



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**Τίτλος στα Ελληνικά**

**«Συμβολή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και  
Πράσινη Ανάπτυξη»**

**Τίτλος στα Αγγλικά**

**“Contribution of Human Resources Management and Green  
Growth”**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή**

**ΑΘΗΝΑ ΧΑΙΡΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Μ.: ΔΜ2182)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Μακρίδης Σάββας**

**Αθήνα,**

**Μάιος 2023**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Χαιροπούλου Αθηνά του Θεοδώρου, με αριθμό μητρώου ΔΜ2182, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τον Μάιο 2023 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Αθηνά Χαιροπούλου /



## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ</b>	σελ. 6
<b>ABSTRACT ΚΑΙ KEY WORDS</b>	σελ. 7
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	σελ. 8
<b>ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
1. Πράσινη συμπεριφορά επιχειρήσεων (έννοια της πράσινης ανάπτυξης και των ‘πράσινων’ εργασιακών θέσεων, επιχειρησιακή κουλτούρα φιλική προς το περιβάλλον)	σελ. 11
2. Συμπόρευση αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πτυχών του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού – τι είναι η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (πράσινα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων και επιχείρησης, επιρροή του Πράσινου μάνατζμεντ του προσωπικού πάνω στην ανάπτυξη της επιχείρησης)	σελ. 21
3. Οι δείκτες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στη βιώσιμη ανάπτυξη	
3.1: Οικονομικοί δείκτες (αριθμός εργαζόμενων, μισθοί, προστιθέμενη αξία)	σελ. 31
3.2: Δομικοί παράγοντες (παραγωγή, διοίκηση, διαμοιρασμός των εργαζόμενων σε διάφορες θέσεις)	σελ. 32
3.3: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και πρόσληψη	σελ. 35
3.4: Αποζημίωση ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 36
3.5: Εκπαίδευση και ανάπτυξη	σελ. 37
3.6: Αξιολόγηση εκπαίδευσης	σελ. 39
3.7: Κλιματικοί δείκτες	σελ. 41
4. Πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	
4.1: Πλεονεκτήματα πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 42
4.2: Προτάσεις εφαρμογής πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ. 46

4.3: Πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	σελ. 48
4.4: Αποτελεσματικότητα των Πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πάνω στο περιβάλλον	σελ. 50
5. Μελλοντικές προκλήσεις	σελ. 54
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	σελ. 64
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	σελ. 69

### **Γραφήματα**

Γράφημα 1: Ποσοστό εκπαιδευθέντων σε δεξιότητες για το περιβάλλον, 2021- 2030, σε χιλιάδες	σελ. 38
Γράφημα 2: τομείς που ωφελούνται περισσότερο από την πράσινη ανάπτυξη και τις γνώσεις των εργαζομένων στους τομείς της πράσινης επιχειρηματικότητας, 2020-2030	σελ. 38

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μια από τις κύριες στρατηγικές για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων. Για να καταστεί δυνατή η κυκλική οικονομία, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να ενεργούν βάσει της ικανότητάς τους να βελτιώσουν τη διαχείριση της βιωσιμότητας. Ωστόσο, η συμβολή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη μετάβαση προς μια πιο πράσινη οικονομία δεν έχει ακόμη διερευνηθεί αρκετά.

Η έρευνά μας στοχεύει στην αξιολόγηση των δεικτών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την πράσινη ανάπτυξη, τις περιβαλλοντικές και οικονομικές επιδόσεις και την αποτελεσματικότητα των πράσινων πρωτοβουλιών που αναλαμβάνει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα εστιάζεται στη συμπόρευση των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα ευρήματα της έρευνας μας έδειξαν ότι η ανάπτυξη του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία που βοηθά στη δημιουργία πράσινου εργατικού δυναμικού και συμβάλλει στην υιοθέτηση μιας πράσινης κουλτούρας σε ένα οργανισμό.

Το συμπέρασμα που προκύπτει μας δείχνει ότι οι πράσινες πρακτικές είναι αναγκαιότητα του σήμερα και αντιμετωπίζονται περισσότερες προκλήσεις εντός της επιχείρησης, μιας που οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν την πράσινη συμπεριφορά της επιχείρησης. Η συνεισφορά της εργασίας στην έρευνα έγκειται στις προτάσεις που έχουν να κατατεθούν. Συγκεκριμένα, μέσα από την αποτελεσματική διατήρηση διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ευκολότερο να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι στις θέσεις όπου εργάζονται, διότι το κύρος της επιχείρησης αυξάνεται και παράλληλα η βιωσιμότητα και η αποτελεσματικότητα αυξάνονται. Έτσι, προκύπτει ένα περισσότερο ολοκληρωμένο εργασιακό μοντέλο.

**Λέξεις κλειδιά:** *ανθρώπινο δυναμικό, πράσινη ανάπτυξη, διαχείριση, πρωτοβουλίες*

## ABSTRACT KAI KEY WORDS

Human resource management has become one of the main strategies for dealing with environmental issues. To enable the circular economy, organizations have begun to act on their ability to improve sustainability management. However, the contribution of green human resource management to the transition to a greener economy has not yet been sufficiently explored.

Our research aims to evaluate human resource management indicators in conjunction with green growth, environmental and economic performance and the effectiveness of green initiatives undertaken by Human Resource Management. The main research question focuses on the convergence of Human Resource Management principles.

Our research findings showed that Green HR development is a process that helps create a green workforce and contributes to the adoption of a green culture in an organization.

The resulting conclusion shows us that green practices are a necessity of today and more challenges are faced within the business as employees shape the green behavior of the business. The contribution of the work to the research lies in the propositions to be submitted. In particular, through effective human resources management, it is easier to keep employees in the positions where they work, because the prestige of the business increases and, at the same time, sustainability and efficiency increase. Thus, a more complete working model is obtained.

**Keywords:** *human resources, green development, management, initiatives*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση έχει τονίσει την ανάγκη να εξετάσουμε το μοντέλο οικονομικής μας ανάπτυξης μέσα από νέους φακούς και μια πολύ πιο κριτική προσέγγιση στις πρακτικές κατανάλωσης και παραγωγής μας. Η ευκαιρία να ξανασκεφτούμε το παγκόσμιο μοντέλο ανάπτυξης στο πλαίσιο της πρόκλησης της μετάβασης προς μια καθαρότερη οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα κινητοποιεί την καινοτόμο σκέψη παγκοσμίως για τον προσδιορισμό πολιτικών, μέτρων και στρατηγικών για μελλοντική πράσινη ανάπτυξη. Η διακυβέρνηση έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος παράγοντας διευκόλυνσης της περιβαλλοντικής ανάπτυξης και έχει προχωρήσει πέρα από τις καθαρές ρυθμιστικές προσεγγίσεις για την αλληλεπίδραση και τη δυναμική μεταξύ κυβερνήσεων, κοινοτήτων και ιδιωτικών παραγόντων. Είναι σημαντικό ότι οι κοινωνικοί θεσμοί θα υποστηρίξουν την ευρύτερη έννοια και η εφαρμογή της διακυβέρνησης βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο εξέλιξης.

Η σύγχρονη οικονομική ανάπτυξη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παγκοσμιοποίηση, η οποία καλύπτει όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών, πολιτικών, πολιτιστικών και οικονομικών<sup>1</sup>. Η ενεργή εφαρμογή τεχνολογιών και συστημάτων πληροφοριών στις δραστηριότητες των οικονομικών φορέων συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση των επικοινωνιακών δεσμών και στην επιτάχυνση των διαδικασιών διαμόρφωσης και μετασχηματισμού στην παγκόσμια κοινότητα<sup>2</sup>. Πολυάριθμες οικονομικές κρίσεις και στρατιωτικές συγκρούσεις έχουν περιπλέξει τη γεωπολιτική κατάσταση, και επομένως έχουν επηρεάσει σημαντικά την οικονομία των περισσότερων χωρών στον κόσμο<sup>3</sup>. Από αυτή την άποψη, παράγοντες όπως η αστάθεια και ο σκληρός ανταγωνισμός είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης<sup>4</sup>.

Όσον αφορά την υλοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον τομέα για τη λήψη των

---

<sup>1</sup> Langat, B., *Green Human Resource Management and Environmental Sustainability*, Scholar' s Press, London, 2016, σ. 27

<sup>2</sup> Langat, B., όπ.π. (υποσημ.1), σ. 27

<sup>3</sup> Langat, B., όπ.π. (υποσημ.1), σ. 27

<sup>4</sup> Langat, B., όπ.π. (υποσημ.1), σ. 27



κρίσιμων στρατηγικών και αποφάσεων<sup>5</sup>. Αυτό παρέχει στον οργανισμό τη διατήρηση και ανάπτυξη της κουλτούρας αειφορίας του<sup>6</sup>. Το κύριο κίνητρο της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η τόνωση της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού<sup>7</sup>. Όσον αφορά την ανάπτυξη, οι δραστηριότητες της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδίδουν τη συνειδητοποίηση μεταξύ των εργαζομένων με την υιοθέτηση νέων στρατηγικών στον εργασιακό τομέα, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας στο χώρο εργασίας, η τηλεργασία και κυρίως λαμβάνονται προφυλάξεις για την προστασία του περιβάλλοντος<sup>8</sup>.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που μπορεί να προκύψουν είναι δύο: ποιοι είναι οι δείκτες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στη βιώσιμη ανάπτυξη αφενός και αφετέρου το άλλο ερώτημα που προκύπτει σχετίζεται με τις πράσινες πρωτοβουλίες και τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μεθοδολογία που προκύπτει για την ανάλυση του θέματος είναι η βιβλιογραφική του προσέγγιση και οι πηγές προέρχονται από την ελληνική και την ξενόγλωσση βιβλιογραφία που είναι αποδεκτή από την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Η σημασία του θέματος είναι πολύ μεγάλη, διότι η Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει χώρα κυρίως μετά την ενοποίηση της βιομηχανικής επανάστασης που κινεί την υποβάθμιση των περιβαλλοντικών παραγόντων. Αυτές οι ανησυχίες δημιουργούν περισσότερη ώθηση στις βιομηχανίες στο θέμα της ανάπτυξης χρησιμοποιώντας τα φιλικά προς το περιβάλλον υλικά και προωθώντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Επομένως, η ομάδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της εκάστοτε επιχείρησης είναι η σύνθεση πολλών τμημάτων, όπως το τμήμα των οικονομικών, το τμήμα μάρκετινγκ και η αλυσίδα εφοδιασμού. Στις τρέχουσες εποχές ανάπτυξης, η πράσινη ανάπτυξη και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εντάχθηκε στο πράσινο κίνημα. Έτσι, δημιουργήθηκε ο συνδυασμός πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωστών ως Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

---

<sup>5</sup> Zibarras, D., Coan, P., "HRM practices used to promote proenvironmental behavior: a UK survey», *Int. Hum. Resour. Manag.*, Vol. 26, No. 16, London, 2015, σ. 2121-2142

<sup>6</sup> Zibarras, D., Coan, P., όπ.π. (υποσημ.5)

<sup>7</sup> Zibarras, D., Coan, P., όπ.π. (υποσημ.5)

<sup>8</sup> Zibarras, D., Coan, P., όπ.π. (υποσημ.5)

Οι λόγοι επιλογής αυτού του θέματος έγκειται στη σπουδαιότητά του, μιας που η παγκόσμια αγορά τοποθετεί τις τάσεις μιας ρεαλιστικής περιβαλλοντικής διαχείρισης από τις τελευταίες δύο δεκαετίες σε πολλούς οργανισμούς και εταιρείες. Αυτή η εναλλακτική κίνηση σηματοδότησε τις καταστροφικές συνέπειες της ρύπανσης μεταξύ των βιομηχανικών επιπέδων που εξάντλησαν τους φυσικούς πόρους καθώς είχε προηγηθεί η σπατάλη τους.

Υπό αυτό το πρίσμα, η δομή της εργασίας διακρίνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την πράσινη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και αναλύεται η έννοια και η επιχειρησιακή κουλτούρα που είναι φιλική προς το περιβάλλον. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη συμπόρευση αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα, τα πράσινα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων εκτίθενται και αναλύεται η επιρροή του πράσινου μάντζμεντ του προσωπικού πάνω στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται οι δείκτες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στη βιώσιμη ανάπτυξη και ειδικότερα προβάλλονται οικονομικοί δείκτες που συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, δομικοί παράγοντες όπως η παραγωγή, η διοίκηση και ο διαμοιρασμός των εργαζόμενων σε διάφορες θέσεις, όπως επίσης περιγράφεται και ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, άλλοι δείκτες που θα αναλυθούν είναι η αποζημίωση του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση του, όπως επίσης και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και οι κλιματικοί δείκτες. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση των πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της πράσινης ανάπτυξης εντός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, οι προτάσεις για την εφαρμογή της πράσινης ανάπτυξης όσον αφορά τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι πράσινες πρωτοβουλίες, όπως και η αποτελεσματικότητα των πράσινων πρωτοβουλιών σχετικά με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι εκείνες που εκτίθενται στο κεφάλαιο αυτό. Στο πέμπτο κεφάλαιο προβάλλονται οι μελλοντικές προκλήσεις και το συμπέρασμα θα συνοψίσει ό,τι προηγήθηκε, θα αποτυπωθεί η προσωπική μας άποψη σχετικά με το ζήτημα και θα διαφανεί το συμπέρασμα της εργασίας.

## **1. Πράσινη συμπεριφορά επιχειρήσεων (έννοια της πράσινης ανάπτυξης και των ‘πράσινων’ εργασιακών θέσεων, επιχειρησιακή κουλτούρα φιλική προς το περιβάλλον)**

Μετά από δύο αιώνες βιομηχανοποίησης και αστικοποίησης, οι άνθρωποι άρχισαν τώρα να εκτιμούν την ιδέα ότι είναι μέρος της φύσης. Ο συνδυασμός πραγματικών αλλαγών στο περιβάλλον και των αντιλήψεων των ανθρώπων γενικά αυτή την εποχή έφερε ευρεία δημόσια υποστήριξη για το περιβαλλοντικό κίνημα, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων ομάδων. Για τους περιβαλλοντολόγους δεν είναι μόνο τα τοπικά περιβάλλοντα που θεωρούνται ότι απειλούνται, αλλά η ίδια η ανθρώπινη επιβίωση. Η επιστημονική συναίνεση σχετικά με την εμφάνιση οικολογικών ανισορροπιών κατέληξε σταδιακά στο συμπέρασμα ότι οι ζημιές που προκαλούνται από τις ανθρώπινες δραστηριότητες στο φυσικό περιβάλλον καθιστούν αυτές τις δραστηριότητες μη βιώσιμες. Αυτό δημιούργησε την ανάγκη για μια νέα κοσμοθεωρία που θα χρησιμεύσει ως βάση για παγκόσμια συναίνεση, η οποία τελικά οδήγησε στη δημιουργία του όρου «αειφόρος ανάπτυξη».

Οι πράσινες δραστηριότητες είναι βασικές δράσεις των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής σε χώρες και περιοχές σε όλο τον κόσμο που μπορούν να δημιουργηθούν σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας, οι οποίες βοηθούν στη βιώσιμη ανάπτυξη που οδηγεί στην πράσινη οικονομία και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της ανεργίας.

Οι ορισμοί που θα μπορούσαν να δοθούν για τον προσδιορισμό των πράσινων θέσεων εργασίας είναι οι ακόλουθοι: *«η πράσινη εργασία αποτελεί ένα ετερογενές σύνολο παραγωγών τεχνολογιών, αγαθών και υπηρεσιών που αποτρέπουν ή ελαχιστοποιούν τη ρύπανση και ελαχιστοποιούν τη χρήση των φυσικών πόρων. Έτσι, οι περιβαλλοντικές δραστηριότητες χωρίζονται σε δύο μεγάλα τμήματα: την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαχείριση των πόρων. Θεωρούνται μόνο εκείνες οι τεχνολογίες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που έχουν ως πρωταρχικό στόχο παραγωγής τους σκοπούς προστασίας του περιβάλλοντος ή διαχείρισης πόρων (δηλαδή «περιβαλλοντικός σκοπός»), εξαιρώντας τα αγαθά και τις υπηρεσίες που δεν παρέχονται κυρίως για περιβαλλοντικούς σκοπούς».* Ακόμη, οι «πράσινες θέσεις περιλαμβάνουν την άμεση απασχόληση που μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, τελικά σε επίπεδα που είναι βιώσιμα. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει θέσεις εργασίας που συμβάλλουν στη μείωση

*της κατανάλωσης ενέργειας και πρώτων υλών, αποκαθιστούν την οικονομία από άνθρακα, προστατεύουν και αποκαθιστούν τα οικοσυστήματα και τη βιοποικιλότητα και ελαχιστοποιούν την παραγωγή αποβλήτων και τη ρύπανση. Είναι μια ευρύτερη έννοια των 'πράσινων θέσεων εργασίας', η οποία μπορεί να περιλαμβάνει οποιαδήποτε νέα θέση εργασίας σε έναν τομέα που ως περιβαλλοντικό αποτύπωμα μικρότερο από το μέσο όρο, συμβάλλει στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης, αν και ίσως μόνο οριακά<sup>9</sup>».*

Μετά από τα παραπάνω αξίζει να σημειωθεί ότι οι πράσινες θέσεις εργασίας πρέπει να νοούνται ως θέσεις εργασίας που συμβάλλουν στη διατήρηση ή αποκατάσταση του περιβάλλοντος, τόσο σε παραδοσιακούς τομείς (όπως η μεταποίηση και οι κατασκευές), όσο και σε νέους αναδυόμενους τομείς (όπως η ανανεώσιμη ενέργεια και η ενεργειακή απόδοση). Μια πράσινη δουλειά είναι κάθε εργασία ή αυτοαπασχόληση που συμβάλλει πραγματικά σε έναν πιο βιώσιμο κόσμο. Σε επίπεδο επιχείρησης, οι πράσινες θέσεις εργασίας μπορούν να παράγουν αγαθά ή να παρέχουν υπηρεσίες που ωφελούν το περιβάλλον, για παράδειγμα πράσινα κτίρια ή καθαρές μεταφορές. Για τα άτομα που ξεκινούν την επαγγελματική σταδιοδρομία, η σημασία και οι δυνατότητες των πράσινων χώρων για απασχόληση είναι πολύ υψηλή.

Γενικότερα, οι πράσινες θέσεις εργασίας είναι μια εξελισσόμενη έννοια, η οποία βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε νέο προϊόν μπορεί να εξελιχθεί σε μια πιο αποτελεσματική αντικατάσταση, όσον αφορά την κατανάλωση ενέργειας και υλικών. Ως εκ τούτου, είναι αρκετά περίπλοκο να ορίσουμε με σαφή όρια τι μπορεί να θεωρηθεί ως πράσινος τομέας, οικολογική βιομηχανία ή πράσινες θέσεις εργασίας. Η προσέγγιση των πράσινων θέσεων εργασίας στην οικονομία προσφέρει τεράστιες ευκαιρίες για τη δημιουργία θέσεων εργασίας πολλές από τις οποίες είναι ήδη μέρος της ευρωπαϊκής πράσινης οικονομίας. Αυτές οι ευκαιρίες κυμαίνονται από τομείς που συνδέονται παραδοσιακά με το περιβαλλοντικό περιεχόμενο, όπως ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ή ανακύκλωση, σε άλλες δραστηριότητες που αντιπροσωπεύουν αναδυόμενους τομείς σε πράσινες θέσεις εργασίας, όπως η βιώσιμη κινητικότητα, και σε δραστηριότητες σε τομείς που έχουν δυνατότητα μετατροπής σε βιώσιμες δραστηριότητες. Η δημιουργία

---

<sup>9</sup> Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), σ. 663-680.

θέσεων εργασίας επιτρέπει όχι μόνο την επίλυση του προβλήματος της ανεργίας των νέων, αλλά και τη μεγαλύτερη εστίαση σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτές οι κοινές δράσεις μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη ευρωπαϊκή ολοκλήρωση. Επιπλέον, οι πράσινες οικονομίες και η ανάπτυξη συνδέονται με μια πολλά υποσχόμενη μετάβαση από την προστασία του περιβάλλοντος σε πρωτότυπες και καινοτόμες τεχνολογίες εξοικονόμησης πόρων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κρατική παρέμβαση είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Η δράση για τη μείωση των ζημιών στο περιβάλλον και την υγεία αποτελεί συχνά απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη αγορών για πιο πράσινες τεχνολογίες και υπηρεσίες<sup>10</sup>. Ακόμη και όταν τέτοιες πολιτικές είναι σε ισχύ, η επένδυση στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών μπορεί να είναι απαγορευτικά επικίνδυνη για τις επιχειρήσεις και ακριβή στα αρχικά στάδια<sup>11</sup>. Όπως και σε άλλους τομείς υπάρχουν συγκεκριμένα μέτρα από την εργαλειοθήκη της πολιτικής για την καινοτομία που απαιτούνται για την αντιμετώπιση αστοχιών της αγοράς που εμποδίζουν την ανάπτυξη και την εγκατάσταση νέων πράσινων τεχνολογιών<sup>12</sup>. Κρατικές επιχορηγήσεις για έρευνα και η πρώιμη ανάπτυξη μπορούν να επιταχύνουν την καινοτομία και να παρέχουν ένα σήμα βεβαιότητας στη βιομηχανία ότι και αυτή η πλευρά θα έπρεπε να συνεπενδύσει, για παράδειγμα, στην καθαρή ενέργεια<sup>13</sup>.

Οι προκλήσεις της χρηματοδότησης της καινοτομίας είναι ιδιαίτερα έντονες για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και τείνουν να έχουν μεγαλύτερα προβλήματα πρόσβασης σε χρηματοδότηση, διότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επίσης εμπόδια στην πρόσβαση σε οικονομικά προσιτή κατάρτιση για την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των νέων ευκαιριών στην αγορά. Επομένως, απαιτείται να πειστεί το εργατικό δυναμικό για αναβάθμιση, πείθοντάς το ότι κάτι ανάλογο είναι και προσιτό και κερδοφόρο.

---

<sup>10</sup> Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), σ. 212-228.

<sup>11</sup> Yong, J. et al., όπ.π. (υποσημ.10), σ. 213

<sup>12</sup> Yong, J. et al., όπ.π. (υποσημ.10), σ. 213

<sup>13</sup> Yong, J. et al., όπ.π. (υποσημ.10), σ. 213

Η υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρήσεων είναι η απάντηση στην εμφάνιση διαφόρων θεσμών περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως κυβερνητικές πολιτικές, κανονισμοί και πρακτικές στη βιομηχανία και γενικότερα η έννοια της πράσινης ανάπτυξης των επιχειρήσεων συνοψίζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να εφαρμόζουν μέτρα περιβαλλοντικής αειφορίας<sup>14</sup>. Οι μελέτες δείχνουν ότι το θεσμικό περιβάλλον και τα διευθυντικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά του επιχειρηματικού τους περιβάλλοντος, διότι όλο αυτό το εγχείρημα βασίζεται στην προβολή βάσει πόρων που είναι ο κύκλος ζωής της ικανότητας που εξηγεί αναλυτικά το γενικό μοτίβο ανάπτυξης των οργανωτικών ικανοτήτων με βάση δυναμικούς πόρους, όπως η πράσινη ανάπτυξη<sup>15</sup>.

Τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών υπογραμμίζουν επίσης το ρόλο του θεσμικού περιβάλλοντος στην εφαρμογή πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρήσεων, με στόχο την απόκτηση νομιμότητας που επιτρέπει στους οργανισμούς να διεξάγουν δραστηριότητες με συγκεκριμένους τρόπους<sup>16</sup>. Οι θεσμικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τις προσπάθειες για πιο φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά και η χρήση της νέας τεχνολογίας έχει σχέση με υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής συμπεριφοράς και ποσοστό επιβίωσης<sup>17</sup>. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και η επιχειρηματική συνέχεια είναι σημαντικά για να έχουν σημαντική επίδραση στην καινοτομία και τη χρήση των πόρων<sup>18</sup>.

Η έννοια της πράσινης ανάπτυξης και συμπεριφοράς των επιχειρήσεων συνεχίζει να αναδεικνύεται ως ένα πεδίο όπου οι αρνητικές επιπτώσεις στο τοπικό ή παγκόσμιο περιβάλλον μειώνονται ή αποφεύγονται με το σχεδιασμό<sup>19</sup>. Η πράσινη επιχείρηση από τη φύση της είναι εφαρμοσμένη και προοδευτική στη σκέψη της, καθώς ενσωματώνει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα που αναφέρεται παραπάνω εκτός από την κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα<sup>20</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός

---

<sup>14</sup>Atiku, S. & Fapohunda, T. (2020). *Human Resource Management Practices for Promoting Sustainability*, IGI Global, New York, σ. 85

<sup>15</sup> Atiku, S. & Fapohunda, T., όπ.π. (υποσημ. 14), σ. 85

<sup>16</sup>Renwick, D., *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action?* Routledge, London, 2018, σ. 126

<sup>17</sup> Renwick, D., όπ.π. (υποσημ. 16)

<sup>18</sup> Renwick, D., όπ.π. (υποσημ. 16)

<sup>19</sup>Willness, R., Jones, A., *Corporate environmental sustainability and employee recruitment: leveraging the 'green business practices to attract talent'*, Routledge, London, σ. 233

<sup>20</sup> Willness, R., Jones, A., όπ.π. (υποσημ. 19)

ότι η πράσινη επιχείρηση εκπαιδεύει επαγγελματίες να εργάζονται σε όλους τους τύπους οργανισμών, αλλά παρέχει περαιτέρω εξειδίκευση σε πράσινες λειτουργίες<sup>21</sup>. Στον σημερινό κόσμο, η πράσινη επιχείρηση προετοιμάζει τους διευθυντές και τις εταιρείες τους να επαναξιολογήσουν τη σχέση τους με την οικονομία, τις κοινωνικές σχέσεις και το περιβάλλον<sup>22</sup>.

Αν θελήσουμε να προσδιορίσουμε την έννοια της πράσινης διαχείρισης είναι δύσκολο να αποκρυπτογραφηθεί ένας συνεπής και ολοκληρωμένος ορισμός της, διότι πρόκειται για έναν σχετικά νέο όρο<sup>23</sup>. Οι αναζητήσεις σε βάσεις δεδομένων αποδίδουν σχετικά λίγα έργα που αναφέρονται στον ακριβή όρο «πράσινη διαχείριση» και η πλειονότητα τέτοιων εργασιών επικεντρώνεται στην περιβαλλοντική διαχείριση και τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ως τρόπος βελτίωσης της περιβαλλοντικής και επιχειρηματικής απόδοσης<sup>24</sup>. Σε μια απόπειρα για τον προσδιορισμό της έννοιας, η πράσινη διαχείριση ορίζεται ως *«πρακτικές που παράγουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις στο περιβάλλον μέσω της πράσινης παραγωγής, της πράσινης έρευνας- ανάπτυξης και του πράσινου μάρκετινγκ»*<sup>25</sup>. Ωστόσο, άλλοι ορίζουν το εταιρικό περιβαλλοντισμό ως κάτι πολύ πιο ευρύ και βαθύ από τις οικονομικές αποδόσεις που προέρχονται από τη μείωση των απορριμμάτων. Για παράδειγμα, ένας λειτουργικός ορισμός του όρου προσδιορίζει τον εταιρικό περιβαλλοντισμό ως *«την αναγνώριση σε επίπεδο οργανισμού της νομιμότητας και της σημασίας του βιοφυσικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού και την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών θεμάτων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού»*<sup>26</sup>.

Εκτός από το γεγονός ότι η πράσινη διαχείριση είναι ένας μάλλον νέος όρος, η έλλειψη περιεκτικού και συγκεκριμένου ορισμού και η σύγχυση που περιβάλλει το φάσμα των πρακτικών που στην πραγματικότητα συνιστούν την πράσινη διαχείριση αποτελούν ένα άλλο εμπόδιο στον καθορισμό ενός ορισμού του όρου<sup>27</sup>. Είναι αλήθεια

---

<sup>21</sup> Willness, R., Jones, A., όπ.π. (υποσημ. 19)

<sup>22</sup> Willness, R., Jones, A., όπ.π. (υποσημ. 19)

<sup>23</sup> Renwick, D., *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action?* Routledge, London, 2018, σ. 273

<sup>24</sup> Renwick, D., όπ.π. (υποσημ. 23)

<sup>25</sup> Renwick, D., όπ.π. (υποσημ. 23)

<sup>26</sup> Renwick, D., όπ.π. (υποσημ. 23)

<sup>27</sup> Παππίης, Κ., *Κλιματική αλλαγή, διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσαρμογή των επιχειρήσεων*. Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη, 2011, σ. 24

ότι πολλές φορές η πράσινη διαχείριση παρουσιάζεται με διαφορετική ονοματολογία, όπως εταιρικός περιβαλλοντισμός, περιβαλλοντική διαχείριση ή εταιρική βιωσιμότητα<sup>28</sup>.

Συναφές με τα παραπάνω είναι οι 'πράσινες θέσεις εργασίας'. Οι πράσινες θέσεις εργασίας είναι εκείνες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που ωφελούν το περιβάλλον, ενώ παράλληλα διατηρούν τους φυσικούς πόρους<sup>29</sup>. Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί σχετικά με τις πράσινες θέσεις εργασίας εστιάζεται στο γεγονός ότι *«στις πράσινες θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα των εργαζομένων συνεπάγονται να κάνουν τις διαδικασίες παραγωγής της εγκατάστασής τους πιο φιλικές προς το περιβάλλον ή να χρησιμοποιούν λιγότερους φυσικούς πόρους»*<sup>30</sup>.

Οι θέσεις αυτές εντοπίζονται σε τομείς όπως ο γεωργικός, ο μεταποιητικός και η έρευνα και η ανάπτυξη, όπως επίσης και οι διοικητικές υπηρεσίες που συμβάλλουν ουσιαστικά στη διατήρηση και την αποκατάσταση του περιβάλλοντος<sup>31</sup>. Οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας που καλύπτουν αυτό το πρόγραμμα είναι θέσεις εργασίας που συμβάλλουν στην προστασία των οικοσυστημάτων και της βιοποικιλότητας, συντείνουν στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, υλικών και νερού μέσω στρατηγικών υψηλής απόδοσης, η απομάκρυνση άνθρακα και η ελαχιστοποίηση δημιουργίας κάθε μορφής απορριμμάτων και ρύπανσης είναι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την πράσινη φιλοσοφία που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση<sup>32</sup>. Ο περιβαλλοντικός τομέας έχει διπλό όφελος, διότι είναι γεγονός ότι ο μετριασμός των περιβαλλοντικών προκλήσεων υλοποιείται, καθώς και η υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης είναι πραγματικότητα<sup>33</sup>.

Συνήθως οι πράσινες θέσεις εργασίας εντοπίζονται στους ακόλουθους τομείς:

- εξοικονόμηση νερού,
- βιώσιμη δασοκομία,
- βιοκαύσιμα,

---

<sup>28</sup> Παπής, Κ., όπ. π. (υποσημ. 27), σ. 24

<sup>29</sup> Πολύζος, Σ., Διαχείριση φυσικών πόρων και βιώσιμη ανάπτυξη. Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα, 2022, σ. 75

<sup>30</sup> Πολύζος, Σ., , όπ. π. (υποσημ. 29), σ. 75

<sup>31</sup> Συλλογικό έργο, *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλας, Αθήνα, 2019, σ. 92-93

<sup>32</sup> Συλλογικό έργο, όπ. π. (υποσημ. 31)

<sup>33</sup> Συλλογικό έργο, όπ. π. (υποσημ. 31)



- γεωθερμική ενέργεια,
- περιβαλλοντική αποκατάσταση,
- βιωσιμότητα,
- ενεργειακοί ελεγκτές,
- ανακύκλωση,
- ηλεκτρικά οχήματα,
- ηλιακή ενέργεια και
- αιολική ενέργεια<sup>34</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για τη λειτουργία μιας φιλικής προς το περιβάλλον επιχείρησης. Η δημιουργία μιας φιλικής προς το περιβάλλον κουλτούρας γραφείου ωφελεί το περιβάλλον, μειώνει τα έξοδα, δίνει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη αίσθηση του σκοπού και βελτιώνει τη φήμη της επωνυμίας<sup>35</sup>. Μια κουλτούρα βιωσιμότητας είναι αυτή στην οποία τα μέλη του οργανισμού έχουν κοινές υποθέσεις και πεποιθήσεις σχετικά με τη σημασία της εξισορρόπησης της οικονομικής αποτελεσματικότητας, της κοινωνικής ισότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης<sup>36</sup>. Η στροφή προς την φιλική προς το περιβάλλον επιχείρηση δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι φιλικές προς το περιβάλλον εταιρείες εξοικονομούν χρήματα, έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, απολαμβάνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δίνουν θετικό παράδειγμα με τις ενέργειές τους<sup>37</sup>. Με τόσους πολλούς και εύκολους τρόπους για να γίνεις πράσινος δεν υπάρχει λόγος να μην υιοθετήσει μια επιχείρηση την περιβαλλοντική ευθύνη ως βασικό μέρος της επιχειρηματικής της στρατηγικής<sup>38</sup>.

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι υπάρχουν συγκεκριμένες προτάσεις για να γίνει περισσότερο φιλική προς το περιβάλλον μια επιχείρηση<sup>39</sup>. Πολλές επιχειρήσεις δε γνωρίζουν πώς να είναι φιλικές προς το περιβάλλον, επομένως θα πρέπει να ξεκινήσει κανείς εκπαιδώντας τους υπαλλήλους σχετικά και με τις πρακτικές που επιδιώκεται

<sup>34</sup> Πολύζος, Σ., όπ.π. (υποσημ. 30), σ. 75

<sup>35</sup> Παππής, Κ., όπ.π. (υποσημ. 27), σ. 24

<sup>36</sup> Παππής, Κ., όπ.π. (υποσημ. 27), σ. 24

<sup>37</sup> Παππής, Κ., όπ.π. (υποσημ. 27), σ. 24

<sup>38</sup> Παππής, Κ., όπ.π. (υποσημ. 27), σ. 24

<sup>39</sup> Scott- Cato, M., *Πράσινη οικονομία*. Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα, 2013, σ. 116

να εφαρμοστούν<sup>40</sup>. Όλοι πρέπει να γνωρίζουν τις πράσινες πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας: από τη διοίκηση έως τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και οι εκπαιδευτικές προσπάθειες πρέπει να είναι τέτοιες που οι εργαζόμενοι να μην αισθάνονται ασφυκτικά<sup>41</sup>. Η εκπαίδευση θα μπορούσε να είναι πιο ελκυστική και διασκεδαστική μέσα από ένα περιβαλλοντικό ντοκιμαντέρ και δημιουργώντας δημιουργικούς τρόπους αντιμετώπισης περιβαλλοντικών ανησυχιών<sup>42</sup>.

Οι κάδοι ανακύκλωσης είναι εκείνοι που θα δώσουν έναν άλλο αέρα στην περίπτωση της επιχείρησης και έτσι θα μπορούν να προωθηθούν και συγκεκριμένα ανακυκλώσιμα υλικά γραφείου, όπως για παράδειγμα επαναγεμιζόμενα στυλό, επαναχρησιμοποιούμενα πιάτα και μαχαιροπίρουνα<sup>43</sup>. Οι πράσινες επιχειρηματικές πρακτικές γίνονται κανόνας σε μια επιχείρηση που είναι φιλική προς το περιβάλλον και το να είναι φιλική προς το περιβάλλον και αυτό αποδίδει μακροπρόθεσμα κέρδη βελτιώνοντας τη φήμη της επιχείρησης μεταξύ των πελατών και ανοίγοντας νέες ευκαιρίες στην αγορά<sup>44</sup>. Για να δημιουργηθεί μια φιλική προς το περιβάλλον εταιρική κουλτούρα, όλοι στο χώρο εργασίας πρέπει να ενημερώνονται για τις πράσινες πρακτικές και τα οφέλη τους<sup>45</sup>. Κάθε εταιρεία μπορεί να βρει μερικούς απλούς τρόπους για να έχει θετικό περιβαλλοντικό αντίκτυπο<sup>46</sup>.

Ωστόσο, ο πράσινος χώρος εργασίας απαιτεί μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας, τη βελτίωση του χώρου εργασίας και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων<sup>47</sup>. Άλλες προοπτικές για τη δημιουργία μιας επιχείρησης που θα είναι φιλική προς το περιβάλλον είναι η προσφορά εργασίας εξ' αποστάσεως, η παροχή προνομίων μέσα από το μισθό για τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς από τους υπαλλήλους και η χρήση των βιώσιμων προϊόντων<sup>48</sup>. Παράλληλα, οι ενεργειακές αναβαθμίσεις και οι βιώσιμες συσκευές είναι γεγονός που βοηθούν στην υιοθέτηση της φιλικής προς το περιβάλλον

---

<sup>40</sup> Scott- Cato, όπ.π. (υποσημ. 39)

<sup>41</sup> Scott- Cato, όπ.π. (υποσημ. 39)

<sup>42</sup> Scott- Cato, όπ.π. (υποσημ. 39)

<sup>43</sup> Schaefer, K., Corner, D., Kearing, K., Social, environmental and sustainable entrepreneurship research, *Organ. Environment*, Vol. 28, No 4, London, 2015, σ.394- 413

<sup>44</sup> Schaefer, K., Corner, D., Kearing, K., όπ.π. (υποσημ. 43)

<sup>45</sup> Schaefer, K., Corner, D., Kearing, K., όπ.π. (υποσημ. 43)

<sup>46</sup> Schaefer, K., Corner, D., Kearing, K., όπ.π. (υποσημ. 43)

<sup>47</sup> Πολύζος, Σ., όπ.π. (υποσημ. 30)

<sup>48</sup> Πολύζος, Σ., όπ.π. (υποσημ. 30)

επιχειρηματικότητας, ενώ παράλληλα η αύξηση των βιώσιμων υλικών είναι καλό να προωθείται<sup>49</sup>. Οι εταιρείες είναι συχνά της άποψης ότι το να είναι κανείς φιλικός προς το περιβάλλον σημαίνει υψηλότερο κόστος και χαμηλότερη απόδοση<sup>50</sup>. Ωστόσο, εάν μια εταιρεία είναι καινοτόμος μπορεί να βρει μια λύση που, για παράδειγμα, θα επιτρέψει την καλύτερη χρήση των εισροών και θα ελαχιστοποιήσει τη σπατάλη<sup>51</sup>. Υπάρχουν δύο πιθανά πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης – η καλύτερη χρήση των υλικών και μια τελικά χαμηλότερη δαπάνη για τα τέλη που σχετίζονται με τη ρύπανση<sup>52</sup>. Οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν βιώσιμη ανάπτυξη με σεβασμό και στις δυο περιπτώσεις, δηλαδή την οικονομική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα από περιβαλλοντικούς όρους<sup>53</sup>.

Η υιοθέτηση μιας φιλικής προς το περιβάλλον προσέγγισης αποτελεί μέρος της κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας, μιας που η έννοια της κοινωνικής ευθύνης εκφράζει την προσπάθεια των εταιρειών να συμπεριλάβουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όλες εκείνες τις ομάδες συμφερόντων που εμπλέκονται κατά κάποιο τρόπο στις δραστηριότητες της εταιρείας<sup>54</sup>. Η ενσωμάτωση της έννοιας της κοινωνικής ευθύνης στις επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορεί να έχει αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση των εταιρειών<sup>55</sup>. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι μέρος της εταιρικής στρατηγικής και μερικές φορές συναντά τον όρο «περίοδος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης»<sup>56</sup>. Αυτή η έννοια συνδέεται με το γεγονός ότι οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους εταιρικούς μετόχους και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα άτομα που ενδέχεται να επηρεαστούν από τις ενέργειες της εταιρείας<sup>57</sup>.

Το γενικότερο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από όλα αυτά εστιάζεται στο γεγονός ότι οι πράσινες επιχειρήσεις είναι εκείνες που μπορούν να βελτιώσουν την

---

<sup>49</sup> Jones, A., Willness, R., Madey, S., Why are job seekers attracted by corporate social performance? *Acad. Managem. J.*, Vol. 57, New Jersey, 2014, σ. 383-440

<sup>50</sup> Jones, A., Willness, R., Madey, S., όπ.π. (υποσημ. 49)

<sup>51</sup> Jones, A., Willness, R., Madey, S., όπ.π. (υποσημ. 49)

<sup>52</sup> Jones, A., Willness, R., Madey, S., όπ.π. (υποσημ. 49)

<sup>53</sup> Jones, A., Willness, R., Madey, S., όπ.π. (υποσημ. 49)

<sup>54</sup> Martinez –del- Rio, J., Cespedes, -Lorente, J., Carmona- Moreno, E. High involvement work practices and environmental capabilities. *Human. Resources Manag.*, Vol. 51, No 6, Hampshire, 2012, σ.827- 885

<sup>55</sup> Martinez –del- Rio, J., Cespedes, -Lorente, J., Carmona- Moreno, όπ.π. (υποσημ. 54)

<sup>56</sup> Martinez –del- Rio, J., Cespedes, -Lorente, J., Carmona- Moreno, όπ.π. (υποσημ. 54)

<sup>57</sup> Martinez –del- Rio, J., Cespedes, -Lorente, J., Carmona- Moreno, όπ.π. (υποσημ. 54)

αποδοτικότητα και να δημιουργήσουν πιο υγιείς χώρους εργασίας. Τα λιγότερο απτά οφέλη περιλαμβάνουν τη βελτίωση της φήμης της επωνυμίας και της πίστης των πελατών, καθώς και το ηθικό του προσωπικού. Όλα αυτά δημιουργούν νέες ευκαιρίες για τις εταιρείες, επειδή οι πελάτες ενδιαφέρονται περισσότερο για εταιρείες που υιοθετούν φιλική προσέγγιση για το περιβάλλον. Ταυτόχρονα, αυτός ο παράγοντας λαμβάνεται υπόψη από πιθανούς επενδυτές δημιουργώντας έτσι αξία για τους πελάτες. Αυτό αντιπροσωπεύει την τρέχουσα τάση στον στρατηγικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων και έτσι το αυξανόμενο ενδιαφέρον στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και των στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης έχει συμβάλει σε αυξημένο ενδιαφέρον για το εμπόριο περιβαλλοντικών αγαθών και υπηρεσιών. Είναι ζωτικής σημασίας άλλωστε να τονίσουμε ότι επειδή ένα προϊόν είναι φιλικό προς το περιβάλλον δε συνεπάγεται αυτόματα ότι το προϊόν θα έχει μεγαλύτερη ζήτηση.

Ο αντίκτυπος που έχουν οι άνθρωποι και οι οργανισμοί στο περιβάλλον, δεν έχει ερευνηθεί πολύ, με αποτέλεσμα να μη γνωρίζουμε τι αντίκτυπο μπορεί να έχει η οργανωσιακή κουλτούρα όταν οι οργανισμοί προσπαθούν να γίνουν πιο φιλικό προς το περιβάλλον. Για τους περισσότερους οργανισμούς το περιβαλλοντικό έργο δεν είναι μέρος της βασικής τους δραστηριότητας, αλλά μάλλον κάτι στο οποίο εργάζονται παραπλεύρως. Εξαιτίας όλο αυτού όταν ένας οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει ένα περιβαλλοντικό όραμα, στοχεύει οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμοστούν σε αυτό το όραμα. Για το λόγο αυτό θα εξεταστεί η συμπίεση των αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πτυχών του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού, στο επόμενο κεφάλαιο.

## 2.Συμπόρευση αρχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πτυχών του βιώσιμου ανθρώπινου δυναμικού

Όσοι εργάζονται στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης. Επομένως, μέρος της αποστολής των μελών διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη στρατηγικών βιωσιμότητας, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Εν έτει 2023, πολλές επιχειρήσεις έχουν ευαισθητοποιηθεί απέναντι στην αντιμετώπιση και αναχαίτιση των φυσικών καταστροφών ως αποτέλεσμα της κλιματικής αλλαγής.

Συγκεκριμένα, η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζεται στην επέκταση του ρόλου του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη της βιώσιμης επιχειρηματικότητας<sup>58</sup>. Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό δίνει έμφαση στην ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη διατήρηση όλων των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων σε στόχους που είναι βιώσιμοι περιβαλλοντικά<sup>59</sup>. Για να χτιστεί μια βιώσιμη εταιρεία είναι σημαντικό να προωθηθεί η ανεύρεση ‘πράσινων’ εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να ενθαρρύνεται η πρόσληψη εργαζομένων που μπορούν και επιθυμούν να συμμετέχουν σε δραστηριότητες σχετικές με κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες που διεξάγονται από τις εταιρείες<sup>60</sup>. Για παράδειγμα, η χρήση εταιρικών αυτοκινήτων για τη μετακίνηση των εργαζομένων και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς για τη μετακίνηση τους με έξοδα που καλύπτονται από την ίδια την επιχείρηση ή η τηλεργασία δεν αποτελούν καινούριο φαινόμενο<sup>61</sup>. Ακόμη, η προώθηση της αντίληψης για μείωση, επισκευή και ανακύκλωση των αναλώσιμων και των συσκευών στα γραφεία μιας επιχείρησης είναι ακόμη ένα βήμα για την εδραίωση της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα η εισαγωγή της ηλεκτρονικής υπογραφής αποτελεί καινοτομία στην αποφυγή της σπατάλης του χαρτιού<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Scott M., *Πράσινη Οικονομία*, εκδ. Σιδέρης, Αθήνα, 2012, σ. 74

<sup>59</sup> Scott M., *όπ.π* (υποσημ. 58), σ. 76

<sup>60</sup> Scott M., *όπ.π* (υποσημ. 58), σ. 77

<sup>61</sup> Scott M., *όπ.π* (υποσημ. 58), σ. 77

<sup>62</sup> Scott M., *όπ.π* (υποσημ. 58), σ. 77

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την Πράσινη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα ακόλουθα:

- καθοδήγηση ενεργειακού ελέγχου
- προώθηση της ανακύκλωσης
- μείωση των επαγγελματικών ταξιδιών και των μετακινήσεων διότι υπάρχουν οι τηλεδιασκέψεις
- προώθηση και δημιουργία βιώσιμων προϊόντων που θέτουν συγκεκριμένους στόχους για την αγορά των ανακυκλωμένων προϊόντων
- εφαρμογή διαδικασιών πράσινης παραγωγής και χρήση ενεργειακά αποδοτικού εξοπλισμού και αναδιάρθρωση διαδικασιών για τη χρήση λιγότερων βημάτων, με στόχο τη χρήση λιγότερων υλικών και συσκευασιών<sup>63</sup>.

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν την Πράσινη πολιτική στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσδιορίσουν ότι το προσωπικό οφείλει να είναι πιο φιλικό προς το περιβάλλον στο χώρο εργασίας και αυτή είναι η κορυφαία πρακτική για τις υπηρεσίες τους<sup>64</sup>. Αυτό σημαίνει ότι οι υπηρεσίες μπορούν να τους εμπνεύσουν και οι εργαζόμενοι να εκτελούν δραστηριότητες όπως διπλής όψης φωτοτυπίες, να μη λειτουργούν οι υπολογιστές μετά από λίγα λεπτά αδράνειας και χρήση ενεργειακά αποδοτικών λαμπτήρων<sup>65</sup>.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των πράσινων πολιτικών στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- βελτιωμένη δημόσια εικόνα
- ανάπτυξη των υπαλλήλων
- ανάπτυξη παραγωγικότητας
- βελτίωση χρήσης πόρων
- μείωση πρακτικών επιβλαβών για το περιβάλλον
- φορολογικά πλεονεκτήματα και άνοδος των επιχειρηματικών ευκαιριών<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Jayabalan, N., Zafir, M. M., Kumar, R. M. H. M., Hayati, Y., & Mai, F. M. B. (2020). The Role of OCBE on Green HRM towards Performance Sustainability. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 13 (5), σ. 388- 399.

<sup>64</sup> Jayabalan, N. et al., όπ.π (υποσημ. 63), σ. 390

<sup>65</sup> Jayabalan, N. et al., όπ.π (υποσημ. 63), σ. 390

<sup>66</sup> Jayabalan, N. et al., όπ.π (υποσημ. 63), σ. 390

Τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην Πράσινη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν την αγάπη του ατόμου για το περιβάλλον και τη φύση γενικότερα, η αντίληψη της μη ρύπανσης του περιβάλλοντος και η συντήρηση των φυσικών στοιχείων<sup>67</sup>. Επιπλέον, η διαδικασία ανακύκλωσης πρέπει να είναι τρόπος ζωής των εργαζομένων που θεωρείται ότι έχουν ‘πράσινα’ χαρακτηριστικά<sup>68</sup>. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν εκδήλωση της γενικής περιβαλλοντικής βιωσιμότητας των εργαζομένων και οι κλιμακούμενες ενέργειες τους και οι συμπεριφορές τους αποσκοπούν στην αύξηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας της επιχείρησης<sup>69</sup>.

Τα πλεονεκτήματα από την πρόσληψη πράσινων εργαζομένων είναι τα εξής:

- ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας
- λήψη φιλικών προς το περιβάλλον επιχειρηματικών αποφάσεων
- πράσινη δεξαμενή ταλέντων
- οι πράσινες εταιρείες έχουν μικρότερους δείκτες κύκλου εργασιών σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις<sup>70</sup>.

Οι μέθοδοι μέσα από τις οποίες περνά η υλοποίηση και η εδραίωση της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- πρόσληψη και σχεδιασμός των θέσεων εργασίας
- μέθοδοι επιλογής
- διαδικασίες ενσωμάτωσης
- διαχείριση απόδοσης
- εκπαίδευση και ανάπτυξη
- ανταμοιβές και προνόμια<sup>71</sup>.

Αρχικά, η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκινά ακόμη πριν από την πρόσληψη των υπαλλήλων, καθώς η διαδικασία σχεδιασμού θέσεων εργασίας

---

<sup>67</sup> Δημαδάμα Ζ., *Βιώσιμη Οικονομική Ανάπτυξη*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα, 2022, σ. 164

<sup>68</sup> Δημαδάμα Ζ., *όπ.π* (υποσημ. 67), σ. 164

<sup>69</sup> Δημαδάμα Ζ., *όπ.π* (υποσημ. 67), σ. 164

<sup>70</sup> Shaaban, S. (2019). Reviewing the Concept of Green HRM and its Practices Application (Green Staffing): A Review from Literature Background and Testing the Prospective of Construction Sector in Egypt and UK.

<sup>71</sup> Δημαδάμα Ζ., *όπ.π* (υποσημ. 67), σ. 166

υπογραμμίζει τα καθήκοντα των εργαζομένων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα<sup>72</sup>. Είναι αξιοσημείωτο ότι ακόμη και οι διαφημίσεις εργασίας προβάλλουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες της επιχείρησης και έτσι βελτιώνεται η φήμη της εταιρείας και της εργοδοσίας<sup>73</sup>.

Όσον αφορά τις μεθόδους πρόσληψης των εργαζομένων, το τμήμα πρόσληψης εργαζομένων βεβαιώνεται ότι οι εργαζόμενοι πληρούν τις προϋποθέσεις για την ενσωμάτωση τους μέσα σε μια πράσινη επιχείρηση, όχι μόνο μέσα από την εξέταση των αντίστοιχων βιογραφικών σημειωμάτων, αλλά και τη συνέντευξη με τους υποψήφιους, διότι με αυτό τον τρόπο διαπιστώνεται η ικανότητα των υποψήφιων να ανταποκριθούν στα πράσινα καθήκοντα τους μέσα από τις αντίστοιχες πράσινες συμπεριφορές που θα υιοθετήσουν<sup>74</sup>. Δύο εύκολοι τρόποι για να διαπιστωθεί η πράσινη αντίληψη των εργαζομένων είναι οι ερωτήσεις σχετικά με την κλιματική αλλαγή στον υποψήφιο ή/και οι υποθέσεις εργασίας που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα<sup>75</sup>. Επίσης, μπορούν να εξαχθούν πολλά συμπεράσματα από το γεγονός ότι χρειάζεται απόδειξη σχετικά με την εκπαίδευση του ατόμου σχετικά με την αειφορία (σεμινάρια, ειδική εκπαίδευση)<sup>76</sup>.

Στην περίπτωση της ενσωμάτωσης, η τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να έχουν μια πλήρη ηλεκτρονική πύλη δεδομένων όπου θα αναφέρονται όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα σχετικά με την αρχειοθέτηση και την τεκμηρίωση που αφορά τα βιογραφικά και τις συστατικές επιστολές των εργαζομένων<sup>77</sup>. Στις μέρες μας τα βιογραφικά αποστέλλονται μέσω του Διαδικτύου και έτσι δε χρειάζεται εκτύπωση, ενώ παράλληλα η ενσωμάτωση των εργαζομένων στην πράσινη κουλτούρα υλοποιείται ευκολότερα και φαίνεται η αξία της εταιρείας<sup>78</sup>.

Στη συνέχεια, η διαχείριση της απόδοσης *«είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να ενισχύσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες που*

---

<sup>72</sup> Δημαδάμα Ζ., όπ.π (υποσημ. 67), σ. 166

<sup>73</sup> Δημαδάμα Ζ., όπ.π (υποσημ. 67), σ. 166

<sup>74</sup> Πολύζος Σ., *Διαχείριση φυσικών πόρων και βιώσιμη ανάπτυξη*, εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, 2022, σ. 59

<sup>75</sup> Πολύζος Σ., όπ.π (υποσημ. 74), σ. 60

<sup>76</sup> Πολύζος Σ., όπ.π (υποσημ. 74), σ. 61

<sup>77</sup> Πολύζος Σ., όπ.π (υποσημ. 74), σ. 61

<sup>78</sup> Πολύζος Σ., όπ.π (υποσημ. 74), σ. 61



βοηθούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων με καλύτερο τρόπο»<sup>79</sup>. Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων που συνδέεται με την πράσινη ανάπτυξη μπορεί να προκύψει μέσα από την απόδοση των ευθυνών που απορρέουν από τη θέση εργασίας τους και τη μέτρηση της επίτευξης των στόχων βιωσιμότητας<sup>80</sup>.

Είναι προφανές ότι η απόδοση των εργαζόμενων είναι αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, διότι η μάθηση και η ανάπτυξη είναι μια πρακτική που εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων των εργαζομένων<sup>81</sup>. Ειδικότερα, οι στόχοι της πράσινης εκπαίδευσης των εργαζομένων εστιάζονται στα ακόλουθα:

- ευαισθητοποίηση στα τρέχοντα περιβαλλοντικά προβλήματα
- εκπαίδευση για την αποφυγή σπατάλης και εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων της επιχείρησης
- να διδαχθούν περισσότεροι υπάλληλοι την οικονομία των πόρων και την εξοικονόμηση της ενέργειας
- ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να βρουν μεθόδους και ευκαιρίες που θα βοηθήσουν τις εταιρείες να γίνουν περισσότερο βιώσιμες και έτσι η αντίληψη που υιοθετείται σχετίζεται με την εγρήγορση των εργαζόμενων για την αναγνώριση των ευκαιριών για την εδραίωση ενός περισσότερο βιώσιμου μέλλοντος<sup>82</sup>.

Τέλος, οι ανταμοιβές και τα προνόμια είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας των εργαζομένων και μας δείχνουν αν οι στόχοι βιωσιμότητας έχουν επιτευχθεί<sup>83</sup>. Συγκεκριμένα, οι ανταμοιβές έχουν τη μορφή των χρηματικών ανταμοιβών, των ειδικών αδειών και των εκπτώσεων ή άλλων μορφών ‘δώρων’ προς τους εργαζόμενους<sup>84</sup>. Ωστόσο, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι ένα τέτοιο σύστημα είναι

---

<sup>79</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., *Sustainable Entrepreneurship and Investments in the Green Economy*, IGI Global, Pennsylvania, 2016, σ. 296

<sup>80</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., ό.π.π (υποσημ. 79), σ. 296

<sup>81</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., ό.π.π (υποσημ. 79), σ. 296

<sup>82</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., ό.π.π (υποσημ. 79), σ. 296

<sup>83</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., ό.π.π (υποσημ. 79), σ. 297

<sup>84</sup> Andrei, J., V. , Domenico, N., ό.π.π (υποσημ. 79), σ. 297

δύσκολο να εδραιωθεί, διότι είναι δύσκολο να υπάρξει ακριβής και δίκαιη αξιολόγηση που να σχετίζεται με την επίδοση στις περιβαλλοντικές συμπεριφορές και επιδόσεις<sup>85</sup>.

Θα ήταν παράλειψη αν δεν αναφερόμασταν στην επιρροή του Πράσινου Μάνατζμεντ του προσωπικού στην απόδοση της επιχείρησης. Με την ανάπτυξη της βιομηχανίας δημιουργούνται προβλήματα οικολογικής υφής και για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις είναι εκείνες που επιλέγουν να προωθήσουν την πράσινη ανάπτυξη ως αποτέλεσμα της οικολογικής βιωσιμότητας και της άσκησης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης<sup>86</sup>. Αυτό συνεπάγεται ότι η εφαρμογή των πράσινων μέτρων στις επιχειρήσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή των υπαλλήλων στις αντίστοιχες δραστηριότητες<sup>87</sup>.

Οι εργαζόμενοι που έχουν οικολογική συνείδηση επηρεάζουν θετικά την πορεία της επιχείρησης, μιας που αποδέχονται την τηλεργασία και έτσι τα γενικά έξοδα της επιχείρησης μειώνονται, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πιο άνετο περιβάλλον εργασίας<sup>88</sup>. Επίσης, οι επενδύσεις της επιχείρησης μπορεί να στραφούν προς άλλες κατευθύνσεις που αφορούν τη βιώσιμη ανάπτυξη, όπως η εγκατάσταση ηλιακών πάνελ ή/και η αγορά ανακυκλωμένων υλικών και αυτό να δώσει μεγαλύτερες ευκαιρίες προόδου στην επιχείρηση<sup>89</sup>.

Άλλος τρόπος μέσα από τον οποίο επηρεάζεται θετικά η επιχείρηση από την απόκτηση εργαζομένων με πράσινη συνείδηση είναι η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων<sup>90</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ηθική της εταιρείας εμπνέει τους εργαζόμενους και νιώθουν ολοκληρωμένοι μέσα από την καθημερινή τους προσπάθεια<sup>91</sup>. Επομένως, η ικανοποίηση ωθεί τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται πρόθυμα και να στοχεύουν στο καλύτερο αποτέλεσμα<sup>92</sup>.

---

<sup>85</sup> Andrei, J., V., Domenico, N., όπ.π (υποσημ. 79), σ. 297

<sup>86</sup> Rameshwar D., *Strategic Management of Sustainable Manufacturing Operations*, IGI Global, Pennsylvania, σ. 84-85

<sup>87</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 85

<sup>88</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 85

<sup>89</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 86

<sup>90</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 86

<sup>91</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 87

<sup>92</sup> Rameshwar D., όπ.π (υποσημ. 86), σ. 87

Επιπρόσθετα, όσες επιχειρήσεις έχουν δώσει έμφαση στην απόκτηση εργαζόμενων που έχουν οικολογικές ανησυχίες είναι περισσότερο ωφελημένες, γιατί μπορούν να συνδυάσουν την οικογενειακή ζωή με τον εργασιακό βίο<sup>93</sup>. Η διατήρηση αρμονίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής είναι πολύ σημαντική για ορισμένους επαγγελματίες και πολλές φορές εργαζόμενοι που δεν μπορούν να συνδυάσουν την επαγγελματική με την προσωπική ζωή αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τον εργασιακό τους βίο<sup>94</sup>. Οι επιχειρήσεις που έχουν φιλικό προς το περιβάλλον αποτύπωμα και προσλαμβάνουν εργαζόμενους με την αντίστοιχη νοοτροπία είναι πρόθυμοι να εργαστούν σκληρά για την επιχείρηση<sup>95</sup>. Άρα, τα παραπάνω συνεπάγονται ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να βρίσκονται σε απομακρυσμένα μέρη και να εργάζονται μέσω της τηλεργασίας<sup>96</sup>. Έτσι, η ομάδα να είναι περισσότερο παραγωγική και ταυτόχρονα να παρατηρείται εξοικονόμηση πόρων και ενέργειας στην επιχείρηση<sup>97</sup>. Από την εξάλειψη των μετακινήσεων εξοικονομείται χρόνος και οικονομικοί πόροι, ενώ παράλληλα οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα περιορίζονται σημαντικά<sup>98</sup>.

Όλα αυτά παίζουν ρόλο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων και για το λόγο αυτό ορισμένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που κάνουν ένα τολμηρό άλμα προς τα εμπρός υιοθετώντας την οικολογική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα παρατηρούνται βελτιώσεις στο χρόνο παραγωγής και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι. Η βιωσιμότητα είναι ένας μακροπρόθεσμος στόχος που μπορεί να φέρει θετικές αλλαγές στην περιβαλλοντική σφαίρα και αυτό ενσωματώνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική. Καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές ευθυγραμμίζονται με εταιρείες που μοιράζονται το οικολογικό όραμα, η υιοθέτηση της βιώσιμης ανάπτυξης είναι ωφέλιμη για το περιβάλλον και την επιχείρηση, καθώς η καλή φήμη χτίζει ένα σταθερό πελατολόγιο και παράλληλα αυξάνει την πίστη των πελατών στην επωνυμία της επιχείρησης.

---

<sup>93</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *Environmentalism and the new logic of business*, Oxford University Press, New York, 2000, σ. 29

<sup>94</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *όπ.π* (υποσημ. 93), σ. 30

<sup>95</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *όπ.π* (υποσημ. 93), σ. 31

<sup>96</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *όπ.π* (υποσημ. 93), σ. 31

<sup>97</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *όπ.π* (υποσημ. 93), σ. 32

<sup>98</sup> Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *όπ.π* (υποσημ. 93), σ. 32

Οι πρακτικές περιβαλλοντικής ασφάλειας και η αναστολή της ρύπανσης του περιβάλλοντος είχε ως αποτέλεσμα τη γέννηση των σημερινών περιβαλλοντικών δυσκολιών, όταν οι άνθρωποι παρατήρησαν ότι οι φυσικοί πόροι είναι ανεπαρκείς. Η περιβαλλοντική διοίκηση εφαρμόζει πρακτικές που έχουν ενισχύσει τις πράξεις ευαισθητοποίησης του εμπορίου για περιβαλλοντικά προβλήματα από τότε που οι επιχειρήσεις έχουν τη μέγιστη ευθύνη για τη μόλυνση του περιβάλλοντος. Μετά τη δεκαετία του 2000, το εμπόριο έχει αρχίσει να προτιμά να είναι μέρος της απάντησης του προβλήματος, αντί να βρίσκεται στον πυρήνα δημιουργίας του προβλήματος. Για καλύτερες περιβαλλοντικές επιδόσεις και ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η ίδια τακτική θα ακολουθείται σε κάθε εργασία με πόρους που κυμαίνονται από την απασχόληση ως την εκπαίδευση εργαζομένων, από την αξιολόγηση της απόδοσης ως την επιβράβευση. Με αυτή την έννοια, το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό δείχνει μια βελτιωμένη ευαισθητοποίηση και διασφάλιση των εργαζομένων σχετικά με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, αυτό εξάλλου έχει γίνει ένα σημαντικό πρόβλημα της εποχής μας.

Από την άλλη μεριά όμως υπάρχουν και περιορισμοί όσον αφορά το ζήτημα του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού. Συγκεκριμένα:

- τα ανεπαρκή αποθεματικά
- η αύξηση των κεφαλαιουχικών δαπανών
- ο παράτυπος ανταγωνισμός
- το οριακό αποτέλεσμα
- η απροθυμία των εργαζομένων να στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση<sup>99</sup>.

Η ιδέα του Πράσινου Δυναμικού και της πράσινης στελέχωσης είναι πολύ σημαντική και για το λόγο αυτό προκύπτουν προκλήσεις από όλα αυτά. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε οποιαδήποτε εταιρεία έχει μια ζωτική αποστολή: να διαμορφώσει στοχευμένη πολιτική και να κατευθυνθεί ο εργαζόμενος προς την πράσινη πρακτική. Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούσε την αντίστοιχη καθοδήγηση και δείχνει πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Ωστόσο, οι

---

<sup>99</sup> Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: an Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, 21(1), σ.200-211.

προκλήσεις που δέχεται η Πράσινη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζεται στα ακόλουθα:

- αλλαγή στάσης εργαζομένων σε μικρό χρονικό διάστημα
- καμία εγγύηση σχετικά με τη μελλοντική δέσμευση των εργαζομένων ότι θα συνεχίσουν να εμπνέονται από την Πράσινη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού
- δημιουργία υποστήριξης του πολιτισμού της πράσινης κουλτούρας των εργαζόμενων
- πρόσληψη πράσινων ταλέντων
- αξιολόγηση αποτελεσματικότητας των πράσινων εργαζομένων
- εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού<sup>100</sup>.

Το συμπέρασμα που εξάγεται από όλα τα παραπάνω είναι ότι «η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στην επίγνωση ενός οργανισμού, στην αλληλεπίδραση με περιβαλλοντικά θέματα και τη διαχείριση της κοινωνικής και νομισματικής ευημερίας της επιχείρησης και των εργαζομένων. Υπάρχει τεράστια εκτίμηση και αδιάκοπη εφαρμογή των βιώσιμων πράσινων ενεργειών στην εργασία από το σημερινό εργατικό δυναμικό<sup>101</sup>». Οι οργανισμοί οφείλουν να κατανοήσουν ότι η πράσινη διαχείριση είναι μια από τις βασικότερες μεθόδους για την εξασφάλιση της νομιμότητας και τη συνέχιση της λειτουργίας μέσα από ένα βασικό όραμα.

Η έννοια της Πράσινης Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην αλλαγή και τη βιωσιμότητα του οργανισμού με την εφαρμογή της έννοιας των πράσινων διαδικασιών, πρακτικών και συστημάτων. Οι πρακτικές περιβαλλοντικής ασφάλειας και η αναστολή της ρύπανσης του περιβάλλοντος προέκυψαν εξαιτίας των σημερινών περιβαλλοντικών δυσκολιών, κυρίως όταν οι άνθρωποι παρατήρησαν ότι οι φυσικοί πόροι είναι ανεπαρκείς. Η περιβαλλοντική διοίκηση πρακτικών έχουν ενισχύσει τις πράξεις ευαισθητοποίησης του εμπορίου για περιβαλλοντικά προβλήματα και έκτοτε έχουν τη μέγιστη ευθύνη για τη μόλυνση του περιβάλλοντος. Η πράσινη

---

<sup>100</sup> Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, Vol. 12., σ. 86-90

<sup>101</sup> Shaban, S., όπ.π (υποσημ. 100), σ. 87

διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επικεντρώνεται στην ευαισθητοποίηση ενός οργανισμού μέσα από την αλληλεπίδραση με περιβαλλοντικά ζητήματα και τη διαχείριση των κοινωνικών και οικονομικών υποθέσεων της επιχείρησης και της ευημερίας των εργαζομένων. Εξάλλου, υπάρχει τεράστια εκτίμηση και αδιάκοπη εφαρμογή των βιώσιμων πράσινων πρακτικών στην εργασία και το περιβάλλον, από το σημερινό εργατικό δυναμικό.

### **3.Οι δείκτες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού που οδηγούν στη βιώσιμη ανάπτυξη**

#### **3.1: Οικονομικοί δείκτες**

Ο κύριος στόχος της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναπτύξει και να εφαρμόσει τις στρατηγικές εργασίας που θα ενισχύσουν την απόδοση της επιχείρησης και θα δώσουν έμφαση στη διατήρηση της βιωσιμότητας. Για το λόγο αυτό, «η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρακολουθεί κυρίως τις φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) που παρέχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στην εργασία με όρους χαμηλότερου κόστους μάρκετινγκ και, αφετέρου, βελτιώνουν τη δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων»<sup>102</sup>.

Θέλοντας να ερευνήσουμε το οικονομικό πεδίο των πράσινων θέσεων εργασίας και τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι χρήσιμο να ερευνηθεί η παγκόσμια αγορά των περιβαλλοντικών προϊόντων. Η παγκόσμια αγορά προβλέπεται να αγγίζει τα 2.740 δισεκατομμύρια δολάρια ως το 2030 και το ήμισυ αυτής της αγοράς αφορά την ενεργειακή απόδοση και την ισορροπία στις βιώσιμες μεταφορές, την ύδρευση και την αποχέτευση<sup>103</sup>. Στις βιομηχανικές χώρες υπάρχουν εκατομμύρια πράσινες θέσεις εργασίας και συγκεκριμένα εντοπίζονται στον ενεργειακό εφοδιασμό και ειδικότερα τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και από το 2018 οι εργαζόμενοι στον κλάδο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας υπολογίζονται στα 2,3 εκατομμύρια<sup>104</sup>. Γενικότερα, η απασχόληση στον τομέα της πράσινης ανάπτυξης μετρά 6,3 εκατομμύρια εργαζόμενους σε όλο τον κόσμο<sup>105</sup>.

Αναλυτικότερα, οι καθαρές τεχνολογίες είναι ο πιο εύρωστος κλάδος της κοινοπραξίας κεφαλαίων μετά από τη βιοτεχνολογία και τα πράσινα επιχειρηματικά κεφάλαια αυξήθηκαν, με αποτέλεσμα να υπερδιπλασιαστούν οι επενδύσεις κατά 19% το 2020<sup>106</sup>. Υπό αυτό το πρίσμα, οι προβλεπόμενες επενδύσεις στον κλάδο των πράσινων επιχειρήσεων εκτιμάται ότι ως το 2030 θα είναι 630 δισεκατομμύρια δολάρια

---

<sup>102</sup> Taberham, J., *Global Environmental Careers: The Worldwide Green Jobs Resource*. Wiley Blackwell, Oxford, 2021, σ. 174

<sup>103</sup> ILO (2022). *Renewable Energy And Jobs*. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου, 2022, από [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/publication/wcms\\_856649.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/dcomm/documents/publication/wcms_856649.pdf), σ. 68

<sup>104</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 32

<sup>105</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 32

<sup>106</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 33

σε όλο τον κόσμο και αυτό μεταφράζεται σε 20 εκατομμύρια επιπλέον θέσεις εργασίας, που οι περισσότερες εκτιμάται ότι θα στραφούν προς τον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας<sup>107</sup>.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η εκτίμηση για την πράσινη απασχόληση στον τομέα των κατασκευών που ως το 2030 θα απασχολεί 111 εκατομμύρια εργαζόμενους, μιας που οι επενδύσεις για την ενεργειακή απόδοση στα κτίρια μπορεί να δημιουργήσει ακόμη 3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρώπη<sup>108</sup>.

Οι μισθοί που κυριαρχούν στην αγορά για τις πράσινες θέσεις εργασίας ξεπερνούν τον ετήσιο μέσο όρο αποδοχών, δηλαδή τα 39.000 δολάρια για το 2020<sup>109</sup>. Τα επαγγέλματα που σχετίζονται με την παρακολούθηση του περιβάλλοντος και τη διατήρηση των φυσικών πόρων είναι εκείνα που έλκουν τους περισσότερους επιστήμονες πλέον αφού οι μισθοί είναι υπερδιπλάσιοι από το συνολικό μέσο όρο<sup>110</sup>.

Επομένως, η προστιθέμενη αξία των θέσεων εργασίας που αφορούν την πράσινη ανάπτυξη εστιάζεται στο γεγονός ότι «οι πράσινες θέσεις εργασίας παρέχουν καλής ποιότητας απασχόληση και πληρώνουν υψηλότερους μισθούς από τις μη πράσινες θέσεις εργασίας, ειδικά για εργαζόμενους με μεσαία και χαμηλή ειδίκευση. Οι πράσινες θέσεις εργασίας διατρέχουν επίσης χαμηλότερο κίνδυνο αυτοματοποίησης από τις μη πράσινες θέσεις εργασίας. Επί του παρόντος υπάρχουν λιγότερες γυναίκες από άντρες και λιγότεροι νέοι από ηλικιωμένους σε πράσινες θέσεις εργασίας»<sup>111</sup>. Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι η ισχυρότερη δέσμευση έρχεται από τις επιχειρήσεις για την προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>112</sup>.

### **3.2: Δομικοί παράγοντες**

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη του οργανισμού, ο οποίος επιδιώκει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας

---

<sup>107</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 33

<sup>108</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 34

<sup>109</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 34

<sup>110</sup> ILO, όπ.π (υποσημ. 103), σ. 34

<sup>111</sup> Taberham, J , όπ.π (υποσημ. 102), σ. 194

<sup>112</sup> Taberham, J , όπ.π (υποσημ. 102), σ. 195



και τη διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας. Η έννοια της βιωσιμότητας έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία και επηρεάζει την ανάπτυξη μιας προσέγγισης προς τους εργαζόμενους. Επομένως, η ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να πραγματοποιείται έχοντας κατά νου μια μακροπρόθεσμη προοπτική και είναι κρίσιμο να αποκτήσουμε τις ικανότητες να χτίσουμε την υλοποίηση της βιώσιμης ιδέας για τη Βιομηχανία, αλλά αυτό περνά μέσα από την παραγωγή, τη διοίκηση και την τοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις.

Στον τομέα της παραγωγής, «ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων δίνει βαρύτητα στις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διεργασιών εντός της επιχείρησης. Η σταδιοδρομία (καριέρα) ενός εργαζόμενου είναι μια τέτοια μορφή διαδοχικών αλληλεξαρτούμενων εργασιών, καθεμιά απ' τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου να εξελιχθούν σε μια ανώτερη θέση. Άρα, βλέπουμε πως ένας ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά συνιστά σχεδιασμό σταδιοδρομίας, καθώς προσλαμβάνονται άτομα για να αναλάβουν θέσεις με δυνατότητα ανέλιξης, πράγμα το οποίο έχει διπλή επιτυχία, αφ' ενός το άτομο αποκτά το κίνητρο της εξέλιξης, αφ' ετέρου η ίδια η επιχείρηση αποδέχεται με καλύτερους όρους την αποτελεσματικότητα της εξέλιξης αυτής»<sup>113</sup>.

Όσον αφορά τη διοίκηση, οι αυξανόμενες περιβαλλοντικές ανησυχίες έχουν θέσει το καθήκον των επιχειρήσεων να εξισορροπήσουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις και τη διαχείριση των υπαλλήλων τους, με στόχο να υπερσχύσουν μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον που αποτελεί ένα δύσκολο έργο. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι «κατά την εισαγωγή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε έναν οργανισμό, καθίσταται πολύ δύσκολο να βελτιωθεί η περιβαλλοντική και κοινωνική του απόδοση και να αυξηθεί η οικονομική του απόδοση, διατηρώντας παράλληλα πολιτισμικά πρότυπα και ενσωματώνοντας πράσινες συμπεριφορές στις λειτουργίες του οργανισμού»<sup>114</sup>. Κατά την εισαγωγή των συστημάτων διαχείρισης των εργαζομένων σε μια εταιρεία που έχει πράσινα κριτήρια λειτουργίας και παραγωγής είναι πολύ χρήσιμο να εφαρμοστεί η διαλειτουργική κατανομή των πράσινων

<sup>113</sup> Τσεκανίνα, Β., Λογοθέτη, Κ. Ο. *Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Πειραιά, Αθήνα, 2016, σ. 12

<sup>114</sup> Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, *Int. J. Manag. Rev.*, Vol. 15 (1), 2013, σ. 1–14

ιδεολογιών, μιας που οι διάφορες προκλήσεις θα μπορέσουν να απαντηθούν μέσα από την εφαρμογή των πράσινων ιδεολογιών σε όλο το φάσμα της λειτουργίας των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση<sup>115</sup>. Η αλληλεπίδραση των πράσινων εργαλείων θα βοηθήσει στην κατανόηση σχετικά με τον τρόπο που οι παράγοντες αυτοί θα επηρεάσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, διότι οι εργαζόμενοι θα είναι μοναδικοί και εξαιρετικοί πόροι<sup>116</sup>. Εξάλλου, το ταλέντο χρησιμοποιείται στην καινοτομία που εφαρμόζεται στις πράσινες επιχειρήσεις και έτσι η επιχείρηση αποδίδει καλύτερα, γεγονός που οδηγεί σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>117</sup>. Αν η διοίκηση των εργαζόμενων σε μια πράσινη επιχείρηση δεν είναι η κατάλληλη, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία δέσμευσης των εργαζομένων και συμβάλλει στην αδυναμία εκτέλεσης των καθηκόντων τους<sup>118</sup>.

Τέλος, στο ζήτημα του διαμοιρασμού των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις, οι διαδικασίες εργασίας σε οργανισμούς αποτελούνται από διαφορετικά καθήκοντα, τα οποία έχουν και διαφορετική τεχνογνωσία. Οι υπεύθυνοι του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναλάβει το ρόλο να τοποθετηθούν οι εργαζόμενοι στις κατάλληλες θέσεις για αυτούς. Συγκεκριμένα, *«το προσωπικό έχει συνήθως διάφορους βαθμούς προσόντων και η απόδοσή του μπορεί να διαφέρει για διαφορετικά καθήκοντα. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα καθήκοντα που ανατίθενται σε ποιο προσωπικό. Η απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να αυξηθεί με την ανάθεση των καθηκόντων στο πιο εξειδικευμένο διαθέσιμο προσωπικό»*<sup>119</sup>.

Η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος θέτουν σε κίνδυνο τα μέσα διαβίωσης και η μελλοντική βιωσιμότητα σε πολλούς τομείς της οικονομικής δραστηριότητας σε όλο τον κόσμο κρύβει κινδύνους. Επομένως, η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη που προκαλεί σημαντικές αλλαγές στην αγορά εργασίας και οι ανάγκες σε δεξιότητες και στελέχωση των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι αυξημένες. Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι

---

<sup>115</sup> Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., όπ.π (υποσημ. 114), σ. 5

<sup>116</sup> Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., όπ.π (υποσημ. 114), σ. 6

<sup>117</sup> Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., όπ.π (υποσημ. 114), σ. 7

<sup>118</sup> Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., όπ.π (υποσημ. 114), σ. 5

<sup>119</sup> Kandemir, C., Handley, H. Employee Task Assignments for Organization Modeling: A Review of Models and Applications, 2014, Ανακτήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου, 2022, από [https://www.researchgate.net/publication/301613917\\_Employee\\_Task\\_Assignments\\_for\\_Organization\\_Modeling\\_A\\_Review\\_of\\_Models\\_and\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/301613917_Employee_Task_Assignments_for_Organization_Modeling_A_Review_of_Models_and_Applications), σ. 1

της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι επιφορτισμένοι με το διαμοιρασμό των καθηκόντων στους υπαλλήλους και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

### 3.3: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και πρόσληψη

Ο προγραμματισμός πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται στη βάση ότι «η πράσινη αναδιάρθρωση δημιουργεί ζήτηση για νέες δεξιότητες οι οποίες επιδιώκουν να αναπροσανατολίσουν τις δραστηριότητες προς νέες αγορές και προϊόντα. Το πιο εξέχον παράδειγμα εντοπίζεται στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας και στη ναυπηγική [...]. Γενικά, οι ανάγκες σε δεξιότητες αντικατοπτρίζονται στη ζήτηση για πρόσθετες αρμοδιότητες των υφιστάμενων εργαζομένων»<sup>120</sup>.

Η πρόσληψη των ατόμων που θα προσληφθούν με στόχο να εργαστούν σε μια επιχείρηση με πράσινη συνείδηση πρέπει να περνά μέσα από τα ακόλουθα κριτήρια:

- ειλικρίνεια
- πραγματισμός
- αφοσίωση <sup>121</sup>.

Μέσα από την ειλικρίνεια το άτομο πρέπει να δείχνει ότι πιστεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη και η κοινωνική ευθύνη είναι ένα ζήτημα που το αφορά, ενώ στην περίπτωση του πραγματισμού οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που κρίνονται από τους εργοδότες αν μετά την πρόσληψη τους έχουν τη δυνατότητα να εντοπίζουν τους παράγοντες αειφορίας στον πραγματικό κόσμο και να εκφράζουν πρωτοβουλίες που είναι πρακτικές και εφικτές. Όσον αφορά την αφοσίωση, τα άτομα που προσλαμβάνονται πρέπει να είναι ενθουσιώδη και πιστά στην πράσινη ανάπτυξη. Τα παραπάνω κριτήρια είναι εκείνα που θα σηματοδοτήσουν και την αποζημίωση των εργαζομένων.

Από όλα αυτά συμπεραίνεται ότι δεν μπορεί να δημιουργηθεί η σωστή κουλτούρα με γνώμονα το σκοπό χωρίς άτομα που να μοιράζονται το ίδιο όραμα, διότι

---

<sup>120</sup> Young, N., *Now Hiring: A Manager's Guide to Employing Applicants with a Criminal History*, Emerald Group Publishing, Bradford, 2022, σ. 50

<sup>121</sup> OECD, *Employment Implications of Green Growth: Linking jobs, growth, and green policies*, 2017, Ανακτήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου, 2022, από <https://www.oecd.org/environment/Employment-Implications-of-Green-Growth-OECD-Report-G7-Environment-Ministers.pdf>, σ. 40

είναι αδύνατο να ενσταλάξουμε αξίες και αίσθηση σκοπού σε άτομα που δεν έχουν το ίδιο όραμα.

### 3.4: Αποζημίωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πορεία προς την ανάπτυξη πρέπει να αντιμετωπίζει τα αυξανόμενα περιβαλλοντικά ζητήματα και η αποζημίωση των εργαζόμενων στον τομέα αυτό οφείλει να είναι ανάλογη<sup>122</sup>. Οι μέσοι μισθοί στις πράσινες επιχειρήσεις υπολογίζονται κατά 8% - 19% υψηλότεροι σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους<sup>123</sup>. Οι τομείς παραγωγής καθαρής ενέργειας και απόδοσης περιλαμβάνουν θέσεις εργασίας, όπως ηλεκτρολόγοι, με αποτέλεσμα να μη χρειάζεται τόσο υψηλό επίπεδο τυπικής εκπαίδευσης<sup>124</sup>. Με βάση τα στοιχεία υπολογίζεται ότι το 50% των θέσεων εργασίας στην πράσινη ανάπτυξη έχουν ολοκληρώσει μόνο τη βασική εκπαίδευση, ωστόσο, κερδίζουν υψηλότερους μισθούς από άλλα άτομα σε άλλους κλάδους εργασίας<sup>125</sup>.

Δεν πρέπει, όμως, να παραβλέπεται ότι «πολλές θέσεις εργασίας σε αυτούς τους ίδιους τομείς εξακολουθούν να απαιτούν επιστημονικές γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες που στερούνται επί του παρόντος πολλοί εργαζόμενοι. Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού σε αυτούς τους κλάδους είναι μεγαλύτερο σε ηλικία και αφορά περισσότερο τους άντρες»<sup>126</sup>.

Αυτό που προκαλεί ανησυχία όμως εστιάζεται στο γεγονός ότι οι οικονομικά μειονεκτούσες ομάδες είναι εκείνες που δε θα μπορούν να αξιοποιήσουν τα οφέλη από τις θέσεις εργασίας σε πράσινες επιχειρήσεις<sup>127</sup>. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες και οι μετανάστες δε θα έχουν τις ευκαιρίες για κατάληψη θέσεων εργασίας και τις αντίστοιχες οικονομικές απολαβές<sup>128</sup>. Από την άλλη μεριά, όμως, εντοπίζονται τα κενά στην εκπαίδευση και έτσι θα έρθουν οι νέες προοπτικές για ανάπτυξη<sup>129</sup>.

---

<sup>122</sup>Shmelev, St., *Green Economy Reader: Lectures in Ecological Economics and Sustainability*, Springer, Berlin, 2016, σ. 291-292

<sup>123</sup> Shmelev, St., όπ.π (υποσημ. 122), σ. 292

<sup>124</sup> Shmelev, St., όπ.π (υποσημ. 122), σ. 292

<sup>125</sup> Shmelev, St., όπ.π (υποσημ. 122), σ. 293

<sup>126</sup> Ashford, N., Hall, R. (2018). *Technology, Globalization, and Sustainable Development*. London: Routledge, σ. 51

<sup>127</sup> Ashford, N., Hall, R. όπ.π (υποσημ. 126), σ. 52

<sup>128</sup> Ashford, N., Hall, R. όπ.π (υποσημ. 126), σ. 52

<sup>129</sup> Ashford, N., Hall, R. όπ.π (υποσημ. 126), σ. 53

### 3.5: Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι ολοένα αυξανόμενες ανάγκες για προστασία του περιβάλλοντος έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να εκπαιδεύουν τους ‘πράσινους’ εργαζόμενους στις νέες διαδικασίες παραγωγής. Αυτό σημαίνει ότι «οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σε πράσινη εκπαίδευση για να ενημερώσουν τις δεξιότητές τους και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους σχετικά με τις πράσινες πρακτικές [...]». Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι η πράσινη εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι η απόδοση των εργαζομένων μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της πράσινης εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης»<sup>130</sup>.

Η πράσινη εκπαίδευση των εργαζομένων συμβάλλει στην προετοιμασία των διαφορετικών και πολυτάλαντων υπαλλήλων μέσα από τη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων που αποκτούν και είναι απαραίτητες για την εδραίωση της καινοτομίας, ενώ παράλληλα βελτιώνει την απόδοση των επιχειρήσεων<sup>131</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι «η εκπαίδευση ενσταλάζει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζόμενους, οι οποίες είναι σημαντικό για την επίτευξη διαφορετικών στόχων ενός οργανισμού [μιας που] η απόδοση ενός οργανισμού είναι το αποτέλεσμα όλων των εργασιών της εταιρείας»<sup>132</sup>.

Οι εργαζόμενοι που έχουν εκπαιδευτεί για την κάλυψη πράσινων θέσεων εργασίας απεικονίζονται στο γράφημα 1 και παρατηρείται αυξητική τάση ως το 2030. Ωστόσο, από το 2025 ως το 2028 παρατηρείται μια κάμψη που οφείλεται στην αναμενόμενη πτώση της καταναλωτικής δραστηριότητας και αυτή θα επηρεάσει κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών και τη γυναικεία απασχόληση<sup>133</sup>.

---

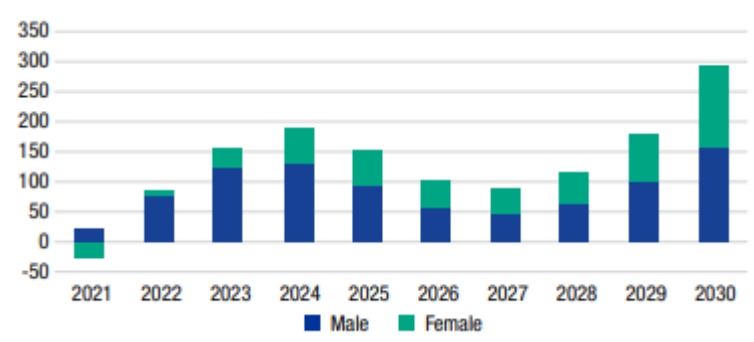
<sup>130</sup> Xie, X., Huo, J., Zou, H. «Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method», *Journal of Business Research*, Vol. 101, 2019, σ. 697-706

<sup>131</sup> Pavlova, M., Singh, M., *Recognizing Green Skills Through Non-formal Learning*, Springer, Berlin, 2022, σ. 18-19

<sup>132</sup> Pavlova, M., Singh, M., όπ.π (υποσημ. 131), σ. 20

<sup>133</sup> Cedefop, *The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario*, Luxembourg Publications, Luxembourg, 2021, σ. 24

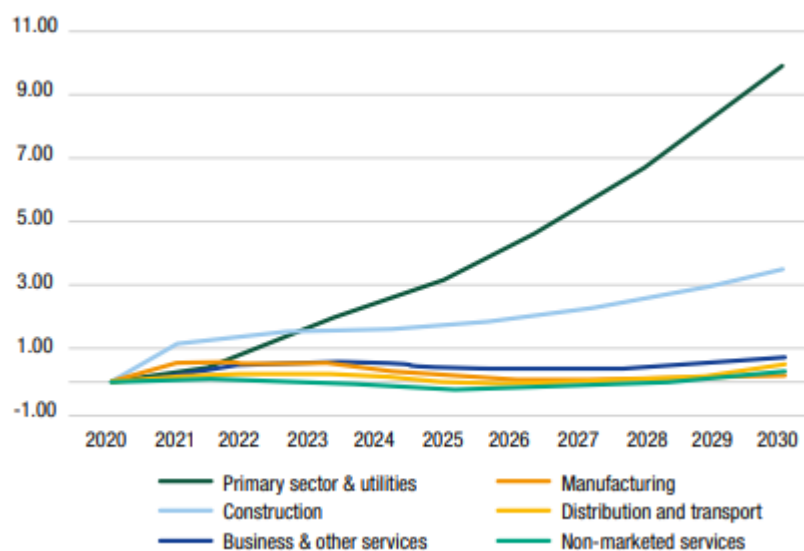
**Γράφημα 1:** Ποσοστό εκπαιδευθέντων σε δεξιότητες για το περιβάλλον, 2021- 2030, σε χιλιάδες



Πηγή: CEDEFOP, 2021

Στο γράφημα 2 εμφανίζονται οι τομείς που ωφελούνται περισσότερο από την πράσινη ανάπτυξη και τις γνώσεις των εργαζομένων στους τομείς της πράσινης επιχειρηματικότητας.

**Γράφημα 2:** τομείς που ωφελούνται περισσότερο από την πράσινη ανάπτυξη και τις γνώσεις των εργαζομένων στους τομείς της πράσινης επιχειρηματικότητας, 2020-2030



Πηγή: CEDEFOP, 2021

Ο πρωτογενής τομέας είναι περισσότερο ωφελημένος, γιατί η αύξηση της ανακύκλωσης είναι μεγαλύτερη και η αύξηση της απασχόλησης στον εφοδιασμό της ηλεκτρικής ενέργειας είναι πολύ σημαντική. Ωστόσο, η απασχόληση στον τομέα του φυσικού αερίου αναμένεται να μειωθεί μιας που η ώθηση για την ενεργειακή απόδοση θα φέρει χαμηλότερη παραγωγή<sup>134</sup>.

Συναφές με τα παραπάνω είναι και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζόμενων μιας που οι γνώσεις τους και οι δεξιότητές τους πρέπει να βρίσκονται σε ένα πολύ καλό επίπεδο, ώστε να είναι χρήσιμες.

### 3.6: Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων συνεπάγεται τις συνειδητά αναληφθείσες δραστηριότητες που στοχεύουν στη βελτίωση των ικανοτήτων και απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Αυτό μπορεί να αποτελεί μια μόνιμη διαδικασία που στοχεύει στην αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς, το επίπεδο των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων.

Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι *«η εκπαίδευση είναι ο πυρήνας κάθε πραγματικής προόδου και επί του παρόντος, που εξαρτάται από απαιτητικά και ταραχώδη εργασιακά περιβάλλοντα που απαιτούν συνεχή βελτίωση, εμπάθυνση, προσαρμογή και ανάπτυξη του μορφωτικού επιπέδου των εργαζόμενων, καθώς και η περαιτέρω κατάρτιση και εκπαίδευση έχει γίνει ένας από τους βασικούς στόχους των σύγχρονων κοινωνιών»*<sup>135</sup>. Η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική και τα οφέλη που προσφέρει η επαγγελματική ανάπτυξη είναι πολλαπλάσια<sup>136</sup>. Εντούτοις, η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζόμενων είναι απαραίτητη μιας που αυτός είναι ο τρόπος που θα βοηθήσει να διασφαλίσει ότι η επένδυση που έχει γίνει για τη διαμόρφωση των πράσινων εργαζόμενων βρίσκεται προς τη σωστή κατεύθυνση και διασφαλίζει την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων στο μέλλον<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> CEDEFOP, όπ.π. (υποσημ. 68), σ. 25

<sup>135</sup> Ng, B. (2022). *Higher Education and Job Employability*. Berlin: Springer Nature, σ. 81-82

<sup>136</sup> Ng, όπ.π. (υποσημ. 134), σ. 82

<sup>137</sup> Ng, όπ.π. (υποσημ. 134), σ. 82

Ειδικότερα, «η αξιολόγηση εξετάζει κάθε μέλος του προσωπικού και αξιολογεί εάν έχει τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να κάνει αυτό που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει να λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος κάθε εργαζομένου και ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλει στους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, στη συνέχεια να μετράται το τρέχον επίπεδο ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή γνώσεων σε έναν ή περισσότερους τομείς»<sup>138</sup>.

Οι τρόποι που μεταχειρίζεται κανείς για να ελέγξει τις δεξιότητες των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που στοχεύουν στην πράσινη ανάπτυξη είναι οι ακόλουθοι:

- Η παραδοσιακή χρήση τεστ που θα αξιολογεί τις γνώσεις των εργαζόμενων. Εντούτοις, στην περίπτωση αυτή ο παραδοσιακός τρόπος αξιολόγησης δεν είναι τόσο αποτελεσματικός, διότι δεν υπάρχει η ακριβής εικόνα σχετικά με την αξιοποίηση των γνώσεων των εργαζόμενων, καθώς αυτές οι γνώσεις τεστάρονται σε «εργαστηριακές» συνθήκες
- Να ζητηθεί αυτοαξιολόγηση των εργαζόμενων, αλλά η αντικειμενικότητα της μεθόδου αυτής χωλαίνει
- Να ζητηθεί η αξιολόγηση από την ομάδα που συνεργάζεται ο κάθε υπάλληλος
- Να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και η εξάσκηση είναι εκείνη που θα αναδείξει, αν πράγματι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εργαστούν σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και έτσι θα αναδειχθούν οι γνώσεις και τα γενικότερα προσόντα των εργαζόμενων
- Να ζητηθεί η γνώμη των πελατών, με στόχο να εξακριβωθεί από τους επιχειρηματίες των πράσινων επιχειρήσεων αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι και παράγουν το αποτέλεσμα, αυτό το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό για τον πελάτη<sup>139</sup>.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία για τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και η αξιολόγηση πρέπει να σχετίζεται με το αποτέλεσμα της εργασίας σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Εξάλλου, η αξιολόγηση της απόδοσης που περνά μέσα από την εκπαίδευση χρησιμεύει για την υποστήριξη της παροχής πολιτικών για την αύξηση των μισθών.

---

<sup>138</sup> Ng, όπ.π. (υποσημ. 137), σ. 89

<sup>139</sup> Huda, S., «Performance Appraisal of Educational Personnel», *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 438, 2020, σ. 245



### 3.7: Κλιματικοί δείκτες

Η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος θέτουν σημαντικές προκλήσεις για την οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση σήμερα, μιας που οι κίνδυνοι μακροπρόθεσμα θα είναι μεγαλύτεροι. Αντίθετα, αν γίνει σωστή διαχείριση, η δράση για την κλιματική αλλαγή θα γεννήσει νέες θέσεις εργασίας και οι ήδη υπάρχουσες θα διασφαλιστούν. Η μετάβαση σε μια πιο πράσινη οικονομία με χαμηλές εκπομπές άνθρακα θα φέρει και νέες θέσεις εργασίας, ενώ παράλληλα θα υπάρξουν πιο φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες παραγωγής.

Η πράσινη ανάπτυξη που έχει υποστηριχθεί από τις επιχειρήσεις με οικολογική συνείδηση και οι πράσινοι εργαζόμενοι στην Ευρώπη καταγράφονται με υψηλότερους δείκτες σε σύγκριση με τις άλλες ηπείρους<sup>140</sup>. Συγκεκριμένα, στην Ευρώπη όλες οι περιοχές της καταγράφουν υψηλή απόδοση των πράσινων εργαζόμενων και παράλληλα η προστασία του φυσικού κεφαλαίου μαζί με την αποτελεσματική και βιώσιμη χρήση πόρων δείχνουν ότι οι ευκαιρίες για τις πράσινες οικονομίες είναι υπαρκτές και βιώσιμες<sup>141</sup>. Οι χώρες που έχουν καταγράψει την υψηλότερη πρόοδο σχετικά με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος παρουσιάζουν ταυτόχρονα και υψηλότερη προστασία της βιοποικιλότητας και της πράσινης απασχόλησης<sup>142</sup>. Οι χώρες που έχουν καταγράψει υψηλές βαθμολογίες στον τομέα αυτό είναι η Ολλανδία, η Νορβηγία και η Γερμανία. Αντίθετα, η ανατολική και η νότια Ευρώπη είναι εκείνες που δεν έχουν τόσο υψηλές επιδόσεις στον τομέα αυτό, διότι παρατηρείται έλλειψη της πράσινης απασχόλησης και η πράσινη καινοτομία δεν είναι σε υψηλά επίπεδα<sup>143</sup>.

---

<sup>140</sup> Global Green Growth Institute, Green Growth Index 2020, 2020, Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου, 2022, από <https://greengrowthindex.gggi.org/wp-content/uploads/2021/03/2020-Green-Growth-Index.pdf>, σ. 18

<sup>141</sup> Global Green Growth Institute, όπ.π. (υποσημ. 140), σ. 19

<sup>142</sup> Global Green Growth Institute, όπ.π. (υποσημ. 140), σ. 19

<sup>143</sup> Global Green Growth Institute, όπ.π. (υποσημ. 140), σ. 19

## **4. Πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **4.1: Πλεονεκτήματα πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μέσα σε χιλιάδες επιχειρήσεις σήμερα τα σχέδια βιωσιμότητας αυξάνονται σταθερά λόγω των απειλών και της αβεβαιότητας που έχει προκαλέσει η κλιματική αλλαγή στον κόσμο. Οι εταιρίες πρέπει να διενεργήσουν περιβαλλοντικό έλεγχο που να μπορεί να επικεντρωθεί στην ανακύκλωση και να βοηθήσει την κοινωνία στο σύνολό της. Οι πράσινες επιχειρήσεις είναι εκείνες που θα κατανοήσουν τη χρήση των φυσικών πόρων και θα επιδιώξουν να προωθήσουν φιλικά προς το περιβάλλον αγαθά. Υπό αυτό το πρίσμα, ο όρος 'Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό' χρησιμοποιείται συνήθως για να αναφέρει τη συμβολή των πολιτικών και πρακτικών HR στο εκτεταμένο εταιρικό περιβαλλοντικό σχέδιο ασφάλειας και διατήρησης των φυσικών πόρων. Το 'Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό' έχει δύο βασικές αρχές:

- φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και
- διατήρηση του πλούτου της γνώσης<sup>144</sup>.

Το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό έχει γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα στον κόσμο του εμπορίου και της βιωσιμότητας. Παρατηρείται λοιπόν ότι το πράσινο περιβαλλοντικό αποτύπωμα στη στελέχωση συνδέεται στενά με την επιτυχία των νομισματικών μηχανισμών και των μηχανισμών αγοράς. Συγκεκριμένα, *«το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό αναφέρεται σε οργανισμούς που προσανατολίζονται προς το πράσινο και διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη δημιουργία του ήθους της καταλληλότητας στον οργανισμό τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βιομηχανία για την ενθάρρυνση των προβλημάτων που σχετίζονται με το περιβάλλον, με την αποδοχή του, τη φιλοσοφία διαχείρισης, τις κατευθυντήριες γραμμές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση των ανθρώπων και την εφαρμογή κανονισμών που συνδέονται με την Προστασία του Περιβάλλοντος»*. Υπό αυτή την έννοια, η Διοίκηση του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην αλλαγή των τακτικών υπαλλήλων και τον πράσινο προσανατολισμό με συμπεριφορά των εργαζομένων που πολέμησαν για τη βιωσιμότητα του οργανισμού με την εφαρμογή την έννοια των πράσινων διαδικασιών, πρακτικών και συστήματα.

---

<sup>144</sup> Global Green Growth Institute, όπ.π. (υποσημ. 140), σ. 19

Η πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη που προσθέτει χρώμα στην επιχείρηση και αυτό συνεπάγεται ευημερία και πρόοδο, διότι η μείωση της σπατάλης είναι δεδομένη και η χρήση της νέας τεχνολογίας είναι καλύτερη<sup>145</sup>. Επομένως, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη και η κερδοφορία μεγαλύτερη. Σε όλα αυτά η φιλική προς το περιβάλλον προσέγγιση των επιχειρήσεων ωφελεί τη δική μας γενιά και το μέλλον μας<sup>146</sup>.

Επίσης, η πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τη μείωση του αποτυπώματος του άνθρακα μέσα από τη λιγότερη εκτύπωση χαρτιού και τη συμμετοχή του προσωπικού σε δράσεις που έχουν σχέση με την προστασία και τη διατήρηση του περιβάλλοντος<sup>147</sup>. Ανάλογα παραδείγματα είναι η συμμετοχή σε αναδάσωση, η χρήση πράσινων συσκευασιών, η υποστήριξη της τηλεργασίας και η αγορά ηλεκτρικών αυτοκινήτων<sup>148</sup>.

Ακόμη, μέσα από τις πράσινες πρωτοβουλίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τα έξοδα επενδύοντας σε άτομα που έχουν τις ανάλογες ευαισθησίες και το συνολικό κόστος μιας επιχείρησης μειώνεται<sup>149</sup>. Η μείωση έγκειται στη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας και την περικοπή της άσκοπης χρήσης νερού και βιομηχανικών προϊόντων<sup>150</sup>. Αυτό σημαίνει ότι αναπτύσσεται μια κουλτούρα ολιστικής ευημερίας, καθώς αναπτύσσονται μέτρα για να μειωθεί το κόστος ηλεκτρικής ενέργειας χρησιμοποιώντας τεχνολογίες που είναι ενεργειακά αποδοτικές και λιγότερο δαπανηρές<sup>151</sup>.

Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι στα θετικά των πράσινων πρωτοβουλιών του Ανθρώπινου Δυναμικού συγκαταλέγεται και η δημιουργία καλών δημόσιων σχέσεων του οργανισμού<sup>152</sup>. Οι πράσινες πρακτικές είναι εκείνες που υποστηρίζουν τους

---

<sup>145</sup> Calza, F., Cannavale, C. and Tutore, I., (2016). The important effects of national culture on the environmental proactivity of firms. *Journal of Management Development*, Vol. 35(8), pp. 1011-1030.

<sup>146</sup> Βλ. Calza et al., οπ.π. (υποσημ. 145), σ. 1012

<sup>147</sup> Chen, Y. S., Lin, S. H. and Lin, C. Y., (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27(1), σ. 222-231.

<sup>148</sup> Chen et al., οπ.π. (υποσημ. 147), σ. 224

<sup>149</sup> Chen et al., οπ.π. (υποσημ. 147), σ. 224

<sup>150</sup> Chen et al., οπ.π. (υποσημ. 147), σ. 225

<sup>151</sup> Chen et al., οπ.π. (υποσημ. 147), σ. 226

<sup>152</sup> Matthews, L. M., Matthews, R. L. and Sarstedt, M., (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, Vol. 1(2), σ. 107-123.

φυσικούς πόρους και τις προσωπικές σχέσεις μιας που η εξάλειψη της σπατάλης διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο και υποστηρίζεται ο στόχος της πράσινης ανάπτυξης<sup>153</sup>.

Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να υπάρξουν χαρούμενοι υπάλληλοι που θα προσφέρουν αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς οι δεξιότητές τους θα είναι αυξημένες<sup>154</sup>. Μέσα από τη χρήση της νέας τεχνολογίας η δουλειά τους θα είναι ευκολότερη, άρα το συνολικό όφελος μεγεθύνεται<sup>155</sup>.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, τότε και οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν ισχυρή ηγεσία και φροντίδα για τους εργαζόμενους<sup>156</sup>. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και προσφέρεται περισσότερη υπευθυνότητα<sup>157</sup>. Επιπλέον, η ευελιξία θα αποφέρει μείωση κόστους και η οργάνωση θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας και την αποτελεσματικότερη διαχείριση<sup>158</sup>.

Σε όλα τα παραπάνω πρέπει να συνεκτιμηθεί ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν ένα καθαρό και υγιές περιβάλλον, με αποτέλεσμα να μειωθεί το άγχος των εργαζομένων και να βελτιωθεί η υγεία τους<sup>159</sup>. Αυτές οι πρακτικές κάνουν καλύτερη την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η οργανωτική παραγωγικότητα<sup>160</sup>.

Γενικότερα, αυτό που πρέπει να αξιολογηθεί είναι ότι *«οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μεταμορφώνουν την καλή πρόθεση και επιθυμούν να διεξάγουν καθημερινή δραστηριότητα ανθρώπινου δυναμικού και τη στάση του προσωπικού εντός του οργανισμού, ενώ ενθαρρύνουν την πράσινη διαδικασία εμφύτευσης στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε όλο τον κόσμο»*<sup>161</sup>. Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό

---

<sup>153</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 110

<sup>154</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 110

<sup>155</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 111

<sup>156</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 112

<sup>157</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 112

<sup>158</sup> Matthews et al., οπ.π. (υποσημ. 152), σ. 113

<sup>159</sup> Kazancoglu, Y., Sagnak, M. and Kayikci, Y., (2020). Operational excellence in a green supply chain for environmental management: A case study. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29(3), σ. 1532-1547.

<sup>160</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1537

<sup>161</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1537

εφαρμόζει πρακτικές που θα αυξήσουν την εγρήγορση μεταξύ άλλων στο προσωπικό στον ίδιο οργανισμό και την πράσινη απασχόληση προσφέροντας κατάρτιση με στόχο να εμφυτεύσει το αποτέλεσμα και τα πλεονεκτήματα του περιβάλλοντος για την οργανωτική βιωσιμότητα, τις ομάδες, και ατομικά θέματα<sup>162</sup>. Η ανάλυση της εργασίας και ο σχεδιασμός εργασίας τονίζει τα περιβαλλοντικά προβλήματα, όπως την αναγνώριση της περιγραφής του ατόμου και τις επαγγελματικές ευθύνες στο πλαίσιο της γνώσης των περιβαλλοντικών εμπειριών, τις δοκιμές και τις συνεντεύξεις των κατάλληλων ατόμων με την περιβαλλοντική άποψη των απαιτήσεων εργασίας<sup>163</sup>.

Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να δημιουργηθεί μια βιώσιμη επιχείρηση που θα παράγει ένα φιλικό προς το περιβάλλον αποτέλεσμα και οι εργαζόμενοί της θα είναι περισσότερο χαρούμενοι<sup>164</sup>. Αυτό εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση θα καταγράφει πρόοδο και στο μέλλον, καθώς η εξυπνότερη απόδοση μεταφράζεται σε φθηνότερα και ποιοτικότερα αποτελέσματα<sup>165</sup>. Όλα αυτά οφείλονται στο γεγονός ότι «η πράσινη περιβαλλοντική στελέχωση συνδέεται στενά με την επιτυχία της νομισματικής πολιτικής και της αγοράς μηχανισμών. Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό κινείται με προσανατολισμό προς τη διατήρηση του πράσινου και αυτά διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη δημιουργία του ήθους της καταλληλότητας σε αυτή την οργάνωση»<sup>166</sup>. Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη βιομηχανία για την ενθάρρυνση αντιμετώπισης προβλημάτων που σχετίζονται με το περιβάλλον και με την αποδοχή στη φιλοσοφία διαχείρισης, τις κατευθυντήριες γραμμές ανθρώπινου δυναμικού και τις πρακτικές για την εκπαίδευση των ανθρώπων και την εφαρμογή κανονισμών που συνδέονται με την προστασία του περιβάλλοντος. Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι το Πράσινο Ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζει τους διευθυντές και την οργάνωση στη δόμηση του δικαιώματος για την επιχειρηματική εικόνα και επωνυμία σταθερά εφαρμόζοντας το ISO 26000<sup>167</sup>. Ακόμα, ο νόμος περί εταιρειών του 2013 το καθιστά υποχρεωτικό για μεγάλες εταιρείες με πολύ υψηλό κέρδος, με στόχο να συμβάλουν στη βελτίωση της κοινωνίας<sup>168</sup>.

---

<sup>162</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1538

<sup>163</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1538

<sup>164</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1539

<sup>165</sup> Kazancoglu et al., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 1539

<sup>166</sup> Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: an Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, Vol. 21(1), σ. 200-211.

<sup>167</sup> Suharti, L., & Sugiarto, A., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 209

<sup>168</sup> Suharti, L., & Sugiarto, A., οπ.π. (υποσημ. 159), σ. 210

Οι πράσινες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνες που αντιμετωπίζουν περισσότερο το απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον και θα πρέπει να υιοθετηθούν περισσότερες πράσινες στρατηγικές. Έτσι, το περιβάλλον δε θα είναι μόνο παραγωγικό, αλλά και βιώσιμο επιχειρηματικά. Η τακτική αυτή θα αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη και την οργάνωση του επιχειρηματικού κόσμου.

#### **4.2: Προτάσεις εφαρμογής πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το πρωταρχικό και πιο προφανές σκεπτικό για την εφαρμογή του πράσινου δυναμικού είναι η δημιουργία αυτού του πράσινου δυναμικού. Το ζητούμενο επομένως είναι να εφαρμοστούν μέθοδοι που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα και την αυξημένη οικολογική απόδοση και αυτό να περνά μέσα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Η βιωσιμότητα είναι αναπόσπαστο μέρος των λειτουργιών πολλών εταιρειών τα τελευταία χρόνια και από την έρευνα προκύπτει ότι το 43% των κολοσσών πολυεθνικών επιδιώκουν να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας μέσα από τους γενικούς επιχειρηματικούς τους στόχους, την αποστολή και τις αξίες τους<sup>169</sup>. Οι πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν όσον αφορά τις πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης είναι οι ακόλουθες:

- Χρήση χαρτιού: η χρήση χαρτιού μπορεί να μειωθεί κατά 20%, καθώς το intranet μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της ανάγκης για την εκτύπωση αντικειμένων για κοινή χρήση. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν κάνει ήδη πολλά βήματα στη μείωση χαρτιού, όπως η UPS, η οποία έχει προχωρήσει σε μια ηλεκτρονική διαδικασία απόκτησης ταλέντων. Ακόμη, οι φωτοτυπίες σελίδων διπλής όψης είναι μια ακόμη λύση για την εξοικονόμηση χαρτιού

---

<sup>169</sup> Huemann, M. (2016). *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization*. Routledge, London, σ. 88 - 89

- Ρύθμιση της θερμοκρασίας: η ρύθμιση της θερμοκρασίας των χώρων εργασίας κατά 3 ως 5 βαθμούς λιγότερο είναι πολύ σημαντική και ταυτόχρονα η ψύξη των εργασιακών χώρων με ανεμιστήρες μπορεί να συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας κατά 3% στο κόστος εξοικονόμησης ενέργειας
  - Αντικατάσταση λαμπτήρων: αν οι λαμπτήρες αντικατασταθούν από ενεργειακούς λαμπτήρες LED που διαρκούν 10 φορές περισσότερο, τότε εκτιμάται ότι το κόστος θα είναι 75% μειωμένο
  - Η αντικατάσταση των σταθερών υπολογιστών με laptop είναι πολύ χρήσιμη, διότι καταναλώνουν λιγότερη από τη μισή ενέργεια που χρειάζεται ένας σταθερός υπολογιστής. Ακόμη, οι οθόνες των υπολογιστών πρέπει να είναι μικρότερες κατά 2 ίντσες, ώστε να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας κατά 30%
- 170
- Κοινή χρήση αυτοκινήτων
  - Τηλεδιασκέψεις και εικονικές συνεντεύξεις
  - Απενεργοποίηση υπολογιστών μετά από λίγα λεπτά αδράνειας
  - Οικολογικός καθαρισμός του χώρου των γραφείων
  - Βιολογικός καφές
  - Ηλεκτρονική αρχειοθέτηση<sup>171</sup>.

Μετά από όλα τα παραπάνω, οι πρωτοβουλίες της πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η κινητήριος δύναμη της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και για το λόγο αυτό μπορεί να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης. Επομένως, οι πρωτοβουλίες της πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγούν πολλές φορές στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

<sup>170</sup> Hyatt, D. G., Berente, N., (2017). Substantive or symbolic environmental strategies? Effects of external and internal normative stakeholder pressures. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26(8), σ. 1212-1234.

<sup>171</sup> Joensuu, K., Mäkelä, M. and Onkila, T., (2018). *Contradictory stakeholder expectations for sustainability reporting—a social contract theory approach: Social Innovation and Sustainable Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, σ. 183

### 4.3: Πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα στρατηγικό εργαλείο που ονομάζεται Περιβαλλοντικό Σύστημα Διοίκησης (Environmental Management System), με στόχο να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα, το σύστημα αυτό παρέχει καλύτερο έλεγχο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και περιλαμβάνει δέσμευση και πολιτική, σχεδιασμό, εφαρμογή και μέτρηση με τρόπους που ταιριάζουν με την κουλτούρα του οργανισμού και τους μακροπρόθεσμους στόχους<sup>172</sup>. Με άλλα λόγια, οι πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν «ένα σύνολο διαδικασιών και πρακτικών που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να μειώσει τις περιβαλλοντικές του επιπτώσεις και να αυξήσει τη λειτουργική του απόδοση»<sup>173</sup>.

Οι πράσινες πρωτοβουλίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο «αναφέρεται σε παράγοντες που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της. Αυτοί οι παράγοντες επιτρέπουν στην παραγωγική οντότητα να δημιουργήσει περισσότερες πωλήσεις ή ανώτερα περιθώρια κέρδους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά»<sup>174</sup>. Κατά το παρελθόν, η διοίκηση προσωπικού σχετιζόταν απλώς με την επεξεργασία μισθοδοσίας και τις παροχές και τις αιτήσεις<sup>175</sup>.

Το βελτιωμένο ηθικό των εργαζόμενων και η ισχυρότερη δημόσια εικόνα είναι εκείνα που φέρνουν το πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό<sup>176</sup>. Ωστόσο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περνά μέσα από την αυξημένη εμπιστοσύνη των καταναλωτών, την πίστη των εργαζόμενων και την αυξημένη παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα η αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα και η διατήρηση των εργαζόμενων είναι πλεονεκτήματα που απορρέουν από τα οφέλη που έχει ένας οργανισμός<sup>177</sup>.

---

<sup>172</sup> Agrawal, S., Puri, R. (2021). *Green HRM: A Climate Conscious Route to Triple Bottom Line*. Berlin: SAGE Publishing, σ. 297

<sup>173</sup> Agrawal & Puri, R., οπ.π. (υποσημ. 172), σ. 298

<sup>174</sup> Agrawal & Puri, R., οπ.π. (υποσημ. 172), σ. 299

<sup>175</sup> Agrawal & Puri, R., οπ.π. (υποσημ. 172), σ. 300

<sup>176</sup> Agrawal & Puri, R., οπ.π. (υποσημ. 172), σ. 300

<sup>177</sup> Agrawal & Puri, R., οπ.π. (υποσημ. 172), σ. 298



Οι πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνονται στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και οι φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές παρέχουν προστιθέμενη αξία προς όλους<sup>178</sup>. Ωστόσο, λίγες επιχειρήσεις είναι εκείνες που έχουν υιοθετήσει την πράσινη στρατηγική μιας που η διαχείριση της οργανωτικής πράσινης στρατηγικής επηρεάζει και το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον<sup>179</sup>.

Με τους τρόπους που έχουν αναφερθεί παραπάνω για τη μετατροπή μιας επιχείρησης σε πράσινη επιχείρηση, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στη μείωση του κόστους<sup>180</sup>. Προς αυτή την κατεύθυνση, η πράσινη στρατηγική πρέπει να ενσωματωθεί στην κάθε επιχείρηση και αυτό συνεπάγεται κυρίως την οικοδόμηση της ατομικής συνείδησης που θέλει οι εργαζόμενοι να έχουν πράσινες ευαισθησίες ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να δημιουργεί στόχους οργανωτικής πράσινης στρατηγικής<sup>181</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, η αειφόρος ανάπτυξη είναι εκείνη που προσφέρει δέσμευση σχετικά με οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη, που ονομάζονται ως ‘τριπλή κατώτατη γραμμή’<sup>182</sup>. Η επιτυχία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνά μέσα από την ικανοποίηση των εργαζόμενων, καθώς συμβάλλει στην αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων<sup>183</sup>. Επομένως, αυτό που μένει να ερευνηθεί είναι η αποτελεσματικότητα των πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πάνω στο περιβάλλον.

---

<sup>178</sup> Alareeni, B., Hamdan, A. (2022). *Innovation of Businesses, and Digitalization during Covid-19 Pandemic*. Berlin: Springer Nature, σ. 39

<sup>179</sup> Alareeni & Hamdan, οπ.π. (υποσημ. 178), σ. 41

<sup>180</sup> Alareeni & Hamdan, οπ.π. (υποσημ. 178), σ. 42

<sup>181</sup> Alareeni & Hamdan, οπ.π. (υποσημ. 178), σ. 43

<sup>182</sup> Alareeni & Hamdan, οπ.π. (υποσημ. 178), σ. 44

<sup>183</sup> Alareeni & Hamdan, οπ.π. (υποσημ. 178), σ. 44

#### **4.4: Αποτελεσματικότητα των Πράσινων Πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πάνω στο περιβάλλον**

Σε μια αυστηρά ανταγωνιστική αγορά, η προσοχή στη διατήρηση του περιβάλλοντος και η εφαρμογή των φιλικών προς το περιβάλλον συμπεριφορών από την πλευρά των εργαζόμενων είναι εκείνες που ωθούν τους σημαντικούς δείκτες επένδυσης της εκάστοτε εταιρείας στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Οι πράσινες πρωτοβουλίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος στον εταιρικό κόσμο, διότι οι ηγέτες ανακαλύπτουν τρόπους για την προώθηση της βιωσιμότητας στον οργανισμό τους.

Τα θετικά των πράσινων πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντοπίζονται σε γενικές γραμμές στην ηθική πυξίδα ενός οργανισμού, διότι «τα αποτελέσματα [των ερευνών] αποκάλυψαν μια σημαντική θετική επίδραση των πρακτικών του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού στην Πράσινη καινοτομία των εργαζομένων, καθώς και στην περιβαλλοντική απόδοση. Επιπλέον, καταγράφηκαν θετικά αποτελέσματα, όπως η πράσινη αποζημίωση, η πράσινη διαχείριση και αξιολόγηση απόδοσης, η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη και η πράσινη πρόσληψη και επιλογή»<sup>184</sup>.

Συγκεκριμένα, η εφαρμογή των μέτρων των Πράσινων Πρωτοβουλιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πάνω στο περιβάλλον εστιάζεται στην κατανάλωση και τη διαχείριση των αποβλήτων με τρόπο, ώστε να υπάρχει η μακροπρόθεσμη προστασία του περιβάλλοντος<sup>185</sup>. Έτσι, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι εκείνη που παρακολουθεί και ελέγχει την παραγωγή και τη χρήση των υλικών, με στόχο τον περιορισμό των επιβλαβών αποτελεσμάτων της παραγωγής πάνω στο περιβάλλον<sup>186</sup>.

Ακόμη, η τεχνική της μέτρησης της απόδοσης είναι μια σημαντική στρατηγική πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έχει θετικά αποτελέσματα στη

---

<sup>184</sup> Kuo, K., Khan, T., Islam, S., Abdullah, F., Pradana, M., Kaewsang-on, R. (2022). Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Front. Psychol*, Vol. 13 (916723), σ. 1

<sup>185</sup> Kuo et al., (2022), οπ.π. (υποσημ. 184), σ. 4

<sup>186</sup> Kuo et al., (2022), οπ.π. (υποσημ. 184), σ. 4

διαχείριση του περιβάλλοντος<sup>187</sup>. Το αποτέλεσμα είναι το προσωπικό να μπορεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του σε σχέση με την αναμενόμενη περιβαλλοντική απόδοση και οι άνθρωποι είναι περισσότερο διατεθειμένοι να αλλάξουν τις συνήθειες τους ως απάντηση στους κρίσιμους παράγοντες που αξιολογήθηκαν μέσα από την πράσινη διαχείριση απόδοσης<sup>188</sup>.

Επιπλέον, η πράσινη πρόσληψη αποτελεί ένα μέτρο που υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη της περιβαλλοντικής ανάπτυξης οδηγεί σε συμπεριφορές που έχουν εξαιρετική απόδοση σε σχέση με το περιβάλλον<sup>189</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ειδικές πράσινες δεξιότητες των εργαζόμενων και η γενικότερη ευαισθησία προς το περιβάλλον θα ωφελήσουν περισσότερο, μιας που οι εργαζόμενοι που έχουν ιδιαίτερες γνώσεις σχετικά με το περιβάλλον συνδέονται με σημαντικές εταιρικές επιτυχίες στον τομέα της βελτίωσης του περιβάλλοντος<sup>190</sup>.

Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι οι πράσινες προσλήψεις συνεπάγονται την πράσινη εκπαίδευση, η οποία μεταφράζεται σε αμφίδρομες ροές επικοινωνίας και εκστρατείες εισαγωγής, κατάρτισης και ευαισθητοποίησης<sup>191</sup>. Το αποτέλεσμα είναι να υποστηρίζεται σημαντικά η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης. Με άλλα λόγια, «η πράσινη εκπαίδευση ενισχύει την ικανότητα του εργαζομένου να εντοπίζει τα προβλήματα που αφορούν το περιβάλλον, να έχει ένα ευρύ φάσμα γνώσεων σχετικά με δύσκολα προβλήματα που αντιμετωπίζει το περιβάλλον και μια αποτελεσματική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το περιβάλλον επηρέασε μέσω των εργασιακών τους πρακτικών. Η αναγνώριση για την πράσινη εκπαίδευση υποστηρίζει τις δεξιότητες των εργαζομένων να προβλέπουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα, να λαμβάνουν τις ανάλογες αποφάσεις και να αντιδρούν κατάλληλα μέσω των δραστηριοτήτων τους για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης»<sup>192</sup>.

---

<sup>187</sup> Enescu, D. (2019). *Green Energy Advances*. London: Books on Demand, σ. 275

<sup>188</sup> Enescu, οπ.π. (υποσημ. 187), σ. 276

<sup>189</sup> Enescu, οπ.π. (υποσημ. 187), σ. 277

<sup>190</sup> Enescu, οπ.π. (υποσημ. 187), σ. 278

<sup>191</sup> Pierson, J-M. (2015). *Large-scale Distributed Systems and Energy Efficiency: A Holistic View*. New Jersey: John Wiley & Sons

<sup>192</sup> Zaid, A. A., Jaaron, A. A. and Bon, A. T., (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, Vol. 204, σ. 970.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι εταιρείες αναπτύσσουν μια ολοκληρωμένη σχέση ανάμεσα στις πράσινες πρακτικές συμμετοχής και εκπαίδευσης, με στόχο τις πράσινες συμπεριφορές. Ειδικότερα, «η εμπλοκή, δηλαδή η αμφίδρομη επικοινωνία ρέει για να επιτρέψει στη διοίκηση να εισάγει τις πιο πρόσφατες περιβαλλοντικές αξίες στην επιχείρηση και έχει θετική επίδραση στην αναγνώριση της κατάλληλης δράσης. Οι πρακτικές πράσινης συμμετοχής προσφέρουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εξασκήσουν τις δεξιότητές τους και τις πράσινες γνώσεις τους και ως εκ τούτου, η περιβαλλοντική απόδοση του οργανισμού βελτιώνεται. Η τρίτη πρακτική σχετικά με το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό είναι η αποζημίωση και η πράσινη διαχείριση απόδοσης που δίνουν την εντύπωση ότι είναι μια αναδύομενη δραστηριότητα στις επιχειρήσεις»<sup>193</sup>.

Ακόμη, η περιβαλλοντική υποστήριξη των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα να βελτιωθεί η περιβαλλοντική απόδοση, διότι η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής πρακτικής στην αξιολόγηση της απόδοσης προσφέρει λεπτομερή δεδομένα και ενισχύει την εφαρμογή των πράσινων συμπεριφορών<sup>194</sup>. Σε γενικές γραμμές, είναι πολύ σημαντική η επιρροή συγκεκριμένων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης εντός της επιχείρησης και η επιρροή της περιβαλλοντικής απόδοσης, διότι δε θα μπορούσαν να υπάρχουν μόνο οι δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων, ταυτόχρονα θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι απαιτήσεις των εργαζομένων<sup>195</sup>.

Η έρευνα που έχει υλοποιηθεί δείχνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της περιβαλλοντικής απόδοσης και του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού<sup>196</sup>. Αυτή η διαπίστωση προκύπτει από την περιβαλλοντική συμμόρφωση και έχει τονιστεί η μακροπρόθεσμη παραγωγή μιας που επηρεάζει το οικοσύστημα<sup>197</sup>. Το αποτέλεσμα είναι οι οργανισμοί να είναι πολύ πιο έμπειροι στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν το περιβάλλον και έτσι να επιτυγχάνονται ισχυρά αποτελέσματα<sup>198</sup>.

---

<sup>193</sup>Yong, J. Y., Yusliza, M. Y. and Ramayah, T., (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29(1), σ. 217.

<sup>194</sup>Akram, F., Abrar, M. and Raza, S., (2019). A Role a Corporate Governance and Firm's Environmental Performance: A Moderating Role of Institutional Regulations. *International Journal of Management Studies*, Vol. 25(2), σ. 19-37.

<sup>195</sup> Akram, F., et al., οπ.π. (υποσημ. 194), σ. 25

<sup>196</sup> Akram, F., et al., οπ.π. (υποσημ. 194), σ. 27

<sup>197</sup> Akram, F., et al., οπ.π. (υποσημ. 194), σ. 28

<sup>198</sup> Akram, F., et al., οπ.π. (υποσημ. 194), σ. 29

Αυτό που δεν πρέπει να παραλείπεται είναι η καινοτομία που μπορεί να εφαρμοστεί μέσα από το πράσινο εργατικό δυναμικό. Αυτό συνεπάγεται ότι «η καινοτομία των πράσινων υπηρεσιών μεσολαβεί στη θετική σχέση μεταξύ της πράσινης οργανωτικής κουλτούρας και της περιβαλλοντικής απόδοσης»<sup>199</sup>. Μέσα από την καινοτομία του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού, οι νέες ιδέες που εφαρμόζονται στοχεύουν στην καλύτερη κάλυψη των αναγκών και έτσι δίνονται οι κατάλληλες απαντήσεις σε μια μεταβαλλόμενη κατάσταση που σχετίζεται με το περιβάλλον<sup>200</sup>.

Η υποβάθμιση του περιβάλλοντος και η κλιματική αλλαγή έχουν αυξήσει το άγχος των ενδιαφερόμενων σχετικά με την επικράτηση των περιβαλλοντικών προκλήσεων και έτσι καταβάλλονται προσπάθειες για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών ανησυχιών. Η περιβαλλοντική απόδοση είναι κρίσιμη για την προστασία του περιβάλλοντος και έτσι προάγεται η οργανωτική κουλτούρα και η ανάπτυξη της περιβαλλοντικής καινοτομίας. Η θετική συσχέτιση μεταξύ του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού και της διατήρησης του περιβάλλοντος είναι γεγονός μιας που η σπατάλη και η οργάνωση της επιχείρησης είναι εκείνες που συμβάλλουν στη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά και την οικειοθελή οργανωτική απόδοση.

---

<sup>199</sup> Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, σ. 49

<sup>200</sup> Schein, οπ.π. (υποσημ. 199), σ. 50

## 5. Μελλοντικές προκλήσεις

Το θέμα της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας προκαλεί αυξημένη ανησυχία μεταξύ των στελεχών επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων, των καταναλωτών και των μελετητών διαχείρισης. Καθώς αυτοί οι ενδιαφερόμενοι παλεύουν με τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από μια σειρά περιβαλλοντικών ζητημάτων, οι μελετητές και οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού άργησαν σχετικά να συμμετάσχουν στις συνεχιζόμενες συζητήσεις. Η κύρια υπόθεση στρέφεται προς μια πιο φιλική προς το περιβάλλον κοινωνία, η οποία δεν μπορεί να επιτευχθεί αν η έμφαση δίνεται μόνο στην υιοθέτηση της πράσινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Αντίθετα, αυτό πρέπει να συνδυαστεί με την προώθηση της πράσινης συμπεριφοράς σε έναν υπάλληλο ακόμη και στην ιδιωτική του ζωή. Υπάρχει επομένως ένα πλαίσιο για να εξηγήσουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσε να προωθηθεί μια πιο φιλική προς το περιβάλλον κοινωνία, διευκολύνοντας περιβαλλοντικά τη φιλική συμπεριφορά και στους δύο τομείς. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτής της προσέγγισης είναι η βελτίωση σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων, η δέσμευση και η διατήρηση της εργασίας.

Έτσι, πράσινη εργασιακή ζωή και η ισορροπία θα μπορούσαν να είναι σχετικές τόσο για τις εταιρείες, όσο και για τους εργαζόμενους. Επιπλέον, από τις έρευνες φαίνεται ότι οι διαστάσεις της εργασίας και της ιδιωτικής ζωής θα μπορούσαν να αλληλεπιδράσουν για να προωθήσουν μια ευρύτερη πορεία για το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιτυχία μιας πράσινης στρατηγικής ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής εξαρτάται για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους ώστε να είναι πράσινοι καταναλωτές και πώς θα μπορέσουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να φέρουν 'πράσινες' ιδέες, εμπειρίες και καινοτομίες στο χώρο εργασίας.

Δυο χρόνια μετά την έναρξη της νέας δεκαετίας, ο κόσμος φαίνεται αρκετά διαφορετικός από αυτόν που γνωρίζαμε το 2020. Στο διάστημα αυτό η ανθρωπότητα έζησε πολλά γεγονότα που τη συγκλόνισαν και σχετίζονται με την πανδημία, τις κοινωνικές ανατροπές και την οικονομική κρίση. Αυτά τα γεγονότα αναμόρφωσαν τη ζωή μας και τις συνήθειες μας, με αποτέλεσμα οι προβλέψεις για το μέλλον να

αλλάζουν. Οι αλλαγές στη βιομηχανία του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγάλες και επαναστατικές, διότι η πρόοδος της τεχνολογίας είναι μεγάλη.

Οι μελλοντικές προκλήσεις για το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό είναι οι ακόλουθες:

- Συγκερασμός μεταξύ εξ' αποστάσεως εργασία και εργασία από το γραφείο
- Η εμπειρία των εργαζόμενων είναι πολύ σημαντική
- Δια βίου μάθηση
- Χρήση της τελευταίας τεχνολογίας, με στόχο τη δημιουργία εμπιστοσύνης
- Προγράμματα για την ευεξία των εργαζόμενων
- Αύξηση της επικοινωνίας μέσω Διαδικτύου
- Έμφαση στην εσωτερική μετακίνηση
- Χρήση της τεχνητής νοημοσύνης κατά τη διαδικασία πρόσληψης<sup>201</sup>.

Αρχικά, το ζήτημα της εξ' αποστάσεως εργασίας είναι πολύ βοηθητικό στην περίπτωση του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς ο χρόνος που δαπανάται μέσα στα μέσα μαζικής μεταφοράς είναι πολύς και η μόλυνση αυξάνεται για τη μετακίνηση των εργαζόμενων<sup>202</sup>. Εξάλλου, η τηλεργασία είναι ένα ζήτημα που κάνει τους εργαζόμενους περισσότερο παραγωγικούς και τους χαρίζει περισσότερο χρόνο με την οικογένεια τους<sup>203</sup>. Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει να βρουν ένα συμβιβασμό που θα είναι επωφελής για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους<sup>204</sup>.

Στην περίπτωση των εργαζομένων που χρειάζεται να έχουν μεγάλη εμπειρία, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι *«οι εργοδότες έπρεπε να θέσουν την εμπειρία των εργαζομένων ως προτεραιότητα και να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους έχει όλα όσα χρειαζόταν για να χειριστεί τις ευθύνες του και να συμπεριφέρεται με σεβασμό στο*

---

<sup>201</sup> Tariq, S., Jan, F.A. and Ahmad, M.S. "Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management", *Quality and Quantity*, Vol. 50, No. 1, Springer, Berlin, 2016, σ. 237-269

<sup>202</sup> Tariq, S., όπ. π. (υποσημ. 201), σ. 239

<sup>203</sup> Tariq, S., όπ. π. (υποσημ. 201), σ. 239

<sup>204</sup> Tariq, S., όπ. π. (υποσημ. 201), σ. 239

περιβάλλον. Επομένως, η εμπειρία συνοδεύει και το θέμα παροχής στους εργαζομένους με τον απαραίτητο εξοπλισμό, τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι και τα προγράμματα ευεξίας»<sup>205</sup>.

Αλληλένδετο με τα προηγούμενα είναι και το θέμα της δια βίου μάθησης, το οποίο συμβάλλει στη διαχείριση του περιβάλλοντος με σεβασμό<sup>206</sup>. Το τελευταίο διάστημα πολλοί άνθρωποι έμαθαν μια νέα γλώσσα και αύξησαν τις δεξιότητες τους, με αποτέλεσμα να έρθει η επαγγελματική βελτίωση και η κάθε επιχείρηση να θέσει νέο πλεονέκτημα για τη διαχείριση της πορείας της με σεβασμό προς το περιβάλλον<sup>207</sup>. Για παράδειγμα, τα σεμινάρια των χημικών μηχανικών αυξήθηκαν κατά 10% την τελευταία τριετία. Συνεπώς, μια από τις κυριότερες τάσεις του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2023 είναι η επένδυση σε δεξιότητες και η δημιουργία ηλεκτρονικών βιβλιοθηκών, όπως επίσης και ηλεκτρονικών μαθημάτων που θα φανούν όλα αυτά χρήσιμα στη δια βίου μάθηση<sup>208</sup>.

Επίσης, είναι προφανές ότι η μεγαλύτερη πρόσβαση των εργαζόμενων στην τεχνολογία αιχμής είναι πολύ ενθαρρυντική για το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό<sup>209</sup>. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να παρακολουθούν την πρόοδο τους και να γίνονται περισσότερο αποδοτικοί χωρίς το άγχος της απόλυσης<sup>210</sup>. Η απόλυση είναι εκείνη που θα δαπανήσει περισσότερους πόρους για την πρόσληψη νέων εργαζόμενων, για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας. Επομένως, είναι αναγκαία η χρήση των νέων τεχνολογιών<sup>211</sup>.

Στη συνέχεια πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν και τα προγράμματα για την ευεξία των εργαζόμενων. Στη μετά - COVID - 19 εποχή τα προγράμματα ευεξίας είναι πολύ σημαντικά για την υγεία των εργαζόμενων και επειδή η πανδημία δεν άφησε κανέναν αλώβητο, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις μεθόδους που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους για να αντιμετωπίσουν τη νέα σφαίρα πραγματικότητας

---

<sup>205</sup> Wagner, M. (2013), “ ‘Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 3, Springer, Berlin, 2013, σ. 443-456.

<sup>206</sup> Wagner, M. et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 444

<sup>207</sup> Wagner, M. et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 445

<sup>208</sup> Wagner, M. et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 446

<sup>209</sup> Wagner, M. et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 447

<sup>210</sup> Wagner, M. et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 447

<sup>211</sup> Wagner, M et al., όπ. π. (υποσημ. 205), σ. 448



με φιλικό τρόπο προς το περιβάλλον<sup>212</sup>. Αυτό που μας προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση και αποτελεί μέθοδο βελτίωσης του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η στάση που θα κρατήσει η εκάστοτε επιχείρηση μέσω του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς «η επιφύλαξη ρύπανσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η διαχείριση προϊόντων ως κοινές πρακτικές για διεθνείς εταιρείες [προτείνονται]. Οι οργανισμοί πρέπει να αγκαλιάσουν τις αλλαγές όπως και όταν συμβαίνουν ανάλογα με την ευημερία των ανθρώπινων πόρων και να θέτουν στόχους ή στρατηγικές που βασίζονται στην εμπειρία και να αποφεύγουν μελλοντικά προβλήματα. [Υπό αυτό το πρίσμα] οι στρατηγικές του οργανισμού έχουν ρυθμιστεί για να εκπληρώσουν τις επιθυμίες του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού και την κατανομή των άλλων πόρων με μια ακριβή μέθοδο στην ακριβή περίοδο για τη διάδοση των προκαθορισμένων στρατηγικών. Υπάρχουν πολλές εξελίξεις στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λόγω της εποχής της Στρατηγικής Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό, καθώς και στο στάδιο του κύκλου ζωής του ανθρώπινου δυναμικού»<sup>213</sup>.

Η αύξηση της επικοινωνίας μέσω Διαδικτύου είναι ακόμη μια πρόταση, διότι η εξ' αποστάσεως εργασία είναι εκείνη που θα ενισχύσει την επικοινωνία με τις ομάδες που εργάζονται από το σπίτι. Έτσι, οι εικονικές συναντήσεις μπορούν να γίνουν κανόνας και οι εταιρείες θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πρόκληση αυτή, μιας που «θα πρέπει να επενδύσουν σε τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας που επιτρέπει συνεντεύξεις βίντεο, συνεχή εικονική επικοινωνία και συναντήσεις»<sup>214</sup>. Άρα, οι πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μέρος των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ενός οργανισμού και μπορούν να βοηθήσουν στην καθοδήγηση αυτής της εικόνας<sup>215</sup>. Για το ηλικιωμένο προσωπικό, η πράσινη πρόσληψη είναι κρίσιμης σημασίας, ενώ η πράσινη εκπαίδευση είναι κατάλληλη για το νεότερο προσωπικό<sup>216</sup>. Αυτό αναφέρεται ως 'οργανωτική αιτιολόγηση για τη βιωσιμότητα'<sup>217</sup>.

---

<sup>212</sup> Elia, V., Gnoni, M.G. and Tornese, F., "Measuring circular economy strategies through index methods: a critical analysis", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, Elsevier, Amsterdam, 2017, σ. 2741-2751.

<sup>213</sup> Elia, V., et al., όπ. π. (υποσημ. 212), σ. 2742

<sup>214</sup> Elia, V., et al., όπ. π. (υποσημ. 212), σ. 2743

<sup>215</sup> Elia, V., et al., όπ. π. (υποσημ. 212), σ. 2743

<sup>216</sup> Elia, V., et al., όπ. π. (υποσημ. 212), σ. 2744

<sup>217</sup> Elia, V., et al., όπ. π. (υποσημ. 212), σ. 2744

Προχωρώντας στην περίπτωση της εσωτερικής μετακίνησης, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να ανανεώνουν το προσωπικό τους, μέσα από την εύρεση νέων ταλέντων και για το λόγο αυτό πρέπει να είναι επινοητικοί. Στα πλαίσια των πράσινων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις «πριν αποφασίσουν να αναζητήσουν νέους υποψηφίους, οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα πρέπει να πραγματοποιήσουν μια ανάλυση που μπορεί να δείξει αν το ταλέντο που χρειάζονται είναι ήδη εκεί. Όταν ένας υπάλληλος δεν είναι πλήρως συμβατός με μια νέα κενή θέση μπορεί να υποβληθεί σε ανανέωση δεξιοτήτων, κάτι που θα του παρείχε τις απαραίτητες δεξιότητες και αυτό είναι υπέρ της πράσινης δραστηριότητας που προωθεί η εκάστοτε επιχείρηση και το τμήμα του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού»<sup>218</sup>.

Τέλος, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης είναι ενδεικτικό της βοήθειας που δίνει η τεχνολογία στην επιχειρηματικότητα σήμερα. Η πρόταση- πρόκληση που μπορεί να τεθεί για το μέλλον του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με το γεγονός ότι οι εταιρείες που υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη θα μπορούν να αναλύουν βιογραφικά και να ενσωματώνουν υποψηφίους με μεγαλύτερη ευκολία και ακρίβεια<sup>219</sup>. Παρ' όλο που, το 17% των οργανισμών χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, ακόμη ένα 30% θα τη χρησιμοποιεί μέχρι το 2023<sup>220</sup>.

Εκτός, όμως, από τα παραπάνω που έχουν περιγραφεί ως μελλοντικές προκλήσεις υπάρχουν και άλλες που μπορεί να κατατεθούν<sup>221</sup>. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο των προσλήψεων ατόμων σε επιχειρήσεις με πράσινο προφίλ, οι υποψήφιοι οφείλουν να δίνουν προσοχή στο περιβάλλον και τις πρακτικές διαχείρισης και απόδοσης των εταιρειών, με στόχο να χρησιμοποιούν τέτοιες πληροφορίες όταν αναζητούν εργασίες<sup>222</sup>. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι

---

<sup>218</sup> Dangelico, R.M., "Improving firm environmental performance and reputation: the role of employee green teams", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24 No. 8, Wiley Online Library, Santa Barbara, 2015, σ. 735-749

<sup>219</sup> Dangelico, R.M. όπ. π. (υποσημ. 218), σ. 736

<sup>220</sup> Dangelico, R.M. όπ. π. (υποσημ. 218), σ. 737

<sup>221</sup> Sharifa, K. & Mohammed, O. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *J. Clean. Prod.*, 2019, σ. 234

<sup>222</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 234

έχουν τη φήμη ως πράσινοι εργοδότες και αυτό θα είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης ταλέντων<sup>223</sup>.

Ακόμη, για τους σημερινούς εργαζόμενους, η παρουσία αυστηρών μετρήσεων για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος είναι εφικτή και οι επιδόσεις σηματοδοτούν ότι η περιβαλλοντική ρητορική μπορεί να υποστηρίξει τη γνώση<sup>224</sup>. Οι προσεγγίσεις για τη μέτρηση της περιβαλλοντικής απόδοσης περιλαμβάνουν την υιοθέτηση μετρήσεων σε επίπεδο εταιρείας για την αξιολόγηση της απόκτησης πόρων, της χρήσης και της σπατάλης, την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση των ροών πόρων και τη διεξαγωγή επιτόπιων ελέγχων που παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες να εντοπίζουν προβλήματα, ενώ συλλέγουν πληροφορίες και σχόλια σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της επιχείρησης<sup>225</sup>.

Η ύπαρξη μετρήσεων για την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιδόσεων φαίνεται να είναι απαραίτητος προάγγελος της χρήσης τέτοιων μετρήσεων για τη διαχείριση εργαζομένων<sup>226</sup>. Μπορεί παράλληλα να γίνει έρευνα σχετικά με το πώς μπορεί να υπάρξει καλύτερη χρήση μετρήσεων διαχείρισης απόδοσης ως στοιχείο της αξιολόγησης απόδοσης και χρειάζεται αυτό, ώστε να βελτιώσουμε την κατανόησή μας για την πιο αποτελεσματική διαδικασία ανάπτυξης και την εφαρμογή μιας προσέγγισης για τη λογοδοσία των εργαζομένων<sup>227</sup>.

Επιπλέον είναι απαραίτητο όλα αυτά να πληρούν τα κριτήρια της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας και της δικαιοσύνης, της αποτελεσματικής απόδοσης και οι αξιολογήσεις να παρέχουν χρήσιμη ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους που θα υποστηρίζουν συνεχείς βελτιώσεις στο περιβαλλοντικό αποτέλεσμα της επιχείρησης<sup>228</sup>. Τα ζητήματα που πρέπει να διερευνηθούν περιλαμβάνουν τον τρόπο εξισορρόπησης μετρήσεων που εστιάζουν σε περιβαλλοντικές συμπεριφορές με μετρήσεις και δείχνουν τον τρόπο μέσα από τον οποίο μπορεί να κατανεμηθεί η ευθύνη

---

<sup>223</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 234

<sup>224</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 234

<sup>225</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 236

<sup>226</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 236

<sup>227</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 236

<sup>228</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 236

μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα του οργανισμού<sup>229</sup>. Ακόμη, υπάρχουν περιβαλλοντικές επιδόσεις για τη χρήση τέτοιων μετρήσεων για δραστηριότητες, όπως η ρύθμιση στόχων απόδοσης, η παροχή αναγνώρισης, ο καθορισμός της αποζημίωσης και της επιρροής της επαγγελματικής ανέλιξης<sup>230</sup>.

Δεν πρέπει να παραλείπεται ότι η εκπαίδευση και η μάθηση είναι απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να μελετηθούν για μελλοντική χρήση<sup>231</sup>. Όταν οι διευθυντές καθορίζουν ότι η οργανωτική αλλαγή είναι απαραίτητη, οι δραστηριότητες κατάρτισης είναι συχνά μεταξύ των πρώτων τομέων που αναφέρονται στο πράσινο εργατικό δυναμικό<sup>232</sup>. Έρευνα των πεποιθήσεων των μάνατζερ σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές της διοίκησης που έχουν ως αποτέλεσμα τη συμμετοχή των εργαζομένων σε πράσινες πρακτικές αποκάλυψε ότι η περιβαλλοντική κατάρτιση και εκπαίδευση είναι απαραίτητη, διότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι υπεύθυνοι για τα περιβαλλοντικά αποτελέσματα<sup>233</sup>. Σε όλα αυτά μπορεί να προστεθεί ότι η περιβαλλοντική εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο διαδεδομένη, οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να το κάνουν με στόχο να υιοθετήσουν μια ποικιλία προσεγγίσεων κατάρτισης δημιουργώντας έτσι ευκαιρίες για έρευνα που αξιολογούν τις προκλήσεις και τις επιτυχίες των διαφορετικών προσεγγίσεων<sup>234</sup>. Τελικά, είναι προβλέψιμο ότι τα στελέχη θα περιμένουν από τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να παράσχουν αποδεικτικά στοιχεία για να αποδείξουν την οικονομική χρησιμότητα των επενδύσεων της εταιρείας στην περιβαλλοντική εκπαίδευση<sup>235</sup>. Επίσης, υπάρχουν μελέτες περίπτωσης που επεξηγούν τον τρόπο διεξαγωγής τέτοιων αναλύσεων και αυστηρών μελετών αξιολόγησης και τεκμηριώνουν πώς η εκπαίδευση μπορεί να αλλάξει τόσο τις συμπεριφορές, όσο και τα περιβαλλοντικά αποτελέσματα<sup>236</sup>.

Στο ίδιο πλαίσιο τίθεται και το ζήτημα των χρηματικών ανταμοιβών που θεωρείται ένα ισχυρό εργαλείο υποστήριξης και δραστηριοτήτων περιβαλλοντικής

---

<sup>229</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 237

<sup>230</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 237

<sup>231</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 237

<sup>232</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 238

<sup>233</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 238

<sup>234</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 238

<sup>235</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 238

<sup>236</sup> Sharifa & Mohammed, όπ. π. (υποσημ. 221), σ. 238

διαχείρισης<sup>237</sup>. Για διευθυντικά στελέχη το κίνητρο για όλα αυτά είναι η πληρωμή για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων και αυτό μπορεί να βοηθήσει στην εστίαση της προσοχής και την αναζωογόνηση των προσπαθειών που στοχεύουν στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων<sup>238</sup>. Μεταξύ των πολλών διαθέσιμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές θεωρούνται συχνά ως το πιο ισχυρό μέσο για τη σύνδεση των οργανωτικών συμφερόντων με τους εργαζομένους και τα ενδιαφέροντα τους<sup>239</sup>. Οι διευθυντές γενικά υποθέτουν ότι τα κίνητρα και οι ανταμοιβές μπορούν να κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων στις πιο σημαντικές πτυχές της εργασίας τους και να τους παρακινήσουν να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια<sup>240</sup>. Οι κακοσχεδιασμένες πρακτικές αμοιβής μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεριφορές εργαζομένων που μεγιστοποιούν την απόδοση που μετράται, ενώ είναι επιζήμια για τα συμφέροντα του εργοδότη, των πελατών ή/και της ευρύτερης κοινωνίας<sup>241</sup>. Πολύ συχνά, τα κίνητρα ενθαρρύνουν τα στελέχη να χρησιμοποιούν λογιστικά και άλλα κόλπα για να επιτύχουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, τα οποία εμπλουτίζονται<sup>242</sup>. Τα συστήματα αποζημίωσης συνδέουν τις ανταμοιβές με την απόδοση περιβαλλοντικών στόχων και είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι τα κακώς σχεδιασμένα κίνητρα μπορεί να κάνουν τους εργαζόμενους να αποφύγουν να αναφέρουν τα περιβαλλοντικά προβλήματα<sup>243</sup>.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ακόμη ένα πεδίο που θεωρείται βασικός καθοριστικός παράγοντας και δείκτης επιτυχίας ή αποτυχίας προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης σε εταιρείες<sup>244</sup>. Η κουλτούρα ενός οργανισμού ενσωματώνει τις κύριες παραδοχές, αξίες, σύμβολα και δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό που αντικατοπτρίζουν αυτό που οι εργαζόμενοι και οι κορυφαίοι στη Διοίκηση αναφέρονται ως θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας<sup>245</sup>. Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι κεντρικής σημασίας για μια πράσινη οργανωτική

---

<sup>237</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 240

<sup>238</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 240

<sup>239</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 240

<sup>240</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 241

<sup>241</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 242

<sup>242</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 242

<sup>243</sup> Sharifa & Mohammed, *όπ. π.* (υποσημ. 221), σ. 242

<sup>244</sup> Javed, F.; Cheema, S. An empirical investigation on the impacts of the adoption of green HRM in the agricultural industry. *J. Internet Bank. Commer.* 2017, Vol.5, No 12, σ. 3-8

<sup>245</sup> Javed & Cheema, *όπ. π.* (υποσημ. 244), σ. 4

κουλτούρα<sup>246</sup>. Εκτός από την έλλειψη υποστήριξης της ανώτατης διοίκησης, οι ειδικοί εντόπισαν άλλα εμπόδια που συχνά εμποδίζουν το πρασίνισμα της κουλτούρας του οργανισμού<sup>247</sup>. Ωστόσο, χρειάζεται πολύ περισσότερη έρευνα για να καταλάβουμε τον τρόπο μέσα από τον οποίο οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να μετριάσουν αυτά τα εμπόδια και να προωθήσουν μια πράσινη οργανωτική κουλτούρα<sup>248</sup>. Ένας στόχος για έρευνα περιστρέφεται γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να αναπτύξει μια βαθύτερη κατανόηση του τρόπου μέσα από τον οποίο οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού θα συμβάλλουν στην πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα<sup>249</sup>. Μια τέτοια έρευνα απαιτεί την ανάπτυξη έγκυρων μέτρων πράσινης οργανωτικής κουλτούρας και μπορεί επίσης να προκύψουν γνώσεις από πολυεπίπεδες μελέτες που εξετάζουν πώς οι εθνικοί πολιτισμοί επηρεάζουν την πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα<sup>250</sup>. Όσον αφορά τις πολυεθνικές ενδέχεται να υπάρξουν περισσότερες προκλήσεις, διότι οι διαφορετικοί πολιτισμοί ενδέχεται να παρουσιάζουν ιδιαίτερες προκλήσεις, καθώς προσπαθούν να δημιουργήσουν μια πράσινη οργανωτική κουλτούρα που είναι εξίσου κατάλληλη και αποτελεσματική σε όλο τον κόσμο<sup>251</sup>.

Η δυναμικά αναπτυσσόμενη οικονομία της αγοράς μας είναι μάρτυρας ενός αυξανόμενου ενδιαφέροντος για την έννοια της επιχειρηματικής διαχείρισης που περιλαμβάνει συνειδητές δραστηριότητες που προσανατολίζονται όχι μόνο στα οικονομικά κέρδη και τις οικονομικές πτυχές, αλλά και στα κοινωνικά – οικολογικά συμφέροντα. Η προσέγγιση αυτή δείχνει ότι η καθοδήγηση προκύπτει μέσα από τις αρχές της περιβαλλοντικής εταιρικής ευθύνης, αλλά οι προκλήσεις για να υλοποιηθούν χρειάζεται να υπάρχει δέσμευση από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι προκλήσεις θα μπορέσουν να είναι περισσότερο βιώσιμες, όταν η οικολογική συνείδηση των εργαζόμενων αναπτυχθεί επαρκώς.

Από όλα τα παραπάνω απορρέει ότι τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν μια σαφή τάση αύξησης των τεχνικών περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων με την

---

<sup>246</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 4

<sup>247</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 5

<sup>248</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 5

<sup>249</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 5

<sup>250</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 6

<sup>251</sup> Javed & Cheema, όπ. π. (υποσημ. 244), σ. 6

πάροδο του χρόνου, ενώ αποκαλύπτουν επίσης βραδύτερη ανάπτυξη στην υλοποίηση των οργανωτικών και περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων. Αναμενόμενα, οι μεγαλύτερες εταιρείες είχαν περισσότερες πιθανότητες να συμμετάσχουν ενεργά στην περιβαλλοντική διαχείριση μιας που τα στελέχη που απασχολούνται από τις επιχειρήσεις είχαν περισσότερο ενεργή περιβαλλοντική διαχείριση. Συναφές με τα προηγούμενα είναι και το γεγονός ότι εφαρμόζοντας αυτή τη λογική στο περιβάλλον, οι αντίστοιχες στρατηγικές διαχείρισης που επιδιώκουν μια στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της καινοτομίας που σχετίζεται με το περιβάλλον μπορεί να διαπιστώσει ότι είναι χρήσιμο να αυξηθεί η μοναδικότητά τους με την πρόσληψη εργαζομένων που είναι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι και επίσης ιδιαίτερα αφοσιωμένοι, καθώς παρακινούνται να βελτιώσουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα του οργανισμού. Εναλλακτικά, η επιδίωξη μιας περιβαλλοντικής στρατηγικής μείωσης του κόστους μπορεί να διαπιστώσει ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πρακτικές του πράσινου εργατικού δυναμικού. Ο στόχος αυτός είναι η παροχή κατάρτισης και κινήτρων για την ενθάρρυνση της ανακύκλωσης και τη διαχείριση των απορριμμάτων, όπως επίσης και την υποστήριξη των ευέλικτων ωραρίων που θα προέρθουν από την τηλεργασία και τη μείωση των μεγάλων αποστάσεων.

Άρα, ο στόχος ευθυγράμμισης μεταξύ επιχειρηματικών στρατηγικών, πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και περιβάλλοντος και οι πολιτικές διαχείρισης απαιτούν μια εξελιγμένη κατανόηση της εναλλακτικής λύσης σχετικά με τις στρατηγικές διαδρομές που μπορούν να ακολουθήσουν οι περιβαλλοντικά βιώσιμες επιχειρήσεις. Διαφορετικά σενάρια πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι κατάλληλα ανάλογα με το αν η επιχειρηματική στρατηγική δίνει έμφαση, για παράδειγμα, σε βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, στην πρόοδο της τεχνολογίας ή στην ανάπτυξη των νέων αγορών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σήμερα, υπάρχει αυξανόμενη ευαισθητοποίηση στην πολιτική σφαίρα και στο ευρύ κοινό για την ανάγκη για τη μείωση των επιπτώσεων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων στο περιβάλλον. Η κατανόηση της ευπάθειας των συστημάτων οδήγησαν στην εισαγωγή πολιτικών μετριασμού της κλιματικής αλλαγής και προσαρμογής σε ορισμένα μέρη του κόσμου και των αυξανόμενων προσπαθειών στην κορυφή της ατζέντας διεθνούς και εσωτερικής πολιτικής. Το κλειδί κρύβεται στο ερώτημα σχετικά με τον τρόπο που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το συγκεκριμένο ζήτημα της κλιματικής αλλαγής. Έτσι, θεωρείται ότι τα ρυθμιστικά μέτρα θα επηρεάσουν τις αγορές εργασίας, το εργατικό δυναμικό και τους κοινωνικούς φορείς σε τοπικό επίπεδο.

Οι εθνικές και περιφερειακές κυβερνήσεις πρέπει να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη διασφάλιση ότι το πλεονέκτημα πρώτης κίνησης των χωρών στην τεχνολογία χαμηλών εκπομπών άνθρακα χρησιμοποιείται συστημικά για την τόνωση της δημιουργίας θέσεων εργασίας μέσω συντονισμού της πολιτικής απασχόλησης, της αναβάθμισης δεξιοτήτων και καινοτομίας. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει επίσης να έχουν επίγνωση των συνεπειών της κατάργησης υποστήριξης, όπως οι επιδοτήσεις και η τροφοδοσία και τα τιμολόγια των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή της πράσινης πολιτικής. Οι περιφερειακές κυβερνήσεις πρωτοστατούν στην παροχή ολοκληρωμένων και οργανωμένων απαντήσεων δεξιοτήτων αναπτύσσοντας επιτυχημένες πρωτοβουλίες δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που πέτυχαν εντυπωσιακά αποτελέσματα και θα μπορούσαν να θεωρηθούν βέλτιστες πρακτικές. Η δημιουργία δικτύων περιφερειακών κέντρων κατάρτισης μέσα από συντονισμένα δίκτυα για τη δημιουργία συνεργειών και τη διάδοση τέτοιων βέλτιστων πρακτικών θα βελτιώνει τη συμβολή στην πορεία και το σχεδιασμό και την κινητικότητα των εργαζομένων μεταξύ των περιφερειών.

Η ανάπτυξη του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια κουβέντα που έχει μπει στα χείλη όλων μας και πολλαπλασιάζεται με το πέρασμα του χρόνου. Ωστόσο, σε ερευνητικές εργασίες φαίνεται ότι η περιβαλλοντική διαχείριση και η βιώσιμη ανάπτυξη αυξάνεται ολοένα σε όλο τον κόσμο. Στις μέρες μας, το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό δεν περιλαμβάνει μόνο την ευαισθητοποίηση για τις περιβαλλοντικές



υποθέσεις, αλλά αντιπροσωπεύει και την κοινωνικο - οικονομική ευημερία, τόσο του οργανισμού, όσο και των εργαζόμενων με μια ευρύτερη προοπτική. Το τμήμα του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία πράσινου εργατικού δυναμικού που κατανοεί και εφαρμόζει την πράσινη πρωτοβουλία. Παράλληλα, η πράσινη πρωτοβουλία διατηρεί τους πράσινους στόχους σε όλη τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης και αποζημίωσης, ενώ παράλληλα αναφέρεται στις πολιτικές και τις πρακτικές που κάνουν τους οργανισμούς να κινούνται προς όφελος του ατόμου, της κοινωνίας και του φυσικού περιβάλλοντος.

Γενικότερα, το πρώτο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί εστιάζεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία που βοηθά στη δημιουργία πράσινου εργατικού δυναμικού και συμβάλλει στην υιοθέτηση μιας πράσινης κουλτούρας σε ένα οργανισμό. Αυτή η πρωτοβουλία μπορεί να διατηρήσει τους πράσινους στόχους και έτσι να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία κουλτούρας βιωσιμότητας εντός μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείριση του είναι καθοριστικής σημασίας για την εκπλήρωση των στόχων του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού. Άλλο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί σχετίζεται με το γεγονός ότι οι οργανισμοί γενικώς κατευθύνουν τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού σε συστήματα που συνάδουν με την κουλτούρα και την επιχειρηματική τους στρατηγική. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι πράσινες πρωτοβουλίες είναι μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Είναι αλήθεια ότι σήμερα οι οργανισμοί εφαρμόζουν και ενσωματώνουν πράσινες πρωτοβουλίες, αλλά χρειάζονται ακόμη πολλά βήματα για την εδραίωση των πρακτικών του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το δεύτερο γενικότερο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί σχετίζεται με την εστίαση στην καθιέρωση της οικονομικής αξίας των κατάλληλα σχεδιασμένων συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού αυξάνοντας έτσι τη σημασία των επενδυτών ως ενδιαφερόμενων μερών πρωταρχικού ενδιαφέροντος. Εστιάζοντας σε τόση προσπάθεια σχετικά με την επίδειξη της οικονομικής αξίας των συστημάτων, η ουσιαστική κριτική που μπορεί να προκύψει προέρχεται από οργανισμούς αλληλεξαρτώμενους με ένα μεγαλύτερο σύνολο ενδιαφερομένων.

Από τα επιμέρους κεφάλαια, τα συμπεράσματα που εξάγονται εστιάζονται στην αναγκαιότητα σύμπλευσης των αρχών Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και των πράσινων πρωτοβουλιών που έχουν αναλάβει τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Εξάλλου, οι δείκτες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έδειξαν ότι το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό οδηγεί στη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτό συνεπάγεται ότι τα πλεονεκτήματα από τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες είναι εμφανή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αποτελεσματικότητα των πράσινων πρωτοβουλιών διοίκησης είναι εφικτή και μεγάλη. Σε όλα αυτά δεν πρέπει να παραβλέπει κανείς ότι οι μελλοντικές προτάσεις ανοίγουν το δρόμο για περισσότερη έρευνα και εφαρμογή νέων πρακτικών στον τομέα αυτό.

Ωστόσο, αυτή η μελέτη έχει περιορισμούς που παρέχουν ευκαιρίες για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες. Πρώτον, θα ήταν πολύ χρήσιμο να γίνουν έρευνες με βάση συγκεκριμένες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους ή ακόμη και πολυεθνικές, ώστε να ερευνηθεί αν πράγματι το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό έχει μπει σε εφαρμογή και πώς αξιολογείται η πρόοδος και η συμπεριφορά των 'πράσινων' υπαλλήλων. Δεύτερον, τα δεδομένα οφείλουν να προέρχονται από πολλές και διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις, έτσι ώστε να μπορούν να γενικευτούν τα αποτελέσματα των ερευνών μας. Επομένως, το δείγμα μελέτης πρέπει να είναι μεγάλο. Τρίτον, η έρευνα που θα γίνει πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προβλέψει την εξέλιξη του φαινομένου με την πάροδο του χρόνου και όχι μόνο με ποιον τρόπο λειτουργεί το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό στη σύγχρονη εποχή. Σε αυτή την κατεύθυνση θα βοηθήσει πολύ και η προσθήκη νέων μεταβλητών που θα συμβάλλουν στην έρευνα περισσότερο. Για παράδειγμα, το πράσινο κλίμα δέσμευσης και η υποστήριξη της πράσινης οργάνωσης είναι παράγοντες που πρέπει να ερευνηθούν στο μέλλον. Τέλος, η μελλοντική έρευνα μπορεί να εξετάσει το μοντέλο του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού σε διάφορους τομείς υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα την τριτοβάθμια εκπαίδευση, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και την υγειονομική περίθαλψη. Οι διαφορές που θα εντοπιστούν είναι μια καλή ευκαιρία για να εντοπιστούν και νέες θεωρίες σχετικές με την πράσινη ανάπτυξη.

Άλλα ερωτήματα που μπορούν να παρατεθούν για ανάλυση στο μέλλον είναι πώς οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να παίξουν πιο στρατηγικό ρόλο και να είναι πρόθυμοι να προωθήσουν τακτικές για την υποστήριξη της περιβαλλοντικής

βιωσιμότητας. Παράλληλα, είναι έτοιμο το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού να ενσωματώσει την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και να ερμηνεύσει τι σημαίνει «στρατηγικός ανθρώπινος πόρος;».

Επιπλέον, είναι πολύ χρήσιμο να φανερωθεί η στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα που παράγουν αξία μέσω της επιρροής τους στη δημιουργία, την παραγωγή και την παράδοση των αγαθών και των υπηρεσιών. Άρα, ο συμβολικός ρόλος των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού έχει σπάνια εξεταστεί και έτσι ανοίγεται ένα νέο πεδίο μπροστά μας.

Επιπρόσθετα, η ζήτηση με γνώμονα τους καταναλωτές για καθαρότερα προϊόντα (αγαθά και υπηρεσίες), ως αποτέλεσμα της αυξημένης κοινωνικής ευαισθητοποίησης είναι ένα θέμα που έχει πολλές πτυχές που θα πρέπει να ερευνηθούν. Η κοινωνική ευαισθητοποίηση για τους κινδύνους της κλιματικής αλλαγής θα αποτελέσει βασικό μοχλό των αλλαγών στις αγορές εργασίας. Η κλιματική αλλαγή έχει ήδη αρχίσει να τροποποιεί τις προτιμήσεις και τις συνήθειες των καταναλωτών. Ο άμεσος αντίκτυπος αυτού του θέματος θα είναι η μειωμένη ζήτηση για προϊόντα που θεωρούνται επιβλαβή για το περιβάλλον είτε στην τελική τους χρήση, είτε στη μέθοδο παραγωγής, καθώς και αύξηση της ζήτησης για ενεργειακή απόδοση και μη ρυπογόνα προϊόντα.

Η έρευνα αυτή βοηθά την επιστημονική κοινότητα μέσα από τις προτάσεις που καταθέτει για τη βελτίωση των οργανισμών που διαθέτουν τη στόχευση για πράσινη ανάπτυξη. Στις μέρες μας ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών ασκεί πράσινες μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και έτσι εξάγονται πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από άλλους οργανισμούς. Οι κορυφαίες εταιρείες σε όλο τον κόσμο αρχίζουν να μετατοπίζονται από την εξάρτησή τους από διαδικασίες που εκμεταλλεύονται το περιβάλλον προς εκείνες που είναι περιβαλλοντικά βιώσιμες. Αλλαγές στις εταιρικές προοπτικές για το περιβάλλον γίνονται εμφανείς σε γραπτές δηλώσεις πολιτικής και «περιβαλλοντικούς» τίτλους εργασίας, γιατί η προσοχή είναι αφιερωμένη στη διαχείριση των σχέσεων με περιβαλλοντικές ομάδες, στρατηγικές μάρκετινγκ, αποφάσεις για επενδύσεις κεφαλαίου, ελεγκτικές πρακτικές, σχεδιασμό νέων προϊόντων και διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής.

Η οικονομική αναδιάρθρωση που θα επιφέρει η καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής θα απαιτήσει σημαντικές παρεμβάσεις (πολιτικές και ρυθμιστικές) προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες. Ως αποτέλεσμα, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής αντιμετωπίζουν διττή πρόκληση: διαχείριση της μετάβασης και παροχή πράσινης ανάπτυξης. Η μεταβατική βοήθεια θα είναι ιδιαίτερα σημαντική και η σημασία για τις περιοχές με υψηλή συγκέντρωση βιομηχανιών παραγωγής υψηλών εκπομπών, θα απαιτήσει την υιοθέτηση ενεργούς αγοράς εργασίας και κοινωνικών προγραμμάτων και πολιτικών προστασίας.

Στο μέλλον, κάθε δουλειά θα είναι μια πράσινη δουλειά συμβάλλοντας σε διάφορους βαθμούς στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας των πόρων. Κατανοώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις ενός επαγγέλματος πρέπει να ενσωματωθούν τα αντίστοιχα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η ενσωμάτωση της βιώσιμης ανάπτυξης και τα περιβαλλοντικά ζητήματα πρέπει να προστεθούν στα υπάρχοντα προσόντα και είναι πολύ πιο αποτελεσματικά από τη δημιουργία νέων προτύπων εκπαίδευσης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Andrei, J., V. , Domenico, N., *Sustainable Entrepreneurship and Investments in the Green Economy*, IGI Global, Pennsylvania, 2016

Agrawal, S., Puri, R. (2021). *Green HRM: A Climate Conscious Route to Triple Bottom Line*. Berlin: SAGE Publishing

Akram, F., Abrar, M. and Raza, S., (2019). A Role a Corporate Governance and Firm's Environmental Performance: A Moderating Role of Institutional Regulations. *International Journal of Management Studies*, Vol. 25(2), pp. 19-37

Alareeni, B., Hamdan, A. (2022). *Innovation of Businesses, and Digitalization during Covid-19 Pandemic*. Berlin: Springer Nature

Ashford, N., Hall, R. (2018). *Technology, Globalization, and Sustainable Development*. London: Routledge

Atiku, S. & Fapohunda, T. (2020). *Human Resource Management Practices for Promoting Sustainability*, IGI Global, New York,

Calza, F., Cannavale, C. and Tutore, I., (2016). The important effects of national culture on the environmental proactivity of firms. *Journal of Management Development*, Vol. 35(8), pp. 1011-1030.

Cedefop, *The green employment and skills transformation: insights from a European Green Deal skills forecast scenario*, Luxembourg Publications, Luxembourg, 2021

Chen, Y. S., Lin, S. H. and Lin, C. Y., (2020). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27(1), pp. 222-231

Dangelico, R.M., “Improving firm environmental performance and reputation: the role of employee green teams”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24 No. 8, Wiley Online Library, Santa Barbara, 2015, pp. 735-749

Elia, V., Gnoni, M.G. and Tornese, F., “Measuring circular economy strategies through index methods: a critical analysis”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, Elsevier, Amsterdam, 2017, pp. 2741-2751

Enescu, D. (2019). *Green Energy Advances*. London: Books on Demand, σελ. 275

Freeman, R., Pierce, J., Dodd, R., *Environmentalism and the new logic of business*, Oxford University Press, New York, 2000

Global Green Growth Institute, Green Growth Index 2020, 2020, Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου, 2022, από <https://greengrowthindex.gggi.org/wp-content/uploads/2021/03/2020-Green-Growth-Index.pdf>

Huda, S., «Performance Appraisal of Educational Personnel», *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 438, 2020

Huemann, M. (2016). *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization*. Routledge, London, pp. 88 - 89

Hyatt, D. G., Berente, N., (2017). Substantive or symbolic environmental strategies? Effects of external and internal normative stakeholder pressures. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26(8), pp. 1212-1234

ILO (2022). Renewable Energy And Jobs. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου, 2022, από [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_856649.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_856649.pdf)

Jayabalan, N., Zafir, M. M., Kumar, R. M. H. M., Hayati, Y., & Mai, F. M. B. (2020). The Role of OCBE on Green HRM towards Performance Sustainability. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 13 (5), 388- 399.

Javed, F., Cheema, S. An empirical investigation on the impacts of the adoption of green HRM in the agricultural industry. *J. Internet Bank. Commer.* 2017, Vol.5, No 12, pp. 3-8

Joensuu, K., Mäkelä, M. and Onkila, T., (2018). *Contradictory stakeholder expectations for sustainability reporting—a social contract theory approach: Social Innovation and Sustainable Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, σελ. 183

Jones, A., Willness, R., Madey, S., Why are job seekers attracted by corporate social performance? *Acad. Managem. J.*, Vol. 57, New Jersey, 2014, σ.383-340

Kandemir, C., Handley, H. Employee Task Assignments for Organization Modeling: A Review of Models and Applications, 2014, Ανακτήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου, 2022, από

[https://www.researchgate.net/publication/301613917\\_Employee\\_Task\\_Assignments\\_for\\_Organization\\_Modeling\\_A\\_Review\\_of\\_Models\\_and\\_Applications](https://www.researchgate.net/publication/301613917_Employee_Task_Assignments_for_Organization_Modeling_A_Review_of_Models_and_Applications)

Kazancoglu, Y., Sagnak, M. and Kayikci, Y., (2020). Operational excellence in a green supply chain for environmental management: A case study. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29(3), pp. 1532-1547.

Kuo, K., Khan, T., Islam, S., Abdullah, F., Pradana, M., Kaewsaeng-on, R. (2022). Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Front. Psychol*, Vol. 13 (916723), pp. 1

Langat, B., *Green Human Resource Management and Environmental Sustainability*, Scholar' s Press, London, 2016

Martinez –del- Rio, J., Cespedes, -Lorente, J., Carmona- Moreno, E. High involvement work practices and environmental capabilities. *Human. Resources Manag.*, Vol. 51, No 6, Hampshire, 2012, σ.827- 885

Matthews, L. M., Matthews, R. L. and Sarstedt, M., (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, Vol. 1(2), pp. 107-123

Ng, B. (2022). *Higher Education and Job Employability*. Berlin: Springer Nature, σελ. 81-82

OECD, Employment Implications of Green Growth: Linking jobs, growth, and green policies, 2017, Ανακτήθηκε στις 29 Σεπτεμβρίου, 2022, από <https://www.oecd.org/environment/Employment-Implications-of-Green-Growth-OECD-Report-G7-Environment-Ministers.pdf> ,

Παππής, Κ., *Κλιματική αλλαγή, διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και προσαρμογή των επιχειρήσεων*. Επίκεντρο, Θεσσαλονίκη, 2011

Pavlova, M., Singh, M., *Recognizing Green Skills Through Non-formal Learning*, Springer, Berlin, 2022, σελ. 18-19

Pierson, J-M. (2015). *Large-scale Distributed Systems and Energy Efficiency: A Holistic View*. New Jersey: John Wiley & Sons

Πολύζος Σ., *Διαχείριση φυσικών πόρων και βιώσιμη ανάπτυξη*, εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, 2022

Renwick, D., *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability in Action?* Routledge, London, 2018

Renwick, D. W. S., Redman, T., and Maguire, S., Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda, *Int. J. Manag. Rev.*, Vol. 15 (1), 2013, pp. 1–14



Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, Vol. 12. 86-90

Schaefer, K., Corner, D., Kearing, K., Social, environmental and sustainable entrepreneurship research, *Organ. Environment*, Vol. 28, No 4, London, 2015

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, σελ. 49

Scott- Cato, M., *Πράσινη οικονομία*. Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα, 2013

Scott M., *Πράσινη Οικονομία*, εκδ. Σιδέρης, Αθήνα, 2012

Shaban, S. (2019). Reviewing the concept of Green HRM (GHRM) and Its Practices Application (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, Vol. 12. 86-90

Sharifa, K. & Mohammed, O. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *J. Clean. Prod.* ,2019, pp. 234

Shmelev, St., *Green Economy Reader: Lectures in Ecological Economics and Sustainability*, Springer, Berlin, 2016

Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study of Green HRM practices and their benefits in the organization: an Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, Vol. 21(1), 200-211

Taberham, J., *Global Environmental Careers: The Worldwide Green Jobs Resource*. Wiley Blackwell, Oxford, 2021, σελ. 174

Tariq, S., Jan, F.A. and Ahmad, M.S. “Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management”, *Quality and Quantity*, Vol. 50, No. 1, Springer, Berlin, 2016, pp. 237-269

Τσεκανίνα, Β., Λογοθέτη, Κ. Ο. *Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα*. Αδημοσίευτη διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Πειραιά, Αθήνα, 2016, σελ. 12

Wagner, M. (2013), “ ‘Green’ human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 3, Springer, Berlin, 2013, pp. 443-456

Willness, R., Jones, A., *Corporate environmental sustainability and employee recruitment: leveraging the ‘green business practices to attract talent’*, Routledge, London

Xie, X., Huo, J., Zou, H. «Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method», *Journal of Business Research*, Vol. 101, 2019, pp. 697-706

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y. and Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29(1), pp. 217

Young, N., *Now Hiring: A Manager's Guide to Employing Applicants with a Criminal History*, Emerald Group Publishing, Bradford, 2022

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. and Bon, A. T., (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, Vol. 204, σελ. 970

Zibarras, D., Coan, P., “HRM practices used to promote proenvironmental behavior: a UK survey», *Int. Hum. Resour. Manag.*, Vol. 26, No. 16, London, 2015