



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη :

Η Περίπτωση της ΔΕΗ

Της

Βασιλικής Φαντίδου του Αντωνίου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες**

Φεβρουάριος 2018

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΠΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	6
1.1 Εισαγωγικές Έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.2 Σημασία της Αποτελεσματικής Υποκίνησης του Προσωπικού	8
1.3 Παρακίνηση & Ανάγκες.....	11
1.4 Διοίκηση Αλλαγών	12
2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	15
2.1 Ορισμός & Βασικές Πληροφορίες	15
2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Ανθρώπινο Δυναμικό	18
2.3 Στρατηγικές στο Πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την Αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων	21
3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΗ	24
3.1 Προφίλ.....	24
3.2 Ιστορικά Στοιχεία	27
3.3 Διεθνοποίηση.....	30
3.4 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	34
3.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Εργαζόμενοι	36
3.5.1 Οι Βασικοί Πυλώνες ΕΚΕ της ΔΕΗ.....	36
3.5.2 Οι δράσεις ΕΚΕ για τους Εργαζόμενους.....	38
3.5.2.1 Η Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία	39
3.5.2.2 Σύγχρονο Σύστημα Αξιολόγησης – Απόδοσης Των Εργαζομένων	40
3.5.2.3 Ισότητα Ανάμεσα Στα Δύο Φύλα	41
3.5.2.4 Δια Βίου Μάθηση.....	41
3.5.2.5 Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με μονογονεϊκή οικογένεια.....	43
3.5.2.6 Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με παιδιά	43

3.6 Ανθρώπινο Δυναμικό & Διεθνής Δραστηριότητα	43
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	49
Ελληνική.....	49
Ξένη	49
Διαδίκτυο	52

Πίνακας περιεχομένων γραφημάτων και πινάκων

Γράφημα 1.1 : Σχολές της Διοικητικής Επιστήμης	9
Γράφημα 3.1 : Οργανόγραμμα Ομίλου ΔΕΗ	26
Πίνακας 3.1 : Στοιχεία λειτουργικής δραστηριότητας ΔΕΗ 2014-2016.....	27
Πίνακας 3.2: Γεωγραφική κατανομή εργαζομένων ανά φύλο	35
Πίνακας 3.3: Κατανομή εργαζομένων ανά κατηγορία, φύλο και ηλικία	35

ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ABSTRACT

Η εργασία αυτή αποσκοπεί στην μελέτη των τάσεων της διεθνοποίησης και της υιοθέτησης δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) ειδικά για τους εργαζομένους. Η επέκταση των εταιριών εκτός των εγχώριων συνόρων είναι γεγονός για πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες γίνονται έτσι πολυεθνικές και καλούνται να ανταπεξέλθουν σε κοινωνικές απαιτήσεις, όπως η επίδειξη σεβασμού και εκτίμησης στο ρόλο του εργαζομένου. Ταυτόχρονα, ο ρόλος του τελευταίου στην επιτυχή πορεία μιας εταιρίας θεωρείται πλέον κρίσιμος. Έτσι, ολοένα και περισσότερο, οι σύγχρονες πολυεθνικές υιοθετούν δράσεις ΕΚΕ με σκοπό να παρακινήσουν τον εργαζόμενο. Στα πλαίσια αυτά, επιλέγεται η περίπτωση μιας ελληνικής πολυεθνικής, της ΔΕΗ, προς εξέταση των δράσεων ΕΚΕ που υιοθετεί για το προσωπικό. Τα ευρήματα της μελέτης καθιστούν σαφές ότι οι σχετικές δράσεις αποτελούν μόνο παροχές- διευκολύνσεις και όχι γνήσιες πρακτικές ΕΚΕ που υποκινούν τον εργαζόμενο ή σχετίζονται με την διεθνοποίηση της εταιρίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αφορά στην μελέτη της σημασίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε οργανισμούς που έχουν διεθνοποιηθεί, και συγκεκριμένα η σχέση αυτής με τις πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση σε θεωρητικό επίπεδο της υπάρχουσας βιβλιογραφίας αναφορικά με την σχέση των δύο αυτών τομέων, και κατ' επέκταση στην πρακτική διερεύνηση των σχετικών ζητημάτων στην μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής επιχείρησης.

Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τις δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει απασχολήσει πολλάκις ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα σε συνδυασμό με δράσεις που αποσκοπούν να ωφελήσουν τόσο στον οργανισμό όσο και τους εργαζομένους (ως μία εκ των ομάδων ενδιαφερόμενων μερών- stakeholders) αποτελεί αντικείμενο τόσο πολυσυζητημένο όσο και διαρκώς εξελισσόμενο. Θεωρήθηκε έτσι ενδιαφέρον η μελέτη της δυναμικής αυτής σχέσης να διερευνηθεί αν και κατά πόσο υπάρχει στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, μέσω εντοπισμού μιας επιχείρησης με έδρα την Ελλάδα, με στρατηγική διεθνοποίησης που εφαρμόζει ειδικές δράσεις Κοινωνικής Ευθύνης. Για τους σκοπούς της εργασίας, επιλέχθηκε η περίπτωση της ΔΕΗ Α.Ε.

Η εργασία αυτή απαρτίζεται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο, περιγράφονται και αναλύονται με κριτική σκοπιά ζητήματα που αφορούν στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η υποκίνηση και η σημασία αποτελεσματικής διαχείρισης του περίπλοκου αυτού επιχειρηματικού πόρου. Στο δεύτερο, γίνεται εκτενής μελέτη της έννοιας και του ρόλου της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η περίπτωση της πρόσφατα διεθνοποιημένης ΔΕΗ, όπου αναλύεται με κριτική σκοπιά η εφαρμογή σχετικών δράσεων ΕΚΕ στους εργαζομένους της εταιρίας. Στο τέλος της εργασίας, εξάγονται βασικά συμπεράσματα για τον βαθμό ορθής εφαρμογής δράσεων ΕΚΕ στο προσωπικό της εταιρίας σύμφωνα πάντα με τα όσα υποστηρίζονται από την βιβλιογραφία και συζητείται κατά πόσο η διεθνοποίηση του οργανισμού επηρέασε την ευημερία των εργαζομένων στα πλαίσια της ΕΚΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΠΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.1 Εισαγωγικές Έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Με την πάροδο των χρόνων, οι αλλαγές οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί στις διεθνείς οικονομικές αγορές έχουν υποχρεώσει τις επιχειρήσεις να στραφούν σε πιο ανταγωνιστικές και αποτελεσματικές μεθόδους λειτουργίας τους σε σχέση με το παρελθόν. Αυτές οι αλλαγές στις οποίες έχουν προχωρήσει πολλές επιχειρήσεις τείνουν να λάβουν την μορφή ενός φαινομένου παγκοσμίων διαστάσεων. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον είναι η αβεβαιότητα την οποία αντιμετωπίζουν τόσο στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στον γενικότερο τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται. Έτσι, μέσα σε αυτό το περιβάλλον το οποίο μεταλλάσσεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να μην παραμένουν σταθερές στους τρόπους της όλης λειτουργίας τους, αλλά να μετασχηματίζονται και να υιοθετούν αλλαγές και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που θα τους επιτρέπουν να ακολουθούν τις εξελίξεις έτσι ώστε να μπορούν να επιβιώνουν (Kotter, 1999/ Armstrong, 2009).

Αυτό το οποίο είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις είναι να συνειδητοποιήσουν ότι η μέγιστη επιτυχία τους εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό τους και τον τρόπο με τον οποίο θα τον διοργανώσουν και θα τον στελεχώσουν, μέσω του οποίου θα επιτύχουν την επίτευξη του οποιοδήποτε εγχειρήματος της επιχείρησης. Ο εκσυγχρονισμός, η διαφοροποίηση, η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι στοιχεία τα οποία θα συμβάλλουν ώστε να επιφέρουν στις επιχειρήσεις τα μέγιστα των αποτελεσμάτων. Στις επιχειρήσεις, ο ανθρώπινος παράγοντας έχει διττή ιδιότητα: η μία ιδιότητά του είναι ότι αποτελεί τον φορέα της αλλαγής, ενώ η άλλη ιδιότητα είναι ότι αποτελεί τον χρήστη των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ταυτόχρονα αποτελεί έναν παράγοντα κρίσιμο και αποφασιστικό για την επιτυχή επίτευξη του οποιοδήποτε

εγχειρήματος προσαρμογής στις νέες συνθήκες (Kotter, 1999/ Paul & Anantharaman, 2003)

Δεδομένου του γεγονότος ότι ο εργαζόμενος είναι ο πολυτιμότερος παράγοντας στο γίνεσθαι των επιχειρήσεων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι πάρα πολύ σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αυτόν τον παράγοντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, οργανισμοί που έχουν την ανταγωνιστικότερη, την πιο προετοιμασμένη, την πιο συμμετοχική και δραστική ομάδα, έχουν σίγουρα πολλές περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος σε σχέση με το παρελθόν (Paul & Anantharaman, 2003).

Στις επιχειρήσεις το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι το τμήμα της διοικητικής λειτουργίας το οποίο ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι επιχειρήσεις από την μια πλευρά έχουν ως σκοπό να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους εργαζόμενούς τους, έτσι ώστε να αποκομίζουν το δυνατόν μεγαλύτερο όφελος από τις ικανότητες και δεξιότητές τους, ενώ από την άλλη οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ανταμείβονται τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Σαν λειτουργία του management, η ΔΑΔ θέτει ορισμένους στόχους, οι οποίοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία ο εργαζόμενος διοικείται και υποκινείται (Tzafirir, 2005 / Armstrong, 2009).

Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι ο πρωταρχικός στόχος της ΔΑΔ είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας (Armstrong, 2009). Ο όρος παραγωγικότητα αφορά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, στο πλαίσιο του εταιρικού περιβάλλοντος, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Γενικότερα, η έννοια αυτή εμφανίζεται ήδη από τις πρώτες θεωρίες της Διοίκησης, με τη λογική της υποκίνησης του εργαζόμενου να γίνεται μόνιμα πιο παραγωγικός. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει, ότι ο εργαζόμενος είναι σε θέση να εκτελέσει περισσότερα καθήκοντα σε δεδομένο χρόνο ή σε λιγότερο χρόνο τις καθημερινές του διεργασίες (Πετρίδου, 2001).

Διεθνώς η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι υπάρχει έντονη σχέση μεταξύ της ποιότητας δουλειάς ενός ατόμου και του τρόπου - συνθηκών εργασίας. Είναι γεγονός ότι η παραγωγικότητα συνδέεται με την παρακίνηση, καθώς ο εργαζόμενος πρέπει να υποκινείται να γίνει παραγωγικότερος (Jaskiewicz & Tulenko, 2012). Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της

συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις και γενικότερα της ορθής επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού (Leblebici, 2012). Γενικότερα η ΔΑΔ σχετίζεται με ποικίλα θέματα όλα κοντινά με την ανθρώπινη φύση. Η απασχόληση και οι ευρύτερες συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού, η επίτευξη στόχων, η ομαδικότητα είναι λίγα μόνο από τα θέματα αυτά (Ali & Ahmed, 2009).

1.2 Σημασία της Αποτελεσματικής Υποκίνησης του Προσωπικού

Με τον όρο υποκίνηση περιγράφεται το γεγονός ότι η ανώτερη ιεραρχία μιας ομάδας εργαζομένων υιοθετεί ενέργειες, δράσεις και πολιτικές οι οποίες θα δελεάζουν τον εργαζόμενο να εργαστεί πιο εντατικά για την επίτευξη ορισμένων στόχων ή κατά την εκτέλεση των καθημερινών του καθηκόντων (Ali & Ahmed, 2009 / Armstrong, 2009).

Για την επίτευξη της υποκίνησης, θα πρέπει να υπάρχουν οι δύο βασικοί εμπλεκόμενοι, η διοίκηση και ο εργαζόμενος. Η διοίκηση είναι αυτή που πρέπει να προβεί στην υποκίνηση του εργαζόμενου, δίνοντάς του τα απαραίτητα κίνητρα, ενώ ο εργαζόμενος είναι αυτός που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την ευκαιρία που του δίνεται έτσι ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί και να αναδειχθεί στην ιεραρχία (Lindner, 1998). Να μπορέσει ο εργαζόμενος να αποδεχθεί τις νέες αυτές πρακτικές έτσι ώστε να γίνει ακόμη πιο παραγωγικός. Παρατηρείται έτσι το φαινόμενο ότι η υποκίνηση συνδέεται με την παραγωγικότητα. Δηλαδή στόχος των πρακτικών αυτών της υποκίνησης είναι η ίδια η παραγωγικότητα. Με άλλα λόγια, η πρώτη (δηλαδή η υποκίνηση) θα πρέπει να έχει ως συνέπεια την δεύτερη (παραγωγικότητα) (Bowen & Ostroff, 2004).

Ιστορικά η σημασία της υποκίνησης έγινε αντιληπτή ήδη από τις πρώτες δεκαετίες του 20^ο αιώνα. Ήταν η εποχή στην οποία υπήρξε μια μεγάλη εξέλιξη στις επιχειρηματικές μονάδες, με την δημιουργία πολλών γραμμών παραγωγής, στις οποίες εργαζόταν ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων. Αύξηση της παραγωγής σημαίνει την αύξηση της απασχόλησης, την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ τους. Έτσι, προκειμένου να διακριθούν μέσα στο πλήθος των εργαζομένων, θα έπρεπε να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν ώστε να

γίνουν ακόμη καλύτεροι στις εργασιακές τους υποχρεώσεις και καθήκοντα, πράγμα που θα τους οδηγούσε και στην ανέλιξή τους μέσα στην ίδια την επιχείρηση (Bowen & Ostroff, 2004/ Armstrong, 2009).

Ιστορικά επίσης παρατηρούνται τα ακόλουθα ρεύματα – σχολές περί Διοίκησης, που είναι η Εμπειρική Διοίκηση, η Κλασική Προσέγγιση, η Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, η Ποσοτική Προσέγγιση και η Σύγχρονη Προσέγγιση οι οποίες αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα μαζί με τις προεκτάσεις αυτών (Πετρίδου, 2001):



Γράφημα 1.1 : Σχολές της Διοικητικής Επιστήμης

Πηγή : Πετρίδου, 2001

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα εμφανίστηκε η σχολή του F.Taylor, γνωστή ως Τεϋλορισμός, ο οποίος θεωρείται πρόδρομος του Management. Σύμφωνα με τη θεωρία του Taylor, το άτομο χαρακτηρίζεται σαν ένα «τεμάχιο» εργασίας ενώ θεωρεί ότι η εργασία είναι καταναγκαστική και άρα μόνο ο μισθός μπορεί να φέρει την παραγωγικότητα ως ανταμοιβή. Δεύτερος εκπρόσωπος της Κλασικής προσέγγισης αποτελεί ο Fayol ο οποίος δημιούργησε τις λειτουργίες του management προωθώντας

την έννοια της υποκίνησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα τόσο της οργανωτικής όσο και της διοικητικής πυραμίδας, αναλύοντας τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Ο Fayol είναι αυτός ο οποίος στις λεγόμενες επιχειρησιακές λειτουργίες πρόσθεσε και τις λειτουργίες της Διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου (Πετρίδου, 2001).

Με την πάροδο των ετών κάποιες δεκαετίες μετά την Κλασική Προσέγγιση δημιουργήθηκε η Προσέγγιση της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς, όπου για πρώτη φορά δίνεται έμφαση στην ανθρώπινη φύση του εργαζόμενου. Οι θεωρίες της προσέγγισης αυτής, βάζουν στο επίκεντρο τις ανάγκες του εργαζόμενου με βασική φιλοσοφία «χαρούμενοι εργαζόμενοι = επιτυχής εταιρεία». Στο πλαίσιο αυτό, ο άνθρωπος θεωρείται για πρώτη φορά σημαντικό τμήμα στην πορεία μιας επιχείρησης. Θεωρίες, όπως αυτή του Mayo και Maslow εστιάζουν στην υποκίνηση με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά και όχι με βάση τα οικονομικά κίνητρα (Πετρίδου, 2001).

Ακόμη και σήμερα σύγχρονες θεωρίες όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναγνωρίζουν ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πιο κρίσιμο παραγωγικό συντελεστή, με αποτέλεσμα η διοίκηση αυτού να αποτελεί από μόνη της αντικείμενο πολλών επιμέρους κλάδων. Η υποκίνηση θεωρείται κατεξοχήν παράγοντας για την εξέλιξη ενός οργανισμού. Δεδομένου ότι το άτομο αποτελεί τμήμα της επιχείρησης, η προώθησή του εντός του εργατικού εργασιακού περιβάλλοντος και η προώθηση των προσωπικών του αναγκών, σαφώς ευνοεί ευρύτερα τον οργανισμό (Ali & Ahmed, 2009). Ένας εργαζόμενος ο οποίος αισθάνεται εκτίμηση, ανεξάρτητα του τρόπου με τον οποίο επιδεικνύεται, αργά ή γρήγορα θα αισθανθεί επίσης εκτίμηση για τους προϊσταμένους του και άρα έμμεσα για την ίδια την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Armstrong, 2009). Γενικότερα, ο ρόλος της ηγεσίας, θεωρείται βασικός καθώς μόνο ο προϊστάμενος μπορεί να αναγνωρίσει τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου έτσι ώστε να τον υποκινήσει καλύτερα. Αυτή η φιλοσοφία της υποκίνησης βασίζεται αρχικά στην κάλυψη ακόμη και προσωπικών αναγκών του εργαζόμενου ώστε αυτός να αισθάνεται ασφάλεια στη θέση εργασίας του και να πληροί τα καθήκοντά του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Bowen & Ostroff, 2004).

1.3 Παρακίνηση & Ανάγκες

Όπως παρατηρείται στην ιστορική εξέλιξη των σχολών Διοίκησης, οι πρωταρχικές θεωρίες αγνοούν την ανθρώπινη συναισθηματική υπόσταση και θέτουν τον άνθρωπο ως μέσο εκπλήρωσης διαδικασιών. Με την πάροδο των δεκαετιών, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα έγινε σαφής, οπότε σταδιακά διάφορες θεωρίες προέκυψαν για την επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αναγνωρίζοντάς τους ως σύνθετα ανθρώπινα όντα (Πετρίδου, 2001).

Μία εκ των θεωριών αυτών, είναι αυτή του Abraham Maslow για την πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών με ιεραρχική δομή. Ο Maslow υποστηρίζει ότι εκ φύσεως το άτομο καλύπτει αρχικά βασικές ανάγκες βιοτικού χαρακτήρα και πάνω σε αυτές σταδιακά χτίζονται οι επόμενες. Βάση της ιδέας του αυτής, ανέπτυξε μια πυραμίδα για να περιγράψει καλύτερα τη θεωρία του η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Armstrong, 2009):



Γράφημα 1.2 : Πυραμίδα Αναγκών του Maslow
Πηγή : Armstrong, 2009

Βάση αυτής της πυραμίδας, το άτομο αρχικά θα φροντίσει να καλύψει τις βασικές του βιολογικές ανάγκες. Κατόπιν θα αναζητήσει να ικανοποιήσει την ανάγκη της ασφάλειας και στη συνέχεια να τις βασικές κοινωνικές του συναναστροφές για την εξασφάλιση της αίσθησης της συντροφικότητας. Όταν το άτομο έχει βρεθεί ήδη στο τρίτο αυτό στάδιο, σταδιακά θα επιχειρήσει να προβεί σε ενέργειες που θα τονώσουν την αυτοεκτίμησή του. Συχνά παραδείγματα αποτελούν η απόκτηση ενός νέου τίτλου σπουδών ή η απόκτηση ενός περιουσιακού στοιχείου. Εν τέλει μετά την ικανοποίηση όλων των προηγούμενων αναγκών, το άτομο στοχεύει στην εκπλήρωση των υψηλών

προσωπικών του φιλοδοξιών, δηλαδή στόχος του είναι η αυτό – ολοκλήρωσή του (Μπουραντάς, 2005).

Σήμερα η θεωρία του Maslow εμπνέει επιχειρηματίες και διοικητικά στελέχη στο ζήτημα της υποκίνησης του προσωπικού. Βάση του μοντέλου της πυραμίδας των αναγκών, ένας προϊστάμενος μπορεί να προβεί αρχικά σε σωστή μελέτη του προσωπικού του, ώστε να εντοπίσει τόσο τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όσο και πληροφορίες για τη φάση ζωής στην οποία βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος. Στη συνέχεια, θα αποφασίσει σε πιο στάδιο της πυραμίδας του Maslow κατατάσσεται καλύτερα ο εργαζόμενος. Ανάλογα με το στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος θα επιχειρήσει να αναπτύξει πρακτικές οι οποίες να αναφέρονται στο επόμενο στάδιο αναγκών από αυτό που ο εργαζόμενος βρίσκεται. Οι πρακτικές αυτές αποτελούν ενέργειες υποκίνησης, δηλαδή συντελούν ενέργειες προωθητικής σημασίας από την επιχείρηση προς τον εργαζόμενο. Ειδικότερα, οι δράσεις αυτού του τύπου αναφέρονται σε παροχή κινήτρων – ικανοποίηση των σχετικών αναγκών του επόμενου σταδίου, υπό το πλαίσιο ότι αν ο εργαζόμενος με τον ίδιο ρυθμό ή γίνει ακόμη παραγωγικότερος, οι ανάγκες του θα ικανοποιηθούν από την εταιρεία στην οποία εργάζεται (Μπουραντάς, 2005/ Armstrong, 2009).

Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος αναγνωρίζει τις μεθόδους που θα κάνουν τον εργαζόμενο παραγωγικότερο στο εργασιακό περιβάλλον. Η αναγνώριση αναγκών οδηγεί στην επιλογή των κατάλληλων μεθόδων υποκίνησης, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να δέχεται την κατάλληλη συμπεριφορά για την παραγωγικότητά του. Έτσι, η επίδειξη εκτίμησης στο πρόσωπό του μέσω προσωποποιημένης υποκίνησης διαχρονικά χτίζει αφοσίωση και πίστη από τον εργαζόμενο προς τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005/ Armstrong, 2009).

1.4 Διοίκηση Αλλαγών

Οι σύγχρονοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται σήμερα από ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι αλλαγές είναι τμήμα του επιχειρηματικού κόσμου με αποτέλεσμα κάθε οργανισμός που επιδιώκει τη βιωσιμότητά του (και μελλοντική

επιτυχία) να πρέπει να εφαρμόσει μεθόδους που να αποσκοπούν στην καλύτερη προσαρμογή του οργανισμού στις οποιοσδήποτε αλλαγές (Todnem, 2005).

Η αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον ορίζεται ως η τροποποίηση της ρουτίνας του εργαζόμενου εντός αυτού. Όπως είναι λογικό, μπορεί να υπάρχουν μικρές ή μεγάλης έκτασης σοβαρές αλλαγές. Ανεξάρτητα από το είδος ή την έκταση της αλλαγής, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι συνήθως οι εργαζόμενοι φέρουν αρνητικές αντιδράσεις στην υιοθέτηση αλλαγών (Todnem, 2005).

Ειδικότερα οι αντιδράσεις υποστηρίζεται ότι οφείλονται σε λανθασμένο χειρισμό του προσωπικού ως προς την προετοιμασία για αλλαγή. Η επιστήμη της ΔΑΔ θεωρεί, ότι αν ο εργαζόμενος δεν προετοιμαστεί κατάλληλα, τότε θα αντιδράσει ακόμη και αν η αλλαγή γίνεται προς όφελός του. Η αντίδραση του προσωπικού πρέπει συνήθως να θεωρείται βέβαιη συνέπεια με την υιοθέτηση μιας αλλαγής, για αυτό και τα στελέχη της ΔΑΔ πρέπει να προβαίνουν σε συγκεκριμένα βήματα για να προετοιμάσουν κατάλληλα τους εργαζόμενους (Kettinger & Grover, 1995).

Πριν γίνει η παρουσίαση των βημάτων αυτών, κρίνεται σκόπιμος ο εντοπισμός και η ανάλυση των αιτιών αντίδρασης των εργαζόμενων. Κατ' αρχάς, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι πρωταρχική αιτία είναι ο φόβος για το άγνωστο. Συχνά μια αλλαγή προϋποθέτει επιμέρους μικρές αλλαγές, οι οποίες επιδρούν ακόμη και σε απλά ζητήματα στην καθημερινότητα του εργαζόμενου. Ακόμη όμως και αν κάτι τέτοιο δεν ισχύει, ο εργαζόμενος εικάζει αρνητικά την μελλοντική κατάσταση, καθώς δεν έχει λάβει σχετική ενημέρωση για αυτήν. Η αιτία αυτή υποστηρίζει ότι όντως η έλλειψη προετοιμασίας επιφέρει δυσμενής αντιδράσεις (Kramer & Magee, 1990).

Δεύτερη αιτία αναφέρει αμιγώς την αλλαγή ρουτίνας. Η εκτέλεση καθηκόντων με συγκεκριμένο τρόπο καθημερινά ή έστω σε τακτική βάση δημιουργεί αυτοπεποίθηση, εξειδίκευση και ασφάλεια στον εργαζόμενο, χαρακτηριστικά τα οποία εξασφαλίζουν ομαλή εκτέλεση των καθημερινών διεργασιών. Η αλλαγή συνήθως συνδέεται με τροποποίηση της ρουτίνας, κατάσταση η οποία προφανώς θα μεταβάλλει τις συνήθειες αυτές (Anderson & Anderson, 2010).

Τρίτη συχνή αιτία είναι η άγνοια που συνδέεται με τα ίδια τα καθήκοντα του εργαζόμενου σχετικά με την αλλαγή. Η αλλαγή ρουτίνας συχνά προϋποθέτει νέα εκπαίδευση, κατάσταση από μόνη της που επιφέρει άγχος και δυσαρέσκεια. Συχνά οι

εργαζόμενοι παραπονιούνται ότι πρέπει να λάβουν νέα γνώση (απαιτητική δραστηριότητα) και επίσης αγνοούν τη φύση της νέας αλλαγής καθότι η παλιά κατάσταση ήταν ήδη λειτουργική (Anderson & Anderson, 2010).

Βάση όλων αυτών των αιτιών, η διοίκηση οφείλει όπως προαναφέρθηκε να προετοιμάσει καταλλήλως. Αρχικά προτείνεται ο εντοπισμός του προβλήματος που υπάρχει και καθιστά αναγκαία την αλλαγή. Κατόπιν η Διοίκηση θα έρθει σε επαφή με τους εργαζόμενους και καλό είναι να τους ωθήσει να αναγνωρίσουν το πρόβλημα μόνοι τους. Όταν και εφόσον βασικές παράμετροι του προβλήματος αναγνωριστούν, μόνο τότε στο πλαίσιο συζήτησης η Διοίκηση θα πρέπει να προτείνει βελτιωτικές προτάσεις. Αυτές στην ουσία περιλαμβάνουν τόσο την αιτία της αλλαγής όσο και τον τρόπο επίλυσης του προβλήματος. Με τις προτάσεις αυτές η Διοίκηση παρέχει δυνατότητα προετοιμασίας για την αλλαγή όπως επίσης μπορεί να ελέγχει ποιες από αυτές είναι αποδεκτές (Kotter, 1999/ Todnem, 2005).

Στη συνέχεια, όταν υπάρξει μια τελική πρόταση αλλαγής θα καθοριστούν οι στόχοι και οι πρακτικές που θα οδηγήσουν στη σωστή εφαρμογή της. Ακόμη και όταν όλα αυτά τα βήματα εφαρμοστούν η Διοίκηση διαρκώς επικοινωνεί με το προσωπικό, ελέγχει την πορεία, αξιολογεί την απόδοση και προβαίνει σε τυχόν ανατροφοδότηση αν κρίνεται απαραίτητο. Μέσω της διαδικασίας αυτής, η αλλαγή είναι πιθανότερο ότι θα εφαρμοστεί σταδιακά με την εμφάνιση του ελάχιστου αριθμού αντιδράσεων (Μπουραντάς, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

2.1 Ορισμός & Βασικές Πληροφορίες

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελεί μια στρατηγική και ταυτόχρονα μια ιδέα που ασπάζονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στο πλαίσιο της προστασίας και της προώθησης της κοινωνικής ευημερίας (McWilliams & Siegel, 2001).

Ο 20^{ος} αιώνας χαρακτηρίζεται από ραγδαία ανάπτυξη και εξέλιξη στις πρακτικές του βιομηχανικού τομέα. Η πρόοδος της πληροφορικής οδήγησε σταδιακά στην ανάπτυξη επιτευγμάτων τα οποία τροποποίησαν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι ως τότε επιχειρήσεις λειτουργούσαν. Καινοτομίες διαφόρων τύπων σε πολλούς κλάδους επέφεραν αλματώδη ανάπτυξη, με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα όλων των μέσων και επιχειρήσεων διαχρονικά να αυξάνεται. Η κατάσταση αυτή οδήγησε σταδιακά σε επιθετική επιχειρηματική συμπεριφορά. Οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι μπορούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε νέες αγορές, να εξαπλωθούν σε άλλες χώρες, να έχουν πρόσβαση σε ποιοτικότερους και φθηνότερους πόρους και να αναπτύξουν έτσι νέους αποτελεσματικότερους τρόπους οργάνωσης των λειτουργιών τους (Kotler & Lee, 2009).

Όλα τα παραπάνω προώθησαν έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα στα μέσα του αιώνα. Πολλές επιχειρήσεις επεκτάθηκαν σε νέες αγορές και απέκτησαν πολυεθνική παρουσία, παγκόσμια αναγνώριση και φήμη. Όπως όμως είναι λογικό, η έντονη αυτή επιχειρηματική δράση σταδιακά προκάλεσε διάφορα προβλήματα φυσικής, οικονομικής και κοινωνικής φύσης. Στο πλαίσιο της μεγέθυνσης της ανάπτυξής τους, οι πολυεθνικοί οργανισμοί υιοθέτησαν δράσεις που προωθούσαν μονομερώς τα δικά τους συμφέροντα και όχι αυτό του υπολοίπου κοινωνικού συνόλου (Carroll, 2000/ Kotler & Lee, 2009). Διεθνώς γνωστές επωνυμίες, όπως η Coca Cola, κατηγορήθηκαν πολλάκις για «ανήθικη» επιχειρηματική δράση.

Σταδιακά, το κοινωνικό σύνολο παγκοσμίως εμφάνισε αντιδράσεις στον τρόπο που οι πολυεθνικές, αλλά και μικρότερου μεγέθους εγχώριες επιχειρήσεις

λειτουργούσαν. Οι αντιδράσεις αυτές οδήγησαν σε δυσφήμιση με αποτέλεσμα να επέλθουν δυσμενείς συνέπειες για τις επιχειρήσεις αυτές, που επέβαλαν τις δράσεις τους στο βωμό του κέρδους (Vitell & Davis, 1990). Το όλο κλίμα της αμυντικής συμπεριφοράς του κοινού οδήγησε διαχρονικά στην αναγνώριση ορισμένων ζητημάτων από την πλευρά των επιχειρήσεων για τον τρόπο που αυτές οφείλουν να λειτουργούν (McWilliams & Siegel, 2001).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία για την ορθή επιχειρηματική δραστηριότητα, υποστηρίζει ότι κάθε εταιρεία αποτελεί τμήμα ενός συνόλου, αυτού της ευρύτερης κοινωνίας και του περιβάλλοντος στο οποίο εδρεύει και λειτουργεί. Οι θεωρίες αυτές χαρακτηρίζουν την κάθε εταιρεία ως ενεργό τμήμα μιας ομάδας συμμετεχόντων – ενδιαφερομένων μερών (Kotler & Lee, 2009/ Carroll & Shabana, 2010). Ως τμήμα του συνόλου, κρίνεται αναγκαίο η συμπεριφορά της επιχείρησης να υποστηρίζει και να προωθεί την ευημερία αυτού και σε καμία περίπτωση να μην θίγει τη τελευταία. Οι ομάδες των συμμετεχόντων είναι διάφορες, με βασικότερους του πολίτες – καταναλωτές, το κράτος, το φυσικό περιβάλλον, όπως και η ευρύτερη κοινωνία (Becchetti *et al.*, 2012).

Η ΕΚΕ αναπτύχθηκε υπό το πλαίσιο αναγνώρισης της μη σωστής επιχειρηματικής συμπεριφοράς και προωθεί την ιδέα ότι κάθε εταιρεία οφείλει να σέβεται και να προωθεί τα συμφέροντα όλων των συμμετεχόντων, ταυτόχρονα με αυτών των μετόχων της. Ειδικότερα η φιλοσοφία της ΕΚΕ αναγνωρίζει έναν ακόμη κρίσιμο συμμετέχοντα, τις μελλοντικές γενιές πολιτών των οποίων η ποιότητα ζωής εξαρτάται από τις σημερινές δράσεις για την προστασία κοινωνίας και περιβάλλοντος (Turker, 2009). Βάση όλων των παραπάνω, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει την ΕΚΕ ως έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν εθελοντικά κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στην επιχειρηματική τους δράση (Δικτυακός τόπος Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων υπάρχουν διάφοροι λόγοι που αυτές επιθυμούν να υιοθετήσουν δράσεις ΕΚΕ. Πρώτον, η σύνδεση αυτών των δραστηριοτήτων με την επιχειρηματική πρακτική. Δεύτερον, η σύνδεση της ΕΚΕ με καλύτερη φήμη και επικοινωνία. Τρίτον, η λογική συνέπεια των παραπάνω, δηλαδή η βελτιωμένη εικόνα των οικονομικών αποτελεσμάτων τα οποία συνδέονται με την καλή φήμη μιας εταιρείας (Kotler & Lee, 2009).

Ειδικότερα, αναφορικά με την επιχειρηματική καθημερινή δραστηριότητα, οι θεωρίες της ΕΚΕ υποστηρίζουν ότι αυτή πρέπει να διέπει κάθε απόφαση και δράση της εκάστοτε επιχείρησης. Η ΕΚΕ αναφέρεται ειδικά στην υιοθέτηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με σκοπό την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των οικονομικών συμφερόντων της εταιρείας, αλλά και των γενικών συμφερόντων ολόκληρης της κοινωνίας (υπό την ευρεία έννοια). Σύμφωνα με τη θεωρία των συμμετεχόντων (Shareholder Theory) η επιχείρηση λειτουργεί ως μεσάζων μεταξύ των πελατών της και της κοινωνίας, με άλλα λόγια αναγνωρίζεται ως ο βασικός παράγοντας – παίχτης του οικονομικού κυκλώματος (Becchetti *et al.*, 2012). Βάση αυτού, η διοίκηση της εταιρείας οφείλει να υιοθετήσει επιχειρηματικές δράσεις που να υποστηρίζουν και να προωθούν τα συμφέροντα όλων των συμμετεχόντων στο ίδιο περιβάλλον. Έτσι, εκτός των μετόχων, η δράση της εταιρείας πρέπει να στηρίζει τη βιωσιμότητα της κοινωνίας, την προστασία του περιβάλλοντος και την προάσπιση πολιτισμικών και κοινωνικών στοιχείων (Holme & Watts, 1999). Η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των παραπάνω παιχτών οδηγεί με βεβαιότητα σε ευημερία του κοινωνικού συνόλου, όπως και του φυσικού. Ως τμήμα των προηγούμενων η επιχείρηση παρέχει τη δυνατότητα στον «εαυτό» της ευημερήσει και να αναπτυχθεί περαιτέρω εντός των θετικών συνθηκών που η ίδια συνέβαλε να δημιουργηθούν.

Επί πρόσθετα, πολλές επιχειρήσεις ασπάζονται τη φιλοσοφία της ΕΚΕ ώστε να ενδυναμώσουν τη φήμη τους στο κοινό και να προωθήσουν ένα θετικό, φιλικό ακόμη και «πράσινο» brand image (Sen & Bhattacharya, 2001). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η προβολή μιας εταιρείας μέσω σχετικών δράσεων στην ουσία αποτελεί μια διαστρεβλωμένη εφαρμογή των αρχών της ΕΚΕ, τάση που είναι διεθνώς γνωστή ως Κοινωνικό Μάρκετινγκ. Από τη μια πλευρά είναι γεγονός ότι η ΕΚΕ εξ ορισμού προωθεί τη δημιουργία κέρδους οικονομικού χαρακτήρα (για την εταιρεία) και μη οικονομικού (για τους λοιπούς συμμετέχοντες) (Brønn & Vriioni, 2001). Υπό την ιδέα αυτήν, κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ΕΚΕ οφείλει να αναπτύσσει δράσεις που τελικά ωφελούν άλλους παίχτες πέραν της ίδιας, τάση που θα συμβάλει σταδιακά στη βελτίωση της εικόνας της στο κοινό. Από την άλλη πλευρά, διεθνώς αναφέρονται περιπτώσεις επιχειρήσεων όπου οι δράσεις ΕΚΕ τους τις έχουν προβάσει σε υψηλό βαθμό στο κοινό, οδηγούν στο να αποκτήσουν αναγνωσιμότητα, όμως συχνά δεν σχετίζονται με τις δικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες. Συνεπώς, συχνά

αναφέρεται στη βιβλιογραφία ο προβληματισμός σχετικά με το αν η ΕΚΕ αποτελεί ένα ακόμη εργαλείο του μάρκετινγκ (Sen & Bhattacharya, 2001/ Vaaland *et al.*, 2008).

Εκτός των παραπάνω, η βελτιωμένη εικόνα των οικονομικών καταστάσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για πολλές επιχειρήσεις να αναπτύξουν δράσεις ΕΚΕ. Οι τελευταίες οδηγούν με βεβαιότητα στην οργάνωση σύνθετων project που συχνά απαιτούν τη συνεργασία με κοινωνικούς φορείς ή με συγκεκριμένα πρόσωπα, γεγονός που θα επιφέρει την προβολή της είδησης σε μέσα μαζικής ενημέρωσης και θα προσελκύσει πιθανών και μεγάλη μερίδα του κοινού (Holme & Watts, 1999). Η κοινωνική ευαισθητοποίηση και η επίκληση στο συναίσθημα αποτελούν βέβαιες πρακτικές που παραδοσιακά πλέον χρησιμοποιούν οι εταιρείες για την προώθηση των πωλήσεών τους. Η επιτυχία τέτοιων πρακτικών οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές, δυνατότητα αύξησης της τιμής, ακόμη και ανάπτυξη ομάδας πιστών – αφοσιωμένων πελατών (Aupperle *et al.*, 1985). Η όλη κατάσταση οδηγεί κατά βάση σε αυξημένη κερδοφορία, ενώ αν η εταιρεία καταφέρει να συνδυάσει την επωνυμία της με συγκεκριμένο κοινωνικό ζήτημα, τότε αποδεικνύεται ότι τα κέρδη αυτά θα διατηρηθούν και στο μέλλον.

2.2 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παραδοσιακά στην οικονομική επιστήμη τον δεύτερο παραγωγικό συντελεστή (οι υπόλοιποι είναι η γη, το κεφάλαιο και η επιχειρηματικότητα). Ήδη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αναγνωρίστηκε και έκτοτε παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση των επιχειρήσεων γενικά. Όπως προαναφέρθηκε ο άνθρωπος, αποτελεί τον πιο σύνθετο αλλά και πιο κρίσιμο παράγοντα στην επιχειρηματική δράση (Sharma *et al.*, 2011).

Πολλοί ορισμοί της ΕΚΕ τονίζουν ότι η τελευταία αποτελεί ένα σύνολο αρχών και ιδεών που οργανώνουν το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων ώστε αυτές να έχουν τον βέλτιστο αντίκτυπο στην κοινωνία. Έχοντας ως δεδομένο ότι η τελευταία απαρτίζεται από άτομα, σκοπός της ΕΚΕ είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών σε κάθε δυνατή τους διάσταση. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση βασίζεται στην

εργασία ανθρώπων, ενώ η όλη δράση της διέπεται από τη συνεργασία αυτών. Συνεπώς πέραν των όποιων δράσεων μια επιχείρηση αναλαμβάνει για να ωφελήσει την κοινωνία πρωτίστως υποχρεούται να αναλάβει δράσεις που να εννοούν το εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή το προσωπικό της (Branco & Rodrigues, 2006/ Muller-Camen *et al.*, 2006).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στην προώθηση των εργασιακών δικαιωμάτων και της ευημερίας κάθε εργαζομένου. Από την πλευρά της η ΕΚΕ σκοπεύει στην υιοθέτηση δράσεων που να οδηγούν στην ευημερία συγκεκριμένης ομάδας (ή και πολλών) συμμετεχόντων. Θεωρώντας ότι το προσωπικό αποτελεί βασική ομάδα ενδιαφερομένου μέρους της επιχείρησης η συνεργασία του τομέα της ΕΚΕ και της ΔΑΠ μπορεί να συμβάλει τα μέγιστα για τη δημιουργία πρακτικών που στόχο θα έχουν την ενίσχυση της ευημερίας κάθε εργαζομένου εντός της επιχείρησης (Muller-Camen *et al.*, 2006).

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, η ανέλιξη τους ιεραρχικά, η αξιολόγησή τους αλλά και γενικά η διοργάνωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος αποτελούν ζητήματα υψηλής σημασίας και χρησιμότητας για την εύρυθμη λειτουργία της κάθε επιχείρησης καθημερινά. Όπως, αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο εργαζόμενος υπόκειται σε συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες οι οποίες φέρουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Branco & Rodrigues, 2006). Οι θεωρίες της υποκίνησης ορίζουν ότι όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες καθορίζουν το επίπεδο στο οποίο ο εργαζόμενος είναι παραγωγικός. Για να εξασφαλιστεί το τελευταίο η επιχείρηση οφείλει να δείχνει εκτίμηση και σεβασμό στην ανθρώπινη φύση, και άρα στις ανάγκες του προσωπικού της. Βάση αυτών, οι δράσεις ΕΚΕ που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να σχεδιάζονται με γνώμονα την προσεκτική σχεδίαση όλων των σχετικών λειτουργιών (Carroll, 1991/ Πετρίδου, 2001):

- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Καθημερινή εκτέλεση καθηκόντων
- Αξιολόγηση
- Δυνατότητα ανέλιξης

Οι παραπάνω δράσεις στην ουσία περιγράφουν τους κεντρικούς τομείς ενδιαφέροντος της ΔΑΠ. Καθώς η επιχείρηση ασπάζεται την ΕΚΕ, αυτή πρέπει να εφαρμόζεται σε

καθένα από αυτούς τους τομείς. Ειδικότερα, αναφέρετε στη βιβλιογραφία ότι εξασφαλίζει των αρχών της ΕΚΕ στην καθημερινή δραστηριότητα των εργαζομένων ισοδυναμεί με αποτελεσματική διαχείριση όλων των ζητημάτων που αφορούν σε αυτούς (Kotler & Lee, 2009/ Armstrong & Taylor, 2014).

Συγκεκριμένα, αναφορικά με την πρόσληψη, η ΕΚΕ μπορεί να ενσωματωθεί σε αξιοκρατικές διαδικασίες προσέλκυσης και αξιολόγησης των υποψήφιων εργαζομένων. Αν μάλιστα η διαδικασία της πρόσληψης γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης πρέπει να εξασφαλίζονται ίσης ευκαιρίες διαγωνισμού για όλους τους υποψηφίους. Σχετικά με την εκπαίδευση, η βιβλιογραφία τονίζει ότι η ύπαρξη της και η σωστή διοργάνωσή της εξασφαλίζει αισθήματα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης ώστε κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται χρήσιμος και σημαντικός στο έργο του. Μάλιστα στα πλαίσια της ΕΚΕ η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία την οποία ο οργανισμός οφείλει να διατηρεί για την εξασφάλιση της παραγωγικότητας των εργαζομένων προς όφελος των ιδεών αλλά και του οργανισμού. Σχετικά με την καθημερινή εργασία η ασφάλεια, η ορθή οργάνωση χώρου, η εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και αξιοπρεπούς περιβάλλοντος εργασίας θεωρούνται πρωταρχικοί παράγοντες που η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει για την αποτελεσματική εργασία του προσωπικού της. Σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, αλλά και αυτή της ανέλιξης, οι σύγχρονες θεωρίες υποστηρίζουν ότι αυτές πρέπει να διέπονται από αξιοκρατία, φερεγγυότητα και δικαιοσύνη. Η ύπαρξη προκαθορισμένων προτύπων, η χρήση κλίμακας – μεθόδων επιβράβευσης και αναγνώρισης του έργου του προσωπικού οδηγεί σε αποτελεσματικό πλαίσιο διοίκησης το τελευταίου (Πετρίδου, 2001/ Armstrong & Taylor, 2014).

Συχνά η ΕΚΕ στα πλαίσια της ΔΑΠ σχετίζεται με τον όρο Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Government). Ειδικότερα ο όρος αυτός αναφέρεται στους θεσμούς που διέπουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εσωτερικό και εξωτερικό ενός οργανισμού. Βάση της Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση, διαδικασίες που ορίζουν τον προσδιορισμό του βαθμού στον οποίο το εσωτερικό περιβάλλον τηρεί τις διεργασίες όπως προβλέπεται με απώτερο στόχο να υπάρξουν οι προβλεπόμενες εκροές (Konzelmann *et al.*, 2006). Υπό αυτήν τη σκέψη η Εταιρική Διακυβέρνηση συνεπάγεται την ύπαρξη δράσεων οι οποίες υποστηρίζουν την εύρυθμη λειτουργία όλων των διεργασιών καθημερινά καθότι αυτές προγραμματίζονται και εκτελούνται από ανθρώπους, η ύπαρξη δράσεων με σκοπό την υποστήριξη των αναγκών των εργαζομένων σαφώς ενισχύει την σημασία και τον ρόλο της Εταιρικής

Διακυβέρνησης. Συνεπώς μπορεί να ειπωθεί ότι η έννοια της ΕΚΕ και αυτή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, ενώ δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες, μπορούν να δράσουν συμπληρωματικά για να προωθήσουν την εργασιακή ευημερία όλων των μελών του προσωπικού.

2.3 Στρατηγικές στο Πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για την Αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων

Βάση των όσων αναλύθηκαν παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η ΕΚΕ μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν όπως έχει ειπωθεί το πιο σύνθετο αλλά παράλληλα και τον πιο σημαντικό πόρο των σύγχρονων οργανισμών. Λαμβάνοντας υπόψη τις αρχές της ΕΚΕ, κάθε εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει ειδικές δράσεις, πρακτικές, τεχνικές που συνδυαστικά θα αποτελούν τη στρατηγική της εταιρείας για αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού.

Ειδικότερα, υπό το πρίσμα της ΕΚΕ, κάθε οργανισμός οφείλει να δραστηριοποιείται συνεχώς με γνώμονα την όλο ένα καλύτερη προσαρμογή του στις τρέχουσες, εξελισσόμενες συνθήκες. Ευθύνη της διοίκησης αποτελεί συνεπώς η διατήρηση του προσωπικού σε ενήμερη κατάσταση. Ζητήματα τρέχοντα που αφορούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να γνωστοποιείται πάντα σε κάθε εργαζόμενο καθετί που ενδεχομένως επηρεάζει τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιακών του καθηκόντων. Υπό το πλαίσιο αυτό, ειδικά σεμινάρια ή έστω συνεδριάσεις σε τακτική βάση πρέπει να λαμβάνουν χώρα για την εξασφάλιση της ενημερότητας του προσωπικού (Μπουραντάς, 2005/ Armstrong & Taylor, 2014).

Δεδομένου ότι η ΕΚΕ υποστηρίζει την ηθική και τη διαφάνεια, υπό το πρίσμα της εφαρμογής της, η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει ειδικές τεχνικές παρακίνησης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Τα κίνητρα παρακίνησης πρέπει να είναι σαφή και προκαθορισμένα προς αναγνώριση από κάθε εργαζόμενο στο πλαίσιο της διαφάνειας. Ταυτόχρονα, το ίδιο πρέπει να ισχύει για τις διαδικασίες αξιολόγησης, ώστε και πάλι να εξασφαλίσετε ότι κάθε εργαζόμενος χαιρεί ίσης και δίκαιης μεταχείρισης (Huselid, 1995).

Εκτός των παραπάνω, ένας οργανισμός που ασπάζεται την ΕΚΕ οφείλει να φροντίζει για την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό δεν αφορά μόνο την υποκίνηση αλλά και την εξασφάλιση μόνιμης εκπαίδευσης, προς όφελος τόσο του ίδιου του εργαζόμενου όσο και της εταιρείας. Η δια βίου μάθηση και η διαρκής κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί με βεβαιότητα έναν αποτελεσματικό τρόπο η διοίκηση να αποδείξει την αφοσίωσή της στις ικανότητες του προσωπικού (Huselid, 1995).

Πέραν όλων αυτών, η ΕΚΕ υποστηρίζει και την εθελοντική δράση. Σκοπός της διοίκησης οφείλει να είναι η προώθηση της ενασχόλησης ή έστω συμμετοχής των εργαζομένων σε δράσεις εθελοντικού χαρακτήρα που αποσκοπούν στην προώθηση της ευημερίας της κοινωνίας και του ευρύτερου περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, η διοίκηση οφείλει να προωθεί τις εταιρικές αρχές, την φιλοσοφία, όσο και της ΕΚΕ, ως τμήμα της κουλτούρας του οργανισμού. Τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά την καθημερινή εργασία αλλά και την αξιολόγηση πρέπει να επιβεβαιώνεται ότι κάθε μέλος του προσωπικού ασπάζεται και προωθεί με την εργασία του τις εταιρικές αρχές (Kim *et al.*, 2010).

Επιπλέον, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι είναι επίσης σημαντικό η ΕΚΕ, όταν εφαρμόζεται στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, να εξετάζει τον τρόπο με τον οποία ο ίδιος ο εργαζόμενος αξιολογεί το εργασιακό του περιβάλλον και τις αντίστοιχες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τις εργασιακές του σχέσεις. Έτσι, αν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε συχνά παράπονα για πιεστικό ωράριο, ανέφικτους στόχους, άγχος, ή ακόμη μη ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες (χαμηλή ή υψηλή θερμοκρασία) είναι χρέος της διοίκησης να εξομαλύνει την κατάσταση ώστε να εξασφαλίσει στο προσωπικό της την υγιεινή και την ασφάλεια των χώρων εργασίας (Armstrong & Taylor, 2014). Επιπρόσθετα, στα πλαίσια δίκαιης μεταχείρισης, όλοι οι εργαζόμενοι σε όλες τις εγκαταστάσεις πρέπει να εισπράττουν συμπεριφορά, σεβασμό και εκτίμησης σε μέρος της διοίκησης. Με τη λογική αυτή, η τελευταία οφείλει να αναγνωρίζει ακόμη και τις απλές βιολογικές ανθρώπινες ανάγκες και να εξασφαλίζει εγκαταστάσεις με εύκολη πρόσβαση από όλους τους εργαζόμενους (Newman *et al.*, 2014).

Τέλος, στα πλαίσια προώθησης της ΕΚΕ, για το ανθρώπινο δυναμικό κάθε διοίκηση οφείλει να υποστηρίζει την ανέλιξη του προσωπικού με τρόπο που ο ίδιος επιθυμεί. Η παροχή ευκαιριών ανέλιξης στην ιεραρχία αποτελεί έναν αναγνωρισμένο

τρόπο επιβράβευσης, που εν τέλει οδηγεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου και την αφοσίωση του, χαρακτηριστικά κρίσιμα για κάθε σύγχρονο εξελισσόμενο οργανισμό (Newman *et al.*, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΗ

3.1 Προφίλ

Ο όμιλος ΔΕΗ αποτελείται από τρεις εταιρείες τη ΔΕΗ Α.Ε., τη ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. και τη ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.. Ειδικότερα, η ΔΕΗ Α.Ε. αποτελεί τον ηγέτη της εγχώριας αγοράς παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας, κατέχοντας περίπου το 68% των σταθμών ηλεκτροπαραγωγής στην Ελλάδα. Ως μητρική εταιρεία του ομίλου ΔΕΗ Α.Ε. (εφ' εξής ΔΕΗ) ιδρύθηκε το 1950 και έχει εισαχτεί στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου στις 12/12/2001.

Η δραστηριότητα της ΔΕΗ διακρίνεται σε τρεις επιμέρους τομείς (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ):

➤ **Ορυχεία:**

Τα λιγνιτωρυχεία της ΔΕΗ βρίσκονται σε δύο περιοχές, την Πτολεμαΐδα και τη Μεγαλόπολη, τα οποία εξασφαλίζουν το βασικό ενεργειακό καύσιμο τον λιγνίτη για τις ανάγκες της χώρας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι οκτώ συνολικά λιγνιτικοί σταθμοί της εταιρείας, παράγουν περίπου το 56% της καθημερινής παραγωγής της ΔΕΗ, ενώ οι υπάρχουσες ποσότητες εκτιμάται ότι φέρουν τη χώρα στη δεύτερη θέση παραγωγής λιγνίτη στην Ευρώπη. Επίσης, κρίνεται άξιο λόγου ότι το συγκεκριμένο ορυκτό φέρει χαμηλό κόστος εξόρυξης και σταθερή τιμή με αποτέλεσμα να συντελεί μόνιμα στην αύξηση του ΑΕΠ της χώρας.

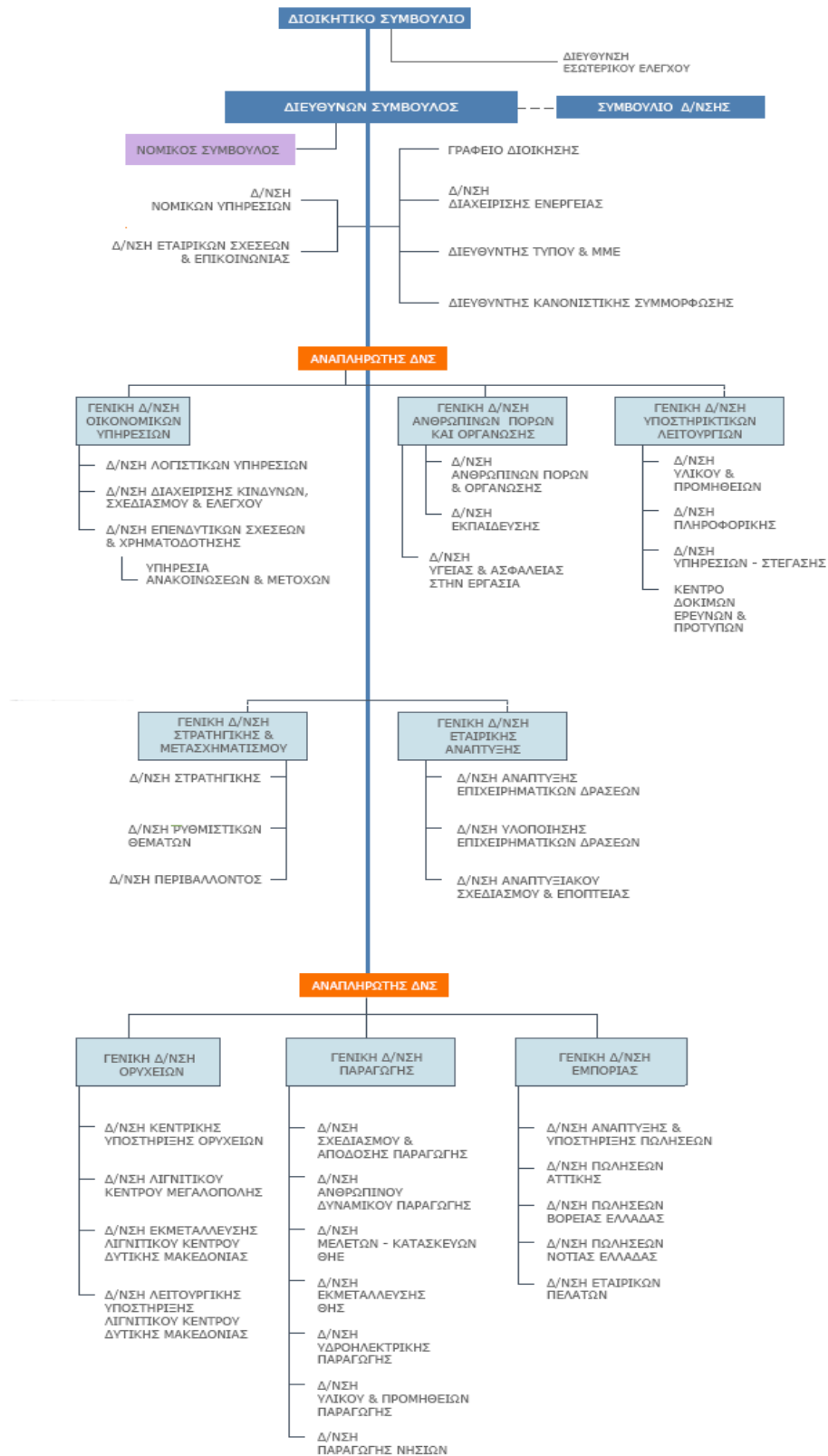
➤ **Παραγωγή:**

Η ΔΕΗ διαθέτει 34 μεγάλους θερμικούς και υδροηλεκτρικούς σταθμούς, 3 αιολικά πάρκα και 61 αυτόνομους σταθμούς στη νησιωτική χώρα. Σήμερα, στα πλαίσια εξεύρεσης και αξιοποίησης νέων μορφών ενέργειας και προώθησης του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της εταιρείας, η ΔΕΗ επενδύει στη δημιουργία νέων ειδικών κέντρων αξιοποίησης τέτοιου τύπων πηγών ενέργειας.

➤ **Εμπορία:**

Η Γενική Διεύθυνση Εμπορίας κατέχει το ρόλο του προμηθευτή ηλεκτρικής ενέργειας προς τους καταναλωτές. Στόχος της είναι η εξασφάλιση του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς, η προώθηση πωλήσεων και η βέλτιστη τιμολογιακή πολιτική. Πρόσθετα η χρήση σύγχρονων δικτύων πωλήσεων και ο εκσυγχρονισμός υποδομών σε πληροφοριακή βάση, καθιστά την εταιρεία ενήμερη για τις απαιτήσεις που υπάρχουν στο πλαίσιο της απελευθέρωσης της αγοράς.

Πέραν της οικονομικής της δραστηριότητας, ο όμιλος ΔΕΗ είναι σήμερα αρκετά ανεπτυγμένος σε δομή, διαχωριζόμενος σε τομείς ενδιαφέροντος, δραστηριότητας και καθηκόντων. Έτσι, το οργανόγραμμα του Ομίλου έχει ως εξής:



Γράφημα 3.1 : Οργανόγραμμα Ομίλου ΔΕΗ

Πηγή : Δικτυακός τόπος ΔΕΗ

Επιπλέον, παρακάτω παρουσιάζονται βασικά στοιχεία της δραστηριότητας της ΔΕΗ για τα πρόσφατα έτη. Ειδικότερα, ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει βασικά στοιχεία σχετικά με τη λειτουργική δραστηριότητα της Εταιρείας κατά την τελευταία τριετία:

Πίνακας 3.1 : Στοιχεία λειτουργικής δραστηριότητας ΔΕΗ 2014-2016

31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ	2016	2015	2014
Εγκατεστημένη ισχύς (GW)	12,1	13,0	12,6
Ποσοστό της συνολικής εγκατεστημένης ισχύος στην Ελλάδα ⁽¹⁾	61,4%	64,0%	63,6%
Καθαρή Παραγωγή (TWh) ⁽²⁾	30,3	34,1	35,3
Μερίδιο Παραγωγής ⁽³⁾ (μέσο ετήσιο)	62,7%	71,9%	74,9%
Πωληθείσα Ηλεκτρική Ενέργεια στους τελικούς καταναλωτές (TWh) ⁽⁴⁾	46,4	49,2	49,5
Μερίδιο Πωλήσεων ⁽⁵⁾ (μέσο ετήσιο)	91,9%	96,4%	97,9%
Αριθμός πελατών (σε εκατ.)	7,3	7,4	7,4
Αριθμός μισθοδοτούμενου προσωπικού	18.902	18.356	18.572

Πηγή : Δικτυακός τόπος ΔΕΗ

3.2 Ιστορικά Στοιχεία

Το 1889 θα αποτελέσει χρονιά ορόσημο καθώς φτάνει στην Ελλάδα το ηλεκτρικό. Συγκεκριμένα στην οδό Αριστείδου στην Αθήνα από την Γενική Εταιρεία Εργοληψιών, κατασκευάζεται το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος. Τα Ανάκτορα είναι το πρώτο κτίριο το οποίο ηλεκτροδοτήθηκε και κατόπιν

ακολούθησε ο ηλεκτροφωτισμός και στο υπόλοιπο κέντρο της πρωτεύουσας. Την ίδια χρονιά θα ηλεκτροδοτηθεί και η Θεσσαλονίκη (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Το 1899 θα κάνουν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα και οι πρώτες πολυεθνικές εταιρείες ηλεκτρισμού. Η ίδρυση της Ελληνικής Ηλεκτρικής Εταιρείας από την αμερικανική εταιρεία Thomson – Houston με τη συμμετοχή της Εθνικής Τράπεζας, αποτελούν πλέον γεγονός. Η εταιρεία θα αναλάβει την ηλεκτροδότηση και άλλων πόλεων, ενώ μέχρι το 1929 θα ηλεκτροδοτήσει 250 πόλεις με πληθυσμό πάνω από 5.000 κατοίκους (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Το 1950 οι εταιρείες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας που υπήρχαν στην Ελλάδα ανέρχονταν περίπου σε 400. Το πετρέλαιο και οι γαιάνθρακες αποτελούσαν την κύρια πρώτη ύλη τα οποία εισάγονταν φυσικά από το εξωτερικό. Οι εισαγόμενες πρώτες ύλες σε συνδυασμό με τον πολύ μεγάλο αριθμό εταιρειών παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είχε σαν αποτέλεσμα να ανεβαίνει στα ύψη η τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος. Έτσι, αποτελούσε αγαθό πολυτελείας (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Θα έπρεπε λοιπόν να υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις έτσι ώστε να μπορέσει να εξαπλωθεί η ηλεκτρική ενέργεια σε ολόκληρη τη χώρα και να μπορέσει με αυτόν τον τρόπο να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά τόσο στη βιομηχανία όσο και στην ύπαιθρο. Αυτές οι προϋποθέσεις προέβλεπαν σε (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ):

- Αξιοποίηση των εγχώριων πόρων, πράγμα που σήμαινε τεράστιες επενδύσεις
- Η παραγωγή να ενοποιηθεί σε ένα ενιαίο διασυνδεδεμένο δίκτυο, ώστε τα φορτία να επιμερίζονται σε εθνική κλίμακα
- Επιμερισμό του κόστους μεταξύ των κερδοφόρων και ζημιωγόνων περιοχών με την ύπαρξη ενός ενιαίου φορέα.

Όλες αυτές τις προϋποθέσεις τις κάλυψε η ΔΕΗ με τον πλέον επιτυχή τρόπο, έτσι ώστε να υπάρχει ένας ενιαίος φορέας διαχείρισης με σκοπό τη χάραξη και εφαρμογή μιας εθνικής ενεργειακής πολιτικής, η οποία μέσα από την εκμετάλλευση των εγχώριων πόρων να κάνει το ηλεκτρικό ρεύμα κτήμα και δικαίωμα του κάθε Έλληνα πολίτη στη φθηνότερη δυνατή τιμή (στα πλαίσια πάντα του δημόσιου χαρακτήρα και κρατικού μονοπωλίου της ΔΕΗ την περίοδο αυτή).

Έτσι, τον Αύγουστο του 1950 ιδρύθηκε η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, έχοντας κύρια δραστηριότητά της την παραγωγή, διανομή, μεταφορά και εμπορία

ηλεκτρικής ενέργειας σε όλη την ηπειρωτική ελληνική επικράτεια. Η ελληνική κυβέρνηση είχε παραχωρήσει το δικαίωμα της παραγωγής, διανομής, μεταφοράς και εμπορίας ηλεκτρικής ενέργειας σε ιδιωτικές εταιρείες και δημοτικές επιχειρήσεις, πριν την ίδρυση της ΔΕΗ (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Το 1953 η ΔΕΗ ξεκίνησε τη λειτουργία της παράγοντας και πουλώντας την ηλεκτρική ενέργεια σε αυτές τις ιδιωτικές εταιρείες και τις δημοτικές επιχειρήσεις. Μεταξύ των ετών της περιόδου 1957 – 1963, η ΔΕΗ προχώρησε στην εξαγορά των ιδιωτικών εταιρειών και των δημοτικών επιχειρήσεων που παρήγαγαν ηλεκτρική ενέργεια, καθώς προχώρησε ένα βήμα παραπάνω με την εξαγορά και της ηλεκτρικής εταιρείας Αθηνών – Πειραιώς Ε.Π.Ε.. Η συγκεκριμένη εταιρεία εξυπηρετούσε σε ηλεκτρική ενέργεια το μεγαλύτερο αστικό κομμάτι της Ελλάδας, ενώ παρήγαγε ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής ενέργειας που χρειαζόταν η ελληνική αγορά (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Τα έτη 1985 και 1994 με τους Νόμους 1559 και 2244 αντίστοιχα, δίνεται το δικαίωμα σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας να παράγουν δική τους ηλεκτρική ενέργεια για αποκλειστική χρήση τους, ενώ αυτό για τη ΔΕΗ σήμαινε ότι έχανε το αποκλειστικό δικαίωμα της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Σύμφωνα με αυτούς τους νόμους, οι ιδιώτες αποκτούσαν το δικαίωμα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας μέσω των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) καθώς και το δικαίωμα συμπαραγωγής για χρήση μόνο εμπορική (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Η ΔΕΗ από την 1^η Ιανουαρίου 2001, σύμφωνα με το Ν.2773/1999 ο οποίος αναφερόταν στην απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας και κατά εφαρμογή του Προεδρικού Διατάγματος 333/2000, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με κύριο σκοπό την παραγωγή και προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας με αποκλειστικό μέτοχο το Δημόσιο (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Η ΔΕΗ μετά την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της και την διάθεση μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου, προέβει τον Δεκέμβριο του 2011, προς διαπραγμάτευση των μετοχών της στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών, ενώ ταυτόχρονα ξεκίνησε και η διαπραγμάτευση Διεθνών Αποθετηρίων Εγγράφων (GDRs) στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Στα τέλη του 2002 και τον δέκατο του 2003 δόθηκαν υφιστάμενες μετοχές κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου με Δημόσια εγγραφή στο ευρύ κοινό, ενώ με τη μέθοδο του βιβλίου προσφορών σε θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ τέλος δόθηκαν μετοχές με ιδιωτική τοποθέτηση στους εργαζόμενους της εταιρείας. Το 51,12% του μετοχικού κεφαλαίου της ΔΕΗ Α.Ε. ελέγχεται σήμερα από το Δημόσιο, άμεσα ή έμμεσα μέσω του Ταμείου Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ.). Το 17% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας κατέχει το Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. το οποίο περιλαμβάνεται στο ποσοστό του Ελληνικού Δημοσίου καθώς το Τ.Α.Ι.ΠΕ.Δ. ανήκει κατά 100% στο Ελληνικό Δημόσιο (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Η ΔΕΗ Α.Ε. μετά τον διαχωρισμό της από τη Μεταφορά και τη Διανομή, δημιούργησε δύο 100% θυγατρικές εταιρείες. Η μία είναι η ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας) και η άλλη είναι η ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας). Η ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει ως υποχρέωση τη διαχείριση, ανάπτυξη και συντήρηση του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας, ενώ η ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. έχει υποχρέωση τη διαχείριση, ανάπτυξη και συντήρηση του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

3.3 Διεθνοποίηση

Η ΔΕΗ αποτελεί σήμερα έναν δυναμικό όμιλο επιχειρήσεων με έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Τα τελευταία έτη η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει ολοένα και σε περισσότερες αποφάσεις σχετικά με την ίδρυση θυγατρικών σε άλλες χώρες, κυρίως της Νοτιανατολικής Ευρώπης, όπως επίσης και σε συμπράξεις και εταιρικές συμμαχίες με επιχειρήσεις διεθνούς βεληνεκούς και εξαίρετης φήμης.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση αποφασίζει υπέρ της διεθνοποίησής της, δηλαδή να επεκταθεί σε αγορές του εξωτερικού, με βάση τους παρακάτω σκοπούς (Cuñat & Guadalupe, 2009/ Ghobadian *et al.*, 2014):

- Για την απόκτηση- προσέλκυση νέων πελατών, και συνεπώς την αύξηση του κύκλου εργασιών και του περιθωρίου κερδοφορίας,

- Για την πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους, είτε γιατί αυτοί υπάρχουν περιορισμένα στην εγχώρια οικονομία ή γιατί στην ξένη υπάρχουν σε πληθώρα ή σε χαμηλότερο κόστος,
- Για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, καθώς η εταιρία αποσκοπεί να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης που η ξένη αγορά προσφέρει και έτσι να ενδυναμώσει την παρουσία της, να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην εγχώρια αγορά και επίσης να αποκομίσει τεχνογνωσία που ως τώρα δεν κατείχε.

Ανεξάρτητα για ποιόν (ή ποιους) από τους παραπάνω λόγους η εταιρία προωθεί την επέκτασή της στο εξωτερικό, συνηθίζεται να προβαίνει σε είσοδο σε αγορές με χαρακτηριστικά παραπλήσια με αυτά της εγχώριας αγοράς. Αυτό γιατί η έναρξη δραστηριότητας στο εξωτερικό συνεπάγεται κινδύνους που η εγχώρια αγορά δεν φέρει, όπως ο κίνδυνος χώρας ή ο πολιτικός κίνδυνος. Έτσι, αγορές συχνά κοντινές γεωγραφικά στην χώρα έδρας της εταιρίας επιλέγονται κατά βάση για αρχική επέκταση δραστηριοτήτων (Ghobadian *et al.*, 2014).

Στην περίπτωση της ΔΕΗ, όντως η εταιρία εμπίπτει στο πλαίσιο των παραπάνω αναφερόμενων θεωριών. Καταρχάς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εταιρία αποφάσισε την διεθνοποίησή της προκειμένου να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες εισόδου σε αγορές του εξωτερικού για να αποκτήσει μεν περισσότερους πελάτες, αλλά κυρίως για να διεκδικήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, η εταιρία δηλώνει ότι “αποσκοπεί σε δραστηριοποίησή της όχι μόνον εντός των συνόρων της χώρας αλλά και εκτός αυτών, διασφαλίζοντας την ενίσχυση του ρόλου της σε περιφερειακό τουλάχιστον επίπεδο” (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Ειδικότερα, η επέκταση της επιχείρησης εκτός συνόρων, έχει λάβει χώρα κατά τα πρόσφατα δέκα έτη. Η σύνοδό της κατά βάση σε Βαλκανικές αγορές οφείλεται όπως προαναφέρθηκε, στην πρόσβασή της σε τοπικούς πλουτοπαραγωγικούς πόρους, όπως επίσης και στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, κυρίως κατά τις πρώτες προσπάθειες επέκτασής της στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, είναι γνωστό ότι κατά την προηγούμενη δεκαετία η εταιρεία είχε καταθέσει υψηλή προσφορά για την απόκτηση ειδικής μονάδας ηλεκτρισμού στα Σκόπια. Αναφορικά με την πρόσβαση σε πλουτοπαραγωγικούς πόρους η διοίκηση της ΔΕΗ έχει δηλώσει πολλακίς ότι υπάρχει

μόνιμα η ανάγκη πρόσβασης σε διαφορετικές πηγές πρώτων υλών, όπως για παράδειγμα οι υδροηλεκτρικοί σταθμοί (Φλουδόπουλος, 12/01/2018).

Ταυτόχρονα, η διεθνοποίηση της εταιρείας κυρίως στα Βαλκανική περιφέρεια υποστηρίζει την προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών και αύξησης των πωλήσεων. Είναι γεγονός ότι κατά την περίοδο της τελευταίας δεκαετίας, οι διάφορες νομοθετικές τροποποιήσεις και οι αλλαγές σε σχετικές εγχώριες πολιτικές εμπορίου, οδήγησαν σταδιακά στην απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας. Διαχρονικά εμφανίστηκαν νέοι παίχτες που δύναται να προσφέρουν υπηρεσίες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας στους Έλληνες καταναλωτές συχνά με χαμηλότερες τιμολογιακές πολιτικές και διάφορες άλλες διευκολύνσεις προς όφελος των πελατών. Όπως συνηθίζεται να συμβαίνει σε περιπτώσεις απελευθέρωσης, η εγχώρια αγορά διέπεται από εντονότερο ανταγωνισμό κατά τα τελευταία έτη, γεγονός που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση νέων δράσεων για τη διατήρηση ή την επέκταση των υφιστάμενων μεριδίων αγοράς (Δελτίο Τύπου 28/11/2017, Δικτυακός τόπος ΔΕΗ/ Φλουδόπουλος, 12/01/2018).

Στην περίπτωση της ΔΕΗ, ο πλέον εντονότερος ανταγωνισμός σήμαινε την απώλεια εγχώριας πελατείας και συνεπώς την συρρίκνωση των μεριδίων αγοράς, στην άλλοτε μονοπωλιακή επιχείρηση στον κλάδο. Δεδομένου αυτών των εξελίξεων, η εταιρεία έπρεπε να αλλάξει στρατηγικούς στόχους προκειμένου να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της. Έτσι, η παροχή υπηρεσιών αποκλειστικά στην Ελλάδα δεν θα αρκούσε για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών της εταιρείας στο εγγύς μέλλον (Δελτίο Τύπου 28/11/2017, Δικτυακός τόπος ΔΕΗ).

Βάση όλων αυτών, η ΔΕΗ ξεκίνησε τη διεθνοποίησή της αρχικά στις οικίες γειτονικές αγορές σε χώρες των Βαλκανίων, όπως η Σερβία, τα Σκόπια, η Σλοβακία. Σκοπός της εταιρείας φαίνεται να είναι η εγκατάστασή της στις αγορές αυτές μέσω έτοιμων ήδη μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας. Με τον τρόπο αυτόν, η εταιρεία αποφεύγει σημαντικά κόστη ίδρυσης και εκπαίδευσης, όπως επίσης αποκτά με άμεσο τρόπο την τεχνογνωσία των τοπικών επιχειρήσεων στη δική τους εγχώρια αγορά (Δεληγιάννης, 12/01/2018).

Τα πρόσφατα χρόνια (περίοδος τελευταίας πενταετίας) η ΔΕΗ έχει προβεί και σε πρόσθετα project με στόχο την περαιτέρω ενδυνάμωση και προώθηση της εταιρείας. Ειδικότερα το 2016 σχετική ανακοίνωση αναφέρει τη συνεργασία της ΔΕΗ με μεγάλη κινεζική εταιρεία την CMEC για την από κοινού ανάπτυξη ειδικών έργων για

παραγωγή ειδικού τύπου ενέργειας, εκσυγχρονισμού υφιστάμενων μονάδων, καθώς και σχετικών έργων. Η εν λόγω συνεργασία θεωρείτε ότι μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση πρόσθετων τεχνολογικών οφελών για τη ΔΕΗ, όπως η κατασκευή ειδικών «έξυπνων μετρητών», που σαφώς αποτελεί καινοτομία για τη χώρα (Δελτίο Τύπου 24/10/2016, Δικτυακός Τόπος ΔΕΗ). Επιπρόσθετα, το 2017 η ΔΕΗ ανακοίνωσε τη συνεργασία της με την Archirodon Group NV, η οποία αποσκοπεί σε από κοινού κατασκευή σχετικών έργων σε απομακρυσμένες περιοχές από τη ΔΕΗ. Έτσι, για πρώτη φορά η εταιρεία φαίνεται έτοιμη να επεκταθεί σε ευρύτερες ξένες αγορές, πέραν από αυτές της Βαλκανικής περιφέρειας (Δελτίο Τύπου 25/10/2017, Δικτυακός Τόπος ΔΕΗ). Όπως φαίνεται από την παραπάνω συνεργασία, η επιχείρηση επεκτείνεται στις αγορές αυτές όχι μέσω εξαγοράς αλλά μέσω συνεργασίας, προφανώς για λόγους περιορισμού κινδύνου αλλά και διαφοροποίησης του κόστους.

Από τις αρχές του 2018, η ΔΕΗ έχει ανακοινώσει πρόσθετες νέες συνεργασίες με αρχική αυτήν των Σκοπίων μέσω της εξαγοράς του ομίλου EDS. Η εν λόγω επιχειρηματική κίνηση θεωρείτε υψηλής σημασίας για τη ΔΕΗ, καθώς ο όμιλος αυτός διαθέτει άδειες trading ηλεκτρικής ενέργειας σε χώρες όπου η εταιρεία δεν έχει δραστηριοποιηθεί (όπως η Κροατία και η Ουγγαρία) (Δεληγιάννης, 12/01/2018). Εκτός του ομίλου αυτού η ΔΕΗ ανακοίνωσε την συνεργασία της με την General Electric, εταιρεία με έδρα τις ΗΠΑ. Η κίνηση αυτή υποστηρίζει την αναπτυσσόμενη πορεία της ΔΕΗ καθώς η G.E. αποτελεί έναν κολοσσό στην παγκόσμια αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Στόχος της συνεργασίας αυτής είναι η συνέργεια σε τομείς λειτουργίας των μονάδων παραγωγής ενέργειας, κλάδος στον οποίο η G.E. διαθέτει εξαιρετική τεχνογνωσία όπου σε συνδυασμό με την εμπειρία της ΔΕΗ θεωρείται ότι θα τονώσει τα κέρδη και των δύο εταιρειών. Επίσης, κρίνεται άξιου λόγου ότι η συνεργασία δεν αφορά αμιγώς την Ευρώπη αλλά επίσης τη Μέση Ανατολή και την Αφρική (Λιάγγου, 17/01/2018).

Τέλος, το τελευταίο διάστημα η ΔΕΗ ανακοίνωσε ένα νέο project για επέκταση στο Ντουμπάι. Σχετικές λεπτομέρειες δεν έχουν ακόμη δημοσιευθεί, αν και πάλι είναι γνωστό ότι η εταιρεία θα συνεργαστεί εκ νέου με την Archirodon Group NV και κάποιον ξένο επιπλέον επενδυτή-συνεργάτη για την ανέγερση υδροηλεκτρικού έργου (Φλουδόπουλος, 21/02/2018).

3.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με τον ετήσιο απολογισμό του 2016 η ΔΕΗ απασχολεί 10.607 άτομα. Άνω του 70% αυτών εργάζεται στην περιφέρεια, με βασικότερη ενασχόληση τις παραγωγικές δραστηριότητες της εταιρείας. Ένεκα της κουλτούρας της εταιρείας που συνδέει τη δραστηριότητά της με την προώθηση πολιτικών κοινωνικής ευημερίας (ως απόρροια του παρελθοντικού δημόσιου χαρακτήρα της ΔΕΗ) οι εργαζόμενοι των παραγωγικών τομέων μπορούν να προταχθούν σε κατάταξη κατά την πρόσληψη με το κριτήριο της εντοπιότητας. Έτσι, ακόμη και σήμερα με τη διατήρηση του κριτηρίου αυτού, η εταιρεία προωθεί την απασχόληση στην αποκεντρωμένη περιφέρεια (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Ένεκα της φύσης του αντικειμένου της δραστηριότητας ο μεγάλος όγκος εργαζομένων είναι άνδρες, ενώ οι γυναίκες αποτελούν περίπου το 25% του συνόλου των ανδρών. Επιπλέον, σε όρους δημογραφικών στοιχείων η μεγάλη πλειοψηφία του ανδρικού πληθυσμού είναι άνω των πενήντα αν και με μικρή διαφορά ακολουθεί το μέσο ηλικιακό γκρουπ (31 με 50 ετών). Και για τις δύο ηλικιακές ομάδες η μεγάλη πλειοψηφία ανήκει στην κατηγορία Τεχνικό προσωπικό υποστήριξης. Αντίστοιχα, για τις γυναίκες εργαζόμενες η μεγάλη πλειοψηφία ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ των 31 με 50 ετών, με τη μεγαλύτερη πλειοψηφία αυτών να ανήκει στην κατηγορία διοικητικό – οικονομικό προσωπικό. Τα στοιχεία αυτά φαίνονται από τις πληροφορίες που παρέχονται στους παρακάτω πίνακες (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016):

Πίνακας 3.2: Γεωγραφική κατανομή εργαζομένων ανά φύλο

Γεωγραφική Κατανομή Εργαζομένων ανά Φύλο					
Περιφέρεια	Αριθμός εργαζομένων (31.12.2014)	Αριθμός εργαζομένων (31.12.2015)	Αριθμός εργαζομένων (31.12.2016)		
			Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	161	160	117	44	161
Αττική	2.563	2.526	1.354	1.164	2.518
Βόρειο Αιγαίο	160	158	153	17	170
Δυτική Μακεδονία	4.489	4.449	4.095	412	4.507
Ήπειρος	156	154	124	29	153
Θεσσαλία	117	119	85	38	123
Ιόνια Νησιά	17	16	6	13	19
Κεντρική Μακεδονία	211	205	142	74	216
Κρήτη	428	429	405	83	488
Νότιο Αιγαίο	435	431	411	43	454
Πελοπόννησος	1.384	1.376	1.206	197	1.403
Στερεά Ελλάδα και Εύβοια	410	408	323	72	395
Σύνολο	10.531	10.431	8.421	2.186	10.607

Πηγή: Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ 2016

Πίνακας 3.3: Κατανομή εργαζομένων ανά κατηγορία, φύλο και ηλικία

Κατανομή Εργαζομένων ανά Κατηγορία, Φύλο και Ηλικία									
Κατηγορίες εργαζομένων	Αριθμός εργαζομένων 31.12.2014	Αριθμός εργαζομένων 31.12.2015	Αριθμός εργαζομένων 31.12.2016						Σύνολο
			Άνδρες			Γυναίκες			
			<30 ετών	31-50 ετών	>50 ετών	<30 ετών	31-50 ετών	>50 ετών	
Στελεχιακό προσωπικό	136	133	0	5	108	0	4	20	137
Διοικητικό-οικονομικό προσωπικό	2.170	2.139	4	294	423	6	909	533	2.169
Τεχνικό-τεχνολογικό προσωπικό	1.350	1.375	9	547	659	3	148	66	1.432
Τεχνικό προσωπικό υποστήριξης	6.127	6.051	46	3.146	2.719	3	160	65	6.139
Εργατικό προσωπικό	618	599	2	170	250	1	99	59	581
Εξειδικευμένο προσωπικό	128	133	0	13	19	1	81	28	142
Σύμβουλοι	2	1	0	0	7	0	0	0	7
Σύνολο	10.531	10.431	61	4.175	4.185	14	1.401	771	10.607

Πηγή: Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ 2016

Τα πρόσφατα έτη η εφαρμογή των μνημονιακών πολιτικών επέφερε ρυθμίσεις που οδηγούν σε δυσμενείς αλλαγές – τροποποιήσεις των εργασιακών συνθηκών του προσωπικού. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι την περίοδο 2014 - 2016 ο αριθμός

συνταξιοδοτήσεων είναι μικρότερο νούμερο σε σχέση με το παρελθόν, γεγονός που υπονοεί ότι η συνταξιοδοτική απολαβή είναι μικρότερη αισθητά από τον υφιστάμενο μισθό. Το γεγονός αυτό προφανώς δεν ευνοεί την τροποποίηση του δημογραφικού προφίλ της εταιρείας, με άλλα λόγια δεν προωθεί τη μετάβαση από το υψηλό ηλικιακό γκρουπ σε χαμηλότερο, δηλαδή αυτό των 31 με 50 ετών ηλικίας. Προφανώς λόγω αυτής της κατάστασης που παρατηρείται κατά το τελευταίο έτος, έχει κατοχυρωθεί απόφαση της εταιρείας για υποστήριξη της οικειοθελούς αποχώρησης (για όσους έχουν θεμελιώσει συνταξιοδοτικό δικαίωμα) (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρική κουλτούρα της ΔΕΗ είναι προφανώς επηρεασμένη από την παρελθοντική άμεση σχέση της με το δημόσιο τομέα της χώρας. Ακόμη και αν σήμερα η εταιρεία δεν είναι δημόσια, εν τούτοις εμπίπτει σε ειδικές διατάξεις που την καθιστούν ως ειδικού νομικού χαρακτήρα εταιρεία. Το πλαίσιο αυτό σαφώς επηρεάζει διαδικασίες διοίκησης του προσωπικού, όπως για παράδειγμα τις προσλήψεις. Συγκεκριμένα, η εταιρεία κατά το 2016 έχει προβεί σε νέες προσλήψεις διακοσίων ένα νέων ατόμων, όπως και χιλίων εφτακοσίων εξήντα εννιά προσλήψεων εποχικών υπαλλήλων. Οι συμβάσεις όλων αυτών είναι όπως ορίζεται από αυτές τις ειδικές διατάξεις πλήρους απασχόλησης (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

3.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Εργαζόμενοι

3.5.1 Οι Βασικοί Πυλώνες ΕΚΕ της ΔΕΗ

Η ΔΕΗ θεωρεί την ΕΚΕ βασικό τμήμα της εταιρικής της κουλτούρας. Ως οργανισμός που εξελίσσεται καθώς το εξωτερικό περιβάλλον τροποποιείται και αλλάζει, η εταιρεία έχει λάβει υπόψη της ότι το εξωτερικό της περιβάλλον υπόκειται σε τροποποιήσεις οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο που η ΔΕΗ δραστηριοποιείται.

Η ΕΚΕ, όπως στους περισσότερους μεγάλου μεγέθους οργανισμούς, αποτελεί διαδικασία αναπόσπαστη και βασική για καθημερινές διεργασίες που εκτελούνται στο εσωτερικό περιβάλλον. Από καθημερινές δραστηριότητες ρουτίνας όπως η χρήση χάρτινης ύλης ως και τις σημαντικές αποφάσεις που αφορούν στο στρατηγικό σχεδιασμό, η ΔΕΗ έχει προβλέψει ειδικές δράσεις που συνιστούν σε δράσεις ΕΚΕ.

Ειδικότερα, λαμβάνοντας υπόψη ότι το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά στο εσωτερικό, η εταιρεία έχει φροντίσει ώστε ο κοινωνικός της αντίκτυπος να είναι συνδεδεμένος με θετικές ευεργετικές συνέπειες. Ταυτόχρονα, φροντίζει ώστε το εσωτερικό περιβάλλον να λειτουργεί με τρόπους που να σέβονται τα δικαιώματα κάθε ενδιαφερόμενου μέρους. Καθότι τα τελευταία συχνά είναι πολλά, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, η εταιρεία έχει αναπτυγμένες ποικίλες δράσεις που να καλύπτουν τα συμφέροντα όλων αυτών (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Η ΔΕΗ δηλώνει ότι η ΕΚΕ αποτελεί βασική παράμετρο του στρατηγικού σχεδιασμού της και ειδικότερα θέτει τους παρακάτω 3 άξονες – αρχές της εταιρικής πολιτικής ΕΚΕ (Δικτυακός τόπος ΔΕΗ):

- **Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στον πελάτη:**

ως άμεσος αγοραστής των τελικών εκροών της παραγωγικής διαδικασίας της εταιρείας, ο πελάτης ανεξαρτήτως του είδους ή της ιδιαίτερης φύσης της συνεργασίας με τη ΔΕΗ, οφείλει να λαμβάνει την ποιοτικότερη πιθανή εκδοχή της υπηρεσίας που αγοράζει. Η ύπαρξη αυτής της αναφοράς στον πελάτη του καθιστά βασική παράμετρο για τις δράσεις ΕΚΕ της εταιρείας, εφόσον αυτός έχει άμεση επίδραση από την κατανάλωση των υπηρεσιών της ΔΕΗ, αλλά και του τρόπου που αυτές παράγονται.

- **Την επίδραση της όλης της δραστηριότητας στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον των περιοχών δραστηριοποίησής της:**

τόσο κοινωνικά ζητήματα, όσο και η διατήρηση της ισορροπίας του ευαίσθητου φυσικού περιβάλλοντος οφείλουν να αποτελούν μέλημα της κάθε εταιρείας στις περιοχές όπου αυτή είναι παρούσα. Δεδομένου, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, των πολλαπλών περιστατικών καταπάτησης της ευημερίας τόσο των κοινωνικών ομάδων όσο και της τοπικής χλωρίδας και πανίδας, η ΔΕΗ έχει ασπαστεί την έννοια της αειφόρου ανάπτυξης – βιωσιμότητας. Στο πλαίσιο των δράσεών της, βασική αρχή της διοργάνωσης αυτών αποτελεί η εξασφάλιση της αποφυγής βλαβών σε ζητήματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής ισορροπίας προς όφελος των μελλοντικών γενεών.

- **Την ανάπτυξή της ως οργανισμού μέσω της προώθησης – ανάπτυξης του εργαζομένου:**

ο τελευταίος αποτελεί τη βάση για τις όποιες αποφάσεις, πρακτικές, στρατηγικές που λαμβάνει η διοίκηση. Η ΔΕΗ αναγνωρίζοντας την τεράστια συμβολή της προώθησης της επιτυχούς επαγγελματικής πορείας του εργαζόμενου στη δική της πορεία προς κερδοφορία, βιωσιμότητα και περαιτέρω ανάπτυξη, υποστηρίζει και ωθεί την ευημερία των διάφορων ομάδων του προσωπικού της μέσω πολλαπλών δράσεων, όπως θα αναφερθεί παρακάτω. Με τη λογική αυτή, ο εργαζόμενος αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο – κρισιμότερο ενδιαφερόμενο της ΔΕΗ, καθώς αυτή στην ουσία αποτελείται από τους ανθρώπους της, των οποίων την επιτυχία είναι άμεσα συνδεδεμένη με αυτή της εταιρείας.

Εκτός των παραπάνω, η ΔΕΗ διοργανώνει ειδικές δράσεις που αφορούν επιπλέον σε συνεργάτες, εργολάβους και προμηθευτές, προκειμένου να εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό επίπεδο επικοινωνίας, διαφάνειας των συνεργασιών και διαχείρισης των έργων. Σχετικό παράδειγμα αποτελεί το σύστημα «Γόρδιος», με το οποίο αναπτύχθηκε ειδικά από τη ΔΕΗ ως ένα νέο πληροφοριακό σύστημα που εξασφαλίζει την πληρωμή των εργολάβων άμεσο τρόπο εντός των χρονικών περιθωρίων (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

3.5.2 Οι δράσεις ΕΚΕ για τους Εργαζόμενους

Αναφορικά με τη σωστή διοίκηση – διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η ΔΕΗ αναγνωρίζει την κρισιμότητα της ορθής εφαρμογής σχετικών πολιτικών που να υποστηρίζουν, να αναγνωρίζουν και να προωθούν το έργο των εργαζομένων. Είναι γεγονός, ότι λόγω του μεγέθους της εταιρείας αλλά και της φύσης των δραστηριοτήτων της, η ΔΕΗ απασχολεί προσωπικό προερχόμενο από διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Ταυτόχρονα, το έργο της κάθε ομάδας εργαζομένων φέρει τον ίδιο βαθμό βαρύτητας στην ολοκλήρωση των καθημερινών διεργασιών και κατά επέκταση της επιτυχούς πορείας της ΔΕΗ.

Οι διάφορες ομάδες εργαζομένων (γεγονός που αντανακλάται και στο οργανόγραμμα της εταιρείας – Γράφημα 3.1) φέρουν διαφοροποίηση στα καθήκοντά τους γεγονός που σημαίνει ότι τα συμφέροντα και οι ανάγκες της κάθε ομάδας ενδέχεται να διαχειρίζονται με μεθόδους διαφορετικές από αυτές που εφαρμόζονται σε άλλες ομάδες. Σε γενικές γραμμές, στα πλαίσια των δράσεων ΕΚΕ για τους

εργαζόμενους, αναφέρονται συχνά η ομάδα των στελεχών (Ανώτατη Διοίκηση) των εργαζομένων διοίκησης, του εργατικού προσωπικού, των συμβούλων όπως και η ομάδα των εργαζομένων με εξειδικευμένες γνώσεις και καθήκοντα (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Οι άξονες που δηλώνει η εταιρεία ως τμήμα της ΕΚΕ συγκεκριμένα για τους εργαζομένους της, είναι οι εξής (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016/ Δικτυακός τόπος ΔΕΗ):

- Η υγεία και ασφάλεια στην εργασία,
- Σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης – απόδοσης των εργαζομένων,
- Ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα,
- Δια βίου μάθηση,
- Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με μονογονεϊκή οικογένεια,
- Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με παιδιά.

3.5.2.1 Η Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η ΔΕΗ αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό της ως «το πολυτιμότερο κεφάλαιό της». Όπως δηλώνει, η εξασφάλιση της υγείας – ποιότητας του κεφαλαίου αυτού, επιτυγχάνεται μέσω της υποστήριξης της λήψης όλων των δυνατών μέτρων που να διασφαλίζουν την προστασία της σωματικής και ψυχικής υγείας του κάθε εργαζόμενου. Το σημείο αυτό θεωρείται αρκετά σημαντικό, εφόσον γίνεται αναγνώριση της δημόσιας όχι μόνο της σωματικής υγείας του προσωπικού (η οποία συχνά τίθεται σε κίνδυνο λόγω της φύσης των καθηκόντων των εργαζομένων) αλλά και της ψυχικής υγείας αυτών. Το γεγονός αυτό υποστηρίζει την ύπαρξη των αρχών των Σχολών Διοίκησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της ΔΕΗ. Όπως έχει αναλυθεί στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, οι θεωρίες που ανήκουν στη Σχολή αυτή αναγνωρίζουν τον άνθρωπο ως μια σύνθετη ύπαρξη σώματος και ψυχής. Η ακεραιότητά του και στους δυο τομείς συνιστά απόδειξη καθολικής υγείας, παράγοντα που αποτελεί προϋπόθεση για την παραγωγικότητά του στο εργασιακό περιβάλλον. Δεδομένων αυτών, όπως θα αναφερθεί παρακάτω, η ΔΕΗ έχει αναπτύξει δράσεις για την εξασφάλιση και των δύο

τομέων υγείας. Πιο αναλυτικά, αναφορικά με την εξασφάλιση σωματικής υγείας, στόχος της εταιρείας είναι η μείωση των εργατικών ατυχημάτων μέσω της συνεχούς βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, εκτίμηση της επικινδυνότητας στον εργασιακό χώρο, βελτίωση των μεθόδων για την επίτευξη του τελευταίου, ανάπτυξη συνεργασιών με ειδικούς φορείς αλλά και άλλες βιομηχανίες για ανάπτυξη μέτρων αποτροπής βιομηχανικών ατυχημάτων (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Αναφορικά με την ψυχική υγεία κατά τα τελευταία έτη έχουν αναπτυχθεί ειδικά προγράμματα, όπως αυτό των επισκέψεων των κοινωνικών λειτουργών, ιδίως στην επαρχία (όπως στην Κόρινθο και την Πάτρα), καθώς και η Ίδρυση Γραφείου Ιατρικής της Εργασίας στη Θεσσαλονίκη με την ύπαρξη Γραφείου Ψυχολόγου για την υποστήριξη – διαχείριση προσωπικών ή επαγγελματικών προβλημάτων ψυχολογικής φύσης (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Πέραν όλων των παραπάνω, είναι άξιο λόγου ότι στα πλαίσια της ΕΚΕ για την υγεία και την ασφάλεια, η ΔΕΗ προβαίνει εντατικά σε συχνές εκπαιδεύσεις του προσωπικού για σχετικά ζητήματα. Μάλιστα οι εκπαιδεύσεις αυτές αποτελούν τμήμα της βασικής αλλά και της ειδικής εκπαίδευσης του προσωπικού. Γενικότερα, η ΔΕΗ για σχετικά ζητήματα διαχείρισης υγείας και ασφάλειας στην εργασία, έχει λάβει πιστοποιήσεις προτύπων Ασφαλείας, όπως το ISO 9001:2008 (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

3.5.2.2 Σύγχρονο Σύστημα Αξιολόγησης – Απόδοσης Των Εργαζομένων

Η ΔΕΗ υποστηρίζει ότι η εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης όλων των βαθμίδων των εργαζομένων, εξασφαλίζει την ευημερία της Εταιρείας σε έμμεση βάση, καθώς ο ιδιαίτερος στόχος της διαδικασίας αυτής, είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Ειδικότερα, ως το 2017 η όλη διαδικασία πραγματοποιούνταν μέσω ειδικού κανονισμού φύλλων αξιολόγησης, ειδικά διαμορφωμένων για κάθε ομάδα εργαζομένων. Αυτά περιλαμβάνουν ειδικά κριτήρια βαθμολόγησης του εργαζομένου ανά περίπτωση. Από το 2017, η ΔΕΗ έχει δηλώσει την ανάπτυξη νέου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο περιλαμβάνει δύο βασικές μεταρρυθμίσεις. Η πρώτη αφορά στην συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία αξιολόγησής του, ενώ η δεύτερη

στην ανάθεση της αξιολόγησης σε στελέχη για την διασφάλιση της πλήρους γνώσης της επίδοσης του εργαζομένου (Εφημερίδα Καθημερινή, 10/06/2017).

Το νέο σύστημα αξιολόγησης αποσκοπεί να κάνει την όλη διαδικασία πιο ενεργή για τους εργαζόμενους. Αναμένεται η συμμετοχή των τελευταίων να χαρακτηρίζεται από ακόμη καλύτερο επίπεδο διαφάνειας, όπως επίσης να αποτελέσει από μόνη της, ενέργεια υποκίνησης για την παραγωγικότητα αυτών καθ' όλη την περίοδο πριν και μετά τη διαδικασία (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

3.5.2.3 Ισότητα Ανάμεσα Στα Δύο Φύλα

Όπως κάθε σύγχρονη εταιρεία, η ΔΕΗ φροντίζει οι εργασιακές συνθήκες, καθώς και όλα τα στάδια από την πρόσληψη ως την ανέλιξη, να χαρακτηρίζονται από παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Είναι άξιο λόγου ότι στην Ελλάδα, όπως και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχουν νομοθετικές διατάξεις που υποστηρίζουν την ισότητα στα δύο φύλα και πάνω από όλα το σεβασμό στην εκάστοτε προσωπικότητα. Ως εκ τούτου διακρίσεις μισθολογικού ή οποιαδήποτε άλλου χαρακτήρα δεν έχουν παρατηρηθεί στην λειτουργία της εταιρείας, τουλάχιστον κατά τα πρόσφατα έτη (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Πρέπει να τονιστεί, όπως φαίνεται στους πίνακες 3.1 και 3.2, ότι η πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού της ΔΕΗ είναι άνδρες. Αυτό οφείλεται στην ιδιαίτερη φύση που χαρακτηρίζει το μεγαλύτερο τμήμα της παραγωγής της εταιρείας, το οποίο σχετίζεται με την δραστηριότητα των εργοστασίων. Στις υπόλοιπες θέσεις εργασίας, ο αριθμός εργαζομένων συνηθίζεται να είναι δίκαια κατανομημένος, ενώ οι όποιες αποκλίσεις οφείλονται στην εμφάνιση ιδιαίτερων προσόντων και δεξιοτήτων που εμφάνισε ένας εργαζόμενος σε σύγκριση με κάποιον άλλον άνευ διακρίσεων φύλου.

3.5.2.4 Δια Βίου Μάθηση

Έχει αναπτυχθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί εξελίσσονται, τροποποιούνται και γενικά αλλάζουν στα πλαίσια εξασφάλισης της βιωσιμότητάς τους. Η έννοια της αλλαγής, κατέχει κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία

εξέλιξης του οργανισμού. Ο τελευταίος θα πρέπει να είναι μόνιμα σε θέση να αναγνωρίζει την ανάγκη μιας αλλαγής, όπως επίσης και να βρίσκει τρόπους εφαρμογής της στην πράξη. Επιπρόσθετα, καθότι ένας οργανισμός αποτελείται από τους ανθρώπους του, κρίνεται απαραίτητο αυτοί να είναι πάντα έτοιμοι να αποδεχθούν αλλαγές (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Η ιδέα της αλλαγής αφορά ουσιαστικά στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, να κατέχει γνώσεις, να αποκτά δεξιότητες και γενικώς να είναι πάντα ενήμερο για τις νέες τάσεις που επικρατούν στον κλάδο. Έτσι, η εκπαίδευση θεωρείται σήμερα πρωταρχική διαδικασία – μέσο για τον σκοπό αυτών. Η ΔΕΗ καθώς αναγνωρίζει το προσωπικό ως το πολυτιμότερο πόρο της, φαίνεται να έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένες εκπαιδευτικές δομές.

Ιδιαίτερα, όπως δηλώνει η εταιρεία σκοπός της εκπαίδευσης είναι έμμεσα η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, μέσω της ανάπτυξης των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού. Καταρχάς, όλες οι δράσεις εκπαίδευσης ξεκινούν από τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Μάλιστα, η ΔΕΗ έχει αναπτύξει ειδικά συστήματα που αφορούν αμιγώς στον εντοπισμό των αναγκών αυτών, ενώ πρόσθετα συμβάλλουν στον σχεδιασμό των προγραμμάτων αυτών, την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών, τη διοργάνωση των σεμιναρίων και τέλος την αξιολόγηση του όλου προγράμματος (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Ακόμη πιο ειδικά, η ΔΕΗ διαθέτει ειδικά κέντρα εκπαίδευσης σε Αττική, Πελοπόννησο και Μακεδονία. Το προσωπικό εκπαιδεύεται ανάλογα με τις ανάγκες που μπορεί να προκύψουν, όπως εξελίξεις σε τεχνικά ζητήματα (δραστηριότητες εργοστασίων) ή σε θέματα που αφορούν στην ποιοτικότερη εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων (κυρίως για τους εργαζόμενους διοίκησης). Πρέπει να τονιστεί ότι για καμιά κατηγορία προσωπικού δεν προβλέπεται εκπαίδευση σε τακτική βάση, αλλά όπως προαναφέρθηκε αυτό συμβαίνει με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες (Απολογισμός ΕΚΕ ΔΕΗ, 2016).

Προσφάτως η εμφάνιση της ύφεσης δημιούργησε συνθήκες που επέφεραν πολλές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Η χρηματοπιστωτική κρίση που έπληξε τη χώρα από τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας, είχε σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων ρευστότητας, ακόμη και φερεγγυότητας, σε πελάτες της ΔΕΗ. Καθότι η είσπραξη οφειλών αποτελεί ζωτικό πόρο για την εύρυθμη λειτουργία της

ΔΕΗ, η εξομάλυνση των συνθηκών αυτών σταδιακά απαίτησε αποτελεσματικότερους τρόπους διοίκησης και άρα βελτιωμένων επαγγελματικών συμπεριφορών. Έτσι, υπήρξε μια νέα εκπαιδευτική ανάγκη που αφορούσε στην υποστήριξη εξελιγμένων μεθόδων συμπεριφοράς των στελεχών κυρίως της Γενικής Διεύθυνσης Εμπορίας. Πέραν του προσωπικού του εν λόγω κλάδου, επιπρόσθετα εντάχθηκαν στην εκπαίδευση το σύνολο των εργαζομένων του κλάδου αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ. Εκτός αυτών, υπήρξαν στελέχη τα οποία εισήχθησαν σε μεταπτυχιακά προγράμματα τα οποία αναμένεται να τους παρέχουν εξειδικευμένες γνώσεις προς όφελος των ιδίων αλλά και κατ' επέκταση της εταιρείας.

3.5.2.5 Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με μονογονεϊκή οικογένεια

Η ΔΕΗ στα πλαίσια του κοινωνικού της χαρακτήρα αναγνωρίζει τις αντιξοότητες που μπορεί να φέρει ένας εργαζόμενος ως επικεφαλής μονογονεϊκής οικογένειας (μονογονέας). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως φύλου, ο μισθωτός μονογονέας δικαιούται γονικής άδειας είτε μέσω μειωμένου ωραρίου είτε μέσω λήψης σωρευτικής άδειας με αποδοχές.

3.5.2.6 Αναγνώριση ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων με παιδιά

Ομοίως με παραπάνω, η ΔΕΗ αναγνωρίζει – σέβεται το δικαίωμα ενός εργαζομένου να φέρει υποχρεώσεις οικογενειακού χαρακτήρα. Έτσι, στην περίπτωση της μητέρας μισθωτής αναγνωρίζονται ειδικές γονικές άδειες, όπως επίσης ιδιαίτερες παροχές, όπως η λειτουργία ιδιόκτητων βρεφονηπιακών σταθμών για τα παιδιά των εργαζομένων, παιδικές κατασκηνώσεις ή συνδρομή οικονομικής ενίσχυσης σε περίπτωση απομακρυσμένου αντίστοιχου κέντρου απασχόλησης παιδιών.

3.6 Ανθρώπινο Δυναμικό & Διεθνής Δραστηριότητα

Η διεθνοποίηση της ΔΕΗ έχει συμβάλει σημαντικά στην ισχυροποίηση της εταιρείας στην αγορά ενέργειας, τόσο σε επίπεδο εσωτερικού όσο και εξωτερικού. Όπως

έχει αναλυθεί σε θεωρητικό επίπεδο, η απόφαση μιας εταιρίας να επεκταθεί σε άλλες αγορές έχει σαφώς πολλαπλά οφέλη για την ίδια σαν οργανισμό- καθώς βασίζεται σε προκαθορισμένους λόγους που οδηγούν στην απόφαση αυτή. Καθώς όμως το προσωπικό αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εταιρίας και στην ουσία τον κεντρικό κορμό της ύπαρξής της, η επιτυχία της ΔΕΗ στο εξωτερικό προφανώς ωφελεί και τον μέσο εργαζόμενο.

Ακόμα και αν η ΔΕΗ σήμερα έχει παρουσία σε αρκετές αγορές των Βαλκανίων και συνάπτει συμμαχίες με διεθνώς αναγνωρισμένους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη αγορά ενέργειας, εντούτοις πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η στρατηγική διεθνοποίησης της εταιρίας ξεκίνησε δυναμικά κατά την πρόσφατη δεκαετία, με αποτέλεσμα τα πλήρη οφέλη και πλεονεκτήματα για το προσωπικό να μην έχουν ακόμη φανεί. Παρόλα αυτά, είναι άξιο λόγου ότι η απασχόληση σε έναν οργανισμό με πολλαπλή παρουσία στο εξωτερικό σαφώς εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο βιωσιμότητας και κερδοφορίας στον ίδιο, και συνεπώς μεγαλύτερη ασφάλεια για την συνέχιση της απασχόλησης του μέσου εργαζομένου σε αυτόν.

Πέραν από αυτό το προφανές όφελος, η επέκταση σε αγορές του εξωτερικού έχει οδηγήσει σε ακόμη πιο σημαντικές αποφάσεις συνεργασίας και συμμαχίας με εταιρίες που αποτελούν γνώστες του δικού τους αντικειμένου δραστηριότητας, και ως εκ τούτου είναι σε θέση να ευνοήσουν την καινοτομία στην δραστηριότητα της ΔΕΗ. Πρακτικά αυτό αναμένεται να συμβάλει σε ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας, αποτελεσματικότερες μεθόδους εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων (ανάλογα πάντα με το αντικείμενο δραστηριότητας του καθενός), όπως επίσης σε δημιουργία πιο απαιτητικών και εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, που δίχως την διεθνοποίηση της ΔΕΗ δεν θα είχαν προκύψει.

Επιπλέον, η επέκταση της εταιρίας στο εξωτερικό απαιτεί συχνά την ενασχόληση έμπειρων ατόμων στην υλοποίηση της σχετικής στρατηγικής ή την συμβολή τους στον σχεδιασμό των σχετικών δράσεων. Οι δεξιότητες και εμπειρίες τους θεωρούνται πολύτιμες και ως εκ τούτου κρίσιμες για να προωθήσουν την εφαρμογή της απόφασης αυτής. Ακόμη και αν αυτή την στιγμή η ΔΕΗ δεν λειτουργεί ως μια πολυεθνική επιχείρηση, οι ως τώρα αποφάσεις της για την είσοδο σε νέες αγορές υποδεικνύουν ότι σταδιακά αυτό μπορεί να αποτελέσει την νέα πραγματικότητα για τον οργανισμό. Έτσι,

αναμένεται η συμβολή ολοένα και περισσότερων εργαζομένων να γίνει απαραίτητη για την σωστή και αποτελεσματική εκτέλεση τέτοιων αποφάσεων.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της ίδρυσης του Γραφείου Εκπροσώπησης στις Βρυξέλλες, η απόφαση για την ίδρυση του οποίου ελήφθη ήδη από το 2008, λίγο πριν η εταιρία ξεκινήσει την δυναμική της παρουσία στο εξωτερικό (Δελτίου Τύπου 02/04/2008, Δικτυακός τόπος ΔΕΗ). Ακόμη και αν δεν αποτελεί τυπικό παράδειγμα επέκτασης σε νέα αγορά, εντούτοις η ίδρυση του Γραφείου αυτού στο εξωτερικό αποφασίστηκε με γνώμονα να διατηρεί την ΔΕΗ μόνιμα ενήμερη για θέματα και εξελίξεις που αφορούν στην ενέργεια. Έτσι, για την στελέχωση του Γραφείου αποφασίστηκε ότι ένα στέλεχος της εταιρίας θα διορίζονταν εκεί με σκοπό να αναλάβει τα καθήκοντα Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως επίσης προβλέπονταν ο διορισμός εργαζομένων ως προσωπικό στήριξης¹. Και στις δύο περιπτώσεις θέσεων, η πλήρωση αυτών ορίστηκε ότι έπρεπε να γίνει από το υφιστάμενο προσωπικό της ΔΕΗ (εν έτη 2008), με την προϋπόθεση ότι αυτοί πληρούν τις προδιαγραφές της σχετικής προκήρυξης. Τα άτομα αυτά αποτέλεσαν ίσως τα πρώτα μέλη του προσωπικού της εταιρίας που είχαν την δυνατότητα να εργαστούν στο εξωτερικό υπό την διεύθυνση της ΔΕΗ, προκειμένου να συμβάλουν στην ενδυνάμωση της θέσης της στην ευρωπαϊκή αγορά. Συνεπώς, η περίπτωση του Γραφείου αυτού αποδεικνύει ότι πριν ακόμη την έντονη παρουσία του οργανισμού σε αγορές του εξωτερικού, δόθηκε η ευκαιρία σε μέλη του προσωπικού να ακολουθήσουν μια διεθνή καριέρα.

¹ Ο ακριβής αριθμός των μελών προσωπικού στήριξης δεν δημοσιεύτηκε.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα τομέα της οικονομικής σκέψης που προσελκύει το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον τις πρόσφατες δεκαετίες. Η επιρροή και σημασία του προσωπικού έγινε σταδιακά εμφανής όσο ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα αποδείχθηκε κρίσιμος για την βιωσιμότητα και επιτυχία μιας εταιρίας.

Η συμβολή λοιπόν του στοιχείου της εργασίας αποτέλεσε και αποτελεί τη βάση πολλαπλών θεωριών που αφορούν στην σωστή διοίκηση του πολύτιμου αυτού περιουσιακού πόρου. Θεωρίες σχετικές με την διαχείριση του εργατικού δυναμικού και κυρίως με την υποκίνησή του, θέτουν τις βάσεις για κατανόηση των μεθόδων που καθιστούν τους εργαζομένους παραγωγικούς και πρακτικά χρήσιμους για μια εταιρία. Στην πράξη, πέραν του ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, ο επιχειρηματικός κόσμος επίσης δείχνει πλέον ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, υπό το πλαίσιο της ιδέας ότι ένας παραγωγικός εργαζόμενος οδηγεί σε μια παραγωγική- και άρα επιτυχή- επιχείρηση.

Ταυτόχρονα με την εστίαση στο ρόλο και την δύναμη του ανθρώπινου παράγοντα, οι επιχειρήσεις σταδιακά βίωσαν μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο εκπόνησης των δραστηριοτήτων τους. Από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων άλλαξε ριζικά τον τρόπο παραγωγής σχεδόν όλων των οικονομικών κλάδων όλων των κρατών. Η απελευθέρωση των αγορών σε συνδυασμό με την ευκολία εισόδου σε νέες αγορές οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να εξέλθουν από τα εγχώρια σύνορα και να επεκταθούν σε ξένες αγορές. Η δραστηριοποίηση έτσι σε αγορές με διαφορετικά χαρακτηριστικά κατέδειξε την ανάγκη υιοθέτησης ειδικά διαμορφωμένων συμπεριφορών, οι οποίες δείχνουν σεβασμό στην κοινωνική ευημερία και μάλιστα προωθούν τα συμφέροντά της. Ειδικότερα, η ιδέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) από μόνη της αποτελεί αντικείμενο υψηλού ενδιαφέροντος. Υπό το πλαίσιο αυτής, ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να υποστηρίζεται, να εκτιμάται και να προωθείται για την ευημερία μεμονωμένα των εργαζομένων ως άνθρωποι αλλά και ως αναπόσπαστο τμήμα της εταιρίας ως οργανισμού.

Επιπλέον, η διεθνοποίηση κατέδειξε την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην όλη διαδικασία. Για να μπορεί η εταιρία να ολοκληρώσει επιτυχώς την απόφαση επέκτασης σε μια νέα αγορά, θα πρέπει να έχει «με το μέρος της» το προσωπικό της. Η

δυσαρέσκεια αυτών μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στο όλο εγχείρημα, με αποτέλεσμα μια τέτοιου τύπου υψηλή επένδυση να αποβεί αποτυχημένη. Έτσι, είναι εύλογο ότι η ΕΚΕ σήμερα προσανατολίζεται σε σημαντικό βαθμό στον άνθρωπο και ειδικότερα στον εργαζόμενο, υποστηρίζοντας την ιδέα ότι αν η εταιρία παρέχει στον εργαζόμενο την αναγνώριση αλλά και ανταμοιβή που αυτός αναμένει, τότε ο τελευταίος θα είναι καθ' όλα παραγωγικός.

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής, επιλέχθηκε το παράδειγμα της ΔΕΗ, ως μια ελληνικής πολυεθνική επιχείρηση που προσφάτως έχει διεθνοποιηθεί. Σκοπός είναι η διερεύνηση των τάσεων- συμπεριφοράς που ακολουθεί η εταιρία αναφορικά με τους εργαζομένους της, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι η εταιρία εξελίσσεται και αναπτύσσεται μέσω διεθνών σημαντικών συνεργειών. Στην πράξη, σκοπός είναι η εξέταση κατά πόσο η ΔΕΗ κάνει σωστή χρήση δράσεων ΕΚΕ για υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και κατά πόσο οι εν λόγω δράσεις στοχεύουν στην προώθηση της διεθνοποίησης της εταιρίας.

Η μελέτη που έγινε δείχνει ότι η εταιρία δηλώνει την υιοθέτηση και εφαρμογή πολλαπλών δράσεων ΕΚΕ σε τομείς όπως το περιβάλλον, η κοινωνία και ειδικότερα το ανθρώπινο δυναμικό. Αναγνωρίζοντας την συμβολή των εργαζομένων στην όλη πορεία της, η ΔΕΗ δηλώνει την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων με στόχο την προώθηση της ευημερίας του εργαζομένου. Αντιστοιχώντας όμως τις θεωρίες που μελετήθηκαν με τις δράσεις που ρεαλιστικά δηλώνονται, πρέπει να ειπωθεί ότι στην περίπτωση της ΔΕΗ αυτό λαμβάνει χώρα σε περιορισμένο βαθμό. Καταρχάς, ενώ υπάρχουν δράσεις που αφορούν στην ευημερία του εργαζομένου, όπως η εκπαίδευση ή κάποιες διευκολύνσεις, εντούτοις αυτές δεν γίνονται με γνώμονα την παρακίνηση. Με άλλα λόγια, δεν συνδέονται με την ιδέα της αναγνώρισης και περεταίρω προώθησης παραγωγικότητας. Αυτό που διαφαίνεται είναι καθολικές δράσεις, δηλαδή παροχές από την εταιρία προς το προσωπικό, χωρίς αυτές να αλλάζουν σε μορφή ή είδος ανάλογα με διαβαθμίσεις αξιολόγησης.

Επιπλέον, πρέπει να τονισθεί ότι η διεθνοποίηση της εταιρίας δεν φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την υιοθέτηση δράσεων προς όφελος των εργαζομένων. Ακόμη και αν δηλώνεται ότι αυτοί αποτελούν βασικό πόρο της εταιρίας, δεν υπάρχει άμεση σύνδεση των παροχών που λαμβάνουν με την ενασχόλησή τους με κάποιες δράσεις διεθνοποίησης. Φυσικά, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι κάτι τέτοιο είναι ακόμη

δύσκολο να αναγνωρισθεί καθώς η εταιρία βρίσκεται μόλις λίγα έτη από την έναρξη της διεθνοποίησής της.

Η ανάλυση που έγινε καταλήγει ότι για την περίπτωση της ΔΕΗ είναι απαραίτητο οι όποιες δράσεις, παροχές και διευκολύνσεις είναι σε θέση αυτή να παρέχει στο προσωπικό της να συνδεθούν τουλάχιστον με την διαδικασία της αξιολόγησης. Μόνο έτσι η ΔΕΗ θα είναι σε θέση να απασχολεί προσωπικό άρτια υποκινούμενο, που σταδιακά θα συμβάλει τα μέγιστα στην προώθηση της διεθνοποίησης της εταιρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση - μάνατζμεντ- Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη

Ξένη

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.)*. Kogan Page

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of management Journal*, 28(2), 446-463

Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132

Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International journal of Advertising*, 20(2), 207-222

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48

Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105

Cuñat, V., & Guadalupe, M. (2009). Globalization and the provision of incentives inside the firm: The effect of foreign competition. *Journal of Labor Economics*, 27(2), 179-212

Ghobadian, A., Rugman, A. M., & Tung, R. L. (2014). Strategies for firm globalization and regionalization. *British Journal of Management*, 25(S1)

Holme, R., & Watts, P. (1999). Corporate social responsibility. *Geneva: World Business Council for Sustainable Development*

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672

Jaskiewicz, W., & Tulenko, K. (2012). Increasing community health worker productivity and effectiveness: a review of the influence of the work environment. *Human resources for health*, 10, 38-38

Kettinger, W. J., & Grover, V. (1995). Special section: toward a theory of business process change management. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 9-30

- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L., & Wilkinson, F. (2006). Corporate governance and human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, 44(3), 541-567
- Kotler, P., & Lee, N. (2009). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη*. Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on what leaders really do*. Harvard Business Press
- Kramer, J., & Magee, J. (1990). The evolving philosophers problem: Dynamic change management. *IEEE Transactions on software engineering*, 16(11), 1293-1306
- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38-49
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127
- Muller-Camen, M., Hartog, M., Henriques, A., Hopkins, M., & Parsa, S. (2006, October). Corporate Social Responsibility and Employees. In *2nd International Conference on Corporate Social Responsibility, Humboldt University Berlin* (pp. 12-13)
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International journal of human resource management*, 14(7), 1246-1266

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2011). Corporate social responsibility: The key role of human resources management. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 9

Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427

Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622

Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953

Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). Ethical beliefs of MIS professionals: The frequency and opportunity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 63-70

Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. John Wiley & Sons

Διαδίκτυο

Δεληγιάννης, Κ. (12/01/2018). *Νέο επενδυτικό άνοιγμα της ΔΕΗ στα Βαλκάνια*: <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1311290/neo-ependutiko-anoigma-tis-dei-sta-balkania>

Εφημερίδα Καθημερινή, (10/06/2017). *Η ΔΕΗ αξιολογεί το προσωπικό της:*
<http://www.kathimerini.gr/913407/article/oikonomia/epixeirhseis/h-deh-a3iologe-i-to-proswpiko-ths>

Λιάγγου, Χ. (17/01/2018). *Μνημόνιο συνεργασίας υπέγραψε η ΔΕΗ με την General Electric:* <http://www.kathimerini.gr/943718/article/oikonomia/epixeirhseis/mnhmonio-synergasias-ypegrafe-h-deh--me-thn-general-electric>

Φλουδόπουλος, Χ. (12/01/2018). *Η εξαγορά έκπληξη της ΔΕΗ στα Σκόπια και το άρωμα... διπλωματίας:* <http://www.capital.gr/epixeiriseis/3266074/i-exagora-ekplici-tis-dei-sta-skopia-kai-to-aroma-diplomatias>

Φλουδόπουλος, Χ. (21/02/2018). *Τι ψάχνουν ΔΕΗ και Αρχιρόδον στο Ντουμπάι:*
<http://www.capital.gr/epixeiriseis/3274371/ti-psaxnoun-dei-kai-arxirodon-sto-ntoumpai>

Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Βιώσιμης Ανάπτυξης 2016:
<https://www.dei.gr/el/i-dei/etairiki-koinwniki-euthuni/entupa-gia-etairiki-koinwniki-euthuni/apologismos-etairikis-kinonikis-efthisis-2016>

Δικτυακός τόπος ΔΕΗ: www.dei.gr/

Δικτυακός τόπος Ευρωπαϊκής Ένωσης: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_el