



## Για ένα Πράσινο Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Θεωρητική Προσέγγιση

**Γεώργιος Μ. Ασπρίδης**, Καθηγητής Διοικητικής Επιστήμης, Τμήμα Δασολογίας, Επιστημών Ξύλου και Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, μέλος ΣΕΠ στο ΕΑΠ ΠΠΣ Δημόσια Διοίκηση, Μεταδιδακτορικός Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου, e-mail: [aspriidis@uth.gr](mailto:aspriidis@uth.gr)

### Περίληψη

Η προστασία του περιβάλλοντος και η αειφορία αποτελεί βασικό στόχο της ελληνικής Πολιτείας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχώς αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων, αλλά και των εργαζομένων στις πράσινες πολιτικές και στη διαχείριση των περιβαλλοντικών προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν σύγχρονες στρατηγικές πολιτικές για την Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνέχεια των πολιτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως αυτή αναπτύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια. Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η εφαρμογή της στις επιχειρήσεις, που είναι προσανατολισμένες στην προστασία του περιβάλλοντος, διαμορφώνει μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων. Δυστυχώς, στην ελληνική πραγματικότητα οι πολιτικές αυτές δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, εκτός από τις κλασικές πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της βιβλιομετρικής ανάλυσης, η μελέτη φιλοδοξεί να καταγράψει την έννοια της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να καταγράψει προτάσεις για την εφαρμογή των αρχών της στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά και η όποια αξιοποίησή τους θα συμβάλει ουσιαστικά στην εφαρμογή των αρχών της Πράσινης ΔΑΔ στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** Βιώσιμη ανάπτυξη, δείκτες περιβαλλοντικής απόδοσης, διοίκηση επιχειρήσεων, καινοτομία, περιβάλλον

### Towards a Green Human Capital: A Theoretical Approach

**George Aspridis**, Professor of Administrative Sciences, Department of Forestry, Wood Sciences and Design, School of Technology, University of Thessaly

### Abstract

The protection of the environment and the sustainability is a basic goal of the Greek State. In the recent years, there has been an increasing trend in the awareness of businesses and employees on green policies and the management of environmental issues. Enterprises are developing modern strategic policies for Green HRM, following on from the policies of Corporate Social Responsibility as developed in previous years. Green HRM and its implementation in environment-oriented enterprises is shaping a new organisational culture of these enterprises. Unfortunately, in the Greek context these policies are not very common, apart from the classical policies for environmental management. Through the literature review and the bibliometric analysis, the study aims to describe the concept of Green HRM and record suggestions for the implementation of its principles in contemporary enterprises. The conclusions are particularly significant and any exploitation of them will contribute substantially to the application of the principles of Green HRM in modern Greek firms.

**KEYWORDS:** Creativity; environment; KPIs; management; sustainable development



*The economy is a wholly-owned subsidiary of the environment, not the reverse.*

Herman Edward Daly<sup>1</sup>

## 1.Εισαγωγή

Σύμφωνα με το άρθρο 24 (Προστασία του περιβάλλοντος) του Συντάγματος «\*1. Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί υποχρέωση του Κράτους και δικαίωμα του καθενός. Για τη διαφύλαξή του το Κράτος έχει υποχρέωση να παίρνει ιδιαίτερα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα στο πλαίσιο της αρχής της αειφορίας». Αναδεικνύεται η ιδιαίτερη σημασία που αποδίδεται στο περιβάλλον και στην αειφορία. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης και του ψηφιακού μετασχηματισμού πολλές είναι οι επιχειρήσεις που θεωρούν, ότι για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικών πολιτικών για την προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη του περιβαλλοντικού management. Το αποτέλεσμα αυτού του ενδιαφέροντος είναι να διαμορφώνονται νέες δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών, τόσο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους όσο - κυρίως- κατά τη διάρκεια της πρόσληψης σε αυτές τις επιχειρήσεις. Οι συγκεκριμένες δεξιότητες δύναται να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της πράσινης οικονομίας και της πράσινης διοίκησης. Ήδη από το 2007 δημοσιεύτηκαν -από τον ΟΗΕ- συγκεκριμένες αρχές για την εκπαίδευση των στελεχών. Αρχές που ως στόχο είχαν να προωθήσουν τη βιωσιμότητα και την αειφορία.

Η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση των στελεχών των οργανισμών για τους κινδύνους που ελλοχεύουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα για το φυσικό περιβάλλον είναι απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν ηθικά πρότυπα λειτουργίας, σύμφωνα με τις αρχές της περιβαλλοντικής συνείδησης, χαίρουν ιδιαίτερης εκτίμησης στους πελάτες και δύναται να αποκομίσουν μεγάλα κέρδη. Οι στρατηγικές πολιτικές για το περιβάλλον μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε νέες αγορές, αλλά και σε στρατηγικές πολιτικές για την ανάπτυξη της εταιρείας, όπως είναι οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και τα βιολογικά προϊόντα. Το αυξημένο ενδιαφέρον για το θέμα τα τελευταία χρόνια -και στην ελληνική πραγματικότητα- αποδεικνύεται και με την ίδρυση Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών σχετικών με την Πράσινη Διοίκηση. Προγράμματα που αποσκοπούν να εντάξουν τους/τις φοιτητές/τριες στις αρχές και στις αξίες των βιώσιμων επιχειρήσεων, ώστε να συμβάλλουν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε πιο σύγχρονη και πράσινη.

Το άρθρο φιλοδοξεί να καταγράψει την έννοια και τη σημασία της έννοιας της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την εφαρμογή των αρχών της στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Για την επίτευξη αυτών των στόχων θα χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της βιβλιομετρικής ανάλυσης.

## 2.Θεωρητικές προσεγγίσεις

Αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοίκηση των στελεχών όλων των επιπέδων μιας οργάνωσης και περιλαμβάνει μια μεγάλη σειρά λειτουργιών (Combe, 2021). Οι Robbins et al. (2012) θεωρούν, ότι είναι μια διαχειριστική λειτουργία που αναφέρεται στην απόκτηση, εκπαίδευση, παρακίνηση και διατήρηση των στελεχών. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά την απόδοση της αξίας στα στελέχη και στους εργαζόμενους ενός οργανισμού, τις

<sup>1</sup>Αμερικανός οικολόγος και Καθηγητής Αγροτικής Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο του Maryland.

επιχειρήσεις, τους πολίτες-πελάτες, αλλά και γενικότερα όλους τους συμμετέχοντες (προμηθευτές, τοπική κοινωνία, διεθνής κοινότητα κ.ά.) (Τζωρτζάκης, 2019, Schermerhorn κ.ά., 2018).

Ο Νικολάου (2008) τονίζει την ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που διαθέτει ο εργαζόμενος, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ουσιαστικά, αναφέρεται στους άυλους πόρους που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, όπως οι γνώσεις, τα ιδιαίτερα ταλέντα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες, η κατάρτιση, η συναισθηματική νοημοσύνη. Πόροι που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αντιστοιχίζει το ανθρώπινο με το οικονομικό κεφάλαιο. Τονίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε μια οργάνωση και η κυρίαρχη θέση που κατέχει. Διότι η προοπτική της ανάπτυξης των ανθρώπων διαμορφώνει καλές προοπτικές για την οικονομική και οργανωτική απόδοση, αλλά και για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον (United Nations Environment Programme) (2008), η πράσινη οικονομία είναι αυτή που συμβάλλει στη βελτίωση της ανθρώπινης ευημερίας και στην αύξηση της κοινωνικής δικαιοσύνης. Παράλληλα, μειώνει τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και τις πιθανές οικολογικές ελλείψεις. Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη διαμόρφωση μιας θετικής στάσης των οργανώσεων έναντι της περιβαλλοντικής προστασίας, αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει, όσο και με τις διαδικασίες παραγωγής. Η πράσινη επιχείρηση δύναται να διατηρεί θετική στάση σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος στο σύνολο των δράσεων της (EOMMEX, 2008). Ως πράσινες θέσεις εργασίας (Green Jobs) θεωρούνται εκείνες οι θέσεις «εργασίας, τα καθήκοντα των οποίων συνίστανται στη δημιουργία διαδικασιών φιλικότερων προς το περιβάλλον, ή τη χρήση λιγότερων φυσικών πόρων από το φορέα που τις προσφέρει» (ΕΟΠΠΕΠ, 2012:20).

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη διαμόρφωσε τους πρώτους κανόνες για την ανάπτυξη δράσεων σχετικών με την προστασία του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ για την ΕΚΕ όρισε μια σειρά κριτηρίων και υποκριτηρίων για την ανάπτυξη της ΕΚΕ στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτά (κριτήρια 7,8,9), οι επιχειρήσεις όφειλαν να εφαρμόζουν προληπτικές πολιτικές για τα προβλήματα που συνδέονται με το περιβάλλον, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και να ενισχύσουν την ανάπτυξη και τη διάδοση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον (Ασπρίδης, 2015).

**Παράδειγμα 1: Οι Αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου για την ΕΚΕ του ΟΗΕ για το Περιβάλλον**

**Αρχή 7:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν μια προληπτική προσέγγιση στις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

**Αρχή 8:** Να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ευρύτερη προώθηση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας.

**Αρχή 9:** Να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και την διάδοση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών (Πηγή: Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, χχα).

Η βιώσιμη ανάπτυξη ορίζεται ως «η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να υπονομεύει την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους» (Πούλιος, κ.ά., 2015:16). Η βιώσιμη ανάπτυξη περιλαμβάνει την κάλυψη των κυριότερων αναγκών των πιο φτωχών πληθυσμών στον κόσμο και τους περιορισμούς, που εμφανίζονται από τη χρήση της τεχνολογίας στο περιβάλλον. Αναφέρεται στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στο πλαίσιο των οικοσυστημάτων, με στόχο την ενδυνάμωση της προστασίας του περιβάλλοντος και την αύξηση της ευημερίας (Πούλιος, κ.ά., 2015, Norton, 2014). Όλα τα προηγούμενα χρόνια υπήρξαν πολλά και σοβαρά περιβαλλοντικά

ατυχήματα που στοίχισαν τη ζωή χιλιάδων ανθρώπων, αλλά και την καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος. Οι επιπτώσεις αυτών των τραγικών συμβάντων συνεχίζουν να είναι εμφανείς ακόμη και σήμερα. Τα συγκεκριμένα δυστυχήματα κόστισαν και στις ίδιες τις επιχειρήσεις, στη φήμη τους και στην παραγωγικότητά τους (Combe, 2021, Ασπρίδης, 2015).

Συνέπεια και συνέχεια όλων αυτών ήταν η έγκριση της «Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη» το 2015 και των 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΣΒΑ). Η δέσμευση των ΣΒΑ είναι -σύμφωνα με τον António Manuel de Oliveira Guterres, Γ.Γ. του ΟΗΕ- η δημιουργία ενός κόσμου «με αξιοπρεπή εργασία και καλή εκπαίδευση, έναν κόσμο ειρηνικό χωρίς την απειλή της κλιματικής αλλαγής, έναν κόσμο που μέσα από τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, θα μεριμνά για τις ανάγκες, όχι μόνο της σημερινής γενιάς, αλλά και των μελλοντικών γενεών» (Ηνωμένα Έθνη, χχα).

Ενδεικτικά και σύμφωνα με την ιστοσελίδα των Ηνωμένων Εθνών (2023), ο Στόχος 9 για τη «Βιομηχανία, Καινοτομία και Υποδομές» επιδιώκει τη «βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς βιομηχανική ανάπτυξη, που αποτελεί την κύρια πηγή δημιουργίας εισοδήματος, επιτρέποντας την ταχεία και διαρκή αύξηση του βιοτικού επιπέδου για όλους τους ανθρώπους ενώ παρέχει τεχνολογικές λύσεις για την περιβαλλοντικά ορθή βιομηχανοποίηση». Αναφέρεται στη δημιουργία όλων των βιώσιμων υποδομών, που θα συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Ο Στόχος 12 για την «Υπεύθυνη Κατανάλωση και Παραγωγή» αναφέρεται στην προώθηση των πόρων και την αποδοτικότητα της ενέργειας και στη διαμόρφωση πράσινων θέσεων εργασίας.

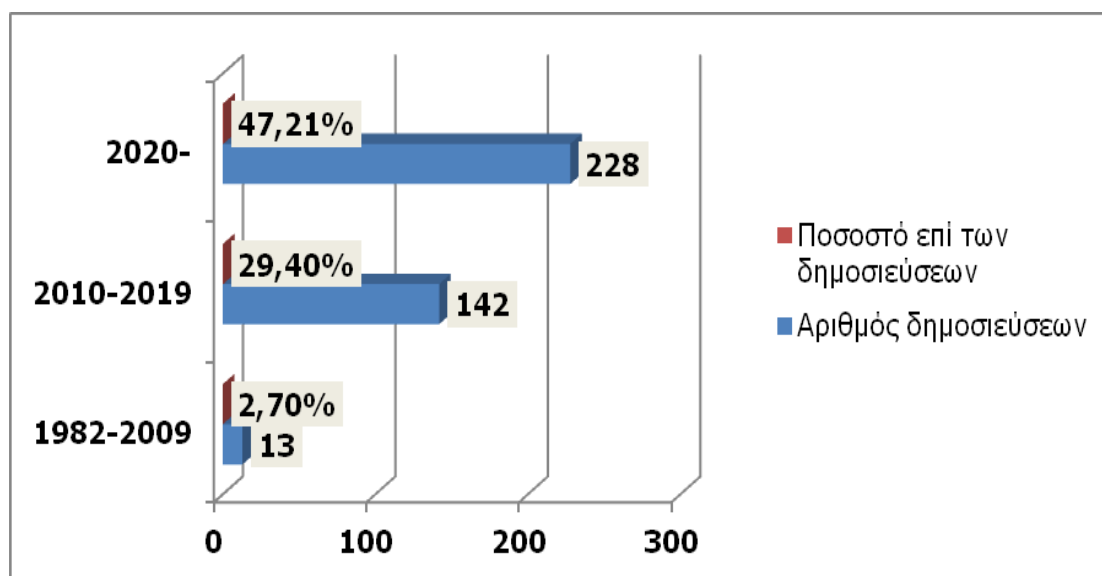
Βασικοί στόχοι του άρθρου είναι να γίνει κατανοητή η έννοια της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στους ενδιαφερόμενους, να αναδειχθεί η σημασία της στους συμμετέχοντες, να αναδειχθούν οι βέλτιστες πρακτικές που θα μπορέσουν να οικοδομήσουν το σύγχρονο πράσινο management και, τέλος, να καταγραφούν προτάσεις για την εφαρμογή των αρχών της Πράσινης ΔΑΔ και την ανάπτυξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Για την επίτευξη αυτών των στόχων το άρθρο στηρίζεται σε δευτερογενή δεδομένα καθώς και στη βιβλιομετρική ανάλυση. Η μελέτη των κειμένων προέρχεται από βάσεις βιβλιογραφικών δεδομένων και από άλλες διαθέσιμες πηγές. Πραγματοποιήθηκε συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Στόχος της μεθόδου είναι η κριτική και η συνθετική ανακεφαλαίωση των βασικών συμπερασμάτων των πηγών και των δημοσιευμένων κειμένων. Επίσης, αναδεικνύεται η εμβάθυνση του έργου των προηγούμενων ερευνητών. Η μελέτη ενός ικανού αριθμού βιβλιογραφικών πηγών μπορεί να διαμορφώσει μια ευρύτερη γνώση και τη σύγκλιση των βασικών συμπερασμάτων. Επελέγησαν πρωτογενή και δευτερογενή δημοσιεύματα, όπως άρθρα, ηλεκτρονικά βιβλία, κείμενα από ιστοσελίδες και άλλα. Οι πηγές αυτές στηρίχθηκαν σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και δημοσιεύσεις. Οι βασικές παθογένειες αναφέρονται στην έλλειψη αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας των πηγών, η ελλιπής ανάλυση και η μελέτη της πράσινης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική βιβλιογραφία και ο τρόπος αξιολόγησης αυτών των πηγών (Babbie, 2010).

### **3.Βιβλιομετρική ανάλυση**

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιομετρική ανάλυση και καταγράφηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία, που σχετίζεται με την εφαρμογή των αρχών της πράσινης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Green HRM), ώστε να αναδειχθεί η αυξανόμενη σημασία της στη σύγχρονη εποχή. Μέσω της βιβλιομετρικής ανάλυσης παρουσιάζονται - μεταξύ των άλλων- ο αριθμός των δημοσιεύσεων που σχετίζονται με το αντικείμενο, ο αριθμός και το είδος των δημοσιεύσεων ανά χρονική περίοδο και,

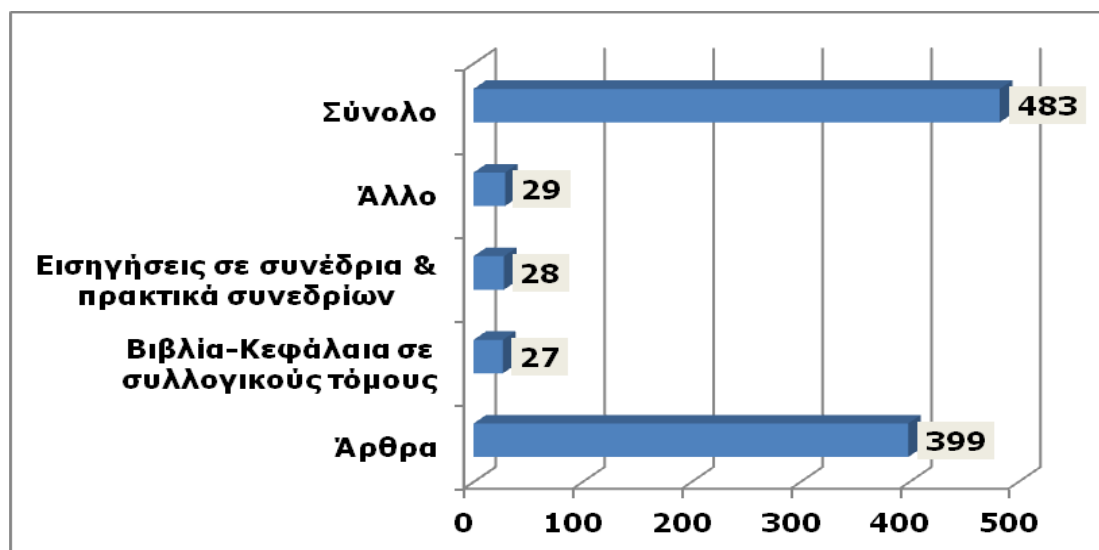
τέλος, οι πιο δημοφιλείς όροι που χρησιμοποιούνται σε ερευνητικό επίπεδο (Sarantinoudis, et al., 2023, Χαλεπλιόγλου, Παπαβλασόπουλος, 2022, Παπαβλασόπουλος, 2015). Η παρούσα βιβλιομετρική ανάλυση στηρίχθηκε στη βάση δεδομένων Scopus, χρησιμοποιήθηκε ο συνδυασμός των λέξεων «green» και «human resource management» και εμφανίσθηκαν 483 αποτελέσματα. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2023 και για τη γραφική απεικόνιση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα VOS Viewer.

Το πρώτο κείμενο που εμφανίζεται στην οικεία βιβλιογραφική βάση εμφανίζεται το 1982. Τις τρεις πρώτες δεκαετίες εμφανίζονται μόλις δεκατρείς δημοσιεύσεις και την επόμενη ο αριθμός πολλαπλασιάζεται και φτάνει τις 142 δημοσιεύσεις. Η συντριπτική πλειοψηφία των δημοσιεύσεων εμφανίζονται την τελευταία τετραετία, με το ποσοστό να ανέρχεται στο μισό σχεδόν των έως τώρα κειμένων, συνολικά 228 κείμενα (διάγραμμα 1).



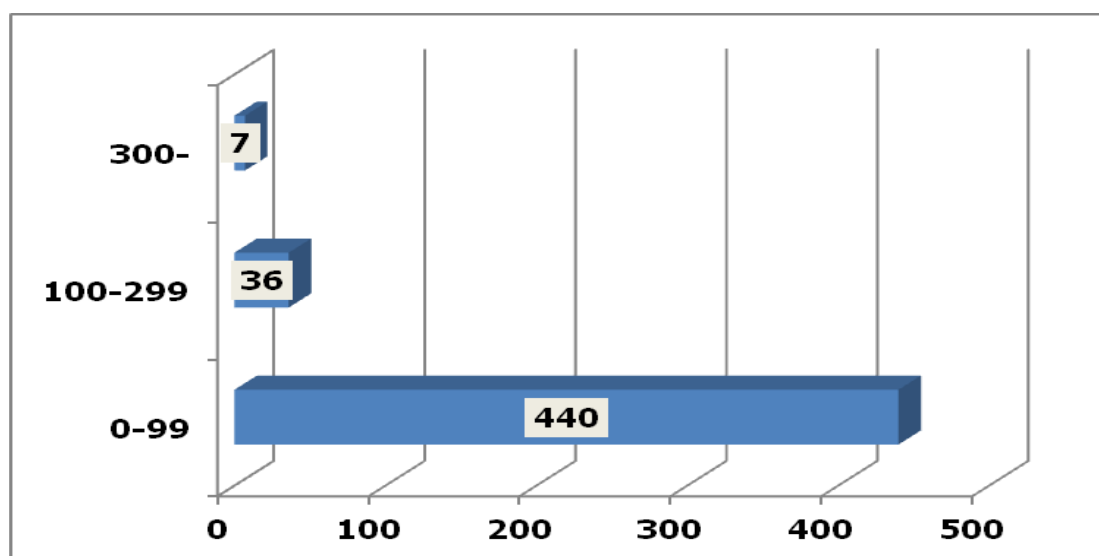
Διάγραμμα 1: Αριθμός δημοσιεύσεων ανά χρονική περίοδο.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε σύνολο 483 κειμένων, τα 399 έχουν δημοσιευτεί σε διεθνή περιοδικά. Είκοσι οκτώ (28) είναι εισηγήσεις σε συνέδρια και κείμενα σε τόμους πρακτικών συνεδρίων, είκοσι επτά (27) βιβλία και κεφάλαια σε συλλογικούς τόμους. Τέλος, είκοσι εννέα (29) δημοσιεύσεις αφορούν άλλο είδος (βιβλιοκριτική, εισαγωγικά σημειώματα και άλλα). Η γλώσσα των δημοσιεύσεων είναι η αγγλική (διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2: Είδος δημοσίευσης.

Τέλος, επτά (7) κείμενα έχουν τύχει περισσότερες από 300 ετεροαναφορές, τριάντα έξι (36) κείμενα έχουν τύχει από 100-299 ετεροαναφορές και τέλος 440 κείμενα έτυχαν έως 99 ετεροαναφορές (διάγραμμα 3).



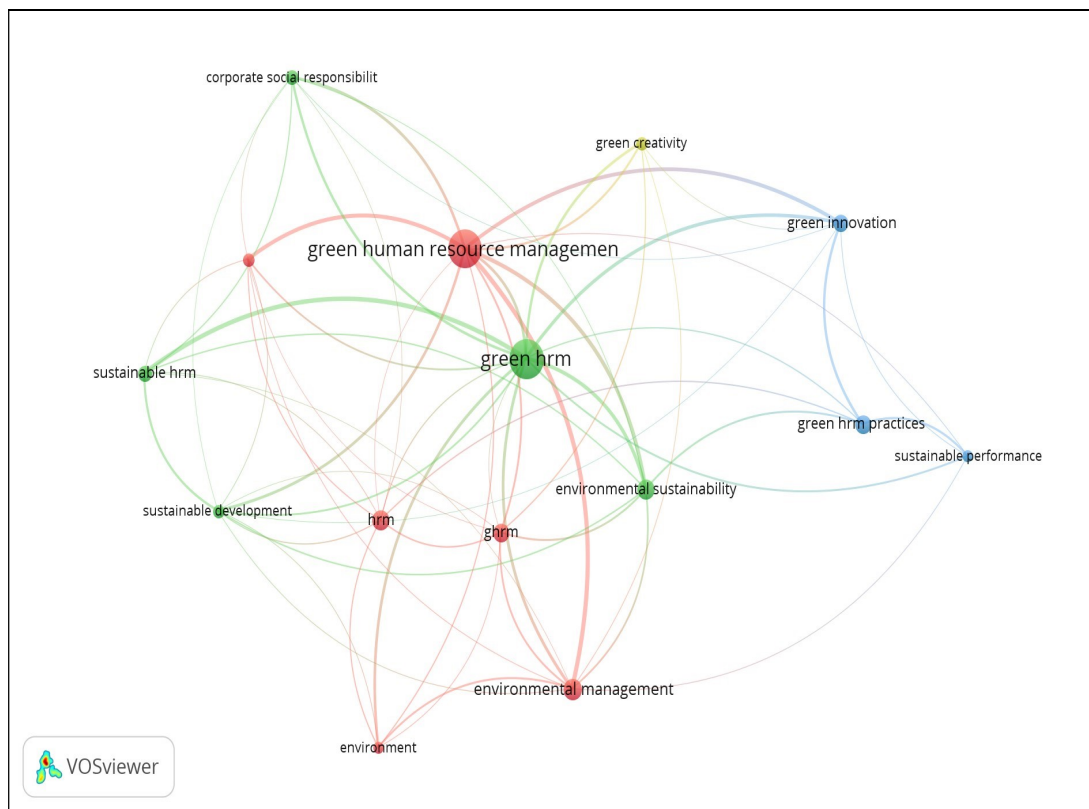
Διάγραμμα 3: Αριθμός ετεροαναφορών.

Σύμφωνα με τη μελέτη που προηγήθηκε, το πρώτο άρθρο σχετικό με το υπό διερεύνηση θέμα παρουσιάστηκε από τους McNeil W.J., Madden W.G., Haymet A.D.J., Rice S.A., το 1982 με τίτλο «Triplet correlation functions in the Lennard-Jones fluid: Tests against molecular dynamics simulations». Το άρθρο που έτυχε τις περισσότερες ετεροαναφορές (921 έως την περίοδο αναφοράς) ήταν των Renwick, Douglas W.S., Redman, Tom, Maguire, Stuart (2013), με τίτλο «Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda». Κατά το 2013, 213 κείμενα σχετικά με το θέμα είχαν δημοσιευθεί. Γενικά, 399 από αυτά τα κείμενα ήταν άρθρα σε διεθνή περιοδικά.

Από το διάγραμμα 1 και τον πίνακα 1 προκύπτει, ότι οι κυριότερες λέξεις που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους συγγραφείς είναι οι ακόλουθες: environment, environmental management, Green HRM, sustainable HR, sustainable performance, green creativity, green innovation, environmental sustainability, sustainable performance και άλλες. Το κυριότερο ενδιαφέρον δόθηκε στη λέξη Green HRM, η οποία και συνδυάστηκε με όλες τις υπόλοιπες λέξεις-κλειδιά των υπό μελέτη άρθρων, όπως την καινοτομία, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το περιβαλλοντικό management, την πράσινη δημιουργικότητα και άλλα.

Αντίστοιχη έρευνα των Mohapatra κ.ά. (2023), σε 551 πηγές που εμφανίζονται στην πλατφόρμα Scopus για το διάστημα 2004-2023 απέδειξε την εμπειριστατωμένη έρευνα σχετικά με θέματα της πράσινης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσίασε μια ενδεχομενική και βαθιά ανάλυση της γνώσης που σωρεύτηκε τα τελευταία 20 έτη με τη χρήση περισσότερων λέξεων-κλειδιών, όπως: human and humans, water supply, green economy, green infrastructure, conservation of natural supplies, environmental performance, water management, workforce, commercial phenomena, economic aspect, adult, green human resource management και πολλές ακόμη λέξεις. Τέλος, ανέδειξε τα δυνητικά οφέλη της Πράσινης ΔΑΔ για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία συνολικά. Η χώρα από την οποία προέρχονται οι περισσότερες δημοσιεύσεις σχετικά με το θέμα είναι η Κίνα, συνολικά εμφανίζονται 167 κείμενα και ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ (76 και 73 δημοσιεύσεις αντίστοιχα). Δυστυχώς και σε αυτή την έρευνα δεν εμφανίζεται η Ελλάδα, αν και αναφέρονται 39 συνολικά χώρες. Τέλος, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα το κείμενο με τις περισσότερες ετεροαναφορές είναι του Renwick (2013) με τίτλο «Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda», για το οποίο εμφανίζονται 795 ετεροαναφορές συνολικά. Σύμφωνα με τη μελέτη, την περίοδο 2019-2023 δημοσιεύτηκαν 412 κείμενα στη βιβλιογραφική βάση Scopus.

Η προηγούμενη ανάλυση των Amrutha, Geetha (2020) σε 174 άρθρα σχετικά με την Πράσινη ΔΑΔ απέδειξε, ότι σε ένα χρονικό διάστημα 25 ετών (1995-2019) το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το θέμα ξεκίνησε από το 2015-2016 και έπειτα. Σε αυτή την περίοδο δημοσιεύτηκε το 54% των άρθρων. Οι δημοσιεύσεις προέρχονται κυρίως από την Ευρώπη (33,33%) και από την Ασία (31,61%). Ακολούθησε η Νότια Αμερική και η Βόρεια Αμερική. Οι περισσότερες δημοσιεύσεις πραγματοποιήθηκαν στα περιοδικά Journal of Cleaner Production, International Journal of HRM και Sustainability. Οι κυριότερες λέξεις κλειδιά που προέκυψαν από τη μελέτη ήταν οι ακόλουθες: employee workplace green behavior, green employee workplace performance, sustainable management practices, green management practices, business performance, firm performance, organizational performance. Σύμφωνα με τη μελέτη, η Πράσινη ΔΑΔ συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της κοινωνικής βιωσιμότητας της επιχείρησης, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, της εναρμόνισης της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και άλλα. Οι πολιτικές αυτές επιδρούν στην ενεργό και πράσινη συμμετοχή των εργαζομένων, στην κοινωνική βιωσιμότητα και στις επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ.



Εικόνα 1: Γραφική απεικόνιση των εννοιών για την πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Cluster 1 (6 items)	Cluster 2 (5 items)	Cluster 3 (3 items)	Cluster 4 (1 item)
Environment	CSR	Green HRM practices	Green creativity
Environmental management	Environmental sustainability	Green Innovation	
GHRM	Green HRM	Sustainable performance	
Green HRM	Sustainable development		
Sustainable HR	Sustainable HRM		

Πίνακας 1: Κατηγοριοποίηση λέξεων κλειδιών.

#### 4. Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

*Sustainable development is a fundamental break that's going to reshuffle the entire deck. There are companies today that are going to dominate in the future simply because they understand that.*

Francois-Henri Pinault<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Γάλλος επιχειρηματίας, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος επιχειρήσεων.



Η πράσινη διοίκηση (green management) μπορεί να οριστεί ως η πρακτική με την οποία δύνανται να παράγονται προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, προϊόντα που ελαχιστοποιούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις μέσω της πράσινης παραγωγής, της πράσινης έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και τέλος του πράσινου μάρκετινγκ (Loknath, Azeem, 2017). Άλλος ορισμός υποστηρίζει, ότι πρόκειται για μια μεθοδική προσέγγιση που χειρίζεται τις περιβαλλοντικές προκλήσεις με τη λήψη των κατάλληλων περιβαλλοντικών προφυλάξεων και αποφάσεων με σκοπό τη μείωση των βλαβερών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της εταιρείας (Herawati, Wiyata, 2022). Το περιβαλλοντικό management αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση των πολιτικών της επιχείρησης και στην ανάπτυξη των συστημάτων διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική προσέγγιση για την προληπτική αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων (Loknath, Azeem, 2017).

Για την Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις διαφορετικές κοινωνίες και στην εξέλιξη της αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών ζητημάτων και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, ένας ορισμός θεωρεί ότι η Πράσινη ΔΑΔ αναφέρεται στη χρήση εκείνων των πολιτικών για την προώθηση της βιώσιμης χρήσης των πόρων εντός του οργανισμού. Άλλος ορισμός θεωρεί, ότι συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός πράσινου ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη πράσινων -περιβαλλοντικών- στόχων. Τέλος, αναφέρεται στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών με στόχο οι εργαζόμενοι να είναι ωφέλιμοι στην τοπική κοινωνία (Shafaei, κ.ά., 2019, Shoeb, 2015).

Η Πράσινη ΔΑΔ αναφέρεται στην ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά ζητήματα, αλλά και στην ευρύτερη προοπτική που αξιολογεί την κοινωνική και οικονομική ευημερία της επιχείρησης και των εσωτερικών πελατών. Η έννοια αυτή εμπλέκει -ουσιαστικά- τους εργαζόμενους σε πρακτικές ΕΚΕ προς όφελος των ίδιων, του οργανισμού και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών. Αναφέρεται στην ενσωμάτωση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικών με την περιβαλλοντική διαχείριση. Η ΕΚΕ αποτέλεσε την αρχή και η Πράσινη ΔΑΔ τη συνέχεια στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον (Souza Freitas, 2020). Στόχος είναι αξιολογηθεί αυτή η συνέχεια σε μια αναδυόμενη οικονομία για την επίτευξη της βιωσιμότητας.

Οι πράσινες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τονίζουν κυριότερα τις προσλήψεις, την κατάρτιση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση την προστασία του περιβάλλοντος. Οι λειτουργίες αυτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στην πράσινη επιλογή και πρόσληψη των στελεχών, δηλαδή ανθρώπων που έχουν επίγνωση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και ενδιαφέρονται να συμβάλλουν στη λύση τους. Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης που θα αξιολογεί τους εργαζόμενους με κριτήρια φιλικά προς το περιβάλλον και θα επιβραβεύει αντίστοιχες δραστηριότητες των εργαζομένων. Τέλος, η τρίτη διάσταση τονίζει τη διαμόρφωση μιας οργανωσιακής κουλτούρας, που θα ενθαρρύνει τα στελέχη να εργάζονται με σκοπό τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος (Shafaei, Nejati, 2023).

Η Πράσινη ΔΑΔ αναφέρεται στην ενσωμάτωση των στοιχείων του πράσινου management σχετικά με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τη στελέχωση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την παρακίνηση και τον τρόπο διατήρησης των ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της φιλοπεριβαλλοντικής συμπεριφοράς τους, την ικανοποίηση των προσδοκιών τους και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η πράσινη ΔΑΔ αφορά τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και τους στόχους, που αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση του οργανισμού (Usman, Mat, 2021). Ο στόχος της Πράσινης ΔΑΔ είναι να μεταμορφώσει τους απλούς εργαζόμενους σε εργαζόμενους που είναι προσανατολισμένοι σε συμπεριφορές που

συνδέονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις πράσινες πολιτικές και την περιβαλλοντική ανάπτυξη. Η Πράσινη ΔΑΔ περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της κλασικής ΔΑΔ και πιο συγκεκριμένα την προσέλκυση και την επιλογή, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την αξιολόγηση και την παρακίνηση. Και όλα αυτά προσανατολισμένα στην στρατηγική του σχεδιασμού των περιβαλλοντικών πολιτικών (Shaaban, 2019).

Η ποικιλία των ορισμών της Πράσινης ΔΑΔ οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως στην οικονομική ανάπτυξη, στην βιώσιμη ανάπτυξη, στην εφαρμογή κανόνων περιβαλλοντικής πολιτικής, στην τεχνολογική ανάπτυξη και άλλους παράγοντες. Οι διαφορές μεταξύ των ορισμών δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές, αλλά οι ορισμοί μπορεί να συνοψισθούν στο γεγονός ότι η Πράσινη ΔΑΔ είναι ο προσανατολισμός των λειτουργιών και των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης σε πράσινες-περιβαλλοντικές πολιτικές. Ουσιαστικά, επαναξιολογεί όλες τις επιμέρους πολιτικές της επιχείρησης με τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον και στις ανάγκες της βιωσιμότητας (Masood, 2018, Renwick, 2008). Σταδιακά, οι επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους στην προσέλκυση και επιλογή στελεχών που είναι αφοσιωμένοι και ευαισθητοποιημένοι σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος. Στελέχη όλων των επιπέδων που θα είναι πρόθυμα να συνεισφέρουν σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος και πρόθυμα να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη.

#### **Παράδειγμα 2: Διαδικασία ανάδειξης καλών πρακτικών για την Πράσινη ΔΑΔ**

1. Δεν είναι εύκολο να εφαρμόσεις πολιτικές πράσινου management με προθυμία.
2. Διαμορφώστε τη δέσμευση των στελεχών σας σε πράσινες πολιτικές.
3. Αναπτύξτε πολιτικές για την υποστήριξη της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
4. Σκεφτείτε πράσινα και διαμορφώστε ανάλογα τους εσωτερικούς χώρους και τα γραφεία της επιχείρησης.
5. Καθιέρωση διαφάνειας και λογοδοσίας για τους στόχους της βιώσιμης ανάπτυξης.
6. Παρουσιάστε κίνητρα για την καθιέρωση φιλικών προς το περιβάλλον συμπεριφορών των εργαζόμενων σας.
7. Καινοτομείστε.
8. Αξιολογείστε την επιτυχία των περιβαλλοντικών σας δράσεων.
9. Ενσωματώστε βέλτιστες πράσινες πρακτικές στην οργανωσιακή κουλτούρα (Πηγή: Drakos, 2021).

Σύμφωνα με την Ruth Harper, CSO επιχείρησης συμβούλων σε θέματα ΔΑΔ, «η πράσινη μετάβαση είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό, στην Εβδομάδα Κλίματος, παροτρύνουμε τις εταιρείες να δώσουν προτεραιότητα στους ανθρώπους τους καθώς παραμένουν πιστοί στους πράσινους στόχους τους. Τα νέα δεδομένα αποκαλύπτουν πολλούς ρόλους, από τον κλάδο των Logistics μέχρι τη μόδα, που επηρεάζονται από αυτή την πράσινη μετάβαση. Υπάρχει επείγουσα ανάγκη για τους εργοδότες να επανεξετάσουν τον τρόπο που προσλαμβάνουν, εκπαιδεύουν, διακρατούν τα πράσινα ταλέντα με στόχο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Σε αυτό το πλαίσιο διαμορφώνονται κριτήρια ESG, τα οποία και συμβάλλουν στην Πράσινη ΔΑΔ. Τέτοια κριτήρια εμφανίζονται στον επόμενο πίνακα (Μαρίνου, 2023). Μεταξύ των κύριων θεμάτων που αναφέρονται στον πυλώνα της διακυβέρνησης είναι το γεγονός, ότι η αποζημίωση των στελεχών των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει τους συγκεκριμένους δείκτες οφείλει να ευθυγραμμίζεται με τις επιδόσεις της επιχείρησης στον τομέα της βιωσιμότητας. Επίσης, περιλαμβάνει και τη μελέτη διαφόρων θεμάτων εταιρικής συμπεριφοράς. Γενικά, η σημαντικότητα της εφαρμογής αυτών των αρχών είναι διπλή, διότι αναδεικνύονται τόσο τα οικονομικά όσο και τα κοινωνικά ζητήματα (Boffo, Patalano, 2020).

<b>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</b>
Περιβάλλον	Υγεία και Ευεξία	Δεοντολογία και Συμμόρφωση
Εταιρική Βιωσιμότητα	Ανάπτυξη Ταλέντων και Ηγεσίας	Κυβερνοασφάλεια
Οικοσυστήματος και Βιοποικιλότητας	Διαφορετικότητα και Συμπερίληψη	Απόρρητο και Προστασία Δεδομένων
Παραγωγή και Συντήρηση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας	Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	Κυβέρνηση και Δημόσιες Υποθέσεις
Υγεία και Ασφάλεια	Απόκτηση και Πρόσληψη Ταλέντων	Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου

Πίνακας 2: Κριτήρια ESG (Environmental, Social and Governance). Πηγή: Μαρίνου, 2023.

### 5. Προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων

Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στο Πράσινο management επιδιώκουν να διαμορφώσουν θέσεις εργασίας, οι οποίες θα αναδεικνύουν σειρά καθηκόντων, υποχρεώσεων και σαφών αρμοδιοτήτων, που θα σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος και, ως εκ τούτου, θα ορίζονται και περιβαλλοντικά κριτήρια για τους υποψήφιους. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να προσελκύουν και να επιλέγουν ταλέντα που είναι εξοικειωμένα με το πράσινο περιβάλλον. Η αρχική τοποθέτηση αυτών των στελεχών οφείλει να διαμορφωθεί με τρόπο ελκυστικό και στο πλαίσιο της πράσινης περιβαλλοντικής κατεύθυνσης (Suharti, Sugiarto, 2020, Shaaban, 2019, Dubey, Gurta, 2018, Dumont et al., 2017). Η πράσινη προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στο περιβάλλον. Επιδιώκει οι προσληφθέντες να είναι αναγκαίο να είναι ενθουσιώδεις και παθιασμένοι με το να εργαστούν σε μια φιλική και πράσινη προς το περιβάλλον επιχείρηση. Η πρόσληψη υποψηφίων στελεχών με πράσινη κουλτούρα διευκολύνει τις επιχειρήσεις να προσλάβουν εργαζόμενους, που γνωρίζουν τη διαδικασία της βιώσιμης ανάπτυξης, να είναι εξοικειωμένοι με την ανακύκλωση, τη συντήρηση και τη δημιουργία μιας πιο φιλικής προς το περιβάλλον κοινωνίας (Shoeb, 2015).

### 6. Πράσινη εκπαίδευση εργαζομένων

Η πράσινη εκπαίδευση αναφέρεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων με στόχο την αύξηση της ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά θέματα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που σχετίζονται με τις πράσινες θέσεις εργασίας και ταυτόχρονα προτείνει λύσεις για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Makarim, Muafi, 2021). Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσφέρουν ευκαιρίες επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης στα στελέχη τους σε τομείς που αφορούν τη βιώσιμη ανάπτυξη, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα, ώστε να συνεισφέρουν στη συνεχόμενη ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Κατ' αυτό τον τρόπο, αξιοποιούν μια σειρά από τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης, όπως της αξιοπρεπούς εργασίας, της μείωσης των ανισοτήτων και της συνεργασίας για τους στόχους. Οι ενέργειες αυτές στοχεύουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής φήμης των οργανισμών και στη μείωση του ελλείμματος κοινωνικής αποδοχής για ορισμένες από τις δράσεις τους.

Το πρόγραμμα επιμόρφωσης, κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαίο να εστιάζει στη σημασία της μείωσης των

περιβαλλοντικών απειλών και να προσαρμόζεται σε όλα τα στελέχη, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο. Το πρόγραμμα αυτό -προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης- οφείλει να περιλαμβάνει αντικείμενα που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εξειδικευμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων προσανατολισμένων στη βιώσιμη ανάπτυξη. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι για να εμπεδώσουν την πράσινη διοίκηση οφείλουν να εκπαιδευτούν σε θέματα περιβάλλοντος (Suharti, Sugianto, 2020, Shaaban, 2019, Dubey, Gupta, 2018, Dumont, et al., 2017). Οι οργανισμοί διαμορφώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα, που σχετίζονται με το περιβάλλον και το περιβαλλοντικό management. Επίσης, πολλά από αυτά τα προγράμματα πραγματοποιούνται στο φυσικό περιβάλλον για να αναδειχθεί η σύνδεση του εσωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος και του εξωτερικού φυσικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης, σε ένα δάσος, σε μια παραλία ή αλλού (Ευρωπαϊκές Κοινότητες, 2008). Η εκπαίδευση στη φύση αφορά σε επισκέψεις που πραγματοποιούνται σε ένα άγνωστο φυσικό περιβάλλον, μακριά από την έδρα της επιχείρησης. Στόχος είναι οι συμμετέχοντες να αποκτήσουν συνεργατική εκπαίδευση και εμπειρίες μέσα από την πρακτική άσκηση. Οι υπαίθριες δραστηριότητες αναφέρονται στο σύνολό τους στο φυσικό περιβάλλον (Stein, 1998).

## **7.Αξιολόγηση φορέων και οργανισμών**

Οι επιχειρήσεις αξιολογούν τους εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών επιπέδων σε σχέση με τις περιβαλλοντικές δράσεις και με την επίτευξη των συγκεκριμένων περιβαλλοντικών στόχων (Alghamdi, 2021, Amjad, et al., 2021, Shah, et al., 2021). Η περιβαλλοντική απόδοση αναφέρεται στη δέσμευση των οργανώσεων σε πολιτικές που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και την καθιέρωση δεικτών οργανωσιακής απόδοσης και συμβάλλει στην περιβαλλοντική αειφορία (Khan, et al., 2019). Στο πλαίσιο της αξιολόγησης και ειδικά της διοίκησης της απόδοσης έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους δείκτες οργανωσιακής ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό, ότι την ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης, αναφέρονται επτά (7) δείκτες οργανωσιακή ανάπτυξης KPIs, που αξιολογούν δημόσιες πολιτικές για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτά τα κριτήρια είναι η κυκλική οικονομία, η ενέργεια, οι δασικοί χάρτες, η κλιματική προσαρμογή, η ψηφιακή ενέργεια και η αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών. Σύμφωνα με το World Business Council for Sustainable Development, τα κυριότερα κριτήρια που σχετίζονται με την περιβαλλοντική ανάπτυξη είναι τα ακόλουθα: Δασικά οικοσυστήματα, ενέργεια, κλίμα, υγιεινή και ασφάλεια, κοινωνικές επιπτώσεις, προστασία του νερού και αξιοθέατα. Σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης, η επιτυχής εφαρμογή των δεικτών ακολουθεί τις ακόλουθες οδηγίες. Συνεχιζόμενες δράσεις για το περιβάλλον, μεταρρυθμίσεις στο περιβαλλοντικό management, δημιουργία, διαμόρφωση ειδικών φορέων και ινστιτούτων από το ελληνικό κράτος και, τέλος, συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Aspridis, 2022).

## **8.Παρακίνηση εργαζομένων**

Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μπορεί να έχουν υλικές και ηθικές ανταμοιβές, οι οποίες θα συνδέονται και με τη δέσμευσή τους στην τήρηση των περιβαλλοντικών πολιτικών και μέτρων. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την πραγματοποίηση οργανωτικών αλλαγών στο πλαίσιο των καθηκόντων, που τους έχουν ανατεθεί (Hewarathirana, Opatha, Prasadini, 2020). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να αναπτύξουν τις πράσινες αξίες και συμπεριφορές που διαθέτουν, σχετικά με τις οργανωτικές

δράσεις, την προώθηση προϊόντων, την αποδοχή δημόσιων πολιτικών, το πράσινο marketing και άλλα (Stern, et al., 1999).

Το σύστημα παρακίνησης και ανταμοιβών δύναται να συμβάλλει στην οργανωσιακή αλλαγή με βάση την πράσινη περιβαλλοντική κουλτούρα. Η παρακίνηση θα αναγνωρίζει τις πράσινες δραστηριότητες και θα ανταμείβουν τους εργαζόμενους και τα στελέχη που αποκτούν πράσινες ικανότητες και δεξιότητες στο πλαίσιο διαχείρισης των καθηκόντων τους (Suharti, Sugiarto, 2020, Shaaban, 2019, Dubey, Gupta, 2018, Dumont, et al., 2017). Μέσω της εφαρμογής στοχευμένων στρατηγικών πολιτικών για την πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι δύναται να αποκτήσουν διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα -προσανατολισμένη στο περιβάλλον. Επίσης, θα αποκτήσουν δυνατότητες ενεργούς συμμετοχής σε δράσεις, που αναφέρονται στην προστασία του περιβάλλοντος, ενώ αναμένεται να αλλάξει και η συμπεριφορά τους ή οι στάσεις τους απέναντι σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν πράσινες πολιτικές management ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να μην εκτυπώνουν τα μηνύματα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, να απενεργοποιούν τους υπολογιστές τους, να χρησιμοποιούν πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης και άλλα (Mehta, Chugan, 2015).

Στο πλαίσιο της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι αμοιβές και τα bonus θεωρούνται δυναμικά εργαλεία για την υποστήριξη των περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων στους οργανισμούς. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αναπτύσσουν συστήματα ανταμοιβής για την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών φιλικών προς το περιβάλλον από τους εργαζόμενους (Shoeb, 2015).

A/A	Λειτουργία ΔΑΔ	Περιβαλλοντική εφαρμογή	Ενδεικτική μελέτη-έρευνα
<b>ΠΔΑΔ1</b>	Προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη ΑΔ	Η προτίμηση των επιχειρήσεων να επιλέξουν υποψήφιους που είναι αφοσιωμένοι και ευαισθητοποιημένοι σε θέματα προστασίας περιβάλλοντος και πρόθυμοι να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι υποψήφιοι επιλέγουν να εργαστούν σε επιχειρήσεις που υιοθετούν πολιτικές φιλικές προς το περιβάλλον.	Shaaban, 2019
<b>ΠΔΑΔ2</b>	Εκπαίδευση και επιμόρφωση ΑΔ	Οι οργανισμοί διαμορφώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και το περιβαλλοντικό management. Η εκπαίδευση των στελεχών πραγματοποιείται στο φυσικό περιβάλλον.	Shaaban, 2019, Tang, 2018
<b>ΠΔΑΔ3</b>	Συμμετοχή, ενδυνάμωση και κουλτούρα των εργαζομένων	Οι εργαζόμενοι αποκτούν την κουλτούρα και τις δυνατότητες να συμμετέχουν ενεργά σε δράσεις που αναφέρονται στην προστασία του περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν κουλτούρα φιλική προς το περιβάλλον.	Omar Mohammed Ali Ababneh, 2021, Suharti, Sugiarto, 2020
<b>ΠΔΑΔ4</b>	Οργανωσιακή απόδοση-	Αξιολόγηση των εργαζομένων σε σχέση με τις περιβαλλοντικές	Alghamdi, 2021,

	Αξιολόγηση και ανάπτυξη ΑΔ	δράσεις και την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων.	Amjad et al., 2021, Shah et al., 2021
<b>ΠΔΑΔ5</b>	Παρακίνηση και ανταμοιβές ΑΔ	Υλικές και ηθικές ανταμοιβές στους εργαζόμενους που δεσμεύονται στην τήρηση των περιβαλλοντικών μέτρων. Η παρακίνηση είναι βασική πολιτική για την υποστήριξη των περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων στους οργανισμούς.	Shaaban, 2019, Roscoe, 2018, Shoeb, 2015

Πίνακας 3: Οι κυριότερες λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι εφαρμογές τους στο περιβαλλοντικό management. Πηγή: Προσαρμοσμένο από Shaaban, 2019.



Διάγραμμα 1: Οι διαστάσεις της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πηγή: Shaaban, 2019.

### 9.Οφέλη από την εφαρμογή των αρχών της Πράσινης ΔΑΔ

Από τη βιβλιογραφική μελέτη και τη βιβλιομετρική ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτουν ορισμένα σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του πράσινου management. Πιο συγκεκριμένα (Makarim, Muafi, 2021, Amrutha, Geetha, 2020): Όσο περισσότερα πράσινα κριτήρια επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται τόσο μικρότερος είναι ο δείκτης αποχώρησης από την επιχείρηση. Το πράσινο εργασιακό περιβάλλον ενισχύει τη σχέση μεταξύ των διαδικασιών της πράσινης προσέλευσης, επιλογής και πρόσληψης και της διατήρησης των στελεχών και των εργαζομένων. Γενικά, ένα εργασιακό περιβάλλον φιλικό προς το περιβάλλον ενισχύει τη διαδικασία πρόσληψης. Αντίστοιχα ισχύουν και για την πράσινη εκπαίδευση και κατάρτιση. Δηλαδή, τα εξειδικευμένα πράσινα προγράμματα επιμόρφωσης μειώνουν τον δείκτη αποχώρησης των στελεχών. Η εφαρμογή των κανόνων του πράσινου management συμβάλλει στην εφαρμογή της αρχής της συνέχειας της διοίκησης. Το πράσινο εργασιακό περιβάλλον παρακινεί τους εργαζόμενους να είναι πιο αποδοτικοί. Αυτό είναι αποτέλεσμα και της εφαρμογής των κριτηρίων οργανωσιακής απόδοσης και αξιολόγησης των στελεχών. Κριτήρια και δείκτες οργανωσιακής απόδοσης που οφείλουν να προσαρμόζονται στις πράσινες πολιτικές. Διαμορφώνεται μια νέα

οργανωσιακή κουλτούρα με επίκεντρο την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την αειφορία. Για την επίτευξη αυτής της αλλαγής απαιτείται ένας ηγέτης που θα είναι προσανατολισμένος στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος. Διαμορφώνονται νέες τεχνολογίες στη διαδικασία της πράσινης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής ακόμη και της τεχνητής νοημοσύνης δύναται να ενισχύσουν τις στρατηγικές πολιτικές της επιχείρησης για το περιβάλλον (Oluwaseyi, κ.ά., 2022). Τέλος και σχετικά με τις επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων, οι προσωπικές περιβαλλοντικές αξίες μετριάζουν τη θετική σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης των πράσινων εργαζομένων και της συμπεριφοράς των πολιτών για το περιβάλλον. Μέσω της πράσινης ΔΑΔ δύναται να προβλεφθεί η πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων στο πλαίσιο του επιχειρησιακού και μπορεί να παρουσιάσει την ανάλυση του ρόλου του εργαζόμενου με την πράσινη διοίκηση. Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται ότι ορισμένες δράσεις αφορούν τόσο το ρόλο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός αυτής. Για παράδειγμα, οι ανταμοιβές αναφέρονται στην εκτός επιχειρησιακής λειτουργίας συμπεριφορά ενώ η ενδυνάμωση στην εντός πράσινης εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληροφόρηση συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικής συμπεριφοράς εντός της επιχείρησης (Aboramadan, 2022, Zhang et al., 2019).

## Συμπεράσματα

*There is something fundamentally wrong in treating the Earth as if it were a business in liquidation.*

Herman Edward Daly

Οι έως σήμερα δράσεις των επιχειρήσεων σχετικά με το περιβάλλον αφορούν πολιτικές για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, τη χρήση πράσινης ενέργειας, την αντιμετώπιση των κλιματολογικών κινδύνων, την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών τεχνολογιών και καινοτομιών και την ενσωμάτωση στρατηγικών του περιβαλλοντικού management στις επιχειρήσεις. Το ενδιαφέρον για τη μελέτη της πράσινης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς αυξάνεται, τουλάχιστον σε διεθνές επίπεδο. Το 47% των ερωτηθέντων (όλοι στελέχη επιχειρήσεων) σε έρευνα της CIPD/KPMG απάντησαν, ότι η ισχυρή πράσινη διοίκηση θα οδηγήσει τα στελέχη τους να δεσμευτούν και να εργάζονται για αυτές και ένα αντίστοιχο ποσοστό απάντησε, ότι η πράσινη ΔΑΔ θα αποτελέσει κίνητρο για την προσέλκυση νέων ικανών στελεχών (Mehta, Chugan, 2015). Τα τελευταία -λίγα χρόνια έχουν δημοσιευτεί τα μισά σχεδόν κείμενα διεθνώς. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις ενσωματώνουν στρατηγικές για την πράσινη οικονομία, την πράσινη επιχειρηματικότητα και την πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται μια νέα ομάδα στελεχών με ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίοι θα αναδείξουν τη στρατηγική εφαρμογή των περιβαλλοντικών πολιτικών στις επιχειρήσεις. Για να μελετηθεί καλύτερα η πράσινη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να πραγματοποιηθεί έρευνα σε επιχειρήσεις-οργανισμούς, που δραστηριοποιούνται στο χώρο της κυκλικής οικονομίας. Επίσης, σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και συνεχώς εξελίσσονται. Μια δεύτερη έρευνα θα μπορούσε να αναφέρεται σε συνεντεύξεις σε εξειδικευμένα στελέχη επιχειρήσεων και ακαδημαϊκούς, που ασχολούνται με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η μελέτη αυτή οφείλει να έχει δύο διαστάσεις. Τόσο την ατομική όσο και την οργανωτική διάσταση. Σημαντικό είναι να διερευνηθεί και ο ρόλος της τεχνολογίας στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών σχετικών με το θέμα. Τέλος, θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί και η άποψη των εργαζομένων ή/και των εν δυνάμει



εργαζομένων για την πράσινη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος είναι σε ένα δυναμικό περιβάλλον να δημιουργηθούν περισσότερες πράσινες θέσεις εργασίας, οι οποίες θα συμβάλλουν και στην αντιμετώπιση της στασιμότητας και της οικονομικής κρίσης. Ο αριθμός παραμένει περιορισμένος και πρέπει να αυξηθεί. Έως σήμερα οι θέσεις αυτές αναφέρονται μόνο στα στελέχη που απασχολούνται σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Και αυτό είναι συνέπεια των πολιτικών των επιχειρήσεων που σχετίζονται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

## Ευχαριστίες

Ο συγγραφέας επιθυμεί να ευχαριστήσει τις κυρίες Β. Εξάρχου (PhDc στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας) και Π. Ζάρρα (PhDc στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας) για την ανταλλαγή απόψεων, τις παρατηρήσεις και τις διορθώσεις στο κείμενο.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσσες

Aboramadan, M. (2022), *The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement*, International Journal of Organizational Analysis, 30(1), 7-23.

Alghamdi, S., (2021), *Effect of GHR practices on the employee performance and behavior: A systematic review*, International Journal of Economics, Business and Management Research, 5(03).

Ali Ababneh Omar Mohammed, (2021), *How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes*, Journal of Environmental Planning and Management, 64:7, 1204-1226, DOI: 10.1080/09640568.2020.1814708.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Ahmad Baig, S., Hashim, M., Khan, A., Hakeem-ur-Rehman, (2021), *Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance*, Environmental Science and Pollution Research, 28:28191-28206.

Amrutha, V.N., and Geetha, S.N., (2020), *A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability*, Journal of Cleaner Production, 247.

Aspridis, M. G., (2022), *KPIs for Sustainable Development: The Greek Experience*, Advances in Economics and Business, 10(3), 51-58. DOI: 10.13189/aeb.2022.100302.

Boffo, R., R., Patalano, (2020), *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*, OECD Paris. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf](https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf), προσπελάσθηκε στις 25/11/2023.

Drakos, L., (2021), *9 GHRM best practices to achieve success in environmental initiatives*, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.process.st/green-human-resources-ghrm-best-practices/>, προσπελάσθηκε στις 25/11/2023.



Dubey, S., Gupta, B., (2018), *Linking Green HRM Practices with Organizational Practices for Organizational and Environmental Sustainability*, International Journal of Engineering and Management Research, 8(2).

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).

Guiyao Tang, C., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., Jia, J., (2018), *Green human resource management practices: Scale development and validity*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 56, 31–55.

Herawati, D., Wiyata, M., (2022), *Is green management applied to manufacturing companies in Sukabumi?*, Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis, 5(2).

Hewapathirana, R., Opatha, H., Prasadini, G., (2020), *Identification of Some Research Gaps in Green Human Resource Management*, International Business Research, 13(12).

Huff, R., (χχσ), *Human capital*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.britannica.com/money/human-capital>, προσπελάστηκε στις 27/11/2023.

Loknath, Y., Azeem, B., (2017), *Green Management-Concept and Strategies. National Conference on Marketing and Sustainable Developmen*,. Rajampet, Andhra Pradesh, India.

Makarim, A., Muafi, M., (2021), *The effect of green human resource management (GHRM) practices on turnover intention: Mediating role of work environment*, International Journal of Research in Business and Social Science, 10(5).

Masood, Z.R., (2018), *Green HRM: A need for 21<sup>st</sup> century*, JETIR, 5(6).

Mehta, K., Mehta, K., Chugan, P.K., (2015), *Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business*, Universal Journal of Industrial and Business Management, 3(3), 74-81. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2627211>.

Mohapatra, P.P., Jena, B.P., Das, P.N., Bal, R.K., Nayak, B., (2023), *Research Advances on Green Human Resources Management: A Comprehensive Bibliometric Analysis from 2004-2023*, Preprints, 2023071802. <https://doi.org/10.20944/preprints202307.1802.v1>.

Norton, Th., Zacher, H., Ashkanasy, N., (2014), *Organisational sustainability policies and employee green behavior: The mediating role of work climate perceptions*, Journal of Environmental Psychology, 38.

Oluwaseyi, A., Nya-Ling Tan, Chr., Alias, M., (2022), *Linking Green HRM practices to environment performance through pro-environment behavior in the information technology sector*, Social Responsibility Journal, 18(1).

Renwick, D., (2008), *Green HRM: A review, process model and research agenda*, Discussion Paper Series No 2008.01, The University of Sheffield-Management School.

Sarantinoudis, N., Tsinarakis, G., Doitsidis, L., Tsourveloudis, N., Arampatzis, G., (2023), *Bibliometric Analysis on Applications of Digital Twins in Autonomous Vehicles*, 31<sup>st</sup> Mediterranean Conference on Control and Automation, 26-29 June 2023, Cyprus.

Shaaban, S., (2019), *Reviewing the concept of green HRM and its practices application (green staffing): A review from literature background and testing the prospective of construction sector in Egypt and UK*, International Business Research, 12(5).

Shafaei, A., Nejati, M., (2023), *Green human resource management and employee innovative behaviour: Does inclusive leadership play a role?*, Personnel Review, Advance online publication, <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0239>.

Shafaei, A., Nejati, M., Mohd Yusoff, Y., (2019), *Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes*, International Journal of Manpower, 41(7).

Shah, S.M.A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., Adebayo, T.S., (2021), *Linking Green Human Resource Practices and Environmental Economics Performance: The Role of Green Economic Organizational Culture and Green Psychological Climate*, Int. J. Environ. Res. Public Health 18, 10953. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010953>.

Shoeb, Ah., (2015), *Green Human Resource Management: Policies and practices*, Cogent Business and Management, 2:1, 1030817, DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.

Souza Freitas, W., Caldeira-Oliveria, J., Teixeira, A., Stefanelli, N., Teixeira, T., (2019), *Green HRM and CSR*, BIJ, 27,4.

Stein, D., (1998), *Situated learning in adult education*, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.ericdigests.org/1998-3/adult-education.html>, προσπελάσθηκε στις 24/11/2023.

Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T. D., Guagnano, G., Kalof, L., (1999), *A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism*, College of the Environment on the Peninsulas Publications. 1. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [https://cedar.wvu.edu/hcop\\_facpubs/1](https://cedar.wvu.edu/hcop_facpubs/1), προσπελάσθηκε στις 26/11/2023.

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

Syed Abdul Rehman Khan, Yu Zhang, Anil Kumar, Edmundas Zavadskas, Dalia Streimikiene (2020), *Measuring the impact of renewable energy, public health expenditure, logistics, and environmental performance on sustainable economic growth*, Sustainable Development, 28(4), 833-843.

United Nations Environment Programme-UNEP, (2008), *Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.unep.org/>, προσπελάσθηκε στις 25/11/2023.

Usman, M., Mat, N., (2021), *Green HRM: Implication toward environmental performance in developing countries*, International Journal of Economics, Management and Accounting, 29(1).

Zhang, Yujing, Yilin Luo, Xinjing Zhang, Jing Zhao, (2019), *How Green Human Resource Management Can Promote Green Employee Behavior in China: A Technology Acceptance Model Perspective*, Sustainability, 11(19): 5408. <https://doi.org/10.3390/su11195408>.

### Ελληνόγλωσσες

Ασπρίδης, Γ., (2015), *Εταιρική κοινωνική ευθύνη - Η όψη του ανθρώπινου παράγοντα στην επιχείρηση*, Αθήνα: Κάλλιπος-Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Babbie, E., (2011), *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*, Αθήνα: Κριτική.

Combe, C., (2021), *Εισαγωγή στη διοίκηση*, Αθήνα: Gutenberg.

Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, (χχα), *UN Global Compact*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://csrhellas.org/un-global-compact/>, προσπελάστηκε στις 26/11/2023.

ΕΟΜΜΕΧ, (2008), *Πράσινη επιχειρηματικότητα. Εγχειρίδιο πράσινης επιχειρηματικότητας για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

ΕΟΠΠΕΠ, (2012), *Τα πράσινα επαγγέλματα στην Ελλάδα και οι νέες δεξιότητες*, Αθήνα: ΕΟΠΠΕΠ.

Ευρωπαϊκές Κοινότητες, (2008), *Comenius. Ιστορίες επιτυχίας. Η Ευρώπη δημιουργεί ευκαιρίες*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ηνωμένα Έθνη, (χχα), Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://unric.org/el/17-%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%87%CE%BF%CE%B9-%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7%CF%83-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%83/>, προσπελάστηκε στις 25/11/2023.

Μαρίνου, Αγγ., (2023), *Αλλάζουν τα δεδομένα στις προσλήψεις - «Πράσινες» θέσεις εργασίας προσφέρουν 7 στους 10 εργοδότες*, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.insider.gr/tax-labour/294990/allazoy-n-ta-dedomena-stis-proslipseis-prasines-theseis-ergasias-prosferoy-n-7>, προσπελάστηκε στις 26/11/2023.

Νικολάου, Ι., (2009), *Διοκώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ελληνικές μελέτες περίπτωσης*, Αθήνα: Σιδέρης.

Παπαβλασόπουλος, Σ., (2015), *Βιβλιομετρία*, Αθήνα: Κάλλιπος-Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/4755>.

Πούλιος, Ι., Αλιβιζάτου, Μ., Αραμπατζής, Γ., Γιαννακίδης, Α., Καραχάλης, Ν., Μάσχα, Ε., Μούλιου, Μ., Παπαδάκη, Μ., Προσύλης, Χ., Τουλούπα, Σ., (2015), *Πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη*, Αθήνα: Κάλλιπος-Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., (2012), *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*, Αθήνα: Κριτική.

Schermerhorn, R. J. Jr., Bachrach G. D., (2018), *Εισαγωγή στο Management*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Λευκωσία: Broken Hill Publishers LTD.

Σύνταγμα της Ελλάδος, 1975/1986/2001/2008/2019. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας (2020),

Τζωρτζάκης, Κ., (2019), *Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, 5<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Χαλεπλιόγλου, Ά., Παπαβλασόπουλος, Σ., (2022), *Βιβλιογραφικός Οδηγός Βιβλιομετρίας*. Αθήνα: Κάλλιπος-Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.  
<https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-41>.