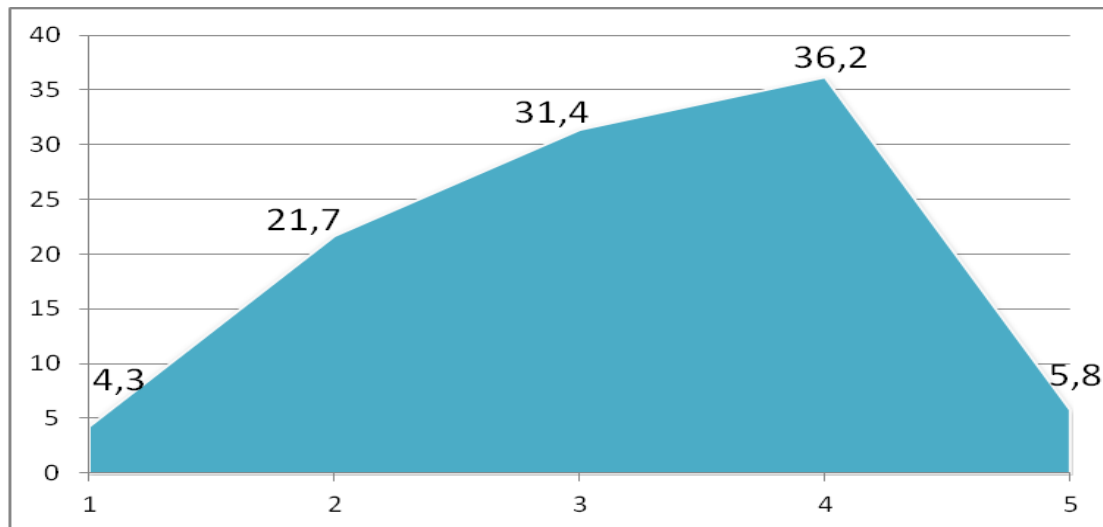
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α8, βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για την προστασία του οικοσυστήματος και της βιοποικιλότητας της περιοχής δείγματος

Ακολούθως, στον τομέα της περιβαλλοντικής και εναλλακτικής διαχείρισης παρατηρείται (A9) ότι μεγάλο ποσοστό 42% (υψηλό, πολύ υψηλό) πιστεύει ότι εφαρμόζονται συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και ποιότητας αλλά και εναλλακτικής διαχείρισης και ανακύκλωσης επεξεργασίας αποβλήτων. Το υπόλοιπο ποσοστό 57,4% (συνολικά καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) υποστηρίζει, ότι σε χαμηλό βαθμό εφαρμόζονται τα παραπάνω. Βέβαια από το 57,4% των αρνητικών απόψεων οι απόλυτα αρνητικά τοποθετημένοι (καθόλου) είναι σε ποσοστό 4,3%, στον αντίποδα των απόλυτα θετικών (πολύ υψηλό) που είναι 5,8% (Γράφημα και Διάγραμμα A9, σύμφωνα με τον Πίνακα A9, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση A10). Υπάρχει ισορροπία στις απόψεις μεταξύ θετικών και αρνητικών, τη στιγμή που η διαφορά των θετικών σε σχέση με τις αρνητικές απόψεις δεν είναι μεγάλη (περίπου 50% - 50%, με ελαφρά υπεροχή του ποσοστού των θετικών γνώμων). Η Δ.Ε.Η Α.Ε είναι ενεργή σ' αυτό τον τομέα με ενδιαφέρον για την ποιότητα του περιβάλλοντος.

Γράφημα και Διάγραμμα A9. Συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης κ.ά. (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;





Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α9, εφαρμογή συστημάτων εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης δείγματος

Επιπρόσθετα, ορατά είναι τα σημάδια οικολογικής συνείδησης και γίνονται προσπάθειες αποτροπής της μόλυνσης του περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθεί σ' αυτό το σημείο ότι, από τα στοιχεία των δύο αυτών ερωτήσεων 8 και 9 της ομάδας Α, προκύπτει κάποια αντίθεση ανάμεσά τους όπου μεγάλο ποσοστό στην 9η ερώτηση απάντησε ότι δεν προστατεύεται το οικοσύστημα και η βιοποικιλότητα της περιοχής. Και αυτό γιατί, από το 57,4% των ερωτηθέντων το 31,3% απάντησε «λίγο», πράγμα που σημαίνει ότι αυτά τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα από το βαθμό εφαρμογής τέτοιων συστημάτων. Είναι όμως αλήθεια ότι εφαρμόζονται πολιτικές σ' αυτή την κατεύθυνση, όχι όμως σε επιθυμητό βαθμό.

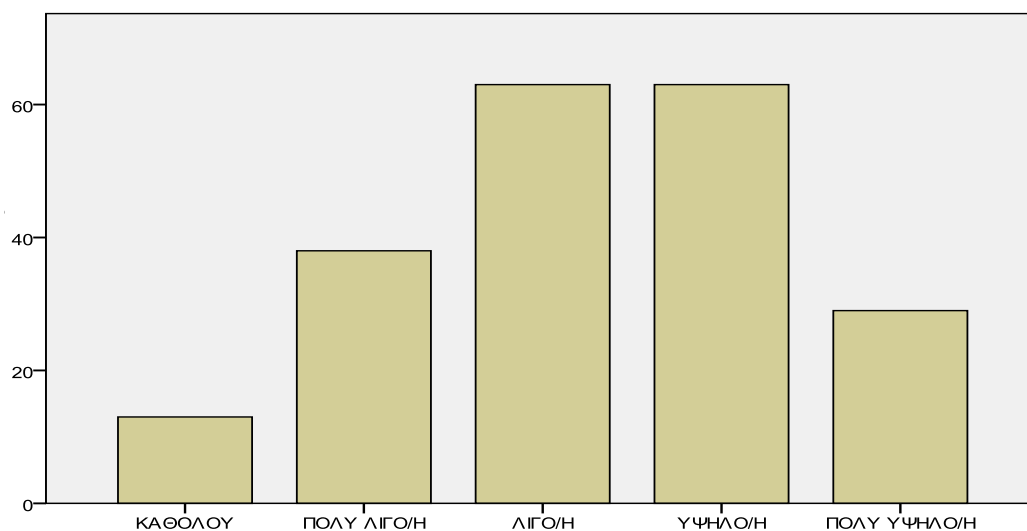
Στη συνέχεια, ακολουθούν τέσσερα ερωτήματα της ομάδας Α (10, 11, 12 και 13) που αφορούν την αποκατάσταση των εδαφών της περιοχής Δυτικής Μακεδονίας, στη λειτουργία και αποτελεσματικότητα των ηλεκτροστατικών φίλτρων, την προστασία του περιβάλλοντος από τους αέριους ρύπους και την αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας παράλληλα με την εξοικονόμηση ενέργειας.

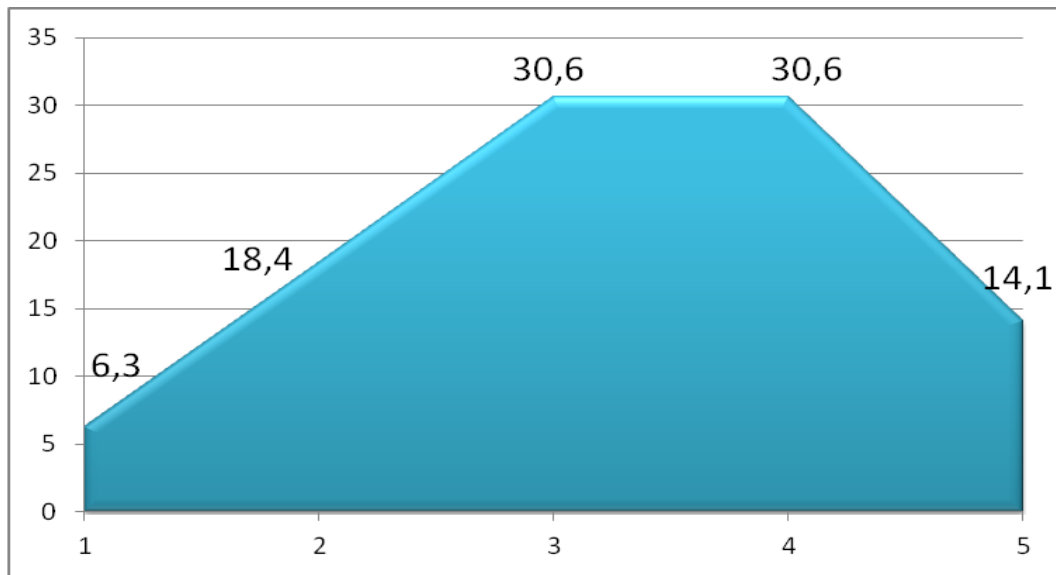
Τα αποτελέσματα συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και οι απαντήσεις, συγκλίνουν βέβαια σε θετικό πρόσημο αλλά τονίζουν επίσης ότι δεν αρκούν οι όποιες παρεμβάσεις και ότι η πολιτική της επιχείρησης πρέπει να ενδυναμώνεται ολοένα περισσότερο σ' αυτή την κατεύθυνση.

Ειδικότερα, στο ερώτημα (A10), αν υπάρχει αποτελεσματικός σχεδιασμός αποκατάστασης των εδαφών των ορυχείων, το ζήτημα είναι πολύ σοβαρό. Αφορά την αειφόρο ανάπτυξη για τις επόμενες γενιές, δεδομένου ότι, στο μέλλον στη «μεταλιγνιτική» εποχή, θα πρέπει να αποδοθούν στους κατοίκους της περιοχής τα εδάφη, που χρησιμοποίησε η ΔΕΗ Α.Ε., προκειμένου να αποκατασταθούν οι γεωργικές καλλιέργειες και το φυσικό τοπίο, απαλλαγμένο από τη βιομηχανική δραστηριότητα και τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον.

Γράφημα και Διάγραμμα A10. Συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών ορυχείων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;





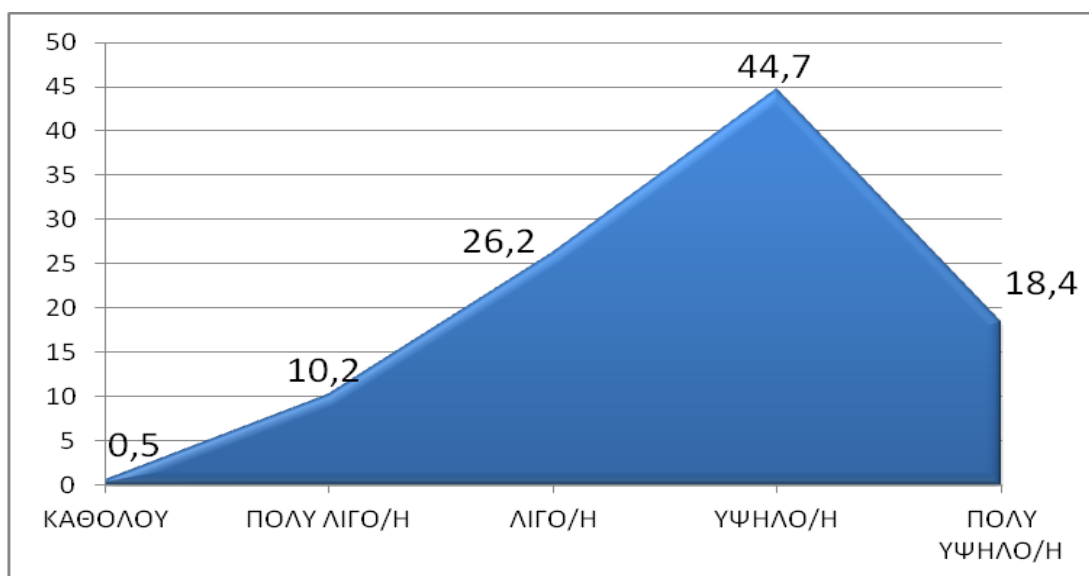
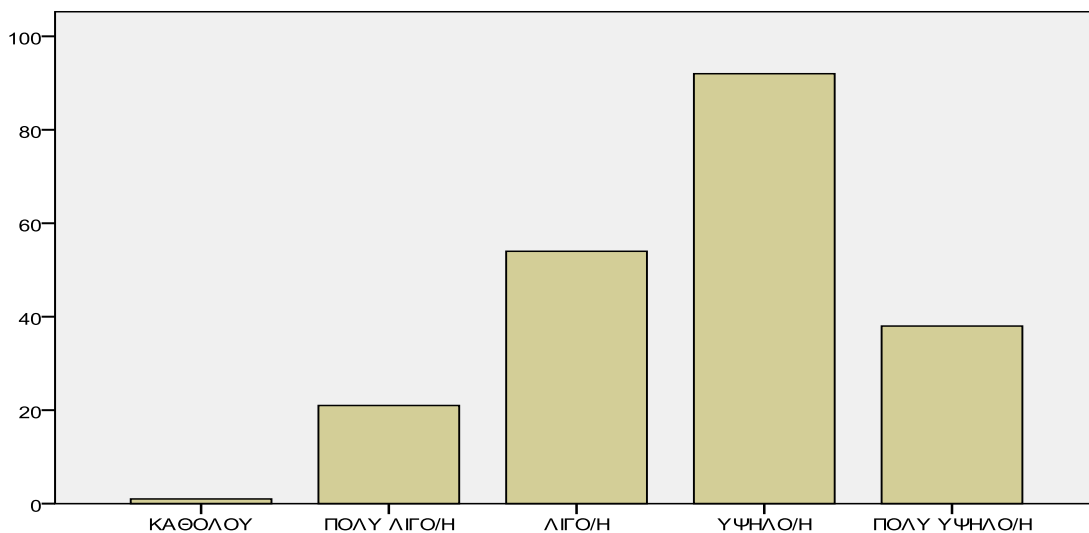
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α10, συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων δείγματος

Πιο συγκεκριμένα, από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων (Γράφημα και Διάγραμμα Α10, σύμφωνα με τον Πίνακα Α10, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α9), προκύπτει ότι είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό των θετικών γνώμων, 44,7% (υψηλό, πολύ υψηλό), που θεωρεί ότι γίνεται συστηματικός και αποτελεσματικός έλεγχος αποκατάστασης των εδαφών των ορυχείων. Φαίνεται ότι το ενδιαφέρον της ΔΕΗ Α.Ε. στο θέμα αυτό είναι μεγαλύτερο σε σχέση τουλάχιστον με άλλες πολιτικές του σήμερα, όπως στον τομέα της προστασίας των οικοσυστημάτων από τα απόβλητα, ενός ερωτήματος που προηγήθηκε.

Επιπρόσθετα, σημαντικό στοιχείο επίσης είναι η προστασία από τους αέριους ρύπους και το διοξείδιο του άνθρακα (Α11), που διοχετεύεται στην ατμόσφαιρα με τις γνωστές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Απόλυτη υποχρέωση της ΔΕΗ ΑΕ, στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης και της εναρμόνισής της με τις κοινοτικές οδηγίες, είναι η τακτική συντήρηση ανά έτος και η αλλαγή ανά πέντε έτη των ηλεκτροστατικών φίλτρων που συγκρατούν την τέφρα από τις καμινάδες αποβολής και αποτρέπουν τη διάχυσή της στο εξωτερικό περιβάλλον.

Γράφημα και Διάγραμμα A11. Βελτίωση της απόδοσης ηλεκτροστατικών φίλτρων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;



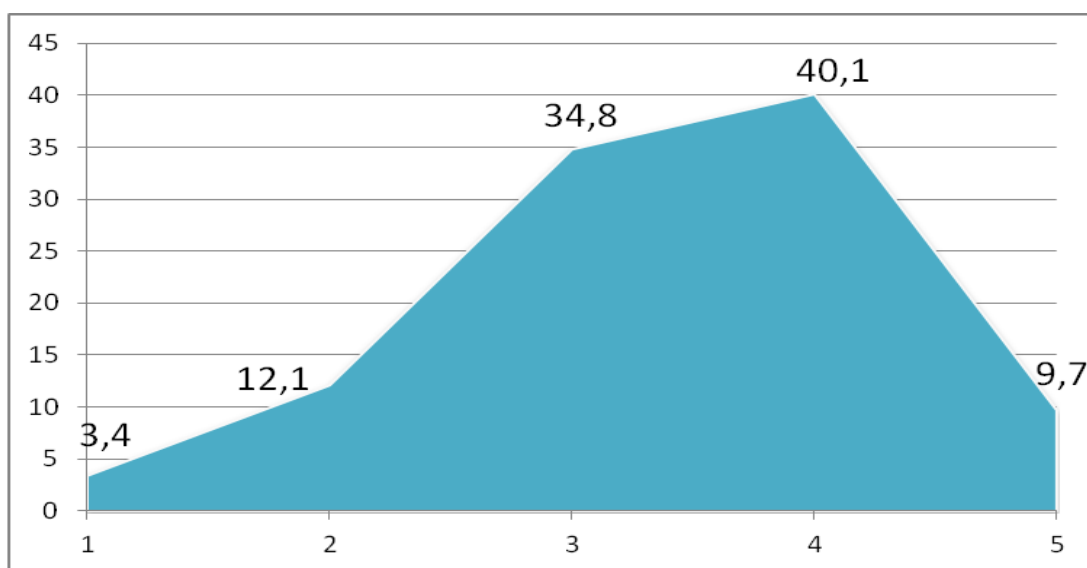
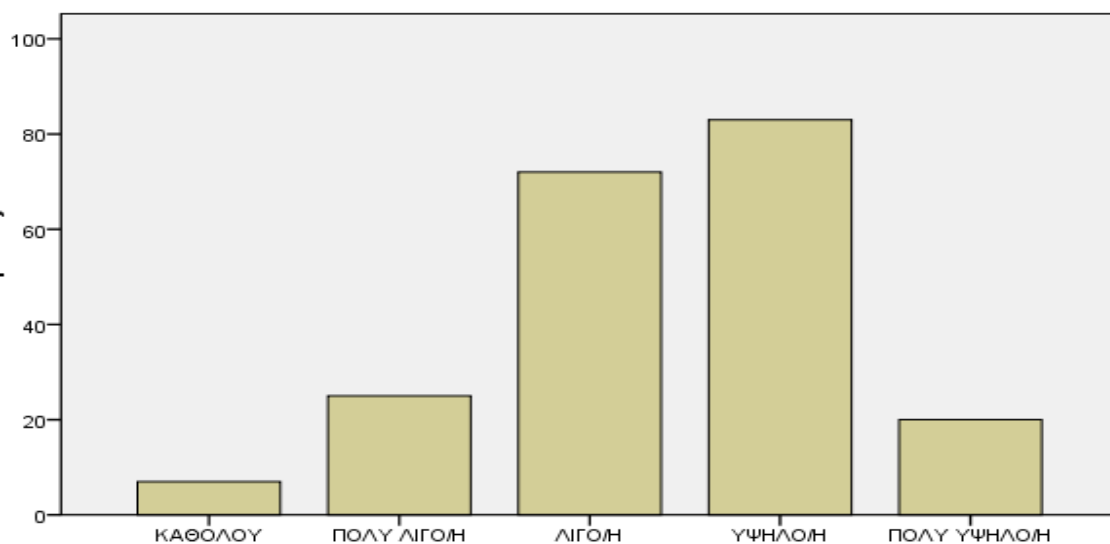
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας A11, Βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων δείγματος

Στη συνέχεια, για το ίδιο θέμα της ερώτησης A11 στο θέμα της βελτίωσης της απόδοσης των φίλτρων, οι ερωτηθέντες πιστεύουν, κατά τα 2/3, ότι η ΔΕΗ Α.Ε είναι επιμελής και αρκετά προσεκτική στο θέμα συντήρησης των ηλεκτροστατικών φίλτρων. Η επιχείρηση δείχνει να είναι συνεπής απέναντι σ' αυτήν την πολύ ουσιαστική δέσμευσή της, τη στιγμή που οι θετικές γνώμες γι' αυτές ενέργειες ανέρχονται στο 63,1% (υψηλό και πολύ υψηλό) και μάλιστα υπάρχει αρκετή διαφορά από την αντίθετη άποψη που υποστηρίζει, με ποσοστό 36,9% (λίγο και πολύ λίγο), ότι είναι πλημμελής η φροντίδα σ' αυτή την κατεύθυνση (*Γράφημα και Διάγραμμα A11, σύμφωνα με τον Πίνακα A11, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση A14*). Αυτά είναι θετικά σημάδια, ως ενδείξεις κοινωνικής ευθύνης απέναντι στους κατοίκους και το περιβάλλον. Πρέπει επίσης να τονισθεί ότι η θετική αυτή πρακτική, στο βαθμό που ισχύει, είναι και αποτέλεσμα των μακροχρόνιων κινητοποιήσεων και πιέσεων πολιτών και φορέων της περιοχής.

Στη συνέχεια, τα επόμενα δύο ερωτήματα της ίδιας ομάδας είναι συνακόλουθα (A12 & A13). Αν και σε πιο βαθμό υλοποιούνται προγράμματα αναβάθμισης των υφιστάμενων μονάδων με σκοπό την αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας. Είναι εμφανές από την ανάλυση των στοιχείων, ότι ένα μεγάλο ποσοστό που προσεγγίζει το μισό σώμα των ερωτώμενων 49,8% (υψηλό και πολύ υψηλό) απαντάει ότι αναβαθμίζεται η ενεργειακή αποδοτικότητα και μόλις το 15,5% (καθόλου, πολύ λίγο) απαντάει αρνητικά. Ο απόλυτος αρνητισμός είναι μικρός, αλλά και συνολικά οι αντίρροπες γνώμες βρίσκονται περίπου στο 50%-50%. Ωστόσο, η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στις απόλυτα θετικές και απόλυτα αρνητικές γνώμες είναι μεγάλη, με τις θετικές γνώμες να υπερισχύουν. Είναι όμως αξιοπρόσεκτο ένα ποσοστό της τάξης του 34,8% (λίγο) της μέσης κλίμακας το οποίο εκφράζει δυσπιστία για το κατά πόσο η ΔΕΗ Α.Ε. υλοποιεί προγράμματα αναβάθμισης των μονάδων με σκοπό την ενεργειακή αποδοτικότητα (*Γράφημα και Διάγραμμα A12, σύμφωνα με τον Πίνακα A12, Παράρτημα Β*).

Γράφημα και Διάγραμμα A12. Ενεργειακή αποδοτικότητα - εξοικονόμηση ενέργειας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αναβαθμίζεται η ενεργειακή αποδοτικότητα με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας και την περιβαλλοντική προστασία;

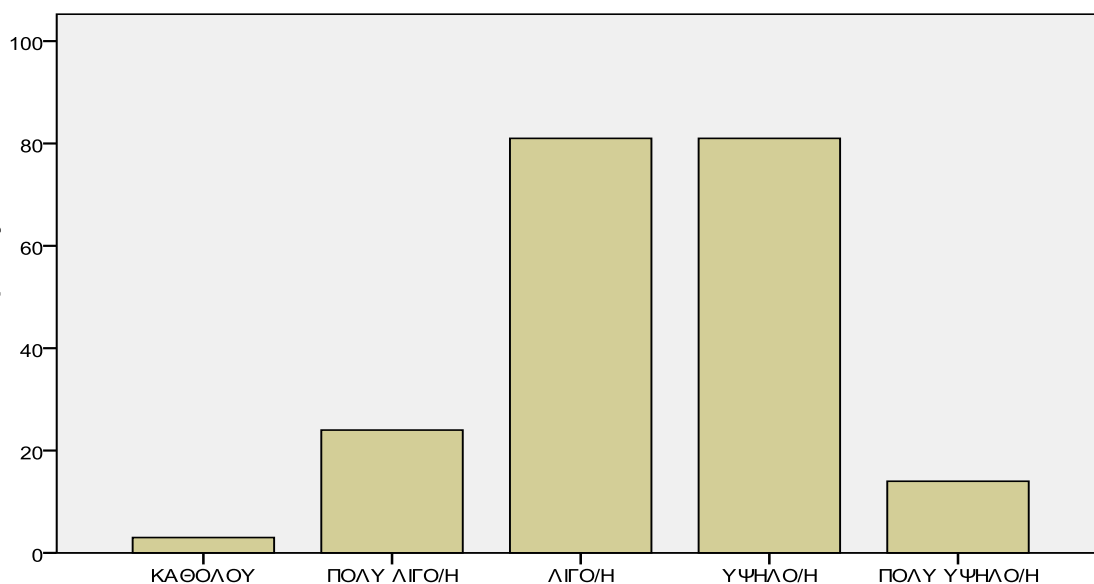


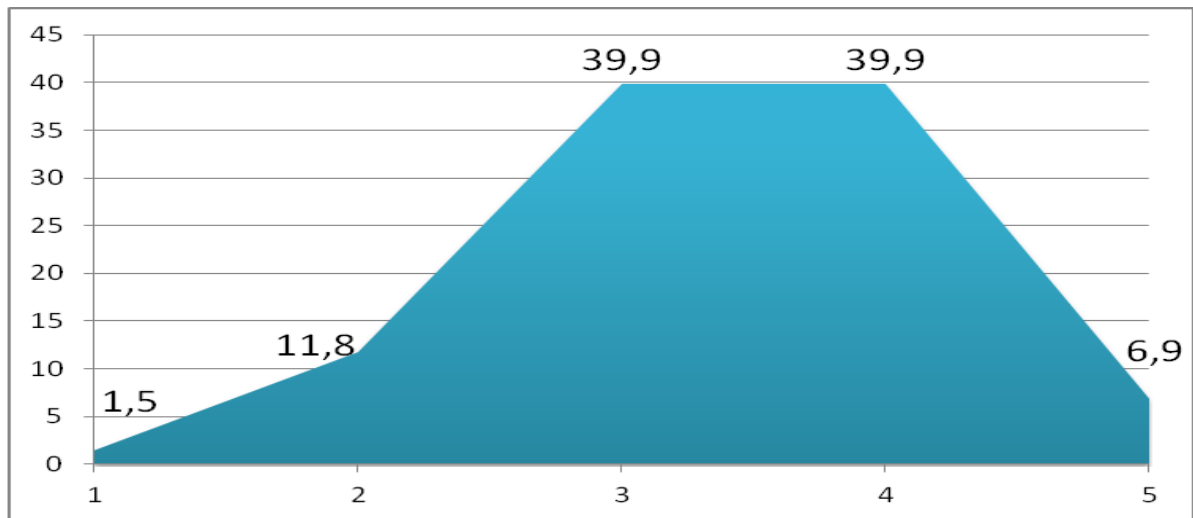
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α12, αναβάθμιση ενεργειακής αποδοτικότητας για εξοικονόμηση ενέργειας και περιβαλλοντική προστασία δείγματος

Παράλληλα, υλοποιούνται προγράμματα προστασίας, ο βαθμός όμως υλοποίησης ποικίλει. Εδώ οι θετικές γνώμες είναι πιο πολλές. Ένα μεγάλο ποσοστό που ανέρχεται στο 46,8% (υψηλό, πολύ υψηλό) είναι θετικό και ένα μόλις 13,3% υποστηρίζει το αντίθετο. Η διαφορά που προκύπτει είναι βέβαια μεγάλη, από την άλλη όμως είναι υπαρκτό και ένα αξιοπρόσεκτο ποσοστό 39,9% που υποστηρίζει την επιλογή 'λίγο' (Γράφημα και Διάγραμμα A13, σύμφωνα με τον Πίνακα A13, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα A13. Συμβολή στο βαθμό μείωσης ειδικών εκπομπών ρύπων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αν ναι, σε ποιο βαθμό συμβάλλουν στη μείωση των ειδικών εκπομπών ρύπων;





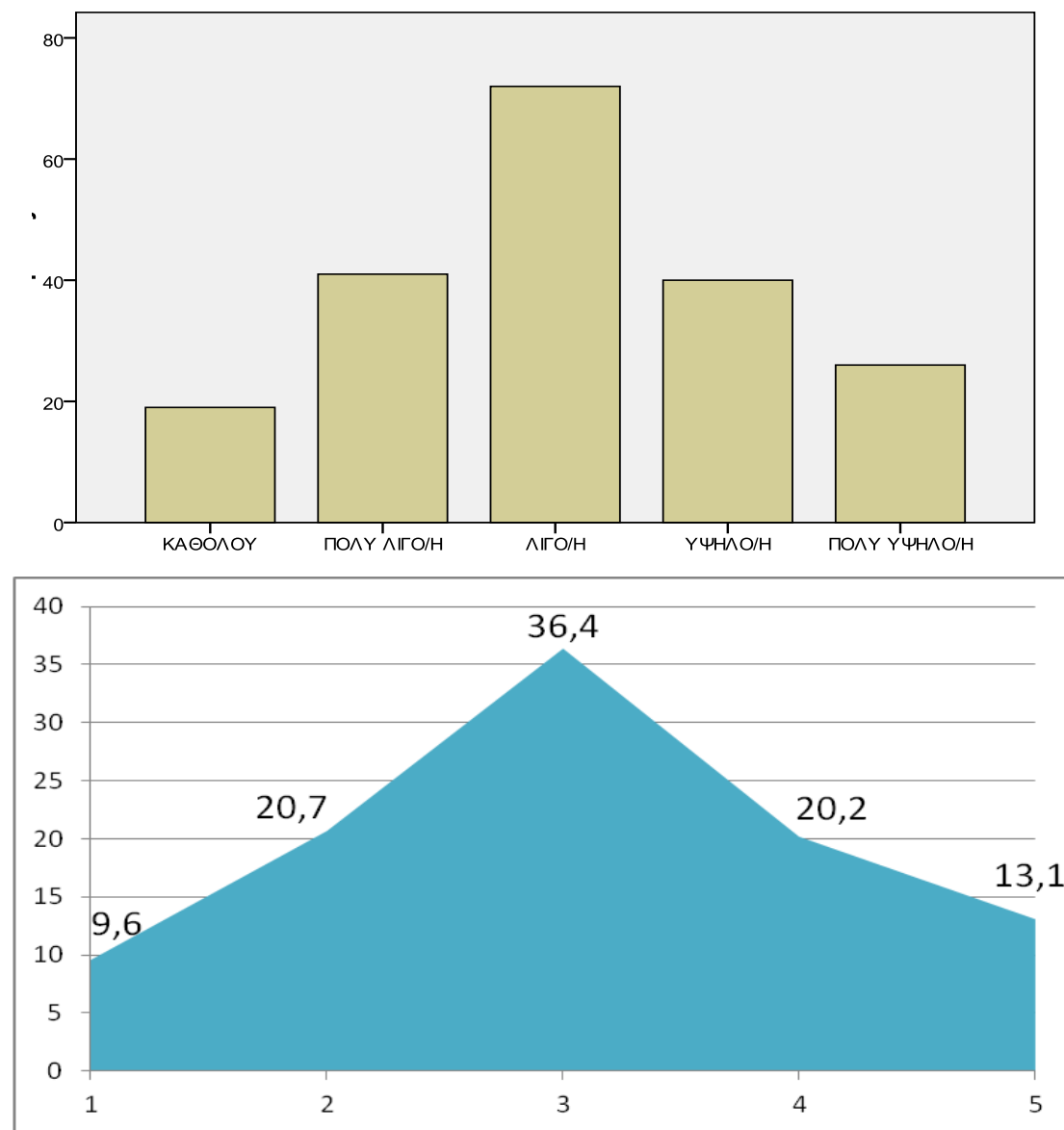
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α13, συμβολή στο βαθμό μείωσης ειδικών εκπομπών ρύπων δείγματος

Πιο συγκεκριμένα, η σύνδεση της τελευταίας ερώτησης ως συνέχεια της προηγούμενης δείχνει συμφωνία σε αυτού του είδους τις παρεμβάσεις, ενώ δεν φαίνονται ορατές αντιφάσεις, που να ακυρώνει τη γνησιότητα του αποτελέσματος.

Στη συνέχεια, στο πολύ βασικό ερώτημα (Α14) αν η ΔΕΗ Α.Ε. συνεργάζεται σε θέματα περιβάλλοντος, καύσης βιομαζικών καυσίμων και αξιοποίησης ιπταμένης τέφρας με το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, το ΤΕΙ και τους φορείς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας το 33,3% των συμμετεχόντων (υψηλό και πολύ υψηλό) απαντάει θετικά, ότι υπάρχει συνεργασία με το ΤΕΙ και το ΑΕΙ Δυτικής Μακεδονίας και άλλους φορείς για θέματα του περιβάλλοντος. Από την άλλη μεριά όμως παρουσιάζεται ένα περίπου ίδιο ποσοστό 30,3% (καθόλου και πολύ χαμηλό) που απαντά αρνητικά και ένα όχι ευκαταφρόνητο ποσοστό 36,4% που υποστηρίζει, ότι συνεργάζεται λίγο (Γράφημα και Διάγραμμα Α14, σύμφωνα με τον Πίνακα Α14, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α11).

Γράφημα και Διάγραμμα Α14. Συνεργασία της ΔΕΗ Α.Ε. με φορείς εκπαίδευσης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Η επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;



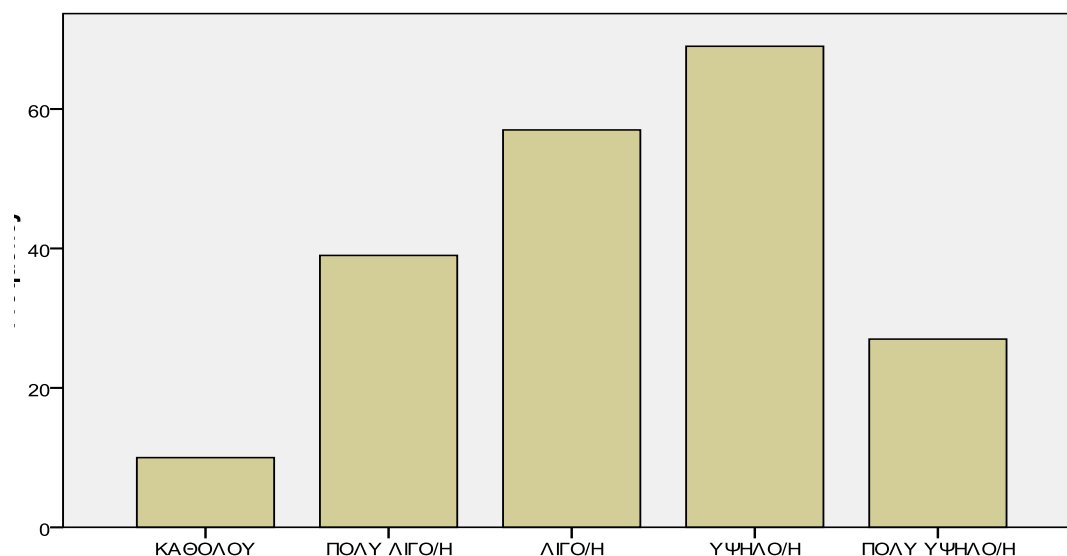
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α14, συνεργασία της ΔΕΗ Α.Ε. με ΑΕΙ & φορείς σε θέματα περιβάλλοντος δείγματος

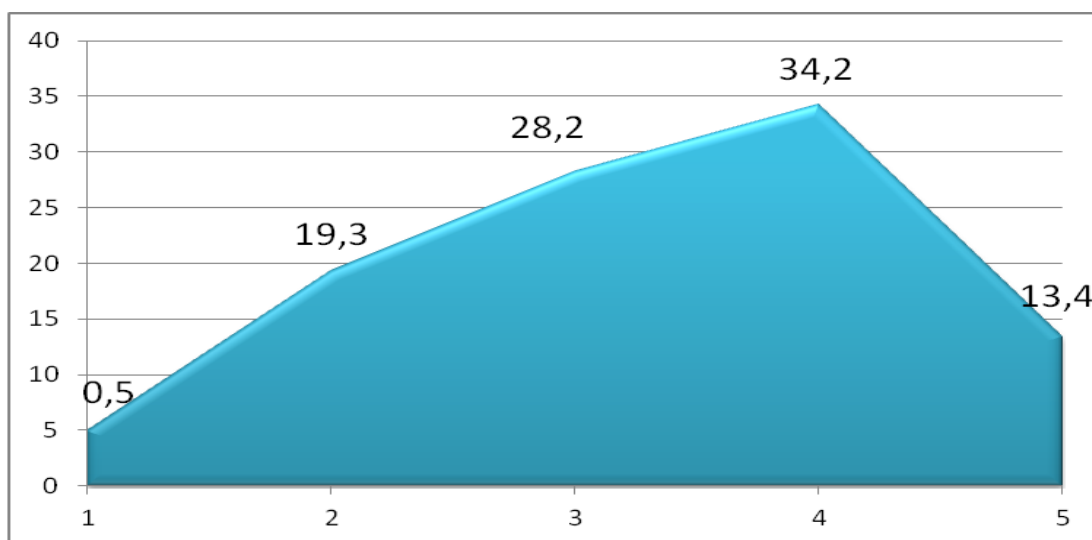
Επιπρόσθετα, η διαφορά ανάμεσα στις τρεις διστάμενες γνώμες είναι πολύ μικρή μεταξύ τους. Παρατηρείται σύγχυση στις απόψεις στην πολύ βασική, για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη, παράμετρο της συνεργασίας της επιχείρησης με τους φορείς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας (ΑΕΙ), τη στιγμή που οι θετικές, αρνητικές και ενδιάμεσες απόψεις συγκεντρώνουν η κάθε μία από 30% περίπου. Πάντως το γεγονός και μόνο, ότι το σύνολο των αρνητικών γνώμών και όσων στηρίζουν το 'λίγο' είναι συνολικά 66,7%, δείχνουν ότι στον τομέα της προγραμματικής συνεργασίας των δυο φορέων, υπάρχει σημαντικό έλλειμμα.

Στο πλαίσιο της ΕΚΕ η ΔΕΗ Α.Ε. (Α15) λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου (υψηλό, 34,2%). Η διαφορά ανάμεσα στις απόλυτα αντίθετες απόψεις, μεταξύ καθόλου 5% - πολύ υψηλό 13,4%, είναι 8,4%. Δεν υπάρχει απόλυτη ικανοποίηση σ' αυτό το θέμα αλλά ούτε και απόλυτη δυσαρέσκεια. Οι θετικές γνώμες πάντως για το θέμα είναι περισσότερες (Γράφημα και Διάγραμμα Α15, σύμφωνα με τον Πίνακα Α15, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α1).

Γράφημα και Διάγραμμα Α15. Εταιρική κοινωνική ευθύνη & προστασία περιβάλλοντος (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;





Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α15, εταιρική κοινωνική ευθύνη & πρόσθετα μέτρα προστασίας περιβάλλοντος δείγματος

Ακολουθώς, τρεις ερωτήσεις 16, 18, 19 της Ομάδας Α εξετάζουν τις πολιτικές υποβοήθησης της περιοχής στον ενεργειακό άξονα Κοζάνης Πτολεμαΐδας από τη ΔΕΗ Α.Ε. λόγω της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος που συνεπάγεται η πολύχρονη παρουσία της εκεί. Η πολιτική υποβοήθησης των ενεργειακών Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας συνδέεται κύρια με τον Τοπικό Πόρο Ανάπτυξης. Ο ΤΠΑ είναι κονδύλι που καταβάλει η ΔΕΗ Α.Ε. (0,4% της συνολικής προσόδου της ανά έτος) στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, το οποίο επιμερίζεται στους Δήμους και στους φορείς της Περιφέρειας, ως αντιστάθμισμα για την περιβαλλοντική επιβάρυνση που συνεπάγεται η βιομηχανική της δραστηριότητα σε αέρα, έδαφος, υπέδαφος (Γραφήματα και Διαγράμματα Α16, Α17, Α18).

Στόχος είναι η αειφόρος ανάπτυξη, σημείο αναφοράς στις μελλοντικές γενιές της περιοχής (λεπτομέρειες στο κεφ. 5, ενότητα 5,2). Στο θέμα αυτό υπάρχει θετική άποψη όσο αφορά κυρίως το ότι ο Πόρος παρέχεται στην τοπική κοινωνία από τον υπόχρεο. Οι σοβαρές όμως ενστάσεις αφορούν τη διαχείρισή του από τους τοπικούς

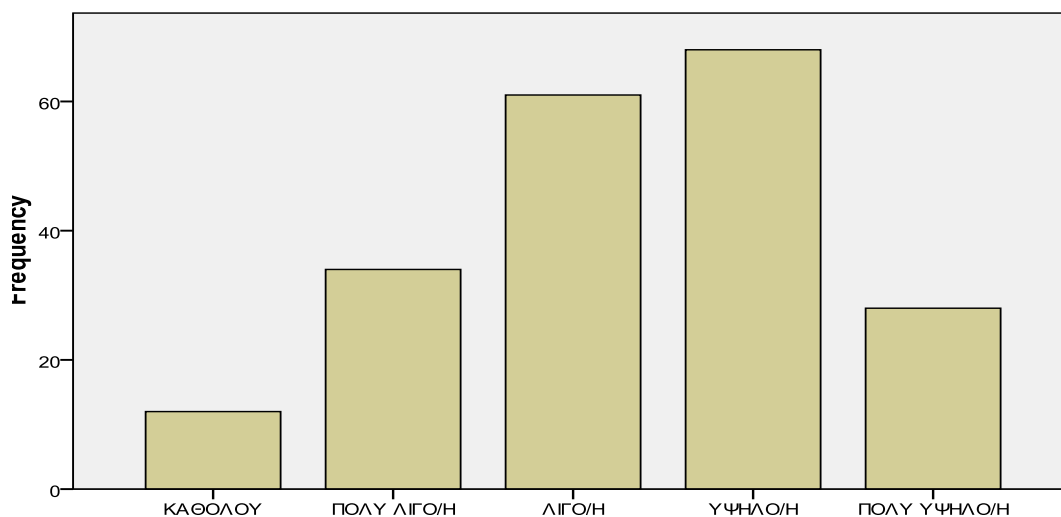
φορείς και αν τελικά συμβάλει στην τοπική ανάπτυξη. Προκύπτει μεγάλο ζήτημα κοινωνικού διαλόγου για τη διαχείρισή του από τους αποδέκτες.

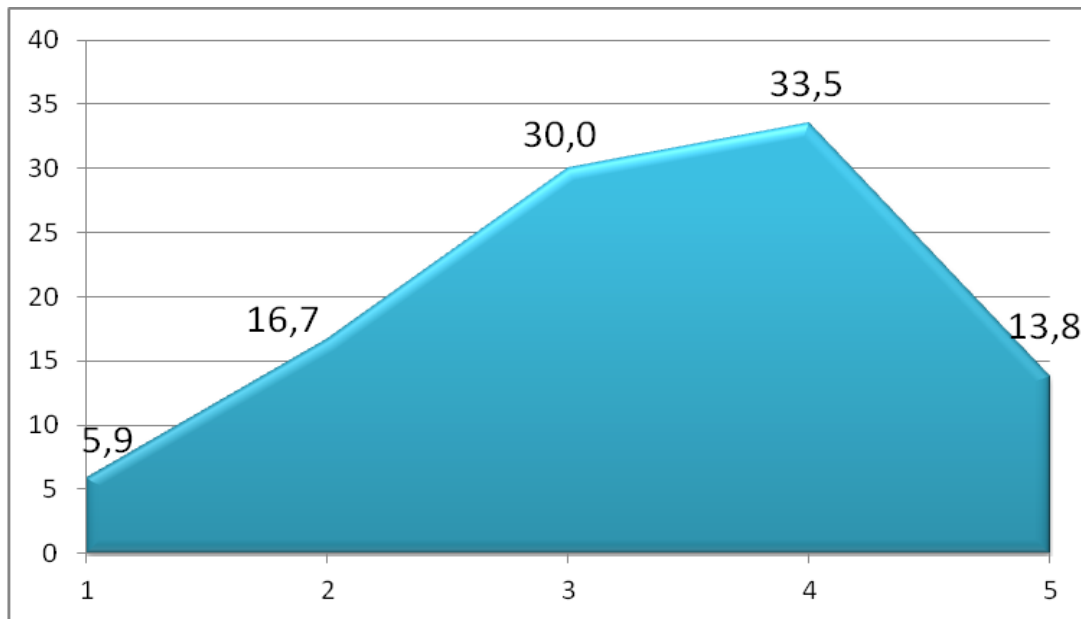
Αναφορικά με το χρηματικό ύψος του Τοπικού Πόρου η πλειοψηφία (λίγο 32,3%, πολύ λίγο 28,4% και καθόλου 32,3%) συνολικά 70,7%, πιστεύει ότι το ποσό που δίδεται μέσα από αυτή τη δέσμευση είναι μικρό σε σχέση με τη ζημία που προκαλούν στο περιβάλλον οι δραστηριότητες της ΔΕΗ Α.Ε. (Γράφημα και Διάγραμμα Α18, σύμφωνα με τον Πίνακα Α18, Παράρτημα Β).

Σχετικά με την υποβοήθηση των ενεργειακών Δήμων προβληματισμό εκφράζει ένας στους τρεις με την επιλογή «λίγο» 30,0%. Πολύ προβληματισμένοι παρουσιάζονται το 22,6% (καθόλου 5,9% και πολύ λίγο 16,7%). Ενώ πολύ θετικοί, ‘πολύ υψηλό’, το 13,8% (Γράφημα και Διάγραμμα Α16, σύμφωνα με τον Πίνακα Α16, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Α16. Υποβοήθηση της ΔΕΗ Α.Ε. των ενεργειακών Δήμων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αναπτύσσει η επιχείρηση δράσεις υποβοήθησης των ενεργειακών Δήμων της Δυτικής Μακεδονίας;

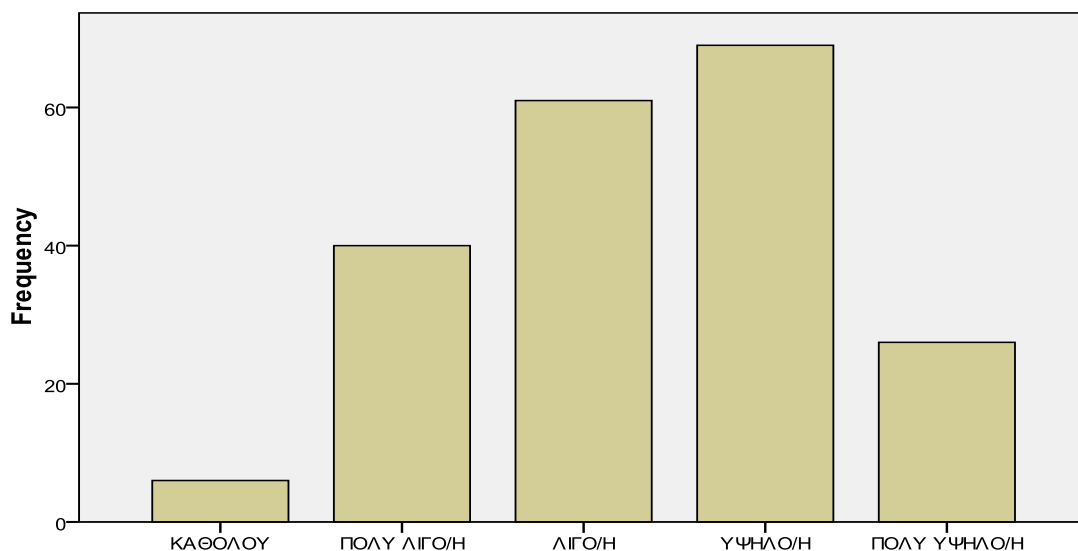


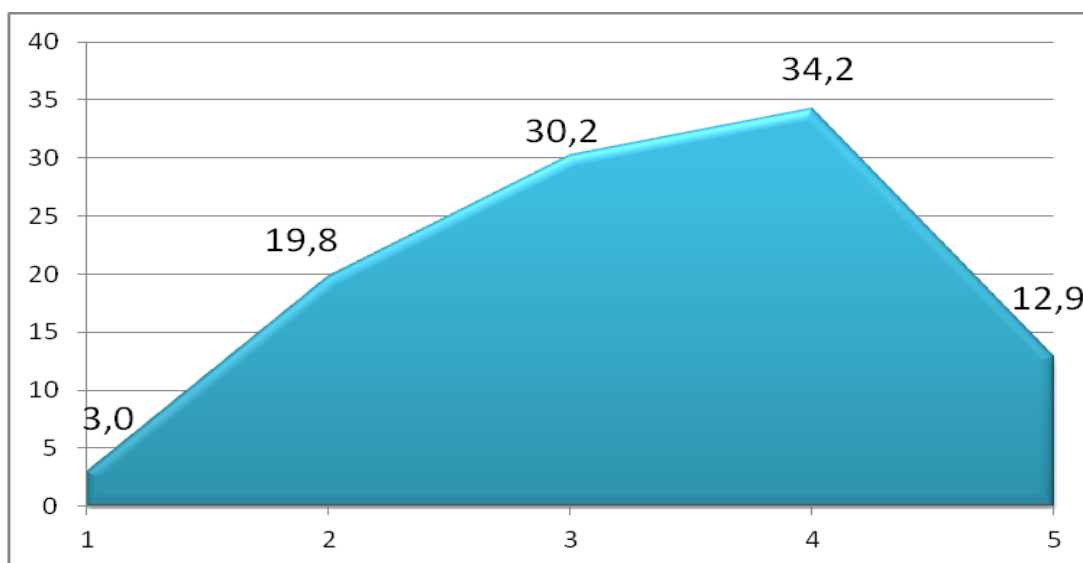


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α16, ανάληψη δράσεων από τη ΔΕΗ Α.Ε. για να βοηθήσει τους ενεργειακούς Δήμους της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας του δείγματος

Γράφημα και Διάγραμμα Α17. Πολιτικές ανανεώσιμων πηγών & πράσινης ανάπτυξης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Ακολουθείται πλέον πολιτική ανάπτυξης στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην πράσινη ανάπτυξη;

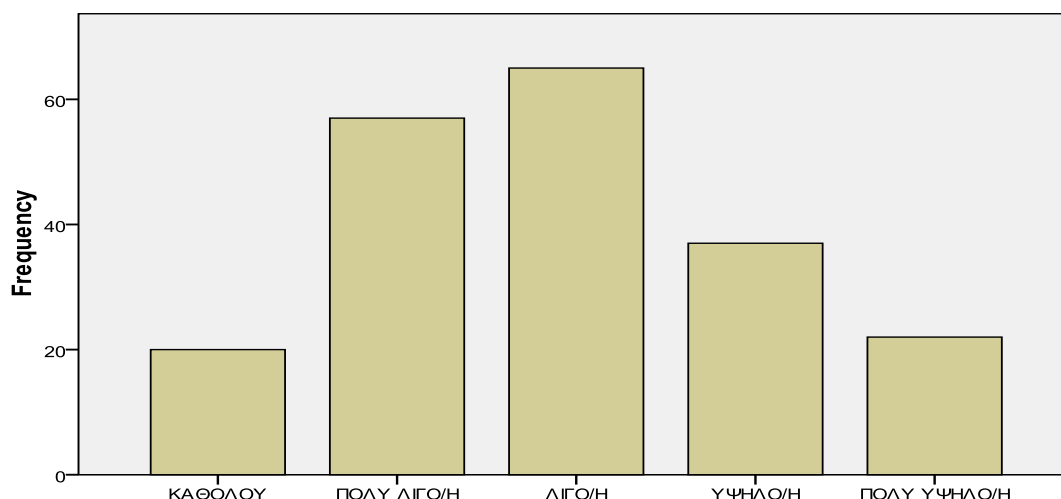




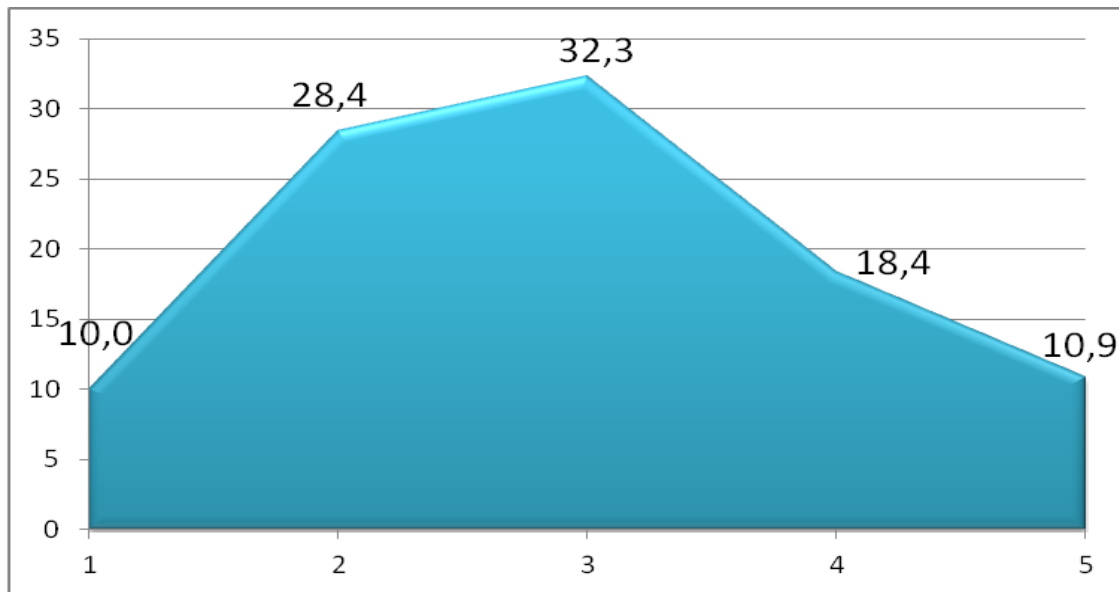
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α17, ανάπτυξη πολιτικών ανανεώσιμων πηγών & πράσινης ανάπτυξης δείγματος

Γράφημα και Διάγραμμα Α18. Ειδικός Τοπικός Πόρος ανάλογος του περιβαλλοντικού κόστους (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Το χρηματικό ύψος του ΕΤΠ ανταποκρίνεται στο περιβαλλοντικό κόστος, που δημιουργεί η ίδια η ΔΕΗ;



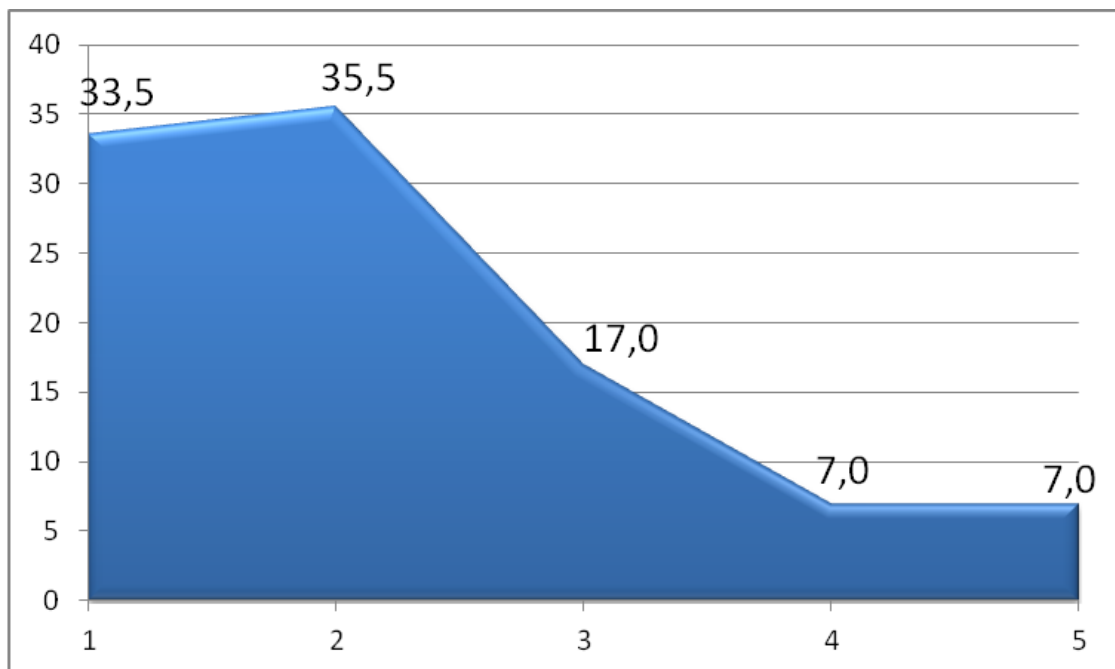
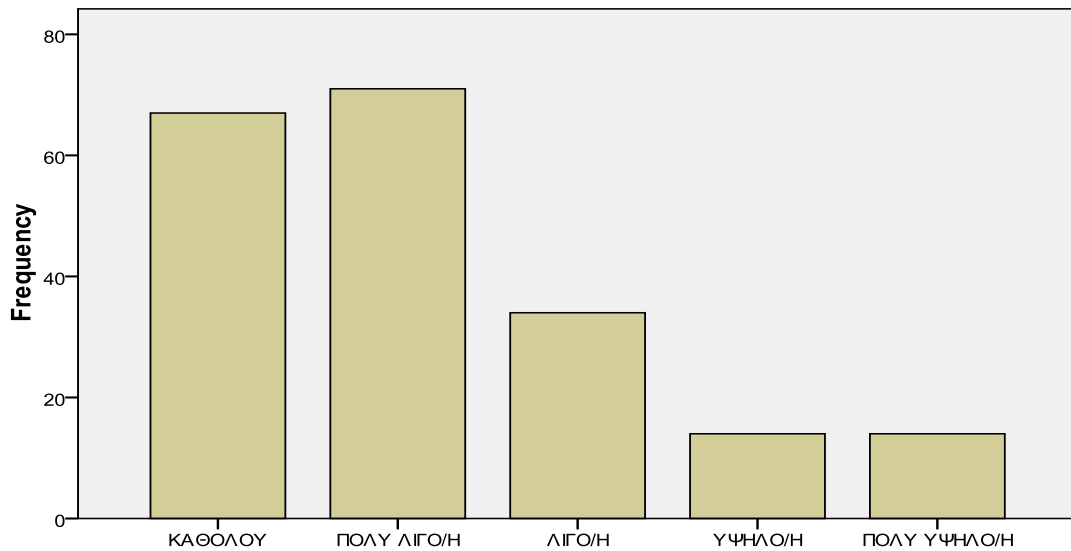
Το χρηματικό ύψος του ΕΤΠ ανταποκρίνεται στο περιβαλλοντικό κόστος, που δημιουργεί η ίδια η ΔΕΗ;



Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α18, Ε.Τ.Π. ανάλογος του περιβαλλοντικού κόστους που καταβάλλει η ΔΕΗ Α.Ε. ετήσια στην Περιφέρεια για τη δραστηριότητά της δείγματος. Στη συνέχεια, για το θέμα του ΤΠΑ, η αρνητική αντίληψη γίνεται ορατότερη από τις απαντήσεις στο ερώτημα αν ο Ειδικός Τοπικός Πόρος υπηρετεί το στόχο της ανάπτυξης για τον οποίο θεσμοθετήθηκε. Οι αρνητικές απόψεις (λίγο 17,0%, πολύ λίγο 35,5% και καθόλου 33,5%), συνολικά 86,0% είναι συντριπτικά περισσότερες σε σχέση με τις θετικές που είναι αμελητέες (υψηλό 7,0%, πολύ υψηλό 7,0%). Προξενεί εντύπωση το πολύ μεγάλο ποσοστό αρνητικών γνώμων συνολικά 69% (καθόλου 33,5% και πολύ λίγο 35,5%). Δεν μπορεί να μην τα επισημάνει κάποιος όλα αυτά και να μην προβληματιστεί για τη λειτουργία και τη χρησιμότητα του ΕΤΠ έτσι όπως είναι διαχωρίσιμος επί πολλά χρόνια. Ο προβληματισμός αυτός για το θέμα είναι έντονος στους πολίτες της Περιφέρειας (Γράφημα και Διάγραμμα Α19, σύμφωνα με τον Πίνακα Α19, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Α19. Ειδικός Τοπικός Πόρος - Ανάπτυξη (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Ο ΕΤΠ τελικά υπηρετεί το στόχο της ανάπτυξης, για τον οποίο θεσμοθετήθηκε;



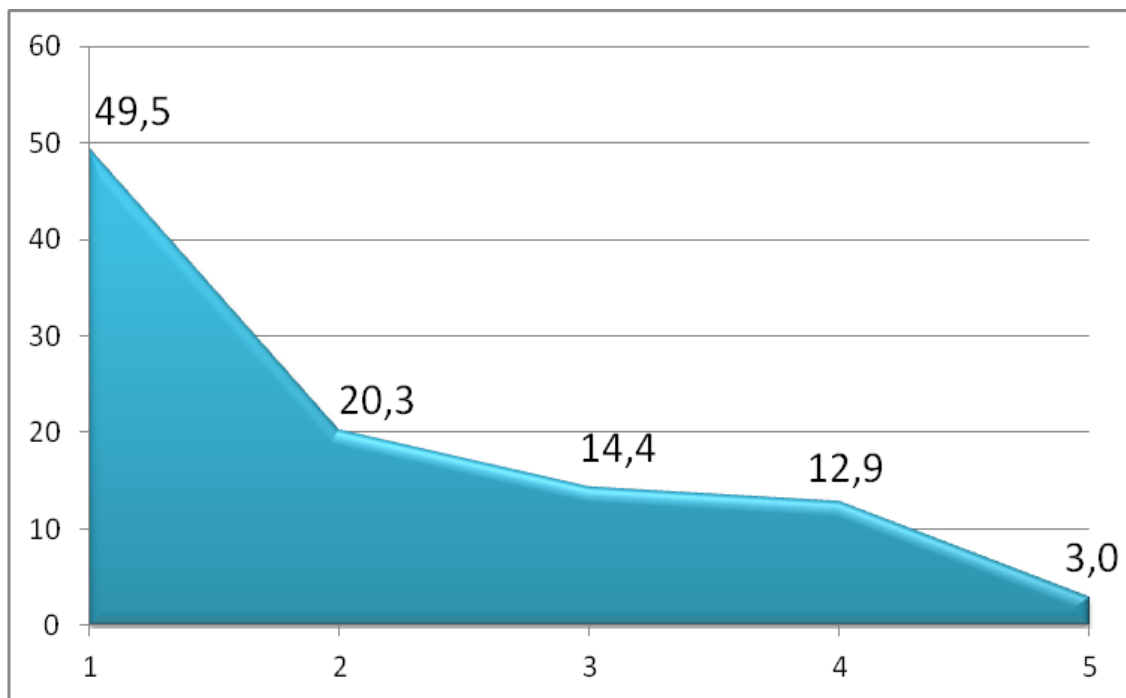
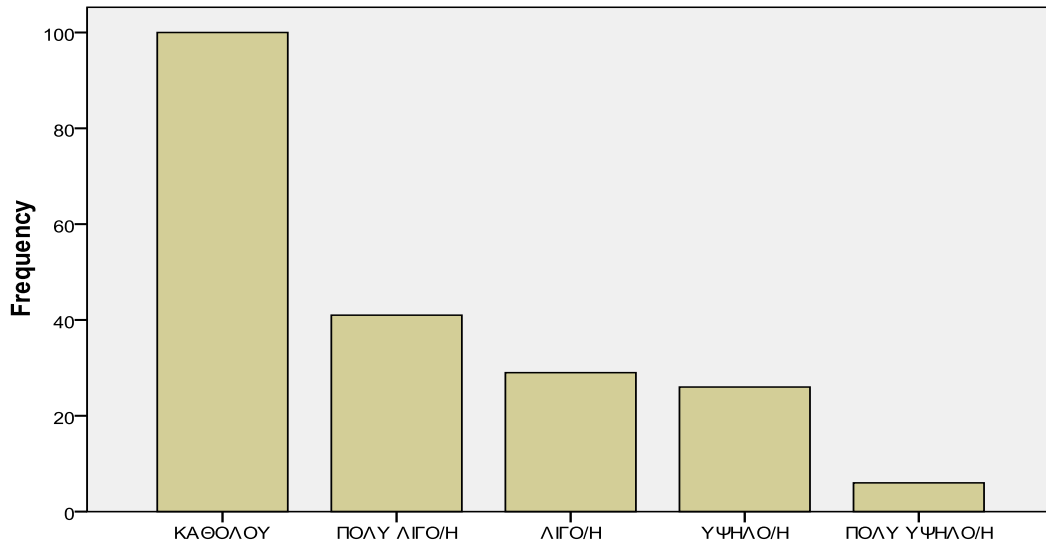
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α19, Ε.Τ.Π. η συμβολή του στην ανάπτυξη της Περιφέρειας δείγματος

Ακολούθως, η πολιτική ανάπτυξης της ΔΕΗ Α.Ε. στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και στην πράσινη ανάπτυξη φαίνεται να αφήνει ευχαριστημένους τους εργαζόμενους (*Γράφημα και Διάγραμμα Α17, σύμφωνα με τον Πίνακα Α17, Παράρτημα Β*). Σε συνολικό ποσοστό (υψηλό, πολύ υψηλό) 47,1% είναι θετικοί. Οι σχεδόν καθόλου ευχαριστημένοι σ' αυτήν την υπόθεση ζωτικής ανάπτυξης, που αφορά το μέλλον στην περιοχή, και όχι μόνο, είναι 22,8%. Υπάρχει επίσης ένα μεγάλο ποσοστό 30,2% (ένας τους τρεις), που είναι προβληματισμένο. Συμπερασματικά, ο προβληματισμός για την προετοιμασία της ΔΕΗ Α.Ε. στη κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού σε νέες μορφές ενεργειακής απόδοσης είναι μεγάλος. Άλλωστε είναι ένα θέμα που δεν επιδέχεται εφησυχασμό.

Τα δύο τελευταία ερωτήματα (Α20 & Α21) διαπραγματεύονται τα ζητήματα της ιδιωτικοποίησης της ΔΕΗ Α.Ε. για τα οποία γίνεται μακροχρόνιος κοινωνικός διάλογος. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζουν και οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Στο ερώτημα, αν η ενδεχόμενη πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της οι γνώμες είναι απόλυτα αρνητικές σε ποσοστό κοντά στο μισό των ερωτηθέντων 49,5%, ενώ πολύ λίγο και λίγο απαντά το 34,7%. Οι ερωτώμενοι σε συνολικό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων 84,2% πιστεύουν ότι αν η ΔΕΗ Α.Ε. περάσει σε ιδιωτικά χέρια αυτό δεν θα ωφελήσει τη λειτουργία της. Αντίθετη άποψη έχει ένα πολύ μικρό ποσοστό 15,9% (υψηλό 12,9% και πολύ υψηλό 3,0%) (*Γράφημα και Διάγραμμα Α20, σύμφωνα με τον Πίνακα Α20, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με τη ερώτηση Α21*).

Γράφημα και Διάγραμμα Α20. Ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος της λειτουργίας της (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;

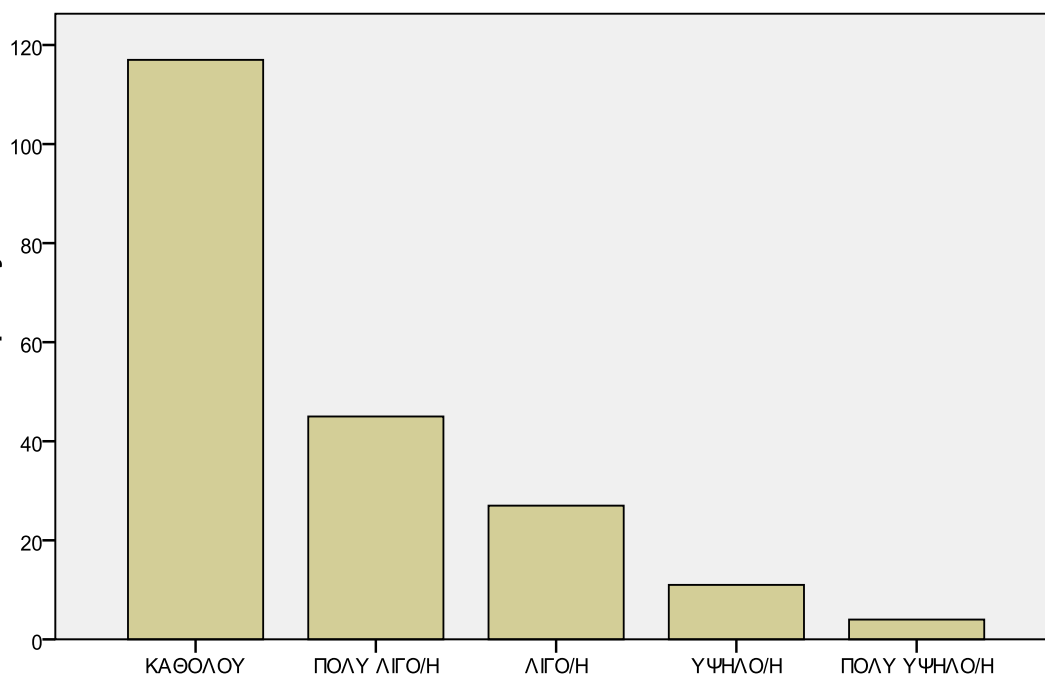


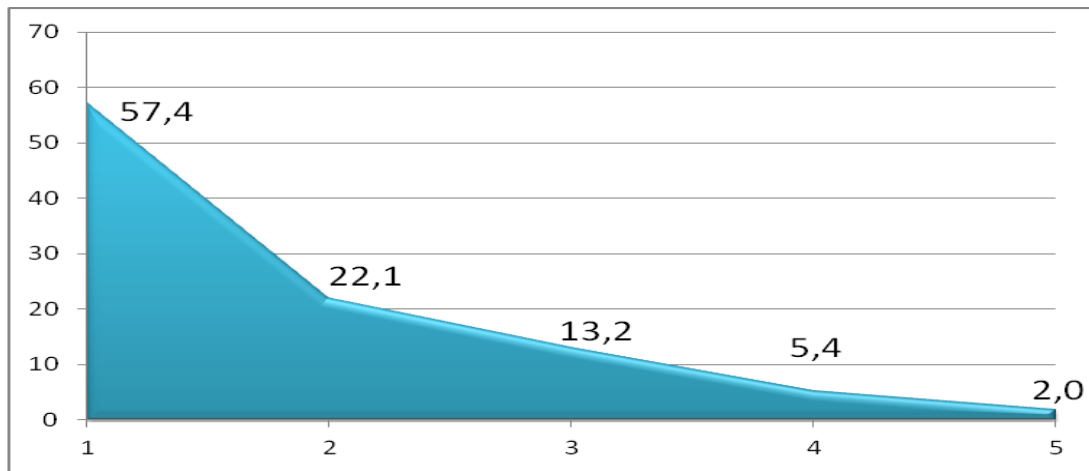
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α20, η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος της λειτουργίας της δείγματος

Στη συνέχεια, ίδια αποτελέσματα πολύ αρνητικών γνώμών υπάρχουν και στην τελευταία ερώτηση της ομάδας Α, συνέχεια της προηγούμενης, αν η ιδιωτικοποίηση θα ωφελούσε το κοινωνικό σύνολο. Εδώ οι απόλυτα αρνητικές απόψεις «καθόλου» είναι 57,4%. Αυτοί που απάντησαν «πολύ λίγο» είναι 22,1% και «λίγο» 13,2%. Οι θετικές απόψεις περιορίζονται σε ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 7,4% (υψηλό 5,4% και πολύ υψηλό 2,0%) (Γράφημα και Διάγραμμα Α10, σύμφωνα με τον Πίνακα Α21, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Α22).

Γράφημα και Διάγραμμα Α21. Ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος κοινωνικού συνόλου (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;





Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Α21, η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. προς όφελος του κοινωνικού συνόλου δείγματος

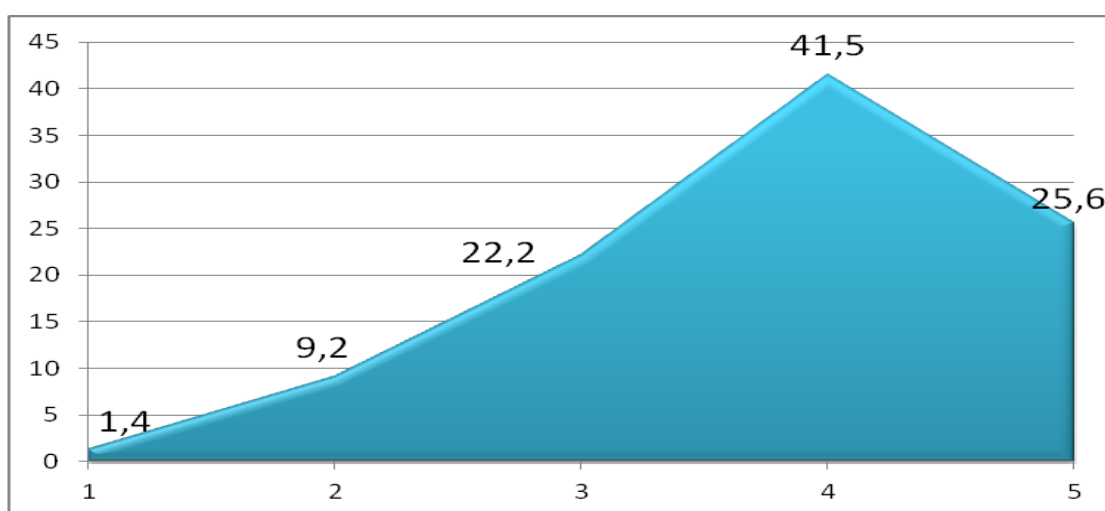
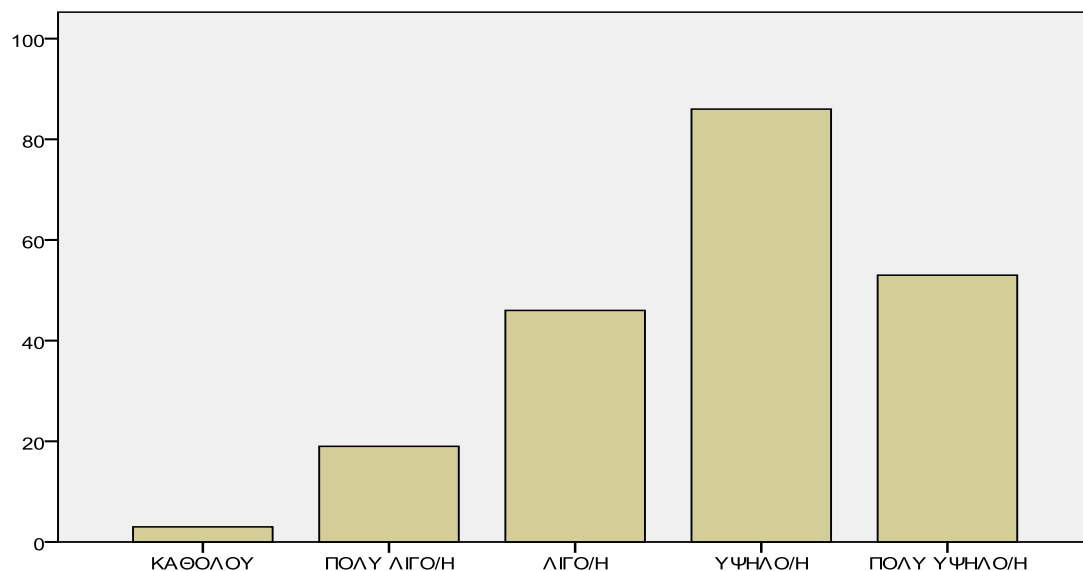
Επιπρόσθετα, εντύπωση και στα δύο ερωτήματα προκαλεί το ελάχιστο ποσοστό των απόλυτα θετικών απαντήσεων, «πολύ υψηλό». Ειδικότερα, αν η ιδιωτικοποίηση ωφελήσει τη λειτουργία της, ποσοστό 3,0% και αν είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου, ποσοστό 2,0%. Κατά την αντίληψη των εργαζομένων, και στις δύο περιπτώσεις η ενδεχόμενη ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα βλάψει την ίδια και ακόμα περισσότερο το κοινωνικό σύνολο.

Ομάδα ερωτήσεων απαντήσεων Β

Κατά γενική άποψη σε μεγάλο ποσοστό (υψηλό και πολύ υψηλό) 67,1% (Γράφημα και Διάγραμμα Β1, σύμφωνα με τον Πίνακα Β1, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β2), υπάρχει εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, γενικός και ανά τομέα, που διαμορφώνει τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Στη προσπάθεια να αποκωδικοποιήσουμε την επιλογή 'λίγο' (22,2%), με τη συνεκτίμηση απαντήσεων σε συναφή ερωτήματα, θα λέγαμε ότι υπάρχει μεν κανονισμός αλλά οι εργαζόμενοι δεν είναι πεπεισμένοι ότι εφαρμόζεται, όπως επιβάλλεται. Υπάρχει επίσης ένα μικρό ποσοστό (10,6% καθόλου, πολύ λίγο) που αγνοεί ή «σχεδόν αγνοεί» την ύπαρξη τέτοιου κανονισμού.

Γράφημα και Διάγραμμα Β1. Ύπαρξη Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;



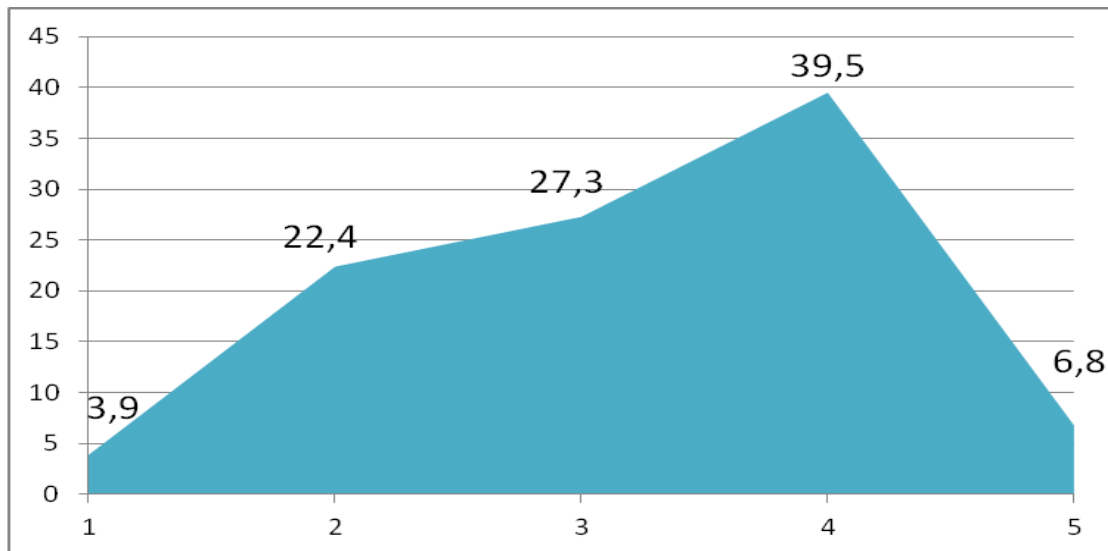
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β1, ύπαρξη εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος (%)

Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα αυτά ισχυροποιούνται από την ακόλουθη ερώτηση, (B2), για το βαθμό εφαρμογής του κανονισμού (Γράφημα και Διάγραμμα B2, σύμφωνα με τον Πίνακα B2, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B1). Εδώ το τοπίο των αποτελεσμάτων είναι θολό, τη στιγμή που η πλειοψηφία των απαντήσεων από τα όρια της μέσης απάντησης «λίγο» 27,3% έως την απάντηση με την επιλογή «υψηλό» 39,5% συγκεντρώνει συνολικό ποσοστό 66,8%. Από την άλλη όμως, οι εκ διαμέτρου αντίθετες απόψεις, ‘καθόλου’ 3,8% και ‘πολύ υψηλό’ 6,8% είναι αμελητέες.

Συμπερασματικά, υπάρχει μεν εσωτερικός κανονισμός αλλά υπάρχουν και σοβαρές αμφιβολίες αν εφαρμόζεται ουσιαστικά σε πρακτικό επίπεδο στην κατεύθυνση της εύρυθμης λειτουργίας.

Γράφημα και Διάγραμμα B2. Βαθμός εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)





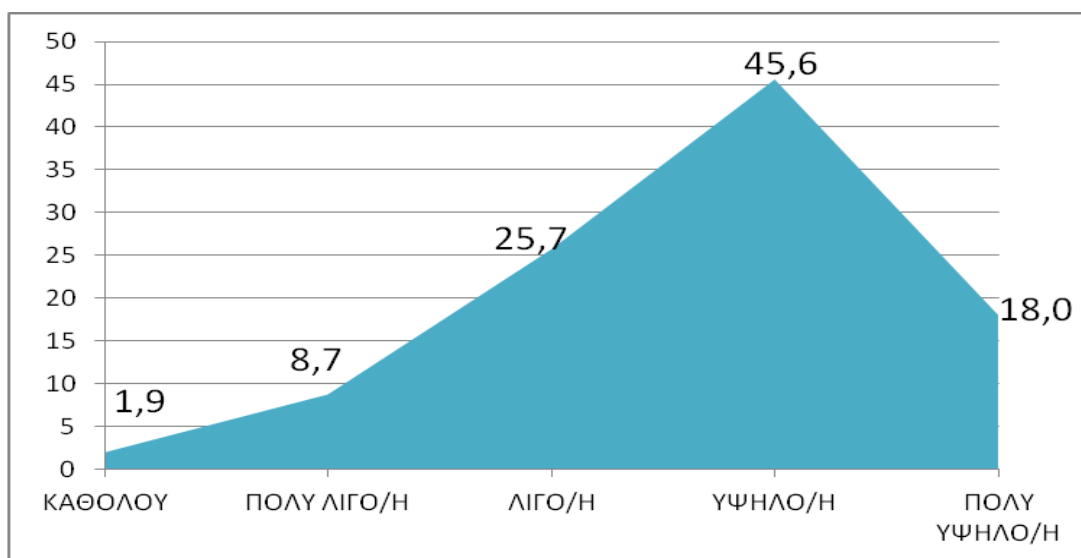
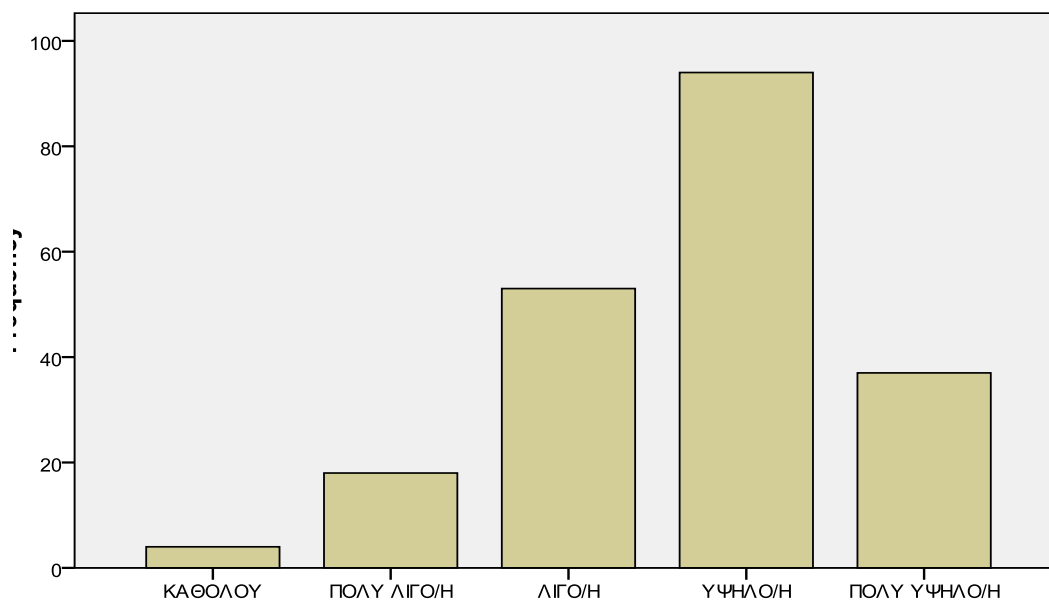
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β2, ο βαθμός εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος σε ποσοστό (%)

Έπειτα η εξέταση δύο αλληλένδετων ερωτημάτων, που αναφέρονται στην οριοθέτηση αναπτυξιακών στόχων και το βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στη διαμόρφωσή τους παρουσιάζεται στα παρακάτω Γραφήματα και Διαγράμματα Β3 και Β4, σύμφωνα με τους Πίνακες Β3 και Β4 του Παραρτήματος Β.

Οι θετικές απόψεις (υψηλό & πολύ υψηλό) είναι 62,6%, ενώ παράλληλα η συμμετοχή του προσωπικού σ' αυτή τη διαδικασία δεν συγκεντρώνει τόσο υψηλό ποσοστό όσο τα προηγούμενα επίπεδα, παραμένει όμως «πλειοψηφικό», 42,5% (υψηλό & πολύ υψηλό) σε σχέση με τα ποσοστά που συγκεντρώνουν οι αντίθετες απόψεις. Ένας στους τρεις πάντως εργαζόμενους (28,7%, καθόλου - λίγο) πιστεύει ότι το προσωπικό δεν έχει ουσιαστική συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτει ότι υπάρχουν προδιαγεγραμμένοι στόχοι ανάπτυξης τους οποίους όμως διακρίνει, ως προς το σχεδιασμό, μια μονομέρεια χωρίς ουσιαστική συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων στη διαμόρφωσή τους.

Γράφημα και Διάγραμμα Β3. Τομείς εργασίας με στόχους ανάπτυξης & χρονικό προσδιορισμό (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

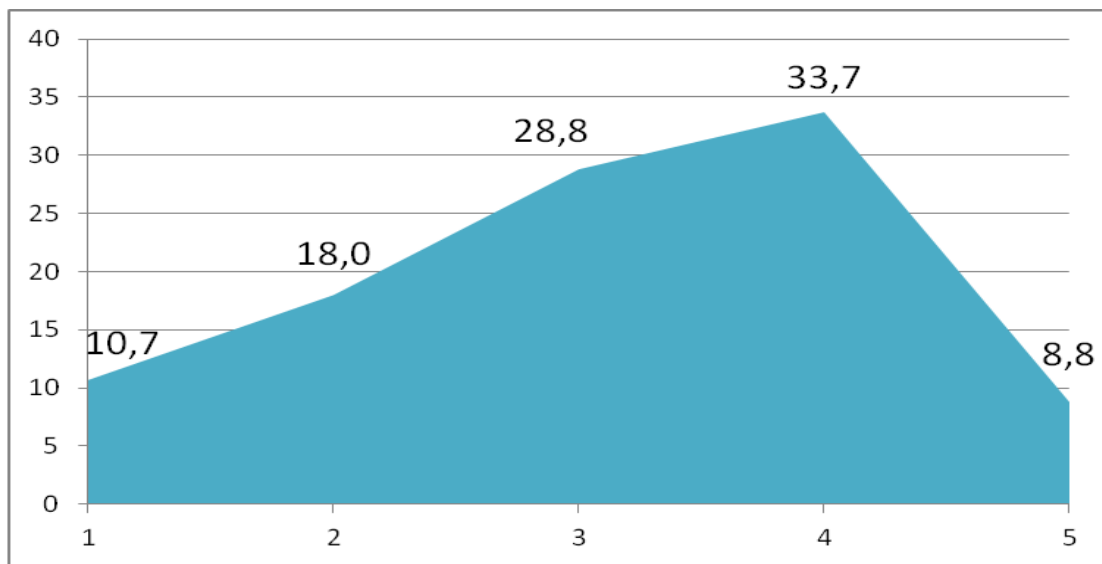
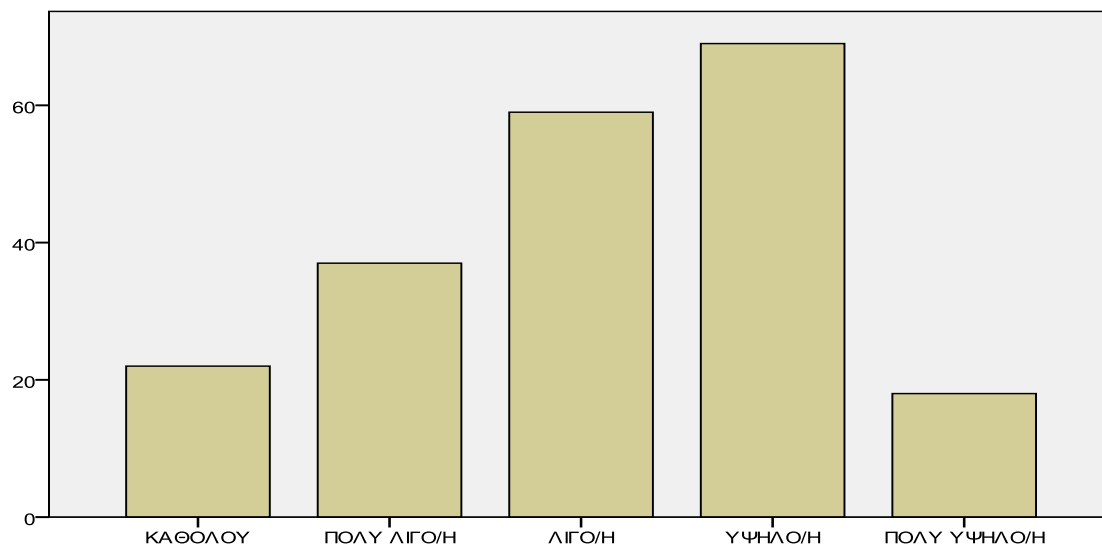
Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;



Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β3, οι τομείς εργασίας με συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης και με χρονικό προσδιορισμό (%)

Γράφημα και Διάγραμμα Β4. Συμμετοχή προσωπικού στη διαμόρφωση των στόχων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;

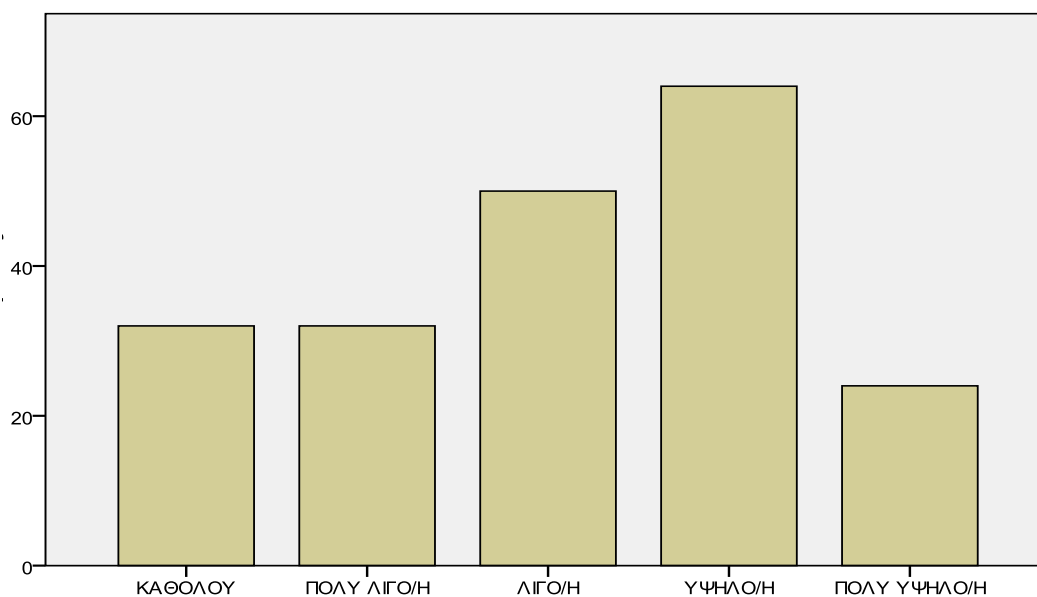


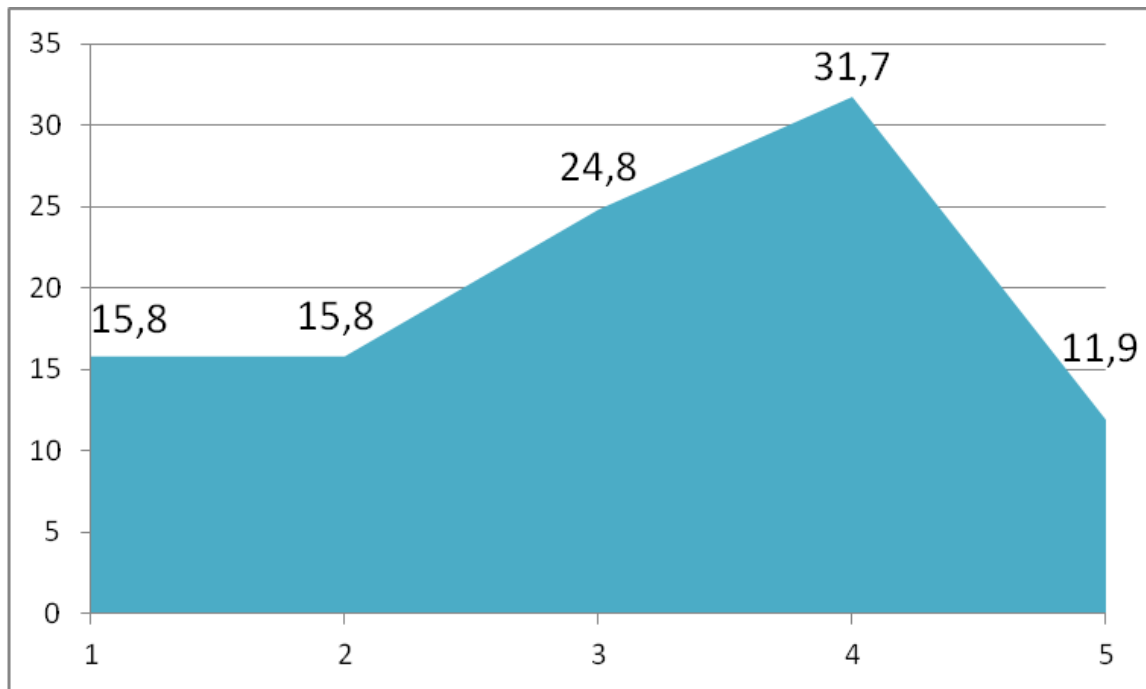
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β4, συμμετοχή προσωπικού στη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης δείγματος σε ποσοστό (%)

Ακολούθως, ουσιαστικό ζήτημα είναι επίσης η αξιοκρατία των προσλήψεων του προσωπικού, όπου οι απόψεις περίπου μοιράζονται. Ποσοστό 43,6% πιστεύει ότι οι προσλήψεις γίνονται με αδιάβλητο τρόπο. Στον αντίποδα ποσοστό 31,6% (ισόποσα από 15,8%, καθόλου και λίγο) διαφωνεί ότι υπάρχει αξιοκρατία στη επιλογή. Στο ενδιάμεσο της αντίληψης «λίγο» βρίσκεται το 24,8%. Αν προστεθούν τα ποσοστά που δόθηκαν στις τρεις επιλογές «καθόλου - πολύ - λίγο» 56,4% και αν σε αυτό συνυπολογίσουμε ότι όσοι πιστεύουν σε πολύ υψηλό βαθμό (11,9%) ότι οι διαδικασίες είναι αδιάβλητες, προκύπτει ότι ο διαδικασίες επιλογής προσωπικού απέχουν από το να θεωρούνται αδιάβλητες και αξιοκρατικές (Γράφημα και Διάγραμμα Β5, σύμφωνα με τον Πίνακα Β5, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Β5. Προσλήψεις προσωπικού με αδιάβλητο τρόπο (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται με αδιάβλητο τρόπο;



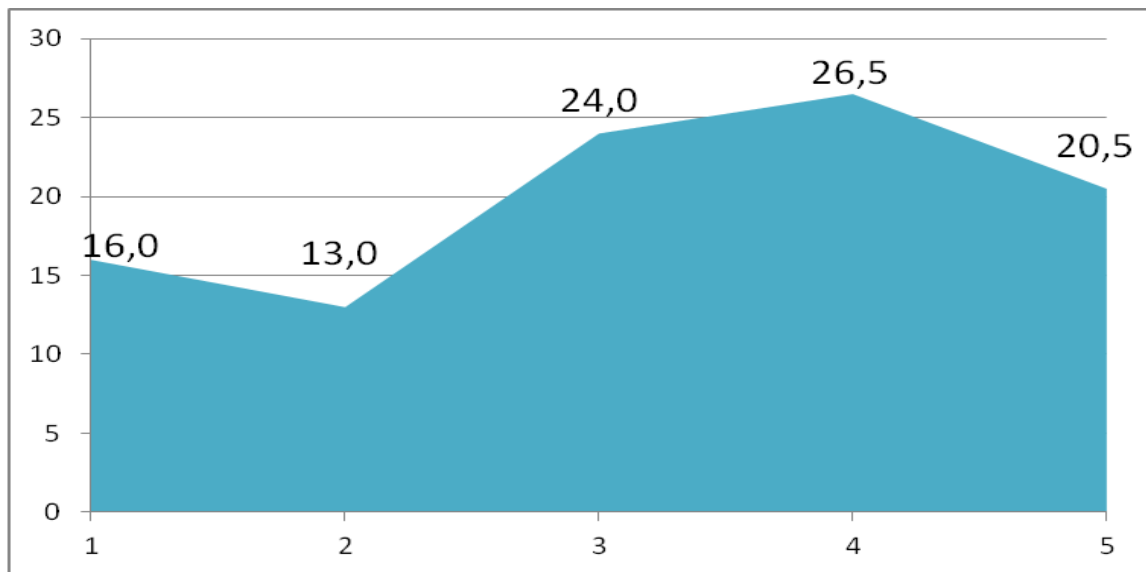
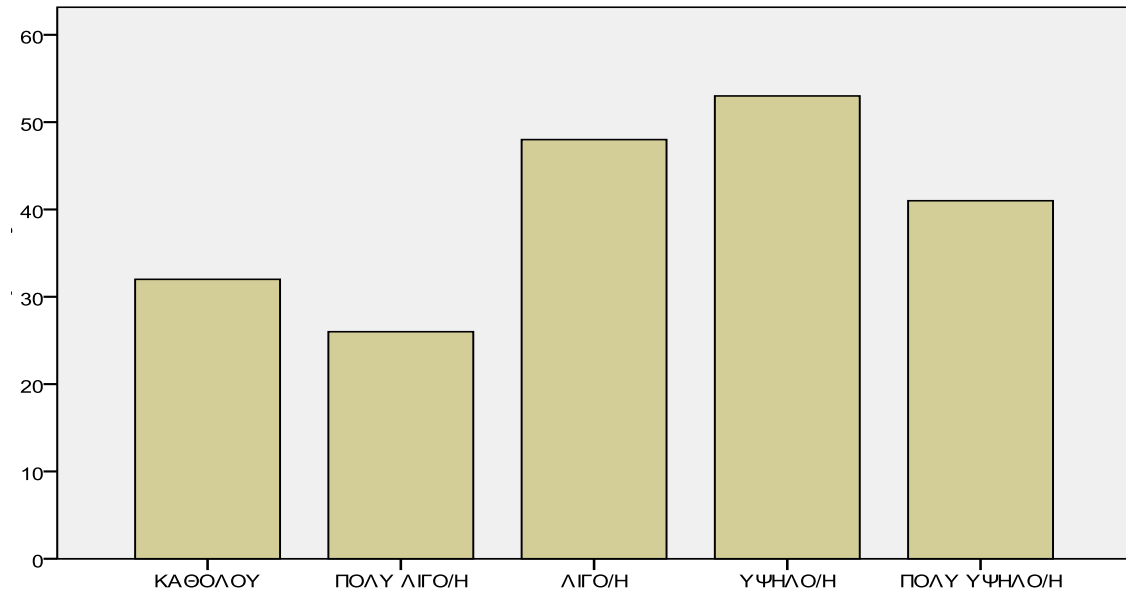


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β5, προσλήψεις προσωπικού με αδιάβλητες διαδικασίες (%)

Στη συνέχεια, ως μέσο για τις προσλήψεις προσωπικού χρησιμοποιείται και η συνέντευξη επιλογής (Β6). Αυτό προκύπτει αφού υπάρχει μεν ένα ποσοστό θετικών γνώμων 71,0% των τριών επιλογών (λίγο 24,0%, υψηλό 26,5%, πολύ υψηλό 20,5%), αλλά, από την άλλη, υπάρχει και ένα ποσοστό (ένας στους τρεις) που απαντούν ότι δεν γίνεται καθόλου χρήση αυτής της μεθόδου, 16,0% ή πολύ λίγο 13,0% (*Γράφημα και Διάγραμμα Β6, σύμφωνα με τον Πίνακα Β6, Παράρτημα Β*).

Γράφημα και Διάγραμμα Β6. Συνέντευξη επιλογής για τις προσλήψεις (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Χρησιμοποιείται για τις προσλήψεις η συνέντευξη επιλογής;

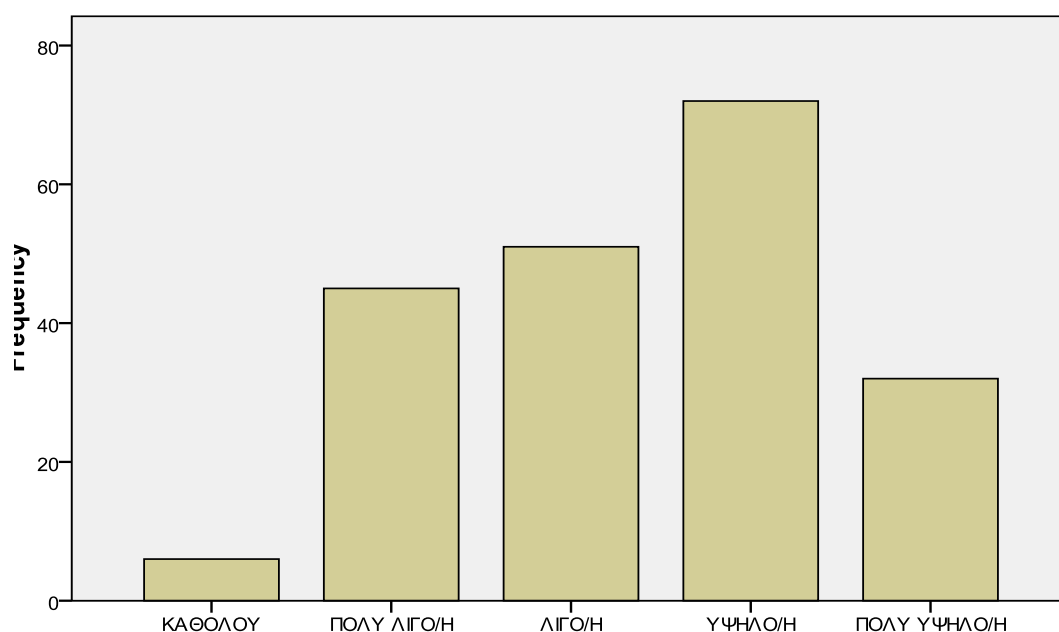


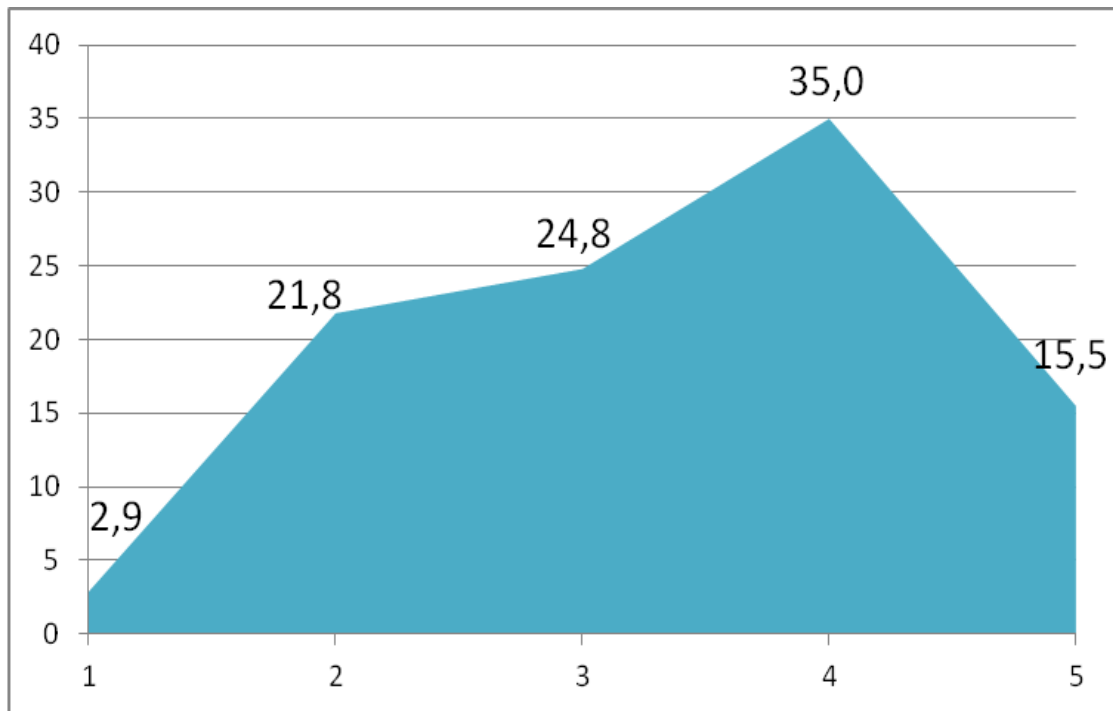
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β6, η συνέντευξη επιλογής προσλήψεων δείγματος (%)

Ακολούθως, η διαρκής εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού αποτελεί αντικείμενο μέριμνας από την πλευρά της διοίκησης και κρίνεται ικανοποιητική, παρατηρώντας τις θετικές γνώμες, που από την κλίμακα λίγο έως πολύ υψηλό συγκεντρώνουν ποσοστό 75,3% και τις αρνητικές που είναι μόλις 24,7% (Γράφημα και Διάγραμμα Β7, σύμφωνα με τον Πίνακα Β7, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β13). Σε γενικές γραμμές, στο ουσιαστικό ζήτημα της εκπαιδευτικής πολιτικής της ΔΕΗ Α.Ε. σε όλα τα επίπεδα το πρόσημο είναι θετικό.

Γράφημα και Διάγραμμα Β7. Έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση & εξειδίκευση προσωπικού (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;



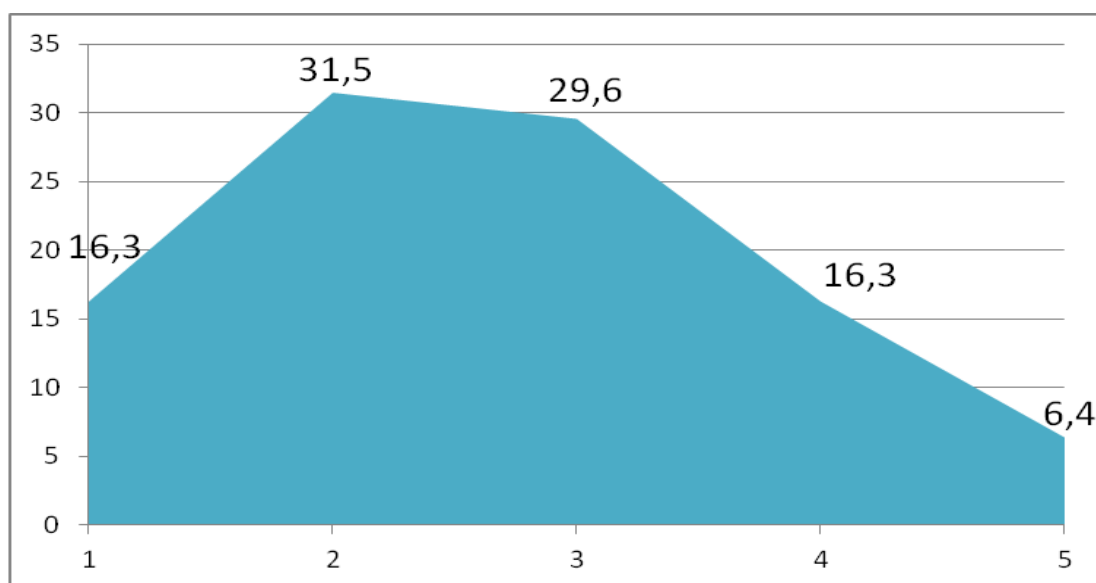
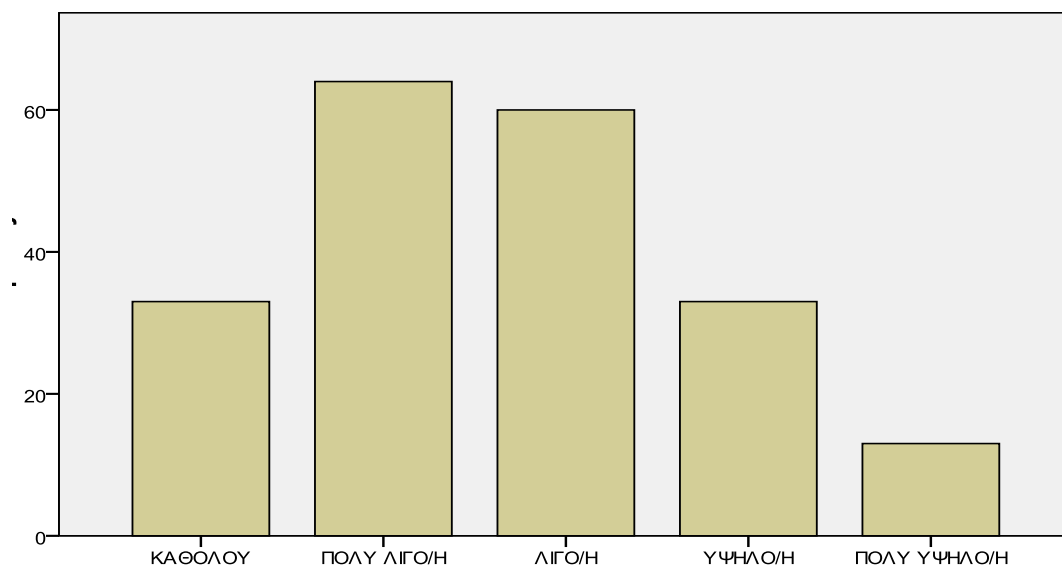


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β7, έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση προσωπικού στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος (%)

Επιπρόσθετα, οι εξελίξεις στην επαγγελματική και πανεπιστημιακή εκπαίδευση, λαμβάνοντας υπόψη τα αντίρροπα ποσοστά, πολύ λίγο 31,5% και υψηλό 16,3%, συντείνουν ότι οι ερωτηθέντες μάλλον πιστεύουν ότι δεν παρακολουθούνται. Σε αντίθεση βλέπουμε τους υπόλοιπους μισούς από τους θετικά τοποθετηθέντες, ποσοστό 16,3%, να συμφωνεί ότι υπάρχει υψηλή παρακολούθηση. Συντριπτικά χαμηλό είναι το ποσοστό 6,4%, που απάντησαν πολύ υψηλή παρακολούθηση για τις εξελίξεις της επαγγελματικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Η διαφορά είναι μικρή σχετικά στο 'πολύ λίγο' και το 'λίγο' με ποσοστό 31,5% και 29,6%. Παρατηρώντας την αντίθεση του 16,3% που απάντησε 'καθόλου' και του 6,4% που απάντησε ότι υπάρχει 'πολύ υψηλή' παρακολούθηση, προκύπτει αρκετά μεγάλη διαφορά στα επίπεδα του 9,9% (Γράφημα και Διάγραμμα Β8, σύμφωνα με τον Πίνακα Πίνακας Β8, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Β8. Παρακολούθηση Επαγγελματικής & Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Παρακολουθούνται οι εξελίξεις της επαγγελματικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης;



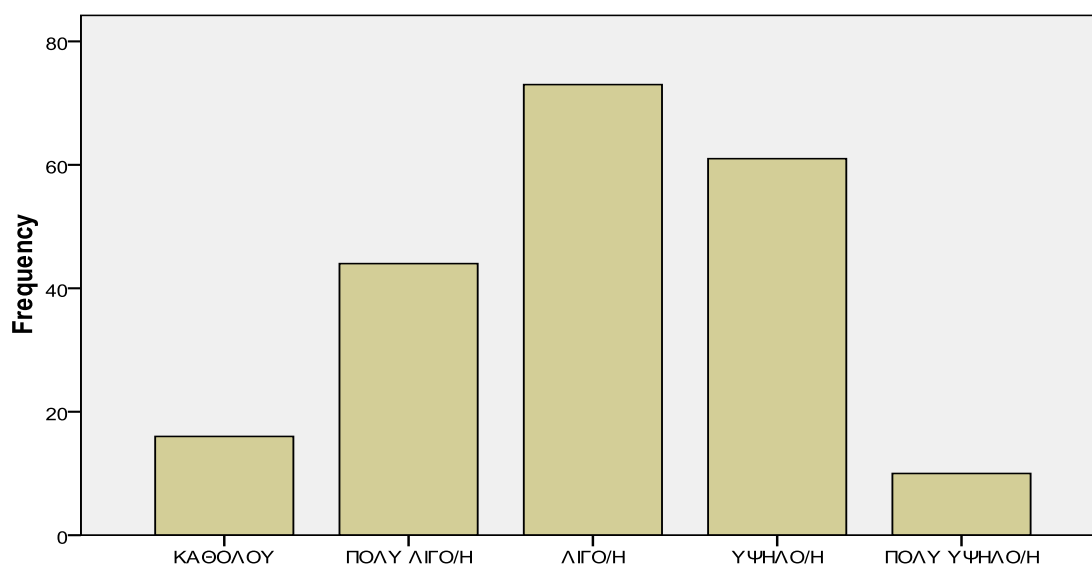
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β8, παρακολούθηση εξελίξεων επαγγελματικής & πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (%)

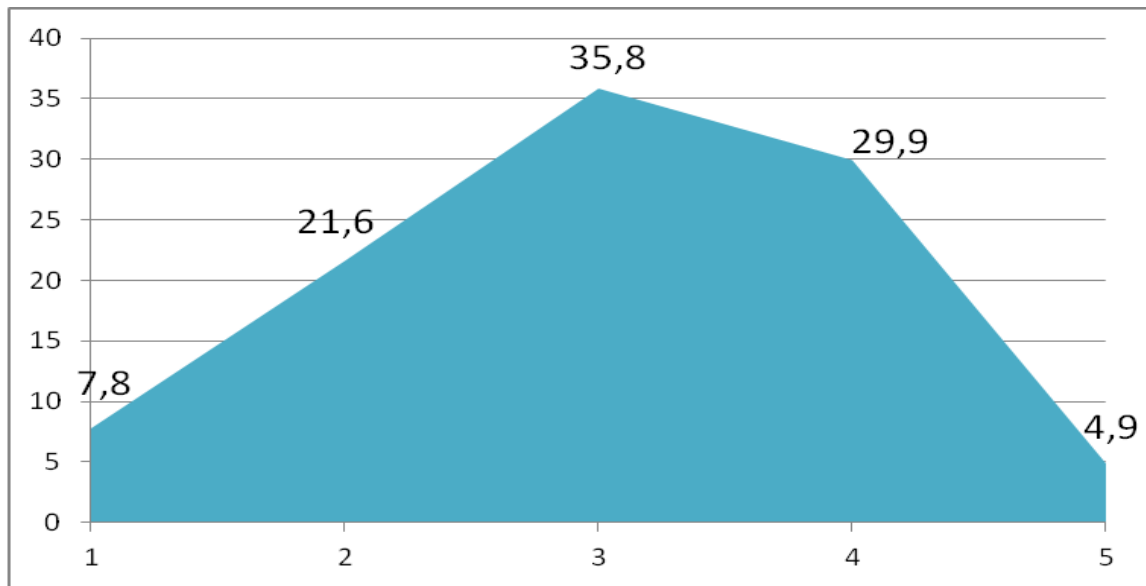
Παράλληλα, φαίνεται συνάφεια στοιχείων με τα παραπάνω και από το επόμενο ερώτημα, αν η εκπαιδευτική πολιτική της ΔΕΗ Α.Ε. σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας. Αξιομνημόνευτο είναι το ποσοστό, λίγο 35,8%, που δηλώνει επιφυλακτικότητα. Το 29,9% απαντά με την επιλογή «υψηλό» πράγμα που δείχνει, ότι η διαφορά είναι σχετικά μικρή. Όπως σχετικά μικρή είναι και η διαφορά μεταξύ του ‘πολύ λίγο’ με ποσοστό 21,6% και ‘υψηλό’ 29,9%. Σε ποσοστό ‘πολύ υψηλό’ 4,9% και ‘καθόλου’ 7,8% οι ερωτώμενοι δεν πιστεύουν τόσο ότι η εκπαιδευτική πολιτική σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας (Γράφημα και Διάγραμμα Β9, σύμφωνα με τον Πίνακα Β9, Παράρτημα Β).

Συμπερασματικά οι θετικές με τις αρνητικές απόψεις μοιράζονται. Αυτό μπορεί να οφείλεται και στο γεγονός ότι κάποιοι υπάλληλοι, για διάφορους λόγους, δεν έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία σε σχέση με κάποιους άλλους που συμμετέχουν συχνά σε αυτήν.

Γράφημα και Διάγραμμα Β9. Εκπαιδευτική πολιτική με βάση ανάγκες θέσεων εργασίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Η εκπαιδευτική πολιτική σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας;



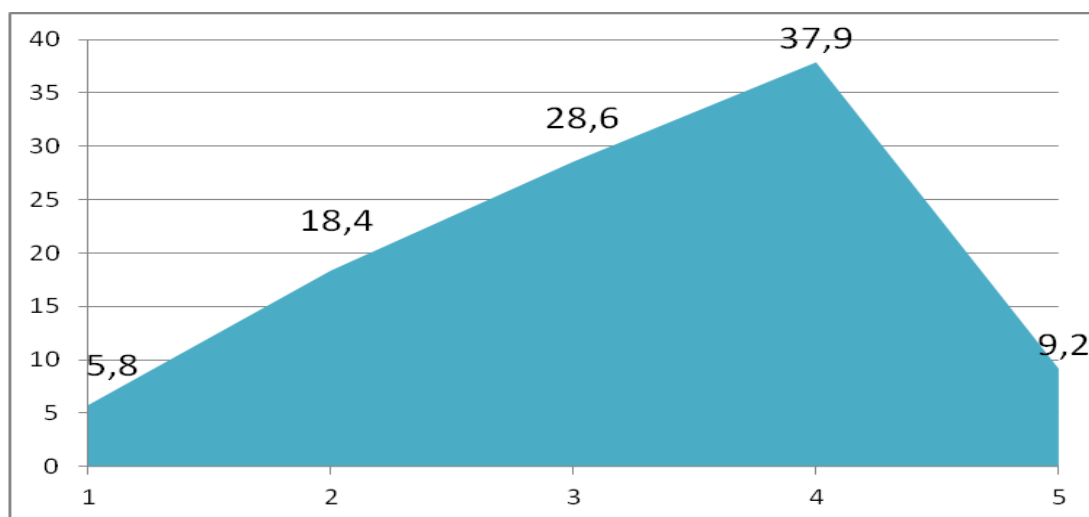
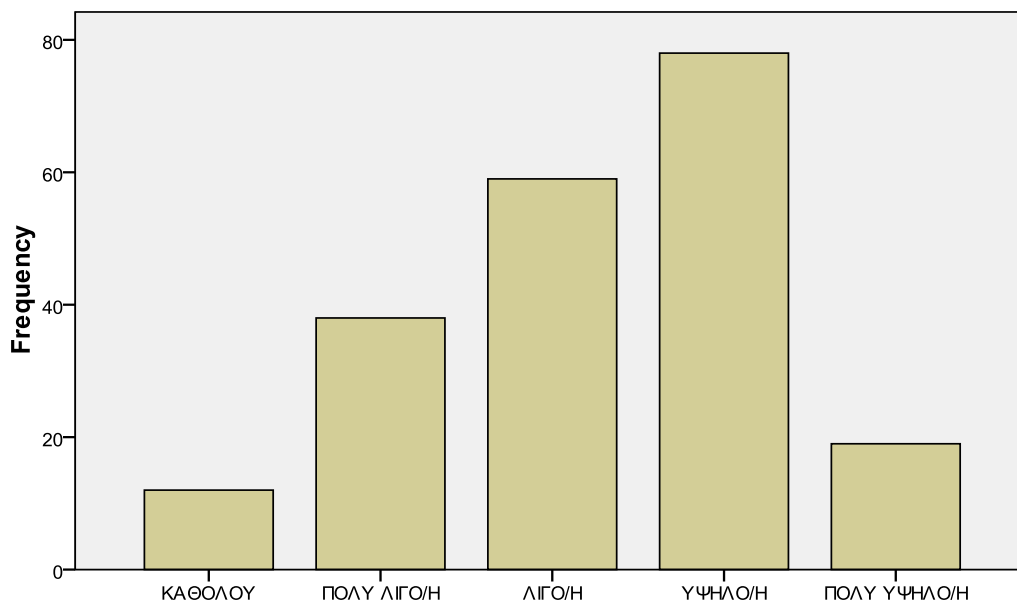


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β9, εκπαιδευτική πολιτική με βάση τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας (%)

Αρκετά ικανοποιητικό είναι και το ποσοστό 37,9% «υψηλό» που υποστηρίζει ότι τα στελέχη εκπαιδεύονται επάνω στα γνωστικά αντικείμενα του management. Μικρή αντίθεση ανάμεσα στις δύο ακραίες επιλογές υπάρχει μεταξύ του ‘καθόλου’ 5,8% και του ‘πολύ υψηλού’ 9,2%. Οι ενδιάμεσες απόψεις του ‘πολύ λίγου’ 18,4% με του ‘λίγου’ 28,6% παρουσιάζουν διαφορά 10,2% που είναι σχετικά μεγάλη (Γράφημα και Διάγραμμα Β10, σύμφωνα με τον Πίνακα Β10, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Β10. Εκπαίδευση στελεχών σε γνωστικά αντικείμενα του management (συχρότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Εκπαιδεύονται τα στελέχη επάνω στα γνωστικά αντικείμενα του management;

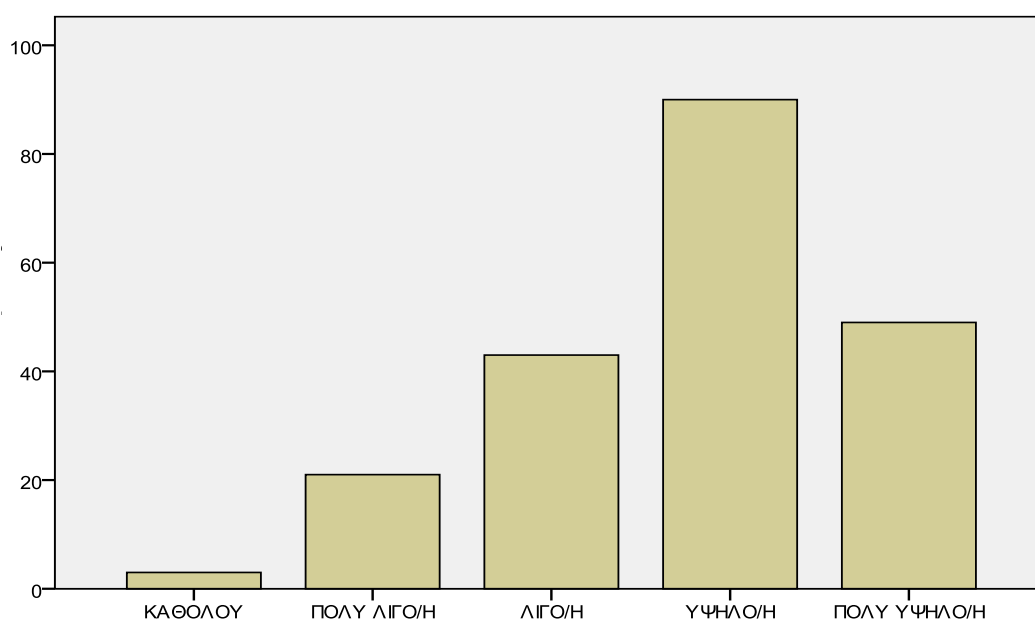


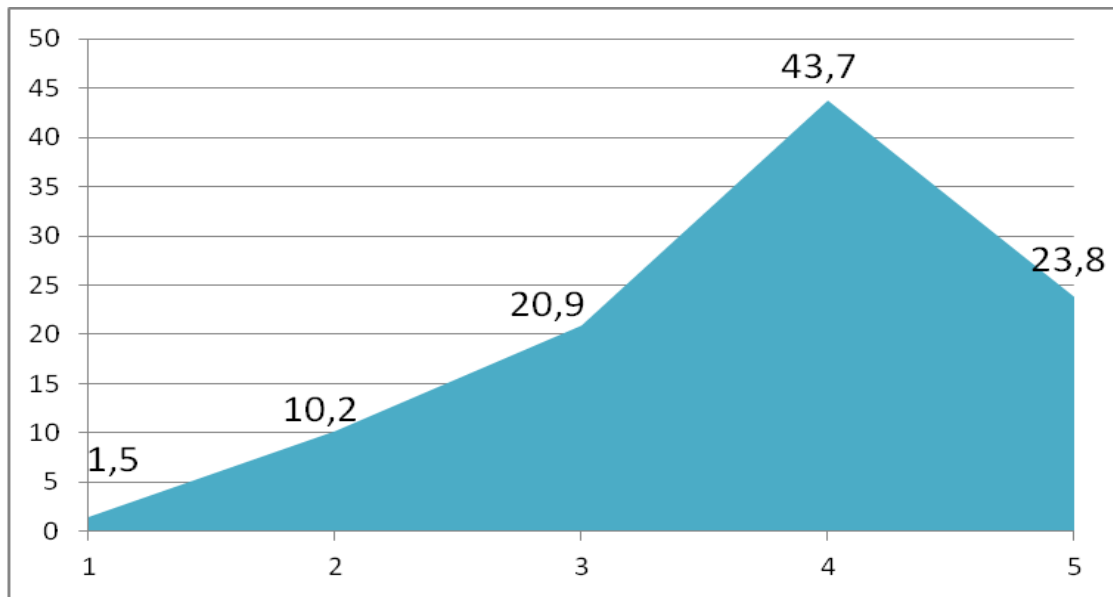
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β10, εκπαίδευση στελεχών στα γνωστικά αντικείμενα του management δείγματος (%)

Ακολουθως, πολύ θετικά επίσης είναι τα ποσοστά που στηρίζουν την άποψη ότι γίνεται εκπαίδευση προσωπικού επάνω σε θέματα ασφάλειας εργασίας. Υψηλό είναι το ποσοστό 43,7%, που υπερτερεί και απάντησε ότι υπάρχει επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού σ' αυτά τα θέματα. Καταγράφεται, ότι ποσοστό 20,9% που απάντησε 'λίγο' και 10,2% 'πολύ λίγο', έρχεται σε αντίθεση με το 23,8% που απάντησε 'πολύ υψηλό'. Η κλίμακα κατεβαίνει από το 'λίγο' 20,9% στο 'πολύ λίγο' 10,2% και ακολουθεί η άποψη 'καθόλου' με συντριπτικά χαμηλό ποσοστό 1,5%. Άρα το συνολικό ποσοστό των θετικών γνώμων για το θέμα επάνω στην εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας εργασίας (υψηλό και πολύ υψηλό) είναι αρκετά υψηλό, 67,50% (Γράφημα και Διάγραμμα B11, σύμφωνα με τον Πίνακα B11, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B20).

Γράφημα και Διάγραμμα B11. Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας εργασίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;



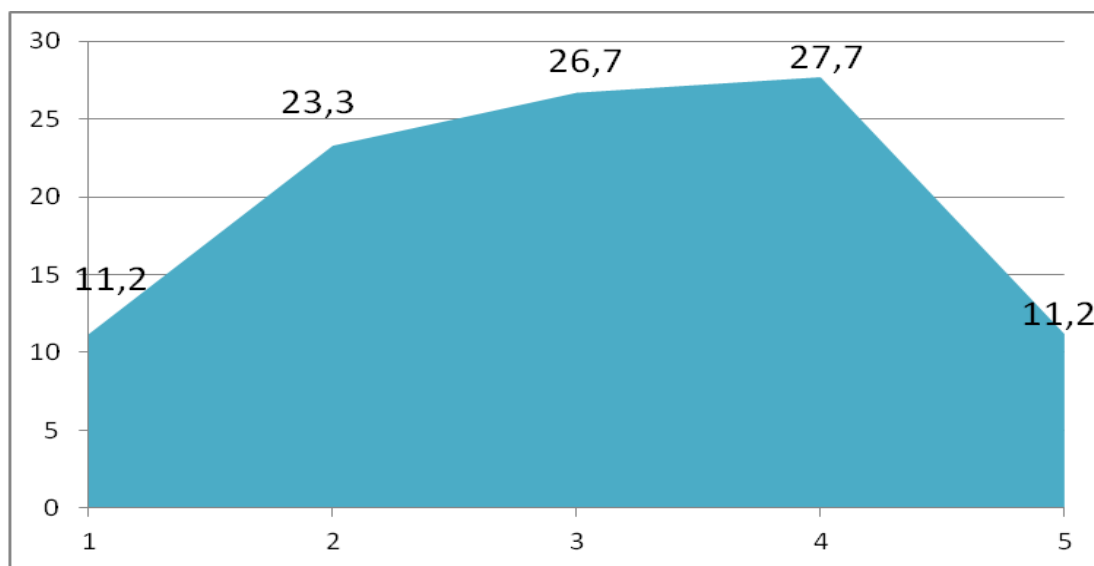
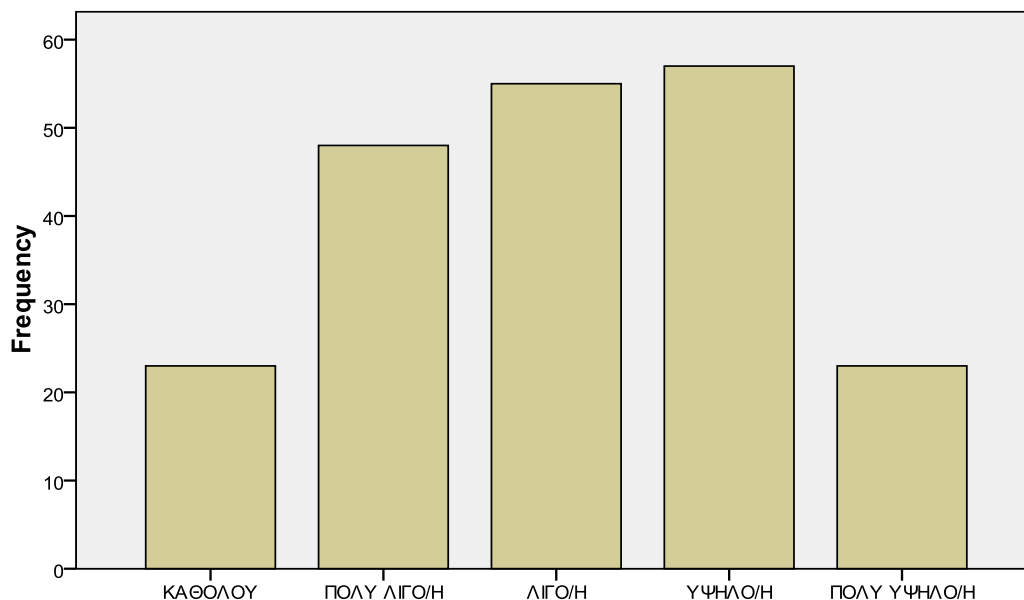


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β11, εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας εργασίας (%)

Αντίθετα, η άποψη των συμμετεχόντων στη έρευνα για τις εκπαιδευτικές πολιτικές, που προάγουν την περιβαλλοντική συνείδηση των εργαζομένων είναι διχασμένη ανάμεσα στη θετική και αρνητική γνώμη. Ελάχιστη - μιας μονάδας - είναι η διαφορά που παρατηρούμε στα ποσοστά που δίνουν οι ερωτηθέντες ανάμεσα στο 'υψηλό' 27,7% και στο 'λίγο' 26,7%. Ακολουθεί η επιλογή 'πολύ λίγο' με διαφορά 3,4% από το 'λίγο'. Τα δύο άκρα του 'καθόλου' και του 'πολύ υψηλό' ισοδυναμούν με ποσοστό 11,2%, που δείχνει ότι οι απόψεις δίστανται στο μέγιστο (Γράφημα και Διάγραμμα Β12, σύμφωνα με τον Πίνακα Β12, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα B12. Εκπαιδευτικές πολιτικές περιβαλλοντικής συνείδησης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχουν εκπαιδευτικές πολιτικές "περιβαλλοντικής συνείδησης" των εργαζομένων;

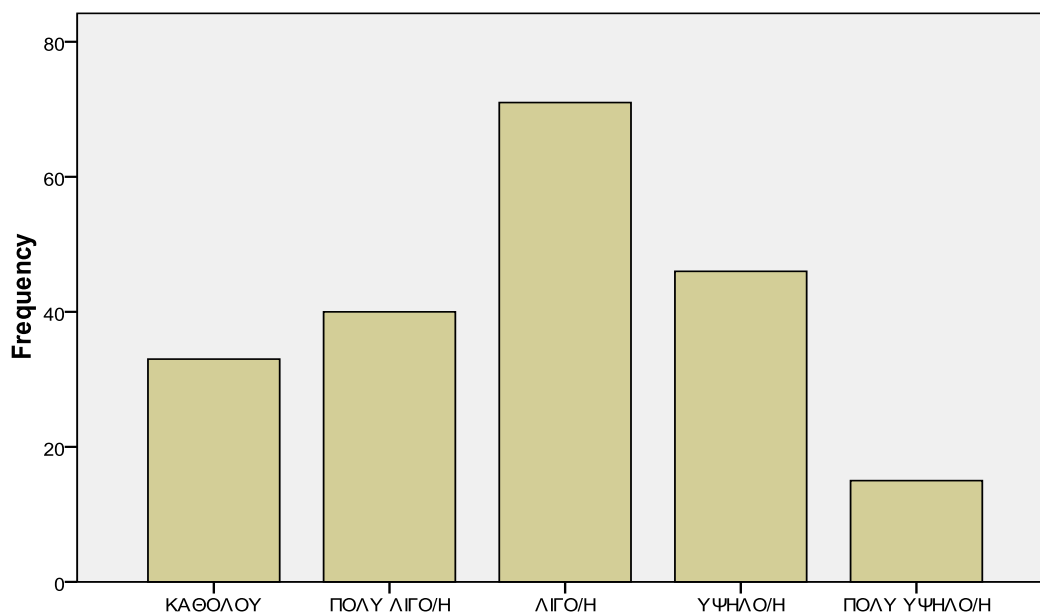


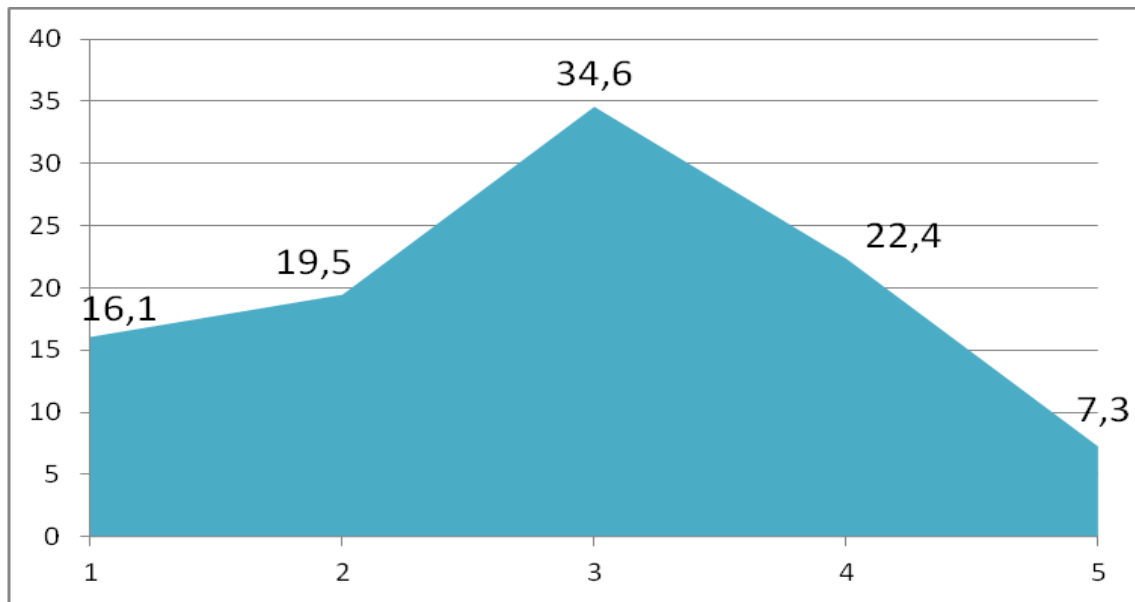
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β12, εκπαιδευτικές πολιτικές περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων (%)

Στη συνέχεια, αρκετά μεγάλο είναι και το ποσοστό 34,6% ‘λίγο’ της αρνητικής άποψης για το θέμα της μέτρησης της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών ενεργειών της επιχείρησης. Ο δείκτης πέφτει στην ακολουθία του ‘υψηλού’ στο ποσοστό 22,4%. Μικρή ωστόσο είναι η διαφορά στο ‘πολύ λίγο’ 19,5% και στο ‘υψηλό’ 22,4%. Συνεχίζει ο πήχης να πέφτει αρνητικά στην επιλογή ‘καθόλου’ με ποσοστό 16,1% και στο ‘πολύ υψηλό’ 7,3%. Την ανατροπή και με μεγάλη διαφορά από τα υπόλοιπα έκανε η επιλογή ‘λίγο’, που βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα σε θετικές και αρνητικές γνώμες με ποσοστό 34,6% (Γράφημα και Διάγραμμα B13, σύμφωνα με τον Πίνακα B13, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B7).

Γράφημα και Διάγραμμα B13. Συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;



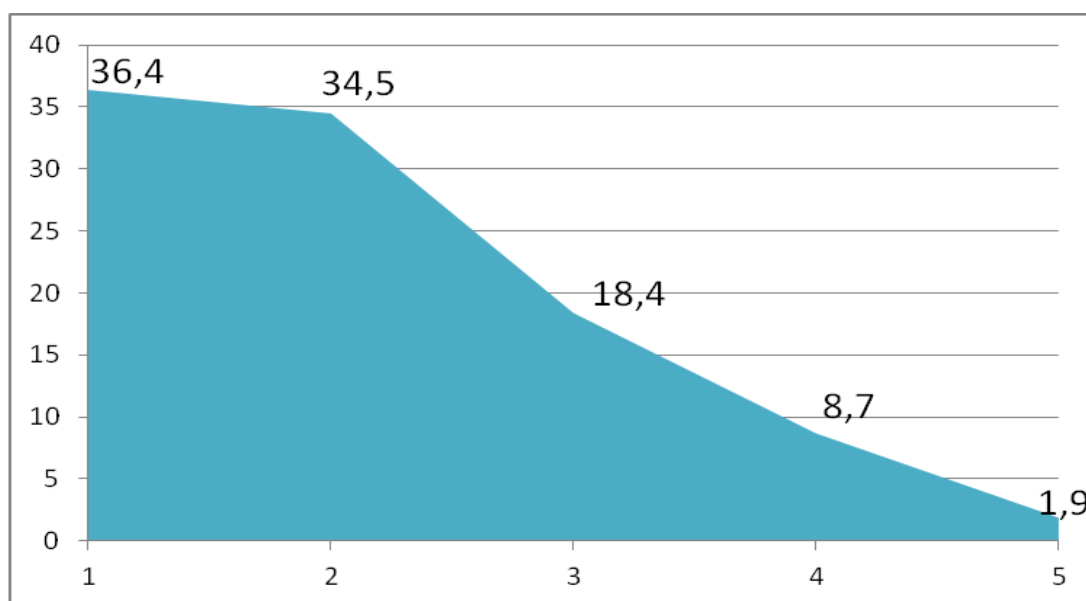
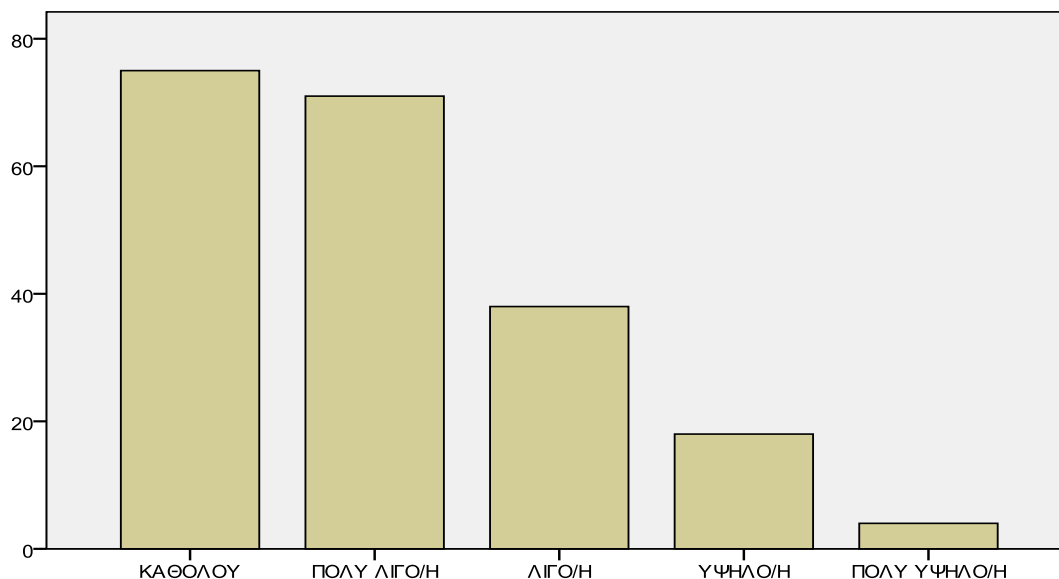


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β13, εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης στη ΔΕΗ Α.Ε. (%)

Παράλληλα, στην άποψη αν υπάρχουν συστήματα ανταπόδοσης στο προσωπικό ανάλογα με την αποδοτικότητά του, η κλίμακα της ερώτησης γέρνει αρκετά στον αρνητισμό, πράγμα ανησυχητικό. Το μεγαλύτερο ποσοστό το 36,4% απάντησε ότι δεν υπάρχουν ‘καθόλου’ συστήματα ανταπόδοσης στο προσωπικό ανάλογα με την αποδοτικότητά του. Ακολουθεί το ‘πολύ λίγο’ με ποσοστό 34,5%, με τη διαφορά (καθόλου, πολύ λίγο) να είναι μόνο 1,9%, που ενισχύουν την αρνητική άποψη για το θέμα. Μεγάλη διαφορά παρατηρείται στο ‘λίγο’ με ποσοστό 18,4% με τους ερωτηθέντες να δείχνουν ανικανοποίητοι. Τέλος, με τα ποσοστά της επιλογής ‘υψηλό’ 8,7% και ‘πολύ υψηλό’ 1,9% ενισχύεται περαιτέρω η αρνητική άποψη, ότι εφαρμόζονται προγράμματα ανταπόδοσης προς το προσωπικό ανάλογα με την συμμετοχή τους στην παραγωγικότητα (Γράφημα και Διάγραμμα Β14, σύμφωνα με τον Πίνακα Β14, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Β14. Ανταποδοτικότητα στο προσωπικό ανάλογα με αποδοτικότητα (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχουν συστήματα ανταπόδοσης στο προσωπικό ανάλογα με την αποδοτικότητά του;

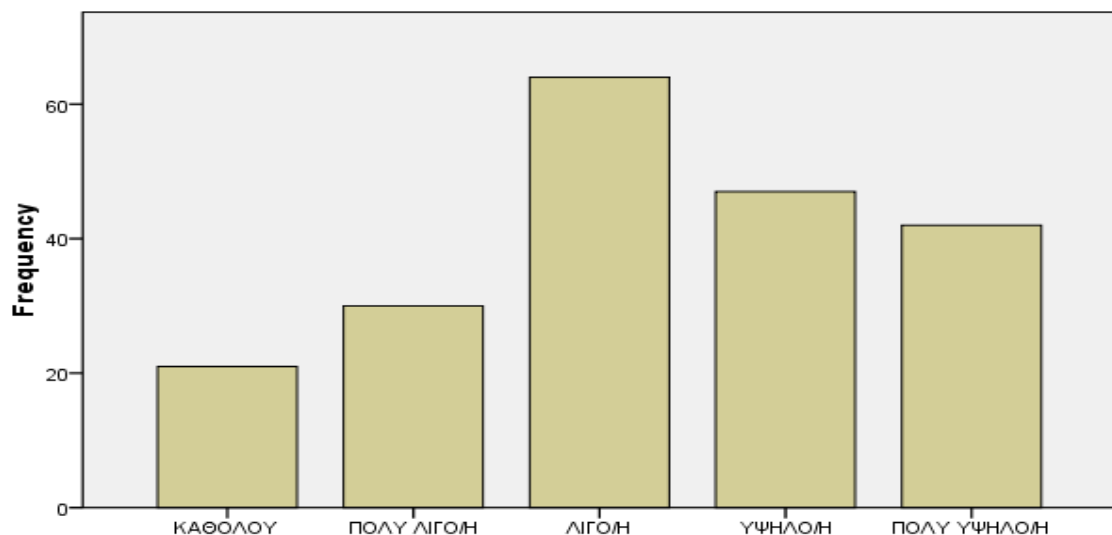


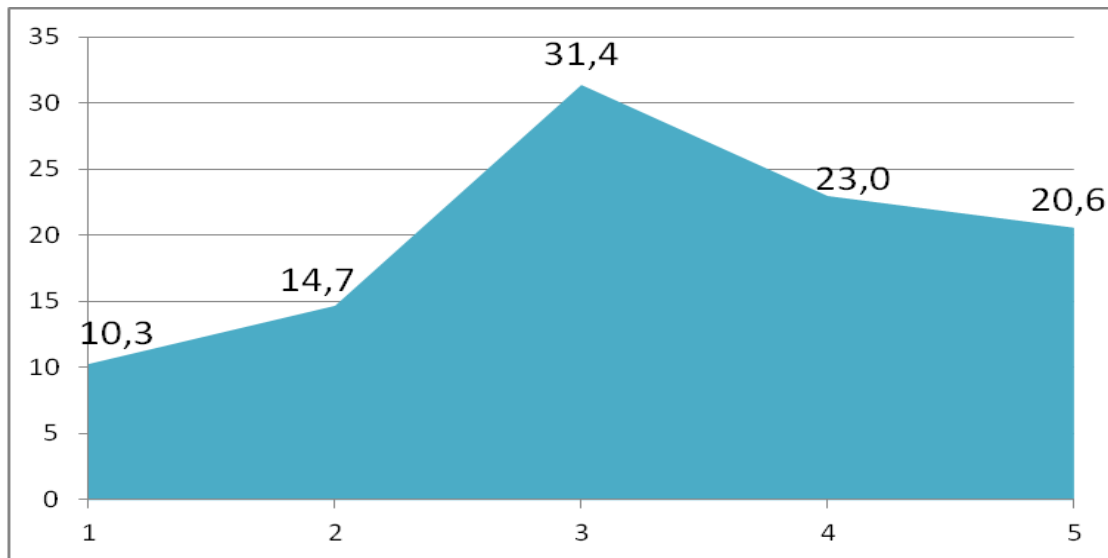
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β14, ανταποδοτικότητα στο προσωπικό ανάλογα με την αποδοτικότητά του (%)

Επιπρόσθετα, στο ερώτημα αν υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μέσα στα τμήματα της ΔΕΗ Α.Ε., το 25% (10,3% καθόλου και πολύ λίγο 14,7%) των ανθρώπων που ερωτήθηκαν απάντησε ότι υπάρχει δυσαναλογία κατανομής προσωπικού αλλά σε μικρό βαθμό. Το 31,4% υποστηρίζει πως υπάρχει μικρή δυσαναλογία, ενώ οι περισσότεροι έχουν την άποψη ότι η δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού στα τμήματα είναι πολύ μεγάλη, αφού φτάνει το 43,6% (23,0% υψηλό και πολύ υψηλό 20,6%) συνολικά. Τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι σε κάποια τμήματα της ΔΕΗ Α.Ε. υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι και σε άλλα αρκετά λιγότεροι. Αν γίνει αποδεκτή αυτή η άποψη, όντως υπάρχει δυσαναλογία κατανομής προσωπικού, με αποτέλεσμα κάποια ζωτικά τμήματα της παραγωγής να υπολειπονται λόγω έλλειψης προσωπικού και σε άλλα το προσωπικό πλεονάζει πολλές φορές χωρίς εργασιακό αντικείμενο (Γράφημα και Διάγραμμα Β15, σύμφωνα με τον Πίνακα Β15, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β16).

Γράφημα και Διάγραμμα Β15. Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού μέσα στα Τμήματα (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο-περισσότερο) μέσα στα τμήματα;



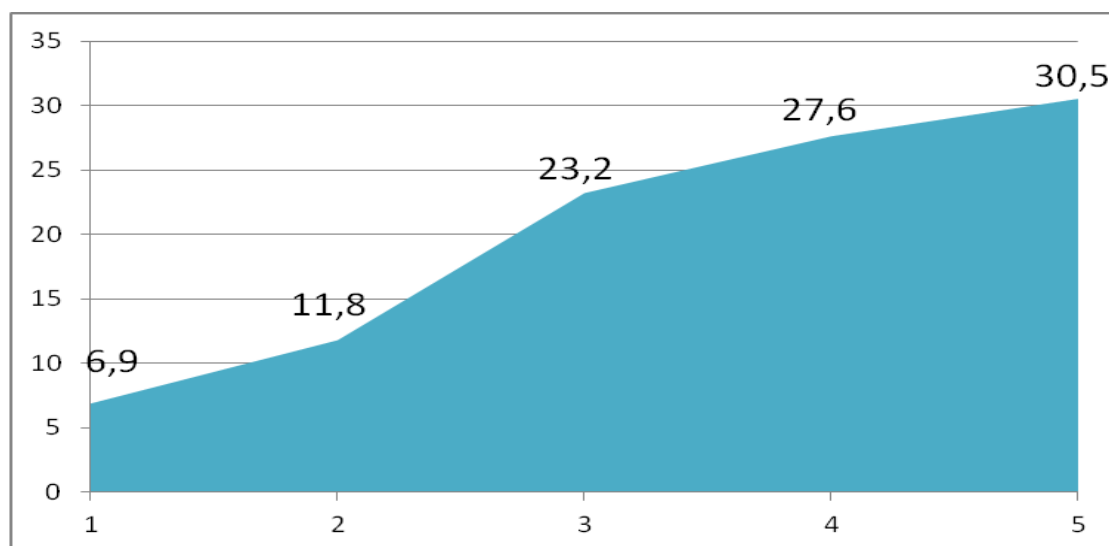
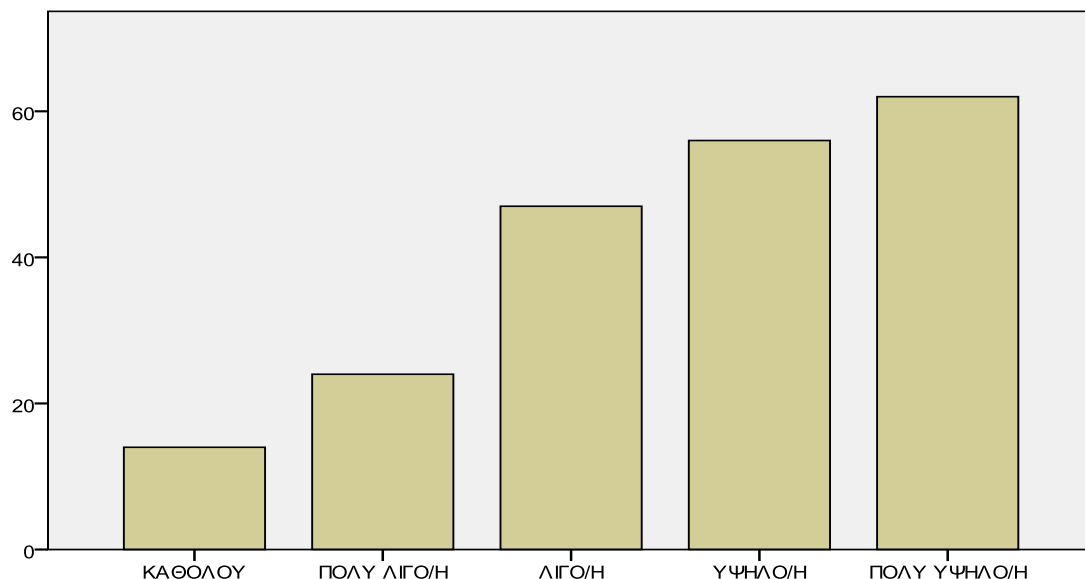


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β15, ύπαρξη δυσανάλογης κατανομής προσωπικού μέσα στα Τμήματα της ΔΕΗ Α.Ε. (%)

Ακολούθως, στο επόμενο ερώτημα αν υπάρχει δυσαναλογία κατανομής προσωπικού μεταξύ Κέντρου και Περιφέρειας, το 18,7% (καθόλου 6,9% + πολύ λίγο 11,8%) των ατόμων απάντησε ότι υπάρχει αλλά σε πολύ λίγο βαθμό (*Γράφημα και Διάγραμμα Β16, σύμφωνα με τον Πίνακα Β16, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β15*). Από το σύνολο όμως των ερωτηθέντων αυτοί που υποστηρίζουν ότι υπάρχει μικρή δυσαναλογία κατανομής προσωπικού είναι το 23,2%, ενώ πάνω από τους μισούς και πιο συγκεκριμένα το 58,1% (27,6% υψηλό και 30,6% πολύ υψηλό) θεωρεί ότι υπάρχει πολύ υψηλή διαφοροποίηση κατανομής προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας. Υπάρχει υπερσυσσώρευση προσωπικού στο Κέντρο, εξαιτίας των ανύπαρκτων πολιτικών ορθολογικής κατανομής του προσωπικού ανάμεσα σε Κέντρο - Περιφέρεια και της αποκέντρωσης προς τη Περιφέρεια, εκεί όπου πραγματικά υπάρχει ανάγκη για προσωπικό, λόγω της παραγωγικής διαδικασίας του ηλεκτρικού ρεύματος. Αυτά δεν αφορούν μόνο τον φορέα ΔΕΗ Α.Ε. αλλά χαρακτηρίζουν μακροχρόνιες πολιτικές σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα. Αυτές οι πολιτικές οδήγησαν στον υδροκεφαλισμό της πρωτεύουσας και αποψίλωσαν από στελέχη την περιφέρεια (ανάλογες εκτιμήσεις και στο κεφάλαιο, συμπεράσματα).

Γράφημα και Διάγραμμα Β16. Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού Κέντρου - Περιφέρειας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;

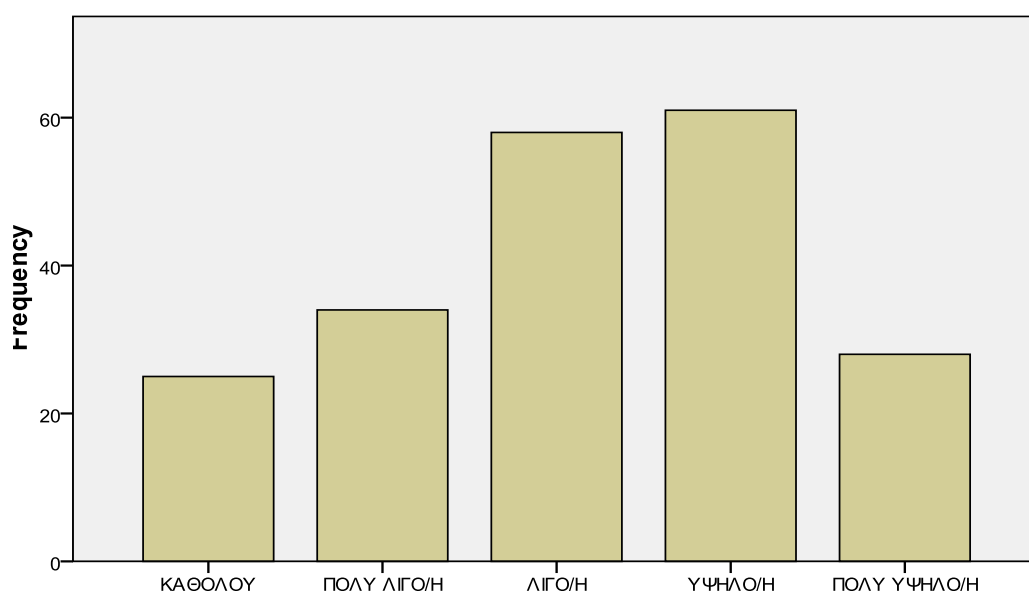


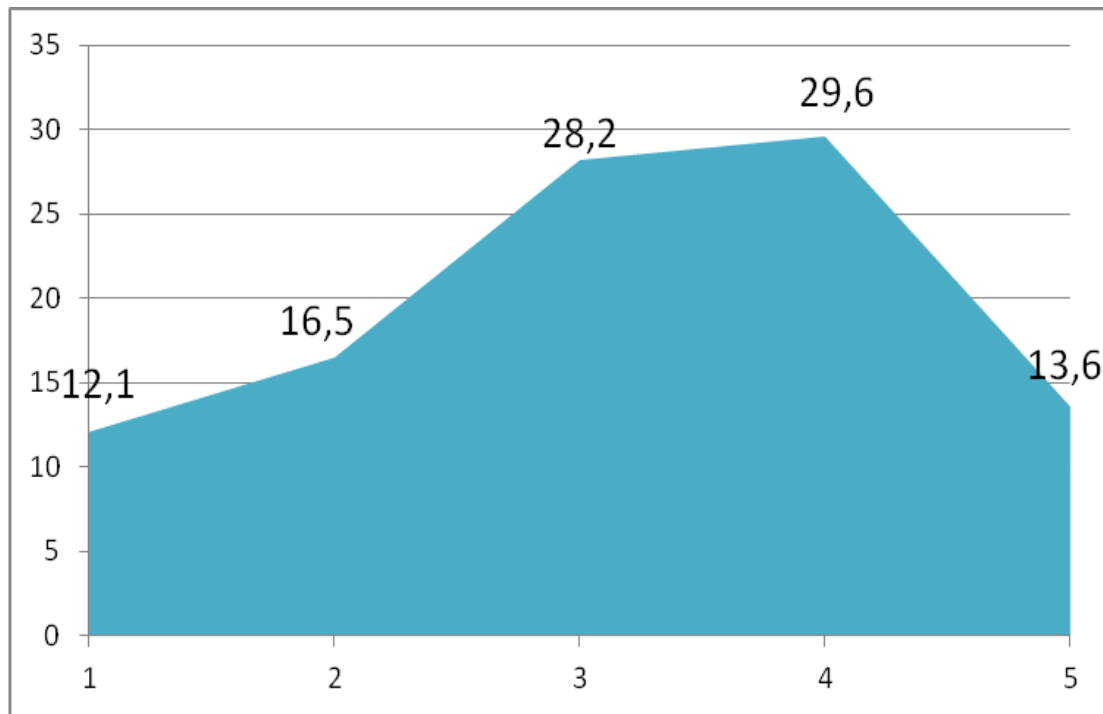
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β16, ύπαρξη δυσαναλογίας κατανομής προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας στη λειτουργία της επιχείρησης στη χώρα (%)

Πιο συγκεκριμένα, αν κλιμακώνεται το μισθολόγιο και η διαφορετικότητα των παροχών ανάλογα ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης το 28,6% (καθόλου και πολύ λίγο, 12,1% και 16,5%, αντίστοιχα) απάντησε ότι υπάρχει πολύ μικρή διαφοροποίηση στους μισθούς, το 28,2% με την επιλογή, 'λίγο', φαίνεται να είναι τοποθετημένο κάπου ενδιάμεσα στις θετικές και αρνητικές απόψεις για το θέμα. Από την άλλη πλευρά οι πολύ θετικές απαντήσεις στο ερώτημα αυτό αντιστοιχούν στο 43,2% (29,6% και 13,6%, υψηλό και πολύ υψηλό, αντίστοιχα) των ατόμων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι πράγματι κλιμακώνεται το μισθολόγιο και η διαφορετικότητα των παροχών ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης (Γράφημα και Διάγραμμα B17, σύμφωνα με τον Πίνακα B17, Παράρτημα Β). Είναι πολύ σημαντικό εδώ να σημειωθεί ότι παρόλο που οι θετικές απαντήσεις φτάνουν το 43,2%, υπάρχει σημαντική απόκλιση ανάμεσα στις απαντήσεις που δόθηκαν στο "υψηλό" και το "πολύ υψηλό", αφού η διαφορά τους φτάνει το 16% και αναδεικνύει κάποιον προβληματισμό.

Γράφημα και Διάγραμμα B17. Κλιμάκωση μισθολογίου ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Κλιμακώνεται το μισθολόγιο και η διαφορετικότητα των παροχών ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης;



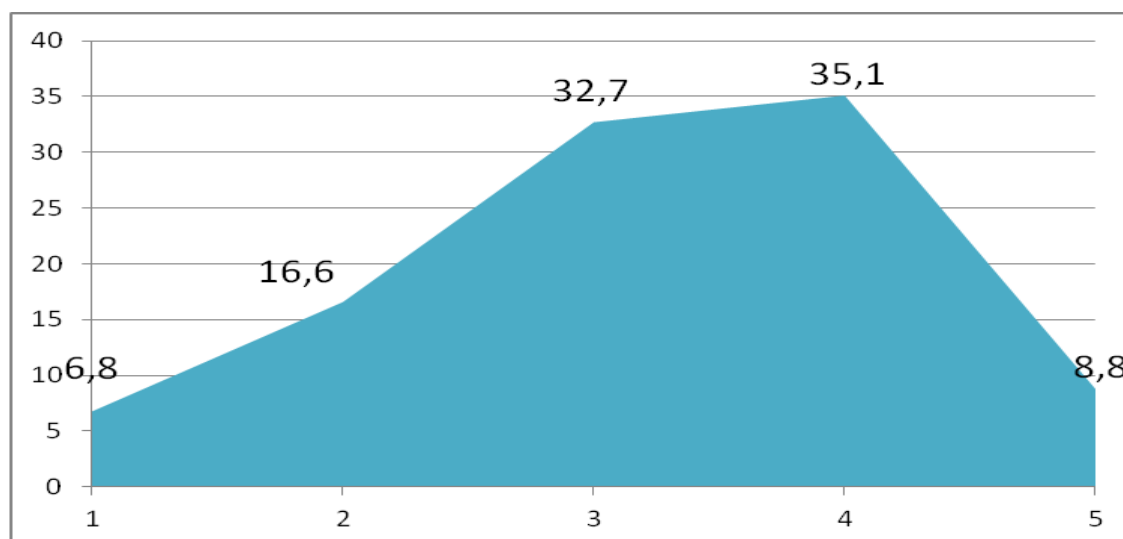
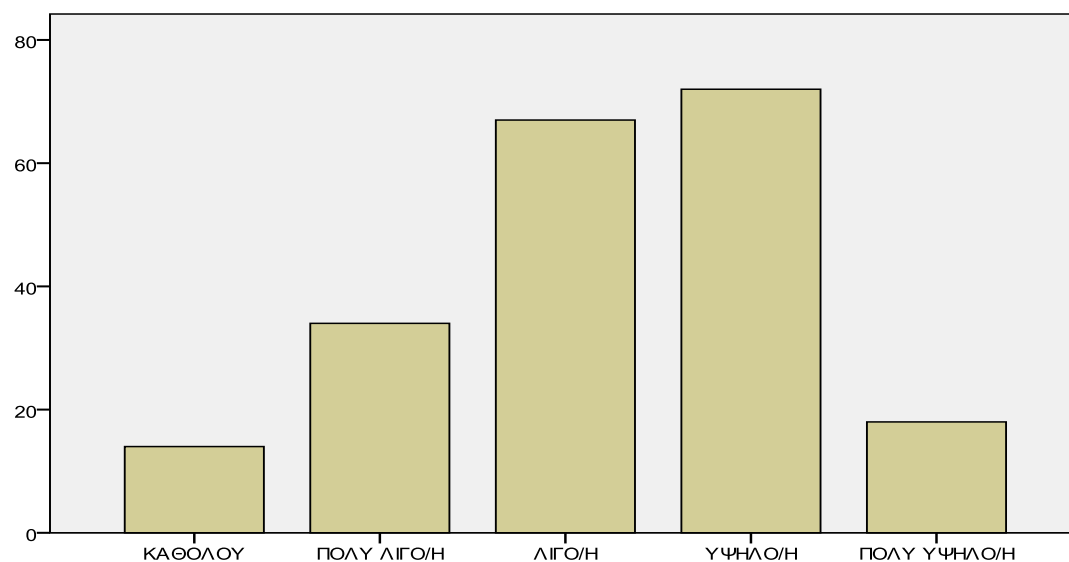


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β17, κλιμάκωση μισθολογίου και των παροχών τους τομείς απασχόλησης στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος (%)

Στη συνέχεια, είναι ένα ζήτημα, αν το μισθολόγιο ανταποκρίνεται στην παραγωγικότητα του προσωπικού. Ενδιαφέρον έχει, ότι το 23,4% (6,8% και 16,6% καθόλου και πολύ λίγο, αντίστοιχα) απάντησε πως δεν πιστεύει ότι το μισθολόγιο ανταποκρίνεται στη παραγωγικότητα του προσωπικού. Το 32,7% απάντησε λίγο ενώ οι θετικές απαντήσεις στην ερώτηση αυτή φτάνουν το 43,9% (35,1%+8,8%, υψηλό και πολύ υψηλό, αντίστοιχα). Εδώ παρατηρείται ότι το ισοζύγιο θετικών με τις αρνητικές γνώμες είναι 43,9% με 56,1% (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) δηλαδή με ελαφρά υπεροχή των αρνητικών απόψεων (Γράφημα και Διάγραμμα Β18, σύμφωνα με τον Πίνακα Β18, Παράρτημα Β).

Γράφημα και Διάγραμμα Β18. Ανταπόκριση μισθολογίου στην παραγωγικότητα (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Το μισθολόγιο ανταποκρίνεται στην παραγωγικότητα του προσωπικού;



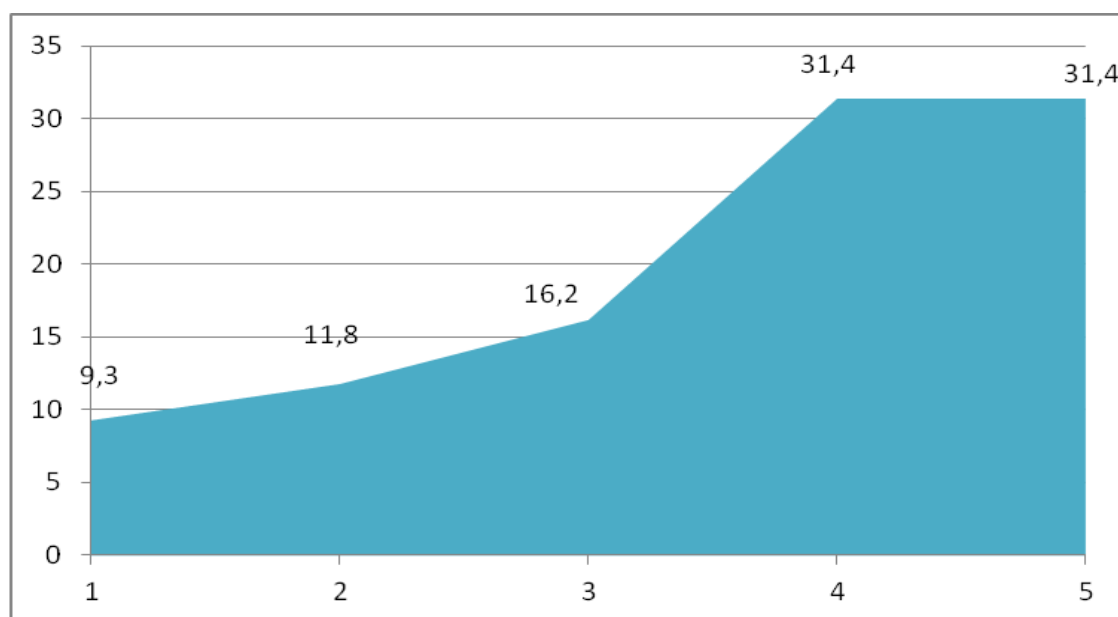
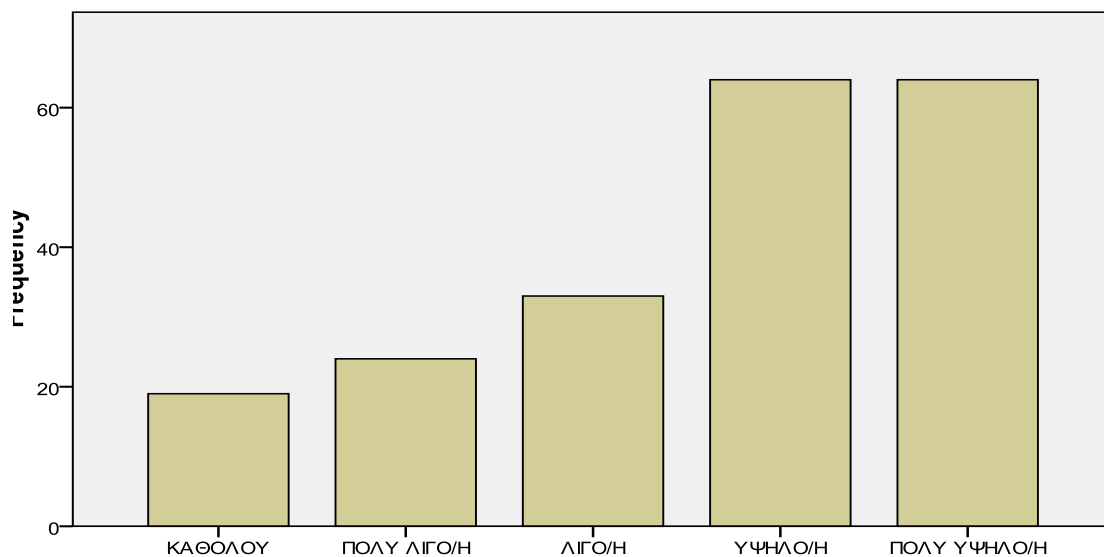
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β18, μισθολόγιο εφάμιλλο της παραγωγικότητας του προσωπικού στη ΔΕΗ Α.Ε. (%)

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί, ότι παρόλο που το 43,9%, της ερώτησης B18, των ατόμων απάντησε ότι το μισθολόγιο ανταποκρίνεται σε πολύ υψηλό βαθμό στη παραγωγικότητα του προσωπικού, παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στο ‘πολύ υψηλό’ το οποίο κυμαίνεται στο 8,8% και στο ‘υψηλό’ το οποίο φτάνει στο 35,1%. Όσο αφορά τη άποψη των συμμετεχόντων στο ενδιαφέρον ερώτημα, αν υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση το 62,8% (από 31,4% ακριβώς και οι δύο επιλογές, υψηλό και πολύ υψηλό) απάντησε ότι υπάρχει ανισότητα σε μεγάλο βαθμό. Εν συνεχεία, το 21,1% (καθόλου και πολύ λίγο 9,3% και 11,8%, αντίστοιχα) ουσιαστικά δεν δέχεται ότι υπάρχει ανισότητα (*Γράφημα και Διάγραμμα B19, σύμφωνα με τον Πίνακα B19, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B24*).

Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορές των μισθών προκύπτουν από τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη θέση εργασίας που κατέχουν, τα χαρακτηριστικά του κλάδου παραγωγής της επιχείρησης όπου εργάζονται και το επάγγελμά τους. Αυτό δεν ισχύει τόσο στον δημόσιο τομέα, διότι εκεί, κατά τεκμήριο, παρατηρείται μερική "ισοπέδωση" όσο αφορά την ανέλιξη του προσωπικού και ακόμη υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την μισθολογική κατάσταση (αναφορά στο θέμα υπάρχει και στο κεφάλαιο, συμπεράσματα).

Γράφημα και Διάγραμμα B19. Μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με παραγωγικότητα (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;

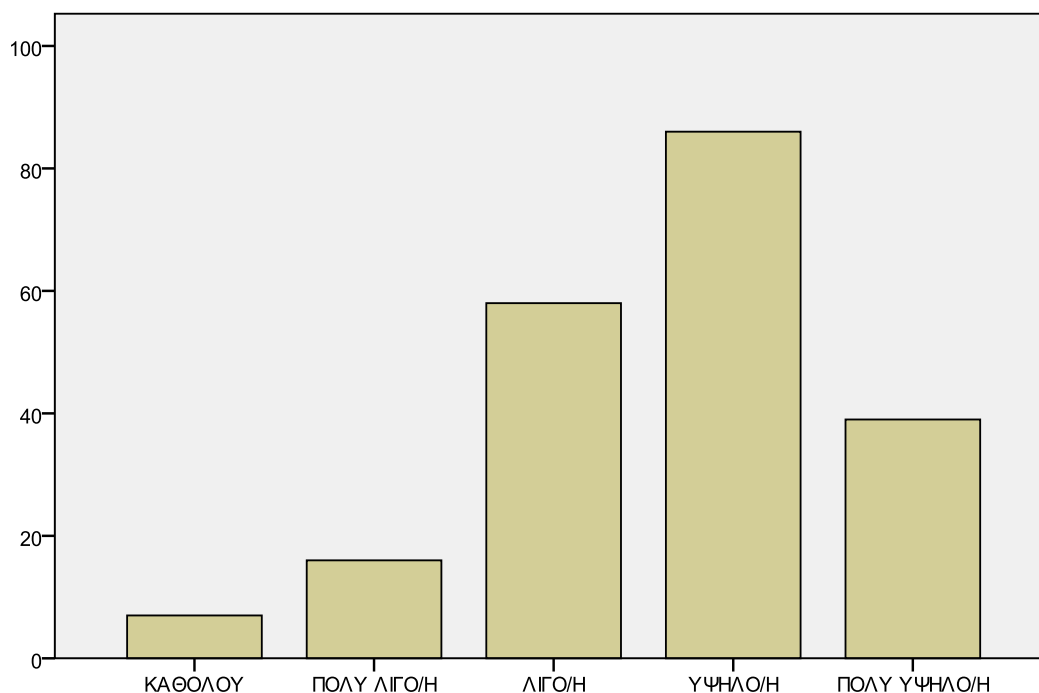


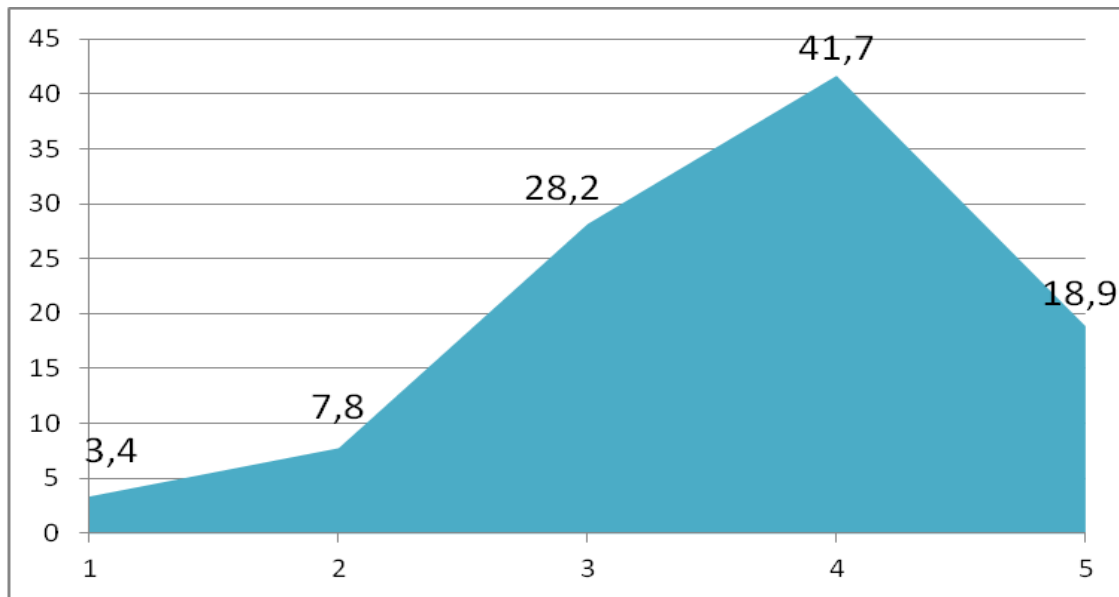
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β19, ύπαρξη μισθολογικών ανισοτήτων σε σχέση με παραγωγικότητα υπαλλήλων στην επιχείρηση (%)

Ακολούθως, στην ερώτηση B20, αν η επιχείρηση μεριμνά για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας του προσωπικού, το 60,6% των ατόμων πιστεύει ότι μεριμνά σε μεγάλο βαθμό. Ενώ το 11,2% (καθόλου και πολύ λίγο, 3,4% και 7,8%, αντίστοιχα) έχει αρνητική άποψη (Γράφημα και Διάγραμμα B20, σύμφωνα με τον Πίνακα B20, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση την ερώτηση B11). Υπάρχει η αντίληψη ότι η επιχείρηση λαμβάνει μέτρα ασφαλείας τα οποία σχετίζονται με την πρόληψη των ατυχημάτων, τα οποία προβλέπονται από τις διατάξεις που ισχύουν εκάστοτε για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας.

Γράφημα και Διάγραμμα B20. Μέριμνα για υγεία και ασφάλεια προσωπικού (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;





Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β20, το επίπεδο της μέριμνας για υγεία και ασφάλεια του προσωπικού στη ΔΕΗ Α.Ε. (%)

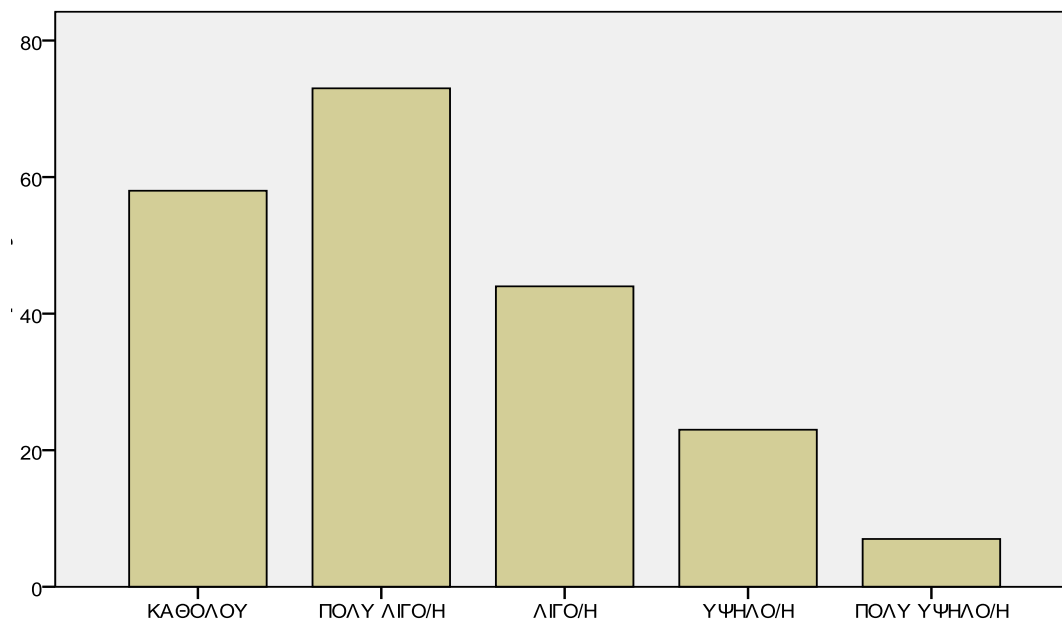
Παράλληλα το πλαίσιο της ερώτησης Β20 πρέπει να ειπωθεί ότι, η εργασία μέσα στα ορυχεία εξόρυξης του ορυκτού λιγνίτη δεν είναι καθόλου εύκολη, ενώ αντίθετα είναι και επικίνδυνη από άποψη ασφάλειας. Επιπλέον είναι και ανθυγιεινή για τους εργαζόμενους και για το γενικότερο περιβάλλον. Συχνά δυστυχώς, προκύπτουν διάφορα άσχημα περιστατικά που συμβαίνουν στα εργοστάσια παραγωγικής ενέργειας της ΔΕΗ Α.Ε., όπως θανατηφόρα ατυχήματα, ηλεκτροπληξίες εργατών και άλλα πάσης φύσης ατυχήματα στα ορυχεία. Κατά συνέπεια, όλοι οι δρώντες παραγωγικοί οργανισμοί έχουν υποχρέωση να επιμελούνται την κατάσταση του χώρου εργασίας, ώστε να είναι καλύτερος και ασφαλέστερος, για τη ζωή των εργαζομένων αλλά και της υπόλοιπης κοινωνίας. Εδώ η ΔΕΗ Α.Ε. φαίνεται να έχει το αίσθημα της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης απέναντι στην τοπική κοινωνία και της εσωτερικής κοινωνικής ευθύνης προς τους εργαζομένους της. Είναι χρέος της να παρέχει εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ασφαλείς συνθήκες και ποιότητα υποδομής. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει το ενδιαφέρον και το σεβασμό προς τους εργαζομένους, ενδιαφέρεται για την εικόνα και τη φήμη της απέναντι στην κοινωνία, σε ανθρώπους και οργανισμούς αποκτώντας έτσι, σ' αυτό το πεδίο,

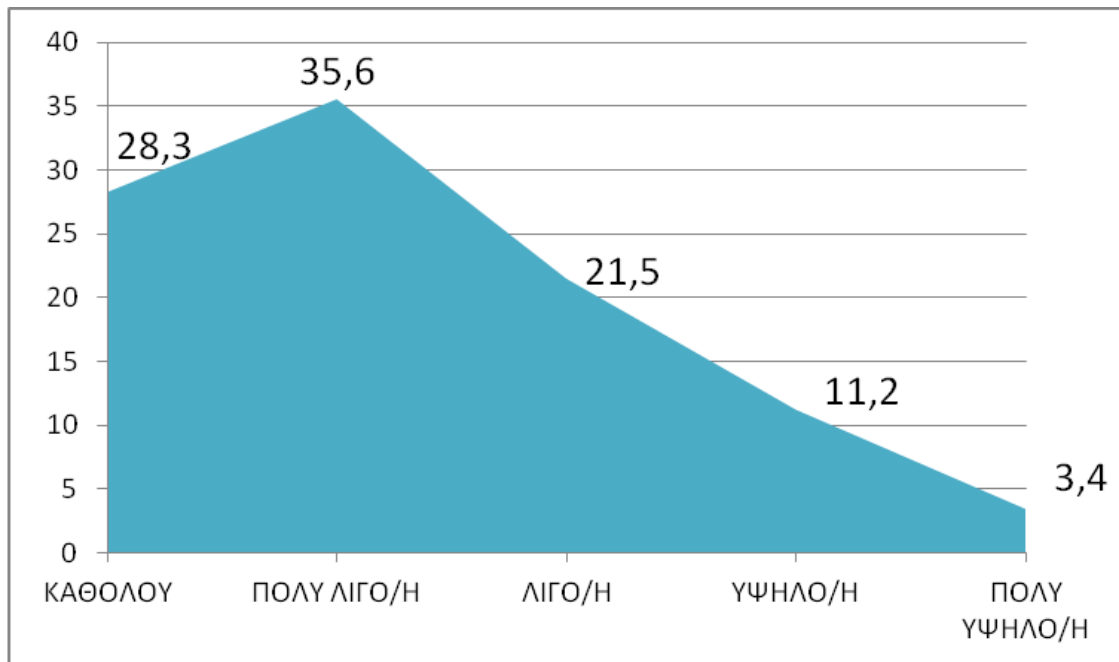
πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, δημόσιες ή ιδιωτικές (υπάρχουν αντίστοιχες εκτιμήσεις και στο κεφάλαιο, συμπεράσματα).

Παράλληλα, για την ύπαρξη κινήτρων και ανταμοιβών στη κατεύθυνση της εργασιακής εξέλιξης και βελτίωσης του επιπέδου διαβίωσης των εργαζομένων το 63,9% (καθόλου και πολύ λίγο) υποστηρίζει ότι δεν προβλέπεται η εξέλιξη των εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών και μόνο το 21,5% προκρίνει για το θέμα την επιλογή 'λίγο'. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 14,6% (υψηλό και πού υψηλό) θεωρεί ότι μπορεί να υπάρξει εξέλιξη των εργαζομένων μέσα από το σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων (*Γράφημα και Διάγραμμα B21, σύμφωνα με τον Πίνακα B21, Παράρτημα Β*).

Γράφημα και Διάγραμμα B21. Εξέλιξη εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Προβλέπεται η εξέλιξη των εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών;



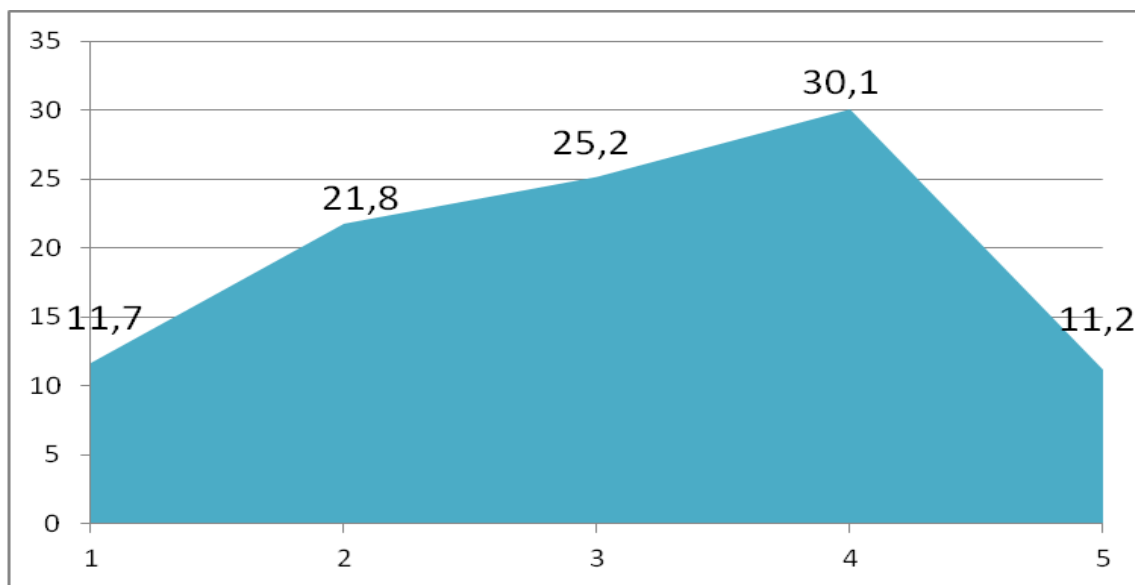
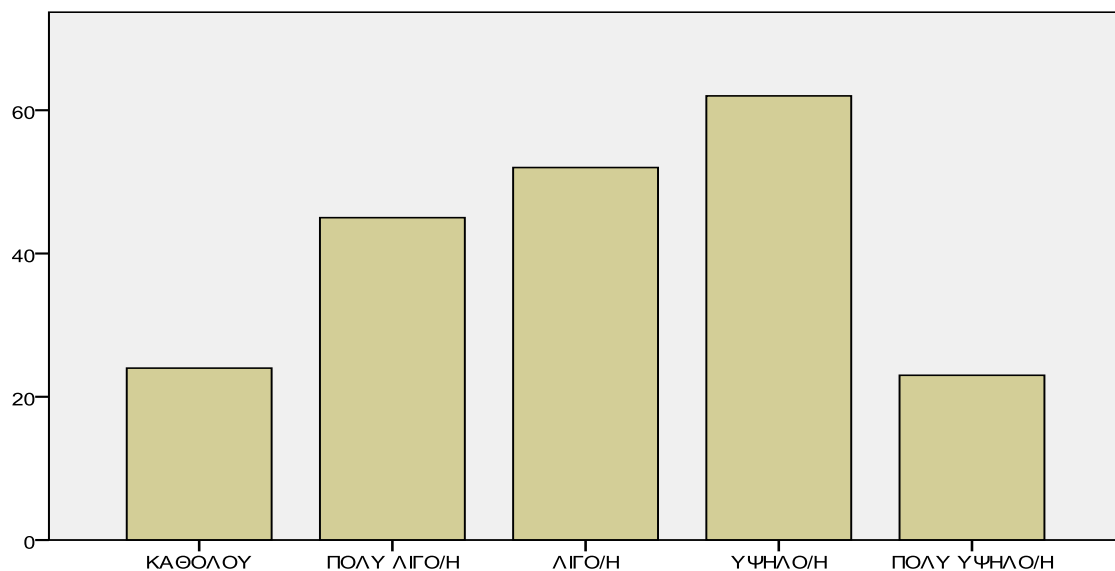


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β21, εξέλιξη εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών (%)

Στη συνέχεια, το κριτήριο του χρόνου προϋπηρεσίας για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης είναι ισχυρό. Παρατηρείται όμως ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις καθώς το 41,3% πιστεύει ότι για την εξέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας, ενώ στον αντίποδα το 32,5% των εργαζομένων θεωρεί ότι δεν επηρεάζει την εξέλιξή τους ο χρόνος που βρίσκονται στην υπηρεσία (*Γράφημα και Διάγραμμα Β22, σύμφωνα με τον Πίνακα Β22, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β23*).

Γράφημα και Διάγραμμα Β22. Ανέλιξη προσωπικού βάσει χρόνου υπηρεσίας (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;

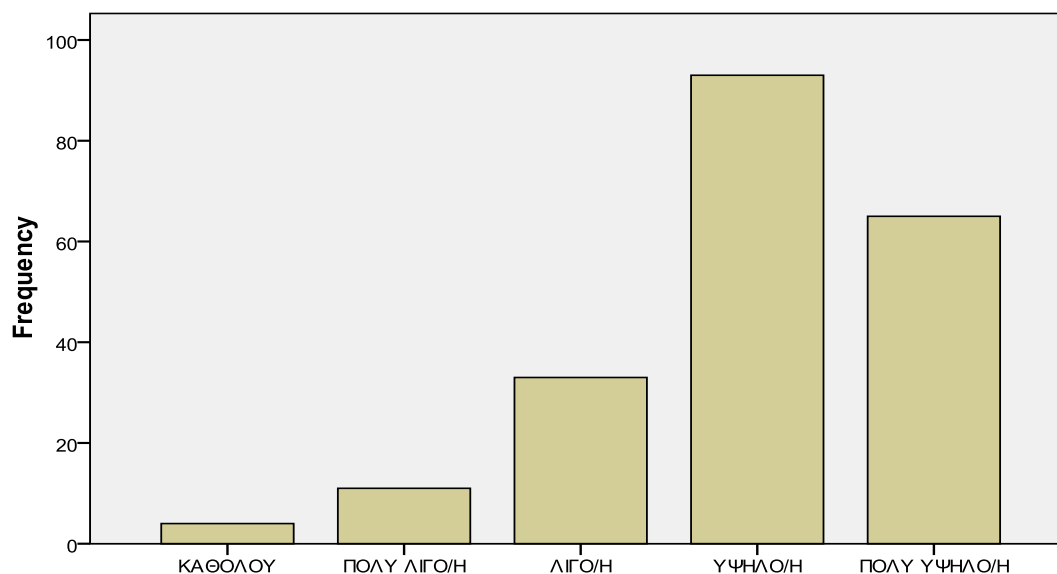


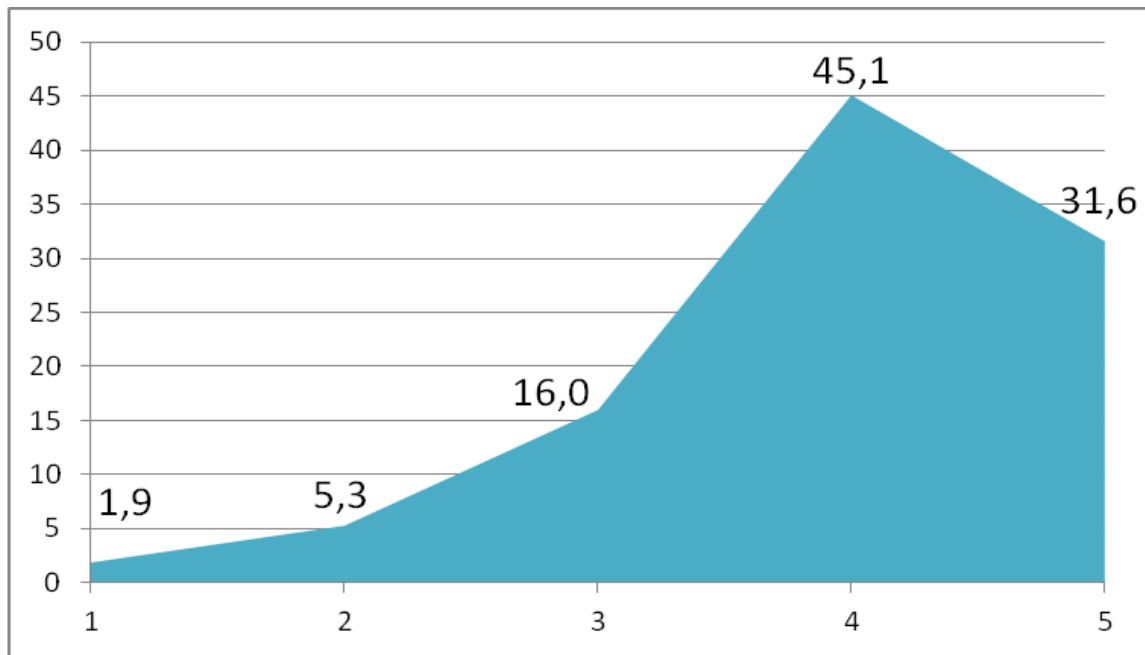
Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β22, ανέλιξη προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης βάσει χρόνου υπηρεσίας στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος (%)

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει η συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης. Αμέσως μετά στην ερώτηση, αν για την ανέλιξη του προσωπικού υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που παίζουν ρόλο, μόλις το 7,2% (καθόλου 1,9% και πολύ λίγο 5,3%) πιστεύει ότι δεν υπάρχουν άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο στην ιεραρχική ανέλιξη (Γράφημα και Διάγραμμα B23, σύμφωνα με τον Πίνακα B23, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B22). Ένα ελαφρώς μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 16% υποστηρίζει ότι υπάρχουν άλλοι παράγοντες που ‘λίγο’ επηρεάζουν την εξέλιξη και δεν παίζουν μεγάλο ρόλο. Η συντριπτική πλειοψηφία που αγγίζει το 76,7% θεωρεί πως πράγματι υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που παίζουν ρόλο στην εξέλιξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το μεγάλο ποσοστό του 76,7%, το 31,6% απάντησε πως παίζει ‘πολύ υψηλό’ ρόλο. Τα συμπεράσματα από το συνδυασμό και την ανάλυση των τριών τελευταίων ερωτημάτων (21, 22, 23 της ομάδας Β) βρίσκονται στην κατεύθυνση ύπαρξης αναξιοκρατίας, όσο αφορά τη στελέχωση, και όχι μόνο, των θέσεων εργασίας όταν μάλιστα τα συμπεράσματα αυτά είναι απόρροια απόψεων των ιδίων στελεχών της επιχείρησης.

Γράφημα και Διάγραμμα B23. Εξέλιξη προσωπικού - Άλλοι παράμετροι που παίζουν ρόλο (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;



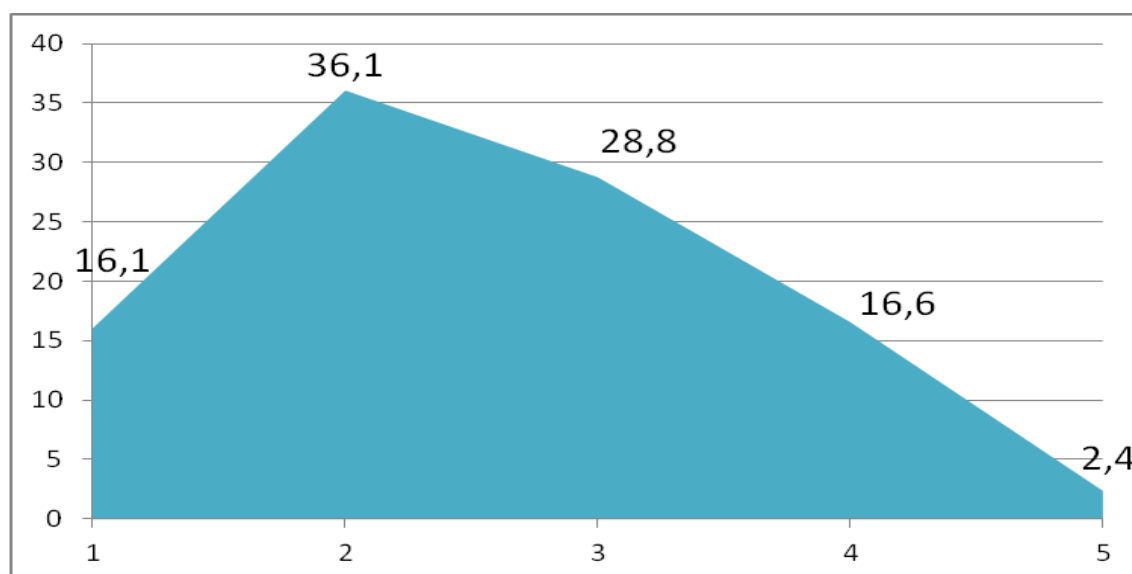
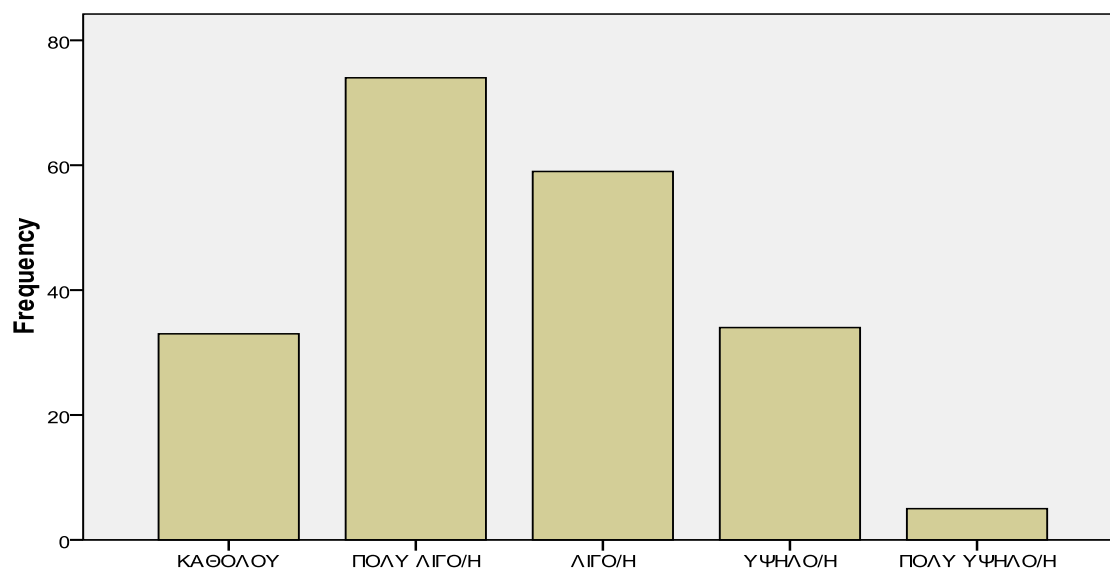


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β23, εξέλιξη προσωπικού και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο στη διαδικασία αυτή (%)

Ακολούθως, προς το τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει συγκεκριμένη ερώτηση, για το εάν ακολουθείται η βασική φιλοσοφία του management «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση» και έχει ενδιαφέρον, γιατί από τις απαντήσεις φαίνεται ότι αυτή η πρακτική δεν ακολουθείται, με παραπάνω από τους μισούς, σε ποσοστό 52,2%, να απαντούν ανάλογα. Ειδικότερα, τονίζεται ότι από το αρνητικό 52,2%, το 16,1% απάντησε ότι δεν ακολουθείται καθόλου αυτή η φιλοσοφία ενώ ‘πολύ λίγο’ απάντησε το 36,1%. Στον αντίποδα, το 19,0% των απαντήσεων υποστηρίζει ότι ακολουθείται η φιλοσοφία αυτή, ενώ μόνο το 2,4 % απάντησε πως ακολουθείται πολύ (Γράφημα και Διάγραμμα Β24, σύμφωνα με τον Πίνακα Β24, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β19).

Γράφημα και Διάγραμμα Β24. Φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";

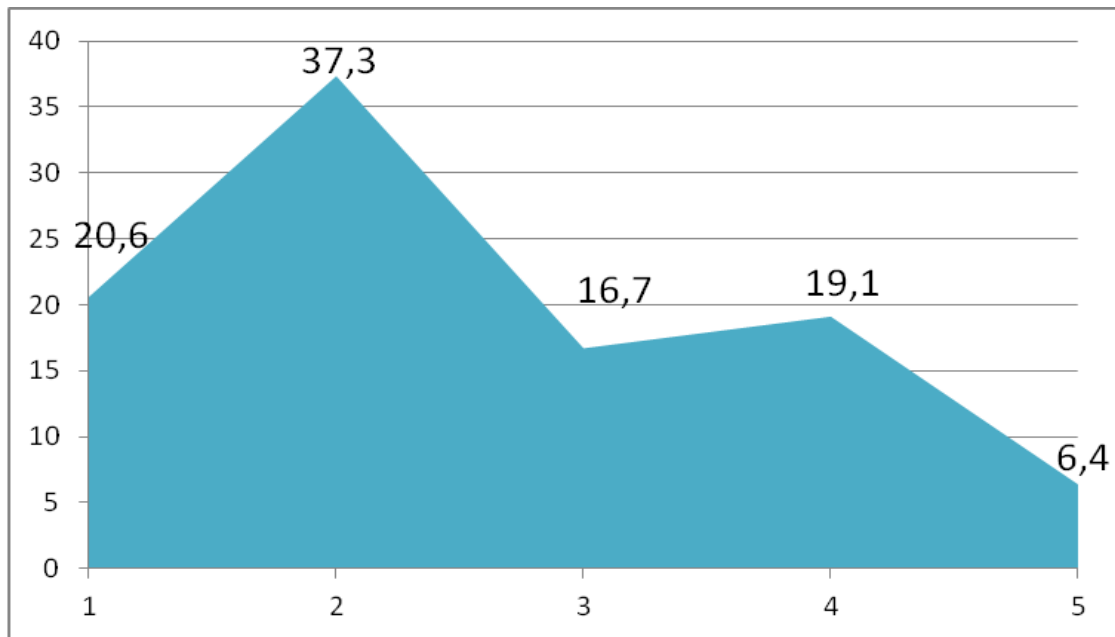


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β24, εφαρμογή φιλοσοφίας "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση στη ΔΕΗ Α.Ε. (%)

Στη συνέχεια, το προτελευταίο ερώτημα αναφέρεται στους λόγους που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού. Λίγο περισσότερο από τους μισούς, σε ποσοστό που αγγίζει το 57,9% απάντησαν πως δεν υπάρχουν τέτοιοι λόγοι. Από αυτούς το 37,3% θεωρεί πως είναι πολύ λίγες οι αιτίες για απολύσεις, ενώ το 20,6% πως δεν υπάρχουν καθόλου λόγοι απόλυσης προσωπικού. Λίγο έως μέτρια απάντησε το 16,7%, ενώ σχεδόν ένας στους τέσσερις και σε ποσοστό 25,5% υποστηρίζει ότι υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση, αλλά από αυτούς μόνο το 6,4 % απαντάει πάρα πολλοί λόγοι (πού υψηλό) (Γράφημα και Διάγραμμα B25, σύμφωνα με τον Πίνακα B25, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση B26).

Γράφημα και Διάγραμμα B25. Ύπαρξη λόγων που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)



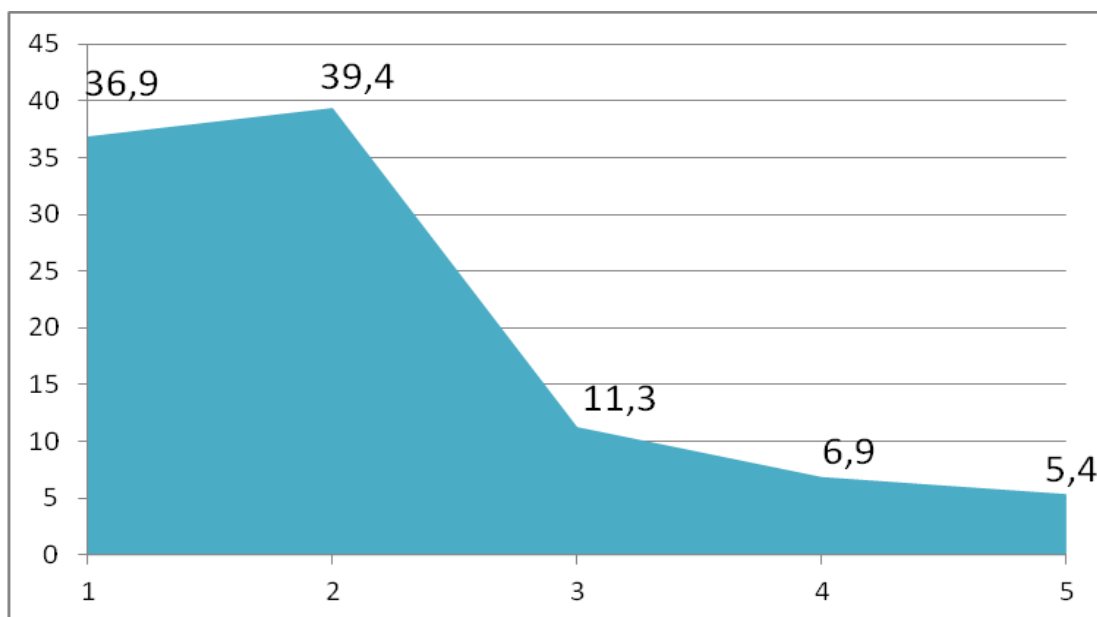
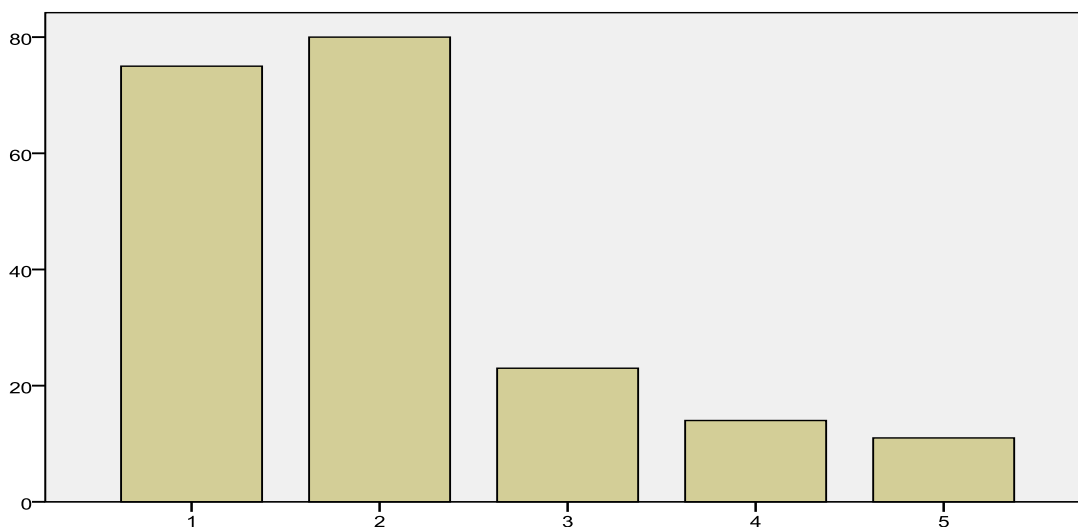


Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β25, αν υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού δείγματος (%)

Τέλος, ένα, εξίσου με τα προηγούμενα, σημαντικό στοιχείο προκύπτει από την ερώτηση αν υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μόνιμων υπαλλήλων στο παρελθόν. Έτσι λοιπόν για το αν υπήρξαν τέτοιες περιπτώσεις όπου απολύθηκαν μόνιμοι υπάλληλοι από την ΔΕΗ Α.Ε. η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντάει σε ποσοστό της τάξης του 76,3% πως δεν υπήρξαν απολύσεις μόνιμων υπαλλήλων. Υπάρχει όμως και ένα ποσοστό 11,3% που υποστηρίζει σε αντίθεση με τα παραπάνω ότι υπήρξαν κάποιες απολύσεις χωρίς να είναι εφικτό να γίνουν γνωστοί οι λόγοι. Επιπρόσθετα, το 12,3% υποστήριξε πως απολύθηκαν για διάφορους λόγους μόνιμοι υπάλληλοι (*Γράφημα και Διάγραμμα Β26, σύμφωνα με τον Πίνακα Β26, Παράρτημα Β, σε συσχέτιση με την ερώτηση Β25*).

Γράφημα και Διάγραμμα B26. Περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων (συχνότητα και ποσοστό % αντίστοιχα)

Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;



Πηγή: Παράρτημα Β, αποτελέσματα επεξεργασίας ερωτηματολογίων στελεχών της επιχείρησης, Πίνακας Β26, περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων στη ΔΕΗ Α.Ε. δείγματος (%)

Αποτελέσματα συσχετίσεων

Η συσχέτιση των ερωτήσεων 3 & 4 της Α ομάδας που αφορά την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και κατά πόσο αυτή ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος, σε συνδυασμό με τις αυξήσεις των τιμολογίων του ρεύματος στο βαθμό που συνοδεύονται και με αύξηση των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, παρουσιάζεται στο Παράρτημα - Ενότητα 4, Πίνακας Σ 3 ↔ 4 Ομάδας Α & με Διάγραμμα SPSS. Οι δύο ερωτήσεις έχουν κοινή συνισταμένη την παροχή υπηρεσιών σε σχέση με τα κόστη αγοράς ηλεκτρικού ρεύματος. Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών είναι, κατά μια έννοια, το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που εξασφαλίζουν ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών και ικανοποιεί εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες τους. Στην 3^η ερώτηση για τις αυξήσεις των τιμολογίων σε συνάρτηση με τις παροχές οι αρνητικές απαντήσεις (καθόλου, λίγο, πολύ λίγο) είναι 42,2% και οι θετικές (υψηλό, πολύ υψηλό) 57,8 %, άρα μεταξύ τους έχουν μια μικρή απόκλιση της τάξης του 15,6%, αρκετή όμως για να δείξει ότι υπάρχει συνάφεια κόστους - παροχών. Στη 4^η ερώτηση αντίθετα οι αρνητικές απαντήσεις βρίσκονται σε υψηλό ποσοστό 78,3% και οι θετικές, μόλις 21,8%. Παρατηρείται ότι παρόλο που και στις δυο ερωτήσεις το κομβικό σημείο είναι η παροχή υπηρεσιών, υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους, 56,5%, τη στιγμή που στη μία οι απόψεις είναι θετικές με ποσοστό 57,8 % και στην άλλη είναι αρνητικές με ποσοστό που φτάνει το 78,3%.

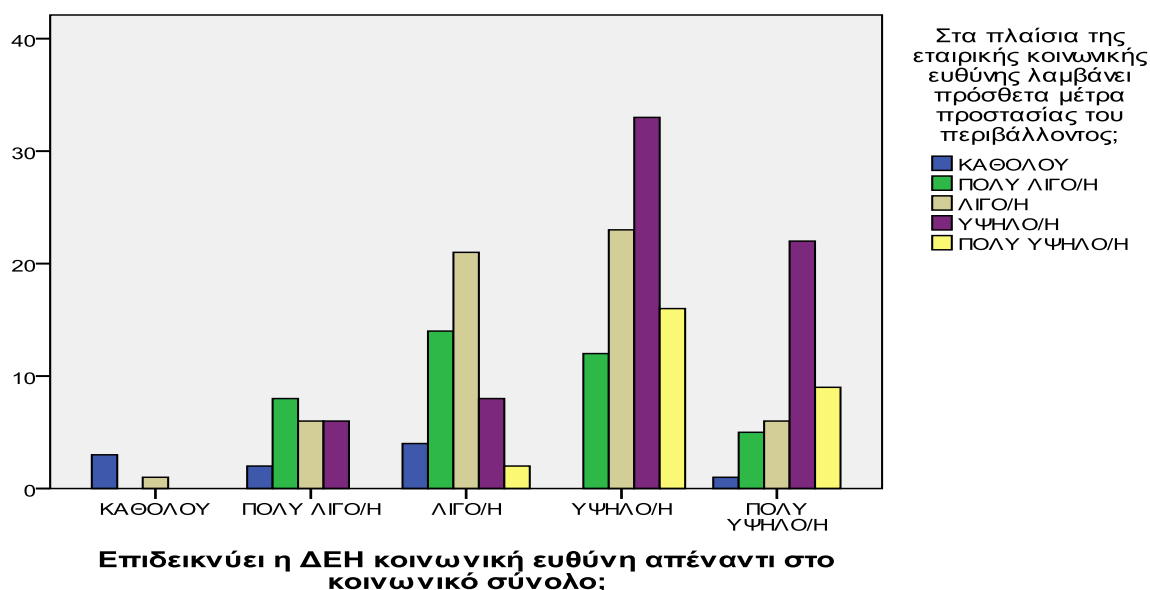
Στη συνέχεια, συνάγεται ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν, από την μία, ότι οι παροχές ανταποκρίνονται στο κόστος του ρεύματος αλλά, από τη άλλη, οι όποιες αυξήσεις γίνονται στους λογαριασμούς του ρεύματος δεν αφορούν περαιτέρω αύξηση παροχών αλλά εξυπηρετούν άλλες οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης. Μετακλύονται δηλαδή τα όποια διαχειριστικά κόστη στους καταναλωτές. Η συσχέτιση των ερωτήσεων 6 & 7 της Α ομάδας, αν εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική σύννομη με τους νομούς και τις κοινοτικές οδηγίες και αν πράγματι ισχύει αυτό, ποσό ικανοποιημένους αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, παρουσιάζεται στο Παράρτημα, Ενότητα 4, Πίνακας Σ 6 ↔ 7 Ομάδας Α & με Διάγραμμα SPSS. Η δραστηριοποίηση των

επιχειρήσεων θα πρέπει να κατατείνει στην ικανοποίηση των πολιτών από την παρουσία τους με σεβασμό στο περιβάλλον. Οι δυο ερωτήσεις είναι συνακόλουθες η μια με την άλλη. Στην 6^η ερώτηση, αν εφαρμόζεται περιβαλλοντική στρατηγική, οι αρνητικές απαντήσεις φτάνουν το σύνολο 67,3%, ενώ οι θετικές είναι 32,7%. Στην 7^η ερώτηση οι αρνητικές είναι 66,8%, ενώ οι θετικές 33,1%. Το συμπέρασμα από τη συσχέτιση των δύο παραγόντων είναι αυτονόητο, ότι δηλαδή από την πρακτική εφαρμογής περιβαλλοντικής πολιτικής από την πλευρά της ΔΕΗ Α.Ε. δεν υπάρχει ικανοποίηση στους πολίτες της περιοχής, αντίθετα παρατηρείται έντονη δυσπιστία και δυσφορία από την ελλειμματική πολιτική στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος.

Ακολούθως, η συσχέτιση των ερωτήσεων 19 & 24 της Β Ομάδας, που εξετάζουν, αν υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων με παράλληλη πολιτική εφαρμοζόμενης φιλοσοφίας «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», παρουσιάζεται στο Παράρτημα, Ενότητα 4, Πίνακας Σ 19 ↔ 24 Ομάδας Β & με Διάγραμμα SPSS. Για τις όποιες μισθολογικές ανισότητες οι ερωτώμενοι πιστεύουν σε μεγάλο ποσοστό 62,8% πως υπάρχουν τέτοιου είδους ανισότητες και αυτό διότι οι διαφορές των μισθών προκύπτουν από τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, από τις ανάγκες που προκύπτουν στην συγκεκριμένη θέση εργασίας αλλά και τις απαιτήσεις που έχει η ίδια η επιχείρηση. Τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με τους συνήθεις ορισμούς του ανθρώπινου κεφαλαίου, που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, τις δεξιότητες του ατόμου, την επαγγελματική εμπειρία, τις εργασιακές ικανότητές του, την ηλικία και το φύλο του. Τα χαρακτηριστικά αυτά αντανακλούν την πολυμορφία που διακρίνει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού ως προς την ικανότητα του ατόμου για εργασία και εξηγεί ένα μεγάλο μέρος των διαφορών που υποστηρίζουν τα άτομα ότι υπάρχει στους ατομικούς μισθούς. Όσο αφορά τη φιλοσοφία, αν ο κατάλληλος άνθρωπος βρίσκεται στη κατάλληλη θέση στο χώρο εργασίας, οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ποσοστό 52,2% πως δεν βρίσκεται ο κάθε άνθρωπος στη θέση την οποία πρέπει να υπηρετεί και να καλύπτει, αλλά αντίθετα μόνο το 19% από αυτούς που ερωτήθηκαν πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι καλύπτουν τις θέσεις των ειδικοτήτων τους αξιοκρατικά (παράλληλες εκδοχές για το θέμα υπάρχουν στο κεφάλαιο, συμπεράσματα).

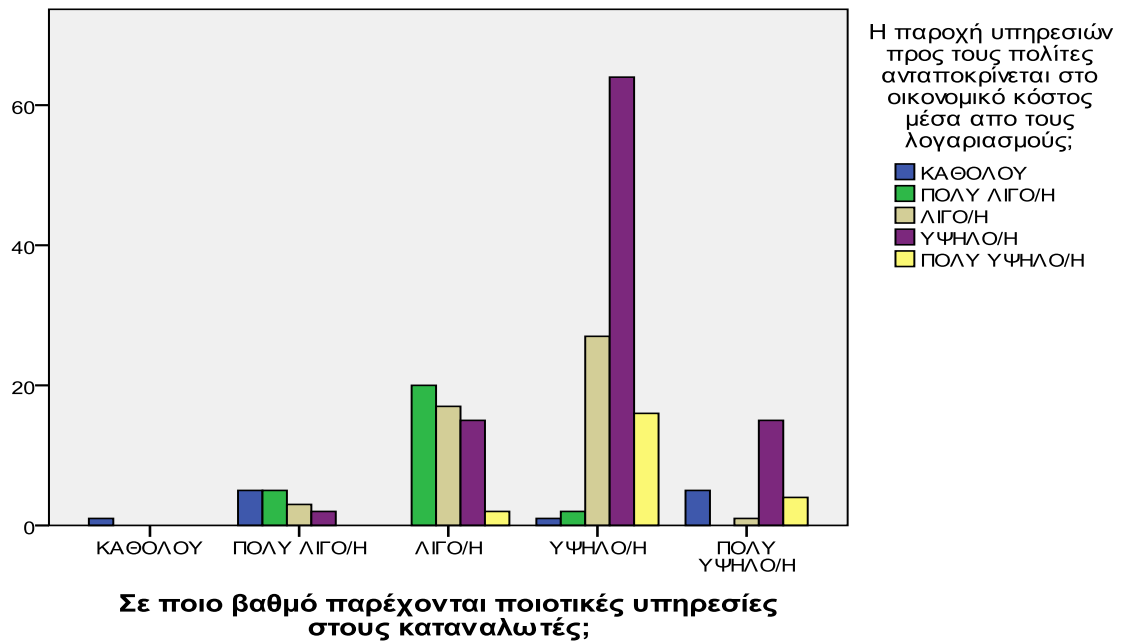
Επιπρόσθετα, η συσχέτιση των ερωτήσεων 22 & 23 της Β Ομάδας, αν για την εξέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας ή και άλλοι παράμετροι, παρουσιάζεται στο Παράρτημα, Ενότητα 4, Πίνακας Σ 22 ↔ 23 Ομάδας Β & με Διάγραμμα SPSS. Βασικός παράγοντας είναι ο χρόνος υπηρεσίας που ανέρχεται σε ποσοστό 41,3% (ποσοστό από την ερώτηση 22). Τα αποτελέσματα όμως της συσχέτισης των δύο ερωτήσεων δίνουν ένα συντριπτικά μεγάλο ποσοστό 76,7% στους άλλους παράγοντες που πιθανόν να παίζουν ρόλο. Τη στιγμή που αντίθετη άποψη έχει ένα ελάχιστο ποσοστό ερωτηθέντων της τάξης του 7,2% που θεωρεί ότι αυτό συμβαίνει σε πολύ μικρό βαθμό. Συνάγεται ότι οι εργαζόμενοι και μάλιστα οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι δεν προκρίνουν το κριτήριο των ικανοτήτων ως το βασικό για την ανάληψη θέσεων ευθύνης. Τέλος, στο παράρτημα παρουσιάζονται επεξεργασμένα στοιχεία και από άλλες 10 συσχετίσεις ερωτήσεων μεταξύ τους και είναι οι παρακάτω: Πίνακας Σ 1 ↔ 15 Ομάδας Α, Πίνακας Σ 9 ↔ 10 Ομάδας Α, Πίνακας Σ 11 ↔ 14 Ομάδας Α, Πίνακας Σ 20 ↔ 21 Ομάδας Α, Πίνακας Σ 1 ↔ 2 Ομάδας Β, Πίνακας Σ 3 ↔ 4 Ομάδας Β, Πίνακας Σ 7 ↔ 13 Ομάδας Β, Πίνακας Σ 11 ↔ 20 Ομάδας Β, Πίνακας Σ 15 ↔ 16 Ομάδας Β, Πίνακας Σ 25 ↔ 26 Ομάδας Β

Γράφημα Γ1. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α1-Α15 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



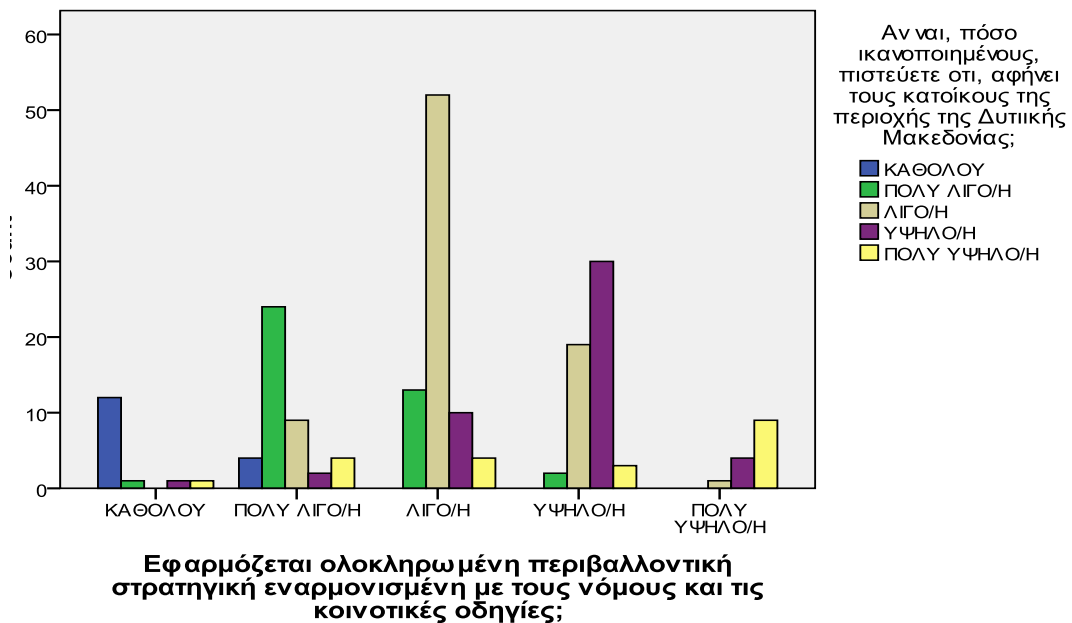
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ1 ↔ 15 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Γ2. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α3-Α4 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



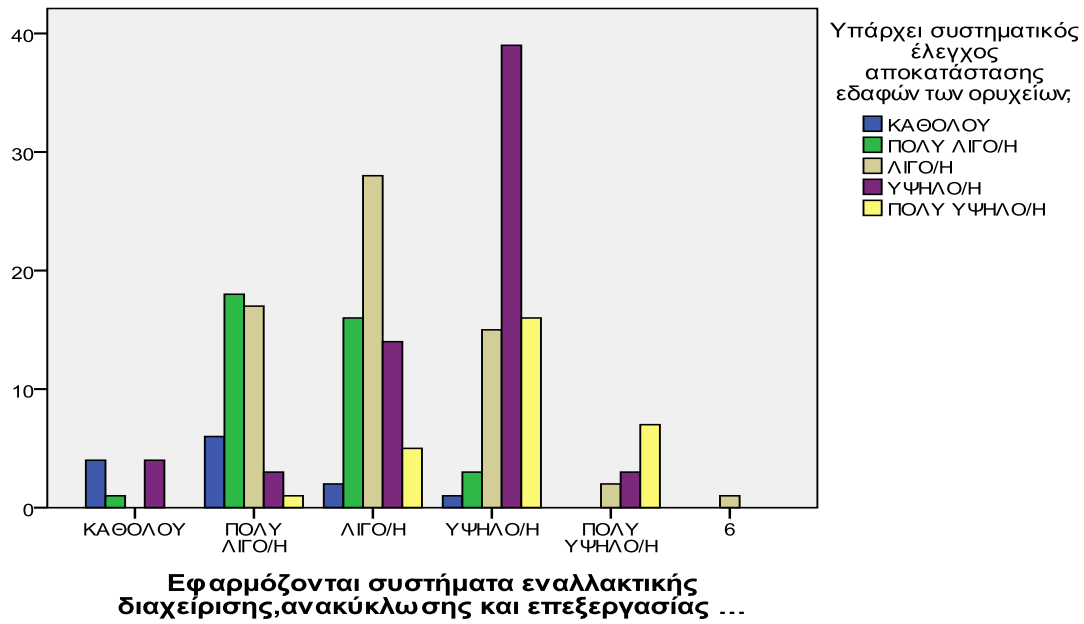
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ3 ↔ 4 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Γ3. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α6-Α7 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



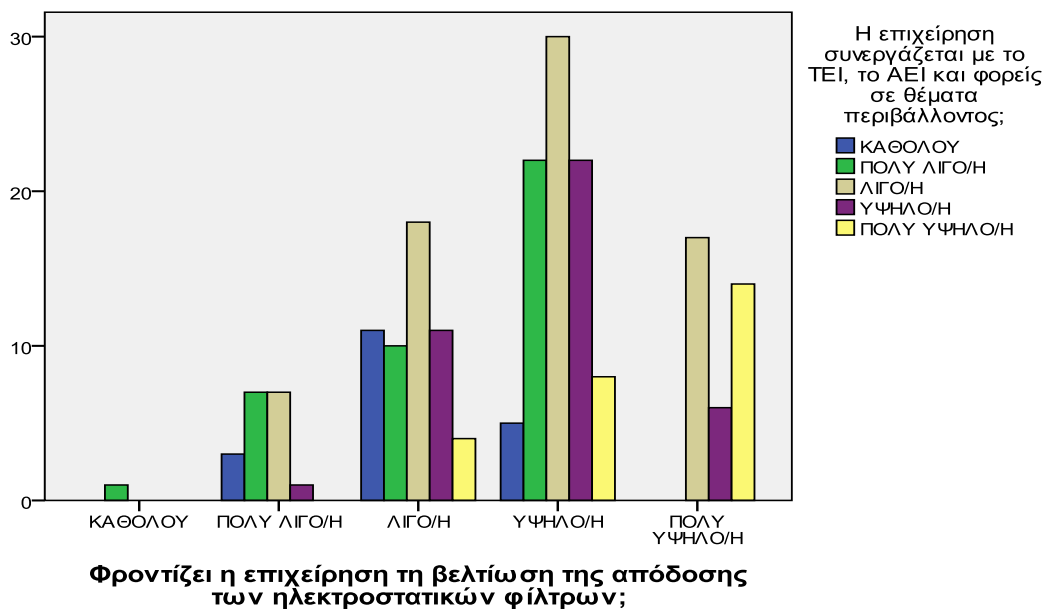
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ6 ↔ 7 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Γ4. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α9-Α10 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



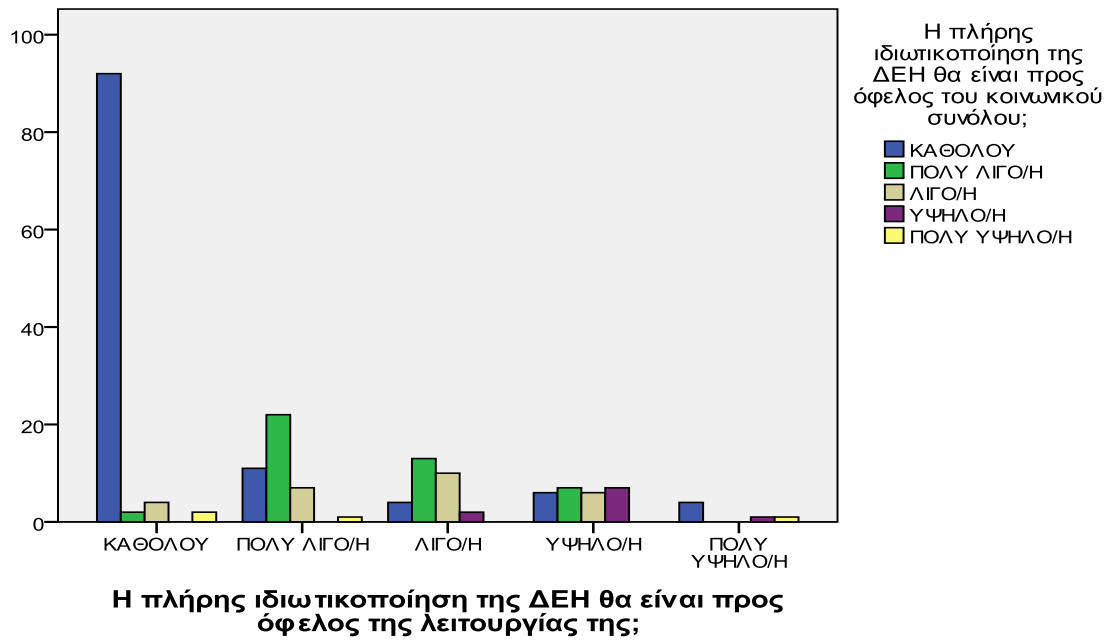
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ9 ↔ 10 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Γ5. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α11-Α14 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



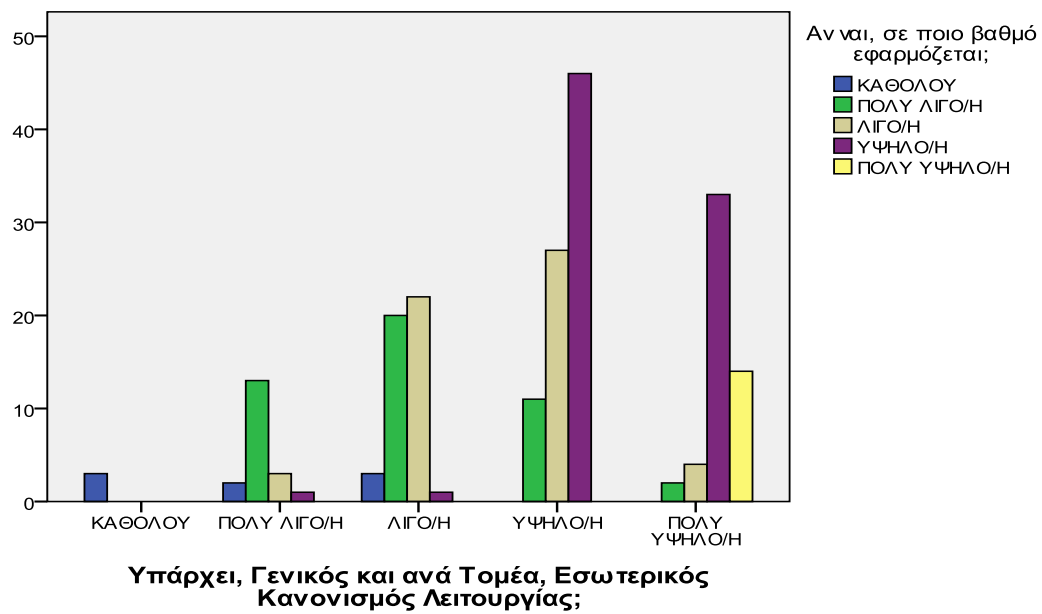
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ11 ↔ 14 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Γ6. Συσχετίσεις ερωτήσεων Α20-Α21 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



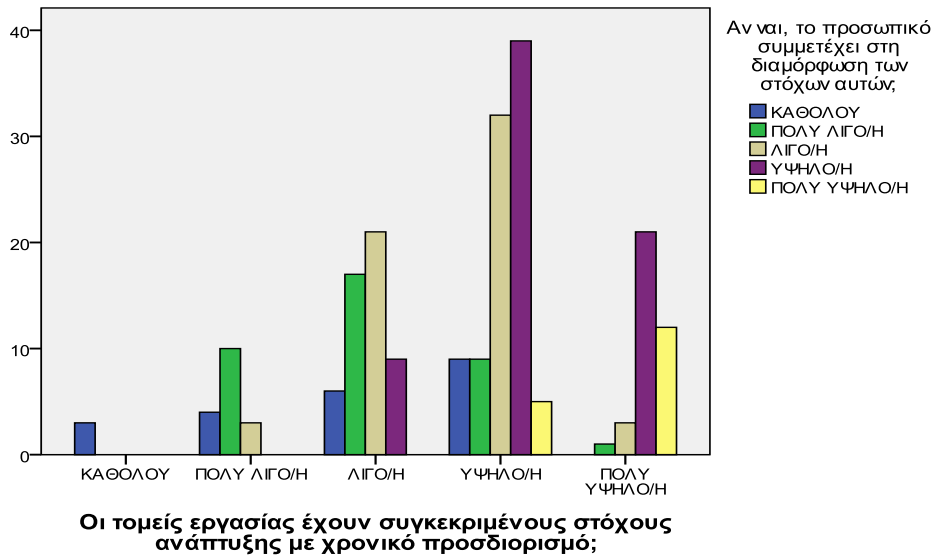
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων, Πίνακας Σ20 ↔ 21 Ομάδας Α, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ1. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β1-Β2 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



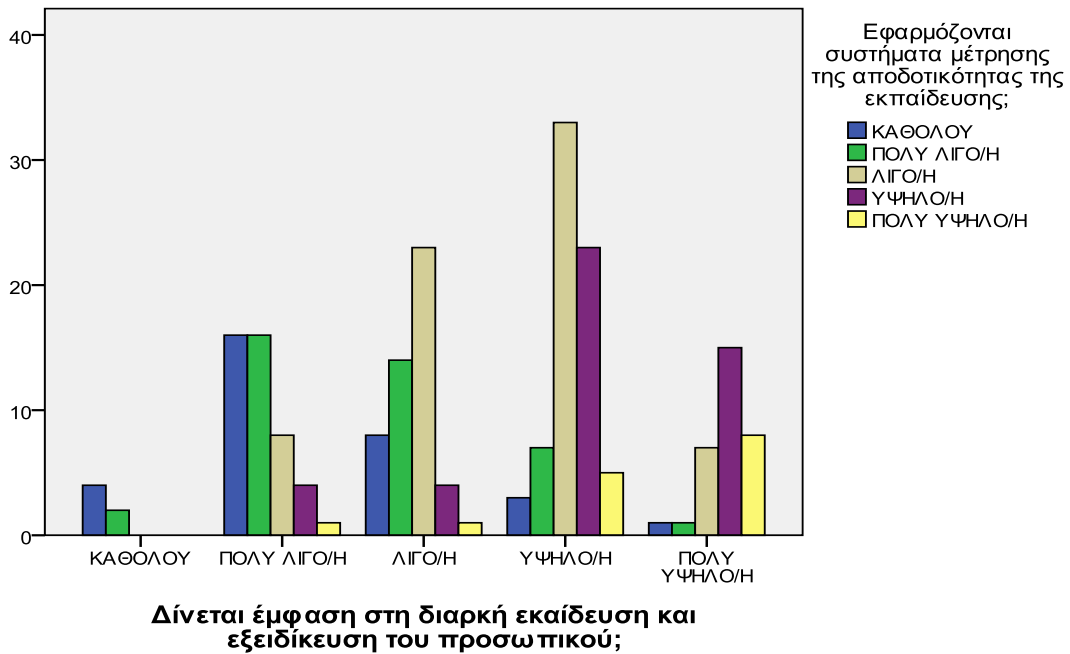
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ1 ↔ 2 Ομάδας Β, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ2. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β3-Β4 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



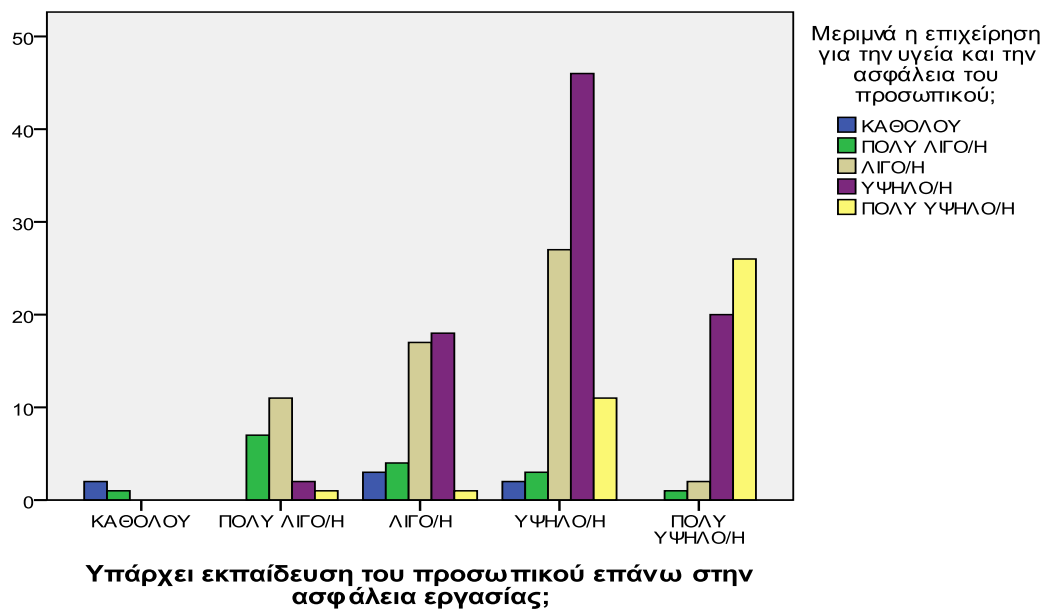
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ3 ↔ 4 Ομάδας Β, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ3. Συσχετίσεις ερωτήσεων Β7-Β13 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



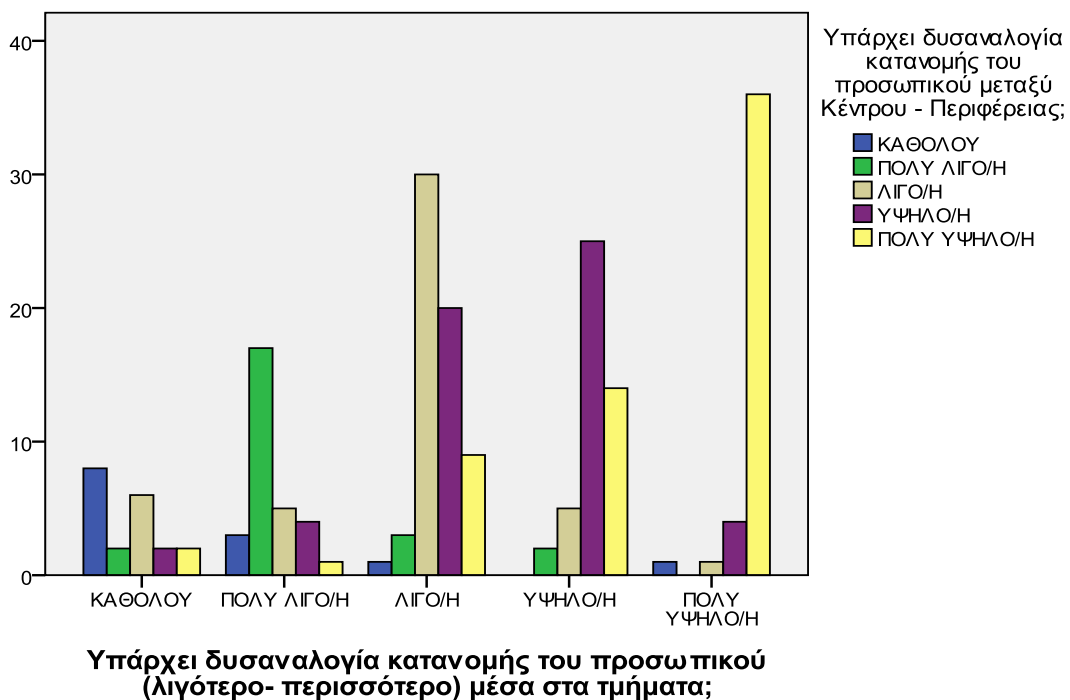
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ7 ↔ 13 Ομάδας Β, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ4. Συσχετίσεις ερωτήσεων B11-B20 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



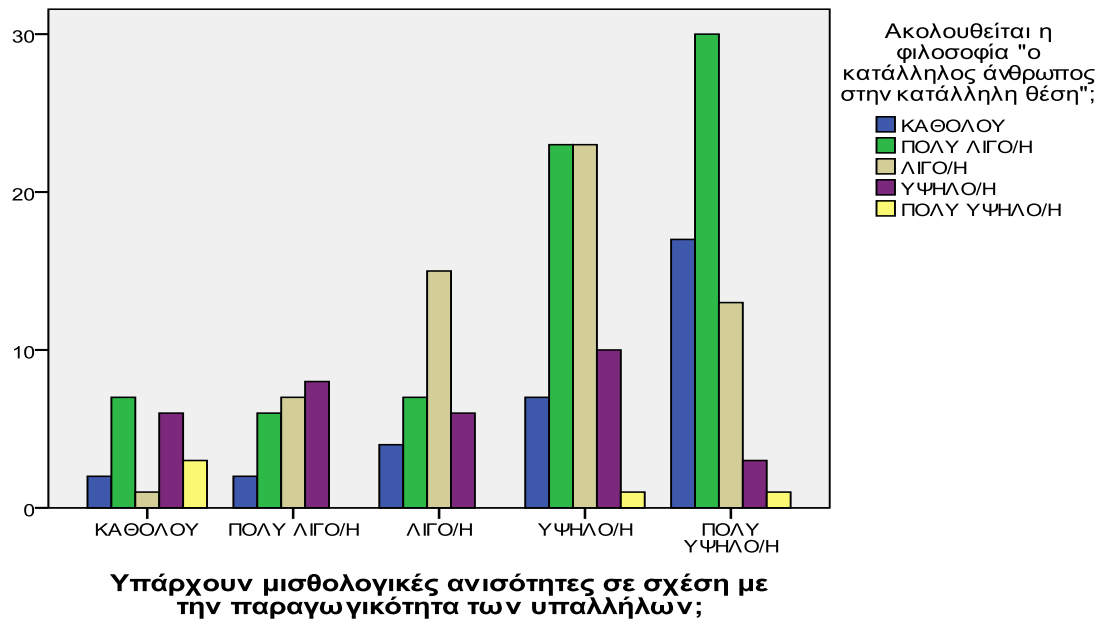
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ11 ↔ 20 Ομάδας Β, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ5. Συσχετίσεις ερωτήσεων B15-B16 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



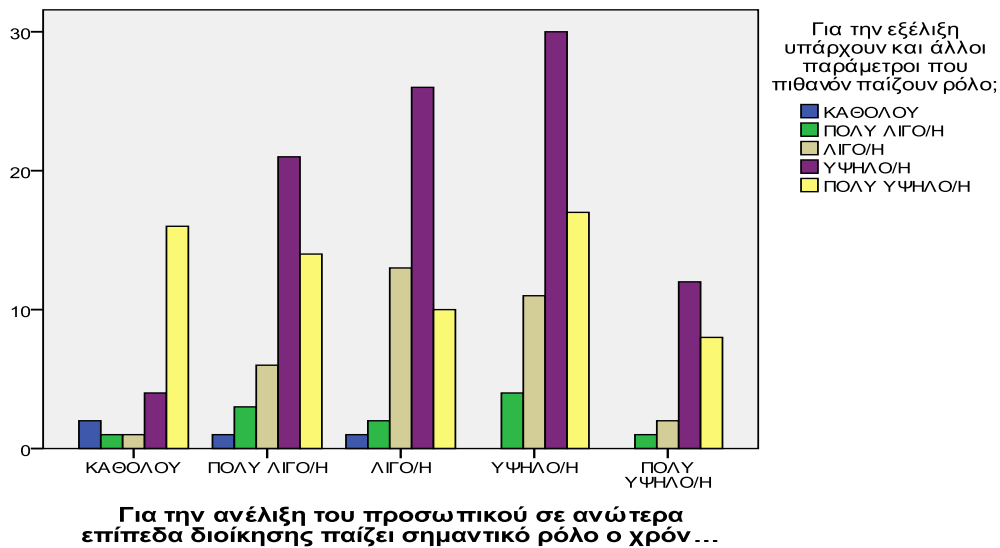
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ15 ↔ 16 Ομάδας Β, Παράρτημα Β

Γράφημα Δ6. Συσχετίσεις ερωτήσεις B19-B24 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



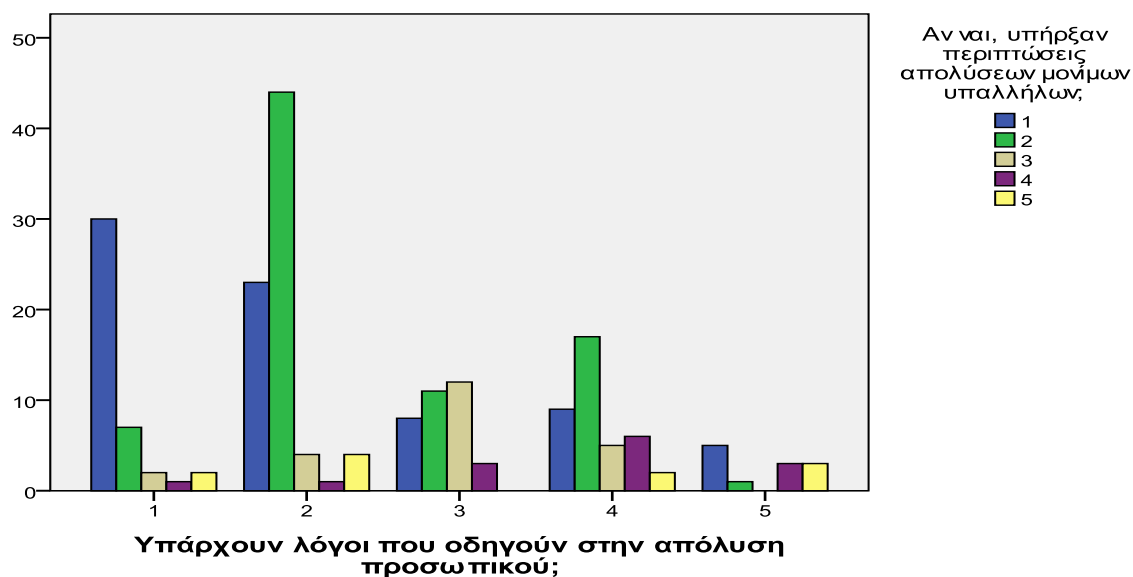
Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ19 ↔ 24 Ομάδας Β

Γράφημα Δ7. Συσχετίσεις ερωτήσεις B22-B23 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ22 ↔ 23 Ομάδας Β

Γράφημα Δ8. Συσχετίσεις ερωτήσεων B25-B26 ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β)



Πηγή: Συσχετίσεις ερωτήσεων Πίνακας Σ25 ↔ 26 Ομάδας Β

4.5 Συμπερασματικές διαπιστώσεις έρευνας, συζήτηση - προτάσεις

Περιβάλλον - Περιβαλλοντική στρατηγική και Κοινωνική Ευθύνη της ΔΕΗ Α.Ε.

Η κάλυψη των καθημερινών αναγκών εκατομμυρίων πολιτών, στον τομέα της βιομηχανίας, απαιτεί ενέργεια. Η παραγωγή ενέργειας οδηγεί σε παραγωγή διοξειδίου του άνθρακα, σε χημικά και βιομηχανικά τοξικά αέρια και απόβλητα κάθε είδους, ως συνάρτηση της βιομηχανοποίησης του πλανήτη για την εξυπηρέτηση ανθρώπινων υλικών ανέσεων. Το κόστος όμως για το περιβάλλον είναι βαρύ. Από την άλλη η εξοικονόμηση ενέργειας και η μείωση της κατασπατάλησης των ενεργειακών πόρων είναι σημαντικά επίσης ζητήματα, που πρέπει να απασχολούν τις επιχειρήσεις. Παλαιότερα οι πόροι της Γης ήταν περισσότεροι, ενώ σήμερα και με την πληθυσμιακή αύξηση οι πόροι δεν είναι επαρκείς. Έτσι τίθενται ζητήματα εξοικονόμησης ενέργειας, μείωσης των ρύπων που διοχετεύονται στο περιβάλλον αλλά και στροφή σε άλλες πηγές ενέργειας, φιλικές προς το περιβάλλον. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πρώτες τα αρνητικά για το περιβάλλον αποτελέσματα στο

παρόν και στο μέλλον, από την βιομηχανική διαδικασία παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Έτσι πρέπει να είναι οικολογικά σκεπτόμενες και να έχουν κοινωνική ευθύνη απέναντι στις πληθυσμιακές κοινωνίες. Είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις και μέσα από πολιτικές εκπαίδευσης να αλλάζουν τον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους στην κατεύθυνση του σεβασμού και της προστασίας στο περιβάλλοντος που τις φιλοξενεί. Τελικά είναι και ζήτημα αλλαγής νοοτροπίας για να ενδυναμώνουν τις πολιτικές της κοινωνικής τους ευθύνης.

Ακολούθως, η ΔΕΗ Α.Ε μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας, πρέπει να γίνει πιο ευαίσθητη στην προστασία των οικοσυστημάτων, διότι με την πάροδο των ετών τα προβλήματα ρύπανσης επιτείνονται. Είναι επιβεβλημένο, να αναλάβει τις ευθύνες της για την προστασία του περιβάλλοντος, για να συντελέσει στην αειφόρο ανάπτυξη της περιοχής. Μη ενεργώντας υπεύθυνα σε αυτή την κατεύθυνση τα προβλήματα της περιοχής θα διογκώνονται και οι επιπτώσεις στο βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων, όσο αφορά το κλίμα, τις ασθένειες, τις επιπτώσεις στη χλωρίδα και την πανίδα, θα αποκτούν ολοένα μη αναστρέψιμο χαρακτήρα. Ήδη γίνονται μετεγκαταστάσεις ολόκληρων οικισμών εξαιτίας της εξόρυξης του λιγνίτη (πρόσφατα Κλείτος και σε εξέλιξη η Ποντοκόμη Κοζάνης). Αυτό από μόνο του καταδεικνύει ότι η επιχείρηση πρωτίστως ενδιαφέρεται περισσότερο να αναπτύξει περαιτέρω τις δραστηριότητές της και λιγότερο για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Δυστυχώς, τόσο τα στελέχη όσο και φορείς της περιοχής δεν φέρονται απόλυτα διατεθειμένοι να συζητήσουν σε ρεαλιστική βάση το ζήτημα της υποβάθμισης του οικοσυστήματος, ώστε να βρεθεί η όσο το δυνατό καλύτερη λύση για το περιβάλλον και το οικοσύστημα. Τα περιβαλλοντικά προβλήματα στις περιοχές της Περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας που σχετίζονται με την λειτουργία των ενεργειακών εγκαταστάσεων είναι χρόνια και πολλαπλά. Τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά ιδιαίτερα στο Νομό Κοζάνης διαφοροποιούνται από αυτά ενός τυπικού επαρχιακού Νομού, εξαιτίας των πλούσιων κοιτασμάτων λιγνίτη που έχουν βρεθεί και αξιοποιούνται στην περιοχή. Ο λιγνίτης που στηρίζει το ενεργειακό ισοζύγιο της χώρας, μέχρι σήμερα εν έτη 2021, αποτέλεσε και αποτελεί τον άξονα της οικονομικής δραστηριότητας του Νομού Κοζάνης, είναι όμως ταυτόχρονα και η κύρια πηγή ρύπανσης και υποβάθμισης του περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, η λειτουργία των λιγνιτικών εγκαταστάσεων αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα. Ο λιγνίτης έχει συμβάλει βέβαια στην ανάπτυξη της περιοχής και στην δημιουργία θέσεων εργασίας μέσα από την απασχόληση προσωπικού στις λιγνιτικές μονάδες, τα ορυχεία (εξόρυξη λιγνίτη) και την επεξεργασία του λιγνίτη. Από την άλλη πλευρά όμως η «αποκλειστική» απασχόληση με τον λιγνίτη δεν επέτρεψε την προώθηση εναλλακτικών αναπτυξιακών στρατηγικών, κάτι που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται και σε αντικειμενικούς λόγους, όπως για παράδειγμα, τη δέσμευση από την ΔΕΗ Α.Ε. ικανού αριθμού εκτάσεων γης για αποκλειστική χρήση. Έτσι πέρα από τις καθαρά περιβαλλοντικές επιπτώσεις ή τις επιπτώσεις στην υγεία, η λειτουργία των λιγνιτικών μονάδων έχει και αρνητική οικονομική συνιστώσα, ιδίως για παραγωγικούς κλάδους, όπως είναι η γεωργία. Η ρύπανση του περιβάλλοντος από τον λιγνίτη προέρχεται από δύο πηγές: τα ορυχεία και τους Ατμοηλεκτρικούς Σταθμούς (ΑΗΣ). Και στις δυο περιπτώσεις μεγάλο μέρος της ρύπανσης οφείλεται στην ελλιπή εφαρμογή μέτρων, μέσων και τεχνικών, που θα έκαναν εφικτή την συγκράτηση των επιβλαβών ρύπων. Στα ορυχεία π.χ. η μεταφορά σκόνης λιγνίτη σε ασκεπείς ταινιόδρομους, χωρίς προηγουμένως να έχει προηγηθεί διαβροχή, κάνει πολύ εύκολη την αερομεταφορά στο περιβάλλον σκόνης και σωματιδίων επικίνδυνων για την υγεία.

Παράλληλα, ιδιαίτερα η μόλυνση του αέρα από τους αέριους ρύπους είναι δυσδιάκριτη με γυμνό μάτι εκτός από τις τυχόν δυσάρεστες οσμές κατά διαστήματα. Βέβαια η αιθαλομίχλη στον περιβάλλοντα φυσικό χώρο των εργοστασίων και των λιγνιτικών μονάδων είναι διακριτή, όντας πολύ μεγάλες οι ποσότητες καπνού που βγαίνουν μαζικά από τα φουγάρα της ΔΕΗ Α.Ε., εξαιτίας της καύσης του λιγνίτη. Έτσι αλλοιώνεται η ποιότητα του αέρα ποικιλότροπα: α) με την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων διοξειδίου του άνθρακα, που επιταχύνει το φαινόμενο του θερμοκηπίου, με αποτέλεσμα την αύξηση της θερμοκρασίας τοπικά και γενικότερα. β) Με την παραγωγή των χημικών από τα εργοστάσια της ΔΕΗ Α.Ε. όπως οι χλωροφθοράνθρακες, που μεγαλώνει την τρύπα του όζοντος στην στρατόσφαιρα επιτρέποντας υψηλότερα επίπεδα επιζήμιας ηλιακής ακτινοβολίας. γ) Με τα βιομηχανικά τοξικά αέρια που απελευθερώνονται στην ατμόσφαιρα και ταξιδεύουν σαν σύννεφα, τελικά γίνονται βάση όξινης βροχής με βαρύτερες συνέπειες στον

άνθρωπο οργανισμό και στο έδαφος- υπέδαφος (γεωργικές καλλιέργειες, τροφική αλυσίδα κ.λπ.).

Στη συνέχεια, ο προβληματισμός για την προετοιμασία της ΔΕΗ Α.Ε. στη κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού σε νέες μορφές ενεργειακής απόδοσης και στην πράσινη ανάπτυξη είναι μεγάλος. Άλλωστε είναι ένα θέμα που δεν επιδέχεται εφησυχασμό.

Συνοψίζοντας, γίνεται αντιληπτό ότι τα κεντρικά περιβαλλοντικά προβλήματα, που ανακύπτουν ιδίως στον Νομό Κοζάνης και οφείλονται στην λειτουργία των λιγνιτικών εγκαταστάσεων, αποτυπώνονται στις απαντήσεις ενώ πολλά εξειδικεύονται από τα ελεύθερα κείμενα που κατέγραψαν οι ερωτώμενοι στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα: 1) υψηλές εκπομπές ατμοσφαιρικών ρύπων και αερίων του θερμοκηπίου από τις ενεργειακές μονάδες. 2) Υποβάθμιση του εδάφους, των επιφανειακών και υπογείων υδάτων εξαιτίας δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον λιγνίτη. 3) Μη ολική μετεγκατάσταση οικισμών που βρίσκονται πολύ κοντά σε λιγνιτικές εγκαταστάσεις. Μέχρι σήμερα έχουν μετεγκατασταθεί με απαλλοτριώσεις, από ένα πλήθος Δημοτικών Διαμερισμάτων, μόνο τρία (Χαραυγή, Καρδιά, Κλείτος και μια ομάδα Κοινοτήτων στην εδαφική περιοχή των Σερβίων που δημιουργήθηκε η τεχνητή λίμνη). Αμφίβολο είναι πλέον, αν συνεχισθεί η μετεγκατάσταση λόγω της διαφανόμενης αλλαγής της ενεργειακής πολιτικής στη χώρα με τη στροφή σε ήπιες και εναλλακτικές μορφές ενέργειας (φωτοβολταϊκά πάρκα, αιολική ενέργεια), αλλά και λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα και βέβαια τελευταία, η επικειμένη ιδιωτικοποίηση μεγάλου μέρους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν αμφιβολίες για την, α) δέσμευση μεγάλων εκτάσεων και την μη (επαν-)απόδοσή τους στην τοπική κοινωνία μετά την αποκατάστασή τους, β) έλλειψη ενημέρωσης ως προς τα επίπεδα ρύπανσης και τις πραγματικές επιπτώσεις στην υγεία των κατοίκων της περιοχής, γ) προβληματική εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και των εγκεκριμένων περιβαλλοντικών όρων των εγκαταστάσεων. Αυτά δεν αποτελούν μόνο προβλήματα της περιοχής αλλά αφορούν ολόκληρο τον πλανήτη και υπάρχουν κυρίως εκεί όπου δραστηριοποιούνται τέτοιου τύπου ρυπογόνες επιχειρήσεις. Υποχρέωση όλων των οργανισμών είναι να συντελούν στην προσπάθεια

για την προστασία του περιβάλλοντος με κάθε τρόπο και να συμμορφώνονται με τις ισχύουσες νομοθεσίες διεθνείς και εσωτερικές για την προστασία του περιβάλλοντος.

Ακολούθως, το πρώτο πεδίο της έρευνας είχε 4 κατευθύνσεις διερεύνησης: 1) την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο περιβάλλον, 2) την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, 3) τη λειτουργία της ανταποδοτικότητας απέναντι στις τοπικές κοινωνίες, με την θεσμοθέτηση του Ειδικού Τοπικού Πόρου, και 4) τις επιπτώσεις από την ενδεχόμενη ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε.

Πιο συγκεκριμένα, η ΔΕΗ Α.Ε. προσπαθεί να αντισταθμίσει το υψηλό περιβαλλοντικό κόστος που συνεπάγεται η λειτουργία της, ιδιαίτερα σε περιοχές που λειτουργούν εργοστάσια λιγνίτη. Αυτό οδήγησε την επιχείρηση σε μία σειρά από περιβαλλοντικές ενέργειες. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο οι ενέργειές αυτές της ΔΕΗ Α.Ε. είναι αρκετές αλλά οι δράσεις που αφορούν την Δυτική Μακεδονία κρίνονται ως μη ανάλογες του περιβαλλοντικού κόστους και επομένως ως ανεπαρκείς. Το ίδιο και για την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία ως προς την υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Κατ' αρχήν η ΔΕΗ Α.Ε. πράττει σωστά με το να αντικαθιστά τα ηλεκτροστατικά της φίλτρα όταν φθείρονται από την μακροχρόνια χρήση αλλά και όταν αλλάζει η σύσταση του λιγνίτη. Καταβάλλει προσπάθεια με αυτήν την συστηματική κίνηση να μειώνει τις αιτίες μόλυνσης του περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας σε αντίστοιχες ερωτήσεις και μέσα από τα ελεύθερα κείμενα, προκύπτει, ότι από τη μία, υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης των εδαφών των ορυχείων και ότι αλλάζουν τα ηλεκτροστατικά φίλτρα για την βέλτιστη απόδοσή τους, αλλά από την άλλη δεν είναι ευδιάκριτη η οργάνωση πολιτικών προστασίας των οικοσυστημάτων με δομημένη ποιοτική περιβαλλοντική διαχείριση. Από τη συνολική πρακτική εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής της ΔΕΗ Α.Ε. δεν υπάρχει ικανοποίηση στους πολίτες της περιοχής, αντίθετα παρατηρείται έντονη δυσπιστία και δυσφορία από την ελλειμματική πολιτική στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος. Η περιβαλλοντική στρατηγική της ΔΕΗ Α.Ε. τυπικά ήταν ευθυγραμμισμένη με τους

στόχους της ενεργειακής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Υπουργείου Περιβάλλοντος Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής μέχρι το 2020 (20% Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, 20% εξοικονόμηση ενέργειας, 20% μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου) και τις θεσμικές παρεμβάσεις για την κλιματική αλλαγή και την προστασία του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη της Εθνικής Οικονομίας. Η ΔΕΗ Α.Ε. επιδιώκει την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητές της (εξόρυξη λιγνίτη, παραγωγή, μεταφορά και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας). Αυτό επιτυγχάνεται, ως ένα βαθμό, όσο η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί βασικό κριτήριο στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης.

Παράλληλα, στην κατεύθυνση αυτή εφαρμόζονται δύο πολιτικές στην τοπική κοινωνία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και ανήκουν στο πεδίο της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης, απέναντι στους ανθρώπους και στο περιβάλλον: α) η παροχή του Τοπικού Πόρου Ανάπτυξης, κονδύλια που προκύπτουν από την επιβολή τέλους (0,4% επί του κύκλου εργασιών της ΔΕΗ Α.Ε.) και χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων υποδομής, ανάπτυξης και προστασίας περιβάλλοντος των Νομών Κοζάνης, Φλώρινας και Αρκαδίας, και β) η λειτουργία της τηλεθέρμανσης, παροχή θέρμανσης σε όλα τα νοικοκυριά των αστικών κέντρων της περιοχής, με υπόγεια εγκατάσταση και συνεχή διακίνηση θερμού νερού, με την αξιοποίηση των υδάτων των Ατμοηλεκτρικών Σταθμών.

Πεδίο ενεργειών

Στην πορεία του χρόνου και κάτω από την πίεση των τοπικών κοινωνιών άρχισαν να φαίνονται σημάδια οικολογικής συνείδησης της επιχείρησης και προσπάθειες αποτροπής της μόλυνσης του περιβάλλοντος της περιοχής. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι μεγάλο ποσοστό πολιτών δεν είναι ικανοποιημένο από την προστασία του οικοσυστήματος και της βιοποικιλότητας της περιοχής, από την εφαρμογή ανάλογων συστημάτων. Βέβαια, είναι αλήθεια ότι, αναλαμβάνονται τέτοιες πρωτοβουλίες, αν και όχι σε επιθυμητό βαθμό. Επαληθεύεται από τα ευρήματα ότι η ΔΕΗ Α.Ε. σε

θέματα που αφορούν την λειτουργία της στο εσωτερικό της περιβάλλον είναι περισσότερο ενεργή. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις Α5, Α6 συμφωνούν με τις απαντήσεις των ερωτήσεων Α3 & Α4. Στο κομμάτι της φροντίδας των εδαφών των ορυχείων της, της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων αλλά και στο κομμάτι της αναβάθμισης της ενεργειακής αποδοτικότητάς της με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας και την περιβαλλοντική προστασία ασχολείται με προσοχή. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι αναγκαίο και χρήσιμο η ΔΕΗ Α.Ε. να υλοποιεί τέτοια προγράμματα για να αναβαθμίζει τις υφιστάμενες μονάδες ώστε να αυξάνει την ενεργειακή της αποδοτικότητα και να εξοικονομεί ενέργεια, προστατεύοντας το περιβάλλον από τους ρύπους. Η ΔΕΗ Α.Ε καταφέρνει να ελαττώνει τα απόβλητά της στο οικοσύστημα της περιοχής όπου, εκτός του ότι είναι μια δυσάρεστη εικόνα, τα περισσότερα από αυτά είναι οργανικά και σύντομα διαλύονται μέσω της φυσικής τροφικής αλυσίδας μετατροπής, σε κάτι άλλο επιβλαβές. Ιδιαίτερα όταν τα απόβλητα καταλήγουν σε λίμνη, ως οργανικά απόβλητα στο νερό, καταναλώνονται από βακτήρια, που στερούν το νερό από οξυγόνο, το οποίο με την σειρά του παύει να είναι κατάλληλο ως υδροβιότοπος.

Επιπρόσθετα, αποτελεί παρέμβαση η ΔΕΗ Α.Ε. να ανακυκλώνει τα απόβλητά της διότι πρόκειται και για απόβλητα που, ως ένα βαθμό με την πάροδο του χρόνου, γίνονται ραδιενεργά. Μεγαλύτερη όμως πρόκληση για την Δ.Ε.Η Α.Ε είναι η μόλυνση του αέρα. Πρέπει να βρει τρόπους να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα ή τουλάχιστον να το ελαττώσει. Γνωρίζουμε ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορα φίλτρα στα φουγάρα του εργοστασίου παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, ώστε να μειώνεται η εξαγωγή διοξειδίου του άνθρακα και διάφορων ρύπων στον αέρα. Όμως υποχρέωσή της είναι να ενδιαφέρεται για την συντήρηση αυτών των φίλτρων, με επιβεβλημένη κατά τακτά χρονικά διαστήματα την αλλαγή τους, όταν χρειάζεται. Έχει κόστος για τον οργανισμό, αλλά προστατεύεται το περιβάλλον της περιοχής και η ποιοτική ζωή των κατοίκων, πράγματα που δεν αποτιμώνται με οικονομικά κόστη. Το βασικό εργαλείο ανακύκλωσης αποβλήτων στην περιοχή είναι δημοτικοσυνεταιριστική επιχείρηση ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε (Διαχείριση Απορριμμάτων Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας), πρωτοβουλία του Δήμου Κοζάνης. Είναι μια πρωτοπόρα για τη χώρα εταιρεία σχεδιασμού, υλοποίησης αποκατάστασης του

φυσικού περιβάλλοντος, μέσα από την ανάκτηση και αξιοποίηση των φυσικών πόρων. Κύριο αντικείμενο της Εταιρείας είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η λειτουργία του ΟΣΔΑ (Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Απορριμμάτων) της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, σύμφωνα με το Σχέδιο Διαχείρισης του 1995. Η ίδρυση της βασίστηκε στην Οικονομοτεχνική Μελέτη Σκοπιμότητας του 1996 και η έναρξη της λειτουργίας της σηματοδοτήθηκε με τη δημοσίευση του καταστατικού της στο ΦΕΚ (1998). Μέτοχοι είναι οι Δήμοι Γρεβενών, Καστοριάς, Φλώρινας, Κοζάνης & Πτολεμαΐδας και οι Τοπικές Ενώσεις Δήμων & Κοινοτήτων (ΤΕΔΚ) των τεσσάρων Νομών της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας.

Ακολούθως, η ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε. υπηρετεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης απορριμμάτων με μηχανική αποκομιδή, μεταμόρφωση, ανάκτηση και ανακύκλωση, μηχανική επεξεργασία και αξιοποίηση, υγειονομική ταφή και διαχείριση ειδικών απορριμμάτων. Αντικείμενα δραστηριότητας είναι η ανάπτυξη & διαχείριση συστημάτων, προμήθειες εξοπλισμού, εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών περιβαλλοντικών & τεχνικών, η δημοπράτηση & επίβλεψη κατασκευών, ανάπτυξη Software και ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών είναι, κατά μια έννοια, το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που εξασφαλίζουν ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών και ικανοποιεί εκπνερασμένες ή συναγόμενες ανάγκες τους.

Στη συνέχεια, τα ευρήματα της έρευνας στηρίζουν την άποψη ότι οι παροχές ανταποκρίνονται στο κόστος του ρεύματος αλλά από τη άλλη οι όποιες αυξήσεις γίνονται στους λογαριασμούς του ρεύματος δεν αφορούν περαιτέρω αύξηση παροχών αλλά εξυπηρετούν άλλες οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης. Μετακυλύονται δηλαδή τα όποια διαχειριστικά κόστη στους καταναλωτές. Επομένως, οι ίδιοι οι παραγωγοί και διανομείς (σήμερα ΑΔΜΙΕ) του προϊόντος ηλεκτρικού ρεύματος υποστηρίζουν ότι οι εκάστοτε αυξήσεις των τιμολογίων του ρεύματος δεν συνδέονται με αύξηση των υπηρεσιών προς τους καταναλωτές, αλλά καλύπτουν ανάγκες διαφορετικών της ποιότητας πολιτικών.

Επιπρόσθετα, ένα από τα αντισταθμιστικά προγράμματα της ΔΕΗ Α.Ε. είναι και ο «Ειδικός Τοπικός Πόρος», που καταβάλει η ΔΕΗ Α.Ε. στις περιοχές που δραστηριοποιείται. Ούτε εδώ φαίνεται η ΔΕΗ Α.Ε. να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των κατοίκων. Ενώ θεσμοθετήθηκε με σκοπό να συμβάλει στην ανάπτυξη αυτών των περιοχών τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά και αυτό αποτυπώνεται και στο ερωτηματολόγιο. Για τον Τοπικό Πόρο Ανάπτυξης υπάρχουν πολλές στρεβλώσεις στη διαχείρισή του. Είναι αναγκαίο να αλλάξει η λογική χρήσης του. Ακόμα και σήμερα ακολουθείται η παλιά λανθασμένη λογική των Δήμων, που είναι αποδέκτες του ΤΠΑ, «να πάρουμε τα λεφτά να βουλώσουμε τρύπες στους προϋπολογισμούς μας». Βέβαια το ελαφρυντικό σήμερα είναι ότι δεν διαθέτουν τα χρήματα που είχαν προ οικονομικής κρίσης. Ο Πόρος είναι εργαλείο που αφορά την αειφόρο ανάπτυξη και τις επόμενες γενιές. Κάνοντας όμως απολογισμό για το πως ξοδεύτηκε στην πορεία των χρόνων ο Πόρος, τα συμπεράσματα είναι απογοητευτικά. Καταλήγουμε ότι δεν κατευθύνθηκε στην ανάπτυξη, παρέκκλιε του στόχου που αποτελεί λόγο της θεσμοθέτησής του.

Ακολούθως, όσο αφορά την επικείμενη ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα ευνοήσει περισσότερο τη λειτουργία της και την καλύτερη αξιοποίηση των δικών της πόρων αλλά πολύ λιγότερο την κοινωνία ως σύνολο. Στην κατεύθυνση αυτή υπάρχει και μια ισχυρή τάση, ιδιαίτερα κάτω από το βάρος των τελευταίων εξελίξεων του Απριλίου 2017 για την ιδιωτικοποίηση του 40% της ΔΕΗ Α.Ε., που υποστηρίζει ότι θα βλάψει την ίδια τη λειτουργία και την ανάπτυξή της και ακόμα περισσότερο θα βλάψει το κοινωνικό σύνολο, δεδομένου ότι το ρεύμα θεωρείται κοινωνικό αγαθό.

Ανθρώπινοι πόροι

Η ΔΕΗ Α.Ε. έχει εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας. Ο κανονισμός ισχύει για κάθε τμήμα της επιχείρησης και εφαρμόζεται ανάλογα με τη δραστηριότητα και τις ειδικότητες. Η εφαρμογή του όμως φαίνεται ότι συναντά δυσκολίες και από τη διαδικασία απουσιάζει η συνέπεια. Ο τομέας παραγωγής, δουλεύει με στόχους επίτευξης αλλά οι στόχοι διαμορφώνονται από την διοίκηση χωρίς τη συμμετοχή των

εργαζομένων. Η πολιτική προσλήψεων της επιχείρησης και η κάλυψη των θέσεων εργασίας γίνεται μέσω ΑΣΕΠ και αυτό δίνει μία κάποια αξιοπιστία στην επιλογή των προσώπων. Στην διαδικασία πρόσληψης δεν εφαρμόζεται η μέθοδος της συνέντευξης των υποψηφίων. Ο τομέας εκπαίδευσης οργανώνει προγράμματα κατάρτισης αλλά αυτά δεν είναι αρκετά από το προσωπικό. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια η εκπαίδευση έχει μειωθεί δραστικά. Από την άλλη φαίνεται, επίσης, ότι δεν υπάρχει παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο της πανεπιστημιακής και της θεσμοθετημένης επαγγελματικής εκπαίδευσης (π.χ. προσφορά νέων ειδικοτήτων) και συνεργασία με τους παραπάνω εκπαιδευτικούς φορείς αλλά και η εκπαιδευτική πολιτική της επιχείρησης δεν ακολουθεί, στο βαθμό που θα έπρεπε, τις ανάγκες κατάρτισης που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας. Επιπρόσθετα, στο σοβαρό θέμα της κατανομής των εργαζομένων στα τμήματα υπάρχει πράγματι η αντίληψη ότι σε κάποια τμήματα υπάρχουν περισσότεροι εργαζόμενοι και σε άλλα αρκετά λιγότεροι. Περίπου οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι όντως υπάρχει δυσαναλογία κατανομής προσωπικού, με αποτέλεσμα ζωτικά τμήματα της παραγωγής να υπολειμθούν λόγω έλλειψης προσωπικού και σε άλλα να πλεονάζει το προσωπικό πολλές φορές χωρίς εργασιακό αντικείμενο. Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο όσο αφορά την υψηλή διαφοροποίηση κατανομής προσωπικού μεταξύ Κέντρου και Περιφέρειας. Στο κέντρο υπηρετεί δυσανάλογα μεγάλο μέρος του προσωπικού, ενώ θα έπρεπε να συμβαίνει το αντίθετο, δεδομένου ότι θα έπρεπε να στελεχωθεί με περισσότερο προσωπικό η περιφέρεια, όπου εξελίσσεται όλη η διαδικασία της παραγωγής του ηλεκτρικού ρεύματος. Οι πολλοί επιλέγουν να εργάζονται στα Κεντρικά της ΔΕΗ Α.Ε., στο Κέντρο της Αθήνας παρά στην Περιφέρεια για πολλούς και διάφορους λόγους. Οι λόγοι έχουν σχέση με την υπερσυσσώρευση προσωπικού στο Κέντρο, τη στιγμή που απουσιάζουν πολιτικές ορθολογικής κατανομής του προσωπικού ανάμεσα σε Κέντρο - Περιφέρεια και αποκέντρωσης προς τη Περιφέρεια. Το θέμα της ανταπόδοσης του προσωπικού ανάλογα με την αποδοτικότητά του άπτεται με την λειτουργική αξιολόγηση του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Το σύστημα αξιολόγησης των υπάλληλων της ΔΕΗ Α.Ε. είναι πολύ καλό, αλλά μάλλον στην πράξη εφαρμόζεται ισοπεδωτικά και όχι τόσο πραγματιστικά και αξιοκρατικά. Παράλληλα, οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο μισθός τους δεν ανταποκρίνεται στην προσφορά τους ή τουλάχιστον δεν υπάρχει

πλήρης αντιστοιχία προσφοράς - αμοιβής και αυτό γιατί το αξιολογικό σύστημα επίδοσης που ισχύει στη ΔΕΗ Α.Ε. λειτουργεί ισοπεδωτικά για το μεγαλύτερο πληθυσμό των υπαλλήλων όσο αφορά τα χρονοεπίδοματα, τις τριετίες, τις υπερωρίες κ.λπ. Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι δεν προβλέπεται η εξέλιξη των εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών και τα ευρήματα από την ομάδα ερωτημάτων Β για τις μισθολογικές ανισότητες καταδεικνύουν σε μεγάλο ποσοστό 62,8% ότι τέτοιου είδους ανισότητες υπάρχουν και στη ΔΕΗ Α.Ε.

Πιο συγκεκριμένα, οι διαφορές των μισθών προκύπτουν από τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τη θέση εργασίας που κατέχουν, τα χαρακτηριστικά του κλάδου παραγωγής, της επιχείρησης όπου εργάζονται και την ειδικότητα τους. Τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με τους συνήθεις ορισμούς του ανθρώπινου κεφαλαίου, που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, τις δεξιότητες του ατόμου, την επαγγελματική εμπειρία, τις εργασιακές ικανότητές του, την ηλικία και το φύλο του. Τα χαρακτηριστικά αυτά αντανακλούν την πολυμορφία που διακρίνει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού ως προς την ικανότητα του ατόμου για εργασία και εξηγεί ένα μεγάλο μέρος των διαφορών που στηρίζουν τους ατομικούς μισθούς. Αυτά δεν είναι τόσο εμφανή στον δημόσιο τομέα, όπου κατά τεκμήριο, παρατηρείται "ισοπέδωση" όσο αφορά την ανέλιξη του προσωπικού και υπάρχει μικρή συνάφεια ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την μισθολογική κατάσταση. Δεν αμφισβητείται ότι η εργασία μέσα στα ορυχεία εξόρυξης του ορυκτού λιγνίτη δεν είναι καθόλου εύκολη, ενώ αντίθετα είναι και επικίνδυνη από άποψη ασφάλειας. Επιπλέον είναι και ανθυγιεινή για τους εργαζόμενους και για το γενικότερο περιβάλλον. Συχνά δυστυχώς, προκύπτουν διάφορα άσχημα περιστατικά που συμβαίνουν στα εργοστάσια παραγωγικής ενέργειας της ΔΕΗ Α.Ε., όπως θανατηφόρα ατυχήματα, ηλεκτροπληξίες εργατών και άλλα πάσης φύσης ατυχήματα στα ορυχεία.

Επιπρόσθετα, όλοι οι δρώντες παραγωγικοί οργανισμοί έχουν υποχρέωση να επιμελούνται την κατάσταση του χώρου εργασίας, ώστε να είναι όσο το δυνατόν καλύτερος και ασφαλέστερος, για τη ζωή των εργαζομένων αλλά και της υπόλοιπης κοινωνίας. Εδώ η ΔΕΗ Α.Ε. φαίνεται να έχει το αίσθημα της κοινωνικής εταιρικής

ευθύνης προς την τοπική κοινωνία και εσωτερικά προς τους εργαζομένους. Είναι χρέος της να παρέχει εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ασφαλείς συνθήκες και ποιότητα υποδομής. Με αυτόν τον τρόπο δείχνει το ενδιαφέρον και το σεβασμό προς τους εργαζομένους, ενδιαφέρεται για την εικόνα και τη φήμη της απέναντι στην κοινωνία, σε ανθρώπους και οργανισμούς έχοντας πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, δημόσιες ή ιδιωτικές. Στον τομέα της ασφάλειας εργασίας η ΔΕΗ Α.Ε. δείχνει ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη οργανώνοντας τακτικά σεμινάρια επάνω στο θεματικό αντικείμενο της ασφάλειας εργασίας, πέρα από τα μέτρα προστασίας που πάντα πρέπει να τηρούνται αυστηρά. Στην πραγματικότητα έχουν κατά καιρούς συμβεί και θανατηφόρα ατυχήματα ιδιαίτερα στους χώρους εξόρυξης του λιγνίτη, στα ορυχεία, εκεί που οι συνθήκες εργασίας είναι αρκετά επικίνδυνες και πρέπει να υπάρχει εγρήγορση.

Στη συνέχεια, από τα ευρήματα προκύπτει ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων που από χρόνια υλοποιείται στα εκπαιδευτικά κέντρα της επιχείρησης απαντάει στις προκλήσεις των καιρών στα θεματικά αντικείμενα της διοίκησης, του management, στα τεχνικά θεματικά αντικείμενα και στα θέματα της ασφάλειας εργασίας. Ως ένα σημείο σχεδιάζεται με βάση τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας, είναι όμως ανάγκη, στον πολύ ευαίσθητο τομέα της εκπαίδευσης να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα, να οργανωθεί καλύτερα από τη διεύθυνση εκπαίδευσης κεντρικά, πάντα προς την κατεύθυνση του εμπλουτισμού και του εκσυγχρονισμού των θεματικών αντικειμένων κατάρτισης και να είναι διαρκής, υπηρετώντας τη διαβίου μάθηση. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν πρέπει να αποτιμάται ως κόστος αλλά ως επένδυση. Στον ευαίσθητο τομέα της εκπαιδευτικής πολιτικής της ΔΕΗ Α.Ε. που προάγει την περιβαλλοντική συνείδηση των εργαζομένων φαίνεται ότι δεν υπάρχει επαρκής σχεδιασμός και υλοποίηση τέτοιου ενδιαφέροντος προγραμμάτων κατάρτισης.

Ακολούθως, όσο αφορά τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών ενεργειών, η επιχείρηση δεν φαίνεται να έχει κάποιο λειτουργικά εφαρμοζόμενο και συγκροτημένο σχέδιο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, έτσι ώστε διαχρονικά να κρίνεται η μετέπειτα παρουσία των

εργαζομένων στους χώρους εργασίας, σε συνάρτηση με το βαθμό εφαρμογής των όσων διδάχθηκαν. Αυτό αποτελεί και αξιολογική διαδικασία και οδηγό για το μέλλον, στο βαθμό που δείχνει την ανάγκη ενδυνάμωσης της εκπαίδευσης, όπου υπάρχει ανάγκη, σε ουσιώδη εργασιακά αντικείμενα. Συμπληρωματικά στο θέμα της εκπαίδευσης υπάρχουν και αρκετές αρνητικές απόψεις υπάλληλων που δεν είχαν πρόσβαση σε αυτήν σε σχέση με κάποιους άλλους που επιλέγονται να συμμετέχουν συχνά. Εγκύπτει κάποιο πρόβλημα αξιολογικής επιλογής στη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Άλλωστε προκύπτει, ότι στο ουσιαστικό θέμα της εκπαιδευτικής πολιτικής, η ΔΕΗ Α.Ε. σε όλα τα επίπεδα παρουσιάζει θετικό πρόσημο, με εξαίρεση την αρνητική τάση τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των οικονομικών προβλημάτων της επιχείρησης.

Παράλληλα, όσο αφορά τη φιλοσοφία, αν ο κατάλληλος άνθρωπος βρίσκεται στη κατάλληλη θέση στο χώρο εργασίας, επάνω από τους μισούς ερωτηθέντες απάντησαν πως δεν βρίσκεται ο κάθε άνθρωπος στη θέση την οποία πρέπει να υπηρετεί και να καλύπτει, αλλά αντίθετα μόνο το 19% από αυτούς που ερωτήθηκαν πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι καλύπτουν τις θέσεις των ειδικοτήτων τους αξιολογικά. Το κριτήριο της αξιολογίας όσο αφορά την ανέλιξη σε υψηλές θέσεις ευθύνης δεν φαίνεται να είναι τόσο ισχυρό. Λειτουργώντας αξιολογικά η οποιαδήποτε επιχείρηση εκτός από το να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας, καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει και το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων δίνοντάς τους την ευκαιρία να εξελιχθούν και να κατακτήσουν θέσεις εργασίας ανωτέρου επιπέδου. Στη βάση αυτής της άποψης, το άτομο που αποδίδει ή μπορεί να αποδώσει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να αμείβεται με μεγαλύτερες αποδοχές από συναδέλφους, που αποδίδουν λιγότερο, λόγω θέσης και ικανοτήτων. Βέβαια ένα στοιχείο το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζει την εξέλιξη κάποιου ατόμου στο χώρο εργασίας είναι και το φύλο. Οι έντονες διαφοροποιήσεις στις εργασιακές θέσεις κατά φύλο παγίωσαν έναν αυθαίρετο, συμβατικό διαχωρισμό των θέσεων εργασίας σε «ανδρικές» και «γυναικείες». Οι γυναίκες συγκριτικά με τους άνδρες κατέχουν θέσεις εργασίας με ελάχιστη αυτονομία, χαμηλότερο γόητρο, λιγότερη εμπλοκή σε διαδικασίες λήψης

αποφάσεων και μεγαλύτερη εποπτεία από τους άνδρες. Αντίθετα, οι άνδρες έχουν περισσότερες πιθανότητες σε σύγκριση με τις γυναίκες να κατέχουν θέσεις διευθυντών και έτσι θέσεις γενικών διευθυντών σε επιχειρήσεις κατέχουν σε συντριπτική πλειοψηφία οι άνδρες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ΕΚΕ, ως ιδέα, ωθεί τους οργανισμούς να δρουν εθελοντικά σε ένα διττό πεδίο περιβαλλοντικού και κοινωνικού και ενδιαφέροντος και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Βασική ιδέα της ΕΚΕ είναι, ότι, επιχείρηση και κοινωνία διαπλέκονται, παρά το ότι αποτελούν χωριστές οντότητες. Η ΕΚΕ με την έννοια της φιλανθρωπίας, έχει τις ρίζες της στις ΗΠΑ, σταδιακά όμως επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο με βασικό πεδίο δράσης την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμβολή στην αιεφόρο ανάπτυξη.

Η αναγνώριση από τις σύγχρονες κοινωνίες της ανάγκης για ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη και των θεμελιωδών αλλαγών που αυτή προϋποθέτει για τον τρόπο που οργανώνονται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αποτελεί την κύρια αιτία για την ανάπτυξη και διάδοση της ιδέας της ΕΚΕ. Δεν είναι άλλωστε τυχαία η απομάκρυνση των σύγχρονων επιχειρήσεων από τον αμιγώς επιχειρηματικό και κερδοσκοπικό τους ρόλο, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, όπου η έννοια της ΕΚΕ καθίσταται ολοένα και περισσότερο δημοφιλής. Με τις πολιτικές αυτές οι επιχειρηματικοί οργανισμοί αποσκοπούν στη μακροπρόθεσμη αύξηση της απόδοσής τους μέσα από πρακτικές, που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή, άτομα και ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ακολούθως, η έννοια της ΕΚΕ εξελίσσεται διαρκώς, ώστε να συμπεριλάβει και τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών για τη θέσπιση προτύπων, την συστηματική παρακολούθηση, τον έλεγχο και την πιστοποίηση των διαδικασιών κοινωνικού ελέγχου, που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Την προώθησή της επιδιώκουν ολοένα και περισσότερες διεθνείς πρωτοβουλίες, οι οποίες ασκούν επιρροή ακόμα και στη στάση και συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού απέναντι στα καταναλισκόμενα προϊόντα αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους και στη στάση τους απέναντι στους εργοδότες.

Επιπρόσθετα, η ΕΚΕ προσφέρει μία σειρά ωφελειών προς τις επιχειρήσεις, όπως είναι η προσφορά ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων, η βελτίωση εικόνας και φήμης, η οικοδόμηση αμοιβαία επωφελών σχέσεων και συμμαχιών με ευρεία γκάμα φορέων και οργανισμών και η αρμονική και συνεργατική ανάπτυξη με, και για τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές τους.

Στη συνέχεια, η ΕΚΕ προωθείται ιδιαίτερα στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι και η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει τη δημιουργία βιώσιμων και υπευθύνων επιχειρήσεων. Στην Ευρώπη, επιχειρηματικότητα σημαίνει δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλών δυνατοτήτων, δηλαδή επιχειρήσεων που θα αναπτυχθούν και θα προσφέρουν, μεταξύ άλλων, νέες θέσεις εργασίας. Ως εσωτερική επιχειρηματικότητα νοείται η δημιουργία νέων τομέων σε μία επιχείρηση. Επίσης, ο όρος της επιχειρηματικότητας εμπεριέχει ένα βαθμό ρίσκου σε κάθε εγχείρημα. Υπάρχουν οργανισμοί, που προάγουν την επιχειρηματικότητα και τις νέες μορφές της, όπως είναι η κοινωνική επιχειρηματικότητα, σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο (πχ JCI, JADE, EUROOPEN, κ.λπ.).

Όμως, η αντίληψη ότι, ως έννοια, η επιχειρηματικότητα εξαντλείται στην καταμέτρηση των νέων επιχειρήσεων που ιδρύονται σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, είναι εσφαλμένη λόγω του ότι πλέον είναι ευρέως δεκτό ότι η επιχειρηματικότητα, με την ευρεία της έννοια, εκφράζει, πάνω απ' όλα, "τρόπο σκέψης" και συμπεριφοράς ατόμων ή ομάδων ατόμων σε όλες τους τις εκδηλώσεις. Κάποιες από τις σημαντικές δυσκολίες στην ανάπτυξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας, που ισχύουν και στην περίπτωση της Ελλάδας, είναι η ανεπαρκής χρηματοδότηση, οι συνθήκες αυτοαπασχόλησης, το νομοθετικό πλαίσιο, ο επενδυτικές ευκαιρίες και οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί. Τόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση σε κεντρικό επίπεδο όσο και οι κυβερνήσεις των χωρών μελών έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη λήψης μέτρων για την τόνωση της «Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας» ως αντίδοτο στο μεγάλο πρόβλημα της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης που σοβεί τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό, μπορεί να συμβάλλει και η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι ο

προσανατολισμός στη διεθνή αγορά, συνδέεται με τις αξίες και τα «πιστεύω» της επιχείρησης και συνεπώς αποτελεί χαρακτηριστικό της οργανωτικής της κουλτούρας.

Παράλληλα, εν όψει των εξελίξεων στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι και την εμφάνιση κρουσμάτων δολιοφθοράς κι αδιαφάνειας (πχ Enron), απαραίτητη είναι η υπόσταση και εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, το οποίο σχεδιάζεται και εφαρμόζεται στην πράξη δια μέσου του πλαισίου διακυβέρνησης, της ανάπτυξης κουλτούρας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς, της δήλωσης αξιών και του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς. Εδώ βασικό ρόλο διαδραματίζει η εταιρική διακυβέρνηση, η διαφύλαξη και ικανοποίηση όλων των έννομων συμφερόντων, εντός και εκτός της συγκεκριμένης οργάνωσης κάθε οργανισμού.

Ακολούθως, η άμβλυνση και σε τελική ανάλυση η εξάλειψη του σκεπτικισμού σχετικά με τις αρνητικές κοινωνικές συνέπειες της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μπορεί να επιτευχθεί δια μέσου της υιοθέτησης της ανάλυσης του μοντέλου των ανθρώπινων προσδοκιών και οργανωσιακών σκοπών (ή σκοπών της επιχειρηματικής οντότητας) που ανέπτυξαν καθηγητές όπως, Gerry Johnson, Kevan Scholes και Richard Whittington. Οι «ηθικές εταιρείες» παρουσιάζουν αξιοζήλευτη χρηματοοικονομική επίδοση και μπορούν να προσλάβουν και να διατηρήσουν το καλύτερο εργατικό δυναμικό αλλά και να καλλιεργήσουν θετικές μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές, πελάτες, επενδυτές και μετόχους. Είναι σε θέση να παρακάμψουν την παραδοξολογία της κερδοφορίας, να πετύχουν εξισορρόπηση σκοπού και κέρδους και να συμβάλουν θετικά στην άμβλυνση των εντεινόμενων κοινωνικών προβλημάτων και των χρηματοοικονομικών σκανδάλων. Άλλωστε, η συνεχής προσαρμογή στις απαιτήσεις και προσδοκίες της κοινωνίας αποτελεί τη θεμελιώδη προϋπόθεση στη μακροχρόνια επιχειρηματική βιωσιμότητα.

Επιπρόσθετα, το σημαντικότερο ίσως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν οι οργανισμοί είναι το εργατικό δυναμικό με υψηλές γνωστικές ικανότητες και πολλαπλές δεξιότητες. Ωστόσο, ανασταλτικούς παράγοντες για την αξιοποίησή του αποτελούν, ο ανεπαρκής σχεδιασμός και η κακή διάρθρωση των καθηκόντων, ο

περιορισμός της κινητικότητας των νέων ταλέντων από τους μόνιμους και παλαιότερους εργαζομένους, η αίσθηση των εργαζομένων ότι έχουν δικαιώματα και όχι ότι αντιμετωπίζουν προκλήσεις και τους παρέχονται κίνητρα για να αποδώσουν, η αδυναμία εναρμόνισής τους με διάφορες πρακτικές, η αποσύνδεση των μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου από την απόδοση και τους στόχους του οργανισμού και η αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων των επιμορφωτικών προγραμμάτων των εργαζομένων. Για να υιοθετούν οι οργανισμοί ηθικούς κανόνες συμπεριφοράς, είναι απαραίτητο να κάνουν γνωστό σε όλο το προσωπικό τους στόχους, τις στρατηγικές και τις προτεραιότητές τους καθώς και το τι αναμένουν από αυτό και πώς μπορεί να συμβάλει στην επίτευξή τους. Στην κατεύθυνση αυτή είναι σημαντικό οι οργανισμοί να δεσμεύονται για την εφαρμογή του κώδικα ηθικής, να αποφεύγουν την υπερφόρτωση του προσωπικού με πάρα πολλούς επιχειρησιακούς στόχους, να αιτιολογούν τις ωφέλειες της ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς με την παροχή κινήτρων απόδοσης, να επικοινωνούν, να υποστηρίζουν και να επιλύουν θέματα και προβλήματα που ανακύπτουν στην εφαρμογή της σε συνεχή και ανοικτή βάση. Εν κατακλείδι, να κτίζουν την κουλτούρα της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην κατεύθυνση της διοίκησης υπό το ανθρωπολογικό πρίσμα. Η έννοια της κουλτούρας είναι πάντα, εξ ορισμού, μια προσπάθεια προς διαμόρφωση και ολοκλήρωση και αποτελεί προϊόν συσσωρευμένης εκμάθησης για το λόγο ότι η εταιρική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από πολλαπλές διαστάσεις, όπως, της ιστορίας, του περιβάλλοντος, της διαδικασίας κοινωνικοποίησης, των εργαζομένων και εν τέλει τη διάσταση της ταυτότητας, που αποτελεί τη μορφή των ορατών συμβόλων της οργάνωσης.

Βασικά επιμέρους στοιχεία της εργασιακής κουλτούρας αποτελούν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως οι στρατηγικές της προτεραιότητες και τα κριτήρια της επιτυχίας της, η οργανωτική ηγεσία, η συνοχή της και η διοίκηση των εργαζομένων. Η διαχείριση των εργαζομένων (ΔΑΠ), ασκείται από τη διοίκηση της επιχείρησης, ατομικά και συλλογικά, και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και στην ανάπτυξη του οργανισμού. Οι θεμελιωτές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Fraderich Taylor και οι Σχολές ανθρωπίνων σχέσεων, που διαχρονικά αναπτύχθηκαν, αντιμετωπίζουν το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο», που

αξίζει να επενδύσουν επάνω του. Δίνουν έμφαση στον ρόλο των εργαζομένων, στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελεσματικότητας με όρους κοινωνικής δικαιοσύνης. Οι λειτουργίες και τα οφέλη της ΔΑΠ χαρακτηρίζονται, ως ένας στρατηγικός εταίρος της διοίκησης, της τυποποίησης και της εφαρμογής του στρατηγικού πλάνου του οργανισμού, μέσα από τις λειτουργίες της στρατολόγησης, επιλογής, εκπαίδευσης προσωπικού, παροχής κινήτρων, εξασφάλισης ασφαλών συνθηκών εργασίας και συνθηκών ίσης μεταχείρισης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, απαιτείται να διαθέτουν αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, με ομαδικό πνεύμα, κάτι που αναλαμβάνει να επιτύχει ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού. Σύγχρονη εκδοχή της ΔΑΠ είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, που έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και υποστηρίζει την αυτοδιαχείριση καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και στα κέρδη. Μέσω αυτής, η επιχείρηση γίνεται περισσότερο πελατοκεντρική και αποκτά εξωστρεφή χαρακτήρα, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της.

Ακολούθως, ως ευελιξία ορίζεται η ικανότητα προσαρμογής ενός συστήματος, χώρου, επιχείρησης, ομάδας ή ατόμου, στις αλλαγές του περιβάλλοντός του, ενδογενείς ή εξωγενείς και επιμερίζεται σε α) *εξωτερική*, αριθμός απασχολούμενων και προσαρμογή τους στην απασχόληση ανάλογα με την κυκλική ροή της εργασίας ανά τομέα παραγωγής, β) *εσωτερική*, διαχείριση του χρόνου εργασίας, ικανότητα αναδιοργάνωσης εργασιακών ειδικοτήτων, στα όρια ενός ευρύτερου πλαισίου καθηκόντων και γ) *μισθολογική ευελιξία*, προσαρμογή των μισθών στις εξελίξεις βασικών μακροοικονομικών μεγεθών.

Επιπρόσθετα, σημαντική παράμετρος στην κατεύθυνση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι και ο ρόλος των Competences, του συνόλου των έμφυτων ή επίκτητων χαρακτηριστικών, που υπάρχουν στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων, τα οποία οι οργανισμοί από την πλευρά τους οφείλουν να αξιολογήσουν και να αξιοποιήσουν, προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Η Διοίκηση προσωπικού που βασίζεται στα Competence, επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκτά, να διοικεί, να αναπτύσσει και να επιβραβεύει τους ανθρώπους, που έχουν τις απαιτούμενες δυνατότητες, έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τη συνεισφορά τους και να

πετυχαίνουν τους στόχους της. Ένα κατάλληλο πλαίσιο των Competence όταν συνδέεται με τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δύναται να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων και των managers.

Στη συνέχεια, μέσα σε αυτό το πλαίσιο θεώρησης οργανώθηκε η έρευνα στη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού. Είναι πρωτογενής έρευνα πεδίου, που έλαβε χώρα στο χρονικό διάστημα από τον Μάιο του 2018 έως και τον Ιούλιο του 2019 στη ΔΕΗ Α.Ε. με τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων και συμπλήρωση εντύπων ερωτηματολογίου, των υπαλλήλων που κατέχουν σημαντικές θέσεις διοίκησης στην επιχείρηση. Τα θεματικά πεδία της έρευνας αφορούν το επίπεδο της κοινωνικής και της εταιρικής ευθύνης της επιχείρησης σε συνάρτηση με την κοινωνική της ευθύνη έναντι των ανθρώπινων πόρων της. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων και τη συμπλήρωση συνολικά 208 εντύπων ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια, αφού αριθμήθηκαν κατά αύξοντα αριθμό καταγραφής, τοποθετήθηκαν σε ειδικό φάκελο και συνοδεύουν την παρούσα διδακτορική διατριβή. Η εν λόγω έρευνα, έχει ποσοτικό περιεχόμενο ως ερωτηματολόγιο και ποσοτικό και ποιοτικό περιεχόμενο, ως ανάλυση συμπερασμάτων. Έγινε προσπάθεια να συνδεθεί η θεωρία του «δέον γενέσθαι» με αυτά, που εφαρμόζονται ή πρέπει να εφαρμόζονται σήμερα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η έρευνα έγινε στον ενεργειακό άξονα των Νομού Κοζάνης με στελέχη που υπηρετούν ή υπηρέτησαν στην παραγωγή (Ατμοηλεκτρικοί Σταθμοί, Ορυχεία), στις διοικητικές υπηρεσίες και στη διανομή. Το ερευνητικό δείγμα απαρτίζεται από ανώτατα και ανώτερα στελέχη, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό όλων των βαθμίδων, από την παραγωγική διαδικασία του λιγνίτη στα ορυχεία μέχρι τη διανομή του ηλεκτρικού ρεύματος στα νοικοκυριά αλλά και από άτομα που ασκούν διοίκηση, συντάσσουν προγραμματισμό, οργανώνουν και ελέγχουν διαδικασίες ως προς τον σχεδιασμό λειτουργίας αλλά και, ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Από το σύνολο του ερευνητικού δείγματος το 85% των συμμετεχόντων ήταν ενεργό προσωπικό τη χρονική περίοδο της λήψης των απαντήσεων 2018-2019, ενώ ένα ποσοστό 15% ήταν ήδη συνταξιούχοι, οι οποίοι υπηρέτησαν στο παρελθόν σε υπεύθυνες θέσεις διοίκησης της ΔΕΗ Α.Ε.. Κάποιοι από τους συμμετέχοντες (27%) θέλησαν να κρατήσουν την ανωνυμία τους. Το ερωτηματολόγιο, συντάχθηκε με βάση τις θεματικές ενότητες της διδακτορικής

διατριβής και περιέχει 47 ερωτήσεις κλειστού τύπου (5βάθμια κλίμακα Likert), χωρισμένες σε δύο ομάδες (A & B), ανά θεματική ενότητα ανάλογα με το διερευνητικό αντικείμενο λειτουργίας, για το οποίο μας ενδιέφερε να βγάλουμε στατιστικό αποτέλεσμα. Η στατιστική επεξεργασία έγινε μέσα από το πρόγραμμα SPSS Statistics (v 22 και 17), ενώ στο πλαίσιο αυτής χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι τόσο της περιγραφικής όσο και της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

Ακολούθως, από την ανάλυση των απαντήσεων της ομάδας A, προέκυψαν στοιχεία υψηλής κοινωνικής ευθύνης της ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο ευρύ κοινωνικό σύνολο, υψηλής παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους καταναλωτές, οι οποίες αντιστοιχούν στο οικονομικό κόστος, μη συνδεδεμένη αύξηση τιμών με αύξηση παρεχόμενων υπηρεσιών και υψηλή προσφορά ειδικών υπηρεσιών. Από την άλλη η περιβαλλοντική πολιτική θεωρείται από τους πολίτες μη επαρκώς εναρμονισμένη με τη νομοθεσία και ο βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων της Περιφέρειας της Δυτικής Μακεδονίας είναι μικρός. Παράλληλα, προκύπτει υψηλή προστασία οικοσυστήματος, υψηλή εφαρμογή συστημάτων εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης κ.λπ., συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων, ικανοποιητική βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων, υψηλά επίπεδα αναβάθμισης της ενεργειακής αποδοτικότητας για εξοικονόμηση ενέργειας και συμβολής στη μείωση ειδικών εκπομπών ρύπων. Η συνεργασία όμως με τοπικούς λοιπούς φορείς της Περιφέρειας είναι μικρή αλλά η πολιτική της ΕΚΕ θεωρείται υψηλή ως απόρροια της υποβοήθησης των ενεργειακών Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας από την επιχείρηση. Οι πολιτικές της πράσινης ανάπτυξης είναι ικανοποιητικές αλλά οι ειδικοί τοπικοί πόροι είναι περιορισμένοι και όχι ανάλογοι του περιβαλλοντικού κόστους. Επίσης, υπάρχει σκεπτικισμός για την ωφέλεια που θα προκύψει από την ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε.

Στη συνέχεια, ως προς την ομάδα B, διαφάνηκε επαρκής εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, ικανοποιητική εφαρμογή του, υπόσταση προδιαγεγραμμένων στόχων ανάπτυξης, ενώ οι απόψεις είναι αρνητικές για την αξιοκρατία προσλήψεων, στην οποία επικρατέστερο μέσο είναι οι συνεντεύξεις. Ικανοποιητική είναι η έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, αλλά μη επαρκής η παρακολούθηση

των εξελίξεων επαγγελματικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Οι απόψεις για την ταύτιση της εκπαίδευσης με τις ανάγκες των θέσεων εργασίας, είναι αρνητικές σε μεγάλο βαθμό ενώ κυριαρχούν θετικές απόψεις για την υποστήριξη επαρκούς εκπαίδευσης επί γνωστικών αντικειμένων του μανάτζμεντ και της ασφάλειας εργασίας. Η εκπαίδευση σε θέματα περιβαλλοντικής ευαισθησίας και συνείδησης των εργαζομένων είναι οριακά θετική, πράγμα που σημαίνει ότι μάλλον δεν είναι επαρκής. Επίσης, προέκυψε γενικά μικρή εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης και δυσανάλογη κατανομή προσωπικού μεταξύ των τμημάτων και μεταξύ Κέντρου-Περιφέρειας. Υψηλή προέκυψε η κλιμάκωση του μισθολογίου ανά τομέα απασχόλησης αλλά και η ανταπόκριση του μισθολογίου στην παραγωγικότητα του προσωπικού (παρά τις μεγάλες αποκλίσεις). Δεν υπάρχουν συστήματα οικονομικής ανταπόδοσης σε σχέση με τη αποδοτικότητα και παρατηρείται «μισθολογική ισονομία» με απουσία κινήτρων, όπως και απουσία εξέλιξης εργαζομένων βάσει κινήτρων και ανταμοιβών με μεγάλες πιθανότητες ανέλιξης των εργαζομένων σε εργασιακά επίπεδα βάσει κυρίως του χρόνου προϋπηρεσίας. Παράλληλα δεν εφαρμόζεται, όπως θα έπρεπε, η φιλοσοφία τύπου «ο καλύτερος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Υπάρχει επίσης απουσία λόγων απόλυσης προσωπικού και απολύσεων μονίμων υπαλλήλων. Η μέριμνα για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού με λήψη επαρκών μέτρων για την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων είναι ικανοποιητική.

Επιπρόσθετα, οι ερωτώμενοι πιστεύουν, από την μία, ότι οι παροχές ανταποκρίνονται στο κόστος του ρεύματος αλλά, από τη άλλη, οι όποιες αυξήσεις γίνονται στους λογαριασμούς του ρεύματος δεν αφορούν περαιτέρω αύξηση παροχών αλλά εξυπηρετούν άλλες οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης. Εκτός των άλλων, από την πρακτική εφαρμογή περιβαλλοντικής πολιτικής από την πλευρά της ΔΕΗ Α.Ε. δεν υπάρχει ικανοποίηση στους πολίτες της περιοχής, αντίθετα παρατηρείται έντονη δυσπιστία και δυσφορία από την ελλειμματική πολιτική στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, είναι γενικός κανόνας, ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με τους συνήθεις ορισμούς του ανθρώπινου κεφαλαίου και περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την επαγγελματική εμπειρία, τις εργασιακές ικανότητες του ατόμου. Τα χαρακτηριστικά

αυτά αντανακλούν την πολυμορφία που διακρίνει τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού ως προς την ικανότητα του ατόμου για εργασία και εξηγεί ένα μεγάλο μέρος των διαφορών που υποστηρίζουν τα άτομα ότι υπάρχει στους ατομικούς μισθούς. Στην προκειμένη περίπτωση της ΔΕΗ Α.Ε. οι εργαζόμενοι και μάλιστα οι ιεραρχικά υψηλά ιστάμενοι, δεν προκρίνουν το κριτήριο των ικανοτήτων ως το βασικό για την ανάληψη θέσεων ευθύνης.

Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι μεγάλος οργανισμός και πρέπει να γίνεται διαρκώς ποιοτικότερη και πιο ευαίσθητη στην προστασία των οικοσυστημάτων, διότι με την πάροδο των ετών τα προβλήματα ρύπανσης επιτείνονται. Η επέμβασή της στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι ποικιλόμορφη και δεν αφορά μόνο την πρωτογενή μόλυνση. Επιφέρει δυσάρεστα περιβαλλοντικά αποτελέσματα και η λήψη μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος από πλευράς της είναι αναγκαία. Δυστυχώς, τόσο τα στελέχη όσο και φορείς της περιοχής δεν φέρονται απόλυτα διατεθειμένοι να συζητήσουν σε ρεαλιστική βάση το ζήτημα της υποβάθμισης του οικοσυστήματος, ώστε να βρεθεί η όσο το δυνατό καλύτερη λύση για το περιβάλλον και το οικοσύστημα. Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, οι ενέργειές της ΔΕΗ Α.Ε. να αποκαταστήσει την τάξη και να μειώσει την πρόκληση την περιβαλλοντική επιβάρυνση, είναι αρκετές, αλλά οι δράσεις που αφορούν την Δυτική Μακεδονία κρίνονται ως μη ανάλογες του περιβαλλοντικού κόστους και επομένως ως ανεπαρκείς. Το ίδιο και για την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία ως προς την υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Μάλιστα, προέκυψε ότι, από τη μία, υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης των εδαφών των ορυχείων και αλλάζουν τα ηλεκτροστατικά φίλτρα για την βέλτιστη απόδοσή τους, από την άλλη όμως, δεν είναι ευδιάκριτη η οργάνωση πολιτικών προστασίας των οικοσυστημάτων με δομημένη ποιοτική περιβαλλοντική διαχείριση.

Στη συνέχεια, ως προς το πεδίο των ενεργειών, στην πορεία του χρόνου και κάτω από τη διαχρονική πίεση των τοπικών κοινωνιών άρχισαν να φαίνονται σημάδια οικολογικής συνείδησης της επιχείρησης και προσπάθειες αποτροπής της μόλυνσης του περιβάλλοντος της περιοχής. Όμως, μεγάλο ποσοστό πολιτών δεν είναι ικανοποιημένο από την προστασία του οικοσυστήματος και της βιοποικιλότητας της

περιοχής. Θετικό είναι ότι σε κάποιο βαθμό η ΔΕΗ Α.Ε. καταφέρνει να ελαττώνει τα απόβλητά της στο οικοσύστημα της περιοχής όπου, εκτός του ότι είναι μια δυσάρεστη εικόνα, τα περισσότερα από αυτά είναι οργανικά και σύντομα διαλύονται μέσω της φυσικής τροφικής αλυσίδας μετατροπής, σε κάτι άλλο επιβλαβές. Αυτό οφείλεται στις δράσεις ανακύκλωσης μέσω της δημοτικο-συνεταιριστικής επιχείρησης ΔΙ.Α.ΔΥ.ΜΑ. Α.Ε.

Επιπρόσθετα, ως προς την παροχή υπηρεσιών της ΔΕΗ Α.Ε., τα ευρήματα στηρίζουν την άποψη ότι οι παροχές ανταποκρίνονται στο κόστος του ρεύματος, αλλά οι όποιες αυξήσεις γίνονται στους λογαριασμούς του ρεύματος δεν αφορούν περαιτέρω αύξηση παροχών. Εξυπηρετούν άλλες οικονομικές ανάγκες της επιχείρησης, μετακυλώντας διαχειριστικά κόστη προς τους καταναλωτές. Αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους, υφίσταται εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας για κάθε τμήμα, οι προσλήψεις γίνονται μέσω πλέον μέσω ΑΣΕΠ, ενώ εφαρμόζονται προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, τα οποία όμως δεν επαρκούν για όλους και δε συνοδεύονται από επαρκή αξιολόγηση και αξιοκρατία στην επιλογή συμμετοχής. Παράλληλα, δεν υπάρχει ικανοποιητική παρακολούθηση των εκπαιδευτικών εξελίξεων από την πλευρά της εταιρείας. Είναι ανάγκη, να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην οργάνωση και εφαρμογή της εκπαίδευσης, η οποία θα πρέπει να είναι διαρκής, υπηρετώντας τη δια βίου μάθηση. Γενικά, στο θέμα της εκπαιδευτικής πολιτικής, η ΔΕΗ Α.Ε. σε όλα τα επίπεδα παρουσιάζει θετικό πρόσημο, με εξαίρεση την αρνητική τάση τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας των οικονομικών προβλημάτων της επιχείρησης.

Οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο μισθός τους δεν ανταποκρίνεται στην προσφορά τους. Υποστηρίζουν ότι το αξιολογικό σύστημα είναι μεν ικανοποιητικό αλλά η εφαρμογή του είναι πρόχειρη και μη αξιοκρατική. Οι μισθολογικές διαφορές των εργαζομένων προκύπτουν από τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά τους, τη θέση εργασίας που κατέχουν, τα χαρακτηριστικά του κλάδου παραγωγής, της επιχείρησης όπου εργάζονται και την ειδικότητά τους. Η ΔΕΗ Α.Ε. φαίνεται να έχει το αίσθημα της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης προς την τοπική κοινωνία και εσωτερικά προς τους εργαζομένους, παρέχοντάς τους αρκετά ασφαλείς εργασιακές συνθήκες. Το κριτήριο

της αξιοκρατίας, όμως, όσον αφορά την ανέλιξη σε υψηλές θέσεις ευθύνης δεν φαίνεται να είναι τόσο ισχυρό. Τέλος, ένα στοιχείο το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζει την εξέλιξη κάποιου ατόμου στο χώρο εργασίας είναι και το φύλο.

Προτάσεις

Ακολουθως, στο πεδίο των προτάσεων υπάρχει ο εκσυγχρονισμός ρυπογόνων παραγωγικών μονάδων, η μετεγκατάσταση οικισμών, η αποκατάσταση εδαφών και εδαφικού πλούτου, η ανάπτυξη πολιτικής πράσινης ενέργειας, η ανάπτυξη πολιτικών στο πεδίο της κοινωνικής και εταιρικής ευθύνης, το ενδιαφέρον και προάσπιση της υγείας των κατοίκων, η παράλληλη αξιοποίηση προϊόντων παραγωγής για την τοπική κοινωνία, η βελτίωση ποιότητας ζωής κατοίκων και πελατών της επιχείρησης, η κοινωνική ευθύνη απέναντι στους ανθρώπινους πόρους, η βελτίωση του συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την προστασία του περιβάλλοντος - Εκσυγχρονισμός ρυπογόνων παραγωγικών μονάδων

Η προσπάθεια για να υπάρξει, στο ελάχιστο, συμβολή αυτής της έρευνας, στην περιβαλλοντική αναβάθμιση, στην εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών στην τοπική οικονομία και κοινωνία καθώς και στην προστασία της υγείας των κατοίκων των περιοχών, στις οποίες αναπτύσσει την παραγωγική δραστηριότητά της η ΔΕΗ Α.Ε., εστιάζεται σε κάποιες διορθωτικές παρεμβάσεις - προτάσεις. Πολλές από τις προτάσεις δεν έχουν αφομοιωθεί, καν ως στρατηγική, κάποιες έχουν δρομολογηθεί, κάποιες άλλες έχουν προχωρήσει. Το ζητούμενο είναι να εμπλουτιστούν και να ενισχυθούν περαιτέρω.

Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα πλήρους αντικατάστασης των παλαιών ρυπογόνων μονάδων από νέες, αντιρρυπαντικής τεχνολογίας και να εντατικοποιηθεί η προσπάθεια τοποθέτησης αντιρρυπαντικών φίλτρων νέας τεχνολογίας σε όλους τους Ατμοηλεκτρικούς Σταθμούς (ΑΗΣ). Αυτό σε μεγάλο βαθμό έχει γίνει, αλλά τελικά, από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι δεν έχει λύσει το

πρόβλημα. Το ζήτημα βρίσκεται στη καθημερινή λειτουργία και εφαρμογή των νέων φίλτρων με συνέπεια και προσοχή. Παράλληλα, να ενισχυθεί ο μηχανισμός καθημερινής καταγραφής και αξιόπιστης ενημέρωσης των πολιτών για τα επίπεδα της ατμοσφαιρικής ρύπανσης στην περιοχή με την εγκατάσταση περισσότερων ειδικών μονάδων μέτρησης ρύπων. Διερεύνηση της δυνατότητας κάλυψης όλης της έκτασης των ταινιοδρόμων μεταφοράς τέφρας και λιγνίτη, με συστηματική διαβροχή και ασφαλή αποθήκευση της τέφρας, ώστε να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα των αερομεταφερόμενης σκόνης. Την μετατόπιση και μετεγκατάσταση, όπου είναι τεχνικά εφικτό, των δικτύων υψηλής τάσης όταν αυτά είναι εγκατεστημένα κοντά σε κατοικημένες περιοχές.

Μετεγκατάσταση οικισμών

Ακολούθως, να γίνουν εμπειριστατωμένες μελέτες για πιθανές επεκτάσεις του μέτρου της μετεγκατάστασης οικισμών των οποίων το περιβάλλον και η δημόσια υγεία υπόκειται ή πρόκειται να υποστεί σημαντική επιβάρυνση από τις λιγνιτικές δραστηριότητες, χωρίς να προαπαιτείται η ύπαρξη κοιτασμάτων λιγνίτη στο υπέδαφός τους. Είναι θετικό ότι ήδη έχουν προχωρήσει και οι τελευταίες προγραμματισμένες μετεγκαταστάσεις οικισμών (Ποντοκώμη) πριν την, σε μεγάλο βαθμό, ιδιωτικοποίηση της επιχείρησης, γιατί είναι αυτονόητο ότι μετά θα υπάρξουν πολλαπλά προβλήματα λόγω του κόστους και των νομικών κωλυμάτων.

Αποκατάσταση εδαφών και εδαφικού πλούτου

Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο, να ικανοποιηθεί το πάγιο αίτημα των κατοίκων για επαναπόδοση εκτάσεων, που είχαν δεσμευτεί από την ΔΕΗ Α.Ε., στις τοπικές κοινωνίες για γεωργικούς ή άλλους σκοπούς. Ύστερα από τροποποίηση του ν. 1280/1982 η ΔΕΗ Α.Ε. απέκτησε το δικαίωμα της μη επιστροφής στο Δημόσιο εκτάσεων οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν για την εκμετάλλευση του λιγνίτη. Έτσι θα μπορούν οι εκτάσεις αυτές να διατεθούν για άλλους σκοπούς, δεδομένου ότι αυτές, που σήμερα εξαρτώνται σχεδόν αποκλειστικά από την ΔΕΗ Α.Ε., είναι απαραίτητες για τον έγκαιρο προγραμματισμό μιας νέας αναπτυξιακής

στρατηγικής σε περιοχές της Κοζάνης για την οικονομική τους βιωσιμότητα. Η αποκατάσταση των εδαφών δεν θα πρέπει να έχει μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά κριτήρια, με βάση εμπειριστατωμένες επιστημονικές μελέτες, που θα λαμβάνουν υπόψη την φυσιογνωμία της περιοχής και την εκτίμηση της παραγωγικής ικανότητας των αποκαταστημένων γαιών. Εκπόνηση εμπειριστατωμένης μελέτης για την αποτίμηση των επιπτώσεων από την λειτουργία των λιγνιτικών εγκαταστάσεων και των ορυχείων στα υπόγεια και στα επιφανειακά ύδατα της περιοχής. Ιδιαίτερα ανησυχητική είναι η συνεχής υποχώρηση των υπογείων υδάτων ως συνέπεια των εξορυκτικών δραστηριοτήτων. Η υποχώρηση αυτή έχει, εκτός από περιβαλλοντικές, και οικονομικές επιπτώσεις, αφού η άντληση του νερού από μεγάλα βάθη είναι μια ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία. Η Συμβολή στη διαχείριση των υδάτινων πόρων της χώρας και στην εξυπηρέτηση των αναγκών σε νερό των κοινωνιών της ευρύτερης περιοχής, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, να ενισχυθεί με παροχή δωρεάν νερού από τις τεχνητές λίμνες της ΔΕΗ Α.Ε. για αρδεύσεις γεωργικών καλλιεργειών και ύδρευση, με εξασφάλιση αντιπλημμυρικής προστασίας μέσω των φραγμάτων των Υδροηλεκτρικών Έργων και προστασία από ξηρασία και λειψυδρία.

Ανάπτυξη πολιτικής πράσινης ενέργειας

Στη συνέχεια, η εκπόνηση ενός άρτιου προγράμματος διείσδυσης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) στον Νομό με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και στόχους είναι επιβεβλημένη. Κάποια πράγματα έχουν δρομολογηθεί, σ' αυτή τη κατεύθυνση, με την ίδρυση του φωτοβολταϊκού πάρκου, που θα σηματοδοτήσει το οριστικό τέλος της λιγνιτικής περιόδου και το πέρασμα της παραγωγής ενέργειας σε πολιτικές πράσινης ανάπτυξης, φιλικές προς το περιβάλλον. Η ΔΕΗ Α.Ε. έχει θέσει ως προτεραιότητα την άμεση ανάπτυξή της στο χώρο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την επόμενη πενταετία, συμβάλλοντας στην υλοποίηση του οράματος της πράσινης οικονομίας και στη δημιουργία των προϋποθέσεων της αειφόρου ανάπτυξης. Η στρατηγική της εταιρείας στην κατεύθυνση αυτή έχει τρεις κεντρικούς άξονες: α) Ανάπτυξη όλων των μορφών ΑΠΕ (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας), οι οποίες αναμένεται να συνεισφέρουν καθοριστικά στην αύξηση του χαρτοφυλακίου της ΔΕΗ Α.Ε., αν τα επόμενα έτη, δοθεί ειδική έμφαση στη δημιουργία νέων ΑΠ,

στην ανάπτυξη φωτοβολταϊκών συστημάτων, στην έναρξη εκμετάλλευσης των πεδίων γεωθερμίας υψηλής ενθαλπίας, στην υλοποίηση υβριδικών έργων καθώς και στην ανάπτυξη της βιομάζας. β) Εξαγορές ανανεώσιμων πηγών από ιδιοκτήτες έργων ή συνεργασίες με τρίτους, οι οποίες θα συνεισφέρουν άμεσα στην αύξηση της εγκατεστημένης ισχύος της ΔΕΗ Α.Ε. και στην ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της Εταιρείας. Ήδη η ΔΕΗ Α.Ε. προχώρησε, εδώ και αρκετά χρόνια, σε συμβάσεις με ιδιώτες πολίτες, που εγκαθιστούν φωτοβολταϊκά συστήματα σε σκεπές και σε οικοπέδα, για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, με ανάλογα ιδιωτικά συστήματα. γ) Στρατηγικές συνεργασίες με αντίστοιχες εταιρείες τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό, με στόχο τόσο την από κοινού ανάπτυξη έργων ΑΠΕ όσο και την ανταλλαγή τεχνογνωσίας.

Παράλληλα, η αυξημένη διείσδυση των ΑΠΕ, συμπεριλαμβανομένων και των ΥΗΣ (υδροηλεκτρικών σταθμών), στο σύστημα ηλεκτροπαραγωγής μειώνει την ενεργειακή εξάρτηση της χώρας από εισαγόμενα καύσιμα και ξένες ενεργειακές αγορές, εφόσον αυτές αποτελούν εγχώρια πηγή ενέργειας. Επίσης, η ασφάλεια ενεργειακής τροφοδοσίας ενισχύεται με ένα σύνολο επενδύσεων σε υποδομές μεταφοράς και διανομής που δρομολογούνται σε όλη την Ελλάδα. Ειδικότερα, η διασύνδεση νησιών - όπως οι Κυκλάδες και η Κρήτη - με την ηπειρωτική χώρα ενισχύει την ασφάλεια τροφοδοσίας των νησιών αυτών. Πέραν των ανωτέρω, η ηλεκτροπαραγωγή από λιγνίτη αν και μειώνεται δραστικά σε βάθος χρόνου (εκ των πραγμάτων, λόγω γήρανσης των μονάδων, εξάντλησης των κοιτασμάτων, αυστηρών περιβαλλοντικών περιορισμών, κόστους CO₂ κ.ά.), ωστόσο, παραμένει ως βασική συνιστώσα του ενεργειακού μίγματος της χώρας κυρίως για λόγους ενίσχυσης της ασφάλειας ενεργειακής τροφοδοσίας. Ο προαναφερθείς ενεργειακός σχεδιασμός της ΔΕΗ Α.Ε. έχει ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου ως το 2020 κατά 50% περίπου σε σχέση με τις εκπομπές του 2009. Αντίστοιχα, οι εκπομπές άλλων συμβατικών ρύπων (κυρίως SO₂ και σωματιδίων, που προέρχονται κατά κύριο λόγο από τη λειτουργία των λιγνιτικών σταθμών) μειώνονται επίσης δραστικά. Οι δράσεις για τη μείωση των εκπομπών συμβατικών ρύπων μέχρι το 2015 αφορούν κυρίως σε: 1) μείωση των εκπομπών διοξειδίου του θείου από τους λιγνιτικούς Σταθμούς με στόχο την επίτευξη των στόχων του Εθνικού Σχεδίου

Μείωσης Εκπομπών (ΕΣΜΕ) συμβατικών ρύπων της Οδηγίας 2001/80/ΕΚ (κυρίως από τον ΑΗΣ Αγ. Δημητρίου με ανάμιξη καυσίμου και ξηρή αποθείωση), 2) μείωση των εκπομπών των οξειδίων του αζώτου από τις μηχανές εσωτερικής καύσης, ως συμβολή στην προσπάθεια της χώρας για την επίτευξη του στόχων που απορρέουν από διεθνείς Συμβάσεις και Πρωτόκολλα (εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων καταλυτικής απονίτρωσης στις νέες μεγάλες μηχανές εσωτερικής καύσης). Εξάλλου η νέα Οδηγία για τις Βιομηχανικές Εκπομπές θέτει πολύ αυστηρούς όρους όσον αφορά τις εκπομπές ρύπων από σταθμούς ηλεκτροπαραγωγής. Προκειμένου να συμμορφωθεί η ΔΕΗ Α.Ε. με τους παραπάνω όρους οφείλει, είτε να κάνει πολύ σημαντικές περιβαλλοντικές επεμβάσεις/επενδύσεις στις παλιές λιγνιτικές μονάδες της (όπως, σχεδιασμός επένδυσης υγρής αποθείωσης στον Σταθμό Αγίου Δημητρίου - Μονάδα 5, ενδεχομένως δε και σε άλλες μονάδες), είτε να περιορίσει τις ώρες λειτουργίας των μονάδων από το 2018 και μετά, ως την οριστική απόσυρσή τους, το αργότερο έως το έτος 2023.

Πολιτικές στο πεδίο της Κοινωνικής & Εταιρικής Ευθύνης

Ακολούθως, η ανάπτυξη υποδομών σε περιοχές δραστηριοποίησης της Επιχείρησης (κατασκευή δρόμων και παρακαμπτήριων οδών, κατασκευή δεξαμενών, αποκατάσταση υδροδότησης, εγκατάσταση σηματοδότησης και φωτισμού, ανάδειξη περιοχών φυσικού κάλλους, κ.ά.). Ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας, με ανάθεση εργασιών κατασκευών σε τοπικούς εργολάβους και προμήθεια των απαραίτητων υλικών από την τοπική αγορά και ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας με δωρεάν παραχώρηση της χρήσης εκτάσεων για τη στήριξη των ενεργειακών Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και του Δήμου Μεγαλόπολης, για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των περιοχών και την τόνωση της τοπικής επιχειρηματικότητας. Δημιουργία προϋποθέσεων για την ανάπτυξη εναλλακτικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανεξάρτητων από τη δραστηριότητα της ΔΕΗ Α.Ε., με προφανείς ευεργετικές επιπτώσεις στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη των περιοχών. Υποστήριξη πρωτοβουλιών κοινωνικού ή πολιτιστικού χαρακτήρα σε τοπικές κοινωνίες, ιδιαίτερα εκεί που η ΔΕΗ Α.Ε. δραστηριοποιείται έντονα (Ορυχεία, Μονάδες Παραγωγής), πολιτική που

εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα χορηγιών. Επέκταση του υφιστάμενου δικτύου τηλεθέρμανσης και στον εξωαστικό χώρο, που είναι πάγιο αίτημα των κατοίκων και των ΟΤΑ.

Υγεία των κατοίκων

Εκπόνηση επιδημιολογικής μελέτης προκειμένου να συσσωρευτούν συγκεκριμένα στοιχεία για τον βαθμό στον οποίο η λειτουργία των λιγνιτικών εγκαταστάσεων επηρεάζει διαχρονικά την υγεία των κατοίκων στους Νομούς.

Η Παράλληλη αξιοποίηση προϊόντων παραγωγής για την τοπική κοινωνία

Επιπρόσθετα, για την καλύτερη αξιοποίηση παραπροϊόντων της παραγωγικής διαδικασίας των λιγνιτικών σταθμών της ΔΕΗ Α.Ε. Η αξιοποίηση των προϊόντων αυτών αποτελεί πάγιο αίτημα των επιστημονικών φορέων και των ΟΤΑ της περιοχής. Η αξιοποίηση της τέφρας, η ανάκτηση θερμότητας από τα καυσαέρια, η αξιοποίηση της πλεονάζουσας θερμικής ενέργειας, η αξιοποίηση των υδάτων των ορυχείων για αρδεύσεις κ.λπ. μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμους πόρους για την περιοχή. Πραγματοποίηση κοπής δένδρων για τα έργα δασικής οδοποιίας που εκτελούν Μονάδες της Επιχείρησης σε συνεργασία με τοπικούς φορείς, και δωρεάν απόδοση της ξυλείας σε τοπικούς δασικούς συνεταιρισμούς για αξιοποίησή της.

Η Βελτίωση της ποιότητας ζωής κατοίκων και πελατών της επιχείρησης

Πιο συγκεκριμένα, α) συνεχής βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης ενέργειας, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και αναβάθμιση της εξυπηρέτησης, με την προώθηση εναλλακτικών τρόπων πληροφόρησης των πελατών και πληρωμής των λογαριασμών, β) σημαντική μείωση του χρόνου εργασιών δικτύου (νέες συνδέσεις, μετατοπίσεις, επεκτάσεις, κ.ά.), γ) ειδικές τιμολογιακές εκπτώσεις παροχής ηλεκτρισμού σε ομάδες πληθυσμού (π.χ. πυροπαθείς, αγρότες, ΑΜΕΑ), δ) διαχείριση, διευκόλυνση και επιτάχυνση των διαδικασιών για ένταξη των υποψηφίων - ανεξάρτητα από τον προμηθευτή ηλεκτρικής ενέργειας- στο Κοινωνικό Οικιακό

Τιμολόγιο, που θεσπίστηκε για την προστασία των ευπαθών ομάδων καταναλωτών και πιο συγκεκριμένα για άτομα χαμηλού εισοδήματος, τρίτεκνους, μακροχρόνια ανέργους και ΑΜΕΑ, ε) ενέργειες ανταποδοτικών οφελών στις τοπικές κοινωνίες όπου πραγματοποιούνται έργα μεταφοράς (τσιμεντοστρώσεις, χρήση μηχανημάτων) και παροχή τεχνογνωσίας στους Δήμους της χώρας σε θέματα οδοφωτισμού και φωτισμού κτιρίων, με βασικό στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας, στ) ποιοτική αναβάθμιση περιβάλλοντος με δημιουργία λιμναίου τοπίου, ανάπτυξη παραλίμνιων δραστηριοτήτων, ναυταθλητισμός και αναβάθμιση υδροβιότοπων. Είναι μια πολιτική που πράγματι έχει υλοποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, αλλά εκκρεμεί η υλοποίηση του σχεδιασμού του Δήμου Κοζάνης για την δημιουργία, ολοκλήρωση και αξιοποίηση τουριστικά και άλλων παραλίμνιων Δήμων. Ο τελευταίος είναι πρωτοποριακός σχεδιασμός της παλιάς και νέας Δημοτικής αρχής, που, για διάφορους λόγους μέχρι σήμερα, δεν προχώρησε η υλοποίησή του, ζ) ενίσχυση κριτηρίου εντοπιότητας για τις προσλήψεις προσωπικού στις Μονάδες Παραγωγής και στα λιγνιτωρυχεία, με αποτέλεσμα τη συγκράτηση του μεταναστευτικού κύματος, τόσο εντός, όσο και εκτός Ελλάδας, η) προσφορά απασχόλησης σε φοιτητές, σπουδαστές και μαθητές Τεχνικών Σχολών, στο πλαίσιο της πρακτικής τους άσκησης και πολύπλευρη συνεισφορά στη βελτίωση του εκπαιδευτικού επιπέδου της χώρας (με την ενίσχυση συνεδρίων-ημερίδων, στα οποία συμμετέχει άμεσα ή έμμεσα, χορηγίες σε σχολεία κ.λπ.), θ) ο Τοπικός Πόρος Ανάπτυξης, είναι ανάγκη επιτέλους να αλλάξει η λογική διάθεσής του και να κατευθυνθεί στη μεταλιγνιτική εποχή μέσα από μακροχρόνιο σχεδιασμό. Να αξιοποιείται σε παραγωγικούς και οικολογικούς τομείς, στην πράσινη ανάπτυξη και την ποιότητα ζωής.

Στο πεδίο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Επιπρόσθετα, στο ζήτημα της επιχειρησιακής κουλτούρας οι Tomas και Ely, έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησαν σε επιχειρήσεις των ΗΠΑ, εκτός των άλλων, συμπεραίνουν ότι η κουλτούρα της επιχείρησης οφείλει να δημιουργήσει προσδοκίες για υψηλά πρότυπα απόδοσης από όλους τους εργαζόμενους και να υποκινεί την προσωπική ανάπτυξή τους, κάνοντας τους να νιώθουν πολύτιμοι ενώ από την πλευρά της η διοίκηση να λειτουργεί δίκαια και με μικρότερη γραφειοκρατική δομή. Αυτό

φαίνεται ότι λείπει από τη ΔΕΗ Α.Ε. στην οποία ενδημεί μια κρατικοδίαιτη ισοπέδωση της προσφοράς των ικανοτήτων της παραγωγικότητας και εν τέλει της ποιότητας στη λειτουργία τους. Τα προβλήματα τους επιχείρησης πηγάζουν περισσότερο από το εσωτερικό τους. Υπάρχει πλέον μεγάλη έλλειψη προσωπικού - κύρια τεχνικού και προσωπικού παραγωγής - σε διάφορες μονάδες παραγωγής και τομείς. Προσωπικό που ολοένα και περισσότερο ασχολείται με ευρύ φάσμα εργασιών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι υπάρχει δυσαναλογία κατανομής στα διάφορα τμήματα αλλά και σε διάφορες υπηρεσίες διανομής και διοίκησης στην Περιφέρεια και στο Κέντρο. Ένα βασικό πρόβλημα επίσης, είναι και ο υφιστάμενος κανονισμός προσωπικού. Σύστημα αξιολόγησης είναι οργανωμένο, πλην όμως είναι αρκετά αναχρονιστικό, ισοπεδωτικό και μη εφαρμοζόμενο με λειτουργικό και αποδοτικό τρόπο. Για παράδειγμα στις προαγωγές του προσωπικού συχνά ασκούνται έντονες εξωθεσμικές παρεμβάσεις, που παραβλέπουν τις προσωπικές ικανότητες και αλλοιώνουν την έννοια της αξιοκρατίας. Είναι αναγκαίο λοιπόν να γίνει εισαγωγή ενός σύγχρονου συστήματος διοίκησης και αξιολόγησης της απόδοσης στελεχών και εργαζομένων. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι τέτοιες πολιτικές και φαινόμενα, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, δυσκολεύουν την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Η πιθανή ιδιωτικοποίηση ίσως εξαλείψει πολλά από τα σημερινά φαινόμενα δυσλειτουργίας. Η ΔΕΗ Α.Ε. είναι επιχείρηση που σίγουρα χρειάζεται πολλές προσπάθειες για παροχή καλύτερων υπηρεσιών προς του πολίτες - καταναλωτές. Σε περίπτωση ιδιωτικοποίησής της ίσως λυθούν σε κάποια από αυτά τα ζητήματα, αλλά από την άλλη, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα και τη μείωση κατά πολύ του κοινωνικού έργου, που επιτελεί σήμερα (όπως λ.χ. χαμηλό κόστος σε αγρότες και πολύτεκνους, σε απομακρυσμένα χωριά κ.ά.), στο βαθμό, τέλος πάντων, που επιτελείται. Επιπλέον δε η ιδιωτικοποίησή της θα προκαλέσει την ενεργειακή εξάρτηση της χώρας. Ο τρόπος που έγινε η απελευθέρωση της ηλεκτρικής ενέργειας δεν ήταν ο απόλυτα ενδεδειγμένος με αποτέλεσμα σήμερα να επιβαρύνει στη ΔΕΗ Α.Ε. το κόστος ανά kWh (π.χ. φωτοβολταϊκά συστήματα) και ο καταναλωτής να πληρώνει ακριβότερα την kWh.

Η Κοινωνική ευθύνη απέναντι στους ανθρώπινους πόρους

Μέριμνα για την αντιμετώπιση θεμάτων υγείας και ασφάλειας στην εργασία, μέσω λήψης συγκεκριμένων μέτρων προστασίας και εφαρμογής κανόνων ασφαλείας όπως, προληπτικός έλεγχος της υγείας των εργαζομένων, αναβάθμιση του ρόλου των τεχνικών ασφαλείας σε όλες τις υπηρεσιακές μονάδες, έκδοση και διακίνηση πληροφοριακού υλικού, διεξαγωγή μετρήσεων και αξιολόγηση των βλαπτικών παραγόντων στους εργασιακούς χώρους. Εξασφάλιση ίσων ευκαιριών και αξιοκρατίας, τόσο στις νέες προσλήψεις, όσο και στην ιεραρχική εξέλιξη.

Η Εκπαίδευση

Στη συνέχεια, είναι αναγκαία η απρόσκοπτη και αδιάλειπτη ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσω ενδο-επιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αυτά τα προγράμματα υπήρχαν και λειτουργούσαν από το τμήμα εκπαίδευσης της ΔΕΗ Α.Ε. παλαιότερα, τα οποία όμως τα τελευταία χρόνια ατόνησαν. Από την άλλη, είναι αναγκαίο, να πραγματοποιηθεί, με προγραμματικές συμφωνίες συνεργασίας, σύνδεση της επιχείρησης με το ΑΕΙ που λειτουργεί στην περιοχή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Το έτος 2018 έγινε μετεξέλιξη του ΤΕΙ σε ΑΕΙ Δυτικής Μακεδονίας και έχει τμήματα Πολυτεχνείου με ειδικότητες όπως Τμήμα Ενεργειακών Πόρων, Μηχανικών, Βιομηχανικού Σχεδιασμού, Ηλεκτρολογίας, Γεωτεχνολογίας Περιβάλλοντος κ.λπ. Όλα τα Τμήματα του πρώην ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας δημιουργήθηκαν, εδώ και πολλά χρόνια, ακριβώς με κριτήριο αυτές τις ιδιαίτερες συνθήκες της περιοχής και με στόχο να γίνει σύνδεση της εκπαίδευσης, της εξειδίκευσης και της κατάρτισης με την παραγωγική διαδικασία. Αυτά όλα λοιπόν απαιτούν προγραμματικές συμφωνίες συνεργασίας ανάμεσα στη ΔΕΗ Α.Ε. και τα παραπάνω εκπαιδευτικά ιδρύματα, για να γίνει επιτέλους η σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, πράγματα που δημιουργούν την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα και διασφαλίζουν ένα πιο ποιοτικό μέλλον λειτουργίας. Η ΔΕΗ Α.Ε. διαθέτει τεχνογνωσία διαδικασίας παραγωγής ενέργειας και τεχνολογία (προσομοιωτές παραγωγής σε πραγματικές συνθήκες κ.ά.), που μπορεί να την μεταβιβάσει στους

φοιτητές και στους σπουδαστές του ΑΕΙ. Να προετοιμάζει επιστήμονες - στελέχη, ανθρώπινο δυναμικό - που θα πλαισιώσουν το αύριο της επιχείρησης. Να δημιουργεί υποδομή εξειδίκευσης των ανθρώπινων πόρων για το μέλλον της. Παράλληλα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, να επεξεργάζονται και να εκπονούν έρευνες επάνω στο αντικείμενο της ενέργειας για λογαριασμό της επιχείρησης και της κοινωνίας γενικότερα. Είναι αναγκαίο και πολύ σημαντικό λοιπόν να αναπτυχθεί πολυεπίπεδη συνεργασία της ΔΕΗ Α.Ε. με τους φορείς εκπαίδευσης στην περιοχή, το ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας (Τμήματα βιομηχανικού σχεδιασμού και Μηχανικών - Ηλεκτρολόγων ΤΕ) και το Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας (Τμήμα Ενεργειακών Πόρων, παράρτημα του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου) με την υπογραφή προγραμματιστικών συμβάσεων ανάμεσα στους φορείς. Αυτή η «καθετοποίηση της γνώσης» θα αποβλέπει στη δημιουργία των αυριανών στελεχών που θα πλαισιώσουν την επιχείρηση, μέσα από την πρακτική άσκηση των φοιτητών στους προσομοιωτές της ΔΕΗ Α.Ε., στην αμοιβαία εκπόνηση ενεργειακών ερευνών, στην εκπόνηση μελετών και στη συμβουλευτική. και να τη βοηθήσουν στην πορεία στον εκσυγχρονισμό και στη νέα εποχή. Από την παιδεία ξεκινούν όλα και επάνω σε αυτή στηρίζεται το μέλλον και η ανάπτυξη με όρους αξιοκρατίας και αξιοποίησης του ανθρώπου. Στα σύγχρονα κράτη, που επιδιώκουν την συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής, αυτά, προχωρούν και οργανώνονται κατάλληλα προς όφελος του περιβάλλοντος, της επιχειρηματικότητας και, εν τέλει, της κοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Armstrong, M. (1998). *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan: London: 108-111.

Atkinson, A.B. (1998). Nuffield College, Oxford, UK, Multidimensional deprivation: contrasting social welfare and counting approaches, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, *Journal of Economic Inequality 1*: 51-65.

Bartlett, R.C. (1995). Mary Kay's Foundation, *Business Strategy*, pp. 16-19.

Batey, M., Furnham, A.A., & Safiullina, X. (2010). Intelligence, general knowledge and personality as predictors of creativity, *Learning and Individual Differences 20* (2010), 532-535.

Baxevanidou, M. (2008). *European Foundation for Quality Management, Corporate social responsibility: contribution to sustainable development and to effective management of European enterprises*. Spoudal-Journal of Economics and Business.

Bhandari, G., Harold, A., Bliemel, M., & Hassanein, K. (2004). Flexibility in e-Business Strategy: A requirement for Success, Article, *Global Journal of Flexible Systems Management 5*(2):11-22, January.

Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1992). Total quality-oriented human resources management, *Organizational Dynamics, Volume 20*, Issue 4, pp 29-41.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York:Wiley.

Brunhes, B. (1989). "La flexibilité du travail: réflexions sur les modèles européens" *Problemes économiques no 2125*, 17/5/1989:23-28.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. London: Book.

Cassel, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative methodology in organizational research*. London: Sage

Chakrabarty, B. (2015). Universal Benefit: Gandhi's Doctrine of Trusteeship: A Review Article. 49(2), pp. 572 - 608.
DOI: <https://doi.org/10.1017/S0026749X13000383>.

Charles, W.L.H., & Gareth, R..J (2001). *Strategic Management, An Integrated Approach*, 5 Edition.

Capon, C. (2008). *Understanding Strategic Management*, Pearson Prentice Hall.

Clemmer, J. (1996). Profits are a reward not a purpose, *CMA Magazine*, July-August, p. 8.

CSR Europe (2000a). Communicating Corporate Social Responsibility, CSR Europa, Brussels. Retrieved from <https://scholar.google.gr/scholar?q=CSR+Europe>.

CSR Europe (2000b). 12.000 consumers in 12 countries, MORI. Retrieved from <https://www.csreurope.org>.

CSR & Responsible Business Conduct (2011). European Commission strategy. Retrieved from <https://www.csreurope.org>.

Curtis, C. & Verschoor, M. (1998). A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics, *Journal of Business Ethics*, pp. 1509-1516.

Curtis, C., Verschoor, M., & Murphy, E. A. (2002). The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizens Rate?, *Business and Society Review* 107:3, pp. 371-380.

Curtis, C. (2003). More Evidence of Better Financial Performance, *Strategic Finance*, November, pp 2-4.

Curtis, C. & Verschoor, M. (2003). Ethical Corporations are still more Profitable, *Strategic Finance*, June, pp 22-24.

Guest, D.E., & Peccei, R. (2001). Partnership at work: mutuality and the balance of advantage. *British Journal of Industrial Relations* 39 (2), 207-236.

European Foundation for Quality Management (2004). Corporate social responsibility: contribution to sustainable development and to effective management of European enterprises. Retrieved from [https://scholar.google.gr/scholar?q=European.Foundation.for.Quality.Management\(2004\)](https://scholar.google.gr/scholar?q=European.Foundation.for.Quality.Management(2004)).

Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (2002). *The management and control of quality*, fifth edition. Thomson Learning.

Farrell, M. (2017). Time Management, Leadership Reflections, *Published online: 07 Apr.*, Pages 215-222.

Greenspan, A. (2000). The Evolving Demand for Skills, *National Skills Summit*, 11 April, Retrieved from www.dol.gov/_sec/Skills_summit/p1s3.htm.

Groves, K.S., & LaRocca, M.A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* 103:511-528.

Guest, D.E., Michie, J., % Conway N., & Sheehan, M. (2003). *British journal of industrial relations* 41 (2), 291-314.

Handy, C. & Aitken, R. (1988). *Understanding schools as organizations*. London: Penguin.

Handy, C. (1993). What's a business for?, *Harvard Business Review*, 12/2002,

Handy, C. (2002). What's a Business For?, *Harvard Business Review*, Retrieved from papers.ssrn.com.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.

Holmes, L. (1999). Competence and capability: from 'confidence trick' to the construction of the graduate identity, Retrieved from javascript:void(0).

Husted, B., & Allen, D. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience. *Volume 40, Issue 6*, Pages 594-610.

Institute of Business Ethics (IBE) (2003). Does Business Ethics Pay?. UK. Retrieved from <https://studylib.net/doc/8817665/does-business-ethics-pay%3F---institute-of-business-ethics>

James, S.E. (2001). *Simplify your work life: Ways to change the way you work so you have more time to live*. New York: Hyperion.

James, A., Fitzsimmons, F., & Mona J. (2001). *Service Management, Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw-Hill.

Loréns-Montes, F.J., García-Morales V. J., & Verdú-Jover A. J. (2007). Flexibility and quality management in manufacturing: an alternative approach. *Pages 525-533*
Published online: 21 Feb.

Luecke, R (2004). *Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Management Charter Initiative (1996). A critique of management standards/NVQs *Journal of Management development*, ISSN: 0262-1711. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0262-1711>.

McClenahan, J.S. (2005). Defining Social Responsibility, *Manufacturing and Society*, March 2005, p. 64-65, Robert Sporkman.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill.

Moeller, C. (1980). Corporate Codes of Ethics: A Review, *Management Review*, pp 60-62.

National Association of Manufacturers (2001). *The Skills Gap. Manufacturing Institute*. Washington D.C.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* Paperback, February 7.

Pratt, M.G., & Rafaeli, A. (1997). Journal article, Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, Aug., pp. 862-898.

Rawls, J. (1972). *A Theory of Justice*. Oxford: Clarendon Press, pp. xv, 607 - Volume 5 Issue 4 - William Christian.

Roy, O., Feys, J.C., & Meyer, A.V. (1989). Towards a general policy on time, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.

Shadur, M.A., Kienzle, R., & Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management* 24 (4), 479-503.

Shekhar, V. (2008). Strategic Flexibility for Business Excellence, The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies, *Global Journal of Flexible Systems Management*. volume 9, pages 41-51.

Siu, N.Y.M., Zhang, T.J.F., & Kwan, H.Y. (2014). Effect of corporate social responsibility, customer attribution and prior expectation on post-recovery satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 87-97.

Skaar, C. (2012). Accountability in the Value Chain: From Environmental Product Declaration (EPD) to CSR Product Declaration, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Volume 19*, Issue 4, Pages 228-239.

Stawiski, S., Deal, J.J., & Gentry, W. (2010). *Employee perceptions of corporate social responsibility*. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Stephen, D., Potts, F., & Matuszewski, I.L. (2004). Ethics and Corporate Governance, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 177-179, April, 3 Pages Posted: 5 May.

Stewart, T.A. (1999). *Intellectual Capital*. New York: Currency Doubleday, p 76.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial.*

Taylor, F. (1910), *Principles of Scientific management*, New York: Free Press.

The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility (1999). Retrieved from www.iblf.org.

Van Der Merwe, R., Leyland P., & Berthon, P. (2003). Are Excellent Companies Ethical? Evidence from an Industrial Setting, *Corporate Reputation Review*, pp. 343-355.

Williamson, N., Stampe-Knippel, A., & Weber, T. (2014). Corporate Social Responsibility - National Public Policies in the European Union. Compendium, European Commission: Luxembourg.

Woodall, J. (1997). *Managing Human Resources*, Kingston University: London.

Woodruffe, C. (1987). *Managing Director*, Human Assets Ltd.

Zahre, S.A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension, *Academy of Management Review*, vol 27, No 2, 185-203.

Ελληνόγλωσση

Ασπρίδης, Γ. (2015). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα*, Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Αθήνα: ΕΜΠ.

Babbie, E. (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*, Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.

Carroll, A.B. (2016). Η πυραμίδα του AB Carroll του CSR: μια άλλη ματιά, *Διεθνές περιοδικό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*, Int. J. Corporate Soc. Responsibility 1. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011). Ανακοίνωση της επιτροπής στο ευρωπαϊκό κοινοβούλιο, το συμβούλιο, την ευρωπαϊκή οικονομική και κοινωνική επιτροπή και την επιτροπή των περιφερειών, Μια ανανεωμένη στρατηγική ΕΕ 2011-14 για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, 25.10.2011 COM(2011) 681 τελικό.

Κυριαζή, Ν. (2001). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Ελληνικά Γράμματα: Αθήνα.

Μπεκιάρης, Μ. και Χατζηαναστασίου, Γ. (2009). *Οι κώδικες δεοντολογίας υπό το πρίσμα των νέων ρυθμίσεων στην εταιρική διακυβέρνηση: η ευθύνη του ελεγκτή*. Πρακτικά 2ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Μπιτσάνη, Ε. (2007). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Διόνικος.

Πράσινη Βίβλος (2001). Προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες, 18.7.2001, 00M, 366 τελικό κείμενο. Ανακτήθηκε από: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf)

Σακελλαρόπουλος Θ. (2003α). *Ζητήματα Κοινωνικής Πολιτικής*, τόμος α΄. Αθήνα: Διόνικος.

Σακελλαρόπουλος Θ. (2003β). *Κείμενα Οικονομικής και Κοινωνικής Ιστορίας*. Αθήνα: Διόνικος.

Σακελλαρόπουλος Θ. (2006). *Ζητήματα Κοινωνικής Πολιτικής*, τόμος β΄. Αθήνα: Διόνικος.

ΣΕΒ (2011). Δελτίο Ανταγωνιστικότητας (τεύχος 34), σελ. 84-87.

Σύνοδος κορυφής ευρωπαϊκού συμβουλίου (2001). Γκέτεμποργκ, eur-lex.europa.eu, έκδοση ΕΕ.

American Society for Training & Development (2003). Σύνοψη Λευκής Βίβλου του Συμβουλίου Δημόσιας Πολιτικής. Μεταφρασμένο απόσπασμα από: “The Human Capital Challenge”, A White Paper by the ASTD Public Council, 2003.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση. Αθήνα: Rossili.

Υπουργείο εργασίας και κοινωνικών ασφαλίσεων, Υπηρεσίες κοινωνικής ευημερίας, Οδηγός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (2006). Έννοια και περιεχόμενο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Λευκωσία, Ιούνιος.

Meda communication (2012). Ένωση Εταιρειών CMR CYPRONETWORK MARKETING RESEARCH LTD - ©MEDA Ανώνυμη Εταιρεία Επικοινωνίας, Κοινωνικής Διαχείρισης & Ανάπτυξης, Οδηγός ανάπτυξης ΕΚΕ.

Ηλεκτρονικές πηγές

www.accountability.org.uk

www.alkisgounaris.com

<https://candidate.manpower.com>

www.csr@cec.eu.int (Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την προώθηση της ΕΚΕ)

www.csrhellas.gr

www.csreurope.org

<http://el.wikipedia.org/wiki/>

www.ethics.gr

[Europa.eu.int](http://europa.eu.int) (επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης)

http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/index_el.htm

<http://www.fgi.org.gr> (ιστοσελίδα ΣΕΒ)

www.ftse.com/ftse4good

www.greatplacetowork-europe.com

www.imdb.com/title/tt1480824/fullcredits/

www.iblf.org

www.globalreporting.org

www.ithiki.gr (Ελληνική Εταιρεία Ηθικής)

<http://news.disabled.gr>

www.oeb-eif.org

www.unglobalcompact.org

www.socialdialogue.net

www.sociallab.com

www.sustainability-indexes.com

www.storebrand.com

www.tanea.gr/print_article.php

www.tbli.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΜΑΔΑ Α

Το επίπεδο της Κοινωνικής και Εταιρικής Ευθύνης της Επιχείρησης με βάση συγκεκριμένες εξασκούμενες πολιτικές

Βαθμολογική κλίμακα

Καθόλου	Πολύ Λίγο/η	Λίγο/η	Υψηλό/ή	Πολύ Υψηλό/ή
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Επιδεικνύει η επιχείρηση κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;					
2	Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στην προσδοκία του καταναλωτικού κοινού για ποιοτική παροχή υπηρεσιών σ' αυτό;					
3	Κατά τη γνώμη σας η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος, που επωμίζονται μέσα από τους λογαριασμούς, που καλούνται να πληρώσουν;					
4	Οι αυξήσεις των τιμολογίων συνοδεύονται κατά βάση και από αύξηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το κοινό;					
5	Σε ποιο βαθμό λειτουργούν οι υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση, ειδική τιμολογιακή πολιτική σε ευπαθείς ομάδες και αγρότες, επάρκεια ρεύματος και σε μη διασυνδεδεμένα νησιά κ.ά.);					
6	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική, σε πλήρη εναρμόνιση με τους νόμους της πολιτείας και τις κοινοτικές οδηγίες, για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον από τη δραστηριότητα της Επιχείρησης;					

7	Αν υπάρχει πράγματι συγκροτημένη τέτοια στρατηγική, πόσο θεωρείτε ότι η εφαρμογή της πρέπει να αφήνει ικανοποιημένους τους κατοίκους της περιοχής;					
8	Υπάρχει πολιτική προστασίας των οικοσυστημάτων και της βιοποικιλότητας στην περιοχή, από τις δραστηριότητες της επιχείρησης;					
9	Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και ποιότητας καθώς και εναλλακτικής διαχείρισης και ανακύκλωσης επεξεργασίας αποβλήτων;					
10	Υπάρχει συστηματικός έλεγχος της αποτελεσματικής αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;					
11	Φροντίζει η επιχείρηση για τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων και από τη μακροχρόνια χρήση αλλά και ενδεχομένως από την αλλαγή της σύστασης του λιγνίτη;					
12	Υλοποιούνται προγράμματα αναβάθμισης των υφιστάμενων μονάδων με σκοπό την αύξηση της ενεργειακής αποδοτικότητας, την εξοικονόμηση ενέργειας και την προστασία του περιβάλλοντος από τους αέριους ρύπους;					
13	Αν υλοποιούνται τέτοια προγράμματα σε ποιο βαθμό συμβάλουν στην μείωση των ειδικών εκπομπών ρύπων και του διοξειδίου του άνθρακα;					
14	Συνεργάζεται η επιχείρηση με το Πανεπιστήμιο, το ΤΕΙ και τους φορείς της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για θέματα περιβάλλοντος, καύσης βιομαζικών καυσίμων και αξιοποίησης ιπταμένης τέφρας;					
15	Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης η ΔΕΗ Α.Ε. λαμβάνει πρόσθετα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος;					
16	Υπάρχουν δράσεις και πρωτοβουλίες οι οποίες αποσκοπούν					

	στην υποβοήθηση των ενεργειακών Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας για τη κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των περιοχών αυτών;					
17	Ακολουθείται πλέον πολιτική δυναμικής ανάπτυξης στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αλλά και στον τομέα της πράσινης ανάπτυξης;					
18	Πιστεύετε ότι ο «Ειδικός Τοπικός Πόρος», που καταβάλλει η ΔΕΗ Α.Ε. στις περιοχές που δραστηριοποιείται, ανταποκρίνεται στο περιβαλλοντικό κόστος, που δημιουργεί η ίδια, εξαιτίας της λειτουργίας της;					
19	Από όσο γνωρίζετε, πιστεύετε ότι ο «Ειδικός Τοπικός Πόρος» τελικά υπηρετεί το στόχο της ανάπτυξης των περιοχών αυτών, για τον οποίο θεσμοθετήθηκε;					
20	Η ενδεχόμενη στο μέλλον πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. πιστεύετε, ότι θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;					
21	Η ενδεχόμενη στο μέλλον πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. πιστεύετε, ότι θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;					

Παρατηρήσεις και σχόλια σε οποιοδήποτε ερώτημα κατά την κρίση του ερωτώμενου

ΟΜΑΔΑ Β

Διοίκηση - Εργασιακή κατάσταση - Κοινωνική Ευθύνη της Επιχείρησης έναντι των
Ανθρώπινων Πόρων της

Βαθμολογική κλίμακα

Καθόλου	Πολύ Λίγο/η	Λίγο/η	Υψηλό/ή	Πολύ Υψηλό/ή
1	2	3	4	5

		1	2	3	4	5
1	Υπάρχει Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας στην Επιχείρηση Γενικός και ανά Τομέα;					
2	Αν ναι, σε ποιο βαθμό ο Κανονισμός εφαρμόζεται κατά γράμμα, στο μέτρο του δυνατού;					
3	Ο Τομέας σας εργάζεται με βάση συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης μέσα σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα;					
4	Το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;					
5	Οι προσλήψεις του προσωπικού γίνονται, κατά τεκμήριο, με αδιάβλητο τρόπο και χωρίς παρεμβάσεις;					
6	Χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού η μέθοδος της συνέντευξης;					
7	Δίδεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;					
8	Υπάρχει παρακολούθηση των εξελίξεων στο χώρο της πανεπιστημιακής και της θεσμοθετημένης επαγγελματικής εκπαίδευσης (π.χ. προσφορά νέων ειδικοτήτων) και συνεργασία με τους παραπάνω εκπαιδευτικούς φορείς;					
9	Η εκπαιδευτική πολιτική της επιχείρησης ακολουθεί τις ανάγκες που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας;					
10	Δίδεται βαρύτητα στην εκπαίδευση των στελεχών επάνω στο					

	αντικείμενο της διοίκησης προσωπικού και του management;						
11	Δίδεται βαρύτητα στο εκπαιδευτικό αντικείμενο της ασφάλειας εργασίας, για το προσωπικό;						
12	Εφαρμόζονται εκπαιδευτικές πολιτικές ευαισθητοποίησης και ανάπτυξης της «περιβαλλοντικής συνείδησης» των εργαζομένων;						
13	Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών ενεργειών;						
14	Εφαρμόζεται πρόγραμμα κινήτρων (ανταπόδοσης) προς το προσωπικό ανάλογα με την συμμετοχή τους στην παραγωγικότητα;						
15	Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μέσα στα Τμήματα (λιγότερο ή περισσότερο προσωπικό);						
16	Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού σε σχέση με την παραγωγική διαδικασία Κέντρου - Περιφέρειας;						
17	Υπάρχει κλιμάκωση του μισθολογίου και διαφορετικότητα οικονομικών παροχών, ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης των διαφόρων ειδικοτήτων στην Επιχείρηση;						
18	Το μισθολόγιο γενικά ανταποκρίνεται στο επίπεδο των υπηρεσιών, που προσφέρουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης;						
19	Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες, μέσα στην επιχείρηση, σε σχέση με την παραγωγικότητα;						
20	Υπάρχει μέριμνα σε θέματα, που άπτονται της προστασίας της υγείας και της ασφάλειας των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον;						
21	Υπάρχει συνεχής μέριμνα για την εξέλιξη των εργαζομένων με συστήματα κινήτρων και ανταμοιβών και οικονομικά βοηθήματα για τη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσής τους;						
22	Για την ανέλιξη του προσωπικού στα ανώτερα επίπεδα						

	διοίκησης, ο χρόνος υπηρεσίας είναι το κριτήριο που παίζει σημαντικό ρόλο;						
23	Για την ανέλιξη, υπάρχουν ενδεχόμενα και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;						
24	Ακολουθείται σε γενικές γραμμές η φιλοσοφία διοίκησης, «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»;						
25	Υπάρχουν λόγοι, που οδηγούν στην απόλυση του προσωπικού;						
26	Υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μόνιμων υπαλλήλων στο παρελθόν;						

Παρατηρήσεις και σχόλια σε οποιοδήποτε ερώτημα κατά την κρίση του ερωτώμενου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Αποτελέσματα επεξεργασίας (ερωτηματολογίων στελεχών της ΔΕΗ Α.Ε.) των πινάκων των 2 ομάδων ερωτήσεων Α & Β και συσχετίσεις ερωτήσεων, συχνότητα απαντήσεων, ποσοστό (%)

ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ Α

Διάγραμμα SPSS & EXCEL Πίνακα Α4

Πίνακας Α1: Αξιολόγηση της κοινωνικής ευθύνης της ΔΕΗ Α.Ε. απέναντι στο κοινωνικό σύνολο δείγματος (%)

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	1,9	1,9	1,9
	ΠΟΛΥ	22	10,6	10,6	12,5
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	49	23,6	23,6	36,1
	ΥΨΗΛΟ/Η	88	42,3	42,3	78,4
	ΠΟΛΥ	45	21,6	21,6	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	208	100,0	100,0	

Πίνακας Α2: Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους καταναλωτές (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,5	0,5	0,5
	ΠΟΛΥ	15	7,2	7,2	7,7
	ΛΙΓΟ/Η				

	ΛΙΓΟ/Η	54	26,0	26,1	33,8
	ΥΨΗΛΟ/Η	112	53,8	54,1	87,9
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	25	12,0	12,1	100,0
	Total	207	99,5	100,0	
Missing	System	1	0,5		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α3: Υπηρεσίες προς τους πολίτες αντίστοιχες του οικονομικού κόστους (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	5,8	5,8	5,8
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	27	13,0	13,1	18,9
	ΛΙΓΟ/Η	48	23,1	23,3	42,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	97	46,6	47,1	89,3
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	22	10,6	10,7	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α4: Αυξήσεις τιμολογίων ρεύματος ανάλογες αύξησης υπηρεσιών δείγματος (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	61	29,3	29,5	29,5
	ΠΟΛΥ	41	19,7	19,8	49,3
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	60	28,8	29,0	78,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	44	21,2	21,3	99,5
	ΠΟΛΥ	1	0,5	0,5	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	207	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
	Total	208	100,0		

Πίνακας Α5: Οι ειδικές υπηρεσίες προς τους πολίτες (τηλεθέρμανση, ανακύκλωση) σε ποσοστό (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,0	1,0	1,0
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	18	8,7	8,7	9,6
	ΛΙΓΟ/Η	54	26,0	26,0	35,6
	ΥΨΗΛΟ/Η	87	41,8	41,8	77,4
	ΠΟΛΥ	47	22,6	22,6	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	208	100,0	100,0	

Πίνακας Α6: Ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τη νομοθεσία (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	7,7	7,7	7,7
	ΠΟΛΥ	45	21,6	21,6	29,3
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	79	38,0	38,0	67,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	54	26,0	26,0	93,3
	ΠΟΛΥ	14	6,7	6,7	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	208	100,0	100,0	

Πίνακας Α7: Ο Βαθμός ικανοποίησης των κατοίκων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	7,7	7,8	7,8
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	40	19,2	19,5	27,3
	ΛΙΓΟ/Η	81	38,9	39,5	66,8
	ΥΨΗΛΟ/Η	47	22,6	22,9	89,8
	ΠΟΛΥ	21	10,1	10,2	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	7,7	7,8	7,8
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	40	19,2	19,5	27,3
	ΛΙΓΟ/Η	81	38,9	39,5	66,8
	ΥΨΗΛΟ/Η	47	22,6	22,9	89,8
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	21	10,1	10,2	100,0
	Total	205	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α8: Προστατεύεται το οικοσύστημα και η βιοποικιλότητα της περιοχής (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	21	10,1	10,3	10,3
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	40	19,2	19,6	29,9
	ΛΙΓΟ/Η	64	30,8	31,4	61,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	68	32,7	33,3	94,6
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	11	5,3	5,4	100,0
	Total	204	98,1	100,0	
Missing	System	4	1,9		
g					
Total		208	100,0		

Πίνακας Α9: Εφαρμογή συστημάτων εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης σε ποσοστό δείγματος (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	9	4,3	4,3	4,3
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	45	21,6	21,7	26,1
ΛΙΓΟ/Η	65	31,3	31,4	57,5
ΥΨΗΛΟ/Η	75	36,1	36,2	93,7
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	12	5,8	5,8	99,5
6	1	,5	0,5	100,0
Total	207	99,5	100,0	
Missing System	1	,5		
Total	208	100,0		

Πίνακας Α10: Συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	13	6,3	6,3	6,3
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	38	18,3	18,4	24,8
ΛΙΓΟ/Η	63	30,3	30,6	55,3
ΥΨΗΛΟ/Η	63	30,3	30,6	85,9
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	29	13,9	14,1	100,0

Total	206	99,0	100,0
Missing System	2	1,0	
Total	208	100,0	

Πίνακας A11: Βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,5	0,5	0,5
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	21	10,1	10,2	10,7
ΛΙΓΟ/Η	54	26,0	26,2	36,9
ΥΨΗΛΟ/Η	92	44,2	44,7	81,6
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	38	18,3	18,4	100,0
Total	206	99,0	100,0	
Missing System	2	1,0		
Total	208	100,0		

Πίνακας A12: Αναβάθμιση ενεργειακής αποδοτικότητας για εξοικονόμηση ενέργειας και περιβαλλοντική προστασία (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	7	3,4	3,4	3,4
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	25	12,0	12,1	15,5
ΛΙΓΟ/Η	72	34,6	34,8	50,2
ΥΨΗΛΟ/Η	83	39,9	40,1	90,3

	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	20	9,6	9,7	100,0
	Total	207	99,5	100,0	
Missing	System	1	,5		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α13: Συμβολή στο βαθμό μείωσης ειδικών εκπομπών ρύπων δείγματος (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,4	1,5	1,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	24	11,5	11,8	13,3
	ΛΙΓΟ/Η	81	38,9	39,9	53,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	81	38,9	39,9	93,1
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	14	6,7	6,9	100,0
	Total	203	97,6	100,0	
Missing	System	5	2,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α14: Συνεργασία της ΔΕΗ Α.Ε. με ΑΕΙ & φορείς σε θέματα περιβάλλοντος (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	19	9,1	9,6	9,6
	ΠΟΛΥ	41	19,7	20,7	30,3
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	72	34,6	36,4	66,7
	ΥΨΗΛΟ/Η	40	19,2	20,2	86,9
	ΠΟΛΥ	26	12,5	13,1	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	198	95,2	100,0	
Missing	System	10	4,8		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α15: Εταιρική κοινωνική ευθύνη & πρόσθετα μέτρα προστασίας περιβάλλοντος (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	4,8	5,0	5,0
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	39	18,8	19,3	24,3
	ΛΙΓΟ/Η	57	27,4	28,2	52,5
	ΥΨΗΛΟ/Η	69	33,2	34,2	86,6
	ΠΟΛΥ	27	13,0	13,4	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	202	97,1	100,0	

Missing System	6	2,9		
Total	208	100,0		

Πίνακας Α16: Δράσεις υποβοήθησης της ΔΕΗ Α.Ε. των ενεργειακών Δήμων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας δείγματος (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	5,8	5,9	5,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	34	16,3	16,7	22,7
	ΛΙΓΟ/Η	61	29,3	30,0	52,7
	ΥΨΗΛΟ/Η	68	32,7	33,5	86,2
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	28	13,5	13,8	100,0
	Total	203	97,6	100,0	
Missing System		5	2,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α17: Ανάπτυξη πολιτικών ανανεώσιμων πηγών & πράσινης ανάπτυξης σε ποσοστό (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	2,9	3,0	3,0
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	40	19,2	19,8	22,8
	ΛΙΓΟ/Η	61	29,3	30,2	53,0
	ΥΨΗΛΟ/Η	69	33,2	34,2	87,1

	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	26	12,5	12,9	100,0
	Total	202	97,1	100,0	
Missing	System	6	2,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α18: Ειδικός Τοπικός Πόρος ανάλογος του περιβαλλοντικού κόστους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	20	9,6	10,0	10,0
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	57	27,4	28,4	38,3
	ΛΙΓΟ/Η	65	31,3	32,3	70,6
	ΥΨΗΛΟ/Η	37	17,8	18,4	89,1
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	22	10,6	10,9	100,0
	Total	201	96,6	100,0	
Missing	System	7	3,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α19: Ειδικός Τοπικός Πόρος στην υπηρεσία της ανάπτυξης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	67	32,2	33,5	33,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	71	34,1	35,5	69,0

	ΛΙΓΟ/Η	34	16,3	17,0	86,0
	ΥΨΗΛΟ/Η	14	6,7	7,0	93,0
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	14	6,7	7,0	100,0
	Total	200	96,2	100,0	
Missing	System	8	3,8		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α20: Η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. σε ποσοστό (%) προς όφελος της λειτουργίας της

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	100	48,1	49,5	49,5
	ΠΟΛΥ	41	19,7	20,3	69,8
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	29	13,9	14,4	84,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	26	12,5	12,9	97,0
	ΠΟΛΥ	6	2,9	3,0	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	202	97,1	100,0	
Missing	System	6	2,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Α21: Η ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. σε ποσοστό (%) προς όφελος του κοινωνικού συνόλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	117	56,3	57,4	57,4
	ΠΟΛΥ	45	21,6	22,1	79,4
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	27	13,0	13,2	92,6
	ΥΨΗΛΟ/Η	11	5,3	5,4	98,0
	ΠΟΛΥ	4	1,9	2,0	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	204	98,1	100,0	
Missing	System	4	1,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β1: Ύπαρξη Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,4	1,4	1,4
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	19	9,1	9,2	10,6
	ΛΙΓΟ/Η	46	22,1	22,2	32,9
	ΥΨΗΛΟ/Η	86	41,3	41,5	74,4
	ΠΟΛΥ	53	25,5	25,6	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	207	99,5	100,0	

Missin System	1	,5		
g				
Total	208	100,0		

Πίνακας Β2: Βαθμός εφαρμογής Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	3,8	3,9	3,9
	ΠΟΛΥ	46	22,1	22,4	26,3
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	56	26,9	27,3	53,7
	ΥΨΗΛΟ/Η	81	38,9	39,5	93,2
	ΠΟΛΥ	14	6,7	6,8	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β3: Οι τομείς εργασίας με συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης & με χρονικό προσδιορισμό (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	1,9	1,9	1,9
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	18	8,7	8,7	10,7
	ΛΙΓΟ/Η	53	25,5	25,7	36,4

ΥΨΗΛΟ/Η	94	45,2	45,6	82,0
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	37	17,8	18,0	100,0
Total	206	99,0	100,0	
Missin System g	2	1,0		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β4: Συμμετοχή προσωπικού στη διαμόρφωση των στόχων (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	22	10,6	10,7	10,7
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	37	17,8	18,0	28,8
ΛΙΓΟ/Η	59	28,4	28,8	57,6
ΥΨΗΛΟ/Η	69	33,2	33,7	91,2
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	18	8,7	8,8	100,0
Total	205	98,6	100,0	
Missin System g	3	1,4		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β5: Προσλήψεις προσωπικού με αδιάβλητες διαδικασίες (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	32	15,4	15,8	15,8
ΠΟΛΥ	32	15,4	15,8	31,7
ΛΙΓΟ/Η				
ΛΙΓΟ/Η	50	24,0	24,8	56,4
ΥΨΗΛΟ/Η	64	30,8	31,7	88,1
ΠΟΛΥ	24	11,5	11,9	100,0
ΥΨΗΛΟ/Η				
Total	202	97,1	100,0	
Missing System	6	2,9		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β6: Η συνέντευξη επιλογής για τις προσλήψεις (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	32	15,4	16,0	16,0
ΠΟΛΥ	26	12,5	13,0	29,0
ΛΙΓΟ/Η				
ΛΙΓΟ/Η	48	23,1	24,0	53,0
ΥΨΗΛΟ/Η	53	25,5	26,5	79,5
ΠΟΛΥ	41	19,7	20,5	100,0
ΥΨΗΛΟ/Η				
Total	200	96,2	100,0	

Missing System	8	3,8		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β7: Έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση & εξειδίκευση προσωπικού (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	6	2,9	2,9	2,9
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	45	21,6	21,8	24,8
ΛΙΓΟ/Η	51	24,5	24,8	49,5
ΥΨΗΛΟ/Η	72	34,6	35,0	84,5
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	32	15,4	15,5	100,0
Total	206	99,0	100,0	
Missi System ng	2	1,0		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β8: Παρακολούθηση εξελίξεων επαγγελματικής & πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	33	15,9	16,3	16,3
ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	64	30,8	31,5	47,8
ΛΙΓΟ/Η	60	28,8	29,6	77,3
ΥΨΗΛΟ/Η	33	15,9	16,3	93,6

ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	13	6,3	6,4	100,0
Total	203	97,6	100,0	
Missing System	5	2,4		
Total	208	100,0		

Πίνακας Β9: Εκπαιδευτική πολιτική βάσει αναγκών που απορρέουν από τις θέσεις εργασίας (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	7,7	7,8	7,8
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	44	21,2	21,6	29,4
	ΛΙΓΟ/Η	73	35,1	35,8	65,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	61	29,3	29,9	95,1
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	10	4,8	4,9	100,0
	Total	204	98,1	100,0	
Missing	System	4	1,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β10: Εκπαίδευση στελεχών στα γνωστικά αντικείμενα του management (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	5,8	5,8	5,8
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	38	18,3	18,4	24,3
	ΛΙΓΟ/Η	59	28,4	28,6	52,9
	ΥΨΗΛΟ/Η	78	37,5	37,9	90,8
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	19	9,1	9,2	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β11: Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας εργασίας (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,4	1,5	1,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	21	10,1	10,2	11,7
	ΛΙΓΟ/Η	43	20,7	20,9	32,5
	ΥΨΗΛΟ/Η	90	43,3	43,7	76,2
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	49	23,6	23,8	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,4	1,5	1,5
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	21	10,1	10,2	11,7
	ΛΙΓΟ/Η	43	20,7	20,9	32,5
	ΥΨΗΛΟ/Η	90	43,3	43,7	76,2
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	49	23,6	23,8	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β12: Εκπαιδευτικές πολιτικές περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	23	11,1	11,2	11,2
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	48	23,1	23,3	34,5
	ΛΙΓΟ/Η	55	26,4	26,7	61,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	57	27,4	27,7	88,8
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	23	11,1	11,2	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β13: Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης (%)

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	33	15,9	16,1	16,1
	ΠΟΛΥ	40	19,2	19,5	35,6
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	71	34,1	34,6	70,2
	ΥΨΗΛΟ/Η	46	22,1	22,4	92,7
	ΠΟΛΥ	15	7,2	7,3	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β14: Ανταποδοτικότητα στο προσωπικό ανάλογα με την αποδοτικότητά του (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	75	36,1	36,4	36,4
	ΠΟΛΥ	71	34,1	34,5	70,9
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	38	18,3	18,4	89,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	18	8,7	8,7	98,1
	ΠΟΛΥ	4	1,9	1,9	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				

Total	206	99,0	100,0
Missing System	2	1,0	
Total	208	100,0	

Πίνακας Β15: Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού μέσα στα Τμήματα (%)

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	21	10,1	10,3	10,3
	ΠΟΛΥ	30	14,4	14,7	25,0
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	64	30,8	31,4	56,4
	ΥΨΗΛΟ/Η	47	22,6	23,0	79,4
	ΠΟΛΥ	42	20,2	20,6	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	204	98,1	100,0	
Missing System		4	1,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β16: Δυσαναλογία κατανομής προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας (%)

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	6,7	6,9	6,9
	ΠΟΛΥ	24	11,5	11,8	18,7
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	47	22,6	23,2	41,9

	ΥΨΗΛΟ/Η	56	26,9	27,6	69,5
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	62	29,8	30,5	100,0
	Total	203	97,6	100,0	
Missing	System	5	2,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β17: Κλιμάκωση μισθολογίου & παροχών ανάμεσα στους τομείς απασχόλησης (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	25	12,0	12,1	12,1
	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	34	16,3	16,5	28,6
	ΛΙΓΟ/Η	58	27,9	28,2	56,8
	ΥΨΗΛΟ/Η	61	29,3	29,6	86,4
	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/Η	28	13,5	13,6	100,0
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β18: Ανταπόκριση μισθολογίου στην παραγωγικότητα του προσωπικού (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	6,7	6,8	6,8
	ΠΟΛΥ	34	16,3	16,6	23,4
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	67	32,2	32,7	56,1
	ΥΨΗΛΟ/Η	72	34,6	35,1	91,2
	ΠΟΛΥ	18	8,7	8,8	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missin	System g	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β19: Μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με παραγωγικότητα υπαλλήλων (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	19	9,1	9,3	9,3
	ΠΟΛΥ	24	11,5	11,8	21,1
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	33	15,9	16,2	37,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	64	30,8	31,4	68,6
	ΠΟΛΥ	64	30,8	31,4	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				

Total	204	98,1	100,0
Missing System g	4	1,9	
Total	208	100,0	

Πίνακας B20: Μέρη για υγεία και ασφάλεια του προσωπικού (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	7	3,4	3,4	3,4
ΠΟΛΥ	16	7,7	7,8	11,2
ΛΙΓΟ/Η	58	27,9	28,2	39,3
ΥΨΗΛΟ/Η	86	41,3	41,7	81,1
ΠΟΛΥ	39	18,8	18,9	100,0
ΥΨΗΛΟ/Η				
Total	206	99,0	100,0	
Missing System	2	1,0		
Total	208	100,0		

Πίνακας B21: Εξέλιξη εργαζομένων με βάση σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	58	27,9	28,3	28,3
ΠΟΛΥ	73	35,1	35,6	63,9
ΛΙΓΟ/Η	44	21,2	21,5	85,4

	ΥΨΗΛΟ/Η	23	11,1	11,2	96,6
	ΠΟΛΥ	7	3,4	3,4	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missin	System g	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β22: Ανέλιξη προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης βάσει χρόνου υπηρεσίας (%)

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	24	11,5	11,7	11,7
	ΠΟΛΥ	45	21,6	21,8	33,5
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	52	25,0	25,2	58,7
	ΥΨΗΛΟ/Η	62	29,8	30,1	88,8
	ΠΟΛΥ	23	11,1	11,2	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β23: Εξέλιξη προσωπικού και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο (%)

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	---------------	---------	------------------	--------------------

Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	1,9	1,9	1,9
	ΠΟΛΥ	11	5,3	5,3	7,3
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	33	15,9	16,0	23,3
	ΥΨΗΛΟ/Η	93	44,7	45,1	68,4
	ΠΟΛΥ	65	31,3	31,6	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	206	99,0	100,0	
Missing	System	2	1,0		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β24: Εφαρμογή φιλοσοφίας "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση" (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	33	15,9	16,1	16,1
	ΠΟΛΥ	74	35,6	36,1	52,2
	ΛΙΓΟ/Η				
	ΛΙΓΟ/Η	59	28,4	28,8	81,0
	ΥΨΗΛΟ/Η	34	16,3	16,6	97,6
	ΠΟΛΥ	5	2,4	2,4	100,0
	ΥΨΗΛΟ/Η				
	Total	205	98,6	100,0	
Missing	System	3	1,4		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β25: Ύπαρξη λόγων που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	42	20,2	20,6	20,6
	2	76	36,5	37,3	57,8
	3	34	16,3	16,7	74,5
	4	39	18,8	19,1	93,6
	5	13	6,3	6,4	100,0
	Total	204	98,1	100,0	
Missing	System	4	1,9		
Total		208	100,0		

Πίνακας Β26: Περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων (%)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	75	36,1	36,9	36,9
	2	80	38,5	39,4	76,4
	3	23	11,1	11,3	87,7
	4	14	6,7	6,9	94,6
	5	11	5,3	5,4	100,0
	Total	203	97,6	100,0	
Missing	System	5	2,4		
Total		208	100,0		

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Συσχετίσεις ερωτήσεων

Πίνακας Σ1 ↔ 15 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perce nt	N	Perce nt	N	Percent
* Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο; * Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	202	97,1%	6	2,9%	208	100,0%

Ερωτ. 1. Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;

Ερωτ. 15. Στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα

προστασίας του περιβάλλοντος; Crosstabulation

	Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;					Total
	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛΟ /Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛ Ο/Η	
Επι δει κνύ ει η ΔΕ	ΚΑΘΟ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛΟ /Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛ Ο/Η	Count
% within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	75,0%	,0%	25,0%	,0%	,0%	100,0 %

Η Α. Ε. κοι νω νικ	% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	30,0%	,0%	1,8%	,0%	,0%	2,0%
ή ευθ ύνη απέ ναν τι στο κοι νω νικ ό σύν ολο ;	ΠΟΛΥ Count	2	8	6	6	0	22
	ΛΙΓΟ/ Η % within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	9,1%	36,4%	27,3%	27,3%	,0%	100,0 %
	% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	20,0%	20,5%	10,5%	8,7%	,0%	10,9%
	ΛΙΓΟ/ Η % within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	4	14	21	8	2	49
	% within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	8,2%	28,6%	42,9%	16,3%	4,1%	100,0 %
	% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	40,0%	35,9%	36,8%	11,6%	7,4%	24,3%
	ΥΨΗΛ Count	0	12	23	33	16	84

O/H	% within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	,0%	14,3%	27,4%	39,3%	19,0%	100,0%
	% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	,0%	30,8%	40,4%	47,8%	59,3%	41,6%
ΠΟΛΥ	Count	1	5	6	22	9	43
ΥΨΗΛ	% within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	2,3%	11,6%	14,0%	51,2%	20,9%	100,0%
O/H	% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	10,0%	12,8%	10,5%	31,9%	33,3%	21,3%
Total	Count	10	39	57	69	27	202
	% within Επιδεικνύει η ΔΕΗ Α.Ε. κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο;	5,0%	19,3%	28,2%	34,2%	13,4%	100,0%

% within Στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης λαμβάνει πρόσθετα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
---	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Πίνακας Σ3 ↔ 4 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perc ent	N	Percent
* Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές; * Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα από τους λογαριασμούς;	205	98,6 %	3	1,4%	208	100,0%

Ερωτ. 3. Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;

Ερωτ. 4. Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα από τους λογαριασμούς; Crosstabulation

		Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα από τους λογαριασμούς;					Total	
		ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/ Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/ Η		
Σε	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	Count	1	0	0	0	0	1

ποι ο βαθ μό πα ρέχ οντ αι	ΟΥ	% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
		% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	8,3%	,0%	,0%	,0%	,0%	,5%
ποι οτι κές υπ ηρε σίες ς στο υς κατ ανα λω τές;	ΠΟΛΥ	Count	5	5	3	2	0	15
	ΛΙΓΟ/Η	% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	33,3%	33,3%	20,0%	13,3%	,0%	100,0 %
		% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	41,7%	18,5%	6,3%	2,1%	,0%	7,3%
	ΛΙΓΟ/Η	Count	0	20	17	15	2	54
		% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	,0%	37,0%	31,5%	27,8%	3,7%	100,0 %
		% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	,0%	74,1%	35,4%	15,6%	9,1%	26,3%

ΥΨΗΛΟ	Count	1	2	27	64	16	110
/Η	% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	,9%	1,8%	24,5%	58,2%	14,5%	100,0%
	% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	8,3%	7,4%	56,3%	66,7%	72,7%	53,7%
ΠΟΛΥ	Count	5	0	1	15	4	25
ΥΨΗΛΟ	% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	20,0%	,0%	4,0%	60,0%	16,0%	100,0%
/Η	% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	41,7%	,0%	2,1%	15,6%	18,2%	12,2%
Total	Count	12	27	48	96	22	205
	% within Σε ποιο βαθμό παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές;	5,9%	13,2%	23,4%	46,8%	10,7%	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
% within Η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ανταποκρίνεται στο οικονομικό κόστος μέσα απο τους λογαριασμούς;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,358	,052	6,649	,000
N of Valid Cases	202			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ6 ↔ 7 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
*Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες; * Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας;	205	98,6%	3	1,4%	208	100,0%

Ερωτ. 6. Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;

Ερωτ. 7. Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας;

Crosstabulation

	Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας;					Total
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/ΛΙΓΟ/ΟΧ	ΛΙΓΟ/ΛΙΓΟ/ΟΧ	ΥΨΗΛΟ/ΥΨΗΛΟ/ΟΧ	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/ΥΨΗΛΟ/ΟΧ	
Εφαρμόζ ΚΑΘΟΛΟ Count	12	1	0	1	1	15

εται ολοκληρ ωμένη περιβαλλ οντική στρατηγι κή εναρμονι σμένη με τους νόμους και τις κοινοτικέ ς οδηγίες;	Υ	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	80,0%	6,7%	,0%	6,7%	6,7%	100,0 %
		% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε οτι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	75,0%	2,5%	,0%	2,1%	4,8%	7,3%
	ΠΟΛΥ	Count	4	24	9	2	4	43
	ΛΙΓΟ/Η	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	9,3%	55,8%	20,9%	4,7%	9,3%	100,0 %
		% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε οτι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	25,0%	60,0%	11,1%	4,3%	19,0%	21,0%
	ΛΙΓΟ/Η	Count	0	13	52	10	4	79

	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	,0%	16,5%	65,8%	12,7%	5,1%	100,0%
	% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	,0%	32,5%	64,2%	21,3%	19,0%	38,5%
ΥΨΗΛΟ/	Count	0	2	19	30	3	54
Η	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	,0%	3,7%	35,2%	55,6%	5,6%	100,0%
	% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	,0%	5,0%	23,5%	63,8%	14,3%	26,3%
ΠΟΛΥ	Count	0	0	1	4	9	14

ΥΨΗΛΟ/Η	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	,0%	,0%	7,1%	28,6%	64,3%	100,0%
	% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	,0%	,0%	1,2%	8,5%	42,9%	6,8%
Total	Count	16	40	81	47	21	205
	% within Εφαρμόζεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική στρατηγική εναρμονισμένη με τους νόμους και τις κοινοτικές οδηγίες;	7,8%	19,5%	39,5%	22,9%	10,2%	100,0%
	% within Αν ναι, πόσο ικανοποιημένους, πιστεύετε ότι, αφήνει τους κατοίκους της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
--	-------	--------------------------------	------------------------	--------------

Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,580	,054	10,065	,000
N of Valid Cases		205			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ9 ↔ 10 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Perc ent	N	Percent
* Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων; * Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;	206	99,0%	2	1,0%	208	100,0%

Ερωτ. 9. Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;

Ερωτ. 10. Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;

Crosstabulation

		Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;					Total	
		ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛ Υ ΛΙΓΟ/ Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛΟ /Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η		
Εφα	ΚΑΘΟΛΟ	Count	4	1	0	4	0	9

ρμόζ Υ	% within Εφαρμόζονται	44,4%	11,1%	,0%	44,4%	,0%	100,0%	
οντα	συστήματα							
ι	εναλλακτικής							
συστ	διαχείρισης,							
ήματ	ανακύκλωσης και							
α	επεξεργασίας							
εναλ	αποβλήτων;							
λακτ	% within Υπάρχει	30,8%	2,6%	,0%	6,3%	,0%	4,4%	
ικής	συστηματικός έλεγχος							
διαχ	αποκατάστασης εδαφών							
είρισ	των ορυχείων;							
ης,	ΠΟΛΥ	Count	6	18	17	3	1	45
ανακ	ΛΙΓΟ/Η	% within Εφαρμόζονται	13,3%	40,0%	37,8%	6,7%	2,2%	100,0%
ύκλ	συστήματα							
ωση	εναλλακτικής							
ς και	διαχείρισης,							
επεξ	ανακύκλωσης και							
εργα	επεξεργασίας							
σίας	αποβλήτων;							
αποβ	% within Υπάρχει	46,2%	47,4%	27,0%	4,8%	3,4%	21,8%	
λήτω	συστηματικός έλεγχος							
ν;	αποκατάστασης εδαφών							
	των ορυχείων;							
	ΛΙΓΟ/Η	Count	2	16	28	14	5	65

	% within Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;	3,1%	24,6%	43,1%	21,5%	7,7%	100, 0%
	% within Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;	15,4%	42,1%	44,4%	22,2%	17,2%	31,6 %
ΥΨΗΛΟ/ Η	Count	1	3	15	39	16	74
	% within Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;	1,4%	4,1%	20,3%	52,7%	21,6%	100, 0%
	% within Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;	7,7%	7,9%	23,8%	61,9%	55,2%	35,9 %
ΠΟΛΥ	Count	0	0	2	3	7	12

ΥΨΗΛΟ/	% within Εφαρμόζονται	,0%	,0%	16,7%	25,0%	58,3%	100,
Η	συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;						0%
	% within Υπάρχει	,0%	,0%	3,2%	4,8%	24,1%	5,8%
	συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;						
6	Count	0	0	1	0	0	1
	% within Εφαρμόζονται	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,
	συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;						0%
	% within Υπάρχει	,0%	,0%	1,6%	,0%	,0%	,5%
	συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;						
Total	Count	13	38	63	63	29	206

% within Εφαρμόζονται συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης, ανακύκλωσης και επεξεργασίας αποβλήτων;	6,3%	18,4%	30,6%	30,6%	14,1%	100, 0%
% within Υπάρχει συστηματικός έλεγχος αποκατάστασης εδαφών των ορυχείων;	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100, 0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,493	,048	10,066	,000
N of Valid Cases	206			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ11 ↔ 14 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perce nt	N	Perc ent	N	Percent

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων; * Η επιχείρηση συνεργάζεται με το TEI, το AEI και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	197	94,7%	11	5,3%	208	100,0%

Ερωτ. 11. Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;

Ερωτ. 14. Η επιχείρηση συνεργάζεται με το TEI, το AEI και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;

Crosstabulation

			Η επιχείρηση συνεργάζεται με το TEI, το AEI και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/ Υ	ΛΙΓΟ/ ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛΟ /Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η	
Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0	1	0	0	0	1
	Υ	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%

	% within Η επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	,0%	2,5%	,0%	,0%	,0%	,5%
ΠΟΛΥ	Count	3	7	7	1	0	18
ΛΙΓΟ/Η	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	16,7%	38,9%	38,9%	5,6%	,0%	100,0%
	% within Η επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	15,8%	17,5%	9,7%	2,5%	,0%	9,1%
ΛΙΓΟ/Η	Count	11	10	18	11	4	54
	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	20,4%	18,5%	33,3%	20,4%	7,4%	100,0%

	% within H επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	57,9%	25,0%	25,0%	27,5%	15,4%	27,4 %
ΥΨΗΛΟ/ Η	Count	5	22	30	22	8	87
	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	5,7%	25,3%	34,5%	25,3%	9,2%	100, 0%
	% within H επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	26,3%	55,0%	41,7%	55,0%	30,8%	44,2 %
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/ Η	Count	0	0	17	6	14	37
	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	,0%	,0%	45,9%	16,2%	37,8%	100, 0%

	% within H επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	,0%	,0%	23,6%	15,0%	53,8%	18,8 %
Total	Count	19	40	72	40	26	197
	% within Φροντίζει η επιχείρηση τη βελτίωση της απόδοσης των ηλεκτροστατικών φίλτρων;	9,6%	20,3%	36,5%	20,3%	13,2%	100, 0%
	% within H επιχείρηση συνεργάζεται με το ΤΕΙ, το ΑΕΙ και φορείς σε θέματα περιβάλλοντος;	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%	100, 0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,318	,050	6,105	,000
N of Valid Cases	197			

a. Not assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,318	,050	6,105	,000
N of Valid Cases	197			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ20 ↔ 21 Ομάδας Α

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της; * Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	202	97,1%	6	2,9%	208	100,0%

Ερωτ. 20. Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;

Ερωτ. 21. Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;

Crosstabulation

Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	Total
---	-------

		ΚΑΘΟΛΟ Υ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/ Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/ Η		
Η	ΚΑΘΟΛΟ	Count	92	2	4	0	2	100
πλή	Υ	% within Η πλήρης	92,0%	2,0%	4,0%	,0%	2,0%	100,0
ρης		ιδιωτικοποίηση της						%
ιδι		ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς						
ωτι		όφελος της λειτουργίας						
κοπ		της;						
οίη		% within Η πλήρης	78,6%	4,5%	14,8%	,0%	50,0%	49,5%
ση		ιδιωτικοποίηση της						
της		ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς						
ΔΕ		όφελος του κοινωνικού						
Η		συνόλου;						
Α.								
Ε.	ΠΟΛΥ	Count	11	22	7	0	1	41
θα	ΛΙΓΟ/Η	% within Η πλήρης	26,8%	53,7%	17,1%	,0%	2,4%	100,0
είν		ιδιωτικοποίηση της						%
αι		ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς						
προ		όφελος της λειτουργίας						
ς		της;						
όφε		% within Η πλήρης	9,4%	50,0%	25,9%	,0%	25,0%	20,3%
λος		ιδιωτικοποίηση της						
της		ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς						
λει		όφελος του κοινωνικού						
του		συνόλου;						
ργί								
	ΛΙΓΟ/Η	Count	4	13	10	2	0	29

ας της ;	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;	13,8%	44,8%	34,5%	6,9%	,0%	100,0%
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	3,4%	29,5%	37,0%	20,0%	,0%	14,4%
ΥΨΗΛΟ/ Η	Count	6	7	6	7	0	26
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;	23,1%	26,9%	23,1%	26,9%	,0%	100,0%
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	5,1%	15,9%	22,2%	70,0%	,0%	12,9%
ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ/ Η	Count	4	0	0	1	1	6
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;	66,7%	,0%	,0%	16,7%	16,7%	100,0%

	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	3,4%	,0%	,0%	10,0%	25,0%	3,0%
Total	Count	117	44	27	10	4	202
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος της λειτουργίας της;	57,9%	21,8%	13,4%	5,0%	2,0%	100,0%
	% within Η πλήρης ιδιωτικοποίηση της ΔΕΗ Α.Ε. θα είναι προς όφελος του κοινωνικού συνόλου;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,561	,055	9,969	,000
N of Valid Cases	202			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ1 ↔ 2 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perce nt	N	Percent
* Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας; * Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	205	98,6 %	3	1,4%	208	100,0%

Ερωτ. 1. Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;

Ερωτ. 2. Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;

Crosstabulation

			Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;					Total
			ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η	
Υπάρχει, ΚΑΘΟΛΟΥ	Count		3	0	0	0	0	3
Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας	% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας		100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Κανονισμός Λειτουργίας	% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	ΠΟΛΥ	37,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,5%
	Count		2	13	3	1	0	19

ας;	ΛΙΓΟ/Η	% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;	10,5%	68,4%	15,8%	5,3%	,0%	100,0 %
		% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	25,0%	28,3%	5,4%	1,2%	,0%	9,3%
	ΛΙΓΟ/Η	Count	3	20	22	1	0	46
		% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;	6,5%	43,5%	47,8%	2,2%	,0%	100,0 %
		% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	37,5%	43,5%	39,3%	1,2%	,0%	22,4 %
	ΥΨΗΛΟ/Η	Count	0	11	27	46	0	84
		% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;	,0%	13,1%	32,1%	54,8%	,0%	100,0 %
		% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	,0%	23,9%	48,2%	56,8%	,0%	41,0 %
	ΠΟΛΥ	Count	0	2	4	33	14	53

ΥΨΗΛΟ/Η	% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;	,0%	3,8%	7,5%	62,3%	26,4%	100,0%
	% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	,0%	4,3%	7,1%	40,7%	100,0%	25,9%
Total	Count	8	46	56	81	14	205
	% within Υπάρχει, Γενικός και ανά Τομέα, Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας;	3,9%	22,4%	27,3%	39,5%	6,8%	100,0%
	% within Αν ναι, σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,650	,035	16,115	,000
N of Valid Cases	205			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ3 ↔ 4 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Perc ent	N	Perc ent	N	Perce nt
* Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	204	98,1 %	4	1,9%	208	100,0 %
* Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;						

Ερωτ. 3. Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;

Ερωτ. 4. Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;

Crosstabulation

			Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;					Total
			ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/Η	ΥΨΗΛΟ /Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛ Ο/Η	
Οι τομέ εις εργα σίας έχου ν συγκ εκρι μένο ς	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	Count	3	0	0	0	0	3
		% within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0 %
		% within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	13,6%	,0%	,0%	,0%	,0%	1,5%
	ΠΟΛΥ	Count	4	10	3	0	0	17

στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	ΛΙΓΟ/Η	% within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	23,5%	58,8%	17,6%	,0%	,0%	100,0%
		% within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	18,2%	27,0%	5,1%	,0%	,0%	8,3%
	ΛΙΓΟ/Η	Count	6	17	21	9	0	53
		% within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	11,3%	32,1%	39,6%	17,0%	,0%	100,0%
		% within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	27,3%	45,9%	35,6%	13,0%	,0%	26,0%
	ΥΨΗΛΟ/Η	Count	9	9	32	39	5	94
		% within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό;	9,6%	9,6%	34,0%	41,5%	5,3%	100,0%
		% within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	40,9%	24,3%	54,2%	56,5%	29,4%	46,1%

ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η	Count % within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό; % within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	0 ,0%	1 2,7%	3 8,1%	21 56,8%	12 32,4%	37 100,0 %
Total	Count % within Οι τομείς εργασίας έχουν συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης με χρονικό προσδιορισμό; % within Αν ναι, το προσωπικό συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων αυτών;	22 10,8%	37 18,1%	59 28,9%	69 33,8%	17 8,3%	204 100,0 %

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,529	,042	11,294	,000
N of Valid Cases	204			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ7 ↔ 13 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perc ent	N	Percent
* Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού; * Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;	204	98,1 %	4	1,9%	208	100,0%

Ερωτ. 7. Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;

Ερωτ. 13. Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;

Crosstabulation

		Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η	
Δίνετα ι έμ φα ση	ΚΑΘΟΛΟΥ Count % within Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;	4 66,7%	2 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	6 100,0 %

στη		% within Εφαρμόζονται	12,5%	5,0%	,0%	,0%	,0%	2,9%
δια		συστήματα μέτρησης						
ρκ		της αποδοτικότητας της						
ή		εκπαίδευσης;						
εκπ	ΠΟΛΥ	Count	16	16	8	4	1	45
αίδ	ΛΙΓΟ/Η	% within Δίνεται	35,6%	35,6%	17,8%	8,9%	2,2%	100,0
ευσ		έμφαση στη διαρκή						%
η		εκπαίδευση και						
και		εξειδίκευση του						
εξε		προσωπικού;						
ιδίκ		% within Εφαρμόζονται	50,0%	40,0%	11,3%	8,7%	6,7%	22,1%
ευσ		συστήματα μέτρησης						
η		της αποδοτικότητας της						
του		εκπαίδευσης;						
προ								
σω	ΛΙΓΟ/Η	Count	8	14	23	4	1	50
πικ		% within Δίνεται	16,0%	28,0%	46,0%	8,0%	2,0%	100,0
ού;		έμφαση στη διαρκή						%
		εκπαίδευση και						
		εξειδίκευση του						
		προσωπικού;						
		% within Εφαρμόζονται	25,0%	35,0%	32,4%	8,7%	6,7%	24,5%
		συστήματα μέτρησης						
		της αποδοτικότητας της						
		εκπαίδευσης;						
	ΥΨΗΛΟ/Η	Count	3	7	33	23	5	71

	% within Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;	4,2%	9,9%	46,5%	32,4%	7,0%	100,0%
	% within Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;	9,4%	17,5%	46,5%	50,0%	33,3%	34,8%
ΠΟΛΥ	Count	1	1	7	15	8	32
ΥΨΗΛΟ/Η	% within Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;	3,1%	3,1%	21,9%	46,9%	25,0%	100,0%
	% within Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;	3,1%	2,5%	9,9%	32,6%	53,3%	15,7%
Total	Count	32	40	71	46	15	204
	% within Δίνεται έμφαση στη διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού;	15,7%	19,6%	34,8%	22,5%	7,4%	100,0%
	% within Εφαρμόζονται συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,516	,046	10,705	,000
N of Valid Cases	204			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ11 ↔ 20 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας; * Μερικώς η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	205	98,6%	3	1,4%	208	100,0%

Ερωτ. 11. Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας; *

Ερωτ. 20. Μερικώς η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;

Crosstabulation

	Μερικώς η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	Total
--	---	-------

			ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛ Υ ΥΨΗ ΛΟ/Η	
Υπάρχει εκπαίδ ευση του προσω πικού επάνω στην ασφάλ	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	Count % within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	2 66,7%	1 33,3%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
		% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	28,6%	6,3%	,0%	,0%	,0%	1,5%
εργασί ας;	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	Count % within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	0 ,0%	7 33,3%	11 52,4%	2 9,5%	1 4,8%	21 100,0%
		% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	,0%	43,8%	19,3%	2,3%	2,6%	10,2%
	ΛΙΓΟ/Η	Count % within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	3 7,0%	4 9,3%	17 39,5%	18 41,9%	1 2,3%	43 100,0%

	% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	42,9%	25,0%	29,8%	20,9%	2,6%	21,0%
ΥΨΗΛΟ	Count	2	3	27	46	11	89
/Η	% within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	2,2%	3,4%	30,3%	51,7%	12,4%	100,0%
	% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	28,6%	18,8%	47,4%	53,5%	28,2%	43,4%
ΠΟΛΥ	Count	0	1	2	20	26	49
ΥΨΗΛΟ	% within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	,0%	2,0%	4,1%	40,8%	53,1%	100,0%
/Η	% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	,0%	6,3%	3,5%	23,3%	66,7%	23,9%
Total	Count	7	16	57	86	39	205
	% within Υπάρχει εκπαίδευση του προσωπικού επάνω στην ασφάλεια εργασίας;	3,4%	7,8%	27,8%	42,0%	19,0%	100,0%

% within Μεριμνά η επιχείρηση για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0	100,0
					%	%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,509	,046	10,085	,000
N of Valid Cases	205			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ15 ↔ 16 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;	201	96,6%	7	3,4%	208	100,0%
* Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;						

Ερωτ. 15. Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;

Ερωτ. 16. Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;

Crosstabulation

			Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;					Total
			ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ /Η	
Υπά	ΚΑΘΟΛ	Count	8	2	6	2	2	20
ρχει	ΟΥ	% within Υπάρχει	40,0%	10,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0
δυσ		δυσαναλογία κατανομής						%
ναλο		του προσωπικού						
γία		(λιγότερο- περισσότερο)						
κατα		μέσα στα τμήματα;						
νομή		% within Υπάρχει	61,5%	8,3%	12,8%	3,6%	3,2%	10,0%
ς του		δυσαναλογία κατανομής						
προσ		του προσωπικού μεταξύ						
ωπικ		Κέντρου - Περιφέρειας;						
ού								
(λιγό	ΠΟΛΥ	Count	3	17	5	4	1	30
τερο	ΛΙΓΟ/Η	% within Υπάρχει	10,0%	56,7%	16,7%	13,3%	3,3%	100,0
-		δυσαναλογία κατανομής						%
περι		του προσωπικού						
σσότ		(λιγότερο- περισσότερο)						
ερο)		μέσα στα τμήματα;						
μέσα		% within Υπάρχει	23,1%	70,8%	10,6%	7,3%	1,6%	14,9%
στα		δυσαναλογία κατανομής						
τμήμ		του προσωπικού μεταξύ						
ατα;		Κέντρου - Περιφέρειας;						
	ΛΙΓΟ/Η	Count	1	3	30	20	9	63

	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;	1,6%	4,8%	47,6%	31,7%	14,3%	100,0 %
	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;	7,7%	12,5%	63,8%	36,4%	14,5%	31,3%
ΥΨΗΛΟ	Count	0	2	5	25	14	46
/Η	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;	,0%	4,3%	10,9%	54,3%	30,4%	100,0 %
	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;	,0%	8,3%	10,6%	45,5%	22,6%	22,9%
ΠΟΛΥ	Count	1	0	1	4	36	42
ΥΨΗΛΟ	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;	2,4%	,0%	2,4%	9,5%	85,7%	100,0 %
/Η	% within Υπάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;	7,7%	,0%	2,1%	7,3%	58,1%	20,9%

Total	Count	13	24	47	55	62	201
	% within Υάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού (λιγότερο- περισσότερο) μέσα στα τμήματα;	6,5%	11,9%	23,4%	27,4%	30,8%	100,0%
	% within Υάρχει δυσαναλογία κατανομής του προσωπικού μεταξύ Κέντρου - Περιφέρειας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,611	,045	13,126	,000
N of Valid Cases	201			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ19 ↔ 24 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perce nt	N	Percent

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Perc ent	N	Perce nt	N	Percent
*Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων; * Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	202	97,1 %	6	2,9%	208	100,0%

Ερωτ. 19. Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;

Ερωτ. 24. Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";

Crosstabulation

	Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";					Total
	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛ Υ ΛΙΓΟ/ Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛ Ο/Η	
Υπ ΚΑΘΟΛ Count	2	7	1	6	3	19
άρχ ΟΥ % within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	10,5%	36,8%	5,3%	31,6%	15,8%	100,0%
ογι κές ανι σότ % within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	6,3%	9,6%	1,7%	18,2%	60,0%	9,4%

ητε ς σε σχέ ση με την πα ραγ ωγι κότ ητα των υπα λλή λω ν;	ΠΟΛΥ	Count	2	6	7	8	0	23
	ΛΙΓΟ/Η	% within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	8,7%	26,1%	30,4%	34,8%	,0%	100,0 %
		% within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	6,3%	8,2%	11,9%	24,2%	,0%	11,4%
	ΛΙΓΟ/Η	Count	4	7	15	6	0	32
		% within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	12,5%	21,9%	46,9%	18,8%	,0%	100,0 %
		% within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	12,5%	9,6%	25,4%	18,2%	,0%	15,8%
	ΥΨΗΛΟ /Η	Count	7	23	23	10	1	64
		% within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	10,9%	35,9%	35,9%	15,6%	1,6%	100,0 %
		% within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	21,9%	31,5%	39,0%	30,3%	20,0%	31,7%
	ΠΟΛΥ	Count	17	30	13	3	1	64

ΥΨΗΛΟ /Η	% within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	26,6%	46,9%	20,3%	4,7%	1,6%	100,0%
	% within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	53,1%	41,1%	22,0%	9,1%	20,0%	31,7%
Total	Count	32	73	59	33	5	202
	% within Υπάρχουν μισθολογικές ανισότητες σε σχέση με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων;	15,8%	36,1%	29,2%	16,3%	2,5%	100,0%
	% within Ακολουθείται η φιλοσοφία "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση";	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,275	,059	-4,643	,000
N of Valid Cases	202			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ22 ↔ 23 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Perc ent	N	Perc ent	N	Perc ent
*Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας; * Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	206	99,0 %	2	1,0%	208	100,0%

Ερωτ. 22. Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;

Ερωτ. 23. Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;

Crosstabulation

	Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;					Total
	ΚΑΘΟΛ ΟΥ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ/ Η	ΛΙΓΟ/ Η	ΥΨΗΛ Ο/Η	ΠΟΛΥ ΥΨΗΛ Ο/Η	
Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	2	1	1	4	16	24
Count						
ΘΟΛΟΥ % within	8,3%	4,2%	4,2%	16,7%	66,7%	100,0%
Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;						
Count						
Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	50,0%	9,1%	3,0%	4,3%	24,6%	11,7%

ΠΟΛΥ	Count	1	3	6	21	14	45
ΛΙΓΟ/Η	% within Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	2,2%	6,7%	13,3%	46,7%	31,1%	100,0 %
	% within Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	25,0%	27,3%	18,2%	22,6%	21,5%	21,8%
ΛΙΓΟ/Η	Count	1	2	13	26	10	52
	% within Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	1,9%	3,8%	25,0%	50,0%	19,2%	100,0 %
	% within Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	25,0%	18,2%	39,4%	28,0%	15,4%	25,2%
ΥΨΗΛΟ	Count	0	4	11	30	17	62

	/Η	% within Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	,0%	6,5%	17,7%	48,4%	27,4%	100,0%
		% within Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	,0%	36,4%	33,3%	32,3%	26,2%	30,1%
ΠΟΛΥ	Count		0	1	2	12	8	23
ΥΨΗΛΟ	% within	Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	,0%	4,3%	8,7%	52,2%	34,8%	100,0%
/Η		% within Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	,0%	9,1%	6,1%	12,9%	12,3%	11,2%
Total	Count		4	11	33	93	65	206

	% within Για την ανέλιξη του προσωπικού σε ανώτερα επίπεδα διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο ο χρόνος υπηρεσίας;	1,9%	5,3%	16,0%	45,1%	31,6%	100,0%
	% within Για την εξέλιξη υπάρχουν και άλλοι παράμετροι που πιθανόν παίζουν ρόλο;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	-,062	,063	-,981	,326
N of Valid Cases	206			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Πίνακας Σ25 ↔ 26 Ομάδας Β

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
* Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού; * Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	203	97,6%	5	2,4%	208	100,0%

Ερωτ. 25. Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;

Ερωτ. 26. Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;

Crosstabulation

		Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;					Total
		1	2	3	4	5	
Υπάρχο	Count	30	7	2	1	2	42
ουν	% within Υπάρχουν	71,4%	16,7%	4,8%	2,4%	4,8%	100,0%
λόγοι	λόγοι που οδηγούν στην						
που	απόλυση προσωπικού;						
οδηγού	% within Αν ναι,	40,0%	8,8%	8,7%	7,1%	18,2%	20,7%
ν στην	υπήρξαν περιπτώσεις						
απόλυσ	απολύσεων μονίμων						
η	υπαλλήλων;						
προσωπ	Count	23	44	4	1	4	76

ικό;	% within Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;	30,3%	57,9%	5,3%	1,3%	5,3%	100,0%
	% within Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	30,7%	55,0%	17,4%	7,1%	36,4%	37,4%
3	Count	8	11	12	3	0	34
	% within Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;	23,5%	32,4%	35,3%	8,8%	,0%	100,0%
	% within Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	10,7%	13,8%	52,2%	21,4%	,0%	16,7%
4	Count	9	17	5	6	2	39
	% within Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;	23,1%	43,6%	12,8%	15,4%	5,1%	100,0%
	% within Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	12,0%	21,3%	21,7%	42,9%	18,2%	19,2%
5	Count	5	1	0	3	3	12
	% within Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;	41,7%	8,3%	,0%	25,0%	25,0%	100,0%

	% within Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	6,7%	1,3%	,0%	21,4%	27,3%	5,9%
Total	Count	75	80	23	14	11	203
	% within Υπάρχουν λόγοι που οδηγούν στην απόλυση προσωπικού;	36,9%	39,4%	11,3%	6,9%	5,4%	100,0%
	% within Αν ναι, υπήρξαν περιπτώσεις απολύσεων μονίμων υπαλλήλων;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal Kendall's tau-b	,296	,063	4,638	,000
N of Valid Cases	203			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.