



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (GHRM) &

ΠΡΑΣΙΝΟΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καραδήμας Δημήτριος

Επιβλέπουσα:

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

Πρέβεζα, Ιανουάριος, 2025

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
& GREEN WORKPLACE**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 28/01/2025

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη,

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος,

Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη,

Λέκτορας

© Καραδήμας, Δημήτριος, 2025.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Καραδήμας, Δημήτριος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αφιερωμένη στη σύζυγο και τον γιο μου..

«Φτάσε όπου δεν μπορείς» Νίκος Καζαντζάκης

Με μεγάλη χαρά και ευγνωμοσύνη θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου, αλλά και στην υπεύθυνη καθηγήτριά μου, κα. Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, η οποία με την εμπιστοσύνη και την καθοδήγησή της σε κάθε στάδιο, υπήρξε καθοριστική για την επίτευξη αυτού του στόχου. Καθένας από εσάς συνέβαλε με τον δικό του μοναδικό τρόπο σε αυτή την επιτυχία και χωρίς τη βοήθειά σας τίποτα από αυτά δεν θα ήταν εφικτό.

Σας ευχαριστώ από καρδιάς και εύχομαι να συνεχίσουμε μαζί αυτό το ταξίδι, με ακόμη περισσότερες επιτυχίες στο μέλλον!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα επιστημονική εργασία εστιάζει στη εις βάθος γνώση της έννοιας του «Πράσινου» Ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση στον τομέα της διοίκησης και των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της πράσινης καινοτομίας και οι τεχνικές εισαγωγής υπεύθυνης ηγεσίας και πράσινων τεχνικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (GHRM) κατέστησαν αναγκαίες λόγω της σημαντικής εστίασης στην επίτευξη της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτού του νέου μοντέλου λειτουργίας των επιχειρήσεων με στόχο τόσο το κέρδος όσο και την προστασία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, η εν λόγω εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει τρόπους διαχείρισης και λειτουργίας του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού (GHRM) και την ανάδειξη νέων πράσινων επαγγελματιών, αφού προηγηθεί μια ιστορική αναδρομή στη θεωρία της βιώσιμης ανάπτυξης και ειδικότερα στην έννοια και τους βασικούς πυλώνες της. Παρουσιάζονται μέθοδοι εύρεσης και εξέλιξης πράσινων εργαζομένων, η επιβράβευσή τους, ως κίνητρο εφαρμογής της πράσινης κουλτούρας αλλά και η σημασία της εκπαίδευσής τους με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της περιβαλλοντικής συνείδησης του προσωπικού και την υποστήριξη της βιωσιμότητας και της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας εντός της επιχείρησης. Τέλος, προβάλλονται στοιχεία και αποτελέσματα σχετικά με την ισχύουσα κατάσταση, η οποία παρά την αναγκαιότητα εφαρμογής της Πράσινης επιχειρηματικότητας, αποδεικνύει τη δυσκολία πραγμάτωσης αυτού του εγχειρήματος λόγω της συγκρουσιακής σχέσης της με το κέρδος. Ωστόσο, υπάρχουν προοπτικές εξάπλωσης της βιώσιμης ανάπτυξης στο μέλλον.

Λέξεις-κλειδιά: πράσινο ανθρώπινο δυναμικό, βιώσιμη ανάπτυξη, πράσινη κουλτούρα, περιβαλλοντική συνείδηση, Πράσινη επιχειρηματικότητα

ABSTRACT

This scientific paper focuses on a thorough exploration of the concept of "Green" Human Resource Management (GHRM) within the domains of administration and business. The development of green innovation, along with techniques for introducing responsible leadership and green human resource management practices, has become essential due to the significant emphasis on achieving business sustainability. Within the framework of this new business model that aims to balance profit with the protection of both the natural and social environment, the present study aims to showcase methods for managing and operating green human resources (GHRM) and to highlight emerging green professions. This analysis follows a historical review of the theory of sustainable development, specifically examining its concept and core pillars. The paper presents methods for identifying and developing green employees, rewarding them as a means of encouraging a green corporate culture, and underscores the importance of their training to enhance the environmental awareness and skills of personnel in support of sustainability and environmental responsibility within the enterprise. Finally, data and findings are highlighted regarding the current situation, which, despite the necessity of implementing green entrepreneurship, demonstrates the difficulty in achieving this objective due to its conflicting relationship with profitability. Nonetheless, there are promising prospects for the expansion of sustainable development in the future.

Keywords: green human resources, sustainable development, green culture, environmental awareness, green entrepreneurship

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	10
ABSTRACT	11
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
1. Ιστορική Αναδρομή στην Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	18
1.1 Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainability).....	18
1.2 Οι τρεις (3) πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης	20
1.3 Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ & 17 στόχοι.	23
2. Η διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	26
2.1 Η έννοια των Ανθρώπινων Πόρων.....	26
2.2 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).....	28
2.3 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)	31
2.4 Κριτήρια Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)	34
2.5 Τύποι Κοινωνικής Εταιρικής ευθύνης (CSR)	36
2.5.1 Ελληνικό & Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	39
3. Green Human Resource Management (Green HRM)	41
3.1 Πράσινες Θέσεις Εργασίας.....	42
3.2 Περιγραφή και κλάδοι Πράσινων Θέσεων Εργασίας.....	43
3.3 Πράσινα Επαγγέλματα του Μέλλοντος στην Ελλάδα ή και κλάδοι Πράσινων Θέσεων Εργασίας.....	45
4. Πρόσληψη Πράσινων Εργαζομένων (Green Recruitment)	48
4.1 Πρόσληψη Πράσινων εργαζομένων.....	49
4.2 Εσωτερική Προσέλκυση και μείωση “Turnover”	53

4.3 Αμοιβή & Επιβράβευση Πράσινων εργαζομένων.....	54
4.4 Εκπαίδευση Πράσινων Εργαζομένων	57
4.5 Οφέλη Πράσινης εκπαίδευσης	58
5. Από την Θεωρία στην Πράξη.....	60
5.1 Αποτελέσματα Ερευνάς PWC	60
6. Ανάλυση Μελέτης Παγκόσμιων Επιχειρήσεων & στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	65
6.1 Ανάλυση Μελέτης Δύο Παγκόσμιων Επιχειρήσεων.....	65
6.2 Ανάλυση Ερευνών «Πράσινων αγαθών» στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	69
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

HRM Human resource management Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

HR Human resources - Ανθρώπινο Δυναμικό

ΕΕΕυρωπαϊκή Ένωση

SDGs Sustainable Development Goals -Στόχοι
Βιώσιμης Ανάπτυξης

EKE Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

CSR Corporate Social Responsibility - Εταιρική
Κοινωνική Ευθύνη

Green HRM Green Human Resources Management -Πράσινη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Green HR..... Green Human resources Πράσινο Ανθρώπινο
Δυναμικό

Sustainability Βιωσιμότητα

DSDG..... Division for Sustainable Development Goals -Τμήμα
Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης

UNDESA United Nations Department of Economic and Social
Affairs -Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών

FTEs Full-time Equivalent Ισοδύναμο Πλήρους
Απασχόλησης

OHE Οργανισμών Ηνωμένων Εθνών

ΔΑΠ.....Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

S.H.R.M..... Strategic Human Resource Management-Στρατηγικό
Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού

ESG.....Environmental, Social, Governance- Περιβάλλον, Κοινωνία,
Εταιρική Διακυβέρνηση

GRSGreen Recruitment and Selection – «Πράσινη» Πρόσληψη και
Επιλογή

R&DResource & Development-Έρευνα και Ανάπτυξη

PWC..... PricewaterhouseCoopers

ΑΕΠ..... Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

CEO..... Chief Executive Officer-Διευθύνων Σύμβουλος

ILO.....International Labour Organization- Διεθνής οργάνωση
εργασίας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον λαβύρινθο της σύγχρονης βιομηχανίας, όπου ο μηχανοποιημένος καρδιακός παλμός της προόδου αντηχεί μέσα από πανύψηλα οικοδομήματα από χάλυβα και γυαλί, υπάρχει μια επιτακτική ανάγκη που υπερβαίνει απλώς τα περιθώρια παραγωγικότητας και κέρδους. Είναι η επιτακτική ανάγκη της διαχείρισης, της ευθύνης απέναντι στο ίδιο το οικοσύστημα που συντηρεί τις προσπάθειές μας - το ανθρώπινο οικοσύστημα.

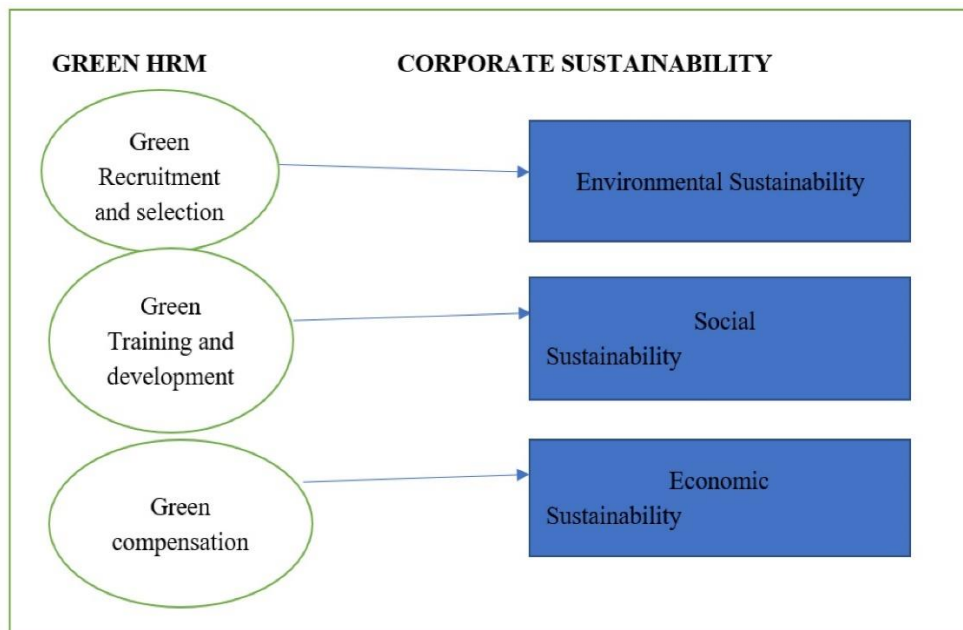
Αυτή η μεταμόρφωση, γεννημένη από ανάγκη και συνείδηση, φέρει το όνομα Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green Human Resource Management - Green HRM). Καθώς ο κόσμος αντιμετωπίζει τις επείγουσες πραγματικότητες της κλιματικής αλλαγής και της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, η αγορά εργασίας βρίσκεται σε μια διασταυρούμενη οδό, προσκαλώντας σε ένα μέλλον όπου η βιωσιμότητα και η κοινωνική ευθύνη διασταυρώνονται με το παραδοσιακό ήθος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σε αυτόν τον πρόλογο, ξεκινάμε ένα ταξίδι στην καρδιά αυτού του νέου πεδίου, όπου οι αρχές της περιβαλλοντικής φροντίδας και της ηθικής διακυβέρνησης συναντώνται για να επαναπροσδιορίσουν τη σχέση ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εργαζόμενους. Εδώ, οι συμβατικοί δείκτες επιτυχίας υποχωρούν μπροστά σε μια ευρύτερη οπτική, μια που προτεραιότητα δίνεται όχι μόνο στην κερδοφορία, αλλά και στην πλανητική ευημερία και την κοινωνική ισότητα.

Σήμερα, ο εταιρικός κόσμος αλλάζει τις προσδοκίες από μια οικονομική προοπτική προσανατολισμένη στις επιχειρήσεις σε μία οικονομία βασισμένη στις ικανότητες και την πράσινη οικονομία. Καθώς ο κόσμος κινείται προς την πράσινη οικονομία, η εταιρική ανταπόκριση έχει επεκταθεί για να γίνει πράσινη.

Ο όρος “Green HRM” Πράσινο ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στην προώθηση βιώσιμων πρακτικών εργαζομένων με τη βοήθεια της διεπαφής κάθε εργαζομένου. Στόχος του είναι να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο θέμα της βιωσιμότητας. Το Green HR ασχολείται με τις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι φιλικές προς το περιβάλλον και προωθούν την αειφόρο χρήση των πόρων στις επιχειρήσεις. [\(Sustainability 2022\)](#)

Μέσα στις σελίδες που ακολουθούν, θα εξετάσουμε τη γέννηση της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξέλιξή της ανάμεσα στις πολυπλοκότητες της σύγχρονης παγκοσμιοποίησης. Μέσα από το πρίσμα της θεωρίας και της πράξης, θα φωτίσουμε τους πολλαπλούς τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί ενσωματώνουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στις πολιτικές τους ανθρώπινου δυναμικού, από την πρόσληψη και την εκπαίδευση έως την αξιολόγηση της απόδοσης και πέρα.



Εικόνα Εισαγωγή: Conceptual Model of the Study

1. Ιστορική Αναδρομή στην Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η Θεωρία της Βιώσιμης Ανάπτυξης συνιστά μία θεμελιώδη προσέγγιση που εξετάζει τη διασύνδεση της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, με στόχο τη διαμόρφωση ενός μοντέλου ανάπτυξης το οποίο να είναι ταυτόχρονα βιώσιμο και ισορροπημένο. Στην ενότητα που ακολουθεί, θα πραγματοποιηθεί μία αναλυτική επισκόπηση της ιστορικής προέλευσης της εν λόγω θεωρίας, ενώ θα παρουσιαστεί ο επίσημος ορισμός της και θα εξεταστούν οι τρεις βασικοί πυλώνες που τη συνθέτουν. Παράλληλα, θα αναλυθεί η εφαρμογή της σε ποικίλους τομείς της οικονομίας, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της υγείας.

1.1 Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainability)

Η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης έχει τις ρίζες της σε διάφορες κοινωνικές, περιβαλλοντικές και οικονομικές ανησυχίες που εμφανίστηκαν κατά τον 20ό αιώνα, καθώς οι επιπτώσεις της βιομηχανικής ανάπτυξης και της ανεξέλεγκτης εκμετάλλευσης των φυσικών πόρων έγιναν όλο και πιο εμφανείς.

Οι πρώτες συζητήσεις σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη χρονολογούνται από τη δεκαετία του 1960, όταν περιβαλλοντολόγοι και επιστήμονες άρχισαν να επισημαίνουν τους κινδύνους της υπερκατανάλωσης και της εξάντλησης των φυσικών πόρων. Το 1972, η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον στη [Στοκχόλμη](#) ήταν μία από τις πρώτες παγκόσμιες συναντήσεις που επικεντρώθηκαν σε περιβαλλοντικά ζητήματα, φέρνοντας στο προσκήνιο την ανάγκη για μια ισορροπημένη προσέγγιση στην ανάπτυξη που θα λαμβάνει υπόψη τόσο τις περιβαλλοντικές όσο και τις οικονομικές παραμέτρους.

Ορόσημο για τη σύγχρονη κατανόηση της βιώσιμης ανάπτυξης αποτέλεσε η δημοσίευση της [Έκθεσης Brundtland](#) το 1987, από την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη. Στην έκθεση αυτή, διατυπώθηκε ο ορισμός της

βιώσιμης ανάπτυξης ως "η ανάπτυξη που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακυβεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες". Αυτή η προσέγγιση ανέδειξε την ανάγκη εξισορρόπησης των κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών παραγόντων. Στη συνέχεια, στη Διάσκεψη Κορυφής για τη Γη το 1992 στο Ρίο ντε Τζανέιρο, υιοθετήθηκε η Ατζέντα 21, ένα σχέδιο δράσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο. Από τότε, η βιώσιμη ανάπτυξη έχει ενταχθεί στις πολιτικές και τις στρατηγικές πολλών χωρών, καθώς και στις κατευθυντήριες γραμμές διεθνών οργανισμών, ενώ το 2015, τα Ηνωμένα Έθνη παρουσίασαν τους 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), οι οποίοι αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο δράσης για την αντιμετώπιση των παγκόσμιων προκλήσεων έως το 2030.

Η πορεία προς τη βιώσιμη ανάπτυξη συνεχίζει να εξελίσσεται, καθώς οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και οι κοινωνίες προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις προκλήσεις που θέτουν η κλιματική αλλαγή, η περιβαλλοντική υποβάθμιση και οι κοινωνικές ανισότητες.

1.2 Οι τρεις (3) πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει υιοθετήσει τη Βιώσιμη Ανάπτυξη ως βασικό στόχο των πολιτικών της με την εφαρμογή στρατηγικών που βασίζονται στους τρεις πυλώνες της Βιώσιμης Ανάπτυξης: οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση της προσέγγισης της ΕΕ ανά πυλώνα:

Οικονομική Αποτελεσματικότητα : Ο οικονομικός πυλώνας της βιώσιμης ανάπτυξης επικεντρώνεται στην επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης με βιώσιμο και συμπεριληπτικό τρόπο. Κεντρική στρατηγική για την ΕΕ αποτελεί η Στρατηγική "Ευρώπη 2020" και στη συνέχεια η Πράσινη Συμφωνία ([European Green Deal](#)), που στοχεύουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης, την προώθηση της καινοτομίας και την εξασφάλιση βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης που περιλαμβάνει :.

- **Κυκλική Οικονομία:** Η ΕΕ έχει προωθήσει την ιδέα της κυκλικής οικονομίας, όπου τα προϊόντα και οι πρώτες ύλες επαναχρησιμοποιούνται και ανακυκλώνονται, με στόχο τη μείωση της σπατάλης πόρων.
- **Ψηφιακή Οικονομία:** Η ψηφιοποίηση αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης, ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Βιώσιμες Επενδύσεις:** Η ΕΕ έχει προωθήσει τη δημιουργία εργαλείων, όπως το **Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας** και τα **οικολογικά ομόλογα**, για να κατευθύνει τις επενδύσεις προς βιώσιμους και πράσινους τομείς, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η καινοτομία.
- **Δημιουργία θέσεων εργασίας:** Ένας σημαντικός στόχος του πρώτου πυλώνα είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας για την ευημερία των πολιτών. Αυτό συμβάλλει στην κοινωνική σταθερότητα και στη μείωση της ανεργίας

Περιβαλλοντική Προστασία : Ο περιβαλλοντικός πυλώνας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την πολιτική της ΕΕ, η οποία στοχεύει στη μείωση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, στην προστασία της βιοποικιλότητας και στην προώθηση της βιώσιμης χρήσης των φυσικών πόρων. Οι βασικοί στόχοι αυτού του πυλώνα περιλαμβάνουν τα κάτωθι :

- **European Green Deal:** Το σχέδιο αυτό είναι κεντρικό στη στρατηγική της ΕΕ για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στόχος του είναι η Ευρώπη να γίνει η πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρος έως το 2050. Προβλέπει τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά τουλάχιστον **55%** έως το 2030.
- **Νόμος για το Κλίμα:** Η ΕΕ έχει εισαγάγει νομοθεσίες που δεσμεύουν τα κράτη μέλη να επιτύχουν τους κλιματικούς στόχους. Σημαντική είναι η συμφωνία για τη μείωση των εκπομπών και η μετάβαση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.
- **Περιβαλλοντική Διαχείριση:** Πολιτικές για τη διατήρηση των φυσικών οικοσυστημάτων, την καταπολέμηση της αποψίλωσης και την προστασία των υδάτινων πόρων περιλαμβάνονται στις προτεραιότητες της ΕΕ.
- **Χρήση ανανεώσιμης ενέργειας:** Η χρήση ανανεώσιμης ενέργειας αποτελεί κομβικό στοιχείο της περιβαλλοντικής προστασίας. Η μείωση της εξάρτησης από τις μη ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως τα ορυκτά καύσιμα, βοηθά στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και στη διατήρηση του περιβάλλοντος.

Κοινωνική Δικαιοσύνη : Ο τρίτος πυλώνας επικεντρώνεται στην καταπολέμηση των ανισοτήτων, τη διασφάλιση κοινωνικής δικαιοσύνης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των Ευρωπαίων πολιτών. Περιλαμβάνει πολιτικές που αποσκοπούν στην εξάλειψη της φτώχειας, την πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες, όπως υγεία και εκπαίδευση, καθώς και την προώθηση της κοινωνικής συνοχής. Ορισμένα από τα κύρια στοιχεία του τρίτου πυλώνα:

- **Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων:** Αυτή η πρωτοβουλία της ΕΕ επικεντρώνεται στην ενίσχυση των κοινωνικών δικαιωμάτων, την ισότητα των φύλων, την καταπολέμηση της ανεργίας και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Περιλαμβάνει 20 κατευθυντήριες αρχές, όπως η πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση, η ισότιμη πρόσβαση στην υγεία και η κοινωνική προστασία.
- **Πολιτικές Κατά της Φτώχειας:** Η ΕΕ έχει υιοθετήσει μέτρα για τη μείωση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, όπως το **Ταμείο Ευρωπαϊκής**

Βοήθειας προς τους Απόρους και πολιτικές για τη στήριξη των κοινωνικά ευάλωτων ομάδων.

- **Υγεία και Ευημερία:** Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βελτίωση της πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας και στην ενίσχυση των δημόσιων συστημάτων υγείας, καθώς και στην ευημερία των πολιτών, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κανείς δεν μένει πίσω.
- **Κοινωνική συνοχή:** Η προώθηση της κοινωνικής συνοχής στοχεύει στη δημιουργία μιας κοινωνίας όπου οι πολίτες έχουν ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα, ανεξάρτητα από το φύλο, την εθνικότητα, το κοινωνικό υπόβαθρο ή τις εισοδηματικές ανισότητες.



Πηγή: [money-tourism](https://money-tourism.com)

Εικόνα 1.2 : Παγκόσμιοι στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

1.3 Ατζέντα 2030 του ΟΗΕ & 17 στόχοι.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης, αναγνωρίζει έξι βασικές «απειλές», οι οποίες συνδέονται με τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα. Αυτές οι απειλές αφορούν τους τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης (οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό) και απαιτούν συντονισμένη δράση για την επίλυσή τους. Οι έξι αυτές προκλήσεις είναι:

Κλιματική Αλλαγή: Η κλιματική αλλαγή αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη απειλή για το περιβάλλον και την οικονομία. Οι αυξανόμενες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου οδηγούν σε ακραία καιρικά φαινόμενα, άνοδο της στάθμης της θάλασσας και περιβαλλοντική καταστροφή.

Υγεία: Οι επιδημίες, η παγκόσμια πανδημία του COVID-19 και τα αυξανόμενα προβλήματα υγείας λόγω ρύπανσης και κακής διατροφής επισημαίνουν την ανάγκη για βελτιωμένα συστήματα υγείας και πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας για όλους

Φτώχεια: Η καταπολέμηση της φτώχειας παραμένει κεντρικός στόχος της ΕΕ και της παγκόσμιας κοινότητας. Παρά τις οικονομικές προόδους, η φτώχεια συνεχίζει να πλήττει εκατομμύρια ανθρώπους. Ο στόχος είναι η δημιουργία μιας δίκαιης και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνίας, όπου όλοι θα έχουν πρόσβαση σε βασικές ανάγκες, όπως στέγη, τροφή, υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση.

Γήρανση του Πληθυσμού: Η δημογραφική γήρανση αποτελεί σοβαρή κοινωνική πρόκληση για την Ευρώπη, με επιπτώσεις στην κοινωνική πρόνοια, τα συνταξιοδοτικά συστήματα και την αγορά εργασίας. Η ΕΕ αναζητά πολιτικές που θα υποστηρίξουν τις ανάγκες των γηραιότερων πολιτών, ενώ παράλληλα θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα των κοινωνικών συστημάτων.

Εξάντληση των Φυσικών Πόρων: Η υπερκατανάλωση των φυσικών πόρων, όπως το νερό, τα ορυκτά καύσιμα και τα δάση, δημιουργεί πίεση στο περιβάλλον και υπονομεύει τη δυνατότητα μελλοντικής ανάπτυξης.

Προκλήσεις στον Τομέα των Μεταφορών: Η αυξανόμενη κυκλοφορία και οι μεταφορές συμβάλλουν σημαντικά στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και στην ατμοσφαιρική ρύπανση.

Για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προκλήσεων, το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη 2030 αποτελεί ένα παγκόσμιο πλαίσιο που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής σε πλανητικό επίπεδο. Η Ατζέντα 2030, που υιοθετήθηκε το 2015, περιλαμβάνει τους [17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης \(SDGs\)](#), οι οποίοι αποτελούν μια επείγουσα έκκληση για δράση από όλες τις χώρες - ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες - σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο συνεργασίας. Αναγνωρίζουν ότι η εξάλειψη της φτώχειας και άλλων στερήσεων πρέπει να συνδυάζεται με στρατηγικές που βελτιώνουν την υγεία και την εκπαίδευση, μειώνουν τις ανισότητες και ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη – όλα αυτά ενώ αντιμετωπίζεται η κλιματική αλλαγή και διαφυλάσσονται οι ωκεανοί και τα δάση μας.



Πηγή: [17 Sustainable](#)

Εικόνα 1.3 17 Sustainable Development Goals (SDGs), AGENDA 2030

Σήμερα, το Τμήμα Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης(ΣΒΑ) (DSDG) στο Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών (UNDESA) παρέχει ουσιαστική υποστήριξη και ανάπτυξη ικανοτήτων για τους ΣΒΑ και τα

συναφή θεματικά ζητήματα, όπως το νερό, η ενέργεια, το κλίμα, οι ωκεανοί, η αστικοποίηση, οι μεταφορές, η επιστήμη και η τεχνολογία, η Παγκόσμια Έκθεση για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (GSDR), οι συνεργασίες και οι Μικρές Νησιωτικές Αναπτυσσόμενες Κρατικές Οντότητες. Το DSDG διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αξιολόγηση της υλοποίησης της Ατζέντας 2030 από το σύστημα του ΟΗΕ και στις δραστηριότητες συνηγορίας και ευαισθητοποίησης σχετικά με τους ΣΒΑ. Για να γίνει η Ατζέντα 2030 πραγματικότητα, η ευρεία ιδιοκτησία των ΣΒΑ πρέπει να μεταφραστεί σε ισχυρή δέσμευση από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς για την υλοποίηση των παγκόσμιων στόχων. Το DSDG στοχεύει να βοηθήσει στη διευκόλυνση αυτής της δέσμευσης.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ενσωματώσει τους στόχους αυτούς στις στρατηγικές και τις πολιτικές της, ενώ εργάζεται σε συνεργασία με τα κράτη-μέλη και άλλες χώρες παγκοσμίως για την επίτευξή τους. Μέσω της Ατζέντας 2030, η ΕΕ στοχεύει σε έναν πιο δίκαιο, βιώσιμο και ανθεκτικό πλανήτη, με έμφαση στην αλληλεγγύη και τη συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτοί οι στόχοι αποσκοπούν στη συνολική βελτίωση της ζωής σε παγκόσμιο επίπεδο, επιδιώκοντας να αντιμετωπίσουν τις πιο κρίσιμες προκλήσεις του πλανήτη. Οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης βασίζονται σε δεκαετίες δουλειάς από χώρες και τον ΟΗΕ, συμπεριλαμβανομένου του Τμήματος Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων του ΟΗΕ.

2. Η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Η έννοια των Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος "ανθρώπινοι πόροι" ή "ανθρώπινο δυναμικό" (Human Resources) υπογραμμίζει τον καθοριστικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στις οικονομικές δραστηριότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο πολύτιμο κεφάλαιο ενός κλάδου ή οργανισμού, καθώς είναι το στοιχείο που συμβάλλει στη διαφοροποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων (Ν.Παπαλεξανδρή [2016](#)). Σύμφωνα με το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης, οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως "το σύνολο των ταλέντων και της προθυμίας για απόδοση όλων των ατόμων σε μια οικονομία, τα οποία μπορούν να συνδράμουν στην επίτευξη της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της".

Στη σύγχρονη θεωρία και ανάλυση, ο όρος "ανθρώπινο κεφάλαιο" έχει εξελιχθεί και διαφοροποιηθεί, ωστόσο κοινό σημείο όλων των θεωριών αποτελεί η αναγνώριση ότι οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στο σύνολο των ανθρώπινων ικανοτήτων που επηρεάζουν την απόδοση, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή, τόσο σε ατομικό όσο και σε επαγγελματικό και οργανωτικό επίπεδο ([Sveiby, 1997](#)). Με βάση αυτή τη θεώρηση, έχουν αναδειχθεί τρεις βασικές κατηγορίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο:

Συναισθηματικό Κεφάλαιο: Το συναισθηματικό κεφάλαιο αναφέρεται στις προσωπικές και κοινωνικές συναισθηματικές δεξιότητες ενός ατόμου. Οι δεξιότητες αυτές είναι ουσιώδεις για την προσωπική ανάπτυξη, την επαγγελματική επιτυχία, καθώς και για την ενεργή συμμετοχή του ατόμου στην κοινωνία.

Κοινωνικό Κεφάλαιο: Το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει το σύνολο των κοινωνικών σχέσεων και δεσμών που αναπτύσσει ένα άτομο εντός της κοινότητας και της ευρύτερης κοινωνίας. Αυτές οι σχέσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική επιτυχία, ενώ συμβάλλουν σημαντικά και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Εκπαιδευτικό Κεφάλαιο: Το εκπαιδευτικό κεφάλαιο αφορά την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω της διαδικασίας εκπαίδευσης και απόκτησης εμπειριών. Η αύξηση του εκπαιδευτικού κεφαλαίου επιτυγχάνεται μέσω της

εκπαίδευσης, συμβάλλοντας στην ενίσχυση των ατομικών και επαγγελματικών ικανοτήτων του ατόμου.



Πηγή: <https://www.bayzat.com/>

Εικόνα 2.1: Οι επτά βασικοί πυλώνες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οικονομιών και των κοινωνιών συνολικά. Η ανάπτυξη των διαφορετικών διαστάσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καινοτομία και κοινωνική ευημερία. Οι άνθρωποι πόροι διακρίνονται από άλλους τύπους πόρων, αφενός επειδή κάθε άτομο διαθέτει μοναδικές ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, χαρακτήρα, φύλο, αντιλήψεις για τον ρόλο του και εμπειρίες, και αφετέρου λόγω των διαφορών στα κίνητρα και στον βαθμό αφοσίωσης. Οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται από άλλους πόρους χάρη στην ικανότητά τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις διοικητικές αποφάσεις, ενώ η αφοσίωση και η συνεργασία τους αποτελούν κρίσιμα στοιχεία που θα πρέπει να εξασφαλίζονται συνεχώς (J Maddocks, [2002](#)).

Σύμφωνα με έρευνες (Goldin, [2016](#)), τα προσόντα και η προθυμία των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός, η ικανοποίηση από την εργασία, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης, καθώς και η συμμετοχή τους στην επίτευξη κοινών στόχων, επηρεάζουν καθοριστικά την παραγωγικότητα κάθε οικονομικής δραστηριότητας και την επιβίωσή της. Στη σύγχρονη οικονομία, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αναγνωρίζεται ως βασικό μέσο για την επίτευξη βιώσιμης οικονομικής

ανάπτυξης και καινοτομίας. Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, ο ενθουσιασμός, η εργασιακή ικανοποίηση, η εμπειρία, καθώς και το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης και τα παρεχόμενα κίνητρα, επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών κλάδων και της ευρύτερης οικονομίας (J Maddocks, [2002](#)).

Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξετάζονται οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ή αποτυχία της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου σε μια οικονομία. Σύμφωνα με μελέτες (Κ.Ρ. Terzidis, [2004](#)), οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Ηγεσία: Η ποιότητα της ηγεσίας έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας ικανός ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει το προσωπικό προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ταλέντο: Η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας. Άτομα με υψηλές δεξιότητες και ταλέντο συμβάλλουν άμεσα στην ανάπτυξη και την καινοτομία.

Διασημότητα: Σε ορισμένες περιπτώσεις, η φήμη μπορεί να διαδραματίσει ρόλο στην επιτυχία της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου, ιδίως σε επιχειρήσεις που εξαρτώνται από το κύρος και τη φήμη των ηγετικών στελεχών τους.

Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην κατανόηση και βελτιστοποίηση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επιτρέποντας την άντληση πολύτιμων διδαγμάτων από επιτυχημένες ή αποτυχημένες πρακτικές. Είναι σαφές ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά της επιτυχίας μιας οικονομίας. Εκπροσωπεί την αξία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι μέσω των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας τους. Αποτελεί ένα από τα κύρια περιουσιακά στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση ενός οικονομικού τομέα. Η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναδεικνύεται από τη συμβολή του στη δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης, καθιστώντας επιτακτική την ορθή διαχείρισή του.

2.2 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ανθρώπινοι πόροι, γνωστοί και ως ανθρώπινο δυναμικό, αναφέρονται στο σύνολο των ατόμων που απασχολούνται σε έναν

συγκεκριμένο τομέα και αποτελούν βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη και την εξέλιξή του. Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ασχολείται με πολλές διαστάσεις που σχετίζονται με την πρόσληψη και τη διοίκηση προσωπικού σε επιχειρήσεις ή κλάδους της οικονομίας. Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη διαμόρφωση της φήμης μιας εταιρείας ως εργοδότη, προσελκύοντας ταλαντούχους επαγγελματίες και διατηρώντας τους εντός του οργανισμού.

Σε σχετική μελέτη, οι Mathis & Jackson ([2003](#)) σημειώνουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) αποτελεί πλέον ένα ξεχωριστό επιστημονικό και επαγγελματικό πεδίο στη σύγχρονη διοίκηση. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διαρκή εξέλιξη και έντονο ανταγωνισμό, οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους και να αναπτύσσονται με αποδοτικότητα.

Οι Mathis & Jackson ([2003](#)) περιγράφουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως τη "διοικητική λειτουργία που ασχολείται με τη μελέτη, την εφαρμογή και την εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων σχετικών με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του προσωπικού" σε κάθε είδους οργανισμό. Αυτή η λειτουργία συχνά συνδυάζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό, επιδιώκοντας τη στρατηγική ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Η εξέλιξη της ΔΑΠ περιλαμβάνει δύο βασικές προσεγγίσεις: την "παλαιά" και τη "νέα". Στην παραδοσιακή προσέγγιση, η έμφαση δινόταν στην εκτέλεση των επιχειρησιακών αναγκών, ενώ η νέα προσέγγιση τοποθετεί τον άνθρωπο στο επίκεντρο της διοίκησης. Οι Mathis & Jackson υπογραμμίζουν ότι η σύγχρονη διοίκηση επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, προάγοντας την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία. Η νέα προσέγγιση ενισχύει την αναγνώριση της ανθρώπινης προσωπικότητας, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Σήμερα, οι πολιτικές που αφορούν το προσωπικό αποτελούν κεντρικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής και δεν περιορίζονται σε παράλληλες λειτουργίες. Οι οργανισμοί αντιμετωπίζονται ως μικροκοινωνίες ανθρώπων, όπου το ανθρώπινο

δυναμικό και η διαχείρισή του παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνεται στρατηγικά και συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επιπλέον, οι Raauwe & Boon ([2009](#)) αναφέρουν τον όρο "Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (S.H.R.M.)", υπογραμμίζοντας τη σημασία της ευθυγράμμισης των πολιτικών διαχείρισης προσωπικού με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Το S.H.R.M. επιδιώκει να βελτιώσει την αποδοτικότητα του προσωπικού μέσω της ορθολογικής γνώσης, της ηγεσίας και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, εξασφαλίζοντας ένα ασφαλές, δίκαιο και ηθικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι σύγχρονες πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν πολλούς πυλώνες, όπως:

- ✓ **Πρόσληψη και Επιλογή:** Εστίαση στην προσέλκυση και την επιλογή κατάλληλων υποψηφίων.
- ✓ **Διαχείριση Απόδοσης:** Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης.
- ✓ **Μάθηση και Ανάπτυξη:** Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.
- ✓ **Σχεδιασμός Διαδοχής:** Προετοιμασία για την κάλυψη κενών θέσεων λόγω αποχωρήσεων ή προαγωγών.
- ✓ **Αποζημίωση και Προνόμια:** Παροχές και κίνητρα για το προσωπικό.
- ✓ **Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού:** Χρήση τεχνολογιών για τη διαχείριση δεδομένων.
- ✓ **Δεδομένα και Ανάλυση:** Λήψη αποφάσεων με βάση δεδομένα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με τους Collings & Wood ([2018](#)), η ΔΑΠ έχει εξελιχθεί σε έναν πιο ευέλικτο και ανθρωποκεντρικό τομέα της διοίκησης, αντικαθιστώντας το αυστηρό, ιεραρχικό ύφος με προσεγγίσεις που αναγνωρίζουν τη σημασία των ανθρώπων ως τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπων πόρων θεωρείται καθοριστική για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Εν κατακλείδι, η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνει τις ανάγκες, τις δεξιότητες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

2.3 Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη(ΕΚΕ) (Corporate Social Responsibility - CSR) αναφέρεται στην ηθική και την υπευθυνότητα που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτή η έννοια περιλαμβάνει τη λήψη μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος, την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, τη στήριξη της τοπικής κοινότητας και τη διασφάλιση της διαφάνειας και της εταιρικής διακυβέρνησης. Οι εταιρείες που υιοθετούν την CSR αναζητούν τρόπους για να ενσωματώσουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, προκειμένου να προάγουν το κοινό καλό και να δημιουργήσουν μια πιο βιώσιμη και ηθική επιχειρηματική πρακτική. (Philip Kotler, [2004](#))

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές και εφαρμόζεται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τον κλάδο, την κουλτούρα και τις ανάγκες της κάθε εταιρείας. Οι ορισμοί και οι εφαρμογές της ΕΚΕ μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το αν η έμφαση δίνεται στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την ηθική επιχειρηματικότητα, την κοινωνική συνεισφορά, ή τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα.

Επιπλέον, η ΕΚΕ περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που επηρεάζουν θετικά όχι μόνο το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας (όπως κοινότητες και περιβαλλοντικοί πόροι), αλλά και το εσωτερικό της (όπως οι εργαζόμενοι). Έτσι, μπορεί να συνδεθεί με στρατηγικούς στόχους, όπως η ενίσχυση της εταιρικής φήμης, η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων, καθώς και η ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες και τους επενδυτές.

Ένα από τα πιο στρατηγικά πλεονεκτήματα της ΕΚΕ είναι η μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με τη φήμη και τη νομική συμμόρφωση. Όταν μια εταιρεία είναι διαφανής και δείχνει υπευθυνότητα απέναντι στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσει προβλήματα όπως αρνητική

δημοσιότητα ή νομικές διώξεις. Επίσης, μια ισχυρή στρατηγική ΕΚΕ μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, ενισχύοντας έτσι την επιχειρηματική βιωσιμότητα και την κερδοφορία.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και ηθικοί λόγοι για την εφαρμογή της ΕΚΕ. Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθούν πολιτικές κοινωνικής ευθύνης επειδή πιστεύουν ότι έχουν μια ηθική υποχρέωση να συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία, πέρα από τους καθαρά οικονομικούς στόχους. Αυτές οι πρακτικές μπορεί να προκύπτουν από μια βαθύτερη φιλοσοφία που βλέπει την επιχείρηση ως έναν οργανισμό που έχει την ικανότητα να προκαλέσει θετικές αλλαγές και να προωθήσει την αειφορία και την κοινωνική πρόοδο.

Παρά την ποικιλία των προσεγγίσεων και των ορισμών, η ΕΚΕ συνεχίζει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις, προσελκύοντας την προσοχή και την υποστήριξη από διάφορους οργανισμούς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων προτύπων και μεθόδων που στοχεύουν σε έναν πιο βιώσιμο και υπεύθυνο επιχειρηματικό κόσμο. (Sheehy, [2014](#)) Η διαφοροποίηση στις αντιλήψεις σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αντανακλά την πολυδιάστατη φύση της και τους ποικίλους τρόπους εφαρμογής και ερμηνείας της. Ενδεικτικά:

1. **Επιχειρηματική Στρατηγική:** Ένας επιχειρηματίας ενδέχεται να αντιλαμβάνεται την ΕΚΕ ως μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της εταιρικής φήμης. Μέσω της συμμετοχής σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, μπορεί να επιτύχει την οικοδόμηση μιας θετικής εικόνας για την επιχείρηση, να προσελκύσει πελάτες που εκτιμούν την υπευθυνότητα και να ενισχύσει την αφοσίωση των εργαζομένων. Για τον επιχειρηματικό κόσμο, η ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως μια στρατηγική επένδυση που συνεισφέρει στην αύξηση της κερδοφορίας σε βάθος χρόνου.
2. **Greenwashing ή Ψευδοεπικοινωνία:** Από την οπτική ενός ακτιβιστή ή μιας μη κυβερνητικής οργάνωσης (ΜΚΟ), η ΕΚΕ μπορεί να εκληφθεί ως μια μορφή “greenwashing” ή προσπάθεια παραπλανητικής επικοινωνίας, όπου οι

επιχειρήσεις προβάλλουν μια εικόνα περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας χωρίς ουσιαστική δράση.

3. **Εθελοντική Ρύθμιση:** Ένας κυβερνητικός αξιωματούχος ενδέχεται να ερμηνεύσει την ΕΚΕ ως έναν τρόπο αυτορρύθμισης των επιχειρήσεων, ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο, επιτρέποντας στις εταιρείες να αναλαμβάνουν εθελοντικά την ευθύνη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) επηρεάζει άμεσα τον κύκλο εργασιών μιας επιχείρησης, με την επίδρασή της να αντικατοπτρίζεται ιδιαίτερα στους εργαζομένους. Όπως αναφέρθηκε εκτενώς προηγουμένως, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πλέον πολύτιμο πόρο για μια εταιρεία, και η διατήρησή τους είναι κρίσιμη για την οργανωτική επιτυχία. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές ενισχύουν τη δικαιοσύνη και την ευημερία των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της βιωσιμότητάς τους (Valentine et al., [2011](#)).

Η ορθή μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των δίκαιων αμοιβών και παροχών, θεωρείται έκφανση κοινωνικά υπεύθυνης συμπεριφοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κινητικότητας των εργαζομένων, καθώς η δίκαιη ανταμοιβή και οι καλές συνθήκες εργασίας ενισχύουν την αφοσίωση και την ικανοποίησή τους.

Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει το κλίμα και την ατμόσφαιρα σε κάθε κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος οδηγεί συνήθως σε ευνοϊκές στάσεις των εργαζομένων και αυξημένη απόδοση

Συνοψίζοντας, η μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων και η προώθηση ενός υγιούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της ΕΚΕ, με θετικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

2.4 Κριτήρια Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Τα κριτήρια ESG (Environmental, Social, Governance) αποτελούν ένα σύνολο παραγόντων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της βιωσιμότητας και της κοινωνικής επίδρασης ενός οργανισμού ή ενός επενδυτικού σχεδίου. ([Pomorski, 2019](#)) Αυτά τα κριτήρια διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες:

1. Περιβαλλοντικά (Environmental): Αυτό το κριτήριο αξιολογεί πώς οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις επιπτώσεις τους στο περιβάλλον. Εστιάζει σε πρακτικές που μειώνουν την περιβαλλοντική επιβάρυνση και ενισχύουν τη βιωσιμότητα. Παραδείγματα και ανάλυση περιλαμβάνουν:

Διαχείριση Εκπομπών Αερίων Θερμοκηπίου: Οι επιχειρήσεις καλούνται να μειώσουν τις εκπομπές CO₂ και άλλων αερίων που συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την υιοθέτηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (όπως ηλιακή και αιολική ενέργεια), τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής απόδοσης σε βιομηχανικές διεργασίες και την επένδυση σε τεχνολογίες χαμηλών εκπομπών άνθρακα.

Βιώσιμη Χρήση Πόρων: Αυτό αφορά τη μείωση της κατανάλωσης νερού και την αποδοτική διαχείριση φυσικών πόρων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία τροφίμων μπορεί να επενδύσει σε τεχνολογίες που μειώνουν τη σπατάλη νερού στην παραγωγή ή να προωθήσει την ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση υλικών.

Διαχείριση Αποβλήτων και Ανακύκλωση: Η μείωση της ποσότητας των αποβλήτων που καταλήγουν σε χώρους υγειονομικής ταφής και η προώθηση της ανακύκλωσης είναι κρίσιμη. Οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγικές για την επαναχρησιμοποίηση υλικών, να μειώσουν τα πλαστικά απορρίμματα και να υιοθετήσουν κυκλική οικονομία, όπου τα απορρίμματα ενός προϊόντος γίνονται η πρώτη ύλη για άλλο.

2. Κοινωνικά (Social): Τα κοινωνικά κριτήρια επικεντρώνονται στις επιπτώσεις που έχουν οι επιχειρήσεις στην κοινωνία και στους ανθρώπους, είτε πρόκειται για εργαζομένους, καταναλωτές ή τοπικές κοινότητες. Περιλαμβάνουν:

Συνθήκες Εργασίας και Δικαιώματα Εργαζομένων: Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρέχουν ασφαλείς και δίκαιες συνθήκες εργασίας, να πληρώνουν δίκαιους

μισθούς και να διασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα των εργαζομένων τηρούνται. Ένα παράδειγμα είναι η εφαρμογή αυστηρών πρωτοκόλλων για την ασφάλεια των εργαζομένων σε βιομηχανικές μονάδες ή σε εργοστάσια παραγωγής, καθώς και η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Διαφορετικότητα και Ένταξη: Η προώθηση της διαφορετικότητας και της ισότητας στους χώρους εργασίας είναι σημαντική για την κοινωνική υπευθυνότητα. Οι εταιρείες που έχουν πολιτικές προσέλκυσης ταλέντων από διαφορετικά κοινωνικά υπόβαθρα και που διασφαλίζουν ίσες ευκαιρίες για όλους δημιουργούν ένα πιο συμπεριληπτικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

Υποστήριξη Τοπικών Κοινοτήτων: Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην ευημερία των τοπικών κοινοτήτων μέσω δράσεων όπως η υποστήριξη τοπικών προμηθευτών, η δημιουργία θέσεων εργασίας και η συμμετοχή σε έργα υποδομής ή κοινωνικής μέριμνας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία κατασκευής μπορεί να επενδύσει στην εκπαίδευση και επανεκπαίδευση της τοπικής κοινότητας, βοηθώντας τους κατοίκους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.

3. Διακυβέρνησης (Governance): Το κριτήριο της διακυβέρνησης επικεντρώνεται στις πρακτικές διοίκησης και στη δομή της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Αφορά θέματα διαφάνειας, ηθικής και διαχείρισης κινδύνου. Παραδείγματα περιλαμβάνουν:

Διαφάνεια και Λογοδοσία: Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν διαφανείς διαδικασίες διοίκησης και να ενημερώνουν ανοιχτά τους επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με οικονομικά δεδομένα και επιχειρηματικές στρατηγικές. Για παράδειγμα, η τακτική δημοσίευση αναφορών ESG, που περιλαμβάνουν τόσο οικονομικές όσο και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και του κοινού.

Ηθική Επιχειρηματική Συμπεριφορά: Η καταπολέμηση της διαφθοράς, η αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων και η προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής αποτελούν βασικά στοιχεία της διακυβέρνησης. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες για την πρόληψη δωροδοκίας και διαφθοράς μπορούν να διασφαλίσουν την αξιοπιστία τους.

Δομή Διοικητικού Συμβουλίου: Η σύνθεση και η ανεξαρτησία του διοικητικού συμβουλίου είναι κρίσιμα θέματα για τη σωστή διακυβέρνηση. Ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από ανεξάρτητα μέλη, τα οποία δεν έχουν συμφέροντα συγκρουόμενα με αυτά της εταιρείας, μπορεί να παρέχει ουσιαστικό έλεγχο και καθοδήγηση. Επιπλέον, η ύπαρξη επιτροπών που διαχειρίζονται θέματα όπως η αμοιβή των στελεχών και η διαχείριση κινδύνων είναι θεμελιώδης για την υπεύθυνη διακυβέρνηση.



Πηγή: [Greenbusiness](#)

Εικόνα 2.4: 3 Κατηγορίες ESG

2.5 Τύποι Κοινωνικής Εταιρικής ευθύνης (CSR)

Σύμφωνα με το άρθρο του [Carroll 2016](#) το οποίο εξετάζει την πυραμίδα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR), όπου παρουσιάζονται οι τέσσερις τύποι ΕΚΕ. Ο Carroll υποστηρίζει ότι οι εταιρείες πρέπει να καλύπτουν πρώτα τις οικονομικές και νομικές τους υποχρεώσεις, και στη συνέχεια να εστιάζουν στις ηθικές και φιλανθρωπικές δράσεις, προκειμένου να είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Οι τέσσερις τύποι αναλύονται κάτωθι:

1. Οικονομική Ευθύνη

Η οικονομική ευθύνη αποτελεί την βάση της ΕΚΕ. Ο πρωταρχικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η κερδοφορία. Η επιχείρηση πρέπει να παράγει αγαθά και

υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει κέρδη για τους μετόχους της. Η οικονομική ευθύνη περιλαμβάνει:

- Τη διαχείριση των οικονομικών πόρων με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών.
- Την επένδυση στην ανάπτυξη και την καινοτομία για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα.
- Την παροχή σταθερών θέσεων εργασίας και την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

2. Νομική Ευθύνη

Η νομική ευθύνη είναι το δεύτερο επίπεδο και αναφέρεται στην υποχρέωση της επιχείρησης να τηρεί τους νόμους και τους κανονισμούς. Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία είναι απαραίτητη για την αποφυγή νομικών κυρώσεων και για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις πρέπει:

- Να ακολουθούν τις τοπικές, εθνικές και διεθνείς ρυθμίσεις.
- Να εξασφαλίζουν ότι όλες οι δραστηριότητες είναι σύμφωνες με τους νομικούς κανόνες.
- Να διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι και οι συνεργάτες τους κατανοούν και τηρούν τις νομικές υποχρεώσεις.

3. Ηθική Ευθύνη

Η ηθική ευθύνη, προχωρά πέρα από τις οικονομικές και νομικές υποχρεώσεις και ενσωματώνει τις ηθικές αρχές στις επιχειρηματικές πρακτικές. Η ηθική ευθύνη αφορά:

- Την εφαρμογή ηθικών αρχών όπως η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και ο σεβασμός προς τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα.
- Την προώθηση διαφάνειας και λογοδοσίας σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Την αποφυγή πρακτικών που μπορεί να είναι νόμιμες αλλά όχι ηθικές, όπως η εκμετάλλευση εργαζομένων ή η παραπλάνηση καταναλωτών.

4. Φιλανθρωπική Ευθύνη

Η φιλανθρωπική ευθύνη είναι το τελευταίο επίπεδο της ΕΚΕ και περιλαμβάνει την εθελοντική συμμετοχή της επιχείρησης σε κοινωνικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Επισημαίνεται ότι μέσω της φιλανθρωπικής ευθύνης, οι

επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην ευημερία της κοινωνίας και να ενισχύσουν την εταιρική τους εικόνα. Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Τη δωρεά χρημάτων, πόρων ή υπηρεσιών σε κοινωφελείς οργανισμούς και προγράμματα.
- Τη συμμετοχή σε δράσεις εθελοντισμού και κοινωνικής προσφοράς από τους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- Την υποστήριξη πρωτοβουλιών για την προστασία του περιβάλλοντος και την προώθηση της αειφορίας.

jaro education



Source: Taniewrites.wordpress

Εικόνα 2.5: Τύποι Κοινωνικής Ευθύνης

2.5.1 Ελληνικό & Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) έχει αναδειχθεί ως σημαντικός τομέας τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία της ΕΚΕ στην οικοδόμηση της φήμης τους, στη διαχείριση των σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους και στη συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη. Ακολουθεί μια σύντομη ιστορική ανάλυση της εφαρμογής της ΕΚΕ σε Ελλάδα και Ευρώπη:

A) Στην Ελλάδα στις αρχές του 2000 η έννοια της ΕΚΕ αρχίζει να αποκτά έδαφος, με τις πρώτες μεγάλες εταιρείες να ενσωματώνουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές στις δραστηριότητές τους. Μέχρι το 2010 οι ελληνικές επιχειρήσεις αρχίζουν να εκδίδουν εκθέσεις βιωσιμότητας και να συμμετέχουν σε διεθνείς πρωτοβουλίες όπως το UN Global Compact. Στα επόμενα χρόνια η οικονομική κρίση οδήγησε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους, ενσωματώνοντας την ΕΚΕ ως μέρος της προσπάθειας για ανάκτηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των ενδιαφερόμενων μερών. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις έχουν πλέον ενσωματώσει την ΕΚΕ στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές, εστιάζοντας σε τομείς όπως η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, η εταιρική διακυβέρνηση και η κοινωνική ευθύνη. Υπάρχουν διάφορες πρωτοβουλίες και προγράμματα στην Ελλάδα που προωθούν την ΕΚΕ, όπως το CSR Hellas και το Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ. Τέλος, όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δημοσιεύουν εκθέσεις βιωσιμότητας, με στόχο τη διαφάνεια και την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών για τις επιδόσεις τους σε θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

B) Στην Ευρώπη η έννοια της ΕΚΕ αρχίζει να αναπτύσσεται στις αρχές του 1990, πολύ πιο πριν από την χώρα μας, με τις πρώτες ευρωπαϊκές εταιρείες να υιοθετούν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Στις αρχές του 2000, η Ευρωπαϊκή Ένωση αρχίζει να προωθεί την ΕΚΕ μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών και κατευθυντήριων γραμμών. Το 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε την "Πράσινη Βίβλο για την ΕΚΕ", προωθώντας την ιδέα της ΕΚΕ και ενθαρρύνοντας τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές. Ειδικότερα μετά το 2010 η εταιρική κοινωνική ευθύνη γίνεται μέρος της στρατηγικής Ευρώπη

2020, με έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική ένταξη. Στις μέρες μας πλέον οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει την ΕΚΕ στις στρατηγικές τους, με έμφαση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την εταιρική διακυβέρνηση και τα κοινωνικά ζητήματα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει διάφορους νόμους και κανονισμούς που ενθαρρύνουν ή απαιτούν από τις επιχειρήσεις να υιοθετούν πρακτικές ΕΚΕ. Ένα παράδειγμα είναι η οδηγία για τη δημοσιοποίηση μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών ([Non-Financial Reporting Directive](#)), που απαιτεί από τις μεγάλες επιχειρήσεις να δημοσιοποιούν πληροφορίες σχετικά με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Επίσης, υπάρχουν πολλές ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες που προωθούν την ΕΚΕ, όπως το European Alliance for CSR και το EU Multi-Stakeholder Forum on CSR.



Πηγή: [CSR](#)

Εικόνα 2.5.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

3. Green Human Resource Management (Green HRM)

Το Green Human Resource Management (Green HRM) είναι η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών στόχων στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Στόχος του Green HRM είναι η προώθηση βιώσιμων περιβαλλοντικών πρακτικών και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον.

Ο παγκόσμιος πληθυσμός έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από διάφορες περιβαλλοντικές κρίσεις, όπως η κλιματική αλλαγή, η έλλειψη πόρων, τα ζητήματα διαχείρισης αποβλήτων, η λειψυδρία και η ατμοσφαιρική ρύπανση. Αυτές οι κρίσεις είχαν αρνητικές επιπτώσεις στις συνθήκες διαβίωσης και την υγεία παγκοσμίως. Κρίσιμα, αυτές οι επιπτώσεις δεν περιορίζονται σε μία μόνο χώρα, αλλά επηρεάζουν ολόκληρο τον κόσμο. Ένας από τους κύριους παράγοντες που συμβάλλουν στην τρέχουσα περιβαλλοντική κρίση είναι η πρόκληση της διατήρησης της οικονομικής ανάπτυξης λόγω της ταχείας αύξησης του παγκόσμιου πληθυσμού. (Samer M. Al-Sabi,[2024](#))

Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη, μέχρι το 2050, περίπου το 68% του παγκόσμιου πληθυσμού θα ζει σε αστικές περιοχές, αύξηση 14% από το 2018 (Klumbyte et al., Citation [2021](#)). Αυτή η ταχεία αστικοποίηση θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ζήτηση πόρων, ενώ η διαθεσιμότητα αυτών των πόρων συνεχίζει να μειώνεται. Επί του παρόντος, ο κόσμος μας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους φυσικούς πόρους, αλλά αυτή η εξάρτηση θέτει προκλήσεις και περιορισμούς στην οικονομική ανάπτυξη καθώς αυξάνεται το κόστος αυτών των πόρων. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών έχουν μετατοπίσει την εστίασή τους προς τις περιβαλλοντικές ανησυχίες και τώρα δίνουν έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη, ιδιαίτερα όσον αφορά τις περιβαλλοντικές επιδόσεις (Chaudhary, Citation2020; Ren et al., Παραπομπή2018; Yong et al., Παραπομπή2019; Yusliza et al., Citation2017).Ως αποτέλεσμα, πολλοί οργανισμοί έχουν καταβάλει προσπάθειες για τη μείωση των αποβλήτων που παράγονται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών παραγωγής και διάθεσης. Αυτό οδήγησε σε βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων (EP) (Melnyk κ.ά., Citation2003). Έτσι, (Wagner, Citation2011) συμφώνησε ότι οι οργανισμοί καλούνται τώρα να προσαρμόσουν πράσινα μοντέλα εκτελώντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές στις δραστηριότητές τους. Αυτή η αλλαγή

προς τη βιωσιμότητα έχει δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς στον κλάδο των υπηρεσιών (Jackson and Seo, Citation2010). Σε τομείς όπως για παράδειγμα η ξενοδοχειακή βιομηχανία, οι πράσινες πρακτικές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πελατών και εργαζομένων, την εξοικονόμηση ενέργειας, την εξοικονόμηση νερού και τη μείωση των αποβλήτων (Bohdanowicz et al., Citation2011; Rahman et al., Citation2012). Η Hilton έδωσε προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος θέτοντας επιχειρησιακούς στόχους, εφαρμόζοντας φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και αναπτύσσοντας μέσα παρακολούθησης για την παρακολούθηση της προόδου. Ως αποτέλεσμα, η κατανάλωση νερού μειώθηκε κατά 14,1% και η κατανάλωση ενέργειας κατά 14,5% μεταξύ 2009 και 2014 στο Hilton Worldwide. Ομοίως, η Marriott, μια άλλη μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων, έχει εργαστεί ενεργά σε πρωτοβουλίες διατήρησης που συμβάλλουν στη διατήρηση του περιβάλλοντος.

Μέσα στο γενικότερο αυτό κλίμα, η μετάβαση προς μια πράσινη οικονομία αποτελεί μια σημαντική πρόκληση, αλλά και μια ευκαιρία για τη δημιουργία βιώσιμων και ανθεκτικών θέσεων εργασίας που προστατεύουν το περιβάλλον και υποστηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Η διεθνής συνεργασία, η ισχυρή πολιτική βούληση και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχία αυτής της μετάβασης

3.1 Πράσινες Θέσεις Εργασίας

Οι πράσινες θέσεις εργασίας είναι αξιοπρεπείς θέσεις εργασίας που συμβάλλουν στη διατήρηση ή την αποκατάσταση του περιβάλλοντος, είτε σε παραδοσιακούς τομείς όπως η μεταποίηση και οι κατασκευές, είτε σε νέους, αναδυόμενους πράσινους τομείς όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η ενεργειακή απόδοση.

Οι πράσινες θέσεις εργασίας βοηθούν:

- Στην Βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και της αποδοτικότητας των πρώτων υλών.
- Στον περιορισμός των εκπομπών αερίων θερμοκηπίου.
- Στην ελαχιστοποίηση αποβλήτων και ρύπανσης.
- Στην προστασία και αποκατάσταση των οικοσυστημάτων.

- Στήριξη της προσαρμογής στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής.

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. Ωστόσο, αυτά τα πράσινα αποτελέσματα (προϊόντα και υπηρεσίες) δεν βασίζονται πάντα σε πράσινες διαδικασίες και τεχνολογίες παραγωγής. Ως εκ τούτου, οι πράσινες θέσεις εργασίας μπορούν επίσης να διακριθούν από τη συμβολή τους σε πιο φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες. Για παράδειγμα, οι πράσινες θέσεις εργασίας μπορούν να μειώσουν την κατανάλωση νερού ή να βελτιώσουν τα συστήματα ανακύκλωσης. Ωστόσο, οι πράσινες θέσεις εργασίας που ορίζονται μέσω διαδικασιών παραγωγής δεν παράγουν απαραίτητα περιβαλλοντικά αγαθά ή υπηρεσίες. Επιπλέον, παρέχουν αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας, ικανοποιητικό επίπεδο μισθών και προστασία, σεβασμό των δικαιωμάτων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. (ILO,[2016](#))

3.2 Περιγραφή και κλάδοι Πράσινων Θέσεων Εργασίας

Πράσινες θέσεις εργασίας υπάρχουν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα και αναπτύσσονται σε διαφόρους επαγγελματικούς κλάδους. Μέσα στο γενικότερο αυτό κλίμα, η μετάβαση προς μια πράσινη οικονομία αποτελεί μια σημαντική πρόκληση, αλλά και μια ευκαιρία για τη δημιουργία βιώσιμων και ανθεκτικών θέσεων εργασίας που προστατεύουν το περιβάλλον και υποστηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Η διεθνής συνεργασία, η ισχυρή πολιτική βούληση και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι βασικά στοιχεία για την επιτυχία αυτής της μετάβασης.

Οι πράσινες θέσεις εργασίας όχι μόνο προωθούν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, αλλά συχνά περιλαμβάνουν και την ανάπτυξη καινοτομιών και τεχνολογιών που μειώνουν τη ρύπανση και την κατανάλωση ενέργειας. Στις μέρες μας αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός πράσινων θέσεων εργασίας. Μερικά παραδείγματα πράσινων θέσεων εργασίας τα οποία έχουν αντληθεί από διεθνείς αλλά και εγχώριες σελίδες όπως, [EcoJobs.com](#), [Indeed](#), [ethnos.gr](#), κ.λπ. και περιλαμβάνουν:

Μηχανικοί Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας: Ανάπτυξη και συντήρηση ανεμογεννητριών, ηλιακών πάνελ και άλλων ανανεώσιμων ενεργειακών συστημάτων.

Ειδικοί Ενεργειακής Αποδοτικότητας: Βοήθεια στις επιχειρήσεις και στα νοικοκυριά να μειώσουν την κατανάλωση ενέργειας και να βελτιώσουν την ενεργειακή απόδοση. Μελέτη ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων

Διαχειριστές Περιβάλλοντος: Διαχείριση και προστασία φυσικών πόρων και οικοσυστημάτων.

Γεωργία Ακριβείας: Χρήση τεχνολογιών και δεδομένων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας στην γεωργία.

Τεχνικός Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας: είναι υπεύθυνος για όλες τις εργασίες που σχετίζονται με την εγκατάσταση, χρήση και αποτελεσματική αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η αιολική, η ηλιακή, η υδροηλεκτρική και η γεωθερμική. Με τη στροφή στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας να αποτελεί μονόδρομο για την αντιμετώπιση του ενεργειακού προβλήματος παγκοσμίως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η συγκεκριμένη ειδικότητα αποτελεί έξυπνη επιλογή με πολύ καλές επαγγελματικές προοπτικές στην αγορά εργασίας.

Κατασκευαστές Καθαρών Μέσων Μεταφοράς: Στις μέρες μας, η ηλεκτροκίνηση αποτελεί μια εκ των πλέον ενδεδειγμένων λύσεων, για την εξυπηρέτηση πολλών περιβαλλοντικών στόχων, όπως τη μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης, της ηχορύπανσης και των εκπομπών CO₂. Με τη ζήτηση για ηλεκτρικά αυτοκίνητα ολοένα να αυξάνεται, προσφέρεται στους κατασκευαστές η δυνατότητα για μετάβαση σε μοντέλα που είναι λιγότερο επιβλαβή για το περιβάλλον. Το γεγονός αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο σε όσους εργάζονται ή που μελλοντικά θα εργαστούν στον τομέα των μεταφορών αλλά και στην αυτοκινητοβιομηχανία.

Τεχνολόγος Αντιρύπανσης: Ο Τεχνολόγος Αντιρύπανσης οργανώνει, επιβλέπει, διεξάγει, επεξεργάζεται και αξιολογεί μετρήσεις σε όλες τις κατηγορίες ρυπαντών. Έχει τη δυνατότητα να μελετά και να επιβλέπει τη λειτουργία συστημάτων και εγκαταστάσεων αντιρύπανσης, να διενεργεί εκτιμήσεις και πραγματογνωμοσύνες που αναφέρονται σε συσκευές, συστήματα και εγκαταστάσεις αντιρύπανσης, καθώς και να εκπονεί ή αξιολογεί μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Αποτελεί ένα από τα σημαντικά πράσινα επαγγέλματα του δευτερογενή τομέα και

αναμένεται να έχει μεγάλη ζήτηση τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά εργασίας.

Τα πράσινα επαγγέλματα, σε γενικές γραμμές, σχετίζονται με την προστασία της βιοποικιλότητας και τα οικοσυστήματα, την ορθολογική διαχείριση και τη χρήση της ενέργειας και των φυσικών πόρων, τον περιορισμό της κατασπατάλησης του νερού, την ελάττωση παραγωγής αποβλήτων κ.ά. Τα πράσινα επαγγέλματα αποτελούν είτε μετεξέλιξη ήδη υπαρχόντων επαγγελμάτων είτε εντελώς νέες ειδικότητες και εξειδικεύσεις, οι οποίες γεννιούνται από την ανάγκη για μία βιώσιμη - αειφόρο ανάπτυξη.

3.3 Πράσινα Επαγγέλματα του Μέλλοντος στην Ελλάδα ή και κλάδοι Πράσινων Θέσεων Εργασίας

Στην Ελλάδα με τα πολλά οικονομικά προβλήματα, ήδη αρκετοί νέοι βλέποντας το επαγγελματικό αδιέξοδο που αντιμετωπίζουν χιλιάδες απόφοιτοι άλλων γνωστικών αντικειμένων, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς τις «πράσινες θέσεις εργασίας», καθώς ειδικά στο εξωτερικό η ζήτηση είναι αυξανόμενη χρόνο με τον χρόνο, ενώ την επόμενη πενταετία υπολογίζεται ότι θα ανοίξουν χιλιάδες θέσεις εργασίας στην Ευρώπη. Σήμερα πάρα πολλά πανεπιστήμια και ΤΕΙ προσφέρουν τέτοιες σπουδές τόσο σε προπτυχιακό επίπεδο όσο και σε μεταπτυχιακό, ενώ η πρόσβαση σε πολλά τμήματα είναι αρκετά εύκολη, καθώς οι υποψήφιοι δεν χρειάζεται να συγκεντρώσουν πολλά μόρια. Οι νέοι σιγά σιγά μαθαίνουν για τις σπουδές που παρέχονται στην Ελλάδα αλλά και τους τομείς απασχόλησης.



Πηγή: Fortunegreece.com.

Εικόνα 3.2: Πράσινα επαγγέλματα του μέλλοντος

Σύμφωνα με το άρθρο της [| Fortunegreece.com](https://www.fortunegreece.com), το Εργαστήριο Συμβουλευτικής Επιστήμης και Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας της Φιλοσοφικής Σχολής του ΕΚΠΑ εκπόνησε νέο οδηγό επαγγελματικού προσανατολισμού με στόχο να βοηθήσει τους φοιτητές να «πλοηγηθούν» στη νέα επαγγελματική πραγματικότητα όπως αυτή έχει διαμορφωθεί. Η διευθύντρια του Εργαστηρίου, Κατερίνα Αργυροπούλου, λέει στο ΑΠΕ-ΜΠΕ ότι τα «πράσινα επαγγέλματα» είναι η νέα τάση αλλά και τα πιο παραδοσιακά επαγγέλματα μπορούν να γίνουν πιο «πράσινα». Πρόκειται για ένα «εύρος επαγγελμάτων που έχουν προκύψει λόγω της κλιματικής αλλαγής, όπως μηχανικοί περιβάλλοντος, γεωλόγοι, υδρολόγοι ή ειδικοί στη μελέτη της ατμόσφαιρας, σχεδιαστές “έξυπνων” σπιτιών ή και “έξυπνων” πόλεων, γεωργοί υδροπονιών/βιολογικών καλλιεργειών, ειδικοί υφασμάτων και χρωμάτων, τεχνικοί εγκατάστασης αντιρρυπαντικών συστημάτων, χειριστές εγκαταστάσεων ανακύκλωσης υλικών/συντήρησης φωτοβολταϊκών και ηλιακών συστημάτων», επισημαίνει η κ. Αργυροπούλου και προσθέτει ότι υπάρχουν και «νέες διαδρομές» παλιότερων επαγγελμάτων, «όπως νομικοί για θέματα οικολογικής προστασίας, εικαστικοί με μη-τοξικά υλικά, πρεσβευτές κλιματικής προστασίας, επιστήμονες ειδικευμένοι στην Τεχνητή Νοημοσύνη, ειδικοί στην περιβαλλοντική ανάπτυξη, σύμβουλοι βιώσιμης επιχειρηματικότητας, δημιουργία επαγγελμάτων που απομακρύνονται από την υπερκατανάλωση που συμβάλλουν σε έναν πιο υγιή πλανήτη».



Πηγή: [ΕΚΠΑ: Τα νέα «πράσινα» επαγγέλματα του μέλλοντος - Cibum](#)

Εικόνα 3.3: Πράσινα Επαγγέλματα

Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι άλλα πιο «κλασικά» επαγγέλματα πρόκειται να χαθούν, αρκεί να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα που έχει διαμορφωθεί. «Η βιωσιμότητα των επαγγελμάτων αυτών έχει να κάνει με τις επιλογές που κάνουμε και αυτό αφορά και την επαγγελματική μας ζωή. Η οικολογική ευημερία τείνει να γίνει κοινή επιδίωξη καθώς βλέπουμε π.χ. εταιρείες που πρεσβεύουν το fast fashion και έχουν μπει στο στόχαστρο για τις τακτικές τους, να επιδεικνύουν περιβαλλοντικές ανησυχίες, δημιουργώντας ρούχα από ανακυκλωμένα υλικά. Σίγουρα υπάρχουν τρόποι να δράσει ο κάθε επαγγελματίας με πιο φιλικό τρόπο προς το περιβάλλον, είτε ανακυκλώνοντας τα υλικά που χρησιμοποιεί είτε επιλέγοντας υλικά λιγότερο επιβαρυντικά για το περιβάλλον», τονίζει η κ. Αργυροπούλου ενώ αναφέρεται στην ανακατανομή τόσο του οικονομικού όσο και του φυσικού πλούτου, όπως θα προκύψει από τις νέες επαγγελματικές επιλογές, καθώς και σε μία νέα ιεράρχηση αναγκών. «Σκεφτείτε το θέμα της ενέργειας ή το ζήτημα της υπερκατανάλωσης. Αν αλλάξει ο τρόπος που ζούμε, θα αλλάξουν νομοτελειακά και οι προτεραιότητές μας, γεγονός που θα επηρεάσει όλα τα επαγγέλματα και την οικονομία, γενικότερα. Στο πέρασμα, βέβαια, των χρόνων και αφού καθιερωθεί μια πιο υγιής νοοτροπία, φιλική προς το περιβάλλον – π.χ. αν φτάσουμε στο επίπεδο να πάψουμε να κινούμαστε με βενζίνη – κάποια επαγγέλματα πιθανόν να περάσουν στη λήθη, όπως συμβαίνει σε κάθε μεγάλη κοινωνικοοικονομική αλλαγή».

Τα καλά νέα είναι ότι στην Ελλάδα υπάρχουν ήδη εκπαιδευτικά ιδρύματα που δίνουν τίτλους σπουδών στους τομείς που προαναφέρθηκαν. «Αυτή τη στιγμή στο μηχανογραφικό δελτίο του 2ου πεδίου υπάρχουν δύο τμήματα Μηχανικών Περιβάλλοντος στη Θεσσαλονίκη και την Ξάνθη αλλά και τμήματα Περιβάλλοντος στη Λάρισα, τη Μυτιλήνη και τη Ζάκυνθο στα οποία έχει πρόσβαση κάποιος/α τόσο από το 2ο όσο και από το 3ο και 4ο επιστημονικό πεδίο. Μάλιστα, πρόκειται για τμήματα με πολύ χαμηλή βάση, γεγονός που εξηγείται, εν μέρει, από το γεγονός ότι βρίσκονται εκτός Αθηνών αλλά, κυρίως, επειδή, δυστυχώς ακόμα στην Ελλάδα δεν έχουμε αντιληφθεί πλήρως τη σημασία των επαγγελμάτων αυτών για το μέλλον μας. Μάλιστα, από πρόσφατη έρευνα προκύπτει πως μόλις το 1% των εγχώριων επαγγελματιών ασχολούνται με τον χώρο αυτό, που είναι το χαμηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη. Φυσικά, υπάρχουν κι άλλα τμήματα που σχετίζονται με τις αντιρρυπαντικές τεχνολογίες και την

προστασία του περιβάλλοντος, όπως, ενδεικτικά, τα τμήματα Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος, Ωκεανογραφίας και Θαλάσσιων βιοεπιστημών, Μηχανικών Ορυκτών Πόρων, Γεωπονίας, Επιστήμης Υλικών, Φυσικής και Χημικών Μηχανικών, με τις κατάλληλες εξειδικεύσεις. Ωστόσο, και ένας Μαθηματικός, Χημικός, Πολιτικός Μηχανικός, Αρχιτέκτονας ή Πληροφορικός μπορεί, κάλλιστα, με το κατάλληλο μεταπτυχιακό να ενταχθεί σ' αυτόν τον τόσο ενδιαφέροντα και, καίριας σημασίας, επαγγελματικό τομέα που αφορά την ευημερία της παγκόσμιας κοινότητας», σημειώνει η κ. Αργυροπούλου. Καταλήγοντας τονίζει ότι οι νέοι ανεξαρτήτως της επαγγελματικής διαδρομής που επιλέγουν να ακολουθήσουν, χρειάζεται να επαναπροσδιορίζουν τις αξίες τους με περιβαλλοντική ευαισθησία, στοχεύοντας στην ποιότητα ζωής, να αναπτύσσουν «πράσινες» και «οικολογικές» δεξιότητες (περιβαλλοντική συνείδηση, προώθηση αειφόρου ανάπτυξης, πράσινη τεχνολογία) που καλλιεργούν έναν καινούριο «πράσινο» ρόλο, να ενημερώνονται για τα σύγχρονα επαγγέλματα και να προσπαθούν να βρουν τις πτυχές τους που συνδέονται με τη βιωσιμότητα, να ψάχνουν πληροφορίες για την κλιματική αλλαγή και να λειτουργούν με ευαισθησία απέναντι στις προκλήσεις.

4. Πρόσληψη Πράσινων Εργαζομένων (Green Recruitment)

Τι είναι όμως το Green Recruitment και σε τι διαφέρει από τον παραδοσιακό τρόπο;

Το Green Recruitment είναι μια προσέγγιση στην πρόσληψη που ενσωματώνει τις αρχές της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο πρόσληψης, το Green Recruitment εστιάζει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της επιχείρησης, αλλά και στη διασφάλιση ότι οι νέοι εργαζόμενοι μοιράζονται και προωθούν τις ίδιες περιβαλλοντικές αξίες. Ενώ ο παραδοσιακός τρόπος πρόσληψης επικεντρώνεται κυρίως στα επαγγελματικά προσόντα και τις εμπειρίες του υποψηφίου, το Green Recruitment δίνει έμφαση στην ευθυγράμμιση του υποψηφίου με τις περιβαλλοντικές αξίες της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ο υποψήφιος έχει εμπειρία σε βιώσιμες πρακτικές ή έχει μια προσωπική δέσμευση στη βιωσιμότητα.

Το Green Recruitment μπορεί να περιλαμβάνει την υιοθέτηση πιο βιώσιμων μεθόδων πρόσληψης, όπως η διεξαγωγή συνεντεύξεων μέσω τηλεδιάσκεψης αντί για φυσικές συναντήσεις, ώστε να μειωθούν οι εκπομπές CO2 από τις μετακινήσεις. Επίσης, ενδέχεται να γίνεται χρήση ψηφιακών εργαλείων για την αποφυγή σπατάλης χαρτιού. Οι πρακτικές αυτές ,πρόσληψης, μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, διασφαλίζοντας ότι η περιβαλλοντική κουλτούρα και οι περιβαλλοντικές αξίες είναι πολύ σαφείς στους νεοπροσληφθέντες. Η διαδικασία αυτή δεν περιορίζεται μόνο στην πρόσληψη. Το Green Recruitment εξετάζει επίσης πώς η ποιότητα της εργασίας και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω πράσινων πρωτοβουλιών. Για παράδειγμα, η προσφορά βιώσιμων επιλογών μεταφοράς ή η δημιουργία ενός οικολογικά φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος.



Πηγή: [Green Recruiting](#)

Εικόνα 4: Why Green Recruiting is Important

4.1 Πρόσληψη Πράσινων εργαζομένων

Στη σημερινή εποχή, το παραδοσιακό μοντέλο επιχειρηματικότητας έχει εξελιχθεί σημαντικά, και μαζί με αυτό έχουν αλλάξει και οι προσδοκίες των εργαζομένων. Πλέον, ένα μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων αναζητούν εργοδότες που δείχνουν έμπρακτη ευαισθησία προς το περιβάλλον και την κοινωνία. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις να ενισχύουν το «Employer Brand» τους, προβάλλοντας την περιβαλλοντική και κοινωνική τους ηθική. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο γίνονται πιο ελκυστικές στους υποψήφιους εργαζόμενους, αλλά και δημιουργούν μια πιο θετική εικόνα στην αγορά, προσελκύοντας ταλέντα που μοιράζονται τις ίδιες αξίες και αρχές. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και η ανάδειξη κοινωνικής

υπευθυνότητας γίνονται πλέον ουσιώδη στοιχεία για την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας σύγχρονης επιχείρησης.



Πηγή: [slideshare](https://www.slideshare.net/)

Εικόνα 4.1: GHRM Practices

Η «Πράσινη Πρόσληψη και Επιλογή» (Green Recruitment and Selection - GRS) έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία για τις οργανώσεις, καθώς οι επαγγελματίες HR επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Ο στόχος των οργανώσεων είναι να προσελκύουν υπαλλήλους με συμπεριφορές, αξίες και περιβαλλοντική ευαισθησία, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι βιωσιμότητας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να εμπλακούν σε δραστηριότητες φιλικές προς το περιβάλλον, υποστηρίζοντας έτσι τη συνολική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση στις προσλήψεις αναφέρεται ως «πράσινη πρόσληψη» ή «green-collar recruitment».

Η εστίαση στις δραστηριότητες που συνδέονται με τη βιωσιμότητα βοηθά τις οργανώσεις να προσελκύσουν εξειδικευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Μέσα από τη χρήση online διαδικασιών για την πρόσληψη και επιλογή, οι οργανώσεις μπορούν να μεταφέρουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τα περιβαλλοντικά τους επιτεύγματα, δημιουργώντας ταύτιση στις αξίες και τις περιβαλλοντικές ευαισθησίες μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Αυτή η ταύτιση αυξάνει το κίνητρο και τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον [Muisyo,2021](#) η δημιουργία μιας φήμης ως «πράσινος εργοδότης» είναι πλέον από τις καλύτερες στρατηγικές για την προσέλκυση νέων ταλέντων, καθώς ο ανταγωνισμός για την ανεύρεση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού είναι υψηλός. Αυτή η διαδικασία όχι μόνο ενισχύει την εικόνα του οργανισμού, αλλά δημιουργεί και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατηρώντας τον οργανισμό ένα βήμα μπροστά στην «μάχη για ταλέντα».

Ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος, ο οποίος δεν έχει άμεση πρόσβαση στο εσωτερικό της επιχείρησης, σχηματίζει την πρώτη του εντύπωση βασιζόμενος σε δύο κύριες πηγές:

- a.) τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης
- b.) τη φήμη της επιχείρησης στην αγορά και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

Αυτές οι εξωτερικές εικόνες και αντιλήψεις διαμορφώνουν την αντίληψη του υποψήφιου για την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης, επηρεάζοντας το κατά πόσο θα επιλέξει να υποβάλει αίτηση για εργασία ή, σε περίπτωση προσφοράς, να δεχθεί την πρόταση συνεργασίας. Επομένως, η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίσει ότι προβάλλει ένα σαφές, συνεκτικό και θετικό μήνυμα, τόσο μέσω των προϊόντων και υπηρεσιών της όσο και μέσω της ευρύτερης φήμης της, ώστε να προσελκύσει τα κατάλληλα ταλέντα και να μειώσει τα κόστη της πρόσληψης.

Η ορθή πληροφόρηση του τμήματος HR από το τμήμα Marketing και Communication είναι ζωτικής σημασίας για την ακριβή και συνεπή προβολή της πραγματικής εικόνας της επιχείρησης, τόσο στην αγορά όσο και στους υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτός ο συγχρονισμός διασφαλίζει ότι το μήνυμα που μεταδίδεται προς τα έξω αντανάκλα τις πραγματικές αξίες, τις δράσεις και την κουλτούρα της επιχείρησης, βοηθώντας έτσι στην προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων.

Για παράδειγμα, η χρήση της ετικέτας "eco-friendly" σε ένα προϊόν μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ισχυρό μήνυμα προς τους υποψήφιους εργαζόμενους που εκτιμούν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αντίστοιχα, η προβολή των

κοινωνικών δράσεων στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση, όπως οι δωρεές και οι διάφορες φιλανθρωπικές ενέργειες, μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της ως μιας εταιρείας με ισχυρή κοινωνική ευαισθησία.

Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων HR, Marketing και Communication διασφαλίζει ότι αυτές οι πρωτοβουλίες επικοινωνούνται με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, ώστε να ενισχύσουν το «employer brand» και να προσελκύσουν ταλέντα που ταυτίζονται με τις αξίες της επιχείρησης.

Οι πράσινες προσλήψεις διασφαλίζουν ότι τα νέα ταλέντα είναι εξοικειωμένα με τις πράσινες πρακτικές και το περιβαλλοντικό σύστημα που θα υποστηρίξουν την αποτελεσματική περιβαλλοντική διαχείριση εντός του οργανισμού (Wehrmeyer, [1996](#)) Επειδή, στον αγώνα προσέλκυσης των πιο δημιουργικών και καινοτόμων εργαζομένων, οι εταιρείες αυξάνουν τις δυνατότητες πρόσληψης, η πρόσληψη ποιοτικού προσωπικού είναι η πολύ κρίσιμη πρόκληση στον πόλεμο ταλέντων (Renwick et al., [2013](#)) και ακόμη και οι εταιρείες γνωρίζουν επίσης το γεγονός ότι το να είσαι εργοδότης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης νέων ταλέντων (Phillips, 2007: Stringer, 2009). Υπάρχουν αρκετές εταιρείες που υιοθέτησαν πράσινη διαδικασία πρόσληψης, η Google είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα μιας εταιρείας που υιοθέτησε πράσινες προσλήψεις, όπως και η Timberland . Οι έρευνες δείχνουν ότι οι αιτούντες εργασία είναι πολύ συνειδητοί σχετικά με τις πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης του οργανισμού και η απόφασή τους για απασχόληση εξαρτάται από αυτό (Wehrmeyer, [1996](#) και Stringer, 2009).

Στο άρθρο του Deepak Bangwal,[2015](#) ,περιγράφεται μια ολοκληρωμένη διαμερισματοποίηση των πρακτικών Green HRM που μπορούν να γίνουν σαφώς κατανοητές, ξεκινώντας από το σημείο της οργανωτικής εισόδου ενός εργαζομένου και προχωρώντας μέχρι το σημείο της εξόδου του εργαζομένου. Το να είμαστε οικολογικοί, οικονομικοί και πρακτικοί ταυτόχρονα είναι εφικτό μέσω της υιοθέτησης Πράσινων Πρακτικών.

Ακολουθούν, όπως αναφέρει ο Bangwal, ορισμένες φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις για να παραμείνουμε «πράσινοι»

1. Πράσινη εκτύπωση
2. Πράσινη Παραγωγή και Διάθεση Δελτίου Ταυτότητας Προσωπικού
3. Επιμερισμός εργασίας (κοινή χρήση εργασίας πλήρους απασχόλησης μεταξύ δύο εργαζομένων)
4. Τηλεδιάσκεψη και εικονικές συνεντεύξεις
5. Ανακύκλωση
6. Τηλεργασία
7. Online Εκπαίδευση
8. Μειώστε τα αποτυπώματα άνθρακα των εργαζομένων με ηλεκτρονικά μέσα. Το Green HR περιλαμβάνει τη μείωση του άνθρακα μέσω λιγότερης εκτύπωσης χαρτιού, τηλεδιάσκεψης και συνεντεύξεων κ.λπ.
9. Ενεργειακά αποδοτικοί χώροι γραφείων
10. Πράσινη Μισθοδοσία
11. Κοινή χρήση αυτοκινήτων
12. Δημόσιες συγκοινωνίες
13. Εταιρικές Μεταφορές
14. Ευέλικτη εργασία
15. Green Teams : Δημιουργία από το τμήμα HR «πράσινων ομάδων-green teams» στην επιχείρηση που ηγούνται του προγράμματος αναβάθμισης περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων, θέτουν στόχους για την περιβαλλοντική αναβάθμιση της εταιρείας και ελέγχουν την πορεία εξέλιξή τους

4.2 Εσωτερική Προσέλκυση και μείωση “Turnover”

Το Green HRM (Green Human Resource MANAGEMENT) είναι μια στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που ενσωματώνει περιβαλλοντικές αξίες και πρακτικές σε όλες τις διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης του ποσοστού "turnover" (αποχώρησης εργαζομένων). Μέσα από την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, το Green HRM επιβραβεύει τη μείωση του turnover, ενισχύοντας τη δέσμευση των εργαζομένων και δίνοντάς τους κίνητρα να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Το Green HRM αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε μια εταιρεία που προάγει και εφαρμόζει βιώσιμες πρακτικές. Αυτή η στρατηγική αντιμετώπιση όχι μόνο μειώνει το turnover αλλά και δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη μακροχρόνια δέσμευση. Η συμμετοχή σε πράσινες πρωτοβουλίες δίνει στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι η εργασία τους έχει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και την κοινωνία, γεγονός που

ενισχύει την αφοσίωσή τους. Επίσης, οι εργαζόμενοι βλέπουν περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη σε μια εταιρεία που υιοθετεί Green HRM, καθώς οι πράσινες δεξιότητες και η βιωσιμότητα γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές στην αγορά εργασίας. (Zi Lin,[2024](#))

Το Green HRM επιβραβεύει τη μείωση του «Turnover» μέσα από:

1. Δημιουργία Περιβαλλοντικά Φιλικής Κουλτούρας: Ένας εργασιακός χώρος που προάγει τις περιβαλλοντικές αξίες δημιουργεί αίσθηση σκοπού και ικανοποίησης στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι συνεισφέρουν σε κάτι μεγαλύτερο από τους ίδιους είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν.

2. Κίνητρα και Προοπτικές Ανάπτυξης: Το Green HRM παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους να παραμείνουν, όπως ευκαιρίες για συμμετοχή σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, εκπαιδεύσεις σε πράσινες δεξιότητες, και επαγγελματική ανάπτυξη σε τομείς που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.

3. Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα: Οι πράσινες πρακτικές συχνά συνδέονται με την παροχή μεγαλύτερης εργασιακής ευελιξίας, όπως η δυνατότητα τηλεργασίας ή η χρήση πράσινων τρόπων μετακίνησης, κάτι που αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει να παραμείνουν στην εταιρεία.

4.3 Αμοιβή & Επιβράβευση Πράσινων εργαζομένων

Το ζήτημα του καθορισμού της αμοιβής αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο πεδίο, που ασκεί άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, και την αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Η αμοιβή θα πρέπει να προσδιορίζεται βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, διασφαλίζοντας αξιοκρατία και δικαιοσύνη.

Η εκπλήρωση τυπικών χαρακτηριστικών, όπως η εκπαιδευτική κατάρτιση, τα επαγγελματικά προσόντα, και η εμπειρία, είναι βασικοί παράγοντες που πρέπει να

λαμβάνονται υπόψη για τον καθορισμό της αμοιβής. Όσο ανώτερα είναι αυτά τα χαρακτηριστικά, τόσο δικαιότερο θεωρείται ένα ανώτερο επίπεδο αμοιβής.

Αντίστοιχα, η φύση και ο βαθμός ευθύνης της κάθε θέσης εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αμοιβής. Για θέσεις που απαιτούν τη διαχείριση κρίσιμων λειτουργιών της επιχείρησης και μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης, η αμοιβή οφείλει να αντανακλά τη βαρύτητα του ρόλου, και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις ικανοτήτων, όπως η λήψη αποφάσεων, η καινοτομία, και η αποτελεσματικότητα στην εργασία. Επιπρόσθετα, η αμοιβή θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον τιμάρημο και το κόστος ζωής, εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο.

Παράλληλα, είναι ουσιώδες να αποφεύγονται διακρίσεις στην αμοιβή που βασίζονται σε φύλο, θρησκεία, εθνικότητα ή άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Η ίση αμοιβή για ίση εργασία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο. Ενώ οι ρόλοι και οι ευθύνες μπορεί να διαφοροποιούν τις αμοιβές, η ιεραρχική κλίμακα δεν πρέπει να προωθεί προνομιακές αμοιβές βάσει τίτλου, χωρίς να αντικατοπτρίζει την ουσιαστική αξία της συνεισφοράς του εργαζομένου.

Ο βασικός μισθός, ο οποίος δεν μπορεί να είναι κατώτερος από το νόμιμο ελάχιστο όριο, είναι καίριος παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση του εργαζομένου για παραμονή ή αποχώρηση από μία επιχείρηση. Ο δίκαιος καθορισμός του μισθού πρέπει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του εργαζομένου και να συμβαδίζει με την αγορά εργασίας και τον ανταγωνισμό.

[World Economic Forum](#)

Η εφαρμογή αυτών των αρχών προάγει τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διασφαλίζει τη δικαιοσύνη, την ικανοποίηση, και την αποδοτικότητα.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων παρέχοντας επιπλέον παροχές και κίνητρα, όπως:

- Επιδόματα (π.χ., στέγασης, μετακίνησης, ή διατροφής).
- Χρήση εταιρικού εξοπλισμού (π.χ., κινητό τηλέφωνο, υπολογιστής).

- Παροχή εταιρικού οχήματος.
- Ιδιωτική ασφάλιση ή συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Ευέλικτη εργασία, όπως δυνατότητα τηλεργασίας.
- Προγράμμα **“Work-Life Balance** (Ισορροπία μεταξύ Εργασίας και Προσωπικής Ζωής)” .

“Οι υπερβολικές ώρες εργασίας μετατρέπουν τον χώρο εργασίας σπίτι μας!”

Το Green HRM (Fatimah,[2023](#)) υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις επαγγελματικές υποχρεώσεις του χωρίς να θυσιάζει την ποιότητα της προσωπικής του ζωής. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της δουλειάς του, ενώ παράλληλα έχει χρόνο και ενέργεια για να αφιερωθεί σε προσωπικά ενδιαφέροντα, οικογένεια, φίλους και αναψυχή. Οι πολιτικές της εταιρείας, όπως η ευελιξία στο ωράριο, η τηλεργασία και οι άδειες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του.



Πηγή: [Green Employee | HRWordGenius](#)

Εικόνα 4.3 : Πράσινος Εργαζόμενος

Αυτές οι πρακτικές βοηθούν στη δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την περιβαλλοντική υπευθυνότητα και ταυτόχρονα ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων, μειώνοντας έτσι το ποσοστό αποχωρήσεων “Turnover”.

Η ανωτέρω στρατηγική προσεγγίζει την αποδοτικότητα και την αειφορία από δύο πλευρές, διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμημένοι για τη συμβολή

τους στις πράσινες πρωτοβουλίες, ενώ ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις βελτιώνουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα και την εταιρική τους φήμη ([Emerald](#)).

4.4 Εκπαίδευση Πράσινων Εργαζομένων

Η εκπαίδευση των "πράσινων" εργαζομένων αποτελεί σημαντικό στοιχείο του Green Human Resource Management (GHRM), καθώς στοχεύει στην ενίσχυση των δεξιοτήτων και της περιβαλλοντικής συνείδησης του προσωπικού, με απώτερο σκοπό την υποστήριξη της βιωσιμότητας και της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας εντός της επιχείρησης.

Φανταστείτε να καλλιεργείτε ένα περιβάλλον όπου κάθε απόφαση που λαμβάνει η ομάδα σας, μεγάλη ή μικρή, περιστρέφεται γύρω από τις παρακάτω 3 λέξεις : **Άνθρωποι, Πλανήτης και Κέρδος**. Αυτό είναι το νόημα της κατάρτισης για τη βιωσιμότητα. Δεν πρόκειται μόνο για περισσότερη ανακύκλωση ή χρήση λιγότερου χαρτιού. Πρόκειται για την καλλιέργεια μιας νοοτροπίας και μιας κουλτούρας όπου η βιωσιμότητα δεν είναι απλώς μια πρωτοβουλία, αλλά ένας τρόπος ζωής.

Ακολουθούν παρακάτω 3 βασικοί τρόποι πράσινης εκπαίδευσης :

Ολοκληρωμένα Εκπαιδευτικά Προγράμματα: Προσφέρετε μαθήματα που αναδεικνύουν θέματα όπως η βελτιστοποίηση της ενέργειας, η ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και η βιώσιμη διαχείριση πόρων μέσω ηλεκτρονικής μάθησης, εργαστηρίων ή κατάρτισης στην εργασία. Εταιρείες όπως η Toyota, IKEA, Unilever, Siemens και πολλές άλλες έχουν αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης που ενσωματώνουν τις αρχές της βιωσιμότητας σε όλες τις λειτουργίες τους.

Χρήση Τεχνολογίας: Η χρήση e-learning πλατφορμών για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε πράσινες πρακτικές γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής, επιτρέποντας την προσβασιμότητα και την ευελιξία.

Πράσινοι ρόλοι (Green Roles): Δημιουργήστε εξειδικευμένους ρόλους ή ομάδες βιωσιμότητας και αναθέστε τους την αποστολή να εντοπίζουν, να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν πράσινες πρωτοβουλίες σε ολόκληρη την εταιρεία.

Η εκπαίδευση σε Πράσινες Δεξιότητες αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία. Συμβάλλει στην ενίσχυση των εργαζομένων ώστε να εφαρμόζουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, η μείωση αποβλήτων, και η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, βοηθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους περιβαλλοντικούς τους στόχους.

4.5 Οφέλη Πράσινης εκπαίδευσης

Παρακάτω μερικά από τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μέσα από την διαδικασία των εκπαιδεύσεων :

Ενυασητοποίηση και Δέσμευση για την Περιβαλλοντική Πολιτική (More engaged employees): Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν τις περιβαλλοντικές πολιτικές της εταιρείας, όπως την τήρηση πρωτοκόλλων για τη μείωση των εκπομπών ρύπων ή την ανακύκλωση. Ξαφνικά, κάθε έργο, κάθε εργασία γίνεται μέρος μιας μεγαλύτερης αποστολής. Δεν διευθύνετε απλώς μια επιχείρηση. Εσείς διαμορφώνετε το μέλλον.

Διατήρηση των Ταλέντων στην επιχείρηση (Retention of talent): Η υψηλή διατήρηση ταλέντων διασφαλίζει ότι μια εταιρεία διατηρεί την τεχνογνωσία και τη δέσμευση που απαιτούνται για την προώθηση των προσπαθειών συμμόρφωσης και βιωσιμότητας [ESG](#), προωθώντας ένα σταθερό και βιώσιμο εργατικό δυναμικό με ευχαριστημένους υπαλλήλους που αισθάνονται ότι οι αξίες τους φαίνονται και ακούγονται.

Καινοτομία (Catalyzing innovation) : Η βιώσιμη σκέψη συχνά απαιτεί έτοιμες λύσεις. Ενσταλάζοντας τη βιωσιμότητα στο επίκεντρο του ήθους της επιχείρησής σας, προωθείτε ακούσια ένα περιβάλλον δημιουργικότητας και καινοτομίας. Η ομάδα θα έχει συνεχώς κίνητρα για να βρει καλύτερες, πιο πράσινες λύσεις. Στόχος δεν θα είναι μόνο η ηγεσία της βιομηχανίας αλλά ο επαναπροσδιορισμός της.

Ανθεκτικότητα & Εξέλιξη (Improved business resilience & Stay ahead of the curve): Ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει ραγδαία, και η στήριξη της βιωσιμότητας μέσω πρακτικών [ESG](#) (Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Εταιρικής

Διακυβέρνησης) δίνει πλέον ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εταιρείες που υιοθετούν αυτές τις πρακτικές δεν ακολουθούν απλώς τις τάσεις, αλλά καθορίζουν το ρυθμό, δείχνοντας προσαρμοστικότητα στις αυξανόμενες περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις. Η ανθεκτικότητα που προσφέρει η ενσωμάτωση των πρακτικών [ESG](#) βοηθά τις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε κανονιστικές αλλαγές και να διασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Παράλληλα, διαμορφώνουν θετική φήμη στον τομέα της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, το οποίο έχει ιδιαίτερη σημασία για τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ESG, που γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί σε παγκόσμιο επίπεδο.

Βελτίωση θέσης της εταιρείας και ESG αναφορών της (Improved ESG reporting & Reaching your ESG and NetZero Goals): Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων δεν περιορίζεται σε μια εφάπαξ διαδικασία. Αντίθετα, περιλαμβάνει συνεχή ενημέρωση και κατάρτιση, ώστε οι εργαζόμενοι να παραμένουν ενήμεροι για τις νέες τάσεις και τις βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της βιωσιμότητας. Η επιτυχής επίτευξη των στόχων ESG και NetZero είναι το τελικό αποτέλεσμα, που σημαίνει ότι μια εταιρεία έχει επιτύχει τους περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και σχετικούς με τη διακυβέρνηση στόχους της, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τις υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Δεν υπάρχει τρόπος να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι χωρίς τη συμμετοχή των ανθρώπων που απαρτίζουν μια εταιρεία μέσα και έξω!

5. Από την Θεωρία στην Πράξη

5.1 Αποτελέσματα Ερευνάς PwC

Σύμφωνα με την έρευνα της PwC η οποία εξέτασε 4.702 Διευθύνοντες Συμβούλους σε 105 χώρες και περιοχές από τις 2 Οκτωβρίου έως τις 10 Νοεμβρίου 2023. Τα παγκόσμια και περιφερειακά μεγέθη σε αυτήν την έκθεση σταθμίζονται αναλογικά με το ονομαστικό ΑΕΠ της κάθε χώρας για να διασφαλιστεί ότι οι απόψεις των CEO είναι αντιπροσωπευτικές σε όλες τις μεγάλες περιοχές. Τα στοιχεία σε επίπεδο βιομηχανίας και χώρας βασίζονται σε μη σταθμισμένα δεδομένα από το πλήρες δείγμα των 4.702 CEOs, συμπεριλαμβανομένων 4.088 ανδρών, 521 γυναικών και 93 που ταυτίστηκαν με άλλο φύλο ή προτιμούσαν να μην το πουν. Περισσότερες λεπτομέρειες ανά περιοχή, χώρα και κλάδο είναι διαθέσιμες κατόπιν αιτήματος. Όλες οι ποσοτικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε εμπιστευτική βάση όπως αναφέρει η έρευνα.

Μεταξύ των CEO που συμμετείχαν στην έρευνα:

- Το 3% ηγούνται οργανισμών με έσοδα 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ ή περισσότερο
- Το 4% ηγείται οργανισμών με έσοδα μεταξύ 10 και 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ
- Το 20% ηγούνται οργανισμών με έσοδα μεταξύ 1 και 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ
- Το 38% ηγούνται οργανισμών με έσοδα μεταξύ 100 και 1 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ
- Το 31% ηγούνται οργανισμών με έσοδα έως και 100 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ
- Το 68% ηγείται οργανισμών που ανήκουν σε ιδιώτες.

Πριν από δώδεκα μήνες σε προηγούμενη έρευνα της PwC, είχε αναφερθεί ότι σχεδόν το 40% των CEO παγκοσμίως πίστευαν ότι οι εταιρείες τους δεν θα ήταν πλέον βιώσιμες σε δέκα χρόνια, αν συνέχιζαν στην τρέχουσα πορεία τους. Η επιταγή επανεφεύρεσης που υπονοήθηκε τράβηξε την προσοχή των πελατών μας, προκαλώντας χιλιάδες συνομιλίες μεταξύ συνεργατών της PwC και CEOs σε όλο

τον κόσμο. «Είμαστε στο 40% ή στο 60%;» ήταν μια ερώτηση που έθεσαν πολλοί CEO στον εαυτό τους και στις κορυφαίες ομάδες τους κατά τη διάρκεια ή μετά από αυτές τις συζητήσεις. Σχεδόν πάντα, καθώς περίμεναν το μέγεθος των αλλαγών που τους βαρύνουν, αυτοί οι ηγέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι έπρεπε να είναι πιο μετασχηματιστικοί στην προσέγγισή τους, εάν ο οργανισμός τους επρόκειτο να ευδοκιμήσει τις επόμενες δεκαετίες.

Η φετινή παγκόσμια έρευνα(27^η) για τους CEO, υποδηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών κάνει ήδη κάποια βήματα προς την επανεφεύρεση. Ωστόσο, ακόμη και όταν οι CEO επιχειρούν ουσιαστικές αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα των εταιρειών τους, ανησυχούν ακόμη περισσότερο για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Αν και οι 4.702 CEOs που απάντησαν στη φετινή έρευνα ήταν πιο αισιόδοξοι για την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη από πέρυσι, το 45% από αυτούς εξακολουθούν να μην είναι βέβαιοι ότι οι εταιρείες τους θα επιβιώσουν περισσότερο από μια δεκαετία στην τρέχουσα πορεία τους.

45% of CEOs believe their company will not be viable in ten years if it stays on its current path.

Πηγή: [Pwc Survey 2023](#)

Εικόνα 5.1.1 : 27^η Ετήσια Έρευνα PWC σε Διευθύνων Συμβούλους

Μεταξύ των άλλων βασικών ευρημάτων:

Η ώθηση για επανεφεύρεση εντείνεται. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι αναμένουν μεγαλύτερη πίεση τα επόμενα τρία χρόνια από ό,τι βίωσαν τα προηγούμενα πέντε από την τεχνολογία, την κλιματική αλλαγή και σχεδόν κάθε άλλη μεγάλη τάση που επηρεάζει τις παγκόσμιες επιχειρήσεις.

Οι CEO που συνειδητοποιούν την επιβίωση μεταξύ του 45% που είναι λιγότερο σίγουροι για τη βιωσιμότητα της εταιρείας τους είναι ελαφρώς πιο πιθανό από άλλους CEO να έχουν λάβει μέτρα με στόχο την επανεφεύρεση των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Τα διευθυντικά στελέχη μικρών εταιρειών είναι πιο πιθανό από τους ομολόγους τους των μεγαλύτερων εταιρειών να αισθανθούν ότι απειλείται η βιωσιμότητα της εταιρείας τους.

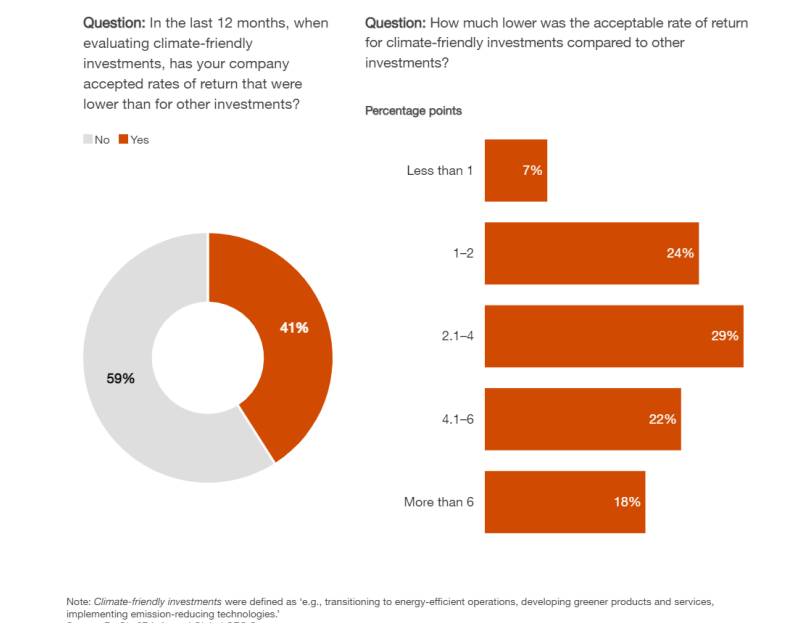
Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι αντιλαμβάνονται τεράστιες αναποτελεσματικότητες σε μια σειρά από δραστηριότητες ρουτίνας των εταιρειών τους - από συσκέψεις λήψης αποφάσεων έως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου - θεωρώντας περίπου το 40% του χρόνου που αφιερώνεται σε αυτές τις εργασίες ως αναποτελεσματικό. Μια συντηρητική εκτίμηση του κόστους αυτής της αναποτελεσματικότητας θα ισοδυναμούσε με φόρο 10 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ που επιβλήθηκε μόνος του στην παραγωγικότητα.

Το Generative AI, το οποίο περίπου το 60% των CEOs αναμένει να δημιουργήσει οφέλη αποτελεσματικότητας, θα μπορούσε να βοηθήσει στην ανακούφιση ορισμένων βαρών ρουτίνας.

Τέσσερις στους δέκα διευθύνοντες συμβούλους αναφέρουν ότι έχουν αποδεχτεί χαμηλότερα ποσοστά εμποδίων για επενδύσεις φιλικές προς το κλίμα από ό,τι για άλλες επενδύσεις—στην πλειονότητα των περιπτώσεων, μεταξύ μίας και τέσσερις ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα. Αυτό αποτελεί ξεκάθαρη απόδειξη ότι ορισμένοι Διευθύνοντες Σύμβουλοι είναι πρόθυμοι να προβούν σε πολύπλοκους συμβιβασμούς καθώς προσπαθούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους.

Εν τω μεταξύ, τα δύο τρίτα των CEO αναφέρουν ανακατανομή πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων) 20% ή λιγότερο από έτος σε έτος. Οι συνδέσεις μεταξύ της ανακατανομής, της επανεφεύρεσης και των οικονομικών επιδόσεων υποδηλώνουν ότι απαιτείται πιο επιθετική ανακατανομή—μέχρι ένα σημείο—για να πετύχει.

Το διακύβευμα είναι υψηλό, αλλά το ίδιο ισχύει και για την επίγνωση τόσο του επείγοντος για την αλλαγή όσο και της ανάγκης επίτευξης βιώσιμων αποτελεσμάτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.



Πηγή: [Pwc Survey 2023](#)

Εικόνα 5.1.2 : 27^η Ετήσια Έρευνα PWC σε Διευθύνων Συμβούλους

Καθώς οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι καθορίζουν προτεραιότητες, πολλοί βλέπουν την κλιματική αλλαγή ως παράγοντα που διαταράσσει τον κλάδο που περιέχει ξεχωριστές ευκαιρίες εκτός από κινδύνους. Σχεδόν το ένα τρίτο αναμένει ότι η κλιματική αλλαγή θα αλλάξει τον τρόπο που δημιουργούν, αποδίδουν και συλλαμβάνουν αξία τα επόμενα τρία χρόνια - σε σύγκριση με λιγότερο από το ένα τέταρτο που είπε το ίδιο για τα τελευταία πέντε χρόνια. Αυτό μπορεί να εξηγήσει εν μέρει γιατί το 41% των CEOs, συμπεριλαμβανομένων πάνω από τους μισούς σε εταιρείες χημικών, λένε ότι οι εταιρείες τους έχουν θέσει χαμηλότερα ποσοστά εμποδίων για επενδύσεις φιλικές προς το κλίμα από ό,τι για άλλες επενδύσεις. Γεωγραφικά, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι στην Ασία-Ειρηνικό είναι πιο πιθανό από εκείνους αλλού να έχουν δεχτεί χαμηλότερα ποσοστά εμποδίων, παρόλο που δεν ήταν πιο πιθανό από τους Διευθύνοντες Συμβούλους αλλού να αναφέρουν ότι αισθάνονται πολύ ή εξαιρετικά εκτεθειμένοι στην κλιματική αλλαγή.

Αυτό είναι σύμφωνο με το συναίσθημα των επενδυτών στην Παγκόσμια Έρευνα Επενδυτών της PwC για το 2023, τα δύο τρίτα των οποίων λένε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να κάνουν δαπάνες που αντιμετωπίζουν περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης (ESG), ακόμη και αν κάτι τέτοιο μειώνει τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία. Οι απαιτήσεις απόδοσης είναι κρίσιμες εισροές για τις αποφάσεις κατανομής εταιρικών πόρων, επομένως η απόδειξη ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους καθώς αντιμετωπίζουν την κλιματική πρόκληση είναι ένα ελπιδοφόρο σημάδι προόδου. Η σχετική έρευνα της PwC βρίσκει επίσης στοιχεία για μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος των ιδιωτών επενδυτών για την πράσινη τεχνολογία προς τομείς με μεγαλύτερη ένταση εκπομπών.

Η επίτευξη του στόχου του μηδενικού ανθρακικού αποτυπώματος (net zero) δεν είναι μόνο μια περιβαλλοντική ευθύνη, αλλά και μια οικονομική ευκαιρία που μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε είναι περίπλοκες και επείγουσες, και απαιτούν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη βιωσιμότητα, η οποία περιλαμβάνει περιβαλλοντικά, κοινωνικά και ζητήματα διακυβέρνησης (ESG).

Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών βιωσιμότητας με τις στρατηγικές διαχείρισης του εργατικού δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων, από τη μετάβαση στο net zero μέχρι την αναφορά των αποτελεσμάτων βιωσιμότητας. Με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και των δεδομένων, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις γρήγορα και να επιτυγχάνουν θετικές αλλαγές, οι οποίες μπορούν να αποδειχθούν. Αυτό είναι κρίσιμο, καθώς βρισκόμαστε σε ένα σημείο καμπής: η καθυστέρηση στην ανάληψη δράσης θα κοστίσει στις οργανώσεις περισσότερο από το να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους που συμβάλλουν στη βιώσιμη επιχειρηματική και κοινωνική αξία. Μια ισχυρή στρατηγική για το εργατικό δυναμικό, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και μια υποστηρικτική, χωρίς αποκλεισμούς και δίκαιη κουλτούρα, είναι απαραίτητη για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι τα μέγιστα και για την επιτυχία της επιχείρησης συνολικά.

"Το τελευταίο κεφάλαιο το γράφουμε εμείς. Γνωρίζουμε τι πρέπει να κάνουμε και το τι θα γίνει στη συνέχεια εξαρτάται από εμάς."

- David Attenborough

Πηγή: [ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑ | WWF](#)

Εικόνα 5.2.3: Κλιματική Κρίση και Ενέργεια

6. Ανάλυση Μελέτης Παγκόσμιων Επιχειρήσεων & στην Ευρωπαϊκή Ένωση

6.1 Ανάλυση Μελέτης Δύο Παγκόσμιων Επιχειρήσεων

Toyota Motor Corporation:

Η [Toyota\(Sustainability Report 2023\)](#) είναι γνωστή για την ηγετική της θέση στην παραγωγή υβριδικών και ηλεκτρικών οχημάτων, όπως το Prius. Η Toyota έχει αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης που επικεντρώνονται στη μείωση των εκπομπών CO₂, την εξοικονόμηση ενέργειας και την ανακύκλωση, και αυτά τα προγράμματα διαχέονται σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η Toyota από το 2002 είναι πρωτοπόρος στον τομέα της βιωσιμότητας (sustainability) και έχει δεσμευτεί να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα μέσω του προγράμματος Toyota Environmental Challenge 2050. Αυτό το πρόγραμμα στοχεύει να μειώσει κατά 90% τις εκπομπές CO₂ από τα οχήματα και τις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε σύγκριση με τα επίπεδα του 2010.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει έξι βασικές προκλήσεις:

Μηδενικές εκπομπές CO₂ από νέα οχήματα: Η Toyota εργάζεται για την ανάπτυξη ηλεκτρικών και υβριδικών οχημάτων, καθώς και την προώθηση της υδρογονοκίνησης.

Μηδενικές εκπομπές CO₂ από το κύκλο ζωής των οχημάτων: Αυτό περιλαμβάνει την ελαχιστοποίηση του αποτυπώματος άνθρακα σε όλη τη διαδικασία παραγωγής, από την εξόρυξη των πρώτων υλών έως την ανακύκλωση των οχημάτων.

Μηδενικές εκπομπές CO₂ από τα εργοστάσια: Η εταιρεία στοχεύει σε ενεργειακή αποδοτικότητα και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στα εργοστάσιά της.

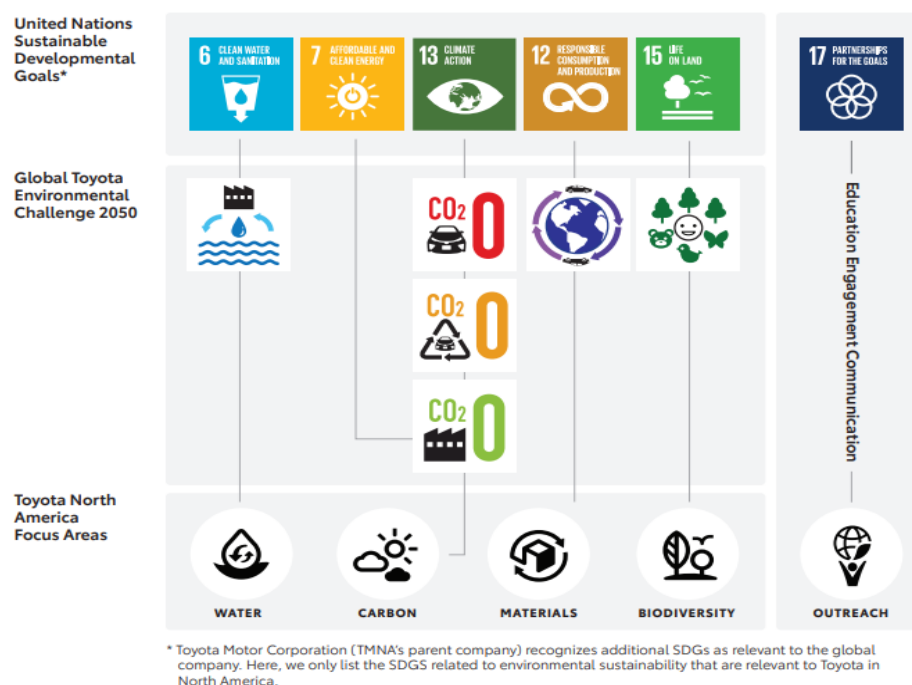
Ελαχιστοποίηση και βελτιστοποίηση της χρήσης νερού: Εφαρμόζει τεχνολογίες και διαδικασίες που μειώνουν την κατανάλωση νερού και ανακυκλώνουν το χρησιμοποιημένο νερό.

Δημιουργία μιας ανακυκλωτικής κοινωνίας και συστήματος: Η Toyota προωθεί την ανακύκλωση υλικών και την επαναχρησιμοποίηση εξαρτημάτων, συμβάλλοντας έτσι σε μια κυκλική οικονομία.

Δημιουργία μιας κοινωνίας σε αρμονία με τη φύση: Στόχος της είναι η προστασία της βιοποικιλότητας και η αποκατάσταση φυσικών οικοσυστημάτων μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών.

Αυτό το ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιδεικνύει τη δέσμευση της Toyota στη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος για τις επόμενες γενιές.

Contributing to the UN Sustainable Development Goals



Πηγή: Sustainability Report 2023

Εικόνα 4.6.1: Toyota Corporation Motor North America Inc. Sustainability Report 2023

Unilever:

Η [Unilever](#) είναι παγκόσμιος ηγέτης στη βιώσιμη ανάπτυξη και έχει δεσμευτεί να δημιουργήσει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και στην κοινωνία μέσω του προγράμματος Unilever Compass. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί τη στρατηγική βιωσιμότητας της εταιρείας και επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: την κλιματική δράση, τη βιοποικιλότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη.

Κλιματική Δράση: Η Unilever έχει δεσμευτεί να επιτύχει καθαρές μηδενικές εκπομπές άνθρακα σε όλες τις δραστηριότητές της μέχρι το 2039, από την παραγωγή έως την παράδοση των προϊόντων. Επενδύει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και επιδιώκει τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των προϊόντων της.

Προστασία και Αποκατάσταση της Βιοποικιλότητας: Η εταιρεία υποστηρίζει την αποκατάσταση των οικοσυστημάτων και τη βιώσιμη γεωργία. Έχει στόχο να σταματήσει την αποψίλωση των δασών και να υποστηρίξει τη βιώσιμη χρήση φυσικών πόρων μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού της.

Προώθηση της Κοινωνικής Δικαιοσύνης: Η Unilever προωθεί την ισότητα, την ενδυνάμωση των γυναικών και τη δικαιοσύνη σε όλη την αλυσίδα αξίας της. Επιδιώκει επίσης να προσφέρει δίκαιες συνθήκες εργασίας και να βελτιώσει την υγεία και την ευημερία των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επίσης, από το 2010 ξεκίνησε ένα μακροπρόθεσμο πλάνο το «[Sustainable Living Plan](#)» και αποτελεί τη βάση για τις δράσεις της εταιρείας, με στόχο τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος και τη βελτίωση της ζωής εκατομμυρίων ανθρώπων.

Κάθε χρόνο, η Unilever ανέφερε πρόοδο σε σχέση με τους στόχους μας στην Έκθεση Βιώσιμης Διαβίωσης. Μερικά από τα επιτεύγματα περιλαμβάνουν:

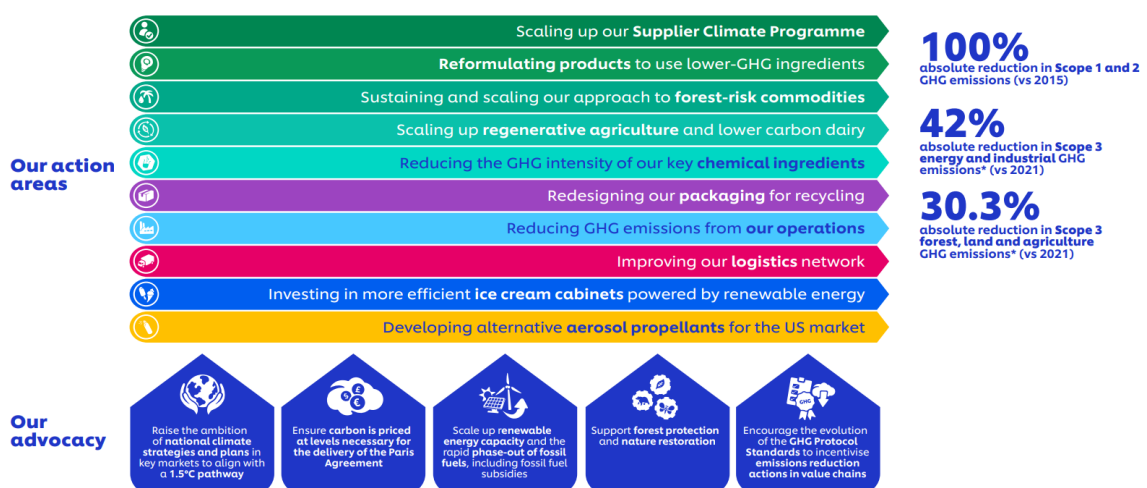
- Προσεγγίζοντας 1,3 δισεκατομμύρια ανθρώπους μέσω των προγραμμάτων μας για την υγεία και την υγιεινή.

- Μείωση του συνολικού αποτυπώματος αποβλήτων ανά κατανάλωση των προϊόντων της κατά 32% και επίτευξη μηδενικών αποβλήτων σε χώρους υγειονομικής ταφής σε όλα τα εργοστάσιά μας.
- Μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου από τη δική μας παραγωγή κατά 65% και επίτευξη 100% ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας δικτύου σε όλες τις εγκαταστάσεις μας.
- Μείωση της ζάχαρης σε όλα τα ζαχαρούχα ποτά μας με βάση το τσάι κατά 23% και το 56% του χαρτοφυλακίου τροφίμων μας πληροί πλέον αναγνωρισμένα υψηλά πρότυπα διατροφής.

Δίνοντας τη δυνατότητα σε 2,34 εκατομμύρια γυναίκες να έχουν πρόσβαση σε πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προώθηση της ασφάλειάς τους, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ή στην επέκταση των ευκαιριών τους, έχουμε κινηθεί προς έναν ισορροπημένο ως προς το φύλο χώρο εργασίας, στον οποίο το 51% των διευθυντικών ρόλων κατέχονται από γυναίκες.

Η Unilever είναι μία εταιρεία που έχει ενσωματώσει τη βιωσιμότητα στον πυρήνα της επιχειρηματικής της στρατηγικής, βλέποντας τη βιώσιμη ανάπτυξη όχι μόνο ως ευθύνη αλλά και ως ευκαιρία για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Our 2030 plan



* Our 2030 targets cover purchased goods and services (associated with ingredients, packaging), upstream transport and distribution, energy and fuel-related activities, use of sold products (associated with hydrofluorocarbon (HFC) propellants), end of life treatment of sold products, and downstream leased assets (associated with ice cream retail cabinets). See Appendix 1 for further detail.

Πηγή: [Updated 2024](#)

Εικόνα 4.6.2 : Unilever Climate Transition Action Plan Updated 2024

6.2 Ανάλυση Ερευνών «Πράσινων αγαθών» στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Σύμφωνα με μελέτη του [European Environment Agency](#), η απασχόληση στον τομέα των περιβαλλοντικών αγαθών και υπηρεσιών της ΕΕ αυξήθηκε ταχύτερα από τον συνολικό ρυθμό απασχόλησης στην ΕΕ την τελευταία δεκαετία. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή αυτού του τομέα στο σύνολο της απασχόλησης ανέβηκε από το 2,1% το 2010 στο 2,5% το 2021, με τον αριθμό των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης να φτάνει τα 5,2 εκατομμύρια. Αυτή η αύξηση οφείλεται κυρίως στη δημιουργία θέσεων εργασίας που σχετίζονται με τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, την ενεργειακή αποδοτικότητα και τη διαχείριση αποβλήτων.

Η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία ([European Green Deal](#)) και το Όγδοο Πρόγραμμα Δράσης για το Περιβάλλον (8ο ΕΠΔ) αποτελούν βασικά στοιχεία της στρατηγικής της ΕΕ για τη μετάβαση προς μια πιο βιώσιμη, χαμηλών εκπομπών άνθρακα οικονομία. Οι πρωτοβουλίες αυτές αποσκοπούν στην τόνωση της πράσινης οικονομίας, η οποία αφορά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και στη διαχείριση των πόρων.

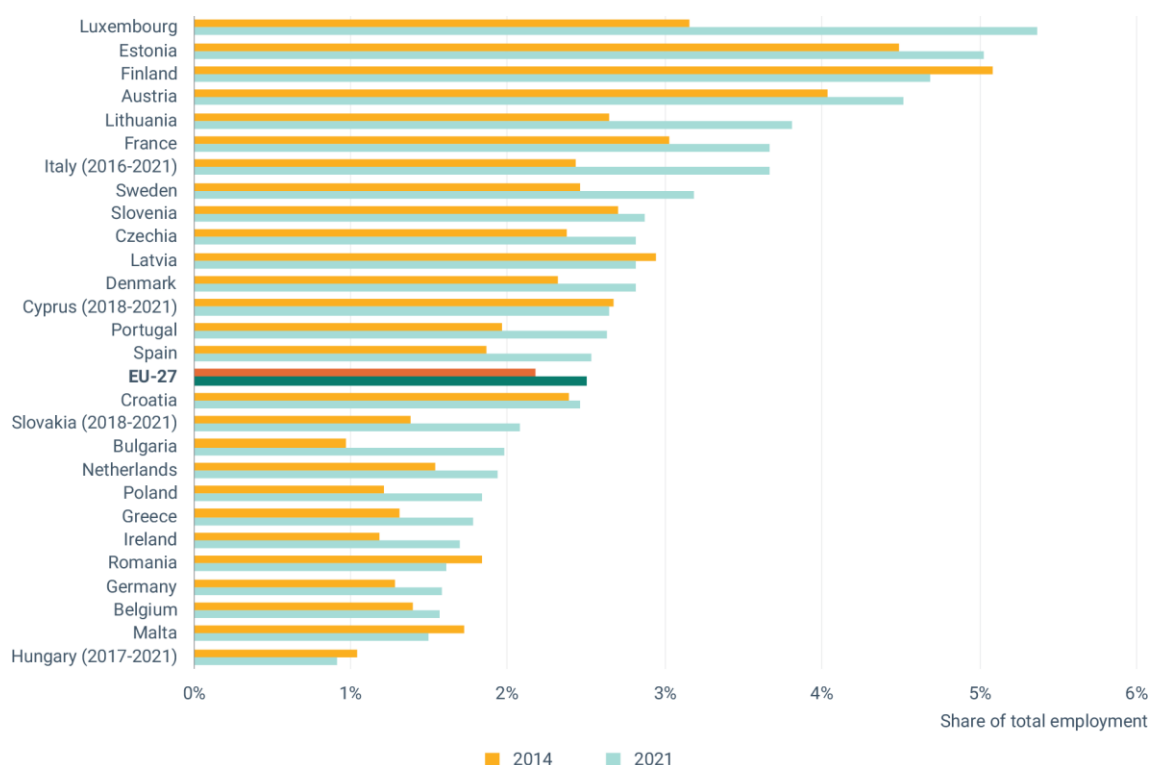
Από το 2010 έως το 2021, η απασχόληση στον τομέα της πράσινης οικονομίας στην ΕΕ αυξήθηκε σημαντικά, υπογραμμίζοντας τις δυνατότητες δημιουργίας θέσεων εργασίας μέσω της επιδίωξης περιβαλλοντικών στόχων. Συγκεκριμένα, η απασχόληση στην πράσινη οικονομία αυξήθηκε κατά 25%, που αντιστοιχεί σε 1,1 εκατομμύρια επιπλέον ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης (ΠΠΑ). Αντίθετα, η συνολική απασχόληση στην ΕΕ αυξήθηκε μόνο κατά 7% κατά την ίδια περίοδο.

Μέχρι το 2021, η πράσινη οικονομία απασχολούσε 5,2 εκατομμύρια εργαζομένους(σε FTEs), που αντιπροσωπεύουν το 2,5% της συνολικής απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η μεγαλύτερη αύξηση πράσινων θέσεων εργασίας προήλθε από τον τομέα της διαχείρισης ενεργειακών πόρων, ο οποίος πρόσθεσε 525.000 FTEs. Αυτή η ανάπτυξη οφείλεται κυρίως σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας, την κατασκευή εξοπλισμού ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως ανεμογεννήτριες και φωτοβολταϊκά στοιχεία, την παραγωγή ενεργειακά αποδοτικού εξοπλισμού, καθώς

και υπηρεσίες που σχετίζονται με έρευνα και ανάπτυξη (R&D), εγκατάσταση και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Ο τομέας διαχείρισης αποβλήτων συνέβαλε επίσης σημαντικά στην αύξηση των πράσινων θέσεων εργασίας, με αύξηση κατά 259.000 FTEs, σημειώνοντας αύξηση της απασχόλησης κατά 24% σε αυτόν τον τομέα. Άλλοι τομείς, όπως η διαχείριση υδάτων, η διαχείριση λυμάτων και οι ευρύτερες δραστηριότητες προστασίας του περιβάλλοντος, παρουσίασαν πιο μέτριες αυξήσεις στην απασχόληση.

Κοιτάζοντας προς το μέλλον, η συνεχής δέσμευση της ΕΕ για την πράσινη μετάβαση, ιδίως μέσω της προώθησης των αρχών της κυκλικής οικονομίας και των χαμηλών εκπομπών άνθρακα τεχνολογιών, αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω την πράσινη απασχόληση. Μέχρι το 2030, οι πράσινες θέσεις εργασίας αναμένεται να αποτελούν μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ, καθοδηγούμενες από τις τρέχουσες πολιτικές επενδύσεις και μέτρα που αποσκοπούν στην προώθηση της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης.



Πηγή: [Employment in the environmental goods and services sector](#)

Εικόνα 5.1: Employment in the environmental goods and services sector as a share of total employment, by EU Member States, 2014 and 2021

Οι μερίδες της πράσινης απασχόλησης στο σύνολο της απασχόλησης αυξήθηκαν στην πλειονότητα των κρατών μελών της ΕΕ μεταξύ 2014 και 2021. Ωστόσο, υπήρξαν εξαιρέσεις, με τις μεγαλύτερες πτώσεις να παρατηρούνται στη Μάλτα (-13%), στην Ουγγαρία (-13%), στη Ρουμανία (-12%), στη Φινλανδία (-8%), στη Λετονία (-4%) και στην Κύπρο (-1%). Αντίθετα, οι μεγαλύτερες αυξήσεις καταγράφηκαν στη Βουλγαρία (104%), στο Λουξεμβούργο (70%) και στην Πολωνία (52%).

Οι τομείς που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό απασχόλησης στην περιβαλλοντική οικονομία διαφέρουν μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ. Για παράδειγμα, το 2021, η απασχόληση σε δραστηριότητες διαχείρισης πόρων (δηλ. διαχείριση ενεργειακών και υδάτινων πόρων) αντιπροσώπευε το μεγαλύτερο μέρος της περιβαλλοντικής απασχόλησης στο Λουξεμβούργο (81%), στη Σουηδία (77%), στη Φινλανδία και την Εσθονία (66% και στις δύο χώρες).

Αντίθετα, η απασχόληση σε δραστηριότητες περιβαλλοντικής προστασίας (π.χ. διαχείριση αποβλήτων και λυμάτων) αντιπροσώπευε το μεγαλύτερο μέρος της περιβαλλοντικής απασχόλησης στο Βέλγιο (78%), τη Μάλτα (75%) και την Κροατία (73%).

Τα υψηλότερα μερίδια πράσινης απασχόλησης στο σύνολο της απασχόλησης για το 2021 καταγράφηκαν στο Λουξεμβούργο και την Εσθονία, όπου οι πράσινες θέσεις εργασίας αντιπροσώπευαν πάνω από το 5% των συνολικών θέσεων εργασίας σε αυτές τις χώρες. Επιπλέον, μερίδιο κοντά στο 5% αναφέρθηκε για τη Φινλανδία και την Αυστρία. Τα χαμηλότερα μερίδια, που δεν ξεπερνούν το 1,5%, καταγράφηκαν στην Ουγγαρία και τη Μάλτα.

Η απασχόληση στον τομέα των περιβαλλοντικών αγαθών και υπηρεσιών στην Ευρώπη αναφέρεται στην εργασία που συνδέεται με την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων. Ο τομέας αυτός αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες της πράσινης οικονομίας και παίζει κεντρικό ρόλο στην προώθηση της πράσινης μετάβασης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barney, Jay B. (2010). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. ISBN: 978-0136120926.

Wehrmeyer, Walter (1996). Wehrmeyer, Walter (ed.). *Introduction*. Sheffield: Greenleaf Publishing. pp. 11–32. ISBN 9781874719151.

J Maddocks, M Beaney (2002). *Knowledge Management: See the invisible and intangible*.

D.C.Poff, A.C. Michalos (2021). *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. ISBN: 9783030227678.

Philip Kotler, Nancy R. Lee (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Social+Responsibility%3A+Doing+the+Most+Good+for+Your+Company+and+Your+Cause-p-9780471476115>

K.P.Terzidis, K.M. Tzortzakis (2004). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, p. 334. ISBN: 9789607745118. URL: <https://www.politeianet.gr/books/9789607745118-terzidis-p-kostas-rosili-dioikisi-anthropinon-poron-164275>

R.L.Mathis, J.H.Jackson (2003). *Human Resource Management*, p. 650. ISBN: 9780324071511. URL: https://www.academia.edu/39677666/Human_Resource_Management.

D.G.Collings G.T.Wood, L.T.Szamosi (2018). *Human Resource Management: A Critical Approach*, p. 450. ISBN: 9781315299556. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315299556>.

Goldin, Claudia (2016). *Human Capital*. Springer Verlag. URL: <https://scholar.harvard.edu/goldin/publications/human-capital>

Mackey, John (2014). *Conscious Capitalism*. URL: <https://www.amazon.com/Conscious-Capitalism-New-PrefaceAuthors/dp/1625271751>

N.Papaleksandri, D.Mpourantas (2016). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*, p. 696. ISBN: 9789603591245. URL: <https://www.politeianet.gr/books/9789603591245-papalexandri-anansu-mpenou-dioikisi-anthropinou-dunamikou-262277>

M.Vaksevanidou,(2012) *ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ*: ISBN: 9789603518952 URL: https://www.stamoulis.gr/Εταιρική-Κοινωνική-Ευθύνη-pdf_p-402604.aspx

R.L.Mathis, J.H.Jackson (2003). *Human Resource Management*, p. 650. ISBN:9780324071511. URL:

https://www.academia.edu/39677666/Human_Resource_Management

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ & ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Carroll, A. B. (2016). "Carroll's pyramid of corporate social responsibility: Taking another look." *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-016-0004-6>

Article: Exploring Green Human Resource Adoption and Corporate Sustainability in Nigerian Manufacturing Industry *Sustainability* 2022, 14(19), 12635; <https://doi.org/10.3390/su141912635>

European Environment Agency, URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/employment-in-the-environmental-goods>

United Nations Conference on the Human Environment, 5-16 June 1972, Stockholm <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

1987: Brundtland Report URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

Muisyo, P.K.; Qin, S.; Julius, M.M.; Ho, T.H.; Ho, T.H. Green HRM and employer branding: The role of collective affective commitment to environmental management change Environ. Reputation. *J. Sustain. Tour.* **2021**, 1–18. URL: [Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation: Journal of Sustainable Tourism: Vol 30 , No 8 - Get Access](#)

Toyota Motor Corporation, URL: <https://www.toyota.com/usa/environmentalsustainability/data-report-hub>

Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, URL: <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/green-deal/>

Fatimah Mahdy, *Sustainability* **2023**, 15(6), 4866 URL: [Sustainability | Free Full-Text | Imperatives, Benefits, and Initiatives of Green Human Resource Management \(GHRM\): A Systematic Literature Review \(mdpi.com\) https://doi.org/10.3390/su15064866](#)

Leonard Emmanuel Mensah, Shalini Shukla, Hera Fatima Iqbal
[IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation](#)
ISSN: 2753-4022 Open Access. Article publication date: 9 October 2023 Issue publication date: 20 November 2023

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ & ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Eglè Klumbyté, *Sustainability* 2021 An MCDM Model for Sustainable Decision-Making in Municipal Residential Buildings Facilities Management URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/5/2820>

Al-Sabi, 2024 Full article: Green human resource management practices and environmental performance: the mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior (tandfonline.com) URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316>

ILO, April 2016 URL: <https://www.ilo.org/resource/article/what-green-job>

Τα 7 «πράσινα» επαγγέλματα με προοπτικές | PROSPER HELLAS S.A. | συστήματα προστασίας περιβάλλοντος

Deepak Bangwal, 2015 Green HRM-A way to greening the environment URL: [https://www.researchgate.net/publication/323219732_Green_HRM-A way to greening the environment](https://www.researchgate.net/publication/323219732_Green_HRM-A_way_to_greening_the_environment)

Αυτά είναι τα νέα «πράσινα» επαγγέλματα του μέλλοντος | Fortunegreece.com

Renwick et al., 2013, Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Paauwe, Jaap and Corine Boon (Jan. 2009). «Strategic HRM: A critical review».

J.Galbreath 2006, URL: [\(PDF\) Corporate social responsibility strategy: Strategic options, global considerations](#)

Zi Lin Sustainability 2024, 16(15), 6621, Sustainability | Free Full-Text | Impact of Green Work–Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture (mdpi.com) URL: <https://doi.org/10.3390/su16156621>

<https://relationshipbetween.com/the-relation-between-wages-and-employee-productivity/>

World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/seven-experts-explain-how-to-create-fairer-wages/>

Murad Ali, 2024, Green HRM practices and corporate sustainability performance URL: [Green HRM practices and corporate sustainability performance | Emerald Insight](#)

In: IEEE Photonics Technology Letters - URL: https://www.researchgate.net/publication/241848783_Strategic_HRM_A_critical_r_eview

Παγκόσμιοι στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης και ESG Reporting στις Ελληνικές Επιχειρήσεις URL: <https://money-tourism.gr/pagkosmioi-stochoi-viosimis-anaptyxis-esg-reporting-stis-ellinikes-epicheiriseis/>

Progress of the E.U. 17 Sustainable Development Goals (SDGs),22/08/2022 URL: <https://www.p-consulting.gr/en/progress-of-the-e-u-17-sustainable-development-goals-sdgs/>

THE 17 GOALS URL: <https://sdgs.un.org/goals>

Dr. Parul Deshwal IJAR 2015; 1(13): 176-181 www.allresearchjournal.com
Green HRM: An organizational strategy of greening people

Non-financial Reporting Directive URL:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)

Sveiby, Karl-Erik (Dec. 1997). «The Intangible Assets Monitor». In: *Journal of Human Resource Costing and Accounting* 2, pp. 73–97. DOI:10.1108/eb029036.

Mohammed Aboramadan , Yasir Mansoor Kundi , Annika Becker (2021) Green human resource management in non profit organizations: effects on employee green behavior and the role green organizational support URL: [Personnel Review | Emerald Insight](#)

Responsible Investing: The ESG-Efficient Frontier" by Pedersen, Fitzgibbons, and Pomorski (2019) URL: <https://talkmarkets.com/content/foundations-of-esg-investing-how-esg-affects-equity-valuation-risk-and-performance?post=246953>

May 2020 International Journal of Environment and Sustainable Development 19(4):412-432 Do green human resource management practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry? URL: [\(PDF\) Do green human resource management practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry? \(researchgate.net\)](#)

Anushree Tandon a,f, Amandeep Dhir b,c,e,*, Poornima Madan c, Shalini Srivastava c, Juan Luis Nicolau d Tourism Management 98 (2023) 104765 Green and non-green outcomes of green human resource management (GHRM) in the tourism context URL:[Tourism Management | Journal | ScienceDirect.com by Elsevier](#)

Cem Tanova & Steven W. Bayighomog (2022) Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook, The Service Industries Journal, 42:5-6, 412-452, DOI: 10.1080/02642069.2022.2045279 URL: <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2045279>

Ayong Le Kama, Alain D. (2001). «Sustainable growth, renewable resources and pollution». In: *Journal of Economic Dynamics and Control* 25.12, pp. 1911–1918. ISSN: 0165-1889. DOI URL: [Sustainable growth, renewable resources and pollution - ScienceDirect](#)

Valentine, Sean et al. (Feb. 2011). «Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job

Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response». In: *Journal of Business Ethics* 98, pp. 353–372. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0554-6>

Sheehy, Benedict (July 2014). «Defining CSR: Problems and Solutions». In: *Journal of Business Ethics* 131, pp. 625–648. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2281-x>

Samer M. Al-Sabi, Mukhles M. Al-Ababneh, Amer Hani Al Qssem, Jehad Abdallah Atieh Afaneh & Ibrahim A. Elshaer 2024, Green human resource management practices and environmental performance: the mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior (tandfonline.com) URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316>

Unilever Climate Transition Action Plan Updated 2024 URL: [Unilever Climate Transition Action Plan updated 2024](#)

PwC's Global Investor Survey 2022 URL: [Global Investor Survey 2022 | ESG Execution Gap | PwC](#)

PwC's 27th Annual Global CEO Survey - SEE findings URL: <https://www.pwc.hr/en/News/pwc-ceo-survey-27th-see-findings.html>
<https://www.pwc.ch/en/insights/ceo-survey/2022/sustainability.html>

Environmental Footprint Insights: empowering employees to make sustainable choices URL: [Environmental Footprint Insights - Sustainability - Topics - PwC](#)

Employment in the environmental goods and services sector in Europe, 26 Jun 2024, URL: [Employment in the environmental goods and services sector in Europe | European Environment Agency's home page \(europa.eu\)](#)