



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ονοματεπώνυμο
Δημήτριος Καλογιάννης ΑΜ 368

Διπλωματική εργασία
Με θέμα:
«Πράσινη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων»

Επιβλέπουσα καθηγήτρια
Αικατερίνη Γαλανού, Καθηγήτρια
Ιούνιος 2025

“Green Human Recourses Management

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 19/06/2025

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού

Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Κόλιας

Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Ειρήνη Τριάρχη

Επίκουρη Καθηγήτρια

© Καλογιάννης, 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 εξ 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.

Καλογιάννης, Δημήτριος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα αποτελούσε μεγάλη παράλειψη εάν έπειτα από την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, δεν απέδιδα την ευγνωμοσύνη μου σε συγκεκριμένα άτομα του οικογενειακού, φιλικού, εκπαιδευτικού και εργασιακού μου περιγύρου χωρίς τα οποία τόσο η εκπόνηση της εργασίας όσο και η ολοκλήρωση των σπουδών μου θα ήταν πολύ δύσκολη. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κυρία Αικατερίνη Γαλανού, τόσο για την ανάθεση του θέματος σε εμένα όσο και για την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές που είχα την τιμή να γνωρίσω κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος για όλες τις πολύτιμες γνώσεις που μου έδωσαν και την ευκαιρία να διευρύνω τους πνευματικούς μου ορίζοντες. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τους γονείς μου, τους φίλους μου και τους συναδέλφους μου, οι οποίοι υπήρξαν ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω την διαδρομή των σπουδών μου μέχρι σήμερα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη κοινωνία, αμέτρητες ευκαιρίες και προκλήσεις επηρεάζουν όλες τις πτυχές της ανθρώπινης ύπαρξης. Ένας κόσμος που χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για επαναξιολόγηση και γεμάτος αβεβαιότητες επιδιώκει να ανακτήσει την ισορροπία του. Η αποτελεσματική διοίκηση οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των επερχόμενων προκλήσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Τα τελευταία χρόνια, πολλοί οργανισμοί και εταιρείες έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους προς τη στρατηγική της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η μετατόπιση αποδίδεται κυρίως στην έμφαση που δίνει η στρατηγική στην προώθηση της βιωσιμότητας εντός του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα εμπλέκεται σε περιβαλλοντικά συνειδητές πρακτικές. Στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τις πρακτικές της πράσινης Διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως προκύπτουν από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

Από την ανάλυση των ερευνών προέκυψαν έξι πρακτικές πράσινης ΔΑΠ που συντελούν στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων: η πράσινη εκπαίδευση, η πράσινη πρόσληψη, η πράσινη διαχείριση απόδοσης – αμοιβής, η πολιτική πράσινης ΔΑΠ, η πράσινη εργασιακή συμπεριφορά και πράσινο ψυχολογικό κλίμα και η πράσινη κινητικότητα. Τέλος από τα συμπεράσματα της έρευνας προκύπτει ότι τα στελέχη που ασκούν την πράσινη διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εμπλέκουν τους εργαζομένους της επιχείρησης στη χάραξη της πράσινης πολιτικής.

Λέξεις Κλειδιά : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Περιβάλλον, Πράσινη Εκπαίδευση

ABSTRACT

In modern society, countless opportunities and challenges affect all aspects of human existence. A world characterized by the need for reassessment and full of uncertainties seeks to regain its balance. Effective management of any business or organization is vital to meet the upcoming challenges, with a special emphasis on human resources.

In recent years, many organizations and companies have turned their attention to the strategy of green human resource management. This shift is mainly attributed to the emphasis that the strategy places on promoting sustainability within the organization, while at the same time engaging in environmentally conscious practices. The aim of this study is to investigate the practices of green human resource management as derived from the Greek and international bibliography.

From the analysis of the research, six green HRM practices emerged that contribute to the achievement of environmental goals: green education, green recruitment, green performance-remuneration management, green HRM policy, green work behavior and green psychological climate and green mobility. Finally, the conclusions of the research show that executives who practice green human resource management should involve the company's employees in the formulation of green policy.

Keywords : Human Resource Management, Green Human Resource Management, Environment, Green Education, Green Recruitment

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iv
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ.....	x
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	5
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	8
1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	11
1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	13
1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
1.6 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	18
2.1 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	18
2.2 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	21
2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	22
2.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	23
2.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	26
2.5.1 ΠΡΑΣΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ.....	26
2.5.2 ΠΡΑΣΙΝΗ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ	27
2.5.3 ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	29
2.5.4 ΠΡΑΣΙΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	30
2.5.5 ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	31
2.5.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	32
2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ	33

2.7 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	33
2.8 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	34
2.9 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ).....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	37
3.1 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ NORTON, ZACHER & ASHKANASY (2014)	37
3.2 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DUMON, SHEN & DENG (2017)	37
3.3 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DAS, BISWAS, ABDUL KADER JILANI & UDDIN (2019)...	38
3.4 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ROSCOE, SUBRAMANIAN, JABBOUR & CHONG (2019)...	39
3.5 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ PHAMA, TUCKOVAA, ΚΑΙ JABBOUR (2019).....	39
3.6 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ OJO, TAN & ALIAS (2020).....	41
3.7 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SHAFAEI, NEJATI ΚΑΙ YUSOFF (2020)	41
3.8 Η ΕΡΕΥΝΑ ABORAMADAN ΚΑΙ KARATEPE (2021).....	43
3.9 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ALREAHI, BUJDOSO, KABIL, AKAAK, BENKO, SETIONINGTYAS ΚΑΙ DAVID (2023).	45
3.10 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SULEMAN, AMPONSAH-TAWIAH, AMETORWO (2023) ..	46
3.11 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SHAHZAD, CHEN, IQBAL ΚΑΙ LI (2025)	47
3.12 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DAWRA, PATHAK AND SHARMA (2025)	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	51
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59
α. Ελληνική:.....	59
β. Ξένη:.....	60
γ. Πηγές Internet :	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	68
ΣΧΗΜΑ 1.....	68
ΣΧΗΜΑ 2.....	69
ΣΧΗΜΑ 3.....	70

ΣΧΗΜΑ 4	71
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 1	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1	68
Σχήμα 2.....	69
Σχήμα 3.....	70
Σχήμα 4.....	71

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

Δ.Α.Π = Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

ΕΚΕ = Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

EMS = Environmental Management Systems

GSTC = Global Sustainable Tourism Criteria

HR = Human Resource

LEED = Leadership in Energy and Environmental Design

Σ.Δ.Α.Δ = Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΤΑΔ = Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

VBN = Value Belief Norm Theory

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πρωταρχικός στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η τήρηση των αρχών της ισότητας ενώπιον του νόμου, διασφαλίζοντας ότι παρέχονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους πολίτες. Ιστορικά, η διοίκηση έχει πρωτοστατήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων εργαλείων. Η έλευση της Βιομηχανικής Επανάστασης πυροδότησε μια περίοδο εκσυγχρονισμού και πολυπλοκότητας στα εταιρικά πλαίσια, τα οποία στη συνέχεια ενσωματώθηκαν στη δημόσια διοίκηση για τη βελτίωση του ελέγχου και της αποτελεσματικότητας. Η άνοδος του θετικισμού επιτάχυνε περαιτέρω την εξέλιξη της διοικητικής σκέψης, η οποία άρχισε να επηρεάζει τις προοπτικές της δημόσιας διοίκησης στον επιχειρηματικό τομέα. Πρόσφατα, αυτή η σύγκλιση έχει βαθύνει σε σημείο που η δημόσια διοίκηση αγκαλιάζει πλέον πλαίσια και εργαλεία διαχείρισης, λειτουργώντας με την προϋπόθεση ότι τα πλεονεκτήματα που παρατηρούνται στην ιδιωτική διοίκηση θα ωφελήσουν ομοίως τον δημόσιο τομέα (Lopes, 2019).

Η έρευνα αυτή πραγματεύεται το θέμα της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, το οποίο περιλαμβάνει τις πολιτικές, τις φιλοσοφίες και τις πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν τη βιώσιμη χρήση των πόρων και να μετριάσουν πιθανές βλάβες που προκύπτουν από περιβαλλοντικά ζητήματα σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Renwick et al., 2008). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι οι βασικοί παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση πράσινων πολιτικών, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να ενθαρρύνουν και να τροποποιούν τη συμπεριφορά τους για να διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση με τους πράσινους οργανωτικούς στόχους (Dumont et al., 2017).

Πιο συγκεκριμένα η εργασία αυτή διερευνά την εφαρμογή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε εταιρείες και οργανισμούς ανεξαρτήτου κλάδου. Η υιοθέτηση της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό του. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο εγγυάται τη βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά προωθεί επίσης δράσεις που είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνες.

Οι πρωτοβουλίες Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα πρακτικών, από την προώθηση της φωτοαντιγραφής διπλής όψης έως τη χρήση ηθικών μεθόδων. Οι εργοδότες που δίνουν προτεραιότητα στην περιβαλλοντική συνείδηση

μπορούν να αναγνωρίσουν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή πράσινων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα ενισχυμένα κίνητρα των εργαζομένων, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι συχνά παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα, επιδεικνύουν μεγαλύτερη πίστη στον οργανισμό και συμβάλλουν στη μείωση της εναλλαγής προσωπικού.

Τα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης που θεσπίστηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) δημιουργήθηκαν από αφοσιωμένα άτομα από όλο τον κόσμο που αναγνώρισαν την ανάγκη για μια νέα προσέγγιση στην περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην κατανόηση ότι οι περιβαλλοντικές προκλήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως πηγή κέρδους, με μια αναγνωρισμένη διασύνδεση μεταξύ κερδοφορίας και προστασίας του περιβάλλοντος (Wee & Quazi, 2005).

Κατά τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, που έλαβε χώρα στο Ρίο ντε Τζανέιρο τον Ιούνιο του 1992, αυτά τα περιβαλλοντικά πρότυπα διατυπώθηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης τους και να παρέχουν ένα αντικειμενικό κριτήριο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων συστημάτων που εφαρμόζουν οι οργανισμοί. Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο ότι το 1992, το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων εισήγαγε το BS7750, σηματοδοτώντας την έναρξη του πρώτου βρετανικού προτύπου για συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (Wee & Quazi, 2005).

Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να εξετάσει τις τεχνικές της πράσινης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται σε διάφορους κλάδους ανεξαρτήτως τομέα παραγωγής. Θα πρέπει αρχικά να διερευνήσει το θεωρητικό υπόβαθρο της Πράσινης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια να παρουσιαστούν οι αποδοτικότερες τεχνικές της Πράσινης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως προκύπτουν από τις επιστημονικές έρευνες έγκριτων επιστημονικών περιοδικών.

Ανάλογα με τη φύση του αντικειμένου της, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία μπορεί να ταξινομηθεί ως πρωτογενής, δευτερογενής και τριτογενής. Η πρωτότυπη βιβλιογραφία αναφέρεται σε επιστημονική έρευνα που δημοσιεύεται για πρώτη φορά σε επιστημονικό περιοδικό. Επιπλέον, τεχνικές εκθέσεις που παρουσιάζουν δευτερογενή ερευνητικά αποτελέσματα και έργα στον κλάδο της μηχανικής και του σχεδιασμού (συμπεριλαμβανομένου του λογισμικού υπολογιστών) μπορούν επίσης να θεωρηθούν πρωτογενής βιβλιογραφία. Οι δευτερεύουσες ή δευτερογενής πηγές περιλαμβάνουν άρθρα ανασκόπησης (τα οποία συνοψίζουν δημοσιευμένα ερευνητικά αποτελέσματα για να τονίσουν την ερευνητική πρόοδο και νέες κατευθύνσεις) και βιβλία (μεγάλες εργασίες,

συμπεριλαμβανομένων συλλογών άρθρων). Τέλος, οι τριτογενείς πηγές περιλαμβάνουν εγκυκλοπαίδειες και παρόμοια έργα που προορίζονται για τη γενική δημόσια κατανάλωση.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα αυτή είναι η δευτερογενής, με βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Για να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του θέματος, διεξήχθη μια διεξοδική εξέταση του τρέχοντος σώματος της βιβλιογραφίας σε δύο διακριτές φάσεις. Ο πρωταρχικός στόχος ήταν η αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης και δεδομένων για την προσέγγιση μιας ολοκληρωμένης κατανόησης του θέματος. Η αναζήτηση βασίστηκε κυρίως σε ηλεκτρονικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων βιβλίων, διατριβών, νομοθεσίας, έγκριτων επιστημονικών περιοδικών και επίσημων ιστοσελίδων.

Προκειμένου να συγκεντρωθούν οι βιβλιογραφικές πηγές που εξετάστηκαν, διεξήχθη εκτενής έρευνα στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία για την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα με έμφαση στην πράσινη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αυτή η περιεκτική αναζήτηση απέδωσε μια σημαντική σειρά πηγών, οι οποίες περιείχαν όλες σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται άμεσα με το επίκεντρο της συγκεκριμένης μελέτης. Η αναζήτηση επικεντρώθηκε κυρίως σε διαδικτυακές πηγές όπως βιβλία, διατριβές, νομοθεσία, δημοσιευμένα άρθρα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και επίσημους ιστότοπους.

Η εργασία είναι οργανωμένη σε τέσσερα κύρια κεφάλαια. Αρχικά, η δομή περιλαμβάνει μια περίληψη και την παρούσα εισαγωγή που πραγματεύεται εν συντομία το αντικείμενο μελέτης, τη σημασία του και τους στόχους της εργασίας. Το Πρώτο κεφάλαιο παρέχει βιβλιογραφική ανασκόπηση, με επίκεντρο τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξέταση του ίδιου του όρου, μια ιστορική επισκόπηση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, μια ανάλυση του τρόπου εφαρμογής αυτών των πρακτικών στην Ελλάδα και μια ολοκληρωμένη λίστα των λειτουργιών, των οργανωτικών μεθόδων, των στόχων, των στόχων και των επικρατουσών παγκόσμιων τάσεων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Το δεύτερο κεφάλαιο εμβαθύνει στη διαχείριση πράσινων ανθρώπινων πόρων, προσφέροντας λεπτομερείς πληροφορίες για τη γενική πράσινη διαχείριση, τις αρχές της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την έννοια του πράσινου ψυχολογικού κλίματος, καθώς και θέματα όπως η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη, η σχέση μεταξύ πράσινης διαχείρισης και περιβαλλοντικής απόδοσης, αξιολόγηση περιβαλλοντικής απόδοσης, πράσινη συμπεριφορά, πράσινες σχέσεις εργαζομένων και πράσινη αποζημίωση και ανταμοιβές.

Το τρίτο κεφάλαιο παρέχει στοιχεία από τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με προηγούμενη έρευνα που διεξήχθη για τη διαχείριση πράσινων ανθρώπινων πόρων. Τα δεδομένα που παρουσιάζονται περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα και ευρήματα απόδοσης που είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα των ερευνών που εξετάστηκαν.

Ο επίλογος παρέχει μια περίληψη των στόχων και των πορισμάτων αυτής της διατριβής. Επιπλέον, περιγράφει συστάσεις για μελλοντική έρευνα σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και τους περιορισμούς που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της μελέτης.

Για την ολοκλήρωση αυτού του έργου, πραγματοποιήθηκε ολοκληρωμένη διαδικτυακή έρευνα, συνοδευόμενη από ενδελεχή ανασκόπηση της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας, η οποία απαριθμούνται όλα στο τμήμα βιβλιογραφίας στο τέλος της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π), περιλαμβάνοντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή, την οργανωτική της δομή και λειτουργία, καθώς και την επίδραση της Δ.Α.Π στις ελληνικές επιχειρήσεις και τις νέες τάσεις του κλάδου γενικότερα.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) ποικίλλει ανάλογα με τις διαφορετικές ερμηνείες, προσφέροντας μοναδικές γνώσεις για την ουσία της. Ο P. Wright (1998), χαρακτηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως τη συστηματική οργάνωση του προσωπικού και τα μέτρα που εφαρμόζονται για την υποστήριξη της επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Η Mondy (2011) δηλώνει ότι το HRM περιλαμβάνει την επίβλεψη όλου του προσωπικού ενός οργανισμού για την εκπλήρωση των στόχων του. Επιπλέον, ορισμένοι μελετητές αντιλαμβάνονται το HR ως έναν μηχανισμό όπου οι διευθυντές σχεδιάζουν τη λειτουργία του HR για να ανταποκρίνεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας (Yongmei et al, 2007).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για τη διαχείριση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, δηλαδή των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή. *«Οι άνθρωποι εργάζονται ατομικά και συλλογικά, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων της»* (Armstrong 2006: 3).

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (στο εξής ΔΑΠ), επομένως, είναι μια στρατηγική διαδικασία. Επικεντρώνεται στους εργαζομένους μιας επιχείρησης οι οποίοι, μέσα από το έργο τους, επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων της. Επειδή η επίτευξη των στόχων προκύπτει από τη συλλογική και ατομική εργασία, τα στελέχη της ΔΑΠ θα πρέπει να επιδιώκουν ένα ιδανικό κλίμα εργασίας, χωρίς προστριβές, δημιουργώντας το αίσθημα της ασφάλειας. Τέλος θα πρέπει να παρεμβαίνουν, όσο αυτό είναι εφικτό, στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων.

Επίσης η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων *«περιλαμβάνει την προσέλευση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με*

σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002: 18).

Στον προηγούμενο ορισμό διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Επίσης αναφέρθηκε και η σημαντικότητα της συλλογικής και ατομικής εργασίας για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Ο ορισμός στο βιβλίο των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, αναφέρει επίσης κάποιες σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε η προσέλευση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο.

Η προσέλκυση και επιλογή του εργατικού δυναμικού είναι κρίσιμες διαδικασίες για κάθε επιχείρηση. Η «προσέλκυση» αναφέρεται στην προσπάθεια προσέλκυσης εργαζομένων για μια θέση εργασίας. Η προσέλκυση μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική, δηλαδή μπορεί να καλυφθεί από υποψήφιο που διαθέτει τα τυπικά προσόντα και εργάζεται ήδη στην επιχείρηση ή από κάποιον υποψήφιο εκτός της επιχείρησης. Από την άλλη η «επιλογή» αναφέρεται στην διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσώπου για μια θέση εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002 :22). Η προσέλκυση και επιλογή είναι ζωτικής σημασίας εργαλεία για τη διαμόρφωση των προσδοκιών των υποψηφίων και τη μελλοντική δημιουργία μιας θετικής συνεργασίας. Με έμφαση σε μια ροή αμφίδρομης επικοινωνίας, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι επιλέγουν έναν οργανισμό που θα τους προσφέρει καλές συνθήκες εργασίας και κίνητρα για μακροχρόνια καριέρα (Anyim κ.α. 2012).

Η ανάπτυξη και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού αναφέρεται σε κάθε πολιτική και πρόγραμμα που εφαρμόζει η ΔΑΠ και σχετίζονται με την εκπαίδευση για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Jacobs & Hawley, 2007). Ένας νέος εργαζόμενος μπορεί να διαθέτει τα τυπικά προσόντα, ωστόσο ενδέχεται να μην διαθέτει αρκετή εμπειρία ώστε να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες της θέσης εργασίας. Επίσης μπορεί ο τρόπος εκπόνησης ενός έργου να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Έτσι η ανάπτυξη για την ταχύτατη προσαρμογή ενός εργαζομένου στο νέο εργασιακό περιβάλλον θεωρείται αναγκαία.

Ωστόσο, η ανάπτυξη και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να είναι συνεχιζόμενες διαδικασίες, δεδομένου ότι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι μεταβαλλόμενο, με αποτέλεσμα σταδιακά να επηρεάζει το εσωτερικό περιβάλλον της (Holzer, 2009). Η παγκοσμιοποίηση, η συνεχής προσπάθεια για καινοτομία, η τεχνολογική πρόοδος και η οικονομική κατάρρευση των συνόρων, είναι εξωτερικοί παράγοντες που συνεχώς αλλάζουν και επηρεάζουν μιας επιχείρησης. Η ίδια οφείλει να εγκλιματιστεί στις

νέες αλλαγές με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων της. Η μη γρήγορη προσαρμογή στις νέες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε ζητήματα βιωσιμότητας της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012: 24).

Τέλος, η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο είναι επίσης λειτουργία της ΔΑΠ. Στην συγκεκριμένη περίπτωση επιδιώκεται η προσαρμογή των νέων εργαζομένων τόσο στο νέο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην πολιτική της επιχείρησης. Από ψυχολογικής άποψης η διαδικασία αυτή είναι αρκετά δύσκολη. Τα στελέχη που ασκούν τη ΔΑΠ καθώς και όλοι οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν το δικό τους ρόλο στο πόσο γρήγορα εγκλιματίζεται ένας νέος εργαζόμενος σε ένα οργανισμό (Martin κ.α, 2005).

Κάτι το οποίο δεν έχει αναφερθεί ως τώρα είναι ότι η ΔΑΠ πρέπει να προτείνει ομαδικά ή ατομικά σχέδια αμοιβών βάσει των αποδόσεων των εργαζομένων στην ανώτερη διοίκηση (σύστημα αμοιβών και κίνητρα απόδοσης). Επίσης οφείλει να προσαρμόζει τους στόχους της με τους αντικειμενικούς σκοπούς της πολιτικής της εκάστοτε επιχείρησης. Τελευταία και ίσως σημαντικότερη λειτουργία είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, ο.π)

Η φράση του Andrew Carnegie *«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσιά μου και αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια και καλύτερα εργοστάσια.»* αναφέρεται ακριβώς σε αυτό: στο ότι δηλαδή μια επιχείρηση μπορεί να είναι βιώσιμη μόνο όταν διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό. Οι φράσεις *«άνθρωποι μου»* και *«θα έχουμε»* είναι το κλειδί της επιτυχίας για τη σωστή λειτουργία της ΔΑΠ (Λίβερης, 2008:17).

Ο διευθυντής μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοί του είναι πάνω απ' όλα άνθρωποι με ανάγκες, υποχρεώσεις, προβληματισμούς κ.λπ. Θα πρέπει λοιπόν να κατανοεί και να προσπαθεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανότατα αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοί του, καθώς με τον τρόπο αυτό συμβάλει από τη μια στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων για την επιχείρηση και από την άλλη δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Εάν επιτευχθεί λοιπόν αυτό, τότε η σχέση των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων πρώτης γραμμής περνά σε άλλο επίπεδο. Πλέον μιλάμε για μια σχέση αλληλεγγύης και κατανόησης, που όλοι μαζί προσπαθούν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τα του «οίκου».

Συμπερασματικά σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν παραπάνω, η ΔΑΠ είναι μια διοικητική λειτουργία που αποσκοπεί στον έλεγχο και στην ομαλή λειτουργία των διαδικασιών που εκτελούνται από το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει διαδικασίες όπως την αναζήτηση και την πρόσληψη εργαζομένων, την τοποθέτηση, την ανάπτυξη και αξιοποίηση αυτών μέσα από την εκπαίδευση, την προσαρμογή των νέων εργαζομένων στην πολιτική της επιχείρησης και τη δημιουργία ενός προγραμματισμού αμοιβών και αξιολόγησης των εργαζομένων. Τέλος θα πρέπει να προσαρμόζεται και να προσαρμόζει τους εργαζομένους σύμφωνα με τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού και τέλος να αξιοποιήσει το εργατικό δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Το «μεγάλο στοίχημα» όμως της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πως οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορούν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε αυτή. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τον ίδιο τον οργανισμό και είναι ένα ζήτημα που έχει προβληματίσει πολλούς μελετητές, κυρίως ψυχολόγους και κοινωνιολόγους. Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται μια ιστορική αναδρομή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση έχει γίνει εμφανής από την εποχή που οι άνθρωποι αναγκάζονταν να ενωθούν σε ομάδες για να επιτύχουν στόχους που ξεπερνούσαν τις ατομικές τους ικανότητες (Γεωργόπουλος, 2001). Η έννοια της διοίκησης υπήρχε από τους αρχαίους πολιτισμούς, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο σε κοινωνίες όπως οι Μινωίτες, η αρχαία Κίνα και η Βαβυλώνα του Χαμουραμπί. Στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να διαμορφώνεται, με κύριο στόχο την αντιμετώπιση των αναγκών των εργαζομένων, και άρχισε να εδραιώνεται ως επίσημη πειθαρχία στις αρχές του 20ού αιώνα. Αυτός ο τομέας διοίκησης, που αναφέρεται ως «Διαχείριση», περιλαμβάνει την οργανωμένη και συστηματοποιημένη γνώση που στηρίζει τις αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης (Φλώρος, 1993).

Οι ρίζες της επιστημονικής έρευνας για την οργάνωση και τη διαχείριση μπορούν να αναχθούν στις πρωτοποριακές προσπάθειες του Frederick Taylor στις Ηνωμένες Πολιτείες και του Henri Fayol στη Γαλλία. Ευρέως αναγνωρισμένος ως ο πατέρας της Επιστήμης Οργάνωσης και Διοίκησης, ο Τέιλορ ήταν μηχανικός του οποίου το βιβλίο με

επιρροή, « Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης », που δημοσιεύτηκε το 1910, δημιούργησε τα θεμέλια για τη θεωρία της επιστημονικής οργάνωσης (Φλώρος, 1993). Κεντρική θέση στη φιλοσοφία του Taylor ήταν η ιδέα ότι η διοίκηση πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην ευημερία τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων. Για τους εργοδότες, αυτό συνεπαγόταν την επέκταση των εργασιών της εταιρείας σε ένα επίπεδο όπου θα μπορούσαν να παρέχονται δίκαιες αμοιβές στους εργαζόμενους. Ομοίως, η ευημερία των εργαζομένων συνδέθηκε με την προσωπική ανάπτυξη και την ευκαιρία να εμπλακούν σε εργασία που ταιριάζει με τις δεξιότητές τους, που εκτελείται με επιστημονικό τρόπο και ανταμείβεται κατάλληλα (Παπαλεξανδρή & Μπουραδάς, 2003).

Για την υλοποίηση αυτών των στόχων, ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές διαχείρισης. Η πρώτη αρχή επικεντρώθηκε στη δημιουργία μιας αληθινής επιστήμης της εργασίας που θα διευκρίνιζε τι αποτελούσε «δίκαιη εργασία» και «κανονικό ημερήσιο ρυθμό παραγωγής», δίνοντας τη δυνατότητα στους εργοδότες να επιβραβεύουν τους εργαζόμενους με βάση την απόδοσή τους μέσω αυτής της επιστημονικής μεθοδολογίας.

Η αρχική αρχή επικεντρώνεται στη μεθοδική επιλογή και τη συνεχή ενίσχυση του προσωπικού, εξελίσσοντάς το σε άτομα με υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να συγχωνευθεί η επιστημονική κατανόηση με τις πρακτικές εργασίες, μαζί με την ενοποίηση μιας προσεκτικά επιλεγμένης και εξειδικευμένης ομάδας. Τέλος, ως βασική αρχή επισημαίνεται η διαρκής συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Ο Henri Fayol, ένας διάσημος Γάλλος μηχανικός, φημίζεται συχνά ως ο πρωτοπόρος της « Θεωρίας της Διοίκησης », ακολουθώντας το μονοπάτι που χάραξε ο Taylor. Αναγνωρίζεται στην Ευρώπη ως ο εμπνευστής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Οι πρωτοποριακές ιδέες του Fayol δημοσιεύτηκαν αρχικά στη Γαλλία το 1916 στο σημαντικό έργο του, « Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση » (Administrative Industrielle et Generale). Η διοικητική του προσέγγιση ανέδειξε το ιεραρχικό πλαίσιο των οργανισμών και τόνισε την ουσιαστική λειτουργία των μάνατζερ εντός της πυραμίδας της διοίκησης. Ο Fayol υποστήριξε ότι, παρά τις εμφανείς διαφορές, διάφορες δραστηριότητες εντός μιας εταιρείας θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε διακριτές κατηγορίες που αναφέρονται ως επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τεχνικές, εμπορικές, οικονομικές, ασφάλεια (που περιλαμβάνει την προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και τη λογιστική. Επιπλέον, ο Fayol περιέγραψε τις λειτουργίες διαχείρισης, οι οποίες συνίστανται στον προγραμματισμό, την πρόβλεψη, την οργάνωση, τη διεύθυνση του προσωπικού, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Αυτά τα βασικά

καθήκοντα διαχείρισης, με μικρές παραλλαγές, παραμένουν ένα ζωτικό συστατικό της σύγχρονης θεωρίας διαχείρισης (Bourandas et al., 1999).

Ο Max Weber, βασικό πρόσωπο της κλασικής θεωρίας, αφιέρωσε σημαντική προσοχή στις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται στις κοινωνικές επιστήμες, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαχείριση. Σε αντίθεση με τον Taylor και τον Fayol, που εξέταζαν κυρίως οργανωτικές ανησυχίες, ο Weber, στην ακαδημαϊκή του αναζήτηση, διερεύνησε την ουσιαστική πρόκληση της αναγνώρισης και της μόχλευσης της δύναμης. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία, που ορίζεται ως διοίκηση μέσω γραφείων, αντιπροσωπεύει το πιο ορθολογικό μέσο άσκησης ελέγχου στα άτομα (Γεωργόπουλος, 2001). Αυτό το γραφειοκρατικό σύστημα χαρακτηρίζεται από σαφώς καθορισμένες ευθύνες, αυστηρούς κανονισμούς και τη θέσπιση ενός ιεραρχικού πλαισίου.

Στο ρόλο του ως σύμβουλος επιχειρήσεων που εργαζόταν με τον Taylor, ο Gantt προσέφερε πολύτιμες γνώσεις σε τομείς όπως η επιλογή εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων, τα κίνητρα και η πρόσθετη αποζημίωση. Αναγνώρισε την αναγκαιότητα συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και στην ανθρώπινη πτυχή των θεμάτων διαχείρισης. Ο Gantt ήταν πρωτοπόρος στη χρησιμοποίηση γραφικών τεχνικών για την αναπαράσταση σχεδίων, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής εποπτείας, υπογραμμίζοντας ταυτόχρονα τη σημασία του χρόνου και του κόστους για την οργάνωση και τη ρύθμιση της εργασίας. Ένας άλλος σημαντικός συνεισφέρων στην ίδρυση της Επιστημονικής Διοίκησης ήταν ο Luther Gulick, ο οποίος διατύπωσε έναν ολοκληρωμένο ορισμό των λειτουργιών διαχείρισης που έχει αποδειχθεί διαρκής. Αυτός ο ορισμός έθεσε τις βάσεις για πολυάριθμες προσαρμογές, που περιλάμβαναν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την καθοδήγηση των εργαζομένων, τον συντονισμό των προσπάθειών, την αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο και την προετοιμασία και εκτέλεση προϋπολογισμών (Χατζηπαντελή, 1999).

Στη δεκαετία του 1920, ο Taylor συνάντησε τους αρχικούς του αντιπάλους, οι οποίοι εξέφρασαν ανησυχίες σχετικά με το πώς η επιστημονική διοίκηση θεωρούσε τους εργαζομένους ως απλά μέρη μιας μηχανής, επιμένοντας σε τυποποιημένες συμπεριφορές και μεθόδους. Αυτοί οι επικριτές υποστήριζαν ότι εάν οι εργαζόμενοι συμπεριληφθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τις συνθήκες και τις πρακτικές εργασίας τους, το ηθικό τους θα βελτιωνόταν, οδηγώντας σε ενισχυμένη συνεργασία. Αυτή η προοπτική, που αναγνωρίζεται ως το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, υποστηρίχθηκε από τον Elton Mayo και τον F. Roethlisberger.

Μετά τις συνεισφορές του Weber, μια σημαντική προσωπικότητα στη διοίκηση εμφανίστηκε με τη μορφή του Elton Mayo, καθηγητή του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ. Από το 1924 έως το 1933, ο Mayo και η ερευνητική του ομάδα πραγματοποίησαν μια σειρά μελετών στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric Company που βρίσκεται στο Σικάγο του Ιλινόις (Miller, 2007). Στόχος τους ήταν να διερευνήσουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων και του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Τα ευρήματα από τα πειράματα του Hawthorne όχι μόνο διευκόλυναν την εξέταση της κοινωνικής συμπεριφοράς και συστημάτων, αλλά λειτούργησαν επίσης ως κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη της Σχολής Ανθρώπινων Σχέσεων και αργότερα της Σχολής Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Μετά την έρευνα του Hawthorne, μεταγενέστεροι μελετητές ανέπτυξαν περαιτέρω και επεξεργάστηκαν τα ευρήματά του. Ένα εξέχον άτομο σε αυτή την εξέλιξη ήταν ο Abraham Maslow, ο οποίος παρουσίασε την ιδέα της πυραμίδας του Maslow, περιγράφοντας λεπτομερώς 17 θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες. Αυτό το μοντέλο έγινε θεμελιώδες στοιχείο στις ανθρώπινες σχέσεις και επηρέασε σημαντικά τις οργανωτικές και διαχειριστικές στρατηγικές.

Στη δεκαετία του 1980, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ήρθε στο επίκεντρο, φέρνοντας στο προσκήνιο δύο ξεχωριστά μοντέλα: το μοντέλο της αντίστοιχης στιγμής και το πλαίσιο του Χάρβαρντ. Το μοντέλο ευθυγράμμισης προτείνει ότι τα συστήματα διαχείρισης πόρων, όπως η οργανωτική δομή, πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Αντίθετα, το μοντέλο του Χάρβαρντ υπογραμμίζει τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) για την προώθηση της συνεργασίας των εργαζομένων και την υποβοήθηση της ανάπτυξης της εταιρείας, ενώ παράλληλα επισημαίνει τις απαραίτητες πολιτικές και στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων της (Ντάνος & Σαμάντα, 2015).

1.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέχρι πριν από λίγο καιρό, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα είχε μειωμένο ρόλο, συχνά αποκλεισμένο από το στυλ διαχείρισης της οικογένειας που κυριαρχούσε σε πολλές ελληνικές εταιρείες. Η εισαγωγή της Δ.Α.Δ. στην Ελλάδα έγινε περίπου το 1960, ευθυγραμμίζοντας με την έναρξή του.

Στα χρόνια της δημιουργίας των πολυεθνικών εταιρειών, η δημιουργία οργανωμένων τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού ήταν μια πρωτοποριακή πρωτοβουλία. Αν και αυτές οι εταιρείες λειτουργούσαν σε ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον, αντιμετώπισαν πολιτικές αναταράξεις, που τις ώθησαν να δώσουν προτεραιότητα στην παραγωγή πάνω από οτιδήποτε άλλο. Ο πρωταρχικός στόχος της Δ.Α.Δ είναι να διασφαλίσει την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη χρησιμοποιώντας τον ρόλο του υπεύθυνου επεξεργασίας τόσο ως υπεύθυνος επεξεργασίας όσο και ως εκτελών την επεξεργασία. Σε αυτό το πλαίσιο, το κεφάλαιο και οι πρώτες ύλες θεωρήθηκαν ως τα σπάνια στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία που παράγουν πλούτο για τον ιδιοκτήτη. Καθώς η παραγωγή και το κόστος θεωρούνταν απαραίτητα για την επιτυχία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι θεωρούνταν απλώς ως « χέρια », επιφορτισμένοι με την εκτέλεση της εργασίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η εστίαση του Ανθρώπινου Δυναμικού - Human Resource (HR) επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση και αγκαλιάζεται όλο και περισσότερο από επαγγελματίες διευθυντές, υπογραμμίζοντας τη σημασία της αναγνώρισης των ατόμων ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία.

Το τοπίο για τις ελληνικές εταιρείες έχει αλλάξει λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, αναγκάζοντάς τις να χρησιμοποιήσουν τον πιο σημαντικό πόρο τους για να ευδοκιμήσουν και να επιτύχουν στους κλάδους τους. Αυτός ο ουσιαστικός πόρος, που αναφέρεται ως Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στην εταιρική σφαίρα, αναγνωρίζεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις για τον κρίσιμο ρόλο του. Τώρα δίνεται έμφαση στην προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο περιλαμβάνει μια σειρά πρακτικών, όπως στελέχωση, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης και αποζημίωση εργαζομένων. Οι επαγγελματίες που θεωρούν τα άτομα ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία επιβλέπουν τώρα το τμήμα HR (Ιορδάνογλου, 2008).

Δεδομένων των γρήγορων αλλαγών που επιφέρει το παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι ελληνικές εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στην αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τους. Σαφώς, μια ισχυρή τάση εκσυγχρονισμού είναι εμφανής στη σφαίρα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα (Παπαλεξανδρή κ.α., 2001).

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα βρίσκεται σε συνεχή ανοδική τροχιά. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού γίνονται βασικοί

παίκτες, ενισχύοντας την επιρροή και το ρόλο τους στους οργανισμούς (Papalexandris, 1992).

1.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνήθως αναφέρεται ως διαχείριση προσωπικού, είναι ένας ξεχωριστός τομέας στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η ΔΑΠ είναι αφιερωμένη στη διεξαγωγή εκτεταμένων μελετών και ερευνών σχετικά με διάφορα στοιχεία που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό (Χατζηπαντελή, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει την εκτέλεση τόσο στρατηγικών όσο και επιχειρησιακών διαδικασιών από οργανισμούς και εταιρείες με στόχο την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Με επίκεντρο το ανθρώπινο στοιχείο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνει μια σειρά αποτελεσματικών πρακτικών και ενεργειών (Dessler, 2009).

Για την αποτελεσματική ενίσχυση της επιρροής των εργαζομένων στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, η αναγνώριση του συνεχώς εξελισσόμενου επιχειρηματικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας (Χυτήρης, 2001).

Το Ψηφιακό Σχέδιο Δράσης (ΔΑΠ) μιας εταιρείας ή οργανισμού περιλαμβάνει διάφορες λειτουργίες θα διερευνηθούν σε βάθος, ξεκινώντας από :

1. Στρατηγικό Σχεδιασμό Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Εξέταση της στάσης.
3. Κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας πρόσληψης είναι η πρόσληψη και επιλογή υποψηφίων.
4. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Προσωπικού
5. Ενίσχυση και Ενίσχυση του Προσωπικού
6. Επαλήθευση της απόδοσης
7. Σχέσεις στον εργασιακό τομέα

8. Υποκίνηση – Κίνητρα

9. Ασφάλεια – Υγεία

1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η δομή της ΔΑΔ επηρεάζεται από πολλά στοιχεία, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το οργανωτικό περιβάλλον, η δέσμευση στελεχών πρώτης γραμμής και η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό. Όσον αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οργάνωση περιλαμβάνει τόσο τη χρήση των ανθρώπινων πόρων όσο και το πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις παροχής υπηρεσιών εντός της επιχείρησης. Η καθιέρωση μιας μεθοδολογίας για τον καθορισμό και την κατηγοριοποίηση των λειτουργιών της εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διαμορφώνει την ιεραρχία της διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση διευκρινίζει τα καθήκοντα των διαφόρων τμημάτων και σκιαγραφεί το ιεραρχικό πλαίσιο, φωτίζοντας τις συνδέσεις μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων καθώς και την εξειδίκευση των διοικητικών ρόλων (Λαζαρίδης, 2006).

Ο προσδιορισμός της καταλληλότερης οργανωτικής δομής επηρεάζεται από το μέγεθος, τον τύπο και το επίπεδο διαχείρισης μιας επιχείρησης. Αυτή η επιλογή είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων απαιτήσεων της επιχείρησης. Στην οργανωτική δομή μπορούν να περιλαμβάνονται διάφορες επιλογές (Λαζαρίδης, 2006):

- Η κάθετη ιεραρχία που είναι εγγενής σε αυτή την κεντρική δομή υποδηλώνει ότι ένας περιορισμένος αριθμός ατόμων σε κορυφαίες θέσεις κατέχει όλες τις εξουσίες και τις ευθύνες. Ένας τέτοιος οργανωτικός σχεδιασμός εμποδίζει την πρόοδο και την πρόοδο των εργαζομένων σε χαμηλότερα επίπεδα και παρατηρείται συχνά τόσο στις δημόσιες υπηρεσίες όσο και στις μικρές επιχειρήσεις.
- Η αποκέντρωση χαρακτηρίζεται από μια επίπεδη δομή που ενισχύει την ορατότητα των ανώτατων στελεχών μειώνοντας την ιεραρχική απόσταση.

Ο πρωταρχικός ρόλος της Μονάδας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να βοηθά τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του μέσω προληπτικών μέτρων, παρεμβάσεων και προσφέροντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό (Armstrong, 1999).

Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξυπηρετήσει με τις ακόλουθες ικανότητες :

- Η ομάδα που επικεντρώνεται στη στρατηγική έχει επιφορτιστεί με τη δημιουργία και την εκτέλεση στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ο εσωτερικός νομικός σύμβουλος είναι απαραίτητος για την επίλυση θεμάτων, καθώς και για την αναγνώριση νέων πολιτικών και την ενίσχυση των διαδικασιών.
- Παρέχεται βοήθεια από την υπηρεσία υποστήριξης σε διάφορα τμήματα εντός του οργανισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά την επιλογή και την εκπαίδευση προσωπικού.
- Η Υπηρεσία Εποπτείας εγγυάται τη συνεπή και ακριβή εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών του οργανισμού σχετικά με θέματα προσωπικού.

Η διάταξη του προσωπικού σε μια μεσαία επιχείρηση απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (ΣΧΗΜΑ 1) (Κανελλόπουλος, 2002). Εν τω μεταξύ, η εσωτερική οργάνωση μιας μεγαλύτερης εταιρείας ή γραφείου εξυπηρετήσης προσωπικού απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (ΣΧΗΜΑ 2) (Κανελλόπουλος, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχιζόμενες εξελίξεις στην επιστημονική κατανόηση σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, παράλληλα με την εμφάνιση νέων συστημάτων και τεχνικών διαχείρισης, είναι ζωτικής σημασίας για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να μπορεί να προσαρμοστεί στις συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις ενός ανταγωνιστικού τοπίου. Guest & Peccei, 2002).

1.6 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι στόχοι που καθορίζονται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπούν στην καλλιέργεια της πίστης μεταξύ των εργαζομένων, στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και στη διαχείριση της αλλαγής προάγοντας παράλληλα την αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτοί οι στόχοι αντιστοιχούν στις ευρύτερες αρμοδιότητες αυτής της προσέγγισης διαχείρισης, η οποία περιλαμβάνει την παροχή καθοδήγησης, υποστήριξης και επίβλεψης στην εκτέλεση των εκτελεστικών λειτουργιών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Όπως αναφέρουν οι DeNisi και Griffin (2007), οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο έχει ως αποστολή την επίτευξη πέντε πρωταρχικών στόχων :

1. Βελτίωση της παραγωγικότητας και βελτιστοποίηση της ποιότητας εργασίας.
2. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
3. Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών ευθυνών είναι εξαιρετικά κρίσιμη.
4. Ενίσχυση της τεχνογνωσίας και των ικανοτήτων του προσωπικού τόσο σε ατομική βάση όσο και
5. Σε συλλογική κλίμακα, η επίτευξη εταιρικών στόχων και σκοπών.

Οι κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι διπλοί (Λαζάνης κ.α., 2004) :

- Να εγγυάται συνεχώς ότι ο οργανισμός διαθέτει τον σωστό αριθμό ατόμων με τις απαιτούμενες δεξιότητες και προσόντα
- Να βελτιστοποιήσει την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του εργατικού δυναμικού.

1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Η ΔΑΠ παρέχει αποδεδειγμένες και επιστημονικά υποστηριζόμενες μεθόδους που εξασφαλίζουν διαρκή επιτυχία. Μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών βραχυπρόθεσμων στρατηγικών, η ΔΑΠ εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύουν το μερίδιο αγοράς, ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και, τελικά, αυξάνουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν την ικανότητα να αξιολογούν, να τελειοποιούν και να βελτιώνουν τις προοπτικές, τις τακτικές και τις στρατηγικές όχι μόνο να εκπληρώνουν αλλά και να ξεπερνούν τις προσδοκίες των εσωτερικών πελατών (Κανελλόπουλος, 2008).

Η σύγχρονη ΔΑΔ έχει την ικανότητα να προσφέρει κατάλληλες ανταμοιβές στους υπαλλήλους και να αναγνωρίζει όσους διαπρέπουν στους ρόλους τους. Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απαραίτητη εκπαίδευση και τα κατάλληλα εργαλεία για να

ευδοκιμήσουν στα καθήκοντά τους, ενώ υποστηρίζει την επιχείρηση στις προσπάθειές της να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά και να επιτύχει στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Στο σημερινό τοπίο, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτουν την ικανότητα να εντοπίζουν υπαλλήλους με κορυφαίες επιδόσεις και να τους παρέχουν τις κατάλληλες ανταμοιβές. Επιπλέον, επικεντρώνονται στον εφοδιασμό των εργαζομένων με τα απαραίτητα εργαλεία και την εκπαίδευση που χρειάζονται για την επιτυχία στις θέσεις τους. Ταυτόχρονα, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την ενδυνάμωση των επιχειρήσεων ώστε να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και να ανθίζουν στη σημερινή παγκόσμια αγορά.

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, μαζί με την αυξανόμενη συνάφειά της, τονίζεται από πολλές πηγές. Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), οι σύγχρονοι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που εξισορροπεί την προσοχή τόσο στις διαδικασίες όσο και στα άτομα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα (ΣΧΗΜΑ 3) Ιορδάνογλου, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό ορίζεται η πράσινη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τα πλεονεκτήματα της, οι πρακτικές της καθώς και τα εργαλεία μέτρησης της σε έναν οργανισμό.

2.1 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η πράσινη διαχείριση αναφέρεται σε μια προσέγγιση με την οποία μια εταιρεία στοχεύει στη μείωση των διαδικασιών που είναι επιβλαβείς για το περιβάλλον. Αυτή η στρατηγική συγκαταλέγεται στις καινοτόμες μεθόδους για την προώθηση των αρχών της σύγχρονης Πράσινης Οικονομίας, μια νέα ιδέα που επικεντρώνεται στη μετάβαση σε ανανεώσιμες και πράσινες πηγές ενέργειας (Sulich, 2019).

Η έννοια της πράσινης διαχείρισης εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Dennis et al., 2005) και περιλαμβάνεται σε ένα πολύ ευρύτερο πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε καταναλωτικά όσο και σε βιομηχανικά προϊόντα, καθώς και σε υπηρεσίες (Perera & Pushpanathan, 2015). Σύμφωνα με τον Peattie (2001), η πράσινη διαχείριση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις διακριτές φάσεις :

- **Η πρώτη φάση** είναι γνωστή ως «οικολογική» πράσινη διαχείριση, περιλαμβάνει την εφαρμογή όλων των προγραμμάτων διαχείρισης και δραστηριοτήτων που στοχεύουν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων προσφέροντας βέλτιστες λύσεις για την αποφυγή οικολογικών ζητημάτων.
- **Η δεύτερη φάση**, που ονομάζεται « περιβαλλοντική » πράσινη διαχείριση, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην « καθαρή » τεχνολογία, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των προκλήσεων των αποβλήτων και της ρύπανσης.
- **Η τρίτη φάση** , γνωστή ως «βιώσιμη» πράσινη διαχείριση, εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000. Αυτή η προσέγγιση φαίνεται να είναι πιο ριζοσπαστική, καθώς περιλαμβάνει το πλήρες περιβαλλοντικό κόστος που

σχετίζεται με την παραγωγή και την κατανάλωση προκειμένου να προωθηθεί μια βιώσιμη οικονομία.

Όπως σημειώθηκε από τον Chan (2013), η πράσινη διαχείριση αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία ικανή να εντοπίζει, να προβλέπει και να εκπληρώνει τις ανάγκες των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί κέρδη και προωθεί βιώσιμες πρακτικές για την αντιμετώπιση των αιτημάτων για προστασία του περιβάλλοντος. Μέσω της εφαρμογής της πράσινης διαχείρισης, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν μια αρμονική ισορροπία μεταξύ των εταιρικών στόχων, να δώσουν προτεραιότητα στη διατήρηση του περιβάλλοντος και να προωθήσουν την προώθηση τόσο της οικονομικής όσο και της οικολογικής ισορροπίας.

Η έρευνα του Chan (2013) δείχνει ότι ένας προσανατολισμός προς την πράσινη διαχείριση μπορεί να διευκολύνει την ενοποίηση των κοινωνικών συμφερόντων, των εταιρικών οντοτήτων, των καταναλωτών και του περιβάλλοντος, δημιουργώντας έτσι ένα πλαίσιο πράσινης διαχείρισης για την περιβαλλοντική διαχείριση. Σύμφωνα με τους Kasliwal και Agarwal (2019), τα πλεονεκτήματα της πράσινης διαχείρισης περιλαμβάνουν τη διασφάλιση βιώσιμης, μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και κερδοφορίας, αν και το αρχικό κόστος μπορεί να είναι αυξημένο, τελικά οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον, βοηθά τις εταιρείες στο μάρκετινγκ των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, παρέχει πρόσβαση σε νέες αγορές και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική πράσινη διαχείριση καταλήγει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, συμβάλλοντας σε ένα ασφαλέστερο μέλλον. Δράσεις όπως η ανάπτυξη ενεργειακά αποδοτικών λειτουργιών, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, τεχνολογιών εξοικονόμησης νερού, συστημάτων ελέγχου της ρύπανσης και χρήσης βιοαποδομήσιμων και ανακυκλώσιμων υλικών, μαζί με φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα, είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης (Punitha et al., 2016).

Η εφαρμογή αυτών των περιβαλλοντικά βιώσιμων στρατηγικών μπορεί να τοποθετήσει τις εταιρείες ως ηγέτες στις πράσινες πρακτικές, επιτρέποντάς τους να διακρίνονται από τους ανταγωνιστές τους ενώ ενισχύουν την εταιρική τους εικόνα (Chan, 2013). Στο άρθρο τους, οι Mathur και Mathur (2000) προσδιόρισαν τέσσερις κατηγορίες πράσινης διαχείρισης για να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο των στρατηγικών πράσινων μάρκετινγκ: πράσινα προϊόντα, ανακύκλωση, πράσινες προωθήσεις και διορισμός διαχειριστών περιβαλλοντικής πολιτικής. Πέρα από αυτές τις πρωταρχικές στρατηγικές, οι εταιρείες έχουν υιοθετήσει μια

σειρά πρόσθετων πρωτοβουλιών πράσινου μάρκετινγκ για να καλύψουν τις προτιμήσεις των στοχευόμενων πελατών τους με περιβαλλοντική συνείδηση.

Οι Kasliwal και Agarwal (2019) περιέγραψαν διάφορες επερχόμενες τάσεις στο πράσινο μάρκετινγκ :

- Παροχή στους καταναλωτές προϊόντων που προσφέρουν αξία για την επένδυσή τους.
- Εστίαση σε ένα σχετικό τμήμα της καταναλωτικής αγοράς.
- Ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με προϊόντα που είναι περιβαλλοντικά βιώσιμα.
- Τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα πρέπει να χρησιμεύουν ως «λύση» στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Οι καταναλωτές τείνουν να εμπιστεύονται τα πράσινα προϊόντα.
- Παροχή προϊόντων που είναι πιστοποιημένα και φέρουν περιβαλλοντικές ετικέτες.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η πράσινη διαχείριση δίνει έμφαση στα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώνουν τόσο την περιβαλλοντική όσο και την επιχειρηματική απόδοση. Ένας ορισμός που παρέχεται δείχνει ότι η πράσινη διαχείριση περιλαμβάνει πρακτικές που στοχεύουν στη δημιουργία προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, μειώνοντας έτσι τον αντίκτυπό τους μέσω της πράσινης παραγωγής, της πράσινης έρευνας και ανάπτυξης και του πράσινου μάρκετινγκ (Loknath & Azeem, 2017).

Ο στόχος της πράσινης διαχείρισης είναι να ενισχύσει τις πρωτοβουλίες οικολογικής, προ-οικολογικής και περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζουν οι εταιρείες, επιπλέον της υποστήριξης της μακροοικονομικής περιβαλλοντικής διαχείρισης που παρέχεται από τις κυβερνήσεις (Sulich, 2019). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η πράσινη διαχείριση αποτελεί συστατικό στοιχείο της έννοιας της πράσινης οικονομίας, ιδίως λόγω του αντίκτυπού της στην αγορά εργασίας μέσω της δημιουργίας πράσινων θέσεων εργασίας. Ταυτόχρονα, αυτή η πρωτοβουλία επιδιώκει να ενισχύσει διαρκώς τις αρχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη προσωπικού επιφορτισμένου με περιβαλλοντικές ευθύνες, τη δημιουργία συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και επικοινωνίας και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας (Sulich, 2019).

Συνοπτικά, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η πράσινη διαχείριση χρησιμεύει ως κατάλληλο εργαλείο για την αντιμετώπιση των περίπλοκων χαρακτηριστικών του

επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τον καθορισμό των αναπτυξιακών στόχων του. Αυτή η προσέγγιση συνδέεται με μια πράσινη οικονομία, η οποία υπόσχεται βελτιωμένες ευκαιρίες απασχόλησης σε τομείς που βασίζονται στη βιώσιμη διαχείριση των πόρων (Sulich, 2019).

2.2 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Green Human Resource Management) είναι η χρήση πολιτικών, φιλοσοφιών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν τη βιώσιμη χρήση των πόρων, ενώ ταυτόχρονα μετριάζουν πιθανές βλάβες που προκύπτουν από περιβαλλοντικά ζητήματα εντός των οργανισμών. Επιπλέον, επηρεάζεται από τα διακριτικά μοτίβα πράσινης λήψης αποφάσεων και συμπεριφορών που αναπτύχθηκαν μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Renwick et al., 2008).

Οι οργανισμοί υιοθετούν επιχειρηματικές στρατηγικές με επίκεντρο το περιβάλλον, οι οποίες περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων για την αναμόρφωση της εκτέλεσης βασικών λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού. Οι στρατηγικές στρατολόγησης αντικατοπτρίζουν τις περιβαλλοντικές αξίες και πεποιθήσεις που είναι συγκεκριμένες για κάθε οργανισμό, παρουσιάζοντας πρακτικές ανάπτυξης, απόδοσης και ανταμοιβής που λαμβάνουν υπόψη την ατομική περιβαλλοντική απόδοση των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει την ικανότητα να αξιολογεί και να επηρεάζει συμπεριφορές, στάσεις, γνώσεις και κίνητρα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα μεταξύ των εργαζομένων (Dumont et al., 2017).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επικεντρωθεί στον εντοπισμό εργαζομένων που ενδιαφέρονται για την αειφορία ή στη μετατροπή των συμβατικών εργαζομένων σε άτομα με περιβαλλοντική συνείδηση για την εκπλήρωση των περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού και τη σημαντική συμβολή στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Επιπλέον, η εφαρμογή πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων καλλιεργεί φιλικές προς το περιβάλλον συμπεριφορές στο εργατικό δυναμικό του οργανισμού, ωφελώντας το άτομο, την κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και την επιχείρηση στο σύνολό της (Opatha & Arulrajah, 2014).

Η αειφορία στοχεύει στην εναρμόνιση και την ταυτόχρονη ενίσχυση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών παραμέτρων. Προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν αυτή την ισορροπία, η έννοια της « βιωσιμότητας » πρέπει να μεταβεί από ένα συμπληρωματικό στοιχείο σε μια θεμελιώδη πτυχή των επιχειρησιακών πρακτικών (Boone, 2012).

Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό θεωρείται ως κρίσιμος παράγοντας και μέτρο της αποτελεσματικότητας ή της αναποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών περιβαλλοντικής διαχείρισης στις εταιρείες (Ángel del Brío et al., 2007). Η πράσινη κουλτούρα ενός οργανισμού περιλαμβάνει τις βασικές παραδοχές, αξίες, σύμβολα και δραστηριότητες που δηλώνουν τη δέσμευση τόσο των εργαζομένων όσο και της ανώτατης διοίκησης να λειτουργούν με περιβαλλοντικά βιώσιμο τρόπο (Harris & Crane, 2001).

2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πολλοί εργοδότες αναγνωρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην προώθηση ενός βιώσιμου χώρου εργασίας μπορούν να ενισχύσουν την κοινωνική ευθύνη μεταξύ των εργαζομένων τους. Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορα οφέλη που σχετίζονται με ένα πράσινο εργατικό δυναμικό (Mehta & Chugan, 2015).

Αρχικά, εφαρμόζονται φιλικές προς το περιβάλλον επιχειρηματικές επιλογές, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη σημασία της βιωσιμότητας και δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συνεισφέρουν στις επιχειρηματικές αποφάσεις προσφέροντας καινοτόμες λύσεις σε επείγουσες και αναδυόμενες περιβαλλοντικές προκλήσεις. Ο ρόλος του εργοδότη είναι εξίσου σημαντικός. Οι πράσινοι εργοδότες αναζητούν άτομα που όχι μόνο κατανοούν τη βιωσιμότητα αλλά την έχουν επίσης εφαρμόσει ενεργά σε προηγούμενες επιχειρηματικές προσπάθειες.

Ένα πρόσθετο όφελος του πράσινου εργατικού δυναμικού έγκειται στις προσπάθειες διατήρησης του. Οι οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στη βιωσιμότητα έχουν συνήθως χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών από τους μη οικολογικούς ομολόγους τους. Όπως αναφέρεται στην Έρευνα SHRM Green Workplace Survey, που αναφέρεται από τους Mehta και Chugan, το 61% των συμμετεχόντων που απασχολούνται σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες

εταιρείες ανέφεραν ότι ήταν « πιθανόν » ή « πολύ πιθανό » να παραμείνουν με τον εργοδότη τους λόγω αυτών των βιώσιμων πρακτικών.

Τελικά, η σημασία των αυξημένων πωλήσεων υπογραμμίζεται από την έρευνα Green Gap Trend Tracker (Dailey, 2013), η οποία αποκαλύπτει ότι το 71% των Αμερικανών λαμβάνουν υπόψη περιβαλλοντικούς παράγοντες όταν κάνουν αγορές. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποδηλώνουν ότι οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις και να μειώσουν το κόστος μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης.

2.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΑΣΙΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Καθώς οι οργανισμοί υιοθετούν τη βιωσιμότητα στις λειτουργίες και τον πολιτισμό τους, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που εφαρμόζουν φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές και προωθούν μια πράσινη εταιρική κουλτούρα. Οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης. Χωρίς την ανάπτυξη του προσωπικού και την εκτέλεση βιώσιμων στρατηγικών, η επίτευξη οικολογικής συνείδησης θα αποδεικνυόταν πρόκληση (Mehta & Chugan, 2015).

Τα ευρήματα από την έρευνα της Odell το 2007 δείχνουν ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό νέων επαγγελματιών τείνει να αναζητήσει εργασία σε οργανισμούς που συμβάλλουν θετικά στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Συγκεκριμένα, το 80% των ερωτηθέντων εξέφρασε ενδιαφέρον για θέσεις που έχουν ευεργετική επίδραση στο περιβάλλον, ενώ το 92% έδειξε προτίμηση για εργασία σε εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην φιλικότητα προς το περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της έρευνας CIPD/KPMG, η οποία περιελάμβανε 1.000 συμμετέχοντες, δείχνουν ότι το 47% των επαγγελματιών HR ισχυρίζεται ότι μια ισχυρή εταιρική πράσινη στρατηγική θα ενισχύσει την προτίμηση των εργαζομένων για τον οργανισμό τους, ενώ το 46% πιστεύει ότι μια τέτοια προσέγγιση είναι ευεργετική για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων (Mehta & Chugan, 2015).

Οι πράσινες επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορες πολιτικές, συμπεριλαμβανομένης της ενθάρρυνσης του προσωπικού να σβήνει τα φώτα και τις οθόνες των υπολογιστών όταν δεν χρησιμοποιούνται, τη διατήρηση μόνο του απαραίτητου φωτισμού κατά τις μη

εργάσιμες ώρες για λόγους ασφαλείας και την εκτύπωση email αποκλειστικά όταν είναι απαραίτητο, μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών. Οι πράσινες στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων στοχεύουν στην αντικατάσταση μη φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών όποτε είναι εφικτό, όπως η μείωση των ταξιδιών μέσω της χρήσης τηλεδιάσκεψης και η επιλογή email και σάρωσης αντί για έντυπη αλληλογραφία και φαξ (Mehta & Chugan, 2015).

Επιπλέον, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει την υιοθέτηση κομποστοποιήσιμων κυπέλλων και πιάτων, γεγονός που συμβάλλει στη μείωση της χρήσης χαρτιού. Προωθούν επίσης τη χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού και ενθαρρύνουν την προεπιλογή εκτύπωσης διπλής όψης. Για μεγαλύτερες εργοστασιακές εγκαταστάσεις, συνιστάται η χρήση ηλεκτρικών οχημάτων για εσωτερική μεταφορά αντί για αυτά που κινούνται με καύσιμο. Μεταξύ των διαφόρων πράσινων πρωτοβουλιών που υιοθετήθηκαν από οργανισμούς είναι η χρήση τηλεδιάσκεψης για συναντήσεις για την ελαχιστοποίηση των επαγγελματικών ταξιδιών, η ηλεκτρονική υποβολή εταιρικών αρχείων, οι προσπάθειες μείωσης της κατανάλωσης χαρτιού και η προώθηση πρακτικών ανακύκλωσης. Επιπρόσθετα, η παροχή επιλογών εργασίας από το σπίτι για τους εργαζομένους, οι ευκαιρίες για τηλεργασία και η ενθάρρυνση της ομαδικής χρήσης αυτοκινήτου αντιπροσωπεύουν βιώσιμους και φιλικούς προς το περιβάλλον τρόπους μεταφοράς (ΕΜΠ, 2011).

Όπως σημειώνεται από τους Mehta και Chugan, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα μέσω πρακτικών όπως η ανακύκλωση, η μετάβαση σε ενεργειακά αποδοτικά συστήματα κλιματισμού και η αναζήτηση ευκαιριών για εξοικονόμηση ενέργειας ή ελαχιστοποίηση των εκπομπών άνθρακα. Στα αξιοσημείωτα μέτρα περιλαμβάνονται η παροχή κινήτρων στο προσωπικό. Οι εταιρείες συχνά παρέχουν ανταμοιβές για υπαλλήλους που χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς, κάνουν ποδήλατο ή περπατούν στον χώρο εργασίας τους, αγοράζουν υβριδικά οχήματα ή επιλέγουν τηλεδιάσκεψη αντί για αεροπορικά ταξίδια. Όσοι υπάλληλοι συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο αριθμό πόντων αναγνωρίζονται στη συνέχεια με ανταμοιβές.

Το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει την προώθηση βιώσιμων πρακτικών, ενισχύοντας παράλληλα την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και την αφοσίωση σε θέματα βιωσιμότητας. Επιπλέον, συνεπάγεται την εφαρμογή πράσινων πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν σε ενισχυμένη αποτελεσματικότητα, μειωμένο κόστος και βελτιωμένη δέσμευση και διατήρηση των εργαζομένων. Αυτές οι προσπάθειες βοηθούν

τους οργανισμούς να ελαχιστοποιήσουν το αποτύπωμα άνθρακα μέσω μεθόδων όπως η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, η κοινή χρήση αυτοκινήτου και εργασίας, η τηλεδιάσκεψη, η διαδικτυακή συνέντευξη, η ανακύκλωση, η εξ αποστάσεως εργασία, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση και η δημιουργία ενεργειακά αποδοτικών περιβαλλόντων γραφείου, μεταξύ άλλων (Mandip, 2012).

Η σημασία του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ανησυχιών. Πιο συγκεκριμένα, η ενσωμάτωσή του περιλαμβάνει πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση του προσωπικού και την επιβολή κανονισμών που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Ο στόχος είναι να καλλιεργηθεί ένα εργατικό δυναμικό και κοινωνικοί εταίροι που διαθέτουν οικονομική κατανόηση της διαχείρισης φυσικών πόρων και υποστηρίζουν περιβαλλοντικά βιώσιμα προϊόντα (Rani & Mishra, 2014).

Επιπλέον, όπως δήλωσε ο Mandip, το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει διαδικασίες που περιλαμβάνουν πρόσληψη, εκπαίδευση και αποζημίωση. Κατά συνέπεια, οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού της πρόσληψης, της διαχείρισης και της αξιολόγησης απόδοσης, της κατάρτισης και ανάπτυξης, των εργασιακών σχέσεων και της αμοιβής οριοθετούν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν πράσινο ανθρώπινο δυναμικό μέσω αυτών των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού (Rani & Mishra, 2014).

Οι οργανισμοί καθιερώνουν συστήματα ανταμοιβής για να αναγνωρίσουν τα επιτεύγματα των εργαζομένων τους και να τους ενθαρρύνουν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας ή υπηρεσιών. Αυτές οι ανταμοιβές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως χρηματικές, μη χρηματικές ή ψυχολογικής φύσης. Γενικά, οι ανταμοιβές ταξινομούνται σε εγγενείς και εξωγενείς κατηγορίες (Donohue & Torugsa, 2016) :

- Οι μη φυσικές και άυλες, εγγενείς ανταμοιβές είναι εσωτερικές του ατόμου. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τη λήψη επαίνους από τους προϊστάμενους, την εμπειρία μεγαλύτερου βαθμού ελευθερίας και αυτονομίας στην εργασία, την επίτευξη προσωπικής ανάπτυξης και επιτευγμάτων, καθώς και την ανάληψη πιο απαιτητικών εργασιών.
- Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εξωτερικές, φυσικές και απτές στη φύση τους και υπάρχουν έξω από το άτομο. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να έχουν τη μορφή χρηματικής αποζημίωσης ή άλλων οφελών, όπως εταιρικό όχημα, δωρεάν ή μειωμένη ασφάλιση υγείας ή βελτιωμένο περιβάλλον γραφείου.

Καθώς οι πράσινες επιχειρήσεις αποκτούν εξέχουσα θέση, είναι σημαντικό τα συστήματα ανταμοιβής να αντιστοιχούν σε αυτό το εξελισσόμενο παράδειγμα. Για παράδειγμα, η παροχή στους υπαλλήλους απεριόριστης πρόσβασης στην εκτύπωση και την αντιγραφή ενδέχεται να μην ευθυγραμμίζεται με μια περιβαλλοντικά συνειδητή νοοτροπία. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα εντός των πράσινων οργανισμών πρέπει να ενσωματώνουν τη βιώσιμη προσέγγιση που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Αυτές οι ανταμοιβές θα πρέπει να έχουν απήχηση στην οργανωσιακή κουλτούρα και να υποστηρίζουν εννοιολογικά τις αλλαγές συμπεριφοράς που επιδιώκει να προωθήσει η επιχείρηση (Donohue & Torugsa, 2016).

Συμπερασματικά, η σύγχρονη προσέγγιση της στρατηγικής ανταμοιβής δεν θα πρέπει, ούτε θα πρέπει να περιορίζεται στην απλή αύξηση της αμοιβής των εργαζομένων ή στην παροχή προσωρινών παροχών. Η έννοια της ανταμοιβής πρέπει να διευρυνθεί ώστε να συμπεριλάβει την ανάγκη για τους οργανισμούς να αναδιαρθρώσουν την εργασία τους με τρόπο που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαπρέψουν και να ανακαλύψουν τη σημασία στα καθήκοντά τους (Donohue & Torugsa, 2016).

2.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

2.5.1 ΠΡΑΣΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

Η Πράσινη Συμπεριφορά ενισχύει τόσο την ατομική όσο και την οργανωτική ευημερία, καθώς οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την έναρξη εταιρικών αλλαγών. Αυτή η έννοια αφορά άτομα που ορίζονται ως πράσινοι υπάλληλοι, οι οποίοι αναμένεται να συμμετάσχουν σε συγκεκριμένες φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες ή ενέργειες που έχουν επίσημα εξουσιοδοτηθεί από τον οργανισμό τους. Οι δεσμεύσεις αυτών των εργαζομένων δεν είναι προαιρετικές. Αντίθετα, είναι καθήκοντα που περιγράφονται ρητά στην περιγραφή εργασίας που παρέχεται από τη σχετική οργανωτική αρχή (Hewarathirana et al., 2020).

Επιπλέον, η συμπεριφορά μπορεί να επεκταθεί πέρα από τον καθορισμένο εργασιακό ρόλο, περιλαμβάνοντας καθήκοντα που δεν επιβάλλονται επίσημα από την περιγραφή εργασίας ενός υπαλλήλου, αλλά παρόλα αυτά συμβάλλουν στην προώθηση

φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών (Chou, 2013). Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται αυτή η συμπεριφορά - είτε κατηγοριοποιείται ως εντός ρόλου είτε εκτός ρόλου - ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό και τις προσδοκίες που τίθενται για τους υπαλλήλους του (Paillé et al., 2013).

Σε διάφορα επαγγέλματα, υπάρχουν περιπτώσεις που απαιτούν από τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές, όπως αυτές που περιλαμβάνουν την πρόληψη της απελευθέρωσης τοξικών αποβλήτων στα τοπικά συστήματα ύδρευσης ή τη διασφάλιση της διάθεσης επικίνδυνων υλικών σύμφωνα με τις πολιτικές και τους κυβερνητικούς κανονισμούς. Τέτοιες συμπεριφορές αποτελούν αναπόσπαστη πτυχή των επίσημων εργασιακών ευθυνών ενός ατόμου (Bissing-Olson et al., 2012).

Η προώθηση της περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένης συμπεριφοράς των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ελαχιστοποίηση του οργανωτικού αποτυπώματος, μετριάζοντας έτσι τη μελλοντική περιβαλλοντική υποβάθμιση και την κλιματική αλλαγή. Αυτή η προσέγγιση ενθαρρύνει την ευθυγράμμιση εντός του οργανισμού γύρω από κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνους στόχους που προάγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και συμβάλλουν στη συνολική οργανωτική επιτυχία. Τα άμεσα αποτελέσματα μιας τέτοιας συμπεριφοράς οδηγούν σε μειωμένη κατανάλωση ενέργειας και πρώτων υλών, καθώς και σε μείωση της ρύπανσης και των αποβλήτων. Επιπλέον, έχει έμμεσο αντίκτυπο στον εντοπισμό ζημιών σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που μπορεί να είναι επιβλαβείς για το περιβάλλον, καθώς και στον μετασχηματισμό των οικολογικών πρακτικών της εταιρείας.

2.5.2 ΠΡΑΣΙΝΗ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΓΝΩΣΗΣ

Η Πράσινη Κοινή χρήση Γνώσης (Green Knowledge Sharing) αφορά τα περιβαλλοντικά πρότυπα και τις προόδους που σχετίζονται με πράσινα προϊόντα και διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό (Wong, 2012). Αντίθετα, ένας οργανισμός που παραμελεί να υιοθετήσει επίσημες πρακτικές για την ανταλλαγή γνώσης δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει πλήρως το πνευματικό κεφάλαιο του εργατικού δυναμικού του, το οποίο

είναι απαραίτητο για την προώθηση της επιχειρηματικής καινοτομίας και ανάπτυξης (O'Neill & Adya, 2007).

Προκειμένου να προωθηθεί η συνεχής ανταλλαγή γνώσης που ενισχύει την κερδοφορία και ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων, διάσημοι οργανισμοί ανακάλυψαν ότι οι επενδύσεις στην τεχνολογία πρέπει να συνδυαστούν με πρακτικές διαχείρισης που έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να μοιράζονται συνεχώς γνώση (Davenport & Prusak, 1998). Με τη σχολαστική ευθυγράμμιση των προσδοκιών για την ανταλλαγή γνώσης με τους στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους σε κάθε φάση, οι οργανισμοί μπορούν ενδεχομένως να συνειδητοποιήσουν τα μέγιστα πλεονεκτήματα της ανταλλαγής γνώσης (O'Neill & Adya, 2007).

Στο άμεσο μέλλον, μια άμεση βελτίωση της ανταλλαγής γνώσεων μπορεί να παράγει ορατά πλεονεκτήματα που έχουν ως αποτέλεσμα αυξημένη χρήση των πληροφοριών και υψηλή ποιότητα. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να καλλιεργούν προσεκτικά τα «ψυχολογικά συμβόλαια» που ενισχύουν την εμπιστοσύνη μεταξύ τους και των εργαζομένων τους, ενθαρρύνοντας έτσι τη δέσμευση για ανταλλαγή γνώσης και την ορμή για συλλογική επιτυχία. Τέτοιες προσπάθειες αναμένεται να μειώσουν τις τάσεις αυτοεξυπηρέτησης που υπάρχουν συχνά σε πολλές κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής (O'Neill & Adya, 2007).

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία της ανταλλαγής γνώσεων, είναι απαραίτητο για τους εργοδότες να μετριάσουν τον φόβο και την ανασφάλεια που είναι πιθανό να προκαλέσουν τέτοιες αλλαγές. Κατά συνέπεια, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επικοινωνίας και ο συσχετισμός των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας. Για να ξεκινήσουν μια κουλτούρα ανταλλαγής γνώσεων, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει πρώτα να εμπλακούν οι ίδιοι στην πρακτική, παραθέτοντας τις συμπεριφορές που θέλουν να δουν στους υπαλλήλους τους, μετατρέποντας κάθε αρνητικότητα ή κυνισμό που εκφράζεται από τους εργαζόμενους σε κινητήρια δύναμη για καινοτομία (O'Neill & Adya, 2007).

2.5.3 ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Σύμφωνα με το πλαίσιο του Schwartz που θεσπίστηκε το 1992, οι Πράσινες Ατομικές Αξίες χρησιμεύουν ως θεμελιώδεις κατευθυντήριες αρχές στη ζωή ενός ατόμου. Αυτές οι τιμές μπορούν να επηρεάσουν ένα ευρύ φάσμα συμπεριφορών που προηγούνται των περιβαλλοντικών προθέσεων και κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συμπεριφορών, όπως προσδιορίζονται από τους Stern, Diet, Abel, Guagnano και Kalof.

Ο περιβαλλοντικός ακτιβισμός αρχικά χαρακτηρίζεται από ενεργή συμμετοχή σε περιβαλλοντικές οργανώσεις ή διαδηλώσεις, παράλληλα με μη ακτιβιστικές δημόσιες συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν την περιβαλλοντική ιδιότητα του πολίτη, όπως η υποστήριξη και η αποδοχή των δημοσίων πολιτικών. Επιπλέον, υπάρχουν συμπεριφορές που ταξινομούνται ως « ιδιωτικό ς » περιβαλλοντισμός, ο οποίος περιλαμβάνει την αγορά, τη χρήση και την απόρριψη προϊόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον. Τέλος, οι οργανωτικές ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη περιβαλλοντικά καλοπροαίρετων προϊόντων (Stern et al., 1999).

Η θεωρία νόρμα πεποιθήσεων αξίας (Value Belief Norm Theory / VBN), όπως διατυπώθηκε από τους Stern, Diet, Abel, Guagnano και Kalof το 1999, βεβαιώνει ότι « οι αξίες που κατέχει ένα άτομο στο σύνολό του παίζουν καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση των αντιλήψεων και των προσωπικών του προτύπων - και επομένως στην τελική του συμπεριφορά - ενώ σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι άνθρωποι ανησυχούν για τις τρεις αρνητικές κατηγορίες περιβαλλοντικής υποβάθμισης (Καραμίχας & Μποτετζάγιας, 2008, σελ. 97).

Οι προσωπικές αξίες, οι οποίες ενσταλάζουν την αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης για συμμετοχή σε φιλοπεριβαλλοντικές δράσεις, είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την περιβαλλοντική συμπεριφορά. Αυτές οι αξίες επηρεάζονται από τις περιβαλλοντικές συνθήκες, οδηγώντας τα άτομα να αναπτύξουν πεποιθήσεις σχετικά με την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν δράση (Steg et al., 2006).

Τελικά, η διαδραστική επιρροή των πράσινων προσωπικών αξιών επηρεάζει σημαντικά τις φιλικές προς το περιβάλλον συμπεριφορές των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις πράσινες αξίες του

οργανισμού αποδεικνύονται από την εφαρμογή πράσινων πρακτικών και τη δημιουργία ενός ψυχολογικού πράσινου κλίματος. Κατά συνέπεια, οι πράσινες προσωπικές αξίες έχουν τη δυνατότητα να μετριάσουν τη σχέση μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του ψυχολογικού πράσινου κλίματος στην πράσινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Dumont et al., 2017).

2.5.4 ΠΡΑΣΙΝΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Το Πράσινο Ψυχολογικό Κλίμα αναφέρεται στη συνειδητοποίηση του ατόμου για τις περιβαλλοντικές αξίες του οργανισμού, οι οποίες περιλαμβάνουν φιλοπεριβαλλοντικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες (Dumont et al., 2017).

Το ψυχολογικό κλίμα υποδηλώνει την ερμηνεία ενός ατόμου για το πώς το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ευημερία του σε ψυχολογικό επίπεδο. Ουσιαστικά, προκύπτει από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, μέσω των οποίων αξιολογούν τις αξίες που σχετίζονται με τις οργανωτικές πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες που βιώνουν και συμμορφώνονται στον εργασιακό χώρο (Kuenzi & Schminke, 2009).

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εσωτερικεύουν και να αναλύουν τις πρακτικές και τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, οι οποίες στη συνέχεια θα διαμορφώσουν τις αντιλήψεις τους για τον οργανισμό και τις βασικές αξίες του. Μέσω αυτής της γνωστικής διαδικασίας, οι εργαζόμενοι θα καλλιεργήσουν τις προοπτικές τους σχετικά με το ψυχολογικό κλίμα μέσα στον οργανισμό. Όταν μια εταιρεία υποστηρίζει μια ισχυρή περιβαλλοντική πολιτική, μεταφέρει στους εργαζομένους τις θεμελιώδεις αξίες και την ηθική που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού (Dumont et al., 2017).

Η εφαρμογή πράσινων πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μεταφέρει στους εργαζόμενους τη δέσμευση του οργανισμού σε περιβαλλοντικά ζητήματα που εκτείνονται πέρα από τα απλά οικονομικά πλεονεκτήματα, ενώ παράλληλα προσπαθεί να εμπλέξει τους εργαζόμενους σε αποφάσεις και δραστηριότητες που σχετίζονται με περιβαλλοντικά θέματα (Renwick et al., 2008).

Συγκεκριμένα, η ψυχολογική ενδυνάμωση, που χαρακτηρίζεται ως « ένας ενεργός προσανατολισμός του ατόμου που αντανάκλα την πεποίθησή του ότι μπορεί να

διαμορφώσει τον εργασιακό του ρόλο », αναδεικνύεται ως κρίσιμο στοιχείο τόσο της εποπτικής όσο και της οργανωτικής υποστήριξης (Ramus & Steger, 2000).

2.5.5 ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Μια κρίσιμη πτυχή της πράσινης διαχείρισης είναι η παροχή περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στα μέλη της εταιρείας, παράλληλα με την καλλιέργεια των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων. Μέσω της εκπαίδευσης, ενισχύεται η περιβαλλοντική συνείδηση των εργαζομένων, οδηγώντας σε μετασχηματισμούς στις στάσεις και τις συμπεριφορές τους (Arulrajah et al., 2015).

Η πράσινη εκπαίδευση περιλαμβάνει δραστηριότητες που είναι φιλοπεριβαλλοντικές, με στόχο την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την εξοικονόμηση ενέργειας, τη μείωση της ρύπανσης και την ελαχιστοποίηση των απορριμμάτων για την προώθηση ενός βιώσιμου περιβάλλοντος. Ο στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι να ενθαρρύνει περιβαλλοντικά υπεύθυνες συμπεριφορές και να καλλιεργήσει προσωπικό που μπορεί να συμβάλει θετικά στα οικολογικά αποτελέσματα (Gill et al., 2021).

Είναι σημαντικό η συγκεκριμένη εκπαίδευση να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους μιας εταιρείας, αντί να περιορίζεται αποκλειστικά σε όσους εμπλέκονται άμεσα στις περιβαλλοντικές υπηρεσίες της εταιρείας. Η έρευνα δείχνει ότι η παροχή πράσινης εκπαίδευσης στους εργαζομένους διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής τους συνείδησης, ενώ ταυτόχρονα τους επιτρέπει να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και την αποτελεσματικότητά τους στην αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προκλήσεων (Saeed et al., 2019).

Τέλος αξίζει να τονιστεί ότι η πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη αντιπροσωπεύουν κρίσιμα στοιχεία της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής πράσινης διαχείρισης μιας εταιρείας. Αυτή η σημασία προκύπτει από τον στόχο της πράσινης εκπαίδευσης και απόδοσης για την ενίσχυση της ευαισθητοποίησης και της κατανόησης των περιβαλλοντικών ανησυχιών των εργαζομένων, την ενίσχυση μιας θετικής στάσης απέναντι στο περιβάλλον και τον

εξοπλισμό τους με τις απαραίτητες δεξιότητες για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης και την εξοικονόμηση ενέργειας (Rawashdeh, 2018).

2.5.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η Περιβαλλοντική Απόδοση (Environmental Performance) αναφέρεται στην αφοσίωση των επιχειρήσεων για την προστασία του περιβάλλοντος ενώ παρουσιάζουν ποσοτικοποιημένες λειτουργικές μετρήσεις που ευθυγραμμίζονται με τα καθιερωμένα περιβαλλοντικά πρότυπα (Paillé et al., 2013). Αυτή η ιδέα απεικονίζει περιβαλλοντικές επιδόσεις, οι οποίες σηματοδοτούν τη βέλτιστη περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης συνεπάγεται τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και αερίων θερμοκηπίου (Khan et al., 2019).

Επιπλέον, η περιβαλλοντική απόδοση αφορά τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει μια εταιρεία για να διεξάγει τις δραστηριότητές της με τρόπο που διασφαλίζει ότι τα τελικά προϊόντα της δεν επηρεάζουν αρνητικά το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της γης, του αέρα και του νερού. Είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό να λειτουργεί μειώνοντας την περιβαλλοντική ρύπανση και μειώνοντας την κατανάλωση πόρων, ελαχιστοποιώντας έτσι το οικολογικό αποτύπωμα της εταιρείας (Chow & Chen, 2011).

Στο έργο των Chow και Chen, προσδιορίζονται διάφοροι παράγοντες για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης της χρήσης νερού, της αντίστροφης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, της ανακύκλωσης απορριμμάτων, του επανασχεδιασμού των προϊόντων και της προμήθειας φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων. Ενώ οι οργανισμοί σε διάφορους τομείς μπορεί να επιδιώκουν παρόμοιους στόχους, συχνά εφαρμόζουν ξεχωριστές μεθοδολογίες. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να προσπαθήσουν να μετριάσουν την πιθανότητα περιβαλλοντικών συμβάντων, όπως διαρροές και εκλύσεις, εκπαιδύοντας το εργατικό δυναμικό τους σχετικά με τις κατάλληλες διαδικασίες, παρακολουθώντας τις οικολογικές επιπτώσεις ή υποστηρίζοντας την περιβαλλοντική νομοθεσία.

Επί του παρόντος, οι οργανισμοί βρίσκονται υπό πίεση να βελτιώσουν τις βιώσιμες περιβαλλοντικές τους επιδόσεις. Για την εκπλήρωση των προτύπων και των απαιτήσεων, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εξετάζουν περιβαλλοντικά ζητήματα,

διασφαλίζοντας τη λογοδοσία απέναντι στο περιβάλλον και επαληθεύοντας ότι τόσο τα προϊόντα που παράγονται όσο και οι διαδικασίες που εμπλέκονται στην παραγωγή είναι φιλικές προς το περιβάλλον (Razab et al., 2015).

2.6 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΡΟΛΟΥ

Όπως αναφέρουν οι Dumont et al. (2017). Επιπλέον, επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού διαμορφώνοντας τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των ανθρώπινων πόρων εξαρτώνται σημαντικά από την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας που ευθυγραμμίζονται με τα περιβαλλοντικά πρότυπα, με στόχο την ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, αποτελεί ουσιαστική διαδικασία για την παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες. Τελικά, η αποτελεσματικότητα των πράσινων πρακτικών που υιοθετεί ο οργανισμός στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων εξαρτάται από το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτές τις πρωτοβουλίες (Dumont et al., 2017). Επιπλέον, η μελέτη που διεξήχθη από τους Hewarathirana, Opatha και Prasadini το 2020 υποστήριξε ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις του Λιβάνου μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της εφαρμογής υπεύθυνης πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες που χαρακτηρίζονται από την παρουσία ανταγωνιστών.

Υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της πράσινης διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της πράσινης συμπεριφοράς σε ρόλους.

2.7 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διοίκησης EMS (Environmental Management Systems) είναι απαραίτητα για τις πρωτοβουλίες μιας εταιρείας που στοχεύουν στη

βελτίωση όχι μόνο της περιβαλλοντικής της απόδοσης αλλά και της συνολικής λειτουργικής της αποτελεσματικότητας. Ουσιαστικά, η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος επιτρέπει σε μια εταιρεία να αξιολογήσει τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις σε σχέση με τις καθιερωμένες πολιτικές και τους στόχους απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζει τομείς για την απαραίτητη βελτίωση.

Σύμφωνα με τους Melnyk et al. (2003), το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS) μιας εταιρείας μπορεί να υπάρχει σε μία από τις τρεις διαφορετικές καταστάσεις. Ο οργανισμός μπορεί να μην διαθέτει επίσημο EMS, να διαθέτει επίσημο EMS ή, ιδανικά, να έχει επίσημο EMS που έχει λάβει πιστοποίηση. Η αξιολόγηση αυτών των τριών σεναρίων επηρεάζει επίσης τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της εταιρείας.

Η αξιολόγηση της επιχειρησιακής απόδοσης ενός οργανισμού και των περιβαλλοντικών εναλλακτικών που λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνει διάφορες μετρήσεις. Ορισμένες μετρήσεις είναι στρατηγικά προσανατολισμένες, εστιάζοντας σε πτυχές της παραγωγικής ικανότητας, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου παράδοσης, της ποιότητας και του κόστους, που δημιουργούν αξία για τους πελάτες και δυνητικά προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Πρόσθετα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η εταιρική φήμη, η ικανότητα σχεδιασμού και παροχής ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών και η ικανότητα ελαχιστοποίησης της σπατάλης (Melnyk et al., 2003).

Υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του Green HRM και της περιβαλλοντικής απόδοσης.

2.8 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Η θεωρία Supplies Values Fit (SVF) προτείνει ότι όταν ένας οργανισμός προωθεί ένα πράσινο περιβάλλον για τους υπαλλήλους του, δημιουργείται μια σύνδεση μεταξύ των πράσινων αξιών του οργανισμού και εκείνων του ατόμου. Αυτή η ευθυγράμμιση μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδείξουν πιο θετικές συμπεριφορές προς το περιβάλλον (Hameed et al., 2019).

Η φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από τις πράσινες προσωπικές τους αξίες (Chou, 2013). Αναμένεται ότι όταν ένας οργανισμός προωθεί ένα περιβάλλον που ευθυγραμμίζεται με τις ατομικές αξίες των εργαζομένων του, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε οργανωτική συμπεριφορά πολιτών που ωφελεί το περιβάλλον (Hameed et al., 2019).

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη από τον Muogbo το 2013, οι εργαζόμενοι που επιδίδονται σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές βιώνουν εγγενή κίνητρα, με αποτέλεσμα ευνοϊκά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία τους, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία. Hameed et al. (2019) εντόπισε πολλά πλεονεκτήματα που συνδέονται με ένα πράσινο εργατικό δυναμικό, όπως η βελτιωμένη ποιότητα εργασίας, η αυξημένη δέσμευση, η αυξημένη αυτο-αποτελεσματικότητα και η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Η σημασία των προσωπικών αξιών έγκειται στο εγγενές κίνητρο του ατόμου να συμμετέχει σε κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες (Witt & Wilson, 1990). Οι ατομικές συμπεριφορές συνδέονται πιο στενά με τις προσωπικές στάσεις παρά με αυτές που σχετίζονται με έναν επαγγελματικό ρόλο (Ramus & Killmer, 2005).

2.9 ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ (ΕΚΕ)

Μια σημαντική πρόοδος στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, σε συνδυασμό με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στη δέσμευση σε επιχειρηματικές πρακτικές που ενισχύουν τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις. Κατά συνέπεια, η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμεύει ως μέθοδος για την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην εταιρική σφαίρα. Με τη δέσμευση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη μέσω της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί ενισχύουν την ταύτιση των εργαζομένων με την εταιρεία και αναβαθμίζουν τη σημασία των συνεισφορών τους.

Μια κρίσιμη πρόοδος στη δημιουργία ενός βιώσιμου συστήματος ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό είναι η εφαρμογή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Οι κουλτούρες τόσο του οργανισμού όσο και του περιβάλλοντος συμβάλλουν σημαντικά στην προώθηση του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και στη διασφάλιση της βέλτιστης περιβαλλοντικής απόδοσης. Κατά συνέπεια, οι πρακτικές θεωρούνται πράσινες προωθούν δραστηριότητες που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα, καλύπτοντας όλες τις πτυχές από την πρόσληψη έως την αναγνώριση των εργαζομένων που προσπαθούν να βελτιώσουν την περιβαλλοντική απόδοση του οργανισμού. Όταν ο χώρος εργασίας θεωρείται « πράσινος », υπάρχει μια αξιοσημείωτη αύξηση στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Shafaei et al., 2020).

Προκειμένου η εταιρική κοινωνική ευθύνη και η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι απαραίτητο οι ηγέτες να αναλάβουν έναν κεντρικό ρόλο. Οι θετικές επιπτώσεις των πράσινων συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ενισχυθούν μέσω της ευσυνείδητης υποστήριξης των ηγετών, μαζί με τη διαμόρφωση και την εκτέλεση των σχετικών πολιτικών και των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους. Εάν οι ηγέτες εκδηλώσουν αδιαφορία για την προστασία του περιβάλλοντος, υπάρχει πιθανότητα να μειωθούν οι πράσινες συμπεριφορές των εργαζομένων. Είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες κάθε οργανισμού να θέτουν το πρότυπο (He et al., 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο Κεφάλαιο αυτό αναλύονται εκτενέστερα έρευνες που σχετίζονται με την Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε διάφορους κλάδους της βιομηχανίας και έρευνες της Πράσινης ΔΑΠ που αφορούν αποκλειστικά τη μελέτη του κλάδου της φιλοξενίας. Υπενθυμίζεται ότι οι έρευνες αντλήθηκαν από έγκριτα επιστημονικά περιοδικά.

3.1 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ NORTON, ZACHER & ASHKANASY (2014)

Η μελέτη των Norton, Zacher & Ashkanasy (2014) με τίτλο “ Organisational sustainability policies and employee green behavior : The mediating role of work climate perceptions ”, εξετάζει τον αντίκτυπο της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πολιτικές βιωσιμότητας μιας εταιρείας ενισχύουν θετικές σχέσεις με πράσινες συμπεριφορές. Επιπλέον, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό κλίμα συσχετίζονται θετικά με τις πράσινες δράσεις τους. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά τους και θέτει συγκεκριμένα πρότυπα.

3.2 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DUMON, SHEN & DENG (2017)

Στη μελέτη των Dumont, Shen & Deng (2017) με τίτλο “ Effects of Green HRM practices on employee workplace green behavior : The role of psychological green climate and employee green values ”, εξετάζει την επίδραση της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πράσινες πρακτικές ΔΑΠ συνδέονται άμεσα και έμμεσα με τις πράσινες συμπεριφορές των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Κατά

συνέπεια, μπορεί να συναχθεί ότι η εφαρμογή πράσινων πρακτικών ΔΑΠ ενισχύει την απόδοση της εταιρείας επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά των πράσινων πρακτικών ΔΑΠ διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό των συγκεκριμένων συμπεριφορών των εργαζομένων που είναι επιρρεπείς σε αλλαγές. Επιπλέον, η μελέτη αποκαλύπτει ότι η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας μέσω διαφόρων υποκειμενικών μηχανισμών, όπως το οργανωτικό κλίμα.

Τελικά, ένα άλλο κρίσιμο εύρημα δείχνει ότι οι προσωπικές πράσινες ενέργειες χρησιμεύουν στον μετριασμό της επιρροής του ψυχολογικού πράσινου κλίματος στη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά. Αυτή η παρατήρηση υπογραμμίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των επιμέρους αξιών και των αξιών που επιδεικνύονται ρητά από τον οργανισμό, η οποία με τη σειρά της προωθεί θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας.

3.3 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DAS, BISWAS, ABDUL KADER JILANI & UDDIN (2019)

Στην έρευνα με τίτλο “Corporate Environmental Strategy and Voluntary Environmental Behavior – Mediating Effect of Psychological Green Climate”, που διεξήχθη από τους Das, Biswas, Abdul Kader Jilani και Uddin, διερευνά την επίδραση της εταιρικής περιβαλλοντικής στρατηγικής στην εθελοντική περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ λαμβάνει υπόψη τον ρόλο της πράσινης περιβαλλοντικής συμπεριφοράς (Das et al., 2019).

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η εταιρική περιβαλλοντική στρατηγική δεν ασκεί σημαντική άμεση επίδραση στην εθελοντική περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων (Das et al., 2019).

Επίσης τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι ένα ευνοϊκό πράσινο ψυχολογικό κλίμα επηρεάζει σημαντικά την περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτή η επιρροή προκύπτει επειδή το πράσινο ψυχολογικό κλίμα παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όσοι εργαζόμενοι βιώνουν ένα θετικό πράσινο ψυχολογικό κλίμα έχουν την τάση να επιδεικνύουν

περιβαλλοντικές συμπεριφορές που εκτείνονται πέρα από τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Das et al., 2019).

Τέλος, τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι ένα υποστηρικτικό πράσινο ψυχολογικό κλίμα ενισχύει σημαντικά τον αντίκτυπο των εταιρικών περιβαλλοντικών στρατηγικών στις περιβαλλοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων (Das et al., 2019).

3.4 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ROSCOE, SUBRAMANIAN, JABBOUR & CHONG (2019)

Η έρευνα των Roscoe, Subramanian, Jabbour & Chong με τίτλο “ Green human resource management and the enablers of green organizational culture : Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development ”, διερευνά την αλληλεπίδραση μεταξύ των πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, των ικανοτήτων που είναι εγγενείς σε μια πράσινη εταιρική κουλτούρα, και μια πράσινη οργανωτική κουλτούρα (Roscoe et al., 2019).

Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων - όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα κίνητρα - διευκολύνουν τη δημιουργία μιας πράσινης οργανωτικής κουλτούρας. Ταυτόχρονα, αυτές οι πρακτικές είναι ζωτικής σημασίας για την πρόοδο του οργανισμού, καθώς ασκούν θετική επίδραση στην απόδοση και βοηθούν σημαντικά στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων (Roscoe et al., 2019).

3.5 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ PHAMA, TUCKOVAA, ΚΑΙ JABBOUR (2019)

Παρά τη σημαντική συμβολή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις οργανωτικές αρετές των εργαζομένων (organizational citizenship behavior OCB) για το περιβάλλον, λίγες δημοσιευμένες μελέτες έχουν διερευνήσει αυτό το σημαντικό σύγχρονο θέμα στον κλάδο της φιλοξενίας, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία σχετικά με την ενσωμάτωση πράσινων πρακτικών στον κλάδο της φιλοξενίας.

Βασιζόμενη στη θεωρία Ικανότητας-Κινήτρου-Ευκαιρίας, η παρούσα μελέτη των Phama, Tučkonáa, και Jabbour (2019) αναπτύσσει και δοκιμάζει άμεσες και διαδραστικές επιπτώσεις των πρακτικών της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στις οργανωτικές αρετές των εργαζομένων για το περιβάλλον.

Εφαρμόζεται μια μικτή μεθοδολογία, με μια έρευνα σε 203 υπαλλήλους που εργάζονται σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων του Βιετνάμ, να διεξάγεται πρώτα για να δοκιμαστούν έξι υποθέσεις, ακολουθούμενη από ποιοτική έρευνα σε δύο συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ένα συνδυασμό αναμενόμενων και απροσδόκητων ευρημάτων, όπως:

1. Την άμεση επίδραση των πρακτικών της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στις οργανωτικές αρετές των εργαζομένων για το περιβάλλον.
2. Την αλληλεπίδραση τριών πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, διαχείριση απόδοσης - αμοιβής και συμμετοχή των εργαζομένων), οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την εθελοντική πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων, ανάλογα με το επίπεδο της πράσινης απόδοσης και της πράσινης συμμετοχής των εργαζομένων.
3. Το γεγονός ότι η πράσινη εκπαίδευση θεωρείται βασικός μηχανισμός για την ενίσχυση της εθελοντικής πράσινης συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Από τη συγκεκριμένη έρευνα γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της πράσινης διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των πρακτικών της στον τομέα της φιλοξενίας. Η εκπαίδευση ως κύρια πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει τον ακρογωνιαίο λίθο της υιοθέτησης πράσινων πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει τακτικά να εκπαιδεύει και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους του ξενοδοχείου, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας τους, να τις εφαρμόζουν. Παράλληλα δε με τη μέτρηση της πράσινης απόδοσης και την ανταμοιβή των εργαζομένων για αυτή τους την προσπάθεια, ενθαρρύνετε η αμεσότερη και πιο ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή τους.

Τέλος με την εμπλοκή και την ενθάρρυνση των εργαζομένων στην εφαρμογή των πράσινων πρακτικών, μπορούν να προταθούν στους ανωτέρους τους καλύτεροι και

αποδοτικότεροι τρόποι εφαρμογής αυτών, αυξάνονταν με τον τρόπο αυτό την αποδοτικότητα τους μέσω της βελτίωσης τους.

3.6 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ OJO, TAN & ALIAS (2020)

Στη έρευνα που πραγματοποίησαν οι Ojo, Tan & Alias (2020) με τίτλο “ Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behavior in the information technology sector ”, εξετάζει πώς η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συνολική περιβαλλοντική απόδοση. Τα ευρήματα από αυτήν την έρευνα δείχνουν ότι η εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης πράσινων ανθρώπινων πόρων έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την περιβαλλοντική απόδοση των εργαζομένων.

Με βάση τις απόψεις που εκφράστηκαν από τους εργαζόμενους, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προάγει την καλλιέργεια φιλοπεριβαλλοντικής συμπεριφοράς ενώ ταυτόχρονα εγγυάται την επίτευξη περιβαλλοντικών επιδόσεων.

Επιπλέον, τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο της παροχής πράσινης εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ενίσχυση της βιώσιμης απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί δίνοντας έμφαση στις πρακτικές ενδυνάμωσης και συμμετοχής που σχετίζονται με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, εκτός από τις πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης.

3.7 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SHAFAEI, NEJATI ΚΑΙ YUSOFF (2020)

Η μελέτη των Shafaei, Nejati και Yusoff (2020) είχε ως στόχο να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο. Επιδίωξε επίσης να εξετάσει τον μηχανισμό μέσω του οποίου η πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού θα οδηγούσε σε θετικό αποτέλεσμα για τους εργαζομένους.

Για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και των δύο περιπτώσεων διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα με ερωτηματολόγιο. Για την πρώτη περίπτωση της μελέτης του οργανωσιακού επιπέδου, δόθηκαν 206 ερωτηματολόγια σε διευθυντικά στελέχη που ασκούν διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχεία της Μαλαισίας, ενώ στη δεύτερη μελέτη σε ατομικό επίπεδο, μοιράστηκαν 508 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια σε εργαζομένους πλήρους απασχόλησης από επιχειρήσεις εισηγμένων στο χρηματιστήριο, διαφορετικών τομέων στην Αυστραλία. Και για τις δύο μελέτες, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των μερικών ελαχίστων τετραγώνων (PLS–SEM).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας υποστηρίχθηκαν όλες οι προτεινόμενες υποθέσεις. Συγκεκριμένα, σε οργανωτικό επίπεδο, η οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και η διαχείριση της πράσινης ΔΑΠ συνδέεται θετικά με την περιβαλλοντική απόδοση του οργανισμού ενώ, σε ατομικό επίπεδο, η πράσινη ΔΑΠ επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα, η οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα παίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στους οργανισμούς, οδηγώντας σε καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση. Η οικολογική ή πράσινη κουλτούρα, ως εργαλείο που περιλαμβάνει τις πράσινες αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα, ως στρατηγικός προσανατολισμός των οργανισμών, παρέχει τη βάση για την εφαρμογή της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όταν οι οργανισμοί γνωρίζουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τον αντίκτυπο της επιχείρησής τους στο περιβάλλον, θέτουν την αποστολή τους να αναλάβουν ενεργό ρόλο στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και ανησυχούν για τον αρνητικό περιβαλλοντικό αντίκτυπό τους, χτίζουν μια οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα όπου η ανάπτυξη των πράσινων εργαζομένων γίνεται προτεραιότητά τους. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια διαδοχική επίδραση από την οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα στην εφαρμογή της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε ατομικό επίπεδο η πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εστιάζοντας στην οικολογική εκπαίδευση, και παρέχοντας οικολογικές ευκαιρίες και ανταμοιβές, προωθεί τις

βασικές αξίες της εργασίας, διεγείρει τη ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, ενισχύοντας τη σημασία της εργασίας και τον αντίκτυπο που έχει αυτή στο περιβάλλον.

3.8 Η ΕΡΕΥΝΑ ABORAMADAN ΚΑΙ KARATEPE (2021)

Η έρευνα των Aboramadan και Karatepe (2021) προτείνει ένα ερευνητικό μοντέλο που διερευνά την αντιληπτή πράσινη οργανωσιακή υποστήριξη ως μεσολαβητή της επίδρασης της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην εργασιακή απόδοση και στις οργανωτικές αρετές των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Για την έρευνα συλλέχθηκαν δεδομένα από μικρά και μεσαία ξενοδοχεία στην Παλαιστίνη. Οι συσχετίσεις που δόθηκαν, ελέγχθηκαν χρησιμοποιώντας τη μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων.

Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι η Πράσινη ΔΑΠ ενισχύει τις αντιλήψεις των εργαζομένων του ξενοδοχείου για μια πιο οικολογική λειτουργία. Δηλαδή, η αποτελεσματική εφαρμογή της Πράσινης ΔΑΠ αποτελεί ένδειξη αντιληπτής πράσινης λειτουργικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της μελέτης, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα οικολογικά λειτουργικά συστήματα ενεργοποιούν την εργασιακή απόδοση και τις οργανωσιακές αρετές των εργαζομένων. Τέλος, η αντιληπτή πράσινη λειτουργική συμπεριφορά μεσολαβεί στην επίδραση της Πράσινης ΔΑΠ στην εργασιακή απόδοση και στις οργανωσιακές αρετές των εργαζομένων.

Καταρχάς η διοίκηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένη στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την οικολογική διαχείριση. Χωρίς αυτό, κάθε προσπάθεια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Επομένως, η εφαρμογή πρακτικών οικολογικής επιλεκτικής στελέχωσης επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτά και να διατηρεί υπαλλήλους των οποίων οι περιβαλλοντικοί στόχοι και οι αξίες τους ταιριάζουν με αυτούς της εταιρείας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό επειδή οι εργαζόμενοι με τέτοιους στόχους και αξίες μπορούν να αφιερώσουν μεγάλη προσπάθεια για να επιδείξουν οικολογικές συμπεριφορές και να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρείας. Η διοίκηση δε θα πρέπει να επιλέξει αυτούς τους υποψηφίους διαπιστώνοντας το επίπεδο μελλοντικής τους εμπλοκής στα προγράμματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και οικολογικών προγραμμάτων της εταιρείας. Τα προγράμματα κατάρτισης με ιδιαίτερη έμφαση στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την οικολογική διαχείριση θα δημιουργούσαν ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της

οικολογίας στη παγκόσμια βιομηχανία της φιλοξενίας. Αυτοί οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων σχετικά με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την πράσινη διαχείρισης.

Η χρήση ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης της οικολογικής απόδοσης και η επιβράβευση των εργαζομένων για τις πράσινες συμπεριφορές τους θα έδειχνε ότι η διοίκηση είναι πραγματικά αφοσιωμένη στη Πράσινη ΔΑΠ. Όσοι είναι πραγματικά αφοσιωμένοι στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και υποστηρίζουν την εταιρεία επιδεικνύοντας υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης μπορούν να ανταμειφθούν με δωρεάν οικογενειακές διακοπές σε ένα πράσινο ξενοδοχείο. Οι προαναφερθείσες πρακτικές θα έστελναν ισχυρά μηνύματα στους εργαζομένους ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή τους στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την πράσινη διαχείριση και νοιάζεται για την ευημερία τους.

Επιπρόσθετα, η διοίκηση θα πρέπει να ενσωματώσει τη Πράσινη ΔΑΠ και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα στο όραμα και την αποστολή της εταιρείας. Εάν οι ενέργειες αυτές συμπεριλαμβάνονται στην ατζέντα της εταιρείας, θα είναι δυνατό και εύκολο να καλλιεργηθεί μια πράσινη νοοτροπία μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την καθιέρωση και τη διατήρηση μιας πράσινης κουλτούρας που σχετίζεται με το «να γίνουμε πιο πράσινοι» στον χώρο εργασίας.

Επιπλέον, η διοίκηση μπορεί να οργανώσει διάφορα σεμινάρια, συνέδρια και ημερίδες για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τη Πράσινη ΔΑΠ. Μέσω αυτών των ενεργειών, οι εργαζόμενοι μπορούν να κληθούν να παρέχουν σχόλια σχετικά με τις πράσινες πρωτοβουλίες της εταιρείας και να εκφράσουν καινοτόμες ιδέες για βελτίωση των πρακτικών της πράσινης ΔΑΠ και την περιβαλλοντική διαχείριση. Αυτή η πρακτική δείχνει έμμεσα ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων.

Μια επίσης ενδιαφέρουσα πρόταση των συγγραφέων είναι η διοίκηση να μπορεί να δώσει την ευκαιρία στους ταλαντούχους υπαλλήλους της να εργαστούν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων σε ξένες χώρες. Αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να αποκτήσουν εμπειρίες σχετικά με διαφορετικά στυλ διοίκησης/ηγεσίας και να παρατηρήσουν τα προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης αυτών των ξενοδοχείων (π.χ. ανακύκλωση, λιγότερη χρήση ενέργειας και νερού και δημιουργία πράσινων χώρων εργασίας) και διαφορετικές πρακτικές Πράσινης ΔΑΠ και να τις μοιραστούν με τους διευθυντές τους. Για παράδειγμα, τα

ξενοδοχεία Movenpick σε διάφορες χώρες όπως η Τουρκία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές σε όλα τα επίπεδα. Δηλαδή, οι πράσινες προσλήψεις περιλαμβάνουν την έναρξη ηλεκτρονικών συστημάτων υποβολής αιτήσεων για την αποφυγή της σπατάλης έντυπων αιτήσεων. Επιπλέον, αυτά τα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επίσης πολιτική μηδενικών αποβλήτων και ανταμείβουν τους υπαλλήλους για τις οικολογικές προσπάθειές τους.

3.9 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ ALREAHİ, BUJDOSO, KABİL, AKAAK, BENKO, SETIONINGTYAS ΚΑΙ DAVID (2023).

Κατά τους Alreahi, Bujdosó, Kabil, Akaak, Benkó, Setioningtyas και Dávid (2023), η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της σε πολλούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένων των κλάδων της φιλοξενίας και τουρισμού. Επιπλέον, η εφαρμογή πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αντικατοπτρίζει την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τις ευθύνες ενός οργανισμού στο περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείτε.

Δεδομένου ότι η υιοθέτηση αυτών των πρακτικών δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να αναλύσει τις σχέσεις μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, να εντοπίσει τα πιθανά εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν και να παρέχει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων τη δυνατότητα να επιλέξουν τον κατάλληλο συνδυασμό πρακτικών της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η μελέτη αυτή βασίστηκε σε μια τεχνική συστηματικής ανασκόπησης από συνολικά 59 άρθρα σχετικά με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όπου μελετήθηκαν από το Scopus και το WoS και αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας τρία κύρια επίπεδα ανάλυσης.

Η μελέτη αυτή αποκάλυψε αρχικά ότι οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις κύριες κατηγορίες (εργαζόμενοι, συστήματα μάρκετινγκ και εταιρική κοινωνική ευθύνη, ηγεσία και διοίκηση, και οργανωσιακή συμπεριφορά και κουλτούρα). Επίσης επισήμανε ότι η σημασία της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να υπερβαίνει τους περιβαλλοντικούς στόχους και ότι υπάρχουν σημαντικά εμπόδια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την

εφαρμογή πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Υπάρχουν πολλά εμπόδια και δυσκολίες για την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς κάθε είδους. Ένα πράσινο σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών θα πρέπει να στοχεύει στην τόνωση της περιβαλλοντικής δράσης, αν και ορισμένοι διευθυντές σε υψηλότερες θέσεις επιδιώκουν την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων μόνο για να επιτύχουν προσωπικές ανταμοιβές και όχι για να προστατεύσουν το περιβάλλον, γεγονός που οδηγεί σε ανεπιθύμητα και πιθανώς απατηλά αποτελέσματα.

Η περιβαλλοντική εκπαίδευση είναι επίσης σημαντική, αλλά πρέπει να μελετηθεί και να είναι ανάλογη με τις δραστηριότητες που διεξάγει ο οργανισμός, προκειμένου να μεταφραστεί σε θετικά πρακτικά αποτελέσματα και να αποτραπεί ένας αρνητικός αντίκτυπος. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή στους εργαζομένους της δυνατότητας να εντοπίζουν πηγές ρύπανσης, να αντιμετωπίζουν καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και να παρέχουν ανεπτυγμένες λύσεις.

Η σαφήνεια της μεθόδου αξιολόγησης της περιβαλλοντικής απόδοσης των εργαζομένων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων να εφαρμόσουν πράσινες πρακτικές. Ένα σύστημα αρνητικών κινήτρων που περιλαμβάνει κυρώσεις και προειδοποιήσεις προκειμένου να παρακινήσει και να ωθήσει τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε περιβαλλοντικές δραστηριότητες μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραγωγικά και απατηλά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι θα εργάζονται για να κρύψουν προβλήματα και σφάλματα για να αποφύγουν τις αρνητικές αντιδράσεις της διοίκησης.

3.10 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SULEMAN, AMPONSAH-TAWIAH, AMETORWO (2023)

Η μελέτη των Suleman, Amponsah-Tawiah, Ametorwo (2023) επιδίωξε να εξετάσει την επίδραση της περιβαλλοντικής δέσμευσης των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ των πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων από την επιχείρηση όπου εργάζονται. Ως προς τη μεθοδολογία της έρευνας, μοιράστηκαν 296 ερωτηματολόγια σε εργαζομένους πέντε εταιρειών παραγωγής εισηγμένων στο χρηματιστήριο της Γκανάς. Τα

δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφική και επαγωγική στατιστική με τη βοήθεια του SPSS και του SmartPLS.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η περιβαλλοντική δέσμευση των εργαζομένων (employee environmental commitment) έχει μερική επίδραση στη σχέση των πρακτικών πράσινης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο αλλά υπάρχει πολύ μεγάλη σχέση επίδρασης μεταξύ των πρακτικών πράσινης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων.

3.11 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ SHAHZAD, CHEN, IQBAL ΚΑΙ LI (2025)

Σύμφωνα με την έρευνα των Shahzad, Chen, Iqbal και Li (2025), η επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο. Η παρούσα μελέτη διερευνά πώς οι βιώσιμες προσεγγίσεις, όπως οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο, η βιώσιμη ηγεσία και η πράσινη καινοτομία, ενισχύουν τη βιώσιμη απόδοση. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη στοχεύει να προσδιορίσει εάν το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο και η καινοτομία μεσολαβούν μεταξύ των πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της βιώσιμης απόδοσης στη μεταποιητική βιομηχανία του Πακιστάν.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 458 στελέχη που εκπροσωπούσαν 155 επιχειρήσεις στον μεταποιητικό τομέα στο Πακιστάν χρησιμοποιώντας έρευνα με ερωτηματολόγιο. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων μερικών ελαχίστων τετραγώνων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο, την πράσινη καινοτομία και τη βιώσιμη απόδοση. Επιπλέον, το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο επηρεάζει σημαντικά τόσο την πράσινη καινοτομία όσο και τη βιώσιμη απόδοση. Επιπλέον, το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο και η καινοτομία μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ των πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της βιώσιμης απόδοσης. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν επίσης ότι η βιώσιμη ηγεσία μετριάξει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των

πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, του πράσινου πνευματικού κεφαλαίου και της πράσινης καινοτομίας.

Αυτή η μελέτη διερευνά τη σύνθετη σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, της κοινωνικής βιωσιμότητας και της οικονομικής απόδοσης στις επιχειρήσεις μεταποίησης μέσα από ένα ευρύτερο πρίσμα. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν σημαντικά το Πράσινο Πνευματικό Κεφάλαιο στις επιχειρήσεις μεταποίησης του Πακιστάν, ενισχύοντας μια οργανωτική κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Μέσω πρωτοβουλιών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως οι περιβαλλοντικά επικεντρωμένες προσλήψεις, τα προγράμματα κατάρτισης και τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν τις περιβαλλοντικές γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων μέσω αυτών των πρακτικών. Αυτές οι ενέργειες βοηθούν στη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που αναγνωρίζει βιώσιμες πρακτικές και να καινοτομεί και να εφαρμόζει οικολογικές λύσεις.

3.12 Η ΕΡΕΥΝΑ ΤΩΝ DAWRA, PATHAK AND SHARMA (2025)

Η έρευνα των Dawra, Pathak and Sharma (2025) αναφέρονται στη ραγδαία αύξηση των εφαρμογών της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης όπου οι νέες τεχνολογίες Τεχνητής Νοημοσύνης, διαδραματίζουν πλέον ζωτικό ρόλο στην εξέλιξη των πρακτικών πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στη βιώσιμη ανάπτυξη των οργανισμών. Επιπρόσθετα αναφέρουν ότι η τεχνίτη νοημοσύνη στην Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εξακολουθεί να βρίσκεται σε εξέλιξη και να μελετάτε από πολλούς αναλυτές.

Η μελέτη τους στοχεύει στη δημιουργία μιας επισκόπησης της μετατροπής των παραδοσιακών πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Πράσινες Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και του ρόλου των παρεμβάσεων της Τεχνητής Νοημοσύνης σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης ταλέντων, της απόκτησης - προσέλκυσης και της διατήρησής τους.

Βασίστηκε στην συστηματική ανασκόπηση 37 ερευνητικών μελετών και εκθέσεων σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την τεχνητή νοημοσύνη και τις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων.

Από την έρευνα προέκυψε ότι αξιοποιώντας την Τεχνητή Νοημοσύνη στην Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους απόδοση, να μειώσουν το κόστος και να δημιουργήσουν έναν πιο βιώσιμο και φιλικό προς το περιβάλλον χώρο εργασίας για τους εργαζομένους.

Ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης των πόρων της Τεχνητή Νοημοσύνη είναι η χρήση τους στο στάδιο της πρόσληψης. Στο στάδιο αυτό, θα διευκόλυνε πολύ τις εργασίες των υπεύθυνων προσλήψεων και ανθρώπινου δυναμικού. Η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να λάβουν προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση της ικανοποίησης, της ευημερίας και της συνολικής διατήρησης των εργαζομένων, εντοπίζοντας τους παράγοντες που οδηγούν στην αποχώρηση. Αυτή η εστίαση στη διατήρηση των εργαζομένων ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), μειώνοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με την αποχώρηση, όπως η ανάγκη για πρόσθετες προσλήψεις και εκπαίδευση. Συνολικά, η σωστή ενημέρωση του συστήματος Τεχνητής Νοημοσύνης θα καταστήσει δυνατό έναν καλύτερο τρόπο πρόσληψης περισσότερων υποψηφίων.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη θα εφαρμόσει την κατάλληλη ανθρώπινη γνώση. Η προγνωστική ανάλυση και η χαρτογράφηση συμπεριφοράς θα αναλύσουν τα ενδιαφέροντα και τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Θα καθοδηγήσουν και θα αναθέσουν τις εργασίες αναλογικά, διατηρώντας τους πιο αφοσιωμένους. Η ανθρώπινη σύνδεση, η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία παραμένουν απαραίτητες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, την ενίσχυση της συνεργασίας και την επιτυχή εφαρμογή πράσινων στρατηγικών HRM.

Η βαθιά μάθηση και η μηχανική μάθηση μπορούν να βοηθήσουν στην ανάλυση διαφόρων και τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων σε λιγότερο χρόνο. Μπορούν να κάνουν την εργασία καλύτερη και ταχύτερη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ η Τεχνητή Νοημοσύνη μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις διαδικασίες ελέγχου που σχετίζονται με την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, η ανθρώπινη εμπειρογνωμοσύνη και κρίση παραμένουν κρίσιμες για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή κατάλληλων ενεργειών. Οι ανταμοιβές ικανοποιούν τους εργαζομένους και τους

διατηρούν παρακινημένους. Οι μετρήσεις αποδοχών μπορούν να αναλύσουν την εργασία που κάνουν οι εργαζόμενοι, να προτείνουν τις ανταμοιβές τους και να διασφαλίσουν οφέλη που σχετίζονται με την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά θα απαιτείται συχνή ενημέρωση των συστημάτων για την αποφυγή ανεπιθύμητων λαθών. Τέλος, ως εργαζόμενος 24/7, η Τεχνητή Νοημοσύνη θα μπορούσε να αλλάξει πολλά σε παγκόσμιο και ατομικό επίπεδο, μεταμορφώνοντας τη ζωή των εργαζομένων ώστε να είναι πιο αποτελεσματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο συμπτύσσονται τα συμπεράσματα όπως προέκυψαν από την ανάλυση των επιστημονικών ερευνών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Από την ανάλυση των ερευνών προέκυψαν έξι πρακτικές πράσινης ΔΑΠ: η πράσινη εκπαίδευση, η πράσινη πρόσληψη, η πράσινη διαχείριση απόδοσης – αμοιβής, η πολιτική πράσινης ΔΑΠ, η πράσινη εργασιακή συμπεριφορά και πράσινο ψυχολογικό κλίμα και η πράσινη κινητικότητα.

- Πράσινη Εκπαίδευση

Στη σύγχρονη επιχείρηση, ο πρωταρχικός παράγοντας είναι αναμφισβήτητα οι άνθρωποι. Με την πάροδο του χρόνου, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί στο πιο ζωτικό συστατικό για τη διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, θέτοντας τα θεμέλια για την επιτυχία και την επέκταση μιας εταιρείας. Αυτό το ανθρώπινο στοιχείο είναι ιδιαίτερα κρίσιμο στον ξενοδοχειακό κλάδο για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τις τουριστικές πολιτικές. Παρά τον σημαντικό ρόλο του κλάδου στην απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη, υπάρχει μια αξιοσημείωτη ανεπάρκεια σε βασικές γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, σε συνδυασμό με έλλειψη πρακτικής εξειδίκευσης. Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση του προσωπικού μέσα σε μια εταιρεία αναδεικνύεται ως η πιο κρίσιμη πτυχή για την αντιμετώπιση αυτών των ελλείψεων (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Η «πράσινη» εκπαίδευση αποτελεί μια από τις κρίσιμότερες πρακτικές πράσινης ΔΑΠ, καθώς μπορεί να διατηρήσει και να ενισχύσει τις πρακτικές που εφαρμόζει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ενώ η ενίσχυση της βιώσιμης απόδοσης των εργαζομένων μπορεί επίσης να επιτευχθεί εφαρμόζοντας πρακτικές ενδυνάμωσης και συμμετοχής – εμπλοκής των εργαζομένων στις πρακτικές της πράσινης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Suleman et al., 2023).

Η εκπαίδευση ως κύρια πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κύριο ρόλο για την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχείων και ευρύτερα των επιχειρήσεων και θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις δραστηριότητες που διεξάγει ο οργανισμός περιβαλλοντικά. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει τακτικά να εκπαιδεύει

και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της, ανεξαρτήτως της θέσης εργασίας τους, να τις εφαρμόζουν (Phama et al. 2019, Alreahi, et al. 2023).

Ως προς τις τεχνικές εκπαίδευσης που μπορούν να εφαρμόζονται προκύπτει από τη βιβλιογραφία ότι το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να οργανώσει διάφορα σεμινάρια, συνέδρια και ημερίδες για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Μέσω αυτών των ενεργειών, οι εργαζόμενοι μπορούν να κληθούν να παρέχουν σχόλια σχετικά με τις πράσινες πρωτοβουλίες της εταιρείας, μια πρακτική που ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία για την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της επιχείρησης (Aboramadan και Karatepe 2021).

- Πράσινη Πρόσληψη – Προσέγγιση Πράσινου Εργατικού Δυναμικού

Πέραν της εκπαίδευσης ως ευρύτερη λειτουργία της ΔΑΠ, η πρόσληψη του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξίσου καίριας σημασίας για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης του οργανισμού. Τα ευρήματα των ερευνών όπως αναλύθηκαν νωρίτερα, υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, (όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και τα κίνητρα), διευκολύνουν τη δημιουργία μιας πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας (Roscoe et al., 2019).

Το αποτέλεσμα αυτό είναι λογικό, καθώς μόνο από την πρόσληψη οικολογικά ευαίσθητων εργαζομένων με οικολογική κουλτούρα, και στη συνέχεια με την εκπαίδευση στις πράσινες πρακτικές ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζει η επιχείρηση, θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που θέτονται από τη διοίκηση μέσω ενός συστήματος αξιολογήσεις, ενισχύοντας την προσπάθεια αυτή με τα ανάλογα κίνητρα.

Επίσης η διοίκηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένη στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και την οικολογική διαχείριση. Επομένως, η εφαρμογή πρακτικών οικολογικής επιλεκτικής στελέχωσης, επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτά και να διατηρεί υπαλλήλους των οποίων οι περιβαλλοντικοί στόχοι και οι αξίες τους συνάδουν με αυτούς του οργανισμού (Aboramadan και Karatepe 2021).

Τέλος μέσω της τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα για τη βελτίωση της ικανοποίησης, της ευημερίας και της συνολικής διατήρησης των εργαζομένων, εντοπίζοντας τους παράγοντες που οδηγούν στην αποχώρηση. Αυτή η

εστίαση στη διατήρηση των εργαζομένων ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM), μειώνοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις που σχετίζονται με την αποχώρηση, όπως η ανάγκη για πρόσθετες προσλήψεις και εκπαίδευση (Dawra et al., 2025).

- Πράσινη Διαχείριση Απόδοσης – Αμοιβές

Από τις έρευνες προέκυψε ότι ένα σύστημα απόδοσης – ανταμοιβής, μπορεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους, διατηρώντας τους παρακινημένους. (Dawra et al. 2025). Παράλληλα δε με τη μέτρηση της πράσινης απόδοσης και την ανταμοιβής των εργαζομένων για αυτή τους την προσπάθεια, ενθαρρύνετε η αμεσότερη και πιο ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή των περιβαλλοντικών στόχων (Phama et al. 2019). Η σαφήνεια της μεθόδου αξιολόγησης της περιβαλλοντικής απόδοσης των εργαζομένων και η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων να εφαρμόσουν πράσινες πρακτικές. (Alreahi, et al. 2023).

Τέλος, υπάρχουν πολλά εμπόδια και δυσκολίες για την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, καθώς το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών θα πρέπει να στοχεύει στην τόνωση της περιβαλλοντικής δράσης, αν και ορισμένοι διευθυντές επιδιώκουν την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων μόνο για να επιτύχουν προσωπικές ανταμοιβές και όχι για να προστατεύσουν το περιβάλλον (Alreahi, et al. 2023).

- Πολιτική πράσινης ΔΑΠ

Ως προς τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις έρευνες σχετικά με την πολιτική της πράσινης ΔΑΠ φαίνεται ότι η χάραξη πράσινης πολιτικής από την επιχείρηση, αποτελεί μια διαδικασία απαραίτητη για την καλλιέργεια ενός πράσινου εργατικού δυναμικού και την προώθηση της υιοθέτησης μιας περιβαλλοντικά ευσυνείδητης κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Επίσης από τις παραπάνω έρευνες τονίζεται η σημασία της εναρμόνισης των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τις φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες που υλοποιούνται από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού σε διάφορες εταιρείες και οργανισμούς, καθώς οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν θετικά το πράσινο πνευματικό κεφάλαιο, την πράσινη καινοτομία και τη βιώσιμη απόδοση των οργανισμών (Shahzad et al., 2025). Κατά συνέπεια, η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με το του Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Επιπρόσθετα οι πράσινες πρωτοβουλίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενώ είναι προφανές ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν ενεργά και να ενσωματώνουν πράσινες πρωτοβουλίες σήμερα (Aboramadan και Karatepe 2021). Τέλος με τη βοήθεια της Τεχνητής Νοημοσύνης θα αναλύσουν τα ενδιαφέροντα και οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, θα καθοδηγήσουν και θα αναθέσουν τις εργασίες αναλογικά, διατηρώντας τους πιο αφοσιωμένους (Dawra et al., 2025).

- Πράσινη Εργασιακή Συμπεριφορά και Πράσινο Ψυχολογικό Κλίμα

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπησή της πράσινης ΔΑΠ προκύπτει ότι η περιβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διατήρηση ενός ευνοϊκού πράσινου ψυχολογικού κλίματος στο χώρο εργασίας (Das et al., 2019). Επιπρόσθετα (από τις εξεταζόμενες έρευνες) προκύπτει ότι οι πρακτικές της πράσινης ΔΑΠ στον εργασιακό χώρο όπως εφαρμόζονται από τον υπεύθυνο ή τμήμα προσωπικού, επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός του οργανισμού, δημιουργώντας ένα οικολογικό κλίμα εργασίας, θέτοντας νέα πρότυπα. Θα πρέπει ωστόσο να αναφερθεί ότι για την επιτυχημένη υιοθέτηση αυτών των προτύπων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι πολιτικές βιωσιμότητας (Norton, et al 2014).

Άρα λοιπόν για την επιτυχημένη εφαρμογή των πρακτικών της πράσινης ΔΑΠ από τους εργαζομένους μιας εταιρείας, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πολιτικές βιωσιμότητας που θέτει μακροπρόθεσμα η διοίκηση. Ο οργανισμός θα πρέπει σε συνεχόμενη βάση να ενισχύει το πράσινο ψυχολογικό κλίμα των εργαζομένων. Δεν αρκεί λοιπόν από μεριάς διοίκησης μια πράσινη πολιτική και η εφαρμογή πράσινων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Θα πρέπει να γίνεται μια συνεχόμενη προσπάθεια όπου μέσα από την εκπαίδευση και την επιβράβευση να διατηρούνται και να ενισχύονται οι πρακτικές της πράσινης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Με την ίδια λογική επιδρά η πράσινη ΔΑΠ στις επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας καθώς από τις έρευνες προκύπτει ότι η οργανωσιακή περιβαλλοντική κουλτούρα παίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία, οδηγώντας σε καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση (Shafaei et al 2020).

Επίσης οι πράσινες πρακτικές ΔΑΠ συνδέονται με τις πράσινες συμπεριφορές των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια, ενισχύει την απόδοση του οργανισμού, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά των πράσινων πρακτικών ΔΑΠ διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στον καθορισμό των συμπεριφορών των εργαζομένων (Dumont, et al 2017).

- Πράσινη Κινητικότητα

Μια ενδιαφέρουσα και πρωτοποριακή πρόταση των συγγραφέων Aboramadan και Karatepe 2021, είναι η διοίκηση να μπορεί να δώσει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να εργαστούν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων. Οι υπάλληλοι αυτοί θα έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν εμπειρίες σχετικά με διαφορετικά στυλ διοίκησης και να παρατηρήσουν τα προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης των ξενοδοχείων και τις διαφορετικές πρακτικές Πράσινης ΔΑΠ, καθώς και να τις μοιραστούν με τους διευθυντές τους.

Συμπερασματικά οι πρακτικές ΔΑΠ όχι μόνο δημιουργούν ένα οικολογικό κλίμα εργασίας εντός του οργανισμού, αλλά παράλληλα με την εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών, ενισχύεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Άρα λοιπόν η πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί απλά μια οικολογική ιδεολογία, αλλά μια σύγχρονη επιχειρηματική πολιτική που ενισχύει την απόδοση του οργανισμού ανεξαρτήτου κλάδου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εφαρμογή των πράσινων πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, συμβάλλει ενεργά τόσο σε επίπεδο περιβαλλοντικής βιωσιμότητας για την επιχείρηση, όσο και στη μείωση της αποχώρησης των εργαζομένων από αυτή. Η πράσινη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν θέτει ως στόχο μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος και δεν εμπλέκεται αποκλειστικά με τον αντίκτυπο που έχει ο οργανισμός στο περιβάλλον, αλλά ενισχύει τη βιώσιμη κουλτούρα και επιδιώκει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού, διατηρώντας το προσωπικό της στο οποίο έχει επενδύσει, μέσω της εκπαίδευσης στις πράσινες πρακτικές της.

Η σωστή επάρκεια των παρεχόμενων υπηρεσιών, επηρεάζεται από τις δεξιότητες του προσωπικού. Και τα δύο εξαρτήματα είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών. Αυτό το γεγονός υπογραμμίζει τη ζωτική σημασία του ρόλου του προσωπικού. Είναι σημαντικό να τονιστεί ο σημαντικός χρόνος, η φροντίδα και η προσοχή που πρέπει να αφιερωθεί στη στελέχωση και την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Υπό το φως των σημερινών δεδομένων και των αλλαγών που έχουν συμβεί με την πάροδο του χρόνου με σημαντικό γνώμονα την τεχνολογία, όλοι οι οργανισμοί προσπαθούν να αντέξουν και να πορευτούν στον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Η αναγνώριση αυτού του μετασχηματισμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο είναι καθοριστικό για την καθοδήγησή της προς την επιτυχία. Αυτό το δυναμικό θα πρέπει να εκσυγχρονίσει και να διαφοροποιήσει την πολιτική της επιχείρησης για να καρπωθούν τελικά τα οφέλη που αναμένεται να αποφέρει αυτή η ανάπτυξη.

Σήμερα, υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση τόσο στην πολιτική σφαίρα όσο και στο ευρύτερο κοινό σχετικά με την ανάγκη μείωσης των περιβαλλοντικών συνεπειών των ανθρώπινων δραστηριοτήτων γενικότερα. Η αναγνώριση των τρωτών σημείων του συστήματος είναι που ώθησε την εφαρμογή στρατηγικών μετριασμού και προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή, σε διάφορες περιοχές παγκοσμίως, οδηγώντας σε αυξημένη εστίαση στην πρώτη γραμμή τόσο των διεθνών όσο και των εγχώριων συζητήσεων πολιτικής.

Κεντρική θέση σε αυτή τη συζήτηση είναι η διερεύνηση των κατάλληλων μεθόδων για την αντιμετώπιση της ιδιαίτερης πρόκλησης της κλιματικής αλλαγής. Κατά συνέπεια, θεωρείται ότι οι ρυθμιστικές πρωτοβουλίες θα επηρεάσουν τις αγορές εργασίας, το εργατικό δυναμικό και τους τοπικούς κοινωνικούς φορείς.

Είναι επιτακτική ανάγκη τόσο για τις εθνικές όσο και για τις περιφερειακές κυβερνήσεις να αξιοποιήσουν ενεργά το πλεονέκτημα των χωρών τους στην τεχνολογία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, αξιοποιώντας το συστηματικά για την προώθηση της δημιουργίας θέσεων εργασίας μέσω της συντονισμένης ανάπτυξης πολιτικών που σχετίζονται με την απασχόληση, την αναβάθμιση δεξιοτήτων και την καινοτομία. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν τις πιθανές επιπτώσεις από την απόσυρση των μηχανισμών στήριξης, συμπεριλαμβανομένων των επιδοτήσεων και των τιμολογίων τροφοδοσίας, που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των πράσινων πολιτικών.

Οι περιφερειακές κυβερνήσεις βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της παροχής συνεκτικών και οργανωμένων απαντήσεων στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, θεσπίζοντας επιτυχημένες πρωτοβουλίες τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα που έχουν αποφέρει αξιοσημείωτα αποτελέσματα και αποτελούν παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών. Η ενίσχυση της συμβολής στον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού και την κινητικότητα μεταξύ των περιφερειών θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας δικτύων περιφερειακών κέντρων κατάρτισης, τα οποία θα διευκολύνουν τη δημιουργία συνεργειών και τη διάδοση αυτών των βέλτιστων πρακτικών.

Η συζήτηση γύρω από την πρόοδο του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού έχει διαποτίσει τις συζητήσεις μας και συνεχίζει να πολλαπλασιάζεται με την πάροδο του χρόνου. Τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν παγκόσμια αύξηση των προσπαθειών περιβαλλοντικής διαχείρισης και αειφόρου ανάπτυξης. Επί του παρόντος, το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό περιλαμβάνει όχι μόνο την επίγνωση των οικολογικών ανησυχιών, αλλά επίσης ενσωματώνει την κοινωνικοοικονομική ευημερία τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων του από μια ευρύτερη οπτική γωνία. Το τμήμα του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην καλλιέργεια ενός εργατικού δυναμικού που κατανοεί και υλοποιεί πράσινες πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα, αυτές οι πρωτοβουλίες υποστηρίζουν τους περιβαλλοντικούς στόχους σε όλες τις διαδικασίες πρόσληψης, κατάρτισης και αποζημίωσης, ενώ αναφέρονται επίσης στις πολιτικές και τις πρακτικές που ωθούν τους οργανισμούς προς όφελος των ατόμων, της κοινωνίας και του φυσικού περιβάλλοντος.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα κεφάλαια της διπλωματικής, τονίζουν τη σημασία της εναρμόνισης των αρχών της ΔΑΠ με τις φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες που υλοποιούνται από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, σε διάφορους οργανισμούς. Η υιοθέτηση του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καίριας σημασίας για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτό υποδηλώνει ότι τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτές τις πρωτοβουλίες είναι σαφώς ορατά όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

α. Ελληνική:

- Βαρβαρέσος Σ., (1997), " Τουριστικές οικονομικές προσεγγίσεις ", Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Γεωργιάδης Μ., (2009), " Ξενοδοχειακή οικονομική ", Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Γ., (2001), " Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη ", Εκδόσεις : Το Οικονομικό, Αθήνα.
- ΕΜΠ. (2011). Τι είναι το car-pooling;. Ανάκτηση από <http://www.carpooling.ntua.gr/index.php/el/few-words-carpooling/what-is-carpooling>
- Ιορδάνογλου Δ., (2008), " Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές ", εκδόσεις: Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), " Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων ", Εκδόσεις Icon, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), " Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού ", σελ.43.
- Κανελλόπουλος Χ., (2008), " Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) ", Εκδόσεις: iCon International Training.
- Καραγιάννης Σ., (1997), " Οργάνωση και λειτουργία ξενοδοχείου ", Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Καρατάσιος Γ., (1981), " Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: ίδρυση, οργάνωση, διαχείριση, λογιστική, οικονομία, έλεγχος ", Εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα
- Keiser J., (1998), " Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη ", επιμέλεια: Κιλιπίρης Φ., Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Κολτσιδόπουλος Γ.Δ., (2000), " Τουρισμός: θεωρητικές προσεγγίσεις ", Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- Κότσιος, Φ. (2008). Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών Τουρισμός – Υγεία – Επιχειρηματικότητα και Επιχειρησιακή ηθική. Εκδόσεις Έλλην. Αθήνα.
- Κουτούζης Μ. (1999), " Γενικές αρχές μανάτζμεντ ", Β' Τόμος Ε.Α.Π. ΔΤΕ50, Πάτρα
- Λαζάνης Γ., Τέντες Π., Τζήρος Γ., Χατζηανδρέου Α. & Γιαρέλης Π., (2004), " Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ", εκδόσεις Σαββάλας
- Λαζαρίδη Α., (2006), " Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ", εκδόσεις: Κριτική.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), " Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β., (1998), " Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων ", Αθήνα: Α. Σταμούλης Α.Ε..
- Λύτρας Π., (1989), " Ο τουρισμός προς το 2000: θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Mondy R. W., (2011), " Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ", Εκδόσεις: Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, Μετάφραση : Αλέξανδρος Γ. Ψυχογιός.
- Μποτετζάγιας, Ι., & Καραμίχας, Γ. (2008). Περιβαλλοντική κοινωνιολογία. Κριτική.

- Μπουραντάς Δ., Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλειτής, (1999), " Αρχές Οργάνωσης και διοίκησης Επιχειρήσεων και υπηρεσιών ", Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), " Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ", Εκδόσεις Μένου, Αθήνα
- Ντάνος Α. & Σαμάντα Ε., (2015), " Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων ", Αθήνα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), " Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον ", 3η Έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ. & Παναγιωτοπούλου Α., (2001), " Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση ", Εκδόσεις: Μένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), " Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ", Εκδόσεις Μένου Ευγ.
- Παυλίδης Π., (1993), " Ξενοδοχειακό μάρκετινγκ ", Εκδόσεις Καλαμάς, Αθήνα
- Παυλόπουλος Π., (2007), " Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους, ρόλος, προοπτικές, μετρά ", Εκδόσεις ΙΤΕΠ, Αθήνα.
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε. & Λαλούμης Δ., (2003), " Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων ", Εκδόσεις: Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.
- Σταυρινούδης Θ., (2006), " Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων ", Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
- Σωτηριάδης Μ., (2000), " Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής " Β΄ Τόμος Ε.Α.Π. ΔΤΕ60, Πάτρα
- Φλώρος Χ. Γ., (1993), " Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management) ", Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Φραγκιαδάκης Ε., (1988), " Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων ", Ηράκλειο.
- Χατζηπαντελή Π., (1999), " Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ", Αθήνα, Μεταίχμιο
- Χατζηπαντελή Π., (2001), " Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων ", Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Χυτήρης Α., (1991), " Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ", Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης Α., (2001), " Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ", Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης, Α. (2006). Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού. Εκδ. Interbooks, Αθήνα

β. Ξένη:

- Ángel del Brío, J., Fernández, E., & Junquera, B. (2007, April 24). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. Ανάκτηση από Taylor & Francis Online: <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>
- Antony J., (2006), Six sigma for service processes, Business Process Management Journal, ISSN: 1463-7154
- Armstrong M., (2006), " Strategic Human Resource Management: A Guide to Action ", London: Kogan Page
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5 (1).
- Baldoni. (2008). Lead to be example. 1st Ed. Bornes & Nobles. USA.

- Bartol, K. M., & Srivastava, A., (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bennis S., Edwards M., Williams T., (2014), *Organizational Change for Corporate Sustainability*. 3rd Edition. London. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Bissing-Olsen, M., Iyer, A., Fielding, K., & Zacher, H. (2012). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. Ανάκτηση από Wiley Online Library: <https://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1788>
- Bock, G. W., & Kim, Y. G., (2002). Breaking the myths of rewards. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implication. A Case Study of Scandic. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 8 (4), p.p. 271-293.
- Boone, T. (2012). Creating a Culture. Ανάκτηση από Healthcare research collaborative: https://www.noharm.org/sites/default/files/lib/downloads/other/Creating_a_Culture_of_Sustainability.pdf
- Boselie P., Brewster C. & Paauwe, J., (2009), " In search of balance - managing the dualities of HRM: an overview of the issues ". *Personnel Review*, vol. 38, pp. 461-471.
- Bueno, D.C., (2017). Green practices as corporate social responsibility towards BUENO framework for the hotel industry in Subic Bay Freeport Zone. *J Oth International Conference on Arts, Social Sciences, Humanities and Interdisciplinary Studies (ASSHJS 17)*, Dec. 17-18 2017, Manila Philippines. Conference Proceedings. https://www.academia.edu/39309250/Green_Practices_as_Corporate_Social_Responsibility_towards_BUENO_Framework_for_Hotel_Industry_in_Subic_Bay_Freeport_Zone_Dr_David_Cababaro_Bueno_2017
- Butler, J. (2008). The compelling “hard case” for “green” hotel development. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), p.p.234–244.
- Chadwick C. & Dabu A., (2009), “ Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages ”, *Organization Science*, vol. 20, pp. 253–272
- Chan, E. S. W. (2013). Green marketing: Hotel customers’ perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), p.p. 915-936.
- Chia-Jung, C., & Pei-Chun, C. (2014). Preferences and willingness to pay for green hotel attributes in tourist choice behavior: The case of Taiwan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(8), p.p.937-957.
- Chou, C.-J. (2013). Hotels’ environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. Ανάκτηση από Elsevier: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517713001477?via%3Dihub>
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J.F., Pereira-Moliner, J., 2007. The impact of strategic behaviors on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19 (1), p.p 6–20.
- Cuenlass, A. (2014). Scandic hotels a role model of sustainability. In *Conscious hospitality (Sustainability)*. Διαθέσιμο στη: [https://www.hospitalitynet.org/opinion/4064048.html\(p.1-8\)](https://www.hospitalitynet.org/opinion/4064048.html(p.1-8))
- Cullen, N.C. (2001). *Team power - managing human resources in the hospitality industry*. Prentice Hall. 1st ed. New Jersey. USA.

- Dailey, W. (2013). Cone Releases 2013 Cone Communications Green Gap Trend Tracker. Ανάκτηση από Cone: <https://www.conecomm.com/news-blog/2013-green-gap-trend-tracker-1>
- Das, A. K., Biswas, S. R., Abdul Kader Jilani, M. M., & Uddin, M. A. (2019). Corporate environmental strategy and voluntary environmental behavior - Mediating effect of psychological green climate. *Sustainability*, 11(11), p.p.3123.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*.
- Dennis, C., Harris, L., Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?. *Qualitative market research: an international journal*.
- DeNisi A. & Griffin R., (2007), '' Human Resource Management '', Houghton Mifflin Company: Boston.
- Dessler G., (2009), '' A Framework for Human Resource Management Pearson '', International Edition.
- Donohue W O' & Torugsa N., (2016), The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms, p.p. 239-261, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), p.p.613-627
- Dunphy P, Lin D, Olivier P & Yan J. (2007). Graphical passwords & qualitative spatial relations, *Proceedings of the 3rd Symposium on Usable Privacy and Security*, p.p. 161-162
- Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), " Human Resources Management: Some New Directions ", *Journal of Management*, Vol.25, Issue 3, pp.305-417
- Gao, Y. L., Mattila, A. S., & Lee, S. (2016). A meta-analysis of behavioral intentions for environment-friendly initiatives in hospitality research. *International Journal of Hospitality Management*, 54, p.p. 107-115.
- George, J.M., (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gill, A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. *Management Science Letters*, 11(6), p.p. 1725-1736.
- Guest D. & Peccei R., (2002), '' Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work '', King's College, London.
- Hameed, Z., Khan, I., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. (2019). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? Ανάκτηση από Emerald Insight: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7720>
- Han, H., Hsu, L.-T. and Lee, J.-S. (2009), "Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers' eco-friendly decision-making process", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 519-528.
- Han, H. & Kim, Y. (2010), "An investigation of green hotel customers' decision formation: developing an extended model of the theory of planned behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 4, p.p. 659 668.
- Harris, L., & Crane, A. (2001). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. Ανάκτηση από SSRN: https://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676981
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership

on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054. Doi:10.1002/csr.2104

- Hewapathirana, R., Opatha, H., & Prasadini, G. (2020). Identification of Some Research Gaps in Green Human Resource Management.

- Hitchcock D.E. & Willard M.L., (2008), *The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning: How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization*, Routledge.

- Holbeche L., (2009), *Aligning Human Resources and Business Strategy* '', 2nd Edition. Butterworth Heinemann.

- Huang W., Chang A. & Chun T., (2005), "Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective" *International Journal of Manpower*, p.p. 434-449.

- Kapiki, S., (2012). Implementing sustainable practices in greek eco-friendly hotels, *Journal of Environmental protection and Ecology*, 13 (2A), p.1117-1123.

Διαθέσιμο στη : https://www.academia.edu/download/30485172/JEPE_sustainable_practices_kapiki.pdf

- Kasliwal, N., & Agarwal, S. (2019). Green Marketing Initiatives and Sustainable Issues in Hotel Industry. In *Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 512-529). IGI Global.

- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard University - Public leadership

- Kepes S. & Delery J. E., (2006), *Designing Effective Human Resource Management Systems: The Issue of Human Resource Management Strategy* '', *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, eds. R.J. Burke and C.L. Cooper, Amsterdam: Elsevier, pp. 55 – 76

- Khan, S., Zhang, Y., Kumar, A., Zavadskas, E., & Streimikiene, D. (2019). Measuring the impact of renewable energy, public health expenditure, logistics, and environmental performance on sustainable economic growth. *Ανάκτηση από Online Library Wiley*: https://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/sd.2034?saml_referrer

- Kim, S.S., Im, J., & Hwang, J., (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82

- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature.

- Langbert M., (2000), " Human resource management and Deming's continuous improvement concept ", *Journal of Quality Management*, Vol.5, Issue 1, pp.84-103

- Lee, H., Jai, T. M. C., & Li, X. (2016). Guests' perceptions of green hotel practices and management responses on TripAdvisor. *Journal of hospitality and tourism technology*.

- Loknath, Y., & Azeem, B. A. (2017, October). Green management–concept and strategies. In *National Conference on Marketing and Sustainable Development* (Vol. 13, No. 14, pp. 688-702).

- Lopes, F. D. (2019). Criticism to the transposition of tools from private administration to public administration: A debate on modernizing public administration in Brazil. *Revista de Administração da Universidade Federal de*. Issue 12. pp. 841-856.

- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International journal of contemporary hospitality management*.

- Mandip, G. (2012). Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. Ανάκτηση από International Science Community Association: <http://www.isca.in/rjrs/archive/iscsi/38.ISCA-ISC-2011-18CLM-Com 03.pdf>
- Martin, A., & Ernst, C. (2005). Leadership learning and human resources management. Exploring leadership in times of paradox and complexity corporate governance.
- Martínez, P. (2015). Customer loyalty: exploring its antecedents from a green marketing perspective. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Mathur, L. K., & Mathur, I. (2000). An analysis of the wealth effects of green marketing strategies. Journal of Business Research, 50(2), p.p.193-200.
- Mehta, K., & Chugan, P. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally. Ανάκτηση από SSRN: https://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2627211
- Melnyk, S., Sroufe, R., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. Ανάκτηση από Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696302001092>
- Miller D., (2007), "Citizenship and National Identity", Wiley.
- Mullins L., (1992) "Hospitality Management", Pitman, London
- Mullins, L. J. (1995). Hospitality Management – A Human Resources Approach. 2η ed.. Longman.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. Journal of Environmental Psychology, 38, p.p.49-54.
- Ojo, A. O., Tan, C. N. L., & Alias, M. (2020). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. Social Responsibility Journal.
- O'Neill, B., & Adya, M. (2007). Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Knowledge Workers across Different Stages of Employment. Ανάκτηση από Raynor Memorial Libraries: https://www.epublications.marquette.edu/mgmt_fac/9/
- Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. Ανάκτηση από CCSE: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. Ανάκτηση από Springer Link: <https://www.link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Palmer B. (2000). Emotional intelligence and effective leadership. Leadership and organizational development journal, vol.22, 5-10
- Papadopoulos, I., Trigkas, M., Papadopoulou, A., Mallisiova, A., & Mpakogiorgou, F. (2019). Greek Consumers' Awareness and Perceptions for Green Hotels and Green Furniture. In Strategic Innovative Marketing and Tourism (pp. 583-592). Springer, Cham.
- Papalexandris N., (1992), "Human Resource Management in Greece", Employee Relations, Vol.14, No.4.
- Peattie, K. (2001). Towards sustainability: the third age of green marketing. The marketing review, 2(2), p.p. 129-146.
- Perera, H. L. N., & Pushpanathan, A. (2015). Green marketing practices and customer satisfaction: A study of hotels industry in Wennappuwa Divisional Secretariat. Tourism, Leisure and Global Change, 2(1), p.p. 13-29
- Potter J. (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J.
- Punitha, S., Aziz, Y. A., & Abd Rahman, A. (2016). Consumers' Perceptions of Green Marketing in the Hotel Industry. Asian Social Science, 12(1), p.p.1.

- Rahman, I., & Reynolds, D. (2016). Predicting green hotel behavioral intentions using a theory of environmental commitment and sacrifice for the environment. *International Journal of Hospitality Management*, 52, p.p.107-116
- Rahman, I., & Reynolds, D. (2019). The influence of values and attitudes on green consumer behavior: A conceptual model of green hotel patronage. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(1), p.p.47-74.
- Ramus, C., & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies. Ανάκτηση από JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/1556357>
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2005). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours – a conceptual framework for employee motivation. Ανάκτηση από Willey Online Library: <https://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.504>
- Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations. Ανάκτηση από International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication: <https://www.ijritcc.org/index.php/ijritcc/article/view/3525>
- Razab, M., Udin, Z., & Osman, W. (2015). Understanding the role of GHRM. Ανάκτηση από Journal of Global Business and Social Entrepreneurship: [http://www.gbse.com.my/isi16/GBSE%20\(2\),%20118-125%20\(2015\).pdf](http://www.gbse.com.my/isi16/GBSE%20(2),%20118-125%20(2015).pdf)
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), p.p. 1049-1058.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. Ανάκτηση από University of Sheffield Management School : https://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), p.p. 737-749.
- Rutherford, D.G., (1984). Mentoring hospitality managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(1), 16-19, 233
- Rutherford, D.G., & Wiegenstein, J., (1985). The mentoring process in hotel general managers' careers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 16-23.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), p.p. 424-438.
- Senge, P. (1992). *The fifth discipline – The art and practice of the learning organization*. Century business. 1st edition. USA.
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. Doi:10.1108/ijm-08-2019-0406
- Steg, L., Dreijerink, L., & Abrahamse, W. (2006). Factors influencing the acceptability of energy policies: A test of VBN theory. Ανάκτηση από Science Direct: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494405000563?via%3Dihub43>
- Stern, P., Diet, T., Abel, T., Guagnano, G., & Kalof, L. (1999). A Value-Belief Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism. Ανάκτηση από JSTOR: <https://www.jstor.org/stable/24707060>
- Sulich, A. (2019). *The Green Management*. Vision, 2025, p.p. 10043-10049.

- Torpman. (2004). The differentiating function of modern form of leadership-management decisions
- Tsagkanou, M., & Polychroniou, P., & Vasilagkos, T. (2022). The impact of mentoring on work–family balance and job satisfaction in the hotel industry in Greece. The role of working environment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 22(3), 372 - 395
- Tsagkanou, M., & Polychroniou, P. (2023). The relationship between work–family conflict, job satisfaction and mentoring in the hotel industry in Greece. The mediating role of working environment and flexibility. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 22(4), 572 - 592.
- Wee, Y., & Quazi, H., (2005). Development and validation of critical factors of environmental management. *Ανάκτηση από Emerald Insight*: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570510575216/full/pdf?title=development-and-validation-of-critical-factors-of-environmental-management>
- Witt, L., & Wilson, J. (1990). Moderating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Equity and Extra-Role Behaviors. *Ανάκτηση από Taylor & Francis Online*: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00224545.1991.9713847?needAccess=true>
- Wright P., (1998), " Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human Resource Management Review* ", Volume 8, Issue 3: p.p.187-191.
- Wright P. & McMahan G., (1992), " Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management ", *Journal of Management*, 18(2): p.p. 295-320.
- Yang, J.T., (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism management*, 28(2), 530-543.
- Yang, C., Guo, N., Wang, Y., & Li, C. (2019). The effects of mentoring on hotel staff turnover: Organizational and occupational embeddedness as mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Yongmei L., Combs J. G., Ketchen D. J. & Duane Ireland R. (2007), " The value of human resource management for organizational performance ", *Business Horizons*, vol.50, Issue 6: p.p.503-511.

γ. Πηγές Internet :

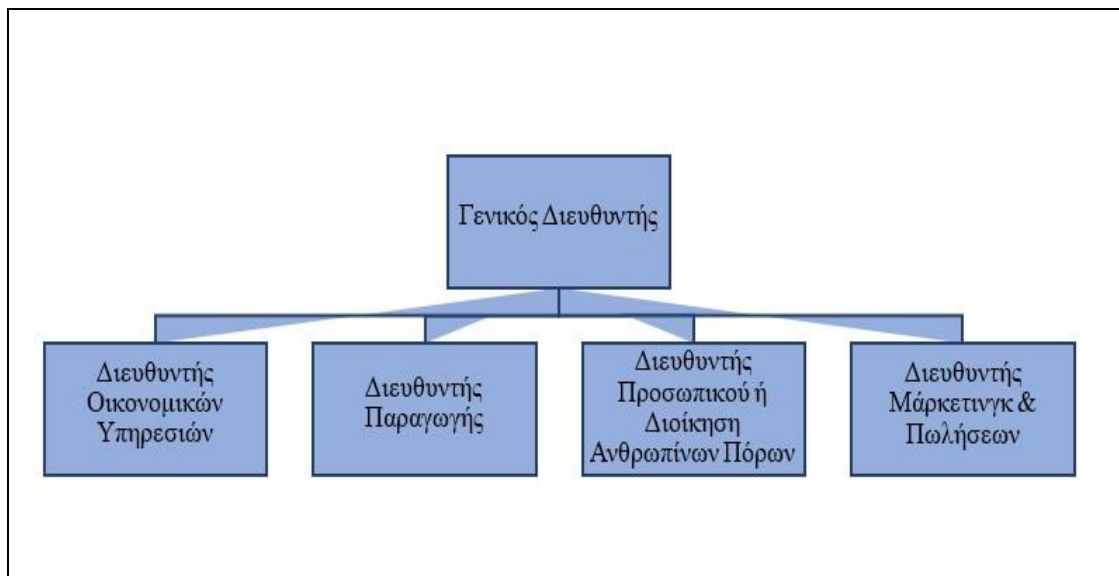
- <http://www.eot.gr>, ανασύρθηκε στις 10/02/2025
- <http://www.gnto.gr>, ανασύρθηκε στις 11/02/2025
- <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006hotelstory.htm>, ανασύρθηκε στις 12/02/2025
- <http://www.ppd.com>, ανασύρθηκε στις 13/02/2025
- http://www.mngdep.teipir.gr/userfiles/image/wp_07_08.pdf , ανασύρθηκε στις 14/02/2025
- <http://www.media.wiley.com>, ανασύρθηκε στις 15/02/2025
- <http://www.webartedit.gr/epix/el/other/addition/motivation-gr.pdf>, ανασύρθηκε στις 15/02/2025
- <http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta7/enothta7htm>, ανασύρθηκε στις 15/02/2025
- <https://www.coursehero.com/file/p31skc5/Examples-of-Companies-whoadopted-GREEN-HRM-General-Electrics-Uses-six-sigma/>, ανασύρθηκε στις 16/02/2025
- https://www.researchgate.net/publication/249804935_Green_HR_Going_Green_with_Pride, ανασύρθηκε στις 17/02/2025

- <https://www.travel.gr/experiences/activities/eco-travel/h-leykada-allazei-ti-kanei-to-panemorfo/>, ανασύρθηκε στις 18/02/2025
- <https://www.portogalini.gr/static-pages/the-hotel>, ανασύρθηκε στις 19/02/2025

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΣΧΗΜΑ 1

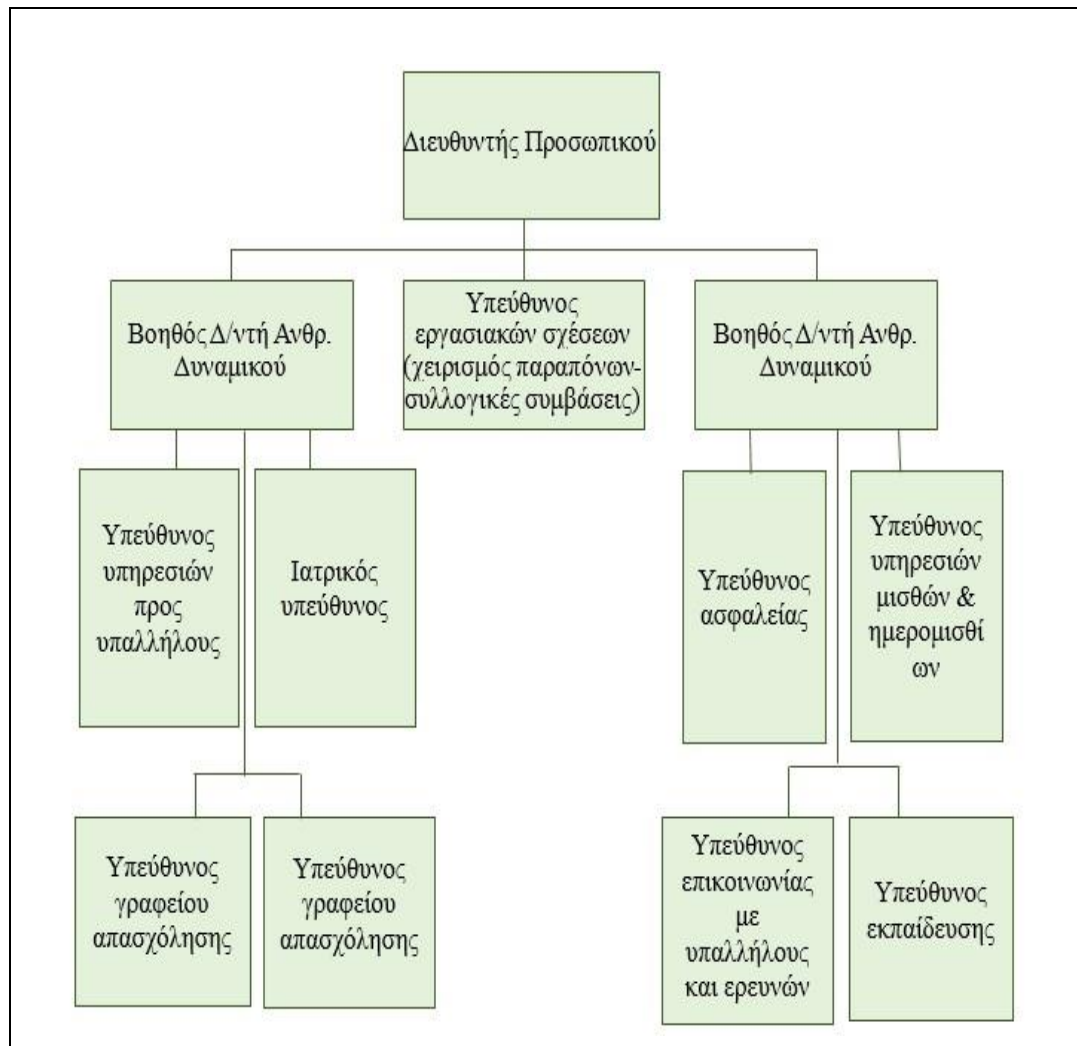
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



ΠΗΓΗ: Κανελλόπουλος Χ., (2002), " Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού ", σελ.43

ΣΧΗΜΑ 2

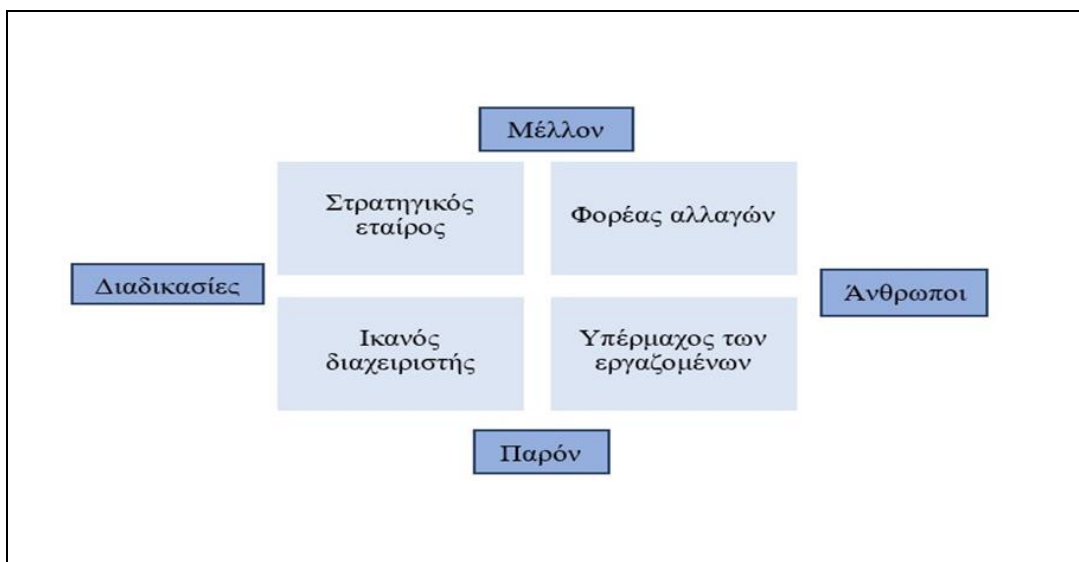
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



ΠΗΓΗ: Κανελλόπουλος Χ., (2002), " Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού ", σελ.43

ΣΧΗΜΑ 3

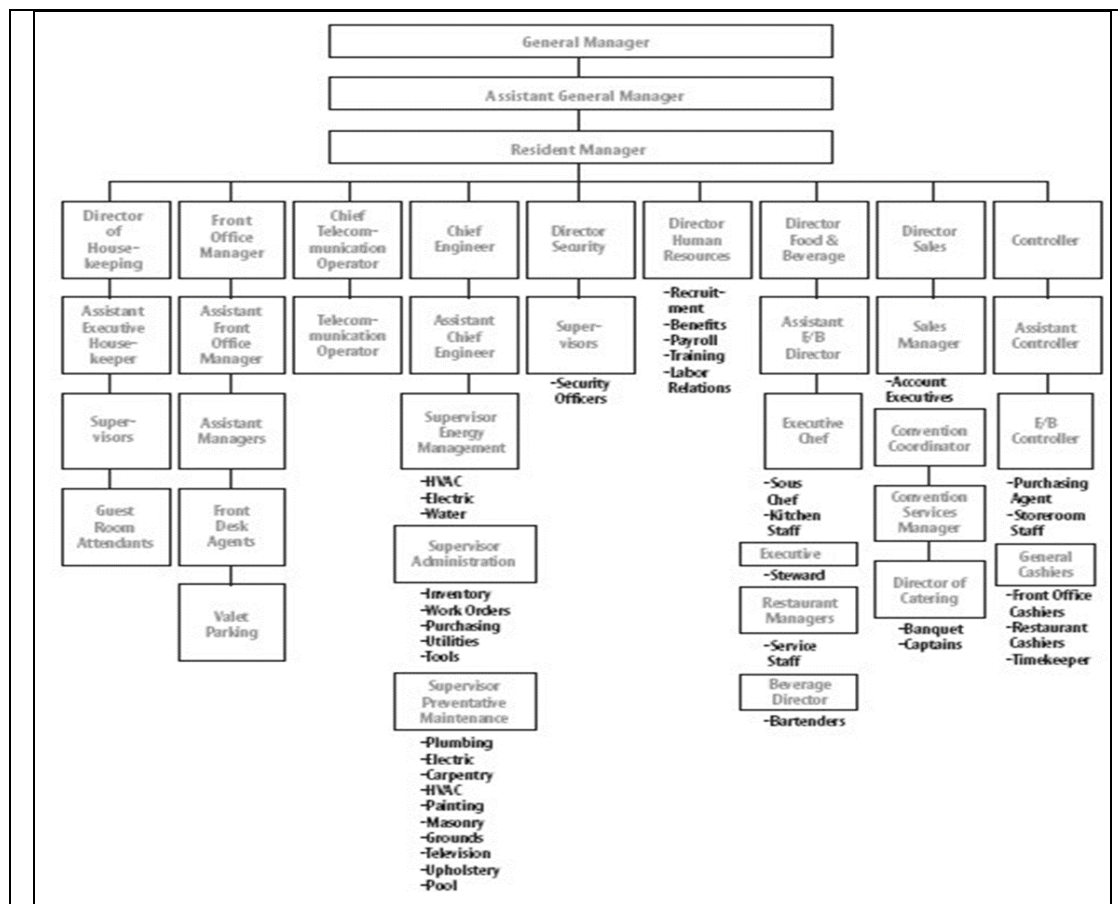
ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΠΟΥ ΚΑΛΕΙΤΑΙ ΝΑ ΠΑΙΞΕΙ Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



ΠΗΓΗ: Ιορδάνογλου Δ., (2008), `` Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές `` , εκδόσεις: Κριτική

ΣΧΗΜΑ 4

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



ΠΗΓΗ: <http://www.media.wiley.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (ΕΟΤ)

- **Classic Hotel** : Ξενοδοχείο με κοινόχρηστους χώρους για υποδοχή, διαμονή, φαγητό και διασκέδαση. Διαθέτει τουλάχιστον 10 δωμάτια και μπορεί να είναι κτήριο ή ομάδα κτιρίων.
- **Ξενοδοχεία τύπου πανδοχεία** : Αυτά τα ξενοδοχεία βρίσκονται εκτός αστικών και οικιστικών περιοχών, κοντά στους κεντρικούς δρόμους με έντονη κίνηση που συνδέει πόλεις μεγάλων αποστάσεων και τουριστικά κέντρα. Στόχος τους είναι να εξυπηρετούν ανθρώπους που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο. Χωρίζονται σε επίπεδο Α και Β.
- **Ξενοδοχεία τύπου B&B** : Διαφέρουν από τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου στο ότι έχουν χαμηλότερες απαιτήσεις εξυπηρέτησης. Χωρίζεται σε πολυτελή ξενοδοχεία, ξενοδοχεία κατηγορίας Α, ξενοδοχεία κατηγορίας Β και ξενώνες νέων.
- **Ξενοδοχεία με επιπλωμένα διαμερίσματα** : με κοινόχρηστους χώρους φιλοξενίας πελατών, βοηθητικούς χώρους, δωμάτια με μπάνια και κουζίνες.
- **Ξενοδοχεία μικτού τύπου**: ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένα διαμερίσματα. Διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, διαμονής, εστίασης και διασκέδασης. Χαρακτηριστικό του είναι ότι ο αριθμός των κλινών πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 300.
- **Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις** : Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις με ρεσεψιόν, έναν υπαίθριο χώρο που παρέχει διαμονή, φαγητό και ψυχαγωγία για επισκέπτες που μπορεί να έχουν ή μην έχουν δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα.
- **Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα** : αναφέρεται σε τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και διαμονής τουριστών και δεν παρέχουν υποχρεωτικές υπηρεσίες.
- **Τουριστικές εγκαταστάσεις διανυκτέρευσης** : περιλαμβάνει μόνο εγκαταστάσεις εστίασης και αναψυχής.

ΠΗΓΗ: <http://www.eot.gr>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- Σταθερή χωρητικότητα,
- Φθαρτότητα (μη κατειλημμένα δωμάτια αντιπροσωπεύουν ανεπανόρθωτη απώλεια εισοδήματος/εισοδήματος),
- Ασταθής ζήτηση (μεγάλες διακυμάνσεις),
- Δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα δραστηριότητας),
- Ένταση εργασίας,
- Εγκαταστάσεις (όπου καταναλώνονται προϊόντα και υπηρεσίες)
- Κλίμακα (σχετικά μικρή και επομένως δεν μπορεί να επωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας),
- παραγωγή και κατανάλωση (συχνά είναι συνώνυμα στον ίδιο χώρο),
- ένταση κεφαλαίου,
- Δομή κόστους (συνήθως υψηλό πάγιο κόστος, χαμηλό μεταβλητό κόστος)

ΠΗΓΗ: Mullins L., (1992), " Hospitality Management ", Pitman, London