

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού ως εργαλείο για την Βιώσιμη
Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων**

Καλαθά Σοφία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του
Πανεπιστημίου

Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2021

Στην δύναμη ψυχής που δώσαμε κατά τη διάρκεια του
Κοροναϊού

Περίληψη

Παρατηρώντας το αυξανόμενο χάσμα κοινωνικής τάξης και την περιβαλλοντική κρίση, η αειφόρος ανάπτυξη είναι απαραίτητη για τη δημιουργία επιχειρήσεων. Κάθε επιχείρηση ξεκινά με επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό (HR). Η εφαρμογή της βιωσιμότητας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτευχθεί η οργανωτική βιωσιμότητα είναι ουσιώδους σημασίας, διότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) μπορεί να κατευθύνει τη σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον, όσον αφορά τις επιβαρύνσεις της επιχείρησης για κοινωνία και την οικολογία. Αποτελώντας μέρος της περιβαλλοντικής διάστασης του βιώσιμου HRM, το πράσινο HRM (GHRM) καθορίζει τις οργανωτικές περιβαλλοντικές πολιτικές και πρακτικές του HRM, που συμβάλλουν στη δημιουργία πράσινων οργανώσεων. Οι πράσινες πρακτικές δύνανται να οδηγήσουν σε μία βελτιωμένη εταιρική εικόνα. Οι φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων (PEB), τόσο σε εθελοντικό βαθμό όσο και στον χώρο εργασίας, μπορούν να επηρεαστούν από το GHRM. Το PEB μπορεί να λειτουργήσει ως κατευθυντήριο μηχανισμός για το οργανωτικό προσωπικό και να εμπλακεί σε πράσινες συμπεριφορές, με στόχο την εξοικονόμηση οργανωτικών πόρων. Το εθελοντικό PEB μπορεί, επίσης, να επηρεαστεί με οργανωτικούς και ατομικούς παράγοντες. Στη διπλωματική αυτή ,πραγματοποιείται μία παρουσίαση σε θεωρητικό πλαίσιο των πολιτικών GHRM, με οργανωτικούς και επιμέρους παράγοντες μαζί, ως εργαλείο στην βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 Εισαγωγή

1.2 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – 5 Φάσεις Ανάπτυξης

1.3 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – Εξέλιξη HRM στην Ινδία

1.4 Η αξιολόγηση της έννοιας της HRM στην Ινδία και σε άλλες χώρες διαφέρει μεταξύ τους.

1.5 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ινδία

1.6 Το ιστορικό υπόβαθρο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

2.2 Αντίκτυπος της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Συμπεριφορά των Εργαζομένων- Λίβανος

2.3 Παραδείγματα εταιρειών που υιοθέτησαν την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.4 Ινδικά παραδείγματα

2.5 Προτάσεις προς το Τ.Α.Δ. για πράσινη νοοτροπία

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 Τι είναι η βιώσιμη ανάπτυξη - μια επαναστατική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν αυτά τα ζητήματα

3.2 Βιώσιμη επιχείρηση μέσω του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού

3.3 Εταιρείες που εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές

3.4 Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό εν μέσω COVID-19

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 Βιώσιμη επιχείρηση μέσω του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού

4.2 Εμπόδια μετάβασης σε μια βιώσιμη οργάνωση

4.3 Στάδια Βιωσιμότητας

4.4 Πράσινη Βιωσιμότητα κατά τη διάρκεια του COVID-19

Συμπέρασμα

1.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια πολλών δεκαετιών, ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων ήταν η επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων. Ωστόσο, μετά τη βιομηχανική επανάσταση και την κρίση του πληθυσμού, η αδυναμία αυτού του συστήματος ανάπτυξης και η ανάγκη δραστηριοτήτων που σέβονται το περιβάλλον και την κοινωνία έχουν καταστεί εμφανείς. Η δυνατότητα αποδοχής ή συλλογικής απόρριψης οποιωνδήποτε οργανωτικών πολιτικών επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διαδικασίες μέσα στις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι μπορούν να θεωρηθούν εξαιρετικά σημαντική μονάδα οποιουδήποτε οργανισμού. Με ενεργό συμμετοχή και οργανωτικές δραστηριότητες, το προσωπικό μπορεί να αλλάξει σημαντικά το εργασιακό περιβάλλον με εμπλοκή σε ορισμένες συμπεριφορές, όπως η εφαρμογή περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών στη ρουτίνα της εργασίας τους. Ως αποτέλεσμα, της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς την εφαρμογή των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών τις καθιστούν ζωτικής σημασίας για το οργανωτικό οικολογικό περιβάλλον.

Η φιλοπεριβαλλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων (PEB) συμβάλλει στη μείωση του οργανωτικού αποτυπώματος, μειώνοντας τη μελλοντική υποβάθμιση του περιβάλλοντος και την κλιματική αλλαγή. Το PEB υποστηρίζει τη συνέπεια εντός της οργάνωσης κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνους στόχους που συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και οργανωτική επιτυχία. Τα άμεσα αποτελέσματα της εθελοντικής PEB συντελούν στη μείωση της χρήσης ενέργειας και πρώτων υλών, μείωση της ρύπανσης και των αποβλήτων, ενώ παράλληλα

επηρεάζεται έμμεσα η ανίχνευση των βλαβών σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που βλάπτουν το περιβάλλον και την αλλαγή οικολογικών πρακτικών της εταιρείας . Το εθελοντικό ΡΕΒ των εργαζομένων είναι μια σχετικά νέα έννοια που χρειάζεται περαιτέρω ανάπτυξη όσον αφορά το περιεχόμενο και τη λειτουργία .

1.2 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – 5 Φάσεις Ανάπτυξης

Αν και είναι δύσκολο να εντοπιστεί η προέλευση της σύγχρονης φιλοσοφίας της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, μπορούν να καθοριστούν ορισμένα στάδια της ανάπτυξής της. Σε γενικές γραμμές, η ροή της φιλοσοφίας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χωριστεί σε πέντε φάσεις.

Πρώτη Φάση – Παλαιότερη Φιλοσοφία της Διοίκησης Προσωπικού:

Η ιστορία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορεί να εντοπιστεί στην Αγγλία, όπου οι χτίστες, οι ξυλουργοί, οι εργάτες δέρματος και άλλοι τεχνίτες οργανώθηκαν σε συντεχνίες. Χρησιμοποίησαν την ενότητά τους για να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας τους. Κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης, υλοποιήθηκε μια προσπάθεια από βιομήχανους , όπως ο Robert Owen, ώστε να δώσουν προσοχή στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διαβίωσης των εργαζομένων. Ο J. S. Mill και ο Charles Babbage, οι οποίοι ήταν σύγχρονοι του Robert Owen, συνέβαλαν επίσης στην ανάπτυξη της διαχείρισης του προσωπικού. Αν και ο Babbage ήταν μαθηματικός επιστήμονας διαχείρισης, ενδιαφέρθηκε εξίσου και για το ανθρώπινο στοιχείο. Υποστήριξε την ενσωμάτωση των συμφερόντων της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν σταθερό μισθό ανάλογα με τη φύση της εργασίας τους, συν μερίδιο στα κέρδη και τα μπόνους για τις προτάσεις τους για βελτίωση της παραγωγικότητας. Η συμβολή του Henry Varnum Poor έγκειται στην αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια, ο ανθρώπινος παράγοντας άρχισε να παίρνει την επιθυμητή σημασία.

Δεύτερη φάση – Κίνηση για αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας:

Προς το τέλος του 19ου αιώνα, αναπτύχθηκε μια επιστημονική προσέγγιση προς τη διαχείριση. Εκείνη την εποχή, υπήρχαν ορισμένες δυσκολίες όσον αφορά τη βιομηχανική παραγωγή και, συνεπώς, όσον αφορά την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της οργάνωσης. Με την πρόθεση να επιλυθούν αυτά τα προβλήματα με τη βοήθεια της επιστήμης, η επιστημονική προσέγγιση έγινε δημοφιλής. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης, ένας εργαζόμενος θεωρήθηκε «οικονομικός άνθρωπος» και συνιστάται η εισαγωγή επιστημονικών μεθόδων όσον αφορά την πρόσληψη, την επιλογή και την κατάρτιση και έτσι αναγνωρίστηκε το ανθρώπινο στοιχείο στη βιομηχανία. Ο Φρανκ Γκίλμπρεθ, η Λίλιαν Γκίλμπρεθ, ο Φ. Γ. Τέιλορ και ο Χένρι Λ. Γκάντ ήταν άλλοι κύριοι συγγραφείς που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της διαχείρισης του προσωπικού. Ο Χένρι Λ. Γκάντ τόνισε ότι σε όλα τα προβλήματα διαχείρισης, το ανθρώπινο στοιχείο είναι το πιο σημαντικό. Ο Edward A. Filene συνέφερε σε αυτήν την κατεύθυνση και έδειξε ενδιαφέρον πολύ για τα ανθρώπινα στοιχεία της επιχείρησής του.

Τρίτη Φάση – Αρχή Πρόνοιας και Βιομηχανικής Ψυχολογίας:

Γύρω στο 1900, ξεκίνησε μια φάση ευημερίας της εργασίας στο εργατικό κίνημα. Το κίνημα αυτό στόχευε στη σωματική, οικονομική, κοινωνική και εκπαιδευτική βελτίωση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, άρχισαν να υπάρχουν υπηρεσίες απασχόλησης για την πρόσληψη και την επιλογή των εργαζομένων. Κατ' αρχάς, στα τμήματα αυτά ανατέθηκε η πρόσληψη, η επιλογή των εργαζομένων και η τήρηση των αρχείων των εργαζομένων. Ωστόσο, αργότερα, ζητήθηκε από αυτές τις υπηρεσίες να φροντίσουν για την κατάρτιση, τη διοίκηση της ευημερίας της εργασίας, την απόλυση και αναστολή των εργαζομένων. Τα τμήματα απασχόλησης μπορούν να ονομαστούν πρόδρομες ουσίες των σύγχρονων τμημάτων προσωπικού. Έτσι, κατά τη διάρκεια της τρίτης φάσης, ξεκίνησε το κίνημα για την ευημερία της εργασίας, αναγνωρίστηκε το ανθρώπινο στοιχείο στη βιομηχανία και δημιουργήθηκε ένα τμήμα προσωπικού σε έναν οργανισμό για πρώτη φορά το 1914. Ο Hugo Munsterberg, ο οποίος αναγνωρίζεται ως ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας, εφάρμοσε την ψυχολογία στην υπηρεσία της βιομηχανίας. Ο Henry Ford, ο γνωστός βιομηχανικός αυτοκράτορας, ίδρυσε ένα τμήμα προσωπικού που ονομάζεται Κοινωνιολογικό Τμήμα το 1914. Ανησυχούσε για τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ανησυχούσε για την εναλλαγή εργασίας.

Τέταρτη Φάση – Ανάπτυξη Της Έννοιας των Ανθρώπινων Σχέσεων:

Η έναρξη της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων στη διαχείριση του προσωπικού ήταν η σημαντική συμβολή κατά τη διάρκεια της περιόδου. Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων στη διαχείριση του προσωπικού ήταν μια αντίδραση στην απάνθρωπη πτυχή της επιστημονικής διαχείρισης που ξεκίνησε από τον Taylor και τους συνεργάτες και οπαδούς του. Λόγω της μηχανικής προσέγγισης της διοίκησης έναντι των εργαζομένων, έχασαν τη συνολική συμμετοχή τους στην οργάνωση και την υπερηφάνεια τους για τη δουλειά τους.

Πρωταρχικό τους μέλημα ήταν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω επιστημονικών μεθόδων. Ταυτόχρονα, όμως, προσπάθησαν επίσης προς την κατεύθυνση της παροχής σωματικής και ψυχικής ευκολίας στους εργαζομένους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τόνισαν επιπλέον την αμοιβαιότητα του ενδιαφέροντος μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Αυτό που έλειπε κυρίως από την επιστημονική προσέγγιση, ήταν η αδιαφορία για την ατομικότητα του εργαζομένου. Θεωρήθηκε κυρίως ως «οικονομικός άνθρωπος». Δεν δόθηκε μεγάλη σημασία στα συναισθήματα, την ομαδική συμπεριφορά, την προσωπικότητα και ούτω καθεξής. Αν και μια αρχή προς αυτή την κατεύθυνση είχε ήδη γίνει από τον Χιούγκο Μούνστερμπεργκ, τη Λίλιαν Γκίλμπρεθ, τον Γουόλτερ Ντιλ Σκοτ, τον Χένρι Φορντ, τον Β. Σίμπομ Ρούντρι, Edward D. Jones, Harrington Emerson, Oliver Shelton, Elton Mayo και τον F. J. Roethlisberger. Οι συνεργάτες τους που μετά από τα διάσημα πειράματα Hawthorne στο εργοστάσιο Hawthorne της δυτικής ηλεκτρικής επιχείρησης μεταξύ 1927 και 1932, δήλωσαν ότι μια οργάνωση είναι ένα κοινωνικό σύστημα και ότι προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι της οργάνωσης, η διοίκηση πρέπει να υιοθετήσει την προσέγγιση ανθρώπινων σχέσεων προς το προσωπικό της. Ο Elton Mayo θεωρείται ως ο πατέρας της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων, το επίκεντρο της οποίας ήταν «η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία». Οι Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ, W. F. White, Lyndall Urwick, Μαίρη Πάρκερ Φόλλετ και ούτω καθεξής ήταν οι άλλοι συγγραφείς που συνέβαλαν στην προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων.

Η ουσία της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων ήταν ότι ένας εργαζόμενος δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως παράγοντας παραγωγής. Πρώτα είναι άνθρωπος και μετά εργάτης. Ως εκ τούτου, έχει τις δικές του επιθυμίες, επιθυμίες, στάση, συναισθήματα, συναισθήματα και ούτω καθεξής. Αποτελεί πρωταρχική ευθύνη μιας αποτελεσματικής διαχείρισης η υιοθέτηση μιας προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων έναντι του προσωπικού της. Η οικονομική ύφεση, η ανάπτυξη των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος και η διοικητική βιβλιογραφία που δημοσιεύθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έδωσαν επίσης ώθηση στην προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία τμήματος προσωπικού σε διάφορους οργανισμούς. Σήμερα, όλοι, συμπεριλαμβανομένων των ψυχολόγων, των κοινωνιολόγων, των οικονομολόγων, των διευθυντών και ούτω καθεξής αναγνωρίζουν τη σημασία της μελέτης των ανθρώπινων σχέσεων και προσπαθούν να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτοί, αντί να θεωρούν έναν εργαζόμενο ως «οικονομικό άνθρωπο», επεκτείνουν μια ανθρώπινη μεταχείριση στον εργαζόμενο θεωρώντας τον ένα ζωντανό πράγμα που υποκινείται από επιθυμίες, φιλοδοξίες, χόμπι, συμπάθειες, αντιπάθειες και ούτω καθεξής. Ο ρόλος των επιστημών συμπεριφοράς στον τομέα της διαχείρισης του προσωπικού αποκτά επίσης δυναμική, ιδίως από το 1960.

Πέμπτη Φάση – Σύγχρονη Περίοδος (1950-Σήμερα):

Αξιοσημείωτη πρόοδος της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων. Η πέμπτη φάση ξεκίνησε το 1950, αυτή η περίοδος καλείται συνήθως ως περίοδος

τελειοποίησης και επέκτασης των προηγούμενων επιτευγμάτων. Σημειώθηκε πρόοδος στην προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων, όπως προκύπτει από την ταχεία ανάπτυξη στον τομέα της διαχείρισης του προσωπικού, των εργασιακών σχέσεων και των συναφών περιοχών. Μία από τις τελευταίες εξελίξεις είναι η «MBO». Σε αυτήν, οι ειδικοί στόχοι καθορίζονται από κοινού από τον επιβλέποντα και τους υφισταμένους του. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να σχετίζονται με την ανάγκη του οργανισμού, ρεαλιστικού και εφικτού, εκφραζόμενου στο μέτρο του δυνατού σε ποσοτικούς όρους και ελεγχόμενους. Η περιοδική επανεξέταση των επιτευγμάτων αυτών των στόχων πραγματοποιείται και πάλι από κοινού και λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα εάν τα επιτεύγματα είναι χαμηλότερα από τον στόχο. Ωστόσο, αυτό το σύστημα MBO έχει τους δικούς του περιορισμούς. Οι διάσημοι συγγραφείς που συνέβαλαν σε αυτή την περίοδο περιλαμβάνουν τους R.B. Blake και J. S. Mouton, Ντάγκλας ΜακΓκρέγκορ, Ρένσις Likert, Κρις Αργύρη, Χάρολντ Κουντς και Σίριλ Ο'Ντόνελ, Λ. Ρ. Σέιλς, Φ. Ε. Φίντλερ, Γ. Ε. Κίμπαλ. Ωστόσο, σήμερα, η διοίκηση είναι μια αρκετά ανεπτυγμένη επιστήμη καθώς και μια τέχνη. Τις τελευταίες δεκαετίες, ένας νέος άνεμος φυσάει στη διοικητική βιβλιογραφία, ο οποίος οδηγεί γρήγορα τον παραδοσιακό όρο «διαχείριση προσωπικού» και υποχρεώνει έναν νέο όρο «HRM». Πολλές εξελίξεις έχουν λάβει χώρα στον τομέα του HRM, συμπεριλαμβανομένων των διεθνών HRM και SHRM. Η διαχείριση του «ανθρώπινου κεφαλαίου» είναι μια πρόσφατη εξέλιξη.

1.3 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού – Εξέλιξη HRM στην Ινδία

Η εξέλιξη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στην Ινδία μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις φάσεις:

1. Έναρξη φάσης , 2. Νομική φάση , 3. Φάση ευημερίας , 4. Φάση ανάπτυξης .

1.Φάση έναρξης:

Κατά τη διάρκεια πολλών αιώνων η Ινδία έχει απορροφήσει διαχειριστικές ιδέες και πρακτικές από όλο τον κόσμο. Τα πρώτα αρχεία του εμπορίου, από το 4500 π.Χ. έως το 300 π.Χ. , όχι μόνο υποδεικνύουν διεθνείς οικονομικούς και πολιτικούς δεσμούς, αλλά και τις ιδέες της κοινωνικής και δημόσιας διοίκησης. Το πρώτο βιβλίο διαχείρισης στον κόσμο, το Arthashastra, γραμμένο από τον Chanakya τρεις χιλιετίες πριν από τον Χριστό, κωδικοποίησε πολλές πτυχές των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στην Αρχαία Ινδία. Αυτή η πραγματεία παρουσίαζε έννοιες της οικονομικής διοίκησης του κράτους, κατευθυντήριες αρχές για το εμπόριο, καθώς και τη διαχείριση των ανθρώπων. Σε αυτό το βιβλίο ο Chanakya έχει αναφέρει έννοιες ανθρώπινου δυναμικού , όπως ανάλυση εργασίας, επιλογή, διαδικασίες, εκτελεστική ανάπτυξη, συστήματα κινήτρων και αξιολόγηση απόδοσης κλπ. Τα σχέδια κατώτατου μισθού και μισθών κινήτρων συμπεριλήφθηκαν στον Βαβυλωνιακό Κώδικα του Χαμουραμί γύρω στο 1800 π.Χ.. Οι κοινωνικοπολιτιστικές ρίζες της ινδικής κληρονομιάς είναι

ποικίλες και προέρχονται από πολλαπλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων ιδεών που προέρχονται από άλλα μέρη του παλαιού κόσμου.

2. Νομική φάση:

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην Ινδία χρονολογείται από την έκθεση της Βασιλικής Επιτροπής εργασίας στην Ινδία (1929-1931), η οποία συνέστησε τον διορισμό υπαλλήλων εργασίας για την αντιμετώπιση των προσλήψεων, προκειμένου να ελεγχθούν οι πρακτικές διαφθοράς στις βιομηχανίες της Ινδίας όσον αφορά την επιλογή των εργαζομένων. Ήταν επίσης υπόλογοι για την εκπροσώπηση των εργαζομένων και την προστασία των συμφερόντων τους. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, έγινε ανάθεση στους αξιωματικούς εργασίας για να χειριστούν τα παράπονα. Μετά την ανεξαρτησία της Ινδίας, ο νόμος περί εργοστασίων του 1948 κατέστησε υποχρεωτικό το διορισμό ενός υπαλλήλου πρόνοιας σε κάθε εργοστάσιο που απασχολεί 500 ή περισσότερους υπαλλήλους. Τη δεκαετία του 1950, δημιουργήθηκε δύο επαγγελματικοί φορείς, το Ινδικό Ινστιτούτο Διαχείρισης Προσωπικού (IPM) Καλκούτα και το Εθνικό Ινστιτούτο Διαχείρισης Εργασίας (NILM) Mumbai.

3. Φάση ευημερίας:

Ο τομέας λειτουργίας του προσωπικού αυξήθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960. Κάλυπτε την ευημερία της εργασίας, τη συμμετοχική διαχείριση, τις εργασιακές σχέσεις και τη βιομηχανική αρμονία κλπ. Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων στις δυτικές χώρες είχε αντίκτυπο στις ινδικές οργανώσεις κατά την περίοδο αυτή. Προχωρώντας σε νομικό στάδιο, η φάση αυτή οδήγησε σε αρμονικές εργασιακές σχέσεις και ορθές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το έτος έγινε επίσης μάρτυρας της ανάπτυξης ενός αναδυόμενου τομέα που ονομάζεται διαχείριση προσωπικού.

4. Φάση ανάπτυξης:

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στη δεκαετία του 1970, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στις αναπτυξιακές πτυχές του ανθρώπινου δυναμικού. Δόθηκε έμφαση στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των απαιτήσεων των εργαζομένων και των οργανωτικών απαιτήσεων. Οι επαγγελματίες άρχισαν να μιλούν και να συζητούν για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε σεμινάρια, συνέδρια και ακαδημαϊκές συναντήσεις. Το 1980 οι επαγγελματικοί φορείς IPM και NILM συγχωνεύθηκαν για να σχηματίσουν έναν ενιαίο φορέα, δηλαδή το Εθνικό Ινστιτούτο Διαχείρισης Προσωπικού (NIPM) στην Καλκούτα.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η HRM αντιμετώπισε τις προκλήσεις της ελευθέρωσης, της ιδιωτικοποίησης και της παγκοσμιοποίησης. Αυτά ανάγκασαν τους οργανισμούς να δώσουν έμφαση στην ικανότητα των εργαζομένων, την παραγωγικότητα, την ποιότητα του προϊόντος / εξυπηρέτησης, την ικανοποίηση των πελατών κλπ. Οι οργανισμοί έγιναν πιο

ετερογενείς όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, τη φυλή, την εθνικότητα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την ένταξη άλλων διαφορετικών ομάδων. Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό, για παράδειγμα, περιλαμβάνει γυναίκες, έγχρωμους, άτομα με σωματικά αναπηρία, ηλικιωμένους και ομοφυλόφιλους και λεσβίες. Η διαχείριση αυτής της ποικιλομορφίας έχει γίνει παγκόσμιο μέλημα. Όχι μόνο η Ινδία, αλλά ακόμη και ολόκληρος ο κόσμος αντιμετωπίζει αυτό το ζήτημα.

Κύριες Περίοδοι HRM στην Ινδία: Ανάπτυξη πριν από την Ανεξαρτησία και την Ανάπτυξη μετά την Ανεξαρτησία

Κατά την τελευταία δεκαετία περίπου, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ρίξει την παλιά εικόνα του προσωπικού της και έχει κερδίσει την αναγνώριση ως ζωτικός παράγοντας στην εταιρική στρατηγική. Τα τελευταία χρόνια, πολλοί οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει ότι μεταξύ των διαφόρων πόρων που διαθέτει ένας οργανισμός, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο. Όταν ένας οργανισμός αποκτά φυσικούς πόρους, όπως μηχανές, γνωρίζει ακριβώς τι πρόκειται να παράγει η μηχανή, πόσα πρόκειται να παράγει, πώς πρόκειται να παράγει και το κόστος που εμπλέκεται στις λειτουργίες της. Αλλά, αυτό δεν συμβαίνει με το ανθρώπινο δυναμικό. Αν δεν γνωρίσει κανείς τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να δυσκολευτεί να διαχειριστεί ή ακόμα και να συσχετιστεί με το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στόχους τους, αυτό οφείλεται πάντα στην κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές της Electronics Arts, του μεγαλύτερου παραγωγού ηλεκτρονικών παιχνιδιών στον κόσμο, δηλώνουν ότι η δέσμευση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους τέσσερις παγκόσμιους στόχους της εταιρείας.

Μπορεί κανείς να δει τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης για τους ανθρώπινους πόρους και της κατώτατης γραμμής. Όποια και αν είναι η φύση και το μέγεθος της οργάνωσης, σκοπός των οργανώσεων είναι να κάνουν τα πράγματα μέσω των ανθρώπων. Έτσι, η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ΔΑΠ ασχολείται βασικά με την εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, την τοποθέτησή τους στο σωστό μέρος ή θέσεις εργασίας, την κατάρτιση και την ανάπτυξη τους για καλύτερη απόδοση, την παροχή και τη διατήρηση των κινήτρων τους μέσω της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής, έτσι ώστε ο εργοδότης και οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιτύχουν τις ανταμοιβές τους και να δεσμευτούν.

Οι οικονομικές καταστάσεις πολλών επιχειρήσεων απέδειξαν ότι η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είχε θετικό αντίκτυπο στις στρατηγικές επιδόσεις, συμπεριλαμβανομένης της υψηλότερης παραγωγικότητας των εργαζομένων και των ισχυρότερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της μπορεί να είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για τη διαρκή ανταγωνιστική επιτυχία. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό σε έναν οργανισμό εξαρτάται από τη φιλοσοφία του οργανισμού προς

τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Από την άποψη αυτή, οι ιαπωνικές εταιρείες ξεχωρίζουν σαφώς. Πάνω από ένα τέταρτο του αιώνα πριν, ο Abeggelen προσδιόρισε την απασχόληση κατά τη διάρκεια της ζωής (Shushinkoyo), το σύστημα ανταμοιβής που βασίζεται στην αρχαιότητα και τα εργατικά συνδικάτα που βασίζονται στην εταιρεία ως τους τρεις πυλώνες της ιαπωνικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Στο Honeywell, μία από τις κορυφαίες αμερικανικές εταιρείες, η φιλοσοφία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να είναι η δημιουργία θετικού κλίματος και σχέσεων και η παροχή μέγιστης σταθερότητας στην απασχόληση και ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη. Σε εταιρείες όπως η Union Oil, ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνεται στη στρατηγική διαδικασία εταιρικού σχεδιασμού, δίνοντάς του έτσι υψηλή προτεραιότητα. Η Hewlett-Packard είναι μια άλλη παγκόσμια εταιρεία που σημειώνεται για τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού της. Το πνεύμα της «HP» επικρατεί σε όλο τον οργανισμό και η εταιρεία το θεωρεί αυτό ως ένα από τα πραγματικά πλεονεκτήματα και παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία τους. Οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι που ταυτίζονται με την εταιρεία. Σε όλη την εταιρεία, ο συμμετοχικός τρόπος διαχείρισης αποτελεί το θεμέλιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ο Mills ισχυρίζεται ότι όταν η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί σωστά, τα συνδικάτα και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται εξίσου με τη διοίκηση. Όταν η ποιότητα της εργασιακής ζωής βελτιώνεται σε έναν οργανισμό, αναδύεται μια αμοιβαία επωφελής δομή. Κατά την άποψη του Τουνγκ, η ανθρώπινη δύναμη αποτελεί βασικό συστατικό για την επιτυχή λειτουργία μιας πολυεθνικής, χωρίς την οποία η τεχνολογία, το κεφάλαιο και η τεχνογνωσία δεν θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά και αποδοτικά ή να μεταφερθούν από την εταιρική έδρα στις διάφορες θυγατρικές στον κόσμο. Στην Ινδία και σε αρκετές άλλες ασιατικές χώρες, οι αναπτυξιακοί στόχοι παρεμποδίζονται από την παραμέληση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι πόροι είναι διαθέσιμοι σε αφθονία, οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων τείνουν να έχουν ληθαργική στάση και να παραμελούν τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων. Αυτή η στάση επηρεάζει αργά τους άλλους τομείς ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αύξηση του επιπέδου δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης, η παροχή κινήτρων στους ανθρώπους προς τη σωστή κατεύθυνση και η παροχή ποιότητας επαγγελματικής ζωής.

Διάφοροι κλάδοι του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και ειδικότερα η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας έχουν επικεντρώσει την προσοχή τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην περιοχή της Ασίας με τη δημιουργία ολοκληρωμένων ιδρυμάτων επαγγελματικής κατάρτισης, τα οποία επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγαλύτερη σημασία για τις ιαπωνικές εταιρείες. Η ισόβια απασχόληση και η αρχαιότητα καθορίζουν τις περισσότερες δραστηριότητες και αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με αυτές. Οι αποφάσεις στο στάδιο της πρόσληψης είναι ζωτικής σημασίας όταν οι

άνθρωποι πρόκειται να διατηρηθούν στον οργανισμό μέχρι τη συνταξιοδότησή τους. Δίνεται μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και η διαδικασία επαγωγής είναι διεξοδική και χρονοβόρα και φέρνει νέους νεοσύλλεκτους στην οργανωτική οικογένεια. Το μόνους και οι πρόσθετες παροχές αποτελούν σημαντικό μέρος της δομής αποζημίωσης. Τα συνδικάτα εδρεύουν στην εταιρεία. Τα συνδικάτα τείνουν να υποστηρίζουν τις προσπάθειες των εταιρειών τους να βελτιώσουν την κερδοφορία, καθώς συνειδητοποιούν ότι οι απαιτήσεις τους μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο εάν η εταιρεία επιτύχει. Ο ρόλος των πολυεθνικών εταιρειών στον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών του ανθρώπινου δυναμικού στην Ινδία είναι σημαντικός. Ένας υψηλός βαθμός αντικειμενικότητας μπορεί να παρατηρηθεί στις προσλήψεις και την επιλογή, την προώθηση, τις μεταφορές, την αξιολόγηση των επιδόσεων και τα συστήματα ανταμοιβής. Αργά και οδυνηρά, οι τοπικές εταιρείες αισθάνονται αυτόν τον αντίκτυπο. Χωρίς τέτοια αντικειμενικότητα, ίσως χρειαστεί να θυσιάσουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία.

1.4 Η αξιολόγηση της έννοιας της HRM στην Ινδία και σε άλλες χώρες διαφέρει μεταξύ τους.

Στις δυτικές χώρες — Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ — η επιχείρηση παρέχει καλύτερες εγκαταστάσεις ευημερίας της εργασίας οικειοθελώς, λαμβάνοντας υπόψη ότι στην Ινδία οι σχέσεις διαχείρισης αναπτύχθηκαν κυρίως λόγω του μη ικανοποιητικού συστήματος πρόσληψης και επιλογής, όλο και περισσότερες εργατικές αναταραχές και νομοθετικές διατάξεις διαφόρων πράξεων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας της εργασίας στην εξέλιξη της βιομηχανίας HRM στην Ινδία μπορούν να μελετηθούν σε δύο περιόδους:

- i) Ανάπτυξη πριν από την ανεξαρτησία, και
- (ii) Ανάπτυξη μετά την ανεξαρτησία.

i) Ανάπτυξη πριν από την ανεξαρτησία:

Πριν από την ανεξαρτησία δεν καταβλήθηκε σημαντική προσπάθεια εκ μέρους του εργοδότη ή των εργαζομένων στον βιομηχανικό τομέα για να υπάρξει διαρκής ατμόσφαιρα βιομηχανικής σχέσης. Το 1930, οι δραστηριότητες ευημερίας της εργασίας ξεκίνησαν από ορισμένες ινδικές επιχειρηματικές επιχειρήσεις όπως η TATA Business GROUP, η British India Corporation άρχισαν να διορίζουν υπαλλήλους κοινωνικής πρόνοιας για να φροντίζουν τα συμφέροντα των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία ήταν το αποτέλεσμα της βιομηχανικής αναταραχής του 1920 στην Ινδία. Αυτή η αναταραχή ήταν ένα ανοιχτήρι ματιών για την κυβέρνηση και χρειάστηκε κάποιο ενδιαφέρον σε αυτόν τον τομέα για την επίλυση καλύτερων βιομηχανικών σχέσεων. Πριν και κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η βρετανική κυβέρνηση ήταν η σημαντική υπηρεσία για τη βελτίωση των βιομηχανικών σχέσεων στις ινδικές βιομηχανίες. Το 1934, κατέστη υποχρεωτικό για τις βιομηχανίες που απασχολούν 500 ή περισσότερους εργαζόμενους στην πολιτεία της Βομβάης, να προσλάβουν τον Υπεύθυνο Πρόνοιας εργασίας για να διευθετήσουν τις εργασιακές διαφορές με τον Επίτροπο Εργασίας. Σε αυτό το στάδιο, ο Επίτροπος

Εργασίας έγινε ο Επικεφαλής Συνδιαλλαγής. Αυτή η πρωτοβουλία έχει αναληφθεί σε άλλα κράτη της Ινδίας για να διορίσει τον λειτουργό ευημερίας εργασίας.

ii) Ανάπτυξη μετά την ανεξαρτησία:

Το 1947, η κυβέρνηση της Ινδίας έκανε αξιοσημείωτα βήματα στον τομέα της βιομηχανικής σχέσης με τη βοήθεια της κεντρικής εξεταστικής επιτροπής εργασίας πολλές πράξεις ψηφίστηκαν στον τομέα της βιομηχανικής σχέσης όπως ο νόμος περί βιομηχανικών διαφορών του 1947, Factory Act, 1948 με την παροχή ενός εργαστηρίου ο υπεύθυνος ευημερίας μας σε κάθε εργοστάσιο, απασχολώντας 500 ή περισσότερους εργαζόμενους με σκοπό να βοηθήσει τη διοίκηση στην παροχή μέτρων πρόνοιας στους απαραίτητους υπαλλήλους, όπως αναφέρεται στον νόμο. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου γίνεται αισθητός ο επείγων χαρακτήρας του διορισμού αξιωματικού ανθρώπινου δυναμικού ή εργασίας ακόμη και σε τέτοιες βιομηχανίες, όπου δεν υπάρχει νομικός καταναγκασμός για τον διορισμό υπευθύνου πρόνοιας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι χρειάζεται ένας τέτοιος οργανισμός για να καθοδηγήσει αυτούς που αντιμετωπίζουν δύσκολα εργασιακά προβλήματα παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, οι βιομηχανικές σχέσεις αποτέλεσαν σημαντικό αντικείμενο διαχείρισης του προσωπικού. Η κυβέρνηση αντιλαμβανόταν επίσης αυτή την ανάγκη και κανόνιζε κέντρα κατάρτισης και ινστιτούτα που μεταδίδουν κατάρτιση σε βιομηχανικές σχέσεις. Το 1949, το πρώτο ινστιτούτο βιομηχανικών σχέσεων ξεκίνησε στην Ινδία. Έκτοτε, το Ινδικό Ινστιτούτο Εργασιακών Σχέσεων, το Ινδικό Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού, η Καλκούτα, το Ινδικό Ινστιτούτο Εργασίας, το Ινδικό Ινστιτούτο Εργασιακών Σχέσεων, η Μπανγκαλόρ και πολλά άλλα κέντρα κατάρτισης έχουν τεθεί σε ισχύ. Κατά τη διάρκεια του 1975, η κυβέρνηση της Ινδίας κήρυξε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και προέβη σε αρκετές διοικητικές μεταρρυθμίσεις για την εξάλειψη της δεσμευμένης εργασίας. Στη συνέχεια, το 1978 εισήχθη ένα νομοσχέδιο με τίτλο "Νομοσχέδιο για τις βιομηχανικές σχέσεις". Το 1982, η κυβέρνηση τροποποίησε τη γενική εργατική νομοθεσία, συμπεριλαμβανομένου του νόμου περί εργατικών διαφορών και πολλών άλλων νομοθεσιών σχετικά με την εργασία.

1.5 Ιστορία της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ινδία

Στην Ινδία, η προέλευση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορεί να αποδοθεί στην ανησυχία για την ευημερία των εργαζομένων στο εργοστάσιο κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920. Η Βασιλική Επιτροπή Εργασίας συνέστησε το 1931 το διορισμό αξιωματικών εργασίας προκειμένου να προστατευθούν οι εργαζόμενοι από τα δεινά των θέσεων εργασίας και του χρέους για να ελέγξουν τις διεφθαρμένες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής στην ινδική βιομηχανία, να ενεργήσουν ως εκπρόσωποι της εργασίας και να προωθήσουν μια φιλική διεύθετηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '60 η λειτουργία προσωπικού διευρύνθηκε πέρα από την πτυχή ευημερίας. Τρεις σημαντικοί τομείς πρακτικής,

δηλαδή η ευημερία της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις και η διοίκηση του προσωπικού, αναδείχθηκαν ως συμπληρωματικά τμήματα της διαχείρισης του προσωπικού. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 λόγω της νέας τεχνολογίας και άλλων περιβαλλοντικών αλλαγών, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων έγινε το κύριο ζήτημα.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 έχει υλοποιηθεί ο συντριπτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη βιομηχανία. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της ανθρώπινης πλευράς της οργάνωσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στάδια Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ινδία:

Η έννοια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτυχθεί στα ακόλουθα στάδια:

1. Πρώτο στάδιο-ευημερία εργασίας:

Η μέριμνα για την ευημερία των εργαζομένων στη διαχείριση των επιχειρήσεων υπάρχει εδώ και αιώνες. Η επιχείρηση λειτουργούσε σε μικρή κλίμακα και καθιερώθηκε η τάση των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Ο διαμεσολαβητής διορίστηκε ο οποίος ήταν γνωστός ως υπάλληλος της Εργατικής Πρόνοιας. αυτός ο Λειτουργός Πρόνοιας εργασίας εργάστηκε για τη βελτίωση των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου.

2. Διαχείριση προσωπικού δεύτερου σταδίου:

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η λειτουργία του προσωπικού άρχισε να επεκτείνεται πέρα από την πτυχή της ευημερίας. Οι Εργασιακές Σχέσεις και η Διοίκηση Προσωπικού ενσωματώθηκαν στο αναδυόμενο επάγγελμα που ονομάζεται Διαχείριση Προσωπικού. Ταυτόχρονα, η μαζική ώθηση που δόθηκε στη βαριά βιομηχανία στο πλαίσιο της προγραμματισμένης οικονομικής ανάπτυξης.

3. Διαχείριση Τρίτου Σταδίου-Ανθρώπινου Δυναμικού:

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, μια αλλαγή στον επαγγελματία ήταν ευδιάκριτη. Μετατοπίστηκε από την ανησυχία για την ευημερία στην εστίαση στην αποτελεσματικότητα. Στη δεκαετία του 1980 οι επαγγελματίες άρχισαν να μιλούν για νέες τεχνολογίες, προκλήσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, τη δεκαετία του 1990 η έμφαση στράφηκε στις ανθρώπινες αξίες και την παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων και με αυτό το θέμα η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εξελιχθεί σε ώριμο επάγγελμα.

Περιορισμοί της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ινδία:

Η προσέγγιση HRM βοηθά στη δημιουργία εργασιακής κουλτούρας στον οργανισμό, αλλά έχει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του.

Μερικοί από αυτούς τους περιορισμούς είναι:

1. Πρόσφατη προέλευση:

Η HRM στερείται καθολικής εγκεκριμένης ακαδημαϊκής βάσης, όπως είναι πρόσφατης προέλευσης. Ορίζεται διαφορετικά από τους διαφορετικούς

ανθρώπους. Μερικοί το θεωρούν ως ένα νέο όνομα της διαχείρισης προσωπικού και μερικοί έχουν ονομάσει το παραδοσιακό τμήμα προσωπικού τους ως τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, με το πέρασμα του χρόνου θα αναπτυχθεί μια αποδεκτή προσέγγιση.

2. Έλλειψη υποστήριξης ανώτατης διοίκησης:

Η HRM απαιτεί την υποστήριξη της διαχείρισης ανώτατου επιπέδου. Το HRM μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά μόνο εάν λάβει τη συνεργασία της διοίκησης ανώτατου επιπέδου. Λόγω της θετικής στάσης της ανώτατης διοίκησης, αυτή η εργασία μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου.

3. Ακατάλληλη εφαρμογή:

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά με την αξιολόγηση των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη των πολιτικών και των στρατηγικών στο πλαίσιο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

4. Πρόγραμμα ανεπαρκούς ανάπτυξης:

Το HRM απαιτεί την εφαρμογή διαφόρων προγραμμάτων όπως ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας, η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η παροχή συμβουλών κλπ. Το HRM απαιτεί την ατμόσφαιρα μάθησης στον οργανισμό. Στην πραγματικότητα, τα πραγματικά αποτελέσματα δεν προέρχονται από το HRM, καθώς τα προγράμματα HRM περιορίζονται μόνο στις διαλέξεις των αιθουσών μαθημάτων.

5. Ανεπαρκείς πληροφορίες:

Ορισμένοι οργανισμοί δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό τους. Η HRM δεν μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ελλείψει των απαιτούμενων πληροφοριών και της βάσης δεδομένων. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με τους υπαλλήλους του οργανισμού πριν από την εφαρμογή του συστήματος HRM.

Αναδυόμενοι Ορίζοντες στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ινδία:

Λόγω του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίσουν περισσότερα προβλήματα στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Υπάρχει συνεχής αλλαγή σε κάθε συνιστώσα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή στο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό κ.λπ., με αποτέλεσμα να υπάρχει αλλαγή στη φύση και το πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Ορισμένες από τις σημαντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων:

1. Αύξηση του μεγέθους του εργατικού δυναμικού:

Λόγω της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων και της εμφάνισης πολυεθνικών εταιρειών στη χώρα, ο αριθμός των εργαζομένων που εργάζονται στις επιχειρήσεις έχει επίσης αυξηθεί. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν την πρόκληση της διαχείρισης του νέου και αυξημένου εργατικού δυναμικού που έχει μεγαλύτερη επίγνωση των δικαιωμάτων του.

2. Μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού:

Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αλλάζει επίσης και δημιουργεί τα νέα προβλήματα για τους διαχειριστές ανθρώπινων πόρων. Σήμερα είναι εύκολο να μεταφέρουμε ευκαιρίες εκπαίδευσης και απασχόλησης στις μειονοτικές ομάδες που γίνονται η σημαντική πηγή εργατικού δυναμικού στις οργανώσεις. Ο αριθμός των εργαζόμενων γυναικών αυξάνεται επίσης. Έτσι, οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάσουν όλες αυτές τις αλλαγές κατά τη διαμόρφωση των πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους.

3. Αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης:

Το επίπεδο εκπαίδευσης έχει επίσης αυξηθεί λόγω της τεχνολογικής προόδου και της αύξησης του αριθμού των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι μορφωμένοι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τα δικαιώματά τους και οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να τα εξετάσουν κατά τη διαμόρφωση των πολιτικών για την παρακίνηση των μορφωμένων εργαζομένων.

4. Τεχνολογική πρόοδος:

Λόγω της προόδου της τεχνολογίας, πραγματοποιείται η αυτοματοποίηση και η μηχανοργάνωση των οργανισμών, οι οποίοι καθιστούν την εργασία και τις δεξιότητες των εργαζομένων παρωχημένες. Οι νέες τεχνικές παραγωγής δημιουργούν το πρόβλημα της ανεργίας, το οποίο μπορεί να επιλυθεί με την ορθή αξιολόγηση των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την κατάρτιση των απολυμένων εργαζομένων στις εναλλακτικές θέσεις εργασίας. Αυτά τα προβλήματα καθιστούν το έργο του διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού πιο δύσκολο και περίπλοκο.

5. Αλλαγή πολιτικού περιβάλλοντος:

Η κυβέρνηση εργάζεται για την ευημερία των εργαζομένων και της κοινωνίας. Παρεμβαίνει στην επιχείρηση για να διαφυλάξει τα συμφέροντα των εργαζομένων, των καταναλωτών και της εικόνας. Η συμμετοχή της κυβέρνησης στην επιχείρηση, το εμπόριο και το εμπόριο είχε θέσει πολλές προκλήσεις ενώπιον της διοίκησης.

6. Αλλαγές στο Νομικό Περιβάλλον:

Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβλέψουν τις μελλοντικές αλλαγές στο νομικό περιβάλλον και να προετοιμάσουν τον οργανισμό να τις αντιμετωπίσει χωρίς καμία διακοπή στην καθημερινή εργασία. Είναι καθήκον του διαχειριστή των ανθρώπινων πόρων να ενημερώνεται για τις αλλαγές που συντείνονται στο νομικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί το σύστημα βιομηχανικών σχέσεων.

7. Κινητικότητα επαγγελματικού και τεχνικού εργατικού δυναμικού:

Σήμερα οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα τεχνικά και επαγγελματικά προσόντα, τα οποία απαιτούνται από πολλούς οργανισμούς». Εξαιτίας αυτού, η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού αυξάνεται, γεγονός που αποτελεί τη νέα πρόκληση για τους διαχειριστές ανθρώπινων πόρων.

8. Οργανωτική ανάπτυξη:

Τα επόμενα χρόνια θα γίνουν πολλές αλλαγές από την εταιρεία για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Ως εκ τούτου, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να συμμετέχουν συνεχώς στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αναπτύξουν την εργασιακή κουλτούρα που ευνοεί την οργανωτική ανάπτυξη.

9. Νέα Εργασιακή Ηθική:

Οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αναπτύξουν νέα εργασιακή ηθική για τη θέσπιση και την επιβολή νέων προτύπων εργασίας. Η αλλαγή της εργασιακής δεοντολογίας θα απαιτήσει τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας για την παροχή της πρόκλησης στους εργαζομένους. Θα πρέπει να τους παρέχεται η πολιτική χρόνου ευελιξίας.

10. Αναπτυξιακός Σχεδιασμός:

Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον αναπτυξιακό σχεδιασμό και στην έρευνα για την πρόβλεψη των επιπτώσεων των περιβαλλοντικών αλλαγών στον οργανισμό και τους υπαλλήλους του.

11. Νέες Πολιτικές Προσωπικού:

Θα απαιτηθούν νέες και καλύτερες πολιτικές προσωπικού για το εργατικό δυναμικό του μέλλοντος. Οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να επικεντρωθούν στην αξιολόγηση των επιδόσεων με γνώμονα τον στόχο· προσανατολισμένο στην ανάπτυξη σύστημα κατάρτισης, οικοδόμηση ομάδας, συμμετοχική διαχείριση κ.λπ.

12. Εργασιακές σχέσεις:

Παρόλο που η κυβέρνηση έχει καταβάλει τόσες πολλές προσπάθειες, ωστόσο στο μέτωπο των εργασιακών σχέσεων δεν έχει σημειωθεί μεγάλη βελτίωση. Πολλοί παράγοντες ευθύνονται για τις βιομηχανικές αναταραχές. Τον επόμενο χρόνο, οι διοργανικές αντιπαλότητες θα αυξηθούν περισσότερο και θα δημιουργήσουν πολλά προβλήματα για τους διαχειριστές ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων στο μέλλον θα πρέπει να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις και να αναλάβει νέες ευθύνες. Συνεπώς, οι θέσεις εργασίας των διαχειριστών ανθρώπινων πόρων θα είναι πιο περίπλοκες στο μέλλον. Οι διευθυντές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ως ζωτικά μέσα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.6 Το ιστορικό υπόβαθρο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει στο όνομα διάφορες φορές σε όλη την ιστορία. Η αλλαγή ονόματος οφειλόταν κυρίως στην αλλαγή των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων σε όλη την ιστορία.

Βιομηχανική Ευημερία

Η βιομηχανική ευημερία ήταν η πρώτη μορφή διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM). Το 1833 τα εργοστάσια δήλωσαν ότι πρέπει να υπάρχουν αρσενικοί επιθεωρητές εργοστασίων. Το 1878 ψηφίστηκε νομοθεσία για τη ρύθμιση των ωρών εργασίας για τα παιδιά και τις γυναίκες, έχοντας μια εβδομάδα 60 ωρών. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου άρχισαν να σχηματίζονται συνδικαλιστικές οργανώσεις. Το 1868 πραγματοποιήθηκε η 1η διάσκεψη των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Αυτή ήταν η αρχή των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Το 1913 ο αριθμός των εργαζομένων βιομηχανικής ευημερίας είχε αυξηθεί έτσι πραγματοποιήθηκε ένα συνέδριο που διοργανώθηκε από τον Seebohm Rowntree. Η ένωση εργαζομένων ευημερίας διαμορφώθηκε αργότερα σε ναυλωμένο ίδρυμα του προσωπικού και της ανάπτυξης.

Πρόσληψη και Επιλογή

Όλα ξεκίνησαν όταν ζητήθηκε από τη Μαίρη Γουντ να αρχίσει να εμπλέκει κορίτσια κατά τη διάρκεια του 1ου παγκοσμίου πολέμου. Στον 1ο παγκόσμιο πόλεμο η ανάπτυξη του προσωπικού αυξήθηκε λόγω κυβερνητικών πρωτοβουλιών για την ενθάρρυνση της καλύτερης χρήσης των ανθρώπων. Το 1916 έγινε υποχρεωτικό να υπάρχει ένας εργαζόμενος πρόνοιας σε εκρηκτικά εργοστάσια και ενθαρρύνθηκε σε εργοστάσια πυρομαχικών. Πολλές εργασίες έγιναν σε αυτόν τον τομέα από τις στρατιωτικές δυνάμεις. Οι ένοπλες δυνάμεις επικεντρώθηκαν στο πώς να δοκιμάσουν τις ικανότητες και το IQ μαζί με άλλες έρευνες σε ανθρώπινους παράγοντες στην εργασία. Το 1921 το εθνικό ινστιτούτο ψυχολόγων καθιέρωσε και δημοσίευσε αποτελέσματα μελετών σχετικά με τις δοκιμασίες επιλογής, τις τεχνικές συνεντεύξεων και τις μεθόδους κατάρτισης.

Απόκτηση άλλων δραστηριοτήτων προσωπικού

Κατά τη διάρκεια του 2ου παγκοσμίου πολέμου η εστίαση ήταν στη στρατολόγηση και την επιλογή και αργότερα στην εκπαίδευση, βελτίωση του ηθικού και των κινήτρων· πειθαρχία· την υγεία και την ασφάλεια· κοινές πολιτικές διαβούλευσης και αμοιβών. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να δημιουργηθεί ένα τμήμα προσωπικού με εκπαιδευμένο προσωπικό.

Εργασιακές Σχέσεις

Οι διαβουλεύσεις μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού εξαπλώθηκαν κατά τη διάρκεια του πολέμου. Αυτό σήμαινε ότι τα τμήματα προσωπικού έγιναν υπεύθυνα για την οργάνωση και τη διοίκησή του. Η υγεία και η ασφάλεια και η ανάγκη για ειδικούς έγιναν το επίκεντρο. Η ανάγκη των ειδικών να ασχοληθούν με τις εργασιακές σχέσεις αναγνωρίστηκε έτσι ώστε ο διευθυντής προσωπικού να γίνει εκπρόσωπος του οργανισμού όταν διεξήχθησαν συζητήσεις με συνδικάτα / διαχειριστές καταστημάτων. Στη δεκαετία του 1970 οι εργασιακές σχέσεις ήταν πολύ σημαντικές. Το θερμό κλίμα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ενίσχυσε τη σημασία ενός ειδικού ρόλου στις

διαπραγματεύσεις για τις εργασιακές σχέσεις. Ο διευθυντής προσωπικού είχε την εξουσία να διαπραγματεύεται συμφωνίες σχετικά με τις αμοιβές και άλλα συλλογικά ζητήματα.

Νομοθεσία

Στη δεκαετία του 1970 η εργατική νομοθεσία αυξήθηκε και η λειτουργία του προσωπικού ανέλαβε το ρόλο του ειδικού συμβούλου διασφαλίζοντας ότι οι διευθυντές δεν παραβιάζουν το νόμο και ότι οι υποθέσεις δεν καταλήγουν σε βιομηχανικά δικαστήρια.

Ευελιξία και διαφορετικότητα

Στη δεκαετία του 1990 προέκυψε μια σημαντική τάση όπου οι εργοδότες επεδίωκαν την αύξηση των ευέλικτων ρυθμίσεων κατά τις ώρες εργασίας των εργαζομένων λόγω της αύξησης του αριθμού των συμβάσεων μερικής και προσωρινής απασχόλησης και της εφεύρεσης της εξ αποστάσεως εργασίας. Το εργατικό δυναμικό και τα πρότυπα εργασίας καθίστανται ποικίλα, στα οποία οι παραδοσιακές πρακτικές πρόσληψης είναι άχρηστες. Το 2000, η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου σήμαινε μετάβαση σε μια 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα κοινωνία. Αυτό δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ χάθηκαν θέσεις εργασίας σε παραδοσιακές περιοχές όπως τα καταστήματα. Αυτό σήμαινε αυξημένη δυνατότητα για τους εργαζόμενους να εργάζονται από το σπίτι. Οι οργανισμοί πρέπει να σκεφτούν στρατηγικά τα ζητήματα που εγείρουν αυτές οι εξελίξεις. Ο ρόλος των διαχειριστών HRM θα αλλάξει καθώς συμβαίνουν αλλαγές.

Τεχνολογία πληροφοριών

Ορισμένα συστήματα στα οποία η πληροφορική βοηθά την HRM είναι: Συστήματα ηλεκτρονικής πρόσληψης· On-Line κατάλογος των αιτούντων· Ανάπτυξη στρατηγικών κατάρτισης On-line. Ψυχομετρική εκπαίδευση. Συστήματα μισθοδοσίας. Στοιχεία για την απασχόληση· Διοίκηση προσλήψεων· Οι παραπομπές; Έλεγχοι πριν από την έξοδο από την υπηρεσία. Η πληροφορική βοηθά τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να εκφορτώνουν εργασίες ρουτίνας που θα τους δώσουν περισσότερο χρόνο στην επίλυση σύνθετων εργασιών. Η πληροφορική διασφαλίζει επίσης ότι διατίθεται μεγαλύτερος όγκος πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.

2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απαρτίζει μια στρατηγικής βαρύτητας στη διοίκηση ανθρώπινου συντελεστή. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού συντελεί τόσο ατομικά όσο συλλογικά, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο όρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υποκατέστησε τον όρο Διοίκηση Προσωπικού και αφορά όλες τις διαδικασίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management - HRM) είναι η λειτουργία εκείνη, που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές

σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια, το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψιν τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον κυριότερο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια, ένεκα της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Διότι έχουν πειστεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο μόνος παραγωγικός συντελεστής που δεν αντιγράφεται. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσαρμόζει τον τρόπο που εξασκεί τις λειτουργίες της, σύμφωνα με τις μεταβολές που συντελούνται, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξήσει αφενός την παραγωγικότητά της και αφετέρου την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης είναι αναπόφευκτη, προκειμένου η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει αποδοτικά το σημαντικότερο της πόρο, δηλαδή τον Άνθρωπο. Άλλωστε, μόνο με τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η εξεύρεση μεθόδων, που θα οδηγήσουν σε μείωση του κόστους της αλυσίδας αξίας των παραγόμενων προϊόντων της και κατ' επέκταση, σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας των εκροών της. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει πλέον στρατηγικό ρόλο και συντελεί στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, με τη προβολή του οράματος της επιχείρησης και την υιοθέτησή του από τα στελέχη της. Σκοπός της, δεν είναι μόνο η εκτέλεση επαναλαμβανόμενων λειτουργιών και η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, αλλά η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και η αποτελεσματική λειτουργικότητά της για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δρα προληπτικά, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους και δεν περιορίζεται σε ενέργειες κατασταλτικού χαρακτήρα. Δίνει έμφαση στις επιθυμίες των εργαζομένων, υποκινώντας τους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες, επενδύοντας παράλληλα σ' αυτούς, προκειμένου να αποκτήσει στους κόλπους της τέτοιο ανθρώπινο δυναμικό, που δύσκολα θα μιμηθεί κάποιος ανταγωνιστής. Οι άνθρωποι πόροι επομένως, στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως ένας παραγωγικός συντελεστής υψηλού κόστους, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο θα πρέπει να επενδύει κάθε οργανισμός, αν θέλει να επιβιώσει. Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του

Το διαχειριστικό κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις πρακτικές και τις πολιτικές που χρειάζονται, για τα θέματα προσωπικού. Αναφορικά εδώ κατηγοριοποιούνται η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Το περιεχόμενο αυτών των πρακτικών και πολιτικών διαθέτει:

- Ανάλυση της φύσης της εργασίας του κάθε εργαζομένου

- Σχεδιασμός των αναγκών του εργατικού δυναμικού και προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων
- Επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση εργαζομένων
- Αξιολόγηση των αποδόσεων
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- Παροχή κινήτρων και προσφορών
- Επικοινωνία (συνέντευξη, συμβουλευτική)
- Ίσες ευκαιρίες, ηθική και θετική δράση
- Υγεία, ασφάλεια και ηθική μεταχείριση του εργαζομένου
- Αντιμετώπιση παραπόνων και σχέσεων εργασίας

Σημαντικότητα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για κάθε μάνατζερ

Παρακάτω αναφέρονται τα λάθη που αφορούν στη διαχείριση του προσωπικού και στα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων του:

- Να μην υπάρχει η ίδια απόδοση εργασίας των εργαζομένων
- Λάθος πρόσληψη για τη θέση εργασίας
- Συχνή εναλλαγή προσωπικού
- Καθόλου κίνητρο από τους εργαζομένους
- Πρακτικές διακρίσεις που οδηγούν την επιχείρηση σε δικαστικές αντιπαραθέσεις
- Μη ορθές πρακτικές από την επιχείρηση, σύμφωνα με τους ομοσπονδιακούς νόμους περί ασφαλούς εργασίας
- Να επιτραπεί η έλλειψη εκπαίδευσης να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα
- Εφαρμογή οποιασδήποτε μη δίκαιης πρακτική εργασίας

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού για επιχειρηματίες- Τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής έναντι ανώτερων στελεχών

Η εξουσία αποτελεί το δικαίωμα που έχει κάποιος να λαμβάνει αποφάσεις, να κατευθύνει την εργασία των άλλων και να δίνει εντολές. Η διάκριση που γίνεται από τους μάνατζερ χωρίζεται σε εξουσία πρώτης γραμμής και σε εξουσία επί του προσωπικού. Οι μάνατζερ πρώτης γραμμής είναι υπεύθυνοι στο να δίνουν εντολές. Οι μάνατζερ προσωπικού (ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους, για την εκπλήρωση των εκάστοτε στόχων. Οι μάνατζερ συσχετίζουν αυτούς της πρώτης γραμμής με τη διοίκηση λειτουργιών στις οποίες η επιχείρηση στηρίζει την ύπαρξή της. Οι μάνατζερ προσωπικού είναι προϊστάμενοι σε τμήματα που έχουν συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος ποιότητας.

Η διάκριση αυτή έχει νόημα καθόσον το τμήμα προσωπικού έχει πράγματι ένα συμβουλευτικό ρόλο. Ωστόσο, με την αυστηρή έννοια του όρου, δεν είναι το όνομα του τμήματος που καθορίζει εάν κάποιος είναι μάνατζερ πρώτης γραμμής ή προσωπικού, αλλά η φύση της εξουσίας που έχει. Ο μάνατζερ πρώτης γραμμής δίνει εντολές. Ο μάνατζερ προσωπικού παρέχει συμβουλές. Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι μάνατζερ προσωπικού. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους μάνατζερ πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως προσλήψεις, απολύσεις ή αποζημιώσεις. Όμως, όπως θα δούμε, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής εξακολουθούν να έχουν αρμοδιότητες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

2.1 Πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό

Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό είναι όταν ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στην επέκταση του ρόλου του για την υποστήριξη του οργανισμού στην επιδίωξη της βιωσιμότητας. Στην Πράσινη Ανθρώπινου Δυναμικού, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται για την τόνωση και την υποστήριξη της βιώσιμης χρήσης των πόρων και τη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος. Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό επικεντρώνεται στην ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη διατήρηση όλων των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να καταστήσουν τα μέλη του προσωπικού υποστηρικτικά και αφοσιωμένα σε βιώσιμους στόχους. Οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού στελέχωσης, διαχείρισης και αξιολόγησης επιδόσεων, κατάρτισης και ανάπτυξης, καθώς και εργασιακές σχέσεις ευθυγραμμισμένες με τους στόχους βιωσιμότητας του οργανισμού .

Οι πράσινες πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού κυμαίνονται από την προώθηση φωτοτυπίας διπλής όψης έως τη χρήση δεοντολογικών και δίκαιων πρακτικών. Οι πράσινοι εργοδότες μπορούν να δουν πολλά οφέλη ως αποτέλεσμα της πράσινης εφαρμογής ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της αύξησης των κινήτρων, της δέσμευσης και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο είναι πιθανό να παρουσιάσουν αυξημένη παραγωγικότητα, αλλά είναι επίσης πιθανό να γίνουν πιο πιστοί στον οργανισμό. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγούσε σε μικρότερη εναλλαγή προσωπικού. Η αξία των πράσινων προγραμμάτων για την προώθηση της κοινωνικής ευθύνης αναγνωρίζεται ευρέως και η χρήση του πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσελκύσει εργαζόμενους υψηλής ποιότητας, καθώς μια πράσινη επιχείρηση θεωρείται πιο ελκυστική. Οι πιο αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες και η βελτιωμένη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών προέρχονται επίσης από το πράσινο ανθρώπινο δυναμικό.

Πρώτον, είναι σημαντικό οι πρακτικές και οι διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού να ευθυγραμμίζονται με τους βιώσιμους στόχους. στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι θα αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και τη δέσμευσή τους για βιωσιμότητα. Η στροφή προς βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές εμπλέκει το Ανθρώπινο Δυναμικό σε σημαντικό ρόλο: να κατευθύνει την αλλαγή στον

οργανισμό και να φέρει σε συνεννόηση το Ανθρώπινο Δυναμικό και την ΕΚΕ για τη δημιουργία συνεργειών μεταξύ της στρατηγικής αποστολής του οργανισμού να καταστεί βιώσιμη οργάνωση και να εξοπλίσει όλους τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη για να το εφαρμόσουν στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική. Ο Ανθρώπινος Δυναμικός είναι το κλειδί για τη διατήρηση της βιωσιμότητας στον οργανισμό.

Πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού: μεγάλες και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Ολοένα και περισσότερο οι οργανισμοί αναγνωρίζουν τη σημασία του να γίνονται πράσινοι για την επίτευξη και τη διατήρηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης καθώς και της επιτυχίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης στο ανθρώπινο δυναμικό (που αποτελεί το πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό) έχει καταστεί κρίσιμο στοιχείο για κάθε βιώσιμη επιχείρηση. Ωστόσο, η δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης μπορεί να είναι μια μακρά και μάλλον δύσκολη διαδικασία. Λόγω της πολυπλοκότητάς του, οι οργανισμοί πρέπει να αναμένεται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις και εμπόδια, ιδίως με την εφαρμογή πράσινων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Από την άποψη αυτή, τα εμπόδια φαίνεται να ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθος ενός οργανισμού. Διαπιστώθηκε ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαφέρουν από τις μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά τα εμπόδια στην εφαρμογή του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το μέγεθος ενός οργανισμού, ορισμένα εμπόδια είναι κοινά σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Τα πιο επαναλαμβανόμενα μπορούν να εντοπιστούν σε έλλειψη γνώσης ή κατανόησης των πράσινων πολιτικών και αρχών. Αυτή η αδυναμία θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα σπάνιας και αναποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Θα μπορούσε επίσης να είναι το αποτέλεσμα ανεπαρκούς περιβαλλοντικής κατάρτισης και ευαισθητοποίησης. Ένα άλλο εμπόδιο στις πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι. Οι περιορισμοί αυτοί θα επηρεάσουν άμεσα την ικανότητα υιοθέτησης στοχευμένων πρακτικών και πρωτοβουλιών βιωσιμότητας.

Καθίσταται σαφές ότι οι ΜΜΕ έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα, καθώς είναι πιο ευέλικτες και πολλοί μπορούν να δουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το σημείο πώλησης στους καταναλωτές σε σχέση με το να είναι ηθικές και βιώσιμες. Ωστόσο, οι O'Donohue και Torugsa (2016) υποδηλώνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερες προκλήσεις από τους μεγάλους οργανισμούς, καθώς ενδέχεται να μην διαθέτουν επαρκείς πόρους και μπορεί να έχουν περιορισμένες γνώσεις σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα. Αντίθετα, οι ΜΜΕ έχουν μεγαλύτερη ευελιξία, δεδομένου ότι συχνά βρίσκονται κοντά στο προσωπικό και μπορούν να προσαρμοστούν ενσωματώνοντας περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους. Αυτό μπορεί να εκφραστεί μέσω της επωνυμίας τους ως έχοντας δίκαιο εμπόριο ή πράσινες πρακτικές και χρησιμοποιώντας αυτό ως ξεχωριστό εργαλείο μάρκετινγκ. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα μεγάλων οργανισμών που εφαρμόζουν βιώσιμα αποτελέσματα,

αλλά αυτά είναι συχνότερα εξειδικευμένα προϊόντα παρά ο πυρήνας ή το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Ένα πράσινο σύστημα ανταμοιβής

Οι οργανισμοί θέτουν συστήματα επιβράβευσης για να αναγνωρίζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων τους και να τους παρακινούν να διατηρούν υψηλά πρότυπα παραγωγικότητας ή εξυπηρέτησης. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι χρηματικές, μη χρηματικές και ψυχολογικές. Οι ανταμοιβές γενικά χωρίζονται σε εγγενείς και εξωγενείς:

- Οι εγγενείς ανταμοιβές είναι μη φυσικές, άυλες ανταμοιβές και είναι εσωτερικές για το άτομο. Παραδείγματα: λόγια επαίνου από ηλικιωμένους, εργασία με υψηλότερο επίπεδο ελευθερίας και αυτονομίας, προσωπικά επιτεύγματα και ανάπτυξη και λήψη πιο απαιτητικών καθηκόντων.
- Οι εξωγενείς ανταμοιβές είναι απτές, φυσικές και εξωτερικές για το άτομο. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι σε νομισματική μορφή ή ως άλλες μορφές παροχών (π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο, μειωμένη ή δωρεάν ασφάλιση υγείας, καλύτερο γραφείο κ.λπ.).

Με την αύξηση των πράσινων επιχειρήσεων, τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει επίσης να ευθυγραμμιστούν με τη νέα προσέγγιση. Για παράδειγμα, η παροχή στους υπαλλήλους ελεύθερης πρόσβασης στην εκτύπωση και την αντιγραφή μπορεί να μην συνάδει με μια πράσινη νοοτροπία. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, οι ανταμοιβές και τα κίνητρα στις πράσινες εταιρείες πρέπει να αντικατοπτρίζουν την ολοκληρωμένη βιώσιμη προσέγγιση που υιοθετεί ο οργανισμός. Πρέπει να συνδεθούν με την κουλτούρα του οργανισμού και να διατηρήσουν εννοιολογικά την αλλαγή συμπεριφοράς που προωθεί η επιχείρηση.

Συνοψίζοντας, σήμερα η στρατηγική ανταμοιβής δεν αφορά, ή δεν πρέπει, απλώς να πληρώνει τους εργαζομένους περισσότερο ή να τους προσφέρει φευγαλέες μορφές παροχών. Η έννοια της ανταμοιβής θα πρέπει να επεκταθεί σε σημείο που ένας οργανισμός πρέπει να επανασχεδιάσει την εργασία, ώστε να δώσει στους εργαζομένους την ευκαιρία να αποδώσουν καλά και να βρουν νόημα σε αυτό που κάνουν.

Μια πράσινη ή βιώσιμη επιχείρηση

Χρειάζεται η ύπαρξη βιώσιμης οικονομίας για μια πράσινη κοινωνία. Αυτό σημαίνει δηλαδή ότι θα πρέπει να υπάρχει λιγότερη απαίτηση από τη γη, τους πόρους και την ενέργεια και να προσαρμόζεται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό αποσκοπεί στη διατήρηση στρατηγική αξιοποίηση των διαθέσιμων περιορισμένων φυσικών πόρων. Για παράδειγμα μια πράσινη επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια επιχείρηση που είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον υιοθετώντας ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Η εστίαση αφορά στα πράσινα προϊόντα και την ικανότητα να μην είναι επεμβατικά στο περιβάλλον. Αυτός ο τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας θα αντικατοπτρίζεται στις πολιτικές και τις διαδικασίες του

οργανισμού που αποσκοπούν στη διασφάλιση της ασφάλειας, της υγείας και των κινήτρων των εργαζομένων, των πελατών και των τοπικών κοινοτήτων.

Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί, ωστόσο, να είναι αρκετά στενή, καθώς συχνά δεν λαμβάνει υπόψη την πτυχή της βιωσιμότητας που προέρχεται από την επιχείρηση στο σύνολό της. Όπως αναφέρθηκε εδώ και επιβεβαιώθηκε από τις εθνικές κυβερνήσεις, ως «πράσινο» ορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις στο περιβάλλον ή την υγεία των κατοίκων του. Από βιώσιμη άποψη, είναι ζωτικής σημασίας να διαχειριστούμε όχι μόνο τη φύση των υλικών που απαιτούνται για την πράσινη επιχείρηση, αλλά και τον τρόπο συλλογής, μεταφοράς και εφαρμογής αυτών των υλικών. Δεν είναι μόνο το προϊόν που πρέπει να είναι πράσινο, αλλά ολόκληρη η διαδικασία που πρέπει να είναι βιώσιμη. Εάν μια ανανεώσιμη πηγή (όπως η ξυλεία) πρέπει να αποσταλεί από την άλλη πλευρά του κόσμου, αυτό δεν θα θεωρηθεί βιώσιμο, ακόμη και αν είναι εντελώς πράσινο. Υπό αυτό το πρίσμα, η βιωσιμότητα είναι μια πιο ολιστική έννοια πάντα προσεκτική για το μέλλον. Η σαφής διάκριση μεταξύ αυτών των δύο λέξεων (πράσινων και βιώσιμων), οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται συνώνυμα, θα ενθαρρύνει την HRM να διασφαλίσει ότι η εστίασή τους δεν περιορίζεται σε μια συγκεκριμένη πτυχή και, ταυτόχρονα, θα διευκολύνει τη δημιουργία μιας βιώσιμης πράσινης επιχείρησης.

2.2 Αντίκτυπος της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Συμπεριφορά των Εργαζομένων-Λίβανος

Η στάση των λιβανικών εταιρειών σχετικά με την ευθύνη των πράσινων ανθρώπινων πόρων, επιδιώκοντας να παράσχει απλοϊκές γενικές ενότητες της Πράσινης HRM, σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία μέσω της λήψης ενός μοντέλου δύο λιβανέζικων εταιρειών που εκπροσωπούν διάφορες βιομηχανίες (ένα πανεπιστήμιο και μια τράπεζα).

Ο ρόλος ενός οργανισμού αποκτά μεγαλύτερη σημασία από ποτέ λόγω των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία απευθύνονται τέτοιες οργανώσεις. Όταν η δομή εξουσίας της κοινότητας είναι ιδιαίτερα σεβαστή και η προσέγγιση του οργανισμού γίνεται πιο επικεντρωμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη, οι αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις και οι κοινωνικές προκλήσεις μπορούν να μειωθούν. Αυτές οι αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις και κοινωνικές προκλήσεις είναι άφθονες στον Λίβανο, γεγονός που απαιτεί την αξιολόγηση της ευθύνης των ιδιωτικών εταιρειών του Λιβάνου για την προετοιμασία των εργαζομένων τους για την καταπολέμηση αυτών των προκλήσεων και την έκκληση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η μελέτη αυτή υποστήριξε ότι οι λιβανέζικες ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν πλεονέκτημα κατά την υιοθέτηση υψηλής υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της GHRM, ιδίως παρουσία υπερανταγωνιστών που χαρακτηρίζει πολλές βιομηχανίες. Η πράσινη ευθύνη των λιβανέζικων ιδιωτικών εταιρειών γίνεται αντιληπτή στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της επιτήρησης της για

τη διατήρηση των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός ευγενούς σκοπού για αυτούς.

Ο ρόλος ενός οργανισμού αποκτά μεγαλύτερη έννοια , λόγω των προκλήσεων που επιλύουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία απευθύνονται τέτοιες οργανώσεις. Όταν η δομή εξουσίας της κοινότητας είναι ιδιαίτερα σεβαστή και η προσέγγιση του οργανισμού γίνεται πιο επικεντρωμένη στα ενδιαφερόμενα μέρη, οι αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις και οι κοινωνικές προκλήσεις μπορούν να μειωθούν. Αυτές οι αρνητικές εξωτερικές επιπτώσεις και κοινωνικές προκλήσεις είναι άφθονες στον Λίβανο, γεγονός που απαιτεί την αξιολόγηση της ευθύνης των ιδιωτικών εταιρειών του Λιβάνου για την προετοιμασία των εργαζομένων τους για την καταπολέμηση αυτών των προκλήσεων και την έκκληση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η μελέτη αυτή υποστήριξε ότι οι λιβανέζικες ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν πλεονέκτημα κατά την υιοθέτηση υψηλής υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της Green, ιδίως παρουσία υπερανταγωνιστών που χαρακτηρίζει πολλές βιομηχανίες. Η πράσινη ευθύνη των λιβανέζικων ιδιωτικών εταιρειών γίνεται αντιληπτή στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της επιτήρησης της για τη διατήρηση των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός ευγενούς σκοπού για αυτούς.

Σήμερα, υπάρχει μεγάλη αύξηση στην υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής κοινωνικής διαχείρισης από τον εταιρικό τομέα, καθιστώντας πολύ σημαντικό να ταυτιστούμε με τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, υπάρχει ανάγκη για μια προορατική προσέγγιση της περιβαλλοντικής διαχείρισης σε ολόκληρο τον κόσμο (Gonzalez-Benito, 2006). Μεγάλο ενδιαφέρον έχει δοθεί στον περιβαλλοντισμό παγκοσμίως, είτε προκύπτει από συμφωνίες για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής(Κιότο, 1997; Μπαλί, 2007; Κοπεγγάγη, 2009), ή από τη φτώχεια και την ανεργία που προκύπτουν από τις βιομηχανικές μεταρρυθμίσεις υψηλής . Η συζήτηση που σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές της πράσινης διαχείρισης μπορούν να εφαρμοστούν στον οργανισμό μας οδηγεί να εξετάσουμε την ενσωμάτωση τους σε μεγάλο βαθμό ξεχωριστών βιβλιογραφιών των πρακτικών Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EM) και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM).

Με την πάροδο των ετών, οι ερευνητές συμφωνούν ότι οι πρακτικές HRM έχουν τη δύναμη και την ικανότητα να βελτιώνουν και να διατηρούν την οργανωτική συμπεριφορά.. Η μελέτη εξετάζει επίσης την υπάρχουσα βιβλιογραφία με βάση τις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων και τις οργανωτικές συμπεριφορές, κυρίως σχετικά με τη θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς ιθαγένειας (OCB) λόγω ορισμένων περιορισμών της μελέτης που αποκαλύπτουν το ρόλο που διαδραματίζουν οι πράσινες διαδικασίες HRM στα συστήματα διαχείρισης ανθρώπων.

Διαχείριση Πράσινων Ανθρώπινων Πόρων Ιστορικού και Λογοτεχνίας

Η καθολική επιχορήγηση έχει προκύψει γύρω από την ανάγκη περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών.

Ο εταιρικός τομέας έχει αυξήσει την υιοθέτηση συστημάτων πράσινης διαχείρισης, όπου αυτού του είδους οι πρωτοβουλίες έγιναν ένας σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις που σκέφτονται προς τα εμπρός σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, ένα πολύ πρόσφατο ενδιαφέρον καταβάλλεται στον περιβαλλοντισμό παγκοσμίως, που προκύπτει από τις ειδικές συνθήκες για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής (Κιότο, 1997· Μπαλί, 2007). Επιπλέον, η ανάγκη για προορατική Περιβαλλοντική Διαχείριση αυξήθηκε παγκοσμίως και άρχισε να εξαπλώνεται διεθνώς. Σε απάντηση, μελετητές από συστήματα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, του μάρκετινγκ και πολλών άλλων, έχουν αναλύσει πώς οι διαχειριστικές πρακτικές σε αυτούς τους τομείς μπορούν να συμβάλουν στο περιβάλλον. Εστιάζοντας στη φάση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Coro Strandberg (2009) δηλώνει ότι οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο βοηθώντας τον οργανισμό τους να επιτύχει τους στόχους του να γίνει περιβαλλοντικά υπεύθυνος, πράγμα που μειώνει τις αρνητικές του επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να είναι έγκυροι στην υλοποίηση του στόχου της κοινωνικής ευθύνης, ειδικά αν οι οργανισμοί τους αντιλαμβάνονται την επιτυχή εταιρική κοινωνική ευθύνη και την περιβαλλοντική διαχείριση ως βασική κινητήρια δύναμη της οργανωτικής τους απόδοσης. Όσον αφορά αυτό το ζήτημα, επιδιώκουν να διαχειριστούν τις σχέσεις των εργαζομένων τους με περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο πρέπει να ακολουθήσουν μια αυστηρή κατευθυντήρια στρατηγική για την επίτευξη αυτού του στόχου. Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού που βλέπουν τη σημασία της ενσωμάτωσης των τιμών ΕΜ του σε όλο τον οργανισμό τους και που επιθυμούν να βοηθήσουν την εκτελεστική ομάδα στην ενσωμάτωση της ΕΜ στο DNA της εταιρείας. Πραγματικά, η κατανόηση της συμμετοχής των εργαζομένων δεν είναι απλώς η εντολή του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εντολή του Τ.Α.Δ. να επικοινωνεί και να εφαρμόζει ιδέες, πολιτικές, πολιτιστικές και συμπεριφορικές αλλαγές στους οργανισμούς το καθιστά κεντρικό στοιχείο της επίτευξης, στοχεύοντας τους στόχους ενός οργανισμού να "ενσωματώσει την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε όλα όσα κάνουμε". Ο ΥΕ συμμετέχει στην ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων. Ωστόσο, η συμμετοχή των εργαζομένων σημαίνει συνεχής κοινή ευθύνη. Όσο περισσότερο οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού κατανοούν τη δύναμή τους σε σχέση με την ΕΜ, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητά τους να μεταδίδουν αυτές τις πληροφορίες στους επιχειρηματικούς τους εταίρους προς τους στόχους του οργανισμού για την ενσωμάτωση της ΕΜ σε όλες τις λειτουργίες και το επιχειρηματικό τους μοντέλο.

Επιπλέον, οι ερευνητές συμφώνησαν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπνέονται, να είναι ενδυναμωμένοι και να γνωρίζουν το περιβάλλον προκειμένου να υλοποιούν πρωτοβουλίες πράσινης διαχείρισης. Όσον αφορά το θέμα της περιβαλλοντικής ευθύνης, το πράσινο είναι το πιο όμορφο χρώμα στον κόσμο και είναι το χρώμα της φύσης. Μια βόλτα στη φύση μπορεί τελικά να μας φέρει ευτυχία και ευημερία. Αλλά η σκληρή κατάχρηση των φυσικών πόρων μας έφερε σε ένα σημείο όπου η ύπαρξή μας στον πλανήτη απειλείται με την

υπερθέρμανση του πλανήτη και πολλά άλλα προβλήματα. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι η ισότιμη ενσωμάτωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές αποφάσεις και οι λειτουργίες. Το πράσινο γίνεται ουσιαστικό μέρος αυτής της εξίσωσης και είναι σχετικά εύκολο να διαχειριστεί. Η διαχείριση της ΕΚΕ αφορούσε πάντα την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αυτό σημαίνει τη συμμετοχή των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών σε έναν κοινό σκοπό. Οι διαστάσεις του πλαισίου της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης περιλαμβάνουν τη διαχείριση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, την υγιεινή και την ασφάλειά του στον χώρο εργασίας, καθώς και τη διαχείριση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι εκτιμούν την ποιότητα του αέρα που αναπνέουν, το νερό που πίνουν και τον κοινωνικό και ανθρώπινο κόσμο που αφήνουν στα παιδιά τους, το πράσινο αναδύεται ως κορυφαία προτεραιότητα ΕΚΕ. Η Green HRM έχει ως στόχο να βοηθήσει έναν οργανισμό να υλοποιήσει την ατζέντα του για την περιβαλλοντική διαχείριση, ώστε να μπορέσει να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα και να κερδίσει ανθρώπινα χαμόγελα. Πρόσφατα, το επιδεινούμενο παγκόσμιο περιβάλλον και οι ανθρώπινες αξίες, καθώς και η συνεχιζόμενη εμφάνιση του πράσινου κινήματος, είχαν διαμορφώσει ένα ισχυρό τεχνικών και διοικητικών ειδικευμένων εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία θα αναπτύξει περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και προγράμματα που επικεντρώνονται στην καινοτομία και έχουν πραγματικές διαχειριστικές επιπτώσεις. Το πράσινο κίνημα για την προστασία του περιβάλλοντος ώθησε τις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και προϊόντα που αναφέρονται ως "Πράσινη διαχείριση". Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας, των πολιτικών και των πρακτικών της πράσινης διαχείρισης που ακολουθούνται από ένα HRM για την περιβαλλοντική διαχείριση. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν έναν οργανισμό να υλοποιήσει τη στρατηγική του για τη διαχείριση του περιβάλλοντος, ώστε να μπορέσει να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα και να κερδίσει πιστώσεις άνθρακα.

Το Green HRM είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη των συστημάτων πράσινης διαχείρισης με πρωταρχική αποστολή τη λήψη «πράσινων» εργαλείων για την ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και οικολογικής αντίληψης, προκειμένου να επιτευχθεί αρμονία μεταξύ του εργαζομένου και του περιβάλλοντος. Η Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνει την ανάληψη φιλικών προς το περιβάλλον πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση βιώσιμων πρακτικών και την αύξηση των δεσμεύσεων των εργαζομένων και της εταιρικής βιωσιμότητας. Περιλαμβάνει τη μείωση του κόστους και την αύξηση της συμμετοχής και της διατήρησης των εργαζομένων, γεγονός που, με τη σειρά του, βοηθά τους οργανισμούς να μειώσουν τα αποτυπώματα άνθρακα των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει πρακτικές, όπως η κοινή χρήση αυτοκινήτων, η ανταλλαγή θέσεων εργασίας, η ανακύκλωση, οι εικονικές συνεντεύξεις και η τηλεργασία. Η Επιστημονικότητα που δημιουργείται από την Green HRM μπορεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος και επιτρέπει στους επαγγελματίες του κλάδου να υλοποιήσουν τις

εταιρικές κοινωνικές ευθύνες τους με καλύτερο τρόπο. Το Green HRM περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, τις πρακτικές και τις πολιτικές που εμπλέκονται στην ανάπτυξη, την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος που στοχεύει να κάνει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού πράσινου. Είναι η πλευρά του HRM που στοχεύει στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού και συμβάλει σημαντικά στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Πολλές εταιρείες υιοθετούν μια πιο πράσινη προσέγγιση εντός του οργανισμού τους.

Εξετάζουν δύο βασικά στοιχεία: τις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη διατήρηση του κεφαλαίου της γνώσης. Επιπλέον, βιώνουν ένα θετικό και ευχάριστο αποτέλεσμα σχετικά με τα πρότυπα των σχέσεων των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό έχει επίσης θετική επίδραση στη νοοτροπία των εργαζομένων καθώς αισθάνονται ότι εκτός από τη λειτουργική συμβολή τους στην εργασία, έχουν σημαντική ευθύνη για τη διατήρηση του περιβάλλοντος.

2.3 Παραδείγματα εταιρειών που υιοθέτησαν την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- General Electric’ s: Μεταχειρίζεται έξι τεχνικές σίγμα για τη βελτιστοποίηση των λειτουργιών τους για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων με τρόπο που αυξάνει τη συνολική απόδοση. Ο όρος «έξι σίγμα» έχει αναπτυχθεί ως μέτρο ποιότητας για τις οργανωτικές διαδικασίες (μια «σωστή» επιχείρηση συνήθως έχει σίγμα ίσο με τέσσερα ή υψηλότερο). Επομένως, το κύριο θέμα της πολιτικής ποιότητας 6σ είναι αυτό της εστίασης στη μείωση της μεταβλητότητας των διαδικασιών (Antony, 2006).

- Google: Χρησιμοποιεί πράσινη τεχνική πρόσληψης, καθώς πιστεύει ότι οι περισσότεροι ταλαντούχοι άνθρωποι προσελκύονται εξαιτίας αυτού.

- Infosys: λύση στελέχωσης ηλεκτρονικής πρόσληψης.

- Hewlett Packard: Προγράμματα επιστροφής προϊόντων, πράσινη συσκευασία και ενσωμάτωση σχεδιασμού . Η Πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλο μερίδιο σε οργανωτικές στρατηγικές για την επίτευξη οργανωτικών πράσινων στόχων. Η υλοποίηση πράσινων πρωτοβουλιών είναι δυνατή μόνο μέσω της συμμετοχής και της συμμετοχής των εργαζομένων και αυτό είναι δυνατό μόνο μέσω ισχυρών πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού. Οργανισμοί που είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και την ευημερία τους μέσω πράσινων hrm και πρωτοβουλιών βιωσιμότητας, Οι οργανισμοί έχουν δώσει μεγαλύτερη έμφαση σε τέτοιες πτυχές. Οι οργανισμοί επικεντρώθηκαν κυρίως στην αύξηση της πράσινης ικανότητας, στη μείωση και την εξάλειψη της περιβαλλοντικής βεβήλωσης και στην αποκατάσταση των προϊόντων ανθρώπινου δυναμικού, συνεπώς σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και μικρότερο κόστος.

Το πιο δημοφιλές αποτέλεσμα των πράσινων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού περιελάβανε: ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, τηλεδιάσκεψη και εικονικές συνεντεύξεις, κοινή χρήση διαδρομής, κοινή χρήση εργασίας, ανακύκλωση, τηλεργασία, ηλεκτρονική εκπαίδευση και ανάπτυξη πιο

ενεργειακά αποδοτικών χώρων γραφείων. Με την κοινωνία να γίνεται πιο φιλική προς το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να περιλαμβάνουν πράσινες προτάσεις στο καθημερινό εργασιακό τους περιβάλλον.

Οφέλη που διατίθενται στις Εταιρείες πηγαίνοντας ΠΡΑΣΙΝΑ.

1. Κατά την επιλογή μιας εταιρείας για να εργαστούν, οι αιτούντες φαίνεται να εκτιμούν τις φιλικές προς το περιβάλλον πρωτοβουλίες πολύ περισσότερο από ότι πριν δέκα χρόνια. Έρευνα παρουσιάζει ότι το 81% των συμμετεχόντων στις ΗΠΑ θα προτιμούσε να εργαστεί για μια εταιρεία που έχει καλή φήμη για την περιβαλλοντική ευθύνη. Αυτό δίνει μια σαφή ένδειξη στο Ανθρώπινο Δυναμικό των οργανισμών. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν μια πράσινη στρατηγική μπορούν να βελτιώσουν τη συμμετοχή των υποψηφίων και, ως εκ τούτου, την ποιότητα των ταλέντων, με λιγότερα εργαλεία πρόσληψης.

2. Οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν περισσότερα για ένα προϊόν που είναι υγιέστερο, ασφαλέστερο ή πιο επωφελές για το περιβάλλον, ανεξάρτητα από την κατάσταση της οικονομίας.

3. Προχωρώντας GREEN, οι εταιρείες μπορεί να έχουν πολύ περισσότερα προφίλ από ό,τι είχαν υιοθετήσει πράσινες πρακτικές.

Παραδείγματα πράσινων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετήθηκαν από τις Εταιρείες

- Ομαδοποίηση αυτοκινήτων
- Εργασία από το σπίτι
- Ανακύκλωση
- Δημόσιες συγκοινωνίες
- Αποτυπώματα άνθρακα
- Τηλεδιάσκεψη
- Εργασία χωρίς χαρτί

Οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τις πρωτοβουλίες Του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού των Εταιρειών βοηθούν τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος χωρίς να χάσουν το κορυφαίο ταλέντο τους. Άδειες, μερική απασχόληση κ.λπ., «Πολλοί εργοδότες αναγνωρίζουν τώρα ότι τα πράσινα προγράμματα στον χώρο εργασίας μπορούν να προωθήσουν την κοινωνική ευθύνη μεταξύ των εργαζομένων και να βοηθήσουν στη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων». Το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να παραμείνει βιώσιμος κυρίως μέσω πρωτοβουλιών, όπως η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και η εκτεταμένη κατάρτιση. Η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού έχει πολιτική «Περιβαλλοντικής Ευθύνης». Αυτή η πολιτική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρότρυνση του προσωπικού να υιοθετήσει πράσινα μέτρα, ενσαρκώνοντας έτσι μακροπρόθεσμες αξίες εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων της εταιρείας προς όφελος της Ανθρωπότητας συνολικά.

Σε μια έρευνα στις ΗΠΑ (που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Times) σχετικά με τις πράσινες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετήθηκαν

από τις εταιρείες, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 78% των εταιρειών χρησιμοποιούν διαδικτυακές ή τηλεδιασκέψεις για να μειώσουν τα ταξίδια, το 76% προωθεί τη μείωση της χρήσης χαρτιού και 68 τοις εκατό εφαρμόζουν προγράμματα ευεξίας για την προώθηση της σωστής διατροφής, της σταθερότητας και της υγιεινής διαβίωσης των εργαζομένων. Μεταξύ των εταιρειών που παρέχουν ανταμοιβές σε πράσινες συμπεριφορές για να τους ενθαρρύνουν, το 77 τοις εκατό παρέχει ειδική αναγνώριση εργαζομένων, το 36 τοις εκατό δίνει κίνητρα βραβείων και το 14 τοις εκατό παρέχει μια νομισματική εκ νέου πτέρυγα.

2.4 Ινδικά παραδείγματα

- Ορισμένες εταιρείες ενεργούν, για παράδειγμα επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αγοράσουν μια κούπα καφέ στο καφέ μπαρ τους αντί να χρησιμοποιούν κύπελλα μίας χρήσης και στη συνέχεια να λαμβάνουν 10p από ένα φλιτζάνι καφέ.
- Άλλες διαθέτουν πρόγραμμα ανακύκλωσης «Απόβλητα στον πλούτο» όπου ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να απομονώνουν απόβλητα στους σταθμούς εργασίας τους. Έχουν συνδεθεί με διάφορες ΜΚΟ που το προχωρούν περαιτέρω και το ανακυκλώνουν.
- Ορισμένα νοσοκομεία έχουν την ομάδα ευημερίας ασθενών τους που εξασφαλίζει ότι όλοι οι παιδιατρικοί ασθενείς κοριτσιών είναι προικισμένοι με ένα πράσινο δενδρύλλιο. Αυτό εμπίπτει στην πρωτοβουλία τους για την προστασία του παιδιού κοριτσιών καθώς και της προ-εξυπηρετούμενης φύσης που ονομάζεται "Nanhi Chaon".
- Ορισμένες εταιρείες παρακινούν τους υπαλλήλους τους για τη "Φυτεία δέντρων" στα γενέθλιά τους, ενώ μερικές άλλες οργανώνουν μια επίδειξη ράμπας σε κοινωνικά μασάζ όπως η αποθήκευση δέντρων για να βοηθήσουν το περιβάλλον.
- Ορισμένες εταιρείες δίνουν δωρεάν επαναχρησιμοποιήσιμες σακούλες παντοπωλείου σε πελάτες ή υπαλλήλους.

2.5 Προτάσεις προς το Τ.Α.Δ. για πράσινη νοοτροπία

1. Χρήση του φωτός όσο το δυνατόν λιγότερο: Ο τεχνητός φωτισμός αντιπροσωπεύει το 44% της χρήσης ηλεκτρικής ενέργειας σε κτίρια γραφείων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνηθίζουν να σβήνουν τα φώτα όταν φεύγουν από οποιοδήποτε δωμάτιο για 15 λεπτά ή περισσότερο και να χρησιμοποιούν φυσικό φως όταν είναι εφικτό. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να κάνουν μια πολιτική για την αγορά ενέργειας

2. Μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των υπολογιστών: Οι υπολογιστές στον επιχειρηματικό τομέα σπαταλούν άσκοπα ηλεκτρική ενέργεια αξίας 1 δισεκατομμυρίου δολαρίων ετησίως. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνηθίζουν να απενεργοποιούν τους υπολογιστές τους όταν δεν χρειάζονται.

3. Έξυπνη εκτύπωση : Ο μέσος Ινδός υπάλληλος γραφείου περνάει από 10.000 φύλλα χαρτιού αντιγραφής ετησίως. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνηθίζουν να εκτυπώνουν και στις δύο πλευρές ή να χρησιμοποιούν την πίσω πλευρά παλαιών εγγράφων για φαξ, χαρτί απορριμμάτων ή προσχέδια. Θα πρέπει να αποφεύγουν την έγχρωμη εκτύπωση και να εκτυπώνουν σε πρόχειρη λειτουργία όποτε είναι εφικτό.

4. Χρήση φιλικού προς το περιβάλλον χαρτιού: Οι οργανισμοί θα πρέπει να καταστήσουν πολιτική την αγορά χαρτιού χωρίς χλώριο με υψηλότερο ποσοστό ανακυκλωμένου περιεχομένου μετά τον καταναλωτή. Θα πρέπει επίσης να εξετάσουν το ενδεχόμενο αλλαγής σε ελαφρύτερο απόθεμα χαρτιού ή εναλλακτικών λύσεων από μπαμπού, κάνναβη, οργανικό βαμβάκι ή kenaf. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν δοχεία γραφίτη και μελανιού ανακύκλωσης και να αγοράζουν ανακατασκευασμένα.

5. Χωρίς χαρτί όταν είναι δυνατόν: Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να το κάνουν συνήθεια να σκέφτονται πριν εκτυπώσουν. Οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν μια πολιτική για την ανάρτηση εγχειριδίων υπαλλήλων και παρόμοιου υλικού στο διαδίκτυο, αντί να διανέμουν αντίγραφα εκτύπωσης. Είναι πιο εύκολο να ενημερωθούν με αυτόν τον τρόπο.

6. Αύξηση της ανακύκλωσης: Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνηθίζουν να ανακυκλώνουν όλα όσα συλλέγουν. Περίπου κάθε είδους χαρτί που συναντάται στο γραφείο, συμπεριλαμβανομένου του χαρτιού φαξ, των φακέλων και της ανεπιθύμητης αλληλογραφίας, θα πρέπει να ανακυκλώνεται. Έτσι πρέπει να είναι το παλιό κινητό τηλέφωνο των εργαζομένων, PDA, ή βομβητής κλπ.

7. Φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα: Οι οργανισμοί πρέπει καθιστούν πολιτική την αγορά ειδών γραφείου και επίπλων από ανακυκλωμένα υλικά.

8. Παρακολουθήστε τι (και πώς) τρώνε οι εργαζόμενοι: Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνηθίζουν να φέρνουν τη δική τους κούπα και πιάτα για τα γεύματα που τρώνε στο γραφείο. Θα πρέπει επίσης να παρέχουν επαναχρησιμοποιήσιμα πιάτα, ασημικά και ποτήρια. Θα πρέπει να στραφούν στο Δίκαιο Εμπόριο και τον βιολογικό καφέ και το τσάι και να αγοράσουν όσο το δυνατόν περισσότερα βιολογικά και τοπικά τρόφιμα για πάρτι και άλλες εκδηλώσεις. Παρέχετε φιλτραρισμένο πόσιμο νερό για τη μείωση των αποβλήτων εμφιαλωμένης νερού.

9. Επανεξετάστε τα ταξίδια από την ανώτατη διοίκηση: Ορισμένα γραφεία ενοικίασης προσφέρουν τώρα υβρίδια και άλλα οχήματα υψηλής χιλιομετρίας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να καταστήσουν πολιτική την επένδυση σε βιντεοδιασκέψεις και άλλες τεχνολογικές λύσεις που μπορούν να αναπροσανατολισμούς του αριθμού των ταξιδιών των εργαζομένων.

10. Επανεξετάστε τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι μετακινούνται σε σίγαση: Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνηθίζουν να μετακινούνται με αυτοκίνητο, ποδήλατο ή να μετακινούνται στην εργασία ή/και στις

τηλεπικοινωνίες, όταν είναι δυνατόν. Θα πρέπει επίσης να καταστήσουν πολιτική την ενθάρρυνση της τηλεργασίας και να διευκολύνουν τους υπαλλήλους να λαμβάνουν εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς επιδοτώντας τους ελέγχους των μετακινούμενων, προσφέροντας χώρο στάθμευσης ποδηλάτων ή οργανώνοντας έναν πίνακα σταθμεύσεως.

11. Δημιουργήστε ένα υγιές περιβάλλον γραφείου: Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνηθίζουν να χρησιμοποιούν μη τοξικά προϊόντα καθαρισμού. Θα πρέπει να πάνε για τους χώρους γραφείων να φωτίζουν με φυτά, τα οποία απορροφούν τη ρύπανση στους εσωτερικούς χώρους. Θα πρέπει επίσης να αποφεύγουν τις τοξικές χημικές ουσίες αερίου.

12. Χρήση πράσινων κινήτρων: Κάθε Οργανισμός θα πρέπει να δίνει ένα μικρό φυτό ως κίνητρο στους εργαζομένους κάθε χρόνο. Έτσι, δίνοντας στα μικρά φυτά μπορούν να εκτιμήσουν τους υπαλλήλους καθώς και να έχουν φυτεία έξω από το Οργάνωση. Τα χημικά απορρίμματα θα πρέπει να μειωθούν από τον οργανισμό που θα βοηθήσει στον έλεγχο της ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

13. Εκπλήρωση των Νομικών Υποχρεώσεων: Όλα τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να αποφεύγουν ανεπιθύμητες εκτυπώσεις με τις οποίες μπορεί να μειωθεί η κατανάλωση χαρτιού και θα πρέπει να πηγαίνουν μόνο για τις εκτυπώσεις που είναι υποχρεωτικές για τις νομικές υποχρεώσεις, όπως απαιτείται από τις Αρχές της Κυβέρνησης.

Οι διάφορες πρωτοβουλίες διατήρησης της περιβαλλοντικής της βιωσιμότητας

Το Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό περιλαμβάνει τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα μέσω λιγότερης εκτύπωσης χαρτιού και την αντικατάσταση δράσεων ενίσχυσης των εκπομπών (π.χ. αεροπορικά ταξίδια) υιοθετώντας τεχνολογικές εφαρμογές εποικοδομητικά, όπως τηλεδιάσκεψη, κλήσεις διάσκεψης για συναντήσεις, συνεντεύξεις κλπ.

3. Βιώσιμη Ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Για την επιχειρηματική επιχείρηση, βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μελών της έως σήμερα, προστασία, διατήρηση και ενίσχυση των ανθρώπινων και φυσικών πόρων που θα χρειαστούν στο μέλλον. Αυτός ο ορισμός αποτυπώνει το πνεύμα της έννοιας, όπως προτάθηκε αρχικά από τον Κόσμο Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης και αναγνωρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας επιχειρηματικής επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μερών της. Περιλαμβάνονται μέτοχοι, δανειστές, πελάτες, υπάλληλοι, προμηθευτές και κοινότητες που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του οργανισμού. Τονίζεται επίσης η εξάρτηση των επιχειρήσεων από τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους, φυσικό και οικονομικό κεφάλαιο. Υπογραμμίζεται ότι η οικονομική δραστηριότητα δεν

πρέπει να υποβαθμιστεί ή να καταστρέψει αυτούς τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους.

Ο ορισμός αυτός έχει ως στόχο να βοηθήσει τους διευθυντές επιχειρήσεων να εφαρμόσουν την έννοια της ανάπτυξης στους δικούς τους οργανισμούς. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν μπορεί να επιτευχθεί από μία μόνο επιχείρηση (ή, για το θέμα αυτό, από ολόκληρη την επιχειρηματική κοινότητα) μεμονωμένα. Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι διάχυτη φιλοσοφία στην οποία κάθε συμμετέχων στην παγκόσμια οικονομία (συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών και κυβέρνηση) πρέπει να προσυπογραφεί, αν θέλουμε να καλύψουμε τις σημερινές ανάγκες χωρίς να θέσουμε σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να γνωρίσουν τις δικές τους.

Επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις

Έχει καταστεί κλισέ το ότι τα περιβαλλοντικά προβλήματα είναι σημαντικά, ότι τα οικονομικά και η ανάπτυξη συμβάλλει σε αυτά. Μια κοινή απάντηση είναι η αυστηρότερη περιβαλλοντική ρύθμιση, που συχνά αναστέλλει την ανάπτυξη. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ ενός υγιούς περιβάλλοντος από τη μία πλευρά και υγιή ανάπτυξη από την άλλη. Κατά συνέπεια, οι ευκαιρίες μπορούν να περιοριστούν. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες μορφές ανάπτυξης που είναι τόσο περιβαλλοντικές όσο και κοινωνικά βιώσιμες. Δεν οδηγούν σε συμβιβασμό, αλλά σε ένα βελτιωμένο περιβάλλον, μαζί με την ανάπτυξη που δεν αντλεί το περιβαλλοντικό μας κεφάλαιο.

3.1 Τι είναι η βιώσιμη ανάπτυξη - μια επαναστατική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν αυτά τα ζητήματα.

Οι επιχειρήσεις και οι κοινωνίες μπορούν να βρουν προσεγγίσεις που θα κινηθούν προς την επίτευξη και των τριών στόχων:

- προστασία του περιβάλλοντος,
- κοινωνική ευημερία και
- οικονομική ανάπτυξη - ταυτόχρονα.

Η αειφόρος ανάπτυξη είναι από μόνη της καλή επιχείρηση. Δημιουργεί ευκαιρίες για τους προμηθευτές των «πράσινων καταναλωτών», των προγραμματιστών περιβαλλοντικά ασφαλέστερων υλικών και διαδικασιών, των επιχειρήσεων που επενδύουν στην οικολογική αποτελεσματικότητα, και εκείνων που ασχολούνται με την κοινωνική ευημερία. Αυτών οι επιχειρήσεις θα έχουν γενικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα κερδίσουν τα τοπικά τους την καλή θέληση της κοινότητας και να δουν τις προσπάθειές τους να αντικατοπτρίζονται στην κατώτατη γραμμή.

Πρακτικές εκτιμήσεις

Ενώ οι επιχειρήσεις παραδοσιακά αναζητούν την ακρίβεια και την πρακτικότητα ως βάση για τον σχεδιασμό της προσπάθειας, η βιώσιμη ανάπτυξη είναι μια έννοια που δεν είναι επιδεκτική.

Ορισμός βιωσιμότητας.

Έκθεση Brundtland (Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη): η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη «ικανοποιεί τις ανάγκες των σημερινών γενεών χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες».

3.2 Βασικές αρχές βιωσιμότητας.

- Ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και προστασίας των φυσικών πόρων μέσω της οικονομικής δραστηριότητας.
- Μελέτη των επιπτώσεων στις μελλοντικές γενιές, ώστε να πραγματοποιείται σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων για να μπορούν να αξιοποιηθούν παραγωγικά στο μέλλον μέσω της οικονομικής δραστηριότητας.
- Διαφορετικοί ορισμοί σε διαφορετικές περιοχές της γης (π.χ. Αφρική - Ασία).

Ο ρόλος των επιχειρήσεων στη συμβολή στη βιώσιμη ανάπτυξη παραμένει αόριστος. Ενώ όλες οι επιχειρηματικές επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξή της, στην ικανότητα διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος του τομέα και του οργανισμού. Ορισμένα στελέχη θεωρούν ότι ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι να κερδίζουν χρήματα. Άλλοι αναγνωρίζουν έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο. Δεν υπάρχει συναίνεση μεταξύ των επιχειρηματικών ηγετών ως προς την καλύτερη ισορροπία μεταξύ στενού ιδιοτελούς συμφέροντος και δράσεων που αναλαμβάνονται για το καλό της κοινωνίας. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συνεχώς την ανάγκη να ανταλλάσσουν τι θα ήθελαν να κάνουν και τι "πρέπει" να κάνουν για την επιδίωξη της οικονομικής επιβίωσης.

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, επίσης, συμβιβασμούς κατά την αντιμετώπιση της μετάβασης σε βιώσιμες πρακτικές. Για παράδειγμα, μια χημική εταιρεία της οποίας το εργοστάσιο έχει υπερβολικές απορρίψεις λυμάτων μπορεί να αποφασίζουν να το αντικαταστήσουν με μια πιο αποτελεσματική εγκατάσταση. Αλλά θα πρέπει η εταιρεία να κλείσει την υπάρχουσα μονάδα κατά τη διάρκεια της διετούς ή τριετούς περιόδου κατασκευής και να ζημιωθεί ή εάν συνεχίσει να λειτουργεί τη ρυπογόνο μονάδα παρά το κόστος των προστίμων, οδηγώντας τη σε αρνητικές δημόσιες σχέσεις.

Επιπλέον, πολλοί τομείς βιώσιμης ανάπτυξης παραμένουν τεχνικά διαφορούμενοι, είναι δύσκολο να σχεδιαστεί μια αποτελεσματική πορεία δράσης. Για παράδειγμα, η δασική βιομηχανία έχει δυσκολευτεί να καθορίσει τι συνίσταται βιώσιμη διαχείριση των δασών. Μερικοί κριτικοί πιστεύουν ότι η απλή αντικατάσταση των δέντρων δεν είναι αρκετή, επειδή η συγκομιδή καταστρέφει βιοποικιλότητα του δάσους. Είναι σαφές ότι θα χρειαστεί περισσότερη έρευνα για την επίλυση τέτοιων τεχνικών ζητημάτων. Από μια ευρύτερη προοπτική, ωστόσο, είναι σαφώς προς το συμφέρον των επιχειρήσεων να σε ένα υγιές περιβάλλον και οικονομία. Είναι εξίσου σαφές ότι, σε παγκόσμια βάση, αναπτυσσόμενες και βιώσιμες οικονομίες στις αναπτυσσόμενες χώρες θα αποκτήσουν ευκαιρίες για την επέκταση των αγορών.

Για ορισμένους, η αιφόρος ανάπτυξη και η περιβαλλοντική διαχείριση είναι συνώνυμες. Οι βραχυπρόθεσμες, υγιείς περιβαλλοντικές επιδόσεις είναι πιθανώς ένας λογικός στόχος για τις περισσότερες επιχειρήσεις, με μακροπρόθεσμο στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ωστόσο, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση. Στον ανεπτυγμένο κόσμο, η εστίαση είναι στην περιβαλλοντική διαχείριση, ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες, η ταχεία και βιώσιμη ανάπτυξη είναι υψίστης σημασίας. Η παγκόσμια οικονομία δέχεται αυξανόμενες πιέσεις για να πληρώσει για την αποκατάσταση κατεστραμμένα περιβάλλοντα. Αλλά αυτή η οικονομική μηχανή καλείται να βοηθήσει στην επίλυση άλλων προβλημάτων ταυτόχρονα. Η πρόκληση είναι να επιλυθούν όλα αυτά τα προβλήματα σε βιώσιμο τρόπο, ώστε να δημιουργηθεί συνεχής ανάπτυξη. Παρά τις ασάφειες σχετικά με τους ορισμούς, υπάρχει πλέον ευρεία στήριξη για αναπτυξιακές αρχές εντός της επιχειρηματικής κοινότητας. Ωστόσο, για τη στήριξη αυτή θα είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε και να ανταμείψουμε τις πρωτοβουλίες που λαμβάνονται για να την έννοια στην πραγματικότητα.

Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα

- Υπολογίζει την επιτυχία σύμφωνα με κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες και με τη σωστή διαχείριση των φυσικών πόρων διαμέσου γενεών, με σκοπό να έχουν διαχρονική αξία από γενεά σε γενεά.
- Εξισορροπεί τις ανάγκες. Αν θα επέλθουν κέρδη ή ζημιές, επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του οργανισμού στους ανθρώπους και ρύπανση ή εξάντληση των πόρων.

Η βιώσιμη επιχείρηση

Ο κυριότερος στόχος της βιώσιμης επιχείρησης, μέσα από όλες τις λειτουργίες της, είναι να εσωτερικεύσει τις εξωτερικεύσεις της. Αυτό γίνεται αντισταθμίζοντας τη ζημία με μέτρα περιβαλλοντικής προστασίας και φιλανθρωπίας και καινοτομώντας στην εκτέλεση των συμβατικών λειτουργιών κατά τρόπους που ελαττώνουν ή απαλείφουν τις δυσμενείς επιπτώσεις που παραδοσιακά συσχετίζονται με αυτές τις λειτουργίες.

3.3 Εταιρείες που εφαρμόζουν βιώσιμες πρακτικές

Corporate Knights

Η Corporate Knights, μια εταιρεία μέσων ενημέρωσης και έρευνας έχοντας έδρα στο Τορόντο, δημοσίευσε πρόσφατα τον ετήσιο κατάλογο των πιο βιώσιμων εταιρειών στον κόσμο. Αυτός ο κατάλογος είναι μοναδικός στο ότι λαμβάνει υπόψιν τι πρέπει να κάνουν οι εταιρείες για να αξιοποιήσουν στο έπακρο όχι μόνο για τους περιβαλλοντικούς πόρους, αλλά και για το ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο. Οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσουν το παγκόσμιο περιβάλλον στο σύνολό του, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων που ζουν σε αυτό.

Οι βιώσιμες πρακτικές παρακολουθούνται με διάφορους μετρήσιμους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων περιβαλλοντικών παραγόντων, όπως η ποσότητα ενέργειας και νερού που καταναλώνεται και η ποσότητα εκπομπών και αποβλήτων που παράγονται. Βασικοί ανθρώπινοι παράγοντες περιλαμβάνουν την αναλογία της αποζημίωσης του Διευθύνοντος Συμβούλου με εκείνη των εργαζομένων της εταιρείας, την ασφάλεια και τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, καθώς και την εκπροσώπηση των γυναικών σε διοικητικές και διοικητικές θέσεις. Αυτές οι τέσσερις εταιρείες εργάζονται σκληρά για να φροντίσουν τη Γη και τους πόρους της, μαζί με τους ανθρώπους που κάνουν τις εταιρείες επιτυχημένες.

Biogen

Η Biogen είναι ο κορυφαίος προγραμματιστής θεραπειών για άτομα που πάσχουν από νευρολογικές, αυτοάνοσες και αιματολογικές ασθένειες. Περιβαλλοντικά, η Biogen είναι μια εταιρεία ουδέτερη ως προς τον άνθρακα, πράγμα που σημαίνει ότι έχει εξουδετερώσει αποτελεσματικά τις δραστηριότητες εκπομπής άνθρακα με έργα μείωσης και αντιστάθμισης. Στην κοινότητα, η Biogen στέλνει χιλιάδες πρεσβευτές εργαζομένων για την προώθηση και υποστήριξη προγραμμάτων STEM (επιστήμη, τεχνολογία, μηχανική και μαθηματικά) στα σχολεία και παρέχει δύο κοινοτικά εργαστήρια όπου οι μαθητές γυμνασίου και λυκείου μπορούν να σπουδάσουν σε πραγματικά περιβάλλοντα. Για τους εργαζόμενους, η Biogen απευθύνεται ειδικά σε ταλαντούχες γυναίκες για να τις καθοδηγήσει σε ηγετικούς ρόλους και έχει επεκτείνει τα δίκτυα πόρων ώστε να περιλαμβάνει υπαλλήλους κάθε φανταστικού υποβάθρου. Η Biogen προωθεί μια βιώσιμη ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής για κάθε εργαζόμενο και τώρα περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα διακοπής λειτουργίας στο τέλος του έτους και εκπαιδευτικής άδειας των εργαζομένων.

Adidas

Με δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο, η Γερμανική Adidas είναι ο κατασκευαστής αθλητικού εξοπλισμού Adidas και Reebok. Η γενική της προσέγγιση στη βιωσιμότητα είναι να βρει την ισορροπία μεταξύ των προσδοκιών των μετόχων, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των αναγκών των εργαζομένων της. Η Adidas προσπαθεί να προσφέρει τον

καλύτερο τρόπο ζωής για τους υπαλλήλους της, συμπεριλαμβάνοντας δημιουργικά μοντέλα προγραμματισμού και άδειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να κερδίσουν ευέλικτη άδεια και να έχουν έναν λογαριασμό χρόνου εργασίας διάρκειας ζωής σε τραπεζικό χρόνο για να χρησιμοποιήσουν ως πληρωμένες διακοπές, άδειες ή πρόωρη συνταξιοδότηση. Το μοναδικό γονικό του χώρο συγκέντρωσης επιτρέπει στους γονείς να συνεχίσουν με μερική απασχόληση χωρίς να χάσουν την κατάσταση. Στην πραγματικότητα, ορισμένες τοποθεσίες προσφέρουν νηπιαγωγεία και πλήρως εξοπλισμένα προσωρινά γραφεία που είναι φιλικά προς τα παιδιά.

Kesko

Με έδρα τη Φινλανδία, ο λιανοπωλητής τροφίμων Kesko δραστηριοποιείται σε οκτώ χώρες. Οι στόχοι του προγράμματος ευθύνης του περιλαμβάνουν τις συνθήκες εργασίας, την κοινωνική λογοδοσία, την ασφάλεια των προϊόντων και τον μετριασμό της κλιματικής αλλαγής. Στον κατάλογο δεικτών βιωσιμότητας του 2019, ο Kesko έδειξε συνεχή ανάπτυξη σε κοινοτικές επενδύσεις, όπως ο αθλητισμός νεολαίας, η φροντίδα βετεράνων, η επιστημονική έρευνα και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υγειονομική κάλυψη, γονική άδεια και οι συνταξιοδοτικές παροχές και οι ομαδικές δραστηριότητες αναψυχής ενθαρρύνονται μέσω ενός ειδικού προγράμματος. Συνεχίζει να μειώνει τη συνολική κατανάλωση ενέργειας, να μειώνει τις εκπομπές και να διαχειρίζεται τα απόβλητα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

BMW

Με έδρα τη Γερμανία και με δραστηριότητες σε όλο τον κόσμο, η BMW προσπαθεί να οικοδομήσει κοινωνική δέσμευση σε ολόκληρη την εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων προϊόντων και διαδικασιών. Οι προσπάθειές της για βιωσιμότητα ξεκινούν από τη γραμμή παραγωγής καθώς η BMW προσπαθεί συνεχώς να μειώνει τις εκπομπές των οχημάτων που παράγει και να προσφέρει ηλεκτρικές και υβριδικές επιλογές για τους πελάτες της.

Στο πλαίσιο του οργανισμού, η BMW εργάζεται για να ελαχιστοποιήσει τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον από το 1973, όταν διόρισε έναν από τους πρώτους Υπεύθυνους Περιβάλλοντος στον κόσμο. Για τους εργαζόμενους, η BMW δεσμεύεται για ίσες ευκαιρίες και εργάζεται για να βελτιώσει τις στρατηγικές της για να συμπεριλάβει εργατικό δυναμικό μεγαλύτερων ηλικιών αντί να το αποξενώσει. Η BMW προωθεί ενεργά τις γυναίκες που προχωρούν σε ηγετικές θέσεις και χρησιμοποιεί ευέλικτες θέσεις και προγραμματισμό για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βρουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και σπιτιού.

Αυτές οι τέσσερις εταιρείες έχουν θέσει τη βιωσιμότητα και την τριπλή κατώτατη γραμμή στην κορυφή των επιχειρηματικών τους προτεραιοτήτων. Αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευθύνης μεταξύ των εταιρειών και των ηγετών όσον αφορά τις προσεγγίσεις για τη βιωσιμότητα σε εταιρικό πλαίσιο.

Accor

Η Accor συμμετέχει πλέον στην πρωτοβουλία "Global Tourism Plastics Initiative" του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (UNEP) και έχει θέσει ως στόχο να αποκλείσει όλα τα πλαστικά αντικείμενα μίας χρήσης από τα ξενοδοχεία της μέχρι το τέλος του 2022. Η εν λόγω δράση της Accor αποβλέπει στην ελάττωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στην ενίσχυση των προσπαθειών για την καταπολέμηση της ρύπανσης από πλαστικά των ωκεανών και άλλων φυσικών πόρων, ενώ αποτελεί ένα σημαντικό βήμα τόσο για την παγκόσμια βιομηχανία φιλοξενίας όσο και για τον Όμιλο, ο οποίος παραμένει προσηλωμένος στην αειφόρα δράση εδώ και πολλά χρόνια.

Καλωσορίζοντας περισσότερα από 120 εκατομμύρια επισκέπτες και σερβίροντας πάνω από 200 εκατομμύρια γεύματα κάθε χρόνο, στην ενημέρωση επισημαίνεται ότι η Accor αντιμετωπίζει τον ρόλο της ως υπεύθυνος "εταιρικός πολίτης" πολύ σοβαρά και εργάζεται αδιάκοπα στο πλαίσιο του αειφόρου αναπτυξιακού προγράμματός της εδώ και 25 χρόνια. Επιπροσθέτως της προηγούμενης δέσμευσης του Ομίλου να εξαλείψει τα πλαστικά καλαμάκια, τους αναδευτήρες μίας χρήσης, καθώς και τις μπατονέτες. Η νέα δέσμευση του Ομίλου περιλαμβάνει:

- Την αφαίρεση των ατομικών πλαστικών προϊόντων περιποίησης καθώς και των φλιτζανιών μέχρι το τέλος του 2020.
- Την εξάλειψη όλων των εναπομεινάντων πλαστικών αντικειμένων μίας χρήσης από τα δωμάτια, τους συνεδριακούς χώρους, τα εστιατόρια και τους χώρους αναψυχής (spa, γυμναστήρια κ.λπ.) μέχρι το τέλος του 2022.

Ως πλαστικά μίας χρήσης ορίζονται τα αντικείμενα που χρησιμοποιούνται μόνο μία φορά και στη συνέχεια απορρίπτονται. Για παράδειγμα πλαστικά καλαμάκια, μπατονέτες, αναδευτήρες καφέ, πλαστικά φλιτζάνια, πλαστικές σακούλες για άπλυτα ή για τη συσκευασία επιπλέον μαξιλαριών, πλαστικά μπουκάλια νερού, όλες οι πλαστικές συσκευασίες (για φαγητό, προϊόντα καλωσορίσματος κ.λπ.), πλαστικά πιάτα και σερβίτσια, πλαστικά δώρα και προϊόντα καλωσορίσματος στο δωμάτιο (προϊόντα περιποίησης, παντόφλες, μολύβια κ.ά.), πλαστικές κάρτες δωματίου. Για κάθε πλαστικό αντικείμενο θα προταθούν εναλλακτικές βιώσιμες επιλογές λαμβάνοντας υπόψιν τον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος προκειμένου να εξασφαλιστούν οι καλύτερες δυνατές περιβαλλοντικές επιδόσεις για κάθε λύση που θα εφαρμοστεί στα ξενοδοχεία του Ομίλου.

Καταναλώνοντας περισσότερα από 200 εκατομμύρια πλαστικά αντικείμενα μίας χρήσης κάθε χρόνο, τα ξενοδοχεία της Accor ήδη μειώνουν σημαντικά τον αντίκτυπό τους στο περιβάλλον. Αρκετές μονάδες έχουν αναπτύξει αποτελεσματικές λύσεις επιλέγοντας πιο βιώσιμες εναλλακτικές. Για παράδειγμα: το 94% των ξενοδοχείων της Accor έχει εξαλείψει τη χρήση σε καλαμάκια, μπατονέτες και αναδευτήρες. Η δράση για το υπόλοιπο 6% (το οποίο εντοπίζεται κυρίως στην Κίνα) θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του Μαρτίου του 2020. Το ποσοστό 89% των μονάδων του brand ibis χρησιμοποιεί

δοχεία που ξαναγεμίζουν με προϊόντα περιποίησης, όπως το σαμπουάν. Αυτό σημαίνει ότι 2.087 ξενοδοχεία της οικογένειας ibis έχουν ήδη σταματήσει τη χρήση πλαστικών μίας χρήσης σε αυτά τα προϊόντα. Τα ξενοδοχεία ibis στη Λατινική Αμερική θα ακολουθήσουν την ίδια πρωτοβουλία το τρέχον έτος. Ένα άλλο παράδειγμα των δράσεων των brands της Accor είναι τα νέα πρότυπα κατασκευής και ανακαίνισης που έχει υιοθετήσει η Fairmont. Τα ξενοδοχεία της περιλαμβάνουν ενσωματωμένα φίλτρα νερού στις βρύσες, ώστε να εξαλείψουν πλήρως το εμφιαλωμένο νερό.

Πηγαίνοντας ένα βήμα παρακάτω, το νέο brand της Accor, Greet, δημιουργήθηκε για να απαντήσει στις ανάγκες των επισκεπτών έχοντας στο DNA του μια πλήρως απαλλαγμένη από την πλαστική φιλοσοφία. Στα δωμάτια και στους κοινόχρηστους χώρους των ξενοδοχείων καταγράφεται μηδενικό ποσοστό πλαστικών μίας χρήσης, όπως επίσης και στα σκεύη που χρησιμοποιούνται στο πρωινό με επαναχρησιμοποιούμενα πιάτα για το βούτυρο και τις μαρμελάδες. Μέσα στο 2020 η Accor σχεδιάζει να ανοίξει ακόμα 10 Greet ξενοδοχεία επί ευρωπαϊκού εδάφους.

Επιπλέον, πολλά ξενοδοχεία από το portfolio της Accor με ηγετικά brands παγκοσμίως, όπως το Novotel Paris les Halles, το Novotel Yangon Max στη Μιανμάρ, το Sofitel Bogota, πολλές μονάδες στο Μπαλί και το Λομπόκ στην Ινδονησία και το Ibis Styles São Paulo Anhem έχουν αναλάβει ήδη ανεξάρτητη δράση οδεύοντας προς μια 100% απαλλαγμένη από πλαστικά μίας χρήσης πραγματικότητα.

Όπως επισημαίνεται, ένας εκ των κυριότερων στόχων της Accor, εκτός από το να βρίσκει εναλλακτικές στο πλαστικό και να μειώνει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, είναι να μετατρέψει προς το καλύτερο την κοινή νοοτροπία παγκοσμίως υιοθετώντας τη λογική: μείωση, επανάχρηση και ανακύκλωση. Τα κεντρικά του Ομίλου θα ηγηθούν των καλύτερων πρακτικών και οι ξενοδοχειακές μονάδες θα ενισχύσουν τις τοπικές πρωτοβουλίες τους και τις εναλλακτικές τους για τους επισκέπτες. Η πρωτοβουλία "Global Tourism Plastics Initiative" του Προγράμματος Περιβάλλοντος του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών και του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού σε συνεργασία με το Ίδρυμα Ellen MacArthur, δείχνει τον δρόμο στη μάχη ενάντια στα πλαστικά απορρίμματα και την ρύπανση. Κυβερνήσεις αλλά και επιχειρήσεις, όπως η Accor, δεσμεύονται σε μια σειρά φιλόδοξων στόχων. Θα εργαστούμε για να εξαλείψουμε τα πλαστικά αντικείμενα που δεν χρειαζόμαστε. Καινοτομούμε έτσι ώστε όλα τα πλαστικά που χρειαζόμαστε να σχεδιάζονται για να μπορούν να επαναχρησιμοποιούνται με ασφάλεια, να ανακυκλώνονται ή να κομποστοποιούνται και επαναχρησιμοποιούμε όσα χρειαζόμαστε προκειμένου να μην επιβαρύνουμε το περιβάλλον. Τον Σεπτέμβριο του 2019, η Accor Ολλανδίας έκανε ήδη ένα βήμα προς αυτή την κατεύθυνση υπογράφοντας το "International Tourism Plastic Pledge" του Συνδέσμου MVO - The Netherlands Oils and Fats Industry στοχεύοντας να γίνει το συντομότερο δυνατό μέρος και της παγκόσμιας πρωτοβουλίας "Global Tourism Plastics Initiative".

3.4 Πράσινο Ανθρώπινο Δυναμικό εν μέσω Covid-19

Ο Covid-19 έχει καταστήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό τη σημαντικότερη θέση εργασίας στη βιωσιμότητα

Τέσσερις στους πέντε από το παγκόσμιο εργατικό δυναμικό είναι σε αποκλεισμό λόγω του Covid-19, χωρίς αντιληπτό τέλος. Η παγκόσμια τάξη κατόπιν της πανδημίας χρειάζεται μια οικεία λειτουργία για να συνδέσει την κοινωνική βιωσιμότητα με το ανθρώπινο δυναμικό.

Από τον Ιανουάριο του 2020, ο αντίκτυπος του Covid-19 αποτέλεσε καταλυτικό ρόλο στις οικονομίες του κόσμου. Ήταν τόσο έντονος που έχει ξεδιπλώσει όλα όσα έχουν υποστεί οι εταιρείες και τα εκατομμύρια των εργαζομένων τους σε κύκλους παγκόσμιων κρίσεων. Ακόμη και από μια βιώσιμη επιχειρηματική προοπτική, οι προτεραιότητες της καταπολέμησης των κινδύνων από την κλιματική αλλαγή έχουν αναβληθεί υπό το πρίσμα επειγόντων ζητημάτων – των εργαζομένων με άδεια, της ψηφιακής προσαρμογής και της ωμής επιβίωσης. Καθώς οι CEOs κηρύττουν ότι "ο λαός μας είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά μας" για τους ενδιαφερόμενους παντού, αυξάνεται η πίεση σε αυτούς να λάβουν οδυνηρές αποφάσεις υπό το πρίσμα παρατεταμένων απαγορεύσεων. Και το μόνο άτομο του οποίου ο ρόλος είναι κεντρικός στη διατήρηση αυτών των βασικών περιουσιακών στοιχείων άθικτων, είναι ο επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού.

Το απαραίτητο «S» στην ESG

Στο πλαίσιο αυτό, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών ενσωματώνει παράγοντες ESG (περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διακυβέρνησης) στις επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Σε πρόσφατη έρευνα της McKinsey, το 70 τοις εκατό των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν επίσημη δομή βιωσιμότητας. Οι συνήθειες ύποπτοι για τη διακυβέρνηση της βιωσιμότητας μέχρι πρόσφατα ήταν κυρίως οι CEOs ή το ανώτερο πρόσωπο στον τομέα της χρηματοδότησης, του κινδύνου, των λειτουργιών ή της συνολικής βιωσιμότητας. Για πάρα πολύ καιρό, ο κόσμος της εταιρικής βιωσιμότητας επικεντρώθηκε σε λειτουργίες που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις λειτουργίες και την επιρροή της φήμης. Είναι καιρός να αναγνωριστεί το ανθρώπινο στοιχείο σε όλα αυτά. Ωστόσο, ο Covid-19 έχει δημιουργήσει ένα νέο σύνολο παραγόντων τόσο κρίσιμων στην ατζέντα βιωσιμότητας στο μέλλον - εκείνους των οποίων οι λειτουργίες περιλαμβάνουν την αντιμετώπιση των αναγκών της κοινωνίας.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το T.A.Δ. δεν συμμετείχε στη συζήτηση για τη βιωσιμότητα. Στην πραγματικότητα, τον τελευταίο καιρό, το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει επηρεάσει αρκετές βασικές ημερήσιες διατάξεις που αποτελούν μέρος της υπεύθυνης επιχειρηματικής εντολής, συμπεριλαμβανομένης της διαφορετικότητας των φύλων, των επιχειρηματικών κωδίκων δεοντολογίας κατά των διακρίσεων και της παρενόχλησης και των εργασιακών σχέσεων.

Ωστόσο, στην παγκόσμια τάξη μετά τον Covid-19, στην οποία 195 εκατομμύρια εργαζόμενοι πρόκειται να χάσουν τη δουλειά τους μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2020, ο ρόλος του Επικεφαλής Ανθρώπινου Δυναμικού (CHRO) είναι πιθανό να γίνει ακόμη πιο εμφανής.

Μια εκτεταμένη αντιμετώπιση κρίσεων, έχοντας κατά νου τους ανθρώπους

Βαθμός αλλαγής ρόλου της CHRO

Για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρηθούν, ενώ ελαχιστοποιούνται οι απώλειες θέσεων εργασίας, οι CHROs πρέπει να συνεργαστούν με την υπόλοιπη ανώτερη ηγεσία για να εξετάσουν το ενδεχόμενο αναδιαμόρφωσης των ροών εργασίας, αναδιάταξης ταλέντου ή επανειδίκευσης του προσωπικού για να τους βοηθήσουν να παραμείνουν σχετικοί. Νέες φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές για την εικονική εργασιακή ζωή καταρτίζονται και εισάγονται, ενώ ενδέχεται να θεσπιστούν μελλοντικά μοντέλα εργασίας με γνώμονα την ψηφιοποίηση.

Απαιτείται μεγαλύτερη εκπαίδευση σε όλους τους τομείς. Η κατάρτιση πρέπει να συνεχιστεί –κυρίως ουσιαστικά– καθώς όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο τους τρέχοντες κινδύνους για την υγεία και τα νέα πρωτόκολλα ασφάλειας, αλλά και τους αντίστοιχους ηγετικούς ρόλους τους στην αντιμετώπιση των κινδύνων από διαταραχές στην αλυσίδα εφοδιασμού, τη συνέχεια των επιχειρήσεων και, περαιτέρω, τις απειλές από την κλιματική αλλαγή.

Η πανδημία έχει επίσης επεκτείνει τον ρόλο της CHRO στην επάρκειά της στις εταιρικές σχέσεις. Συχνά θεωρούνται οι διευθυντές σχέσεων της επιχείρησης, οι επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να συνεργάζονται στενά με τους διευθυντές γραμμών για να διασφαλίσουν ότι η οικονομική συμμετοχή και ασφάλεια ενσωματώνονται σε όλους τους βαθμούς και τα αρχεία. Εντός των τοπικών δικαιοδοσιών, η συνεργασία με τις νομικές και ρυθμιστικές ομάδες είναι επίσης απαραίτητη για την άσκηση πιέσεων στις κυβερνήσεις για πολιτικές και κίνητρα που προστατεύουν τις θέσεις εργασίας και τα εισοδήματα των εργαζομένων σε όλες τις αλυσίδες αξίας.

Από την άποψη των επιπτώσεων ενός οργανισμού, η CHRO πρέπει να εργαστεί πέρα από τις δικές της οργανωτικές αρμοδιότητες και με τους υπαλλήλους της αλυσίδας εφοδιασμού τους για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι φτωχοί στις αλυσίδες εφοδιασμού τους –οι πιο ευάλωτες ομάδες των οποίων τα εισοδήματα υπολείπονται του ορίου της φτώχειας– δεν μένουν πίσω.

3.5 Επιπτώσεις μετά τον Covid-19

Πριν από την πανδημία, τα λιτά επιχειρηματικά μοντέλα και μια αυξανόμενη γενιά εργαζομένων που αναζητούν ευελιξία επέτρεψαν την άνθηση

της οικονομίας των gig. Ωστόσο, ο Covid-19 ρίχνει μια καμπύλη μπάλα που έχει οδηγήσει σε αναθέσεις αποξηραμένες, απώλεια εισοδήματος και πολλά άλλα. Τα αναπτυγμένα έθνη μπορεί να έχουν ομάδες πίεσης που βοηθούν στην εξασφάλιση βασικών δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους σε συναυλίες, αλλά ο αναπτυσσόμενος κόσμος, μεγάλο μέρος των οποίων λειτουργεί στην άτυπη οικονομία, θα δει εκατομμύρια με κυριολεκτικά τίποτα να απομένει για να ταΐσει τις οικογένειές τους. Το πώς θα εξελιχθεί αυτό μένει να το δούμε.

Ένα πράγμα είναι σίγουρο, η πανδημία θα μπορούσε να αποδείξει ότι καμία οικονομία gig δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς δεσμεύσεις. Μπορεί όλοι να ενστερνιζόμαστε ευέλικτες δομές εργασίας, αλλά η CHRO πρέπει να διασφαλίσει ίσα δικαιώματα, δίκαιους μισθούς και ασφάλιση υγείας που θα αναδιαμορφώνονται σε συμβάσεις. Και αν κοιτάξουμε περαιτέρω στο μέλλον, όταν η κρίση θα περάσει και κάποια ομαλότητα επιστρέψει, τι θα απαιτηθεί από τη CHRO για να βοηθήσει την ηγεσία της εταιρείας και το εργατικό δυναμικό της να ανακτήσουν το ηθικό και την εμπιστοσύνη;

Η ηθική πυξίδα μιας βιώσιμης επιχείρησης

Για πάρα πολύ καιρό, ο κόσμος της εταιρικής βιωσιμότητας επικεντρώθηκε σε λειτουργίες που σχετίζονται με τα προϊόντα, τις λειτουργίες και την επιρροή της φήμης. Είναι καιρός να αναγνωρίσουμε το ανθρώπινο στοιχείο σε όλα αυτά. Οι ηγέτες που προστατεύουν την ευημερία των εργαζομένων τους και τους δεσμεύουν να κάνουν το επιπλέον μίλι είναι σε θέση να ενσταλάξουν μια ηθική πυξίδα ριζωμένη σε βιώσιμες αξίες. Θέτουν σε εφαρμογή τα κίνητρα έτσι ώστε η σκόπιμη ηγεσία να μεγαλώνει και να ευδοκιμεί στις επιχειρήσεις. Και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι Αρχηγοί Ανθρώπων είναι οι πιο κρίσιμοι ηγέτες βιωσιμότητας που θα μπορούσαμε να έχουμε στις επιχειρήσεις μας σήμερα.

4. Βιώσιμη επιχείρηση μέσω του Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημασία βιώσιμης επιχείρησης

Ο θεμελιώδης ρόλος μιας βιώσιμης επιχείρησης είναι να ωφελήσει την κοινωνία με προϊόντα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Οι επιχειρήσεις αναζητούν μια ισορροπία μεταξύ κόστους και ανταμοιβής. Οι κυβερνήσεις την σημερινή εποχή αναγνωρίζουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων. Η πίεση που ασκείται στην επιχειρηματική κοινότητα, σημαίνει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων γνωρίζουν καλά τις εταιρικές κοινωνικές ευθύνες τους, αναγνωρίζουν ότι οι ενέργειές τους πρέπει να κινηθούν προς περισσότερες πράσινες επιχειρήσεις. Εάν δημιουργούνται συμπεριφορές ως προς το περιβάλλον χωρίς τη σκέψη των επιπτώσεων και

επαναλαμβανόμενης κατάχρησης των φυσικών πόρων χωρίς μακροπρόθεσμη εστίαση, θα διασφαλίζεται η καταστροφή του περιβάλλοντος.

Οι λέξεις "μακροπρόθεσμα" κάνουν την πραγματική διαφορά μεταξύ του να είσαι φιλικός προς το περιβάλλον (δεν είναι επιβλαβής για το περιβάλλον) και του να είσαι βιώσιμος. Κάθε επιχείρηση πρέπει να παρέχει υπηρεσίες ή προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον. Ωστόσο, οι πρακτικές τους θα πρέπει να υπερβαίνουν τη χρήση ανακυκλωμένου χαρτιού ή την κατώτατη γραμμή ενός μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που λέει "μην σκοτώνετε ένα δέντρο". Για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη, η προσέγγισή της πρέπει να σχεδιάζεται στρατηγικά. Οι αρχές της βιωσιμότητας πρέπει να ενσωματώνονται σε κάθε επιχειρηματική απόφαση. Με άλλα λόγια, για να επιτευχθεί το καθεστώς της "βιώσιμης επιχείρησης", η στρατηγική πρέπει να είναι η ανάπτυξη ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού με τη χρήση πολιτιστικών, διαρθρωτικών τεχνικών και τεχνικών προσωπικού.

Fast fashion

Στο πλαίσιο της παγκόσμιας βιομηχανίας μόδας, γνωστή για την έμπνευση της πασαρέλας και τις τάσεις που εμπνέονται από διασημότητες, η βιομηχανία της γρήγορης μόδας έχει καταλάβει τον κόσμο από τη θύελλα. Η παραγωγή της μόδας βασιζόταν σε τέσσερις ετήσιες εποχές, αλλά αυτό έχει αλλάξει σε μια συνεχή απώλεια 52 εβδομάδων. Αυτό είναι ιδανικό για τους καταναλωτές που θέλουν φθηνότερα ρούχα με αισθητική σχεδιασμού και να είναι στην τάση. Αλλά παράγοντες όπως το πού, πώς και πότε παράγονται ενδύματα και παπούτσια μόδας, επηρεάζουν τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Έχει σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες πληρούν τα πρότυπα κοινωνικής ευθύνης και μειώνουν τον αντίκτυπό τους στον πλανήτη.

Σχέση της βιομηχανίας της μόδας με το Τ.Α.Δ.

Η βιομηχανία της μόδας εγείρει μια σειρά σύνθετων ζητημάτων σχετικά με τις ανθρώπινες και περιβαλλοντικές βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές. Η βιομηχανία της μόδας συχνά βασίζεται σε ένα κυρίως γυναικείο εργατικό δυναμικό στις αναπτυσσόμενες χώρες για να κάνει τα ενδύματα και τα παπούτσια μόδας που πωλούν σε όλο τον κόσμο. Οι παγκόσμιες μάρκες μόδας επενδύουν στην οικοδόμηση της αναγνώρισης της μάρκας και της φήμης τους, αλλά τα περιστατικά των συνθηκών των χαμηλόμισθων εργοστασίων και της υποβάθμισης του περιβάλλοντος δεν είναι ασυνήθιστα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να σκεφτούμε πώς η βιομηχανία της μόδας μπορεί να γίνει ηθική και βιώσιμη.

4.1 Αλλαγή νοοτροπίας - η ανάγκη να υπάρχει πράσινη σκέψη

Η αναγνώριση της ανάγκης να γίνει βιώσιμη η επιχείρηση αποτελεί ένα βήμα, αλλά το να γίνει πράσινη είναι τελείως διαφορετικό θέμα. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να ενστερνίζεται τη βιωσιμότητα μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τον τομέα της βιομηχανίας, το μέγεθος του οργανισμού

και τους επιχειρηματικούς στόχους. Δεν είναι απροσδόκητο το γεγονός ότι, για πολλούς επιχειρηματίες, ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι να αποκομίσει κέρδη. Κατά συνέπεια, το πράσινο μπορεί να φαίνεται πολύ δαπανηρό και χρονοβόρο. Ως αποτέλεσμα, το να είσαι βιώσιμος, παίζοντας έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο, μπορεί να είναι μια μάλλον τρομακτική έννοια. Δεν έχει ακόμη επιτευχθεί συναίνεση για την τέλεια ισορροπία μεταξύ ιδιοτελούς και κοινωνικής ευθύνης. Πολλές εταιρείες διεξάγουν μια συνεχή μάχη μεταξύ αυτών που επιθυμούν να κάνουν και του τι πρέπει να κάνουν για να επιβιώσουν οικονομικά. Ωστόσο, αυτό που εξακολουθεί να υποτιμάται είναι το γεγονός ότι το πράσινο φέρνει επίσης πολλά οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως:

- τη δημιουργία νέων αγορών
- μείωση του κόστους (π.χ. ενέργεια ή απόβλητα)
- την προσέλκυση νέων ταλέντων εργαζομένων, και
- την ανάπτυξη νέων σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ασφαλώς, η πράσινη λειτουργία μπορεί επίσης να συνεπάγεται με τη διατάραξη των αγορών και τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών μοντέλων και των συναφών πρακτικών της βιομηχανίας. Απαιτεί μια βαθιά αλλαγή στην επιχειρηματική νοοτροπία και μια πλήρη αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου, προκειμένου να δημιουργηθεί και να συμβάλει σε ένα καλύτερο περιβάλλον και κοινωνία.

Η βιωσιμότητα δεν πρέπει να θεωρείται ως ασταθής τάση, αλλά ως ένας τρόπος για να παραμείνουμε επιτυχημένοι στη σημερινή οικονομία. Ευτυχώς, αυτό αντικατοπτρίζεται επίσης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς - όλο και περισσότεροι καταναλωτές στρέφονται σε πράσινες εναλλακτικές λύσεις. Κατά συνέπεια, περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται οικολογικές και είναι πρόθυμες να ενσωματώσουν αυτή τη νέα νοοτροπία στις πολιτικές και τις διαδικασίες τους για να ακολουθήσουν τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η ανάγκη να αποκτήσει κάποιος πράσινη φιλοσοφία δεν συνεπάγεται απαραίτητα με τη δημιουργία νέων συστημάτων διαχείρισης, αλλά μάλλον με τροποποιήσεις συστημάτων, πρακτικών και διαδικασιών στο πλαίσιο ενός νέου πολιτιστικού και κοινωνικού προσανατολισμού. Η επιταχυνόμενη βιωσιμότητα έχει επισημανθεί ως «μελλοντικό μοντέλο» από την Αυστραλιανή Ένωση Μετόχων, καθώς εφαρμόζει κοινωνικές τεχνολογίες για την ανάπτυξη οργανωτικής μάθησης και αλλαγής για να βοηθήσει τους οργανισμούς να γίνουν πιο βιώσιμοι. Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν και να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν την αλλαγή στην οργάνωσή τους για να επιτύχουν πιο πράσινες πρακτικές.

4.2 Εμπόδια μετάβασης σε μια βιώσιμη οργάνωση

Τα κοινά εμπόδια στην αλλαγή προς τη βιωσιμότητα περιλαμβάνουν:

- Ανταγωνιστικές προτεραιότητες των διαχειριστών - το κέρδος και η ανάπτυξη που θέτουν ως προτεραιότητα έναντι του περιβάλλοντος και του ανθρώπινου κεφαλαίου
 - Οργανωτικά συστήματα που δεν είναι σε καμία βάση για τη διαχείριση της εργασίας
 - Έλλειψη κεφαλαίου για επενδύσεις σε νέους τρόπους σχεδιασμού και διαχείρισης των λειτουργιών
 - Η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι ανοικτή σε νέες ιδέες και καινοτομία
 - Αδυναμία να καταστεί δυνατή η αυτονομία των εργαζομένων
 - Υψηλή εναλλαγή προσωπικού και κυνισμός ως προς το αν ο οργανισμός θέλει πραγματικά να αλλάξει
 - Ανώτερη ηγετική ομάδα που δεν ηγείται της αλλαγής ή δεν δεσμεύεται να αλλάξει
 - Ελάχιστη αναγνώριση των ζητημάτων βιωσιμότητας στις παγκόσμιες επιχειρηματικές αλυσίδες εφοδιασμού (έως και το 80% του εταιρικού αποτυπώματος άνθρακα βρίσκεται στην αλυσίδα εφοδιασμού)
 - Μη αναγνώριση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των κοινωνικών ζητημάτων που συνδέονται με τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού (τα ανθρώπινα δικαιώματα και τα κοινωνικά ζητήματα θα επηρεάσουν την εταιρική φήμη και θα επηρεάσουν αρνητικά την ανθρώπινη βιωσιμότητα στον οργανισμό)
 - Ανεπαρκή συστήματα διαχείρισης πληροφοριών
 - Αποτυχία τήρησης των τεχνολογικών καινοτομιών
 - Μη δυνατότητα δημιουργίας εταιρικών σχέσεων με την κοινωνία των πολιτών για την αντιμετώπιση δεοντολογικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.
 - Οι οικονομικές και χρηματοπιστωτικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων επισκιάζουν τα θέματα ανθρώπινης βιωσιμότητας.
 - Μαζί με τα εμπόδια στην αλλαγή είναι η ανάγκη διαχείρισης του κινδύνου, ο οποίος μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντική κινητήρια δύναμη αλλαγής.

Πολλοί διευθυντές δέχονται συνεχείς πιέσεις για τη μείωση του κόστους και των κινδύνων που συνδέονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, η μη συμμόρφωση με την κυβερνητική ρύθμιση μπορεί να είναι δαπανηρή, ωστόσο, το κόστος των προστίμων μπορεί να είναι μικρό σε σύγκριση με τις αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη του οργανισμού. Άλλοι κίνδυνοι που υπάρχουν όταν μια εταιρεία συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με φυσικές καταστροφές ή παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού. Για παράδειγμα, η καταστροφή του Rana Plaza το 2012 είχε σημαντικές επιπτώσεις στον κίνδυνο για πολλές παγκόσμιες μάρκες μόδας. Οι καταστροφές που προκαλούν τραγικά απώλειες ανθρώπινων ζωών μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο τρόπο τους καταναλωτές και τις προσδοκίες της κοινωνίας για το τι πρέπει να κάνουν οι εταιρείες για να αποφύγουν να βλάψουν

τους ανθρώπους και τον πλανήτη. Η ηθική υπόθεση κατά των εμπορικών σημάτων μπορεί να καταλήξει να κοστίζει σε μια επιχείρηση μεγαλύτερη ζημιά στη φήμη.

Η ευρύτερη σκέψη γύρω από το τι κάνει μια επιχείρηση βιώσιμη και ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα προς την κατανόηση του τι ωθεί τις επιχειρήσεις να αλλάξουν. Τα κίνητρα για τις επιχειρήσεις που γίνονται βιώσιμα κινούνται πέρα από το να είναι καλά για τον πλανήτη μας για να συμπεριλάβουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δίνουν την υψηλότερη αξία στο ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Πολλές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τώρα ότι η βιώσιμη πρακτική είναι καλή για τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη - οικοδομεί εμπιστοσύνη μεταξύ των καταναλωτών και εκτιμά τους ανθρώπους.

Να γίνει μια βιώσιμη επιχείρηση

Το να γίνει μια πραγματικά βιώσιμη επιχείρηση είναι μια μακρά διαδικασία με τελικό στόχο την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον και τους κατοίκους του. Η πρόκληση σε αυτή τη διαδικασία είναι να υιοθετηθεί μια μακροπρόθεσμη εστίαση για την επίτευξη θετικής κοινωνικής αλλαγής. Κάθε επιχείρηση πρέπει να αναλάβει μια διαρκή δέσμευση στις «πράσινες» αρχές λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τον πλούτο και την αφοσίωση των δικών της εργαζομένων, αλλά και των τοπικών κοινοτήτων και πελατών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτείται μια δομημένη και καλά ανεπτυγμένη προσέγγιση. Έχοντας αυτό κατά νου, ορισμένοι ηγέτες από βιώσιμες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει μια λίστα με τις 10 κύριες πρωτοβουλίες που απαιτούνται για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός βιώσιμου μέλλοντος. Άλλοι θεωρούν ότι το να γίνουν πραγματικά βιώσιμοι είναι το αποτέλεσμα έξι βημάτων. Ανεξάρτητα από τον αριθμό των βημάτων και τις διαφορές τους, κυρίως το αναπόφευκτο γεγονός ότι η βιωσιμότητα απαιτεί επιχειρηματική δέσμευση για μια σειρά τακτικών βημάτων στο πλαίσιο μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής. Αυτά τα τακτικά βήματα δημιουργούν μια συνέχεια της βιωσιμότητας που πηγαινει από την αποδοχή της αλλαγής - που αντικατοπτρίζεται σε καλύτερες και πιο ολοκληρωμένες δημόσιες πολιτικές - στη δημιουργία προτάσεων αξίας που πρέπει να μοιραστούν από κάθε ενδιαφερόμενο μέσω μιας πραγματικής «δέσμευσης των ανθρώπων». Αυτή η δέσμευση πρέπει επίσης να ενισχυθεί με έναν συνεχιζόμενο αμφίδρομο διάλογο για την υπεύθυνη κατανάλωση μεταξύ οργανώσεων και καταναλωτών.

Εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών: προσέγγιση σε πολλαπλά στάδια

Αυτό που προέκυψε από προηγούμενα βήματα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να γίνουν βιώσιμες είναι η σημασία της προθυμίας να αλλάξουν νοοτροπία για τη δημιουργία μιας πράσινης στρατηγικής.

Η αλλαγή δεν είναι ποτέ εύκολη, οι Hitchcock και Willard (2010) τονίζουν τη σημασία της ύπαρξης ενός λεπτομερούς σχεδίου αλλαγής για την καθοδήγηση του οργανισμού στη διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τρόπους για

να διατηρήσετε τη διαδικασία σε καλό δρόμο, να ξεπεράσετε την αντίσταση και να βρείτε τους Ήρωες βιωσιμότητας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με την έρευνα και τον σχεδιασμό, μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό στην πορεία του προς τη βιωσιμότητα.

Χωρίς μια στρατηγική αλλαγής, είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να πλοηγηθούν στα βήματα και να εφαρμόσουν τη διαδικασία βιωσιμότητας. Από την άποψη αυτή, η βιβλιογραφία ενισχύει αυτή τη στρατηγική προσέγγιση εντοπίζοντας διάφορα στάδια του ταξιδιού. Οι Benn et al. (2014) συζητούν τρεις φάσεις βιωσιμότητας, οι Dunphy, Griffiths και Benn (2007) συζητούν έξι στάδια βιωσιμότητας και άλλοι συγγραφείς αναφέρονται σε διάφορα βήματα που απαιτούνται για να γίνουν βιώσιμες οι επιχειρήσεις. Συνήθως ξεκινούν με τη μη συμμόρφωση από τη μία πλευρά μέσω μιας πλήρως βιώσιμης επιχείρησης από την άλλη.

4.3 Στάδια Βιωσιμότητας

Τα τέσσερα στάδια της βιωσιμότητας :

Στάδιο 1: Μη συμμορφούμενο

Συμβαίνει όταν ένας οργανισμός έχει ελάχιστη επίγνωση της βιωσιμότητας και αναγκάζεται από την κυβέρνηση και τις ανθρωπιστικές οργανώσεις να συμμορφώνονται με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νόμους. Μόλις διορθωθούν οι συμπεριφορές και οι πρακτικές αυτών των οργανισμών μπορούν να ταξινομηθούν ως συμβατές.

Στάδιο 2: Συμμορφούμενο

Αν και τεχνικά συμμορφούμενοι, σε αυτό το στάδιο εξακολουθεί να είναι δύσκολο να θεωρηθούν αυτοί οι οργανισμοί ως βιώσιμες επιχειρήσεις. Κύριος στόχος τους είναι να αποφύγουν τυχόν πιθανά πρόστιμα ή πρόσθετους φόρους. Η εκπλήρωση των ελάχιστων νομικών απαιτήσεων όσον αφορά το περιβάλλον και την κοινωνία είναι το επίκεντρο της HRM τους.

Αυτά τα δύο πρώτα στάδια μπορούν επίσης να οριστούν ως "κοινωνικές υποχρεώσεις" που κάθε οργανισμός πρέπει να γεμίσει πλήρως.

Στάδιο 3: Κοινωνική ανταπόκριση

Οι οργανισμοί υπερβαίνουν τη συμμόρφωση και αρχίζουν να αναγνωρίζουν ότι επιθυμούν να φροντίσουν το περιβάλλον και τους ανθρώπους που ζουν σε αυτό. Μπορούν να προσαρμόζουν τη δήλωση αποστολής τους, ώστε να περιλαμβάνει μια τέτοια δήλωση. Αυτό το στάδιο αντιπροσωπεύει την προθυμία ενός οργανισμού να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να ασχοληθεί με τις τοπικές κοινότητες, την υγεία και το περιβάλλον. Ωστόσο, αυτή η επιθυμία εξακολουθεί να συνδέεται με την ευκαιριακή έννοια της επιχειρηματικής υπόθεσης με τη βιωσιμότητα μέσω της αύξησης του κέρδους του οργανισμού. Πολύ συχνά, ο λόγος για να ανταποκρίνονται κοινωνικά είναι να βελτιώσουν τη φήμη και την αξία της μάρκας τους. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και οι κοινωνικές δράσεις του οργανισμού διέπονται από τους κοινωνικούς κανόνες και τις ανάγκες του οργανισμού.

Στάδιο 4: Υπεύθυνα βιώσιμο

Σε αυτό το επίπεδο η βιωσιμότητα ενσωματώνεται πλήρως στην εταιρική στρατηγική. Όλες οι πρακτικές HRM επικεντρώνονται στη διαχείριση ενός βιώσιμου μέλλοντος, ενεργώντας πάντα με τρόπους που είναι καλοί για την κοινωνία. Μια μακροπρόθεσμη εστίαση και μια ηθική επιταγή να κάνουμε πράγματα που κάνουν την κοινωνία καλύτερη είναι αυτά που διαμορφώνουν την εταιρική στρατηγική και τις πρακτικές HRM της. Αυτό το στάδιο ενσωματώνει το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο ενός οργανισμού και επιδιώκει να έχει θετική επίδραση στη βιομηχανία, την πολιτική και την κοινωνία.

Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στις βιώσιμες επιχειρήσεις

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη του οργανισμού, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη διαχείριση της εταιρικής διακυβέρνησης και για δεοντολογικά ζητήματα, πέραν των οικονομικών επιδόσεων και την υποστήριξη της ευθυγράμμισης της μελλοντικής κατεύθυνσης και του οράματος του οργανισμού για νέους τρόπους λειτουργίας.

Οι δεοντολογικές εκτιμήσεις σχετικά με τον ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού

Αποτελούν σημαντικό ρόλο, διότι η εστίαση στη μέγιστη δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να τους επηρεάσει αρνητικά όσον αφορά τη λιγότερη ασφάλεια και τις πιο επισφαλείς ρυθμίσεις εργασίας. Η μείωση της εκπροσώπησης των εργαζομένων μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων και οι αλλαγές γύρω από το παγκοσμιοποιημένο εμπόριο, την εξωτερική ανάθεση και την απασχόληση σημαίνουν ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει άμεσο αντίκτυπο στην κοινωνία.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει τη δυνατότητα να είναι η ηθική πυξίδα του οργανισμού, προωθώντας πολιτικές και πρακτικές που είναι βιώσιμες για τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Ενώ αυτοί οι στόχοι δεν είναι εύκολο να επιτευχθούν, το HRM μπορεί να διευκολύνει το διάλογο μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων, καθώς και να συμβάλει στην αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας, όπως έχει αποδειχθεί επαρκώς τα τελευταία 20 χρόνια έρευνας.

Ο στρατηγικός ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέει ηθικές αρχές, λειτουργίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και Ανθρώπινου Δυναμικού, δημιουργώντας ένα χάρτη για τη βιωσιμότητα. Το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να χρησιμοποιήσει «καθημερινά εργαλεία» για την υποστήριξη και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας, όπως:

- Τεχνικές δέσμευσης, εστιασμένες σε ένα ανοιχτό και διαφανές στυλ επικοινωνίας
- Θεωρίες κινήτρων, βασισμένες σε εξωγενείς και εγγενείς αξίες
- Εμπνέοντας τακτικές συναντήσεις, σύμφωνα με τις αρχές του σεβασμού και της κατανόησης
- Εφαρμογή αναλυτικής ικανότητας επανεξέτασης λειτουργιών για την καλύτερη ευθυγράμμισή τους με το πού πρέπει να κατευθυνθεί ο οργανισμός.

Αυτές οι ανθρωποκεντρικές δεξιότητες είναι ακόμη πιο σημαντικές στην περίπτωση μιας βιώσιμης επιχείρησης. Στόχος εδώ είναι η δημιουργία ενός

αρμονικού περιβάλλοντος που θα επικεντρώνεται με βιώσιμο τρόπο όχι μόνο στους οικονομικούς παράγοντες ,αλλά και στους ανθρώπινους πόρους και τη σχέση τους με το περιβάλλον. Αυτό είναι δυνατό μέσω της προώθησης διαφανών επικοινωνιών και πρακτικών, όπως η συζήτηση με τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και μιας καλά αναπτυγμένης βιώσιμης ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού που επανεξετάζει τακτικά τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση με τις αρχές της βιωσιμότητας.

Οι τακτικές συναντήσεις, μαζί με την ανάπτυξη στρατηγικής ικανότητας ανθρώπινου δυναμικού, που πρέπει να είναι καλά ευθυγραμμισμένες με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, αποτελούν συνταγή για υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων και οργανωτικές επιδόσεις.

Η βιωσιμότητα ως κίνητρο των εργαζομένων

Η βιωσιμότητα και τα κίνητρα είναι δύο έννοιες που βρίσκονται συνήθως μαζί, ειδικά όταν παρακινούν τους δικούς σας υπαλλήλους. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς να βρουν τους καλύτερους τρόπους για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους προς την ενεργό συμμετοχή σε βιώσιμες πρωτοβουλίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως κρίσιμοι παράγοντες στην προώθηση της βιωσιμότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην υλοποίηση πρωτοβουλιών, καθώς και στη συμβολή με ιδέες και ανατροφοδότηση. Για πολλούς εργοδότες, η πειθώ και η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μια αποστολή που πρέπει να επιτευχθεί προκειμένου να επιτευχθεί ή/και να διατηρηθεί η επιχειρηματική επιτυχία. Δηλαδή, η επιχείρηση θέλει οι εργαζόμενοι να εργάζονται για τον πράσινο σκοπό, όχι εναντίον του. Αλλά τι γίνεται αν, αντί να χρειάζεται να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, στην πραγματικότητα παρακινούνται μόνο εάν η εταιρεία είναι βιώσιμη και σκέφτεται πράσινα; Οι πράσινες προσεγγίσεις γίνονται όλο και πιο ελκυστικές και πολλοί άνθρωποι σήμερα θέλουν να εργαστούν για οργανισμούς που κάνουν περισσότερο καλό παρά κακό. Η φήμη της εταιρείας σίγουρα βελτιώνεται από την πράσινη προσέγγιση, όταν αγκαλιάζεται. Έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έχουν ένα ενισχυμένο αίσθημα υπερηφάνειας και ικανοποίησης λόγω της εργασίας τους για έναν θαυμαστό και αναγνωρισμένο οργανισμό.

Μια πράσινη νοοτροπία για τις επιχειρήσεις παρακινεί τους εργαζόμενους καθώς αισθάνονται πιο μελετημένοι και σεβαστοί. Το σκεπτικό είναι ότι οι βιώσιμες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται περισσότερο για την ευημερία των ανθρώπων τους σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Μια συνολική αίσθηση ολοκλήρωσης είναι επίσης κοινή μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται για τους πράσινους εργοδότες. Αυτό οφείλεται στην εκτίμηση ότι ο οργανισμός δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στο κέρδος ,αλλά και σε πρακτικές που έχουν θετικό αντίκτυπο σε άλλους. Αφενός, το φαινόμενο αυτό μεταφράζεται σε όφελος για τον οργανισμό, με την ικανότητά του να προσελκύει ήδη εργαζόμενους με κίνητρα· από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε επίσης να αποτελέσει πρόκληση. Η ύπαρξη όλο και περισσότερων εργαζομένων που

επιθυμούν να εργαστούν για πράσινες επιχειρήσεις μπορεί να ασκήσει αυξημένη πίεση σε αυτές τις επιχειρήσεις, καθώς πρέπει να πληρούν συνεχώς υψηλότερα πρότυπα εταιρικών και δεοντολογικών συμπεριφορών.

Ανθρώπινη βιωσιμότητα

Η ανθρώπινη βιωσιμότητα αναγνωρίστηκε νωρίτερα ως ένας από τους τέσσερις πυλώνες της βιωσιμότητας. Το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού είναι κρίσιμο για την επίτευξη αλλαγών, την ύπαρξη μιας βιώσιμης επιχείρησης και τη διατήρηση αυτού του κράτους. Η ανθρώπινη βιωσιμότητα εκτείνεται πέρα από τους άμεσους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ένας ευρύτερος ορισμός περιλαμβάνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι επενδυτές και οι εργαζόμενοι και οι κοινότητες. Η ιδέα της αλυσίδας εφοδιασμού ως δικτύου είναι ένας χρήσιμος τρόπος για να το σκεφτούμε αυτό, ειδικά δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος του αποτυπώματος άνθρακα μιας επιχείρησης μπορεί να ληφθεί υπόψη στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Τα δίκτυα εφοδιαστικής αλυσίδας περιλαμβάνουν:

- Υπάλληλοι κεντρικών γραφείων (Διευθύνων Σύμβουλος, διευθυντές, σχεδιαστές, μάρκετινγκ, δημόσιες σχέσεις, λειτουργίες, αγοραστές, στελέχη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κ.λπ.)
- Εισαγωγέας/εξαγωγέας μεσαζόντων
- Δίκτυα παραγωγής που περιλαμβάνουν εργοστάσια και προμηθευτές εξαρτημάτων σε προμηθευτρίες χώρες και προμηθευτές πρώτων υλών
- Επαφές διοικητικής μέριμνας και μεταφοράς

Η διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού είναι δύσκολη. Οι επιχειρήσεις στις βιομηχανίες έντασης εργασίας πρέπει να εκτιμήσουν όλο το ανθρώπινο κεφάλαιο που εμπλέκεται στην παραγωγή των προϊόντων τους: τους άμεσους υπαλλήλους τους, τους εργαζόμενους σε εργοστάσια, τους προμηθευτές, τη διανομή και την εφοδιαστική. Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση, ακόμη και μικρή, πρέπει αρχικά να επενδύσει χρόνο και χρήμα σε ορισμένες βασικές δραστηριότητες για να διασφαλίσει ότι είναι σίγουρη ότι η αλυσίδα εφοδιασμού πληροί τα δικά της πρότυπα βιωσιμότητας. Η διαφάνεια σχετικά με το πού κατασκευάζονται τα προϊόντα του οργανισμού και πώς διατηρούνται οι βιώσιμες πρακτικές μπορεί να προσφέρει μια καλή ιστορία στους καταναλωτές.

Ένα ισχυρό δίκτυο

Η βιωσιμότητα είναι μια πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία αρκετοί παίκτες με διάφορους ρόλους, καθώς και πολλά άλλα στοιχεία, μπαίνουν στο παιχνίδι. Οι κύριες συνιστώσες αυτής της μεγάλης κλίμακας αλλαγής είναι τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά στοιχεία, το ευρύ φάσμα των ενδιαφερόμενων μερών (που εκπροσωπούν τις κοινότητες και την οικολογία), οι επενδυτές και οι πολλοί κυβερνητικοί κανονισμοί που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ως αποτέλεσμα, "η βιωσιμότητα πρέπει να θεωρείται

κοινωνικό κίνημα που εκτείνεται πέρα από την εταιρεία, [...] παρά τις αναπόφευκτες διαφορές αξιών και βάσεων δεξιοτήτων».

Κάθε επιχείρηση θα έχει ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παικτών. Το εσωτερικό δίκτυο περιλαμβάνει βασικά μέλη του προσωπικού που μπορούν να ενεργοποιήσουν και να υποστηρίξουν την αλλαγή: προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές, επόπτες, ανώτερα στελέχη, διοικητικό συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος, γενικοί υπάλληλοι κ.λπ. Το εξωτερικό δίκτυο αποτελεί διάφορους ρόλους, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών, ρυθμιστικών αρχών, επενδυτών, πελατών, ακτιβιστών της κοινότητας και του περιβάλλοντος, ενδιαφερόμενων πολιτών.

Η δύναμη αυτού του σύνθετου δικτύου βρίσκεται στην αναγνώριση των διαφορετικών συνεισφορών και ρόλων των πολλών παικτών και, πάνω απ' όλα, στην ικανότητα και την προθυμία τους να συνεργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Πράγματι, μόνο μέσω της συνεργασίας είναι πιθανό να επιτύχουν και να διαρκέσουν πράσινες πρωτοβουλίες και προγράμματα. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εύκολο έργο. Οι διάφοροι εμπλεκόμενοι συνεισφέροντες μπορεί να αισθάνονται μάλλον απομονωμένοι και να βιώνουν έλλειψη υποστήριξης όσον αφορά τη δημιουργία ενός πράσινου μέλλοντος. Κάθε παράγοντας αλλαγής θα έχει διαφορετικό αντίκτυπο, με μερικούς να αισθάνονται ότι οι επιπτώσεις τους είναι πολύ μικρές σε σύγκριση με τις λειτουργίες και τα προγράμματα μεγαλύτερης κλίμακας. Για να ξεπεραστούν αυτές και πολλές άλλες προκλήσεις, θα πρέπει να δημιουργηθούν περισσότερες ευκαιρίες για τη δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών για την πραγματοποίηση ενός σύνθετου και ισχυρού δικτύου.

Κάθε πράσινος οργανισμός θα έχει ένα συγκεκριμένο θεματολόγιο για συνεργατικές δράσεις προς την αλλαγή. Ορισμένες από αυτές τις δράσεις θα αποτελέσουν την εσωτερική ατζέντα του οργανισμού, ενώ άλλες θα αποτελέσουν μέρος της εξωτερικής ατζέντας. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει ορισμένες από αυτές τις ημερήσιες διατάξεις.

Πράσινη Συνεργασία: Επιχειρηματικό Θεματολόγιο	
Εσωτερική Ατζέντα	Εξωτερική Ατζέντα
<p>Προώθησή της παραγωγικής πολυμορφίας στον χώρο εργασίας.</p>	<p>Κατά τη δημιουργία της στρατηγικής, εξέταση το ευρέως φάσματος των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών.</p>

Αναφορά από τους υπαλλήλους.	Δημιουργία διαλόγου με τα ενδιαφερόμενα μέρη.
Δημιουργία κοινοτήτων πρακτικής.	Αναφορά από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Διαφορετικά μηνύματα για διαφορετικά ακροατήρια

Το "πράσινο μήνυμα" είναι ένα μήνυμα αλλαγής και μετάβασης σε έναν βιώσιμο τρόπο ζωής και μέλλον. Είναι ένα μήνυμα που επιδιώκει να πείσει το κοινό ότι ο τρέχων τρόπος ζωής του έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον και σε άλλους. Αυτή η πειθώ πρέπει να είναι αποτελεσματική και έγκαιρη. Έχει ειπωθεί ότι «το όραμα αναδύεται από το διάλογο» (Benn, Dunphy & Griffiths, 2014, σ. 301). Όταν πρόκειται για τη βιωσιμότητα, ο διάλογος πρέπει να νοείται ως κάτι διαφορετικό από τη συνομιλία ή τη συζήτηση, αλλά μάλλον πρέπει να θεωρείται ως ενεργός δέσμευση με τους άλλους. Όταν μιλάμε για πράσινα θέματα, το μήνυμα πιθανότατα θα πρέπει να φτάσει σε ένα πολύ διαφορετικό φάσμα ανθρώπων. Διαφορετικοί άνθρωποι φέρνουν μαζί τους διαφορετικές πεποιθήσεις, συμπεριφορές και συμπεριφορές. Όλα αυτά πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από τη δημιουργία και την αποστολή του περιεχομένου του μηνυμάτων μας, το οποίο θα πρέπει να προσαρμοστεί στο κοινό. Ως αποτέλεσμα, θα πρέπει να διεξαχθεί ακριβής έρευνα για να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το κοινό-στόχο, να αναπτυχθεί στη συνέχεια ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα. Δυστυχώς, αυτή η πτυχή συχνά παραβλέπεται και τα πράσινα μηνύματα κινδυνεύουν να μην φτάσουν στο κοινό για το οποίο προορίζονται. Ή μπορεί να διαδοθούν από λάθος αγγελιοφόρο.

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας είναι η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την πράσινη πρωτοβουλία. Αυτό που πρέπει να κοινοποιηθεί στο κοινό, τόσο σε ατομικό όσο και σε κοινοτικό επίπεδο, είναι η πρόοδος του προγράμματος ή της πρωτοβουλίας. Η ανατροφοδότηση σχετικά με τον αντίκτυπο των βιώσιμων συμπεριφορών διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην υιοθέτηση και διατήρηση της πράσινης επιχειρηματικής πρακτικής. Ένα παράδειγμα αυτού θα ήταν να είναι η επιχείρηση διαφανής όσον αφορά την αλυσίδα εφοδιασμού της μόδας, να οικοδομήσει εμπιστοσύνη με τους καταναλωτές, να παραδεχτεί τυχόν προβλήματα και να δείξει πώς προσπαθεί να βελτιωθεί. Η επίδειξη του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι και το περιβάλλον είναι σε καλύτερη κατάσταση μέσω των αλλαγών που έχουν γίνει θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και τη δέσμευσή τους να στηρίξουν την επιχείρηση. Πείτε την καλή ιστορία πίσω από το προϊόν. Μπορεί να μην είναι τέλειο, αλλά θα δείξει ότι η επιχείρηση κάνει πραγματικές αλλαγές για να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο κάνει τα πράγματα.

Δώστε και πάρτε

Μιλήσαμε για τη σημασία της συνεργασίας και της δημιουργίας συμμαχιών στο δίκτυό σας, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά, ευρείας κλίμακας και μακροχρόνια βιώσιμα αποτελέσματα. Κατά τη σκέψη σχετικά με τη συγκεκριμένη συνεργατική λύση που θα υιοθετήσετε, είναι σημαντικό να έχετε κατά νου ότι πρέπει να θεσπιστούν άμεσα συνεργατικές ρυθμίσεις με όσο το δυνατόν περισσότερους βασικούς ανθρώπους: τους συναδέλφους, τους πελάτες, τους κοινωνικούς συνεργάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και τους ανταγωνιστές σας. Μεταξύ αυτών, η συνεργασία με την αλυσίδα εφοδιασμού σας είναι πιθανό να είναι η πιο αποτελεσματική συνεργασία.

Ο οικολογικός πρασινισμός των προμηθευτών σας μπορεί να οδηγήσει σε μια μάλλον προκλητική δράση και είναι απίθανο να συμβεί εν μία νυκτί. Θα χρειαστεί χρόνος και έξυπνες ενέργειες. Για το σκοπό αυτό, το "δούναι και πάρτε" είναι ο πιο γρήγορος τρόπος για να συνεργαστείτε αποτελεσματικά με τους προμηθευτές σας. Περιλαμβάνει να ζητήσετε τη βοήθειά τους για να επιτύχετε τους στόχους σας. Η συνεργασία με τους προμηθευτές σας για τις βιώσιμες προσπάθειές σας και η παροχή της βοήθειάς τους, αναπτύσσει μια αμοιβαία διαδικασία μάθησης και ανταλλαγής πληροφοριών. Με αυτόν τον τρόπο, η αλυσίδα εφοδιασμού σας θα αισθάνεται ενεργά εμπλεκόμενη και αφοσιωμένη και θα προσπαθήσει να βρει τους καλύτερους τρόπους για να αποκτήσει μια ανταγωνιστική θέση. Η αλυσίδα εφοδιασμού σας θα δημιουργήσει ενεργά καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες ικανά να ικανοποιήσουν αυτό που θέλουν οι πελάτες, αλλά με πιο βιώσιμους τρόπους.

Η καθιέρωση αποτελεσματικής επικοινωνίας με την αλυσίδα εφοδιασμού σας και η δυνατότητα να γνωστοποιήσετε τις προσδοκίες σας σε αυτούς είναι ζωτικής σημασίας. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να αναπτυχθεί ένας κώδικας δεοντολογίας που θα καθορίζει τα δεοντολογικά πρότυπα που αναμένει να πληρούν οι προμηθευτές. Λάβετε υπόψη ότι ο οικολογικός χειρισμός της αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα ταξίδι, όχι ένας προορισμός. Η βιομηχανία της μόδας βασίζεται στην εξωτερική ανάθεση και την υπεργολαβία της παραγωγής. Οι μάρκες μόδας καλούνται να αρχίσουν να σκέφτονται πιο ολοκληρωμένα για τη βιωσιμότητα και να διασφαλίσουν ότι αυτό φιλτράρει σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού.

Βιωσιμότητα και καινοτομία

Είναι γενικά δεδομένο ότι η βιωσιμότητα μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις και το δίκτυό τους. Μεταξύ αυτών των οφελών είναι ο ισχυρός δεσμός της βιωσιμότητας με την καινοτομία.

Η καινοτομία έχει περιγράψει από τους Klewits και Hansen (2014, σ. 58) ως εξής: "την εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (π.χ. αλλαγή στις ιδιότητες του προϊόντος), τη διαδικασία (π.χ. αλλαγμένες μεθόδους παράδοσης), τη μέθοδο μάρκετινγκ (π.χ. συσκευασία νέου προϊόντος) ή την οργανωτική μέθοδο (π.χ. αλλαγές στην οργάνωση του χώρου εργασίας) στις επιχειρηματικές πρακτικές, την οργάνωση του χώρου εργασίας ή τις εξωτερικές σχέσεις." Όταν ένας οργανισμός αρχίζει να σκέφτεται πράσινα, πρέπει να επανεξετάσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τις λειτουργίες του. Κατά τη διαμόρφωση των καλύτερων τρόπων μείωσης των

επιβλαβών επιπτώσεων, δημιουργώντας παράλληλα θετικές επιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πιέζονται να προσφέρουν νέες δυνατότητες που αποφέρουν νέα οφέλη. Στη συνέχεια, πρέπει να σκεφτούν το μέλλον, να προβλέψουν τις αγορές τους, καθώς και τις αλλαγές στη συμπεριφορά και τις αξίες των πελατών.

Εάν η βιωσιμότητα οδηγεί σε νέες ιδέες, η καινοτομία συνεπάγεται την ανάγκη διαφορετικής σκέψης. Για ορισμένους, αυτό μπορεί να είναι ένα άβολο βήμα, καθώς πρέπει να αποστασιοποιηθούν από πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις (όπως βραχυπρόθεσμο πλαίσιο και στόχους) και να κινηθούν προς δυναμικά και ευέλικτα περιβάλλοντα, διαδικασίες και ανθρώπους. Κατά την επιδίωξη αυτής της σταδιακής αλλαγής, η συνεργασία με εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς θεωρείται ισχυρή προσέγγιση. Με τη συμμετοχή ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων μερών, ένας οργανισμός θα επωφεληθεί από ευρείες συνεισφορές και θα αναπτύξει την ικανότητά του να μεγιστοποιεί τις ευκαιρίες καινοτομίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ηγεσία και βιωσιμότητα

Έχουν εντοπιστεί βασικές διαφορές μεταξύ ηγετών και διευθυντικών στελεχών. Ένας ηγέτης θέτει μια κατεύθυνση, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τους παρακινεί κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Ένας διευθυντής σχεδιάζει, οργανώνει και προσλαμβάνει, χωρίς απαραίτητα να εμπνέει τους ανθρώπους. Βοηθούν τους εργαζόμενους να βρουν λύσεις σε προβλήματα ή προκλήσεις. Οι ηγέτες εμπνέουν και υποστηρίζουν τους ανθρώπους να δράσουν από κοινού για την επίτευξη ενός οράματος ή ιδανικού. Οι πράσινοι ηγέτες εμπνέουν τους ανθρώπους να δράσουν από κοινού για την επίτευξη ενός καλύτερου κόσμου. Συχνά θεωρούνται παράγοντες αλλαγής καθώς ξεκινούν, ενεργοποιούν ή προωθούν την αλλαγή. Στη βιωσιμότητα, η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της διαδικασίας αλλαγής. Αναφέρεται συχνά ότι η παραγωγή αλλαγών είναι περίπου 80% ηγεσία και 20% διαχείριση. Υπό αυτό το πρίσμα, το πραγματικό χάσμα φαίνεται να είναι το γεγονός ότι έχουμε εκατοντάδες εμπειρογνώμονες και, ίσως, πράσινους διευθυντές, αλλά όχι αρκετούς μεγάλους ηγέτες.

Υπάρχουν πολλές προτάσεις και συζητήσεις σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά που χρειάζεται ένας πράσινος ηγέτης, καθώς και τις θεμελιώδεις αρχές που θα έπρεπε να ακολουθήσουν. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν διεπιστημονική κατανόηση, ισχυρό όραμα, συναισθηματική νοημοσύνη και μακροπρόθεσμη προοπτική. Ένας βιώσιμος ηγέτης είναι κάποιος που σκέφτεται παγκοσμίως και προς το μέλλον· κάποιος που δείχνει μια στοργική στάση και ο οποίος είναι έτοιμος να γίνει ριζοσπαστικός. Αυτές οι ικανότητες γίνονται ακόμα πιο περίπλοκες και σπάνιο να βρεθούν σε ένα άτομο όταν αρχίζετε να εξερευνάτε έννοιες όπως η στρατηγική επιρροή προς την αλλαγή, η οραματική σκέψη (σκεφτείτε στρατηγικά και δημιουργικά για να βρείτε νέους τρόπους) ή η δημιουργία δικτύων μέσω εν συναισθησης και υψηλής διαπροσωπικής κατανόησης.

Εάν τώρα πιστεύετε ότι αυτό είναι ήδη αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί, το καλύτερο δεν έχει έρθει ακόμα! Η κρίσιμη πτυχή για έναν μεγάλο πράσινο ηγέτη είναι να κατανοήσει ότι η εστίαση δεν πρέπει να είναι στον κατάλογο των

ικανοτήτων και της σημασίας τους (που λαμβάνονται ως ενιαία μονάδα / στοιχείο) αλλά μάλλον στο πώς αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται μεταξύ τους. Όπως τα κλαδιά ενός δέντρου, κάθε μία από αυτές τις πτυχές υποστηρίζει και ενισχύει τις άλλες, σε μια δυναμική και σταθερή διασύνδεση. Το επίκεντρο εδώ δεν είναι η ολοκληρωμένη καταγραφή όλων των πιθανών δεξιοτήτων και λειτουργιών ενός πράσινου ηγέτη, αλλά μάλλον η διασυνδεσιμότητα αυτών των ικανοτήτων και ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας μπορεί και ενισχύει άλλα μέρη του ίδιου συστήματος.

Ρητορική ή πραγματική βιωσιμότητα;

Έχουν προταθεί βιώσιμοι στόχοι και στόχοι για την αντιμετώπιση της φτώχειας, των διακρίσεων (ανισότητα) ή της περιβαλλοντικής κατάχρησης κατά τις επόμενες δύο δεκαετίες (Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών). Αυτοί οι καθολικοί στόχοι δεν θα επιτευχθούν από έναν ενιαίο θεσμό ή χώρα, αλλά μάλλον θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας ισχυρής εταιρικής σχέσης μεταξύ όλων των ανθρώπων από κάθε χώρα ως κατοίκων του ίδιου κόσμου.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι οργανισμοί θα επιδιώξουν να οικοδομήσουν τη φήμη και τη δημόσια εικόνα τους συμβάλλοντας στην επίτευξη αυτών των στόχων· προφανώς, πάντα εντός και σύμφωνα με το οικονομικό τους πλαίσιο που βασίζεται στο κέρδος. Οι οργανισμοί υποχρεούνται να αναπτύξουν βιώσιμες στρατηγικές που επικεντρώνονται ταυτόχρονα σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Για το εξωτερικό πλαίσιο, πρέπει να συμμορφώνονται με έννοιες όπως τα πρότυπα ρύπανσης (αύξηση του δείκτη ποιότητας του αέρα), οι κανονισμοί διάθεσης αποβλήτων, η εγκατάσταση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας από υπηρεσίες. Οι εσωτερικές πτυχές περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, το αυξημένο ποσοστό των ανακυκλώσιμων υλικών που υιοθετούνται, τη διαθεσιμότητα κατάρτισης των εργαζομένων, ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό ή ακόμη και τις υγειονομικές και κοινωνικές ασφάλειες και τις παροχές σε εργαζομένους που προσφέρει ο οργανισμός.

Αυτές οι ανθρώπινες και οικολογικές ικανότητες ενός οργανισμού έχουν καταστεί κρίσιμοι δείκτες επιδόσεων. Ως εκ τούτου, ο καθορισμός σαφών βιώσιμων στόχων και η απόδειξη της επίτευξης αυτών των στόχων είναι ζωτικής σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις. Οι στόχοι αυτοί παρουσιάζονται στο κοινό και αναθεωρούνται συνεχώς από τις αρχές μέσω ενός εύρυθμα λειτουργικού συστήματος υποβολής εκθέσεων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η σύνταξη αξιόπιστων και έγκυρων αναφορών είναι πλέον θεμελιώδης για τη φήμη και την εικόνα ενός οργανισμού. Ένα πιθανό ζήτημα μπορεί να είναι η ανάγκη αυτών των οργανισμών να επιδείξουν τη βιώσιμη δέσμευσή τους, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό πλαίσιο, παρά την πραγματική τους ικανότητα. Με άλλα λόγια, στο όνομα της αναγκαιότητας, μερικές φορές «μπαίνουν στον πειρασμό» να αλλάξουν ή να παραποιήσουν την «πραγματικότητά» τους. Ως αποτέλεσμα, ορισμένες πρακτικές μπορούν να αντιμετωπιστούν ως βιώσιμες δράσεις, παρόλο που μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένες στην κοινωνική ή περιβαλλοντική μεταρρύθμιση.

Το φαινόμενο της ανταλλαγής καλών προθέσεων ή υποσχέσεων μιας εταιρείας με το ευρύ κοινό, όταν δεν αντικατοπτρίζουν αυθεντικές πρακτικές ή διαδικασίες, ονομάζεται ρητορική. Η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα τέτοιων παραπλανητικών πληροφοριών, από το L’Oreal έως τη Nike μέχρι την επιστημονική πολιτική της κυβέρνησης Μπους για την κλιματική αλλαγή που έχει θεωρηθεί μια εντελώς πολιτικοποιημένη δράση.

Μελέτη περίπτωσης: Καταπληκτική μόδα

Η Amazing Fashion έχει προχωρήσει πολύ στο ταξίδι της βιωσιμότητας. Η έκθεση του προηγούμενου έτους ανέφερε ότι σχεδίαζε να εξαλείψει τις τοξικές χημικές ουσίες από την παραγωγή υποδημάτων.

Αλλά μια πρόσφατη ιστορία των μέσων ενημέρωσης αμφισβήτησε τον ισχυρισμό της Amazing Fashion ότι είναι μια βιώσιμη εταιρεία αφού ένας δημοσιογράφος επισκέφθηκε το εργοστάσιο του προμηθευτή στο Μπαγκλαντές και κατέγραψε τοξικά απόβλητα που πηγαίνουν απευθείας σε ένα ποτάμι που πολλές κοινότητες χρησιμοποιούν για κατανάλωση και πλύσιμο.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Amazing Fashion έκανε μια δημόσια ανακοίνωση ότι θα επανεξετάσει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΕΚΕ και Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού και των υπεράκτιων διαδικασιών ελέγχου. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δεσμεύτηκε να δημοσιεύσει ζωντανές ενημερώσεις στον ιστότοπο του σχετικά με τις απαντήσεις τους σε αυτό το περιστατικό. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δήλωσε ότι «θα επισκεφθεί προσωπικά όλους τους προμηθευτές και θα ζητήσει ανατροφοδότηση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με τον τρόπο επαναφοράς στο σωστό δρόμο». Ζήτησε από το ανθρώπινο δυναμικό της να εξετάσει τα διδάγματα που μπορεί να πάρει η οργάνωση από αυτό το περιστατικό και να ξεκινήσει εσωτερικές συζητήσεις με όλο το προσωπικό σχετικά με το πώς μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους να γίνουν μια «υπεύθυνη βιώσιμη» επιχείρηση. Η εμπειρία του Amazing Fashion δείχνει ότι ο δρόμος προς τη βιωσιμότητα δεν είναι εύκολος και υπάρχουν πολλές προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν. Αποδεικνύει ότι η δέσμευση να καταστεί βιώσιμη είναι ένα ταξίδι και η αναδυόμενη περιοχή του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη του προορισμού βιωσιμότητας.

Τελευταίο βήμα

Ο ανθρώπινος δυναμικός παραδοσιακά δεν συνδέεται με τη βιωσιμότητα, αλλά η έννοια του πράσινου ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας καινοτόμος τρόπος σκέψης σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι πράσινες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να κάνουν μεταμορφωτικές αλλαγές. Για πολλούς οργανισμούς, η ικανότητα να γίνουν «υπεύθυνα βιώσιμοι» απαιτεί σκέψη πέρα από μια νοοτροπία «business as usual» και να αρχίσουν να σκέφτονται τον ευρύτερο αντίκτυπο που έχει η επιχείρηση στους ανθρώπους και τον πλανήτη.

Ο θεμελιώδης ρόλος μιας βιώσιμης επιχείρησης είναι να ωφελήσει την κοινωνία μέσω της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που δεν βλάπτουν τον

άνθρωπο και το περιβάλλον που συνδέεται με την παραγωγή και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Τα ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή αυτού του μαθήματος περιλαμβάνουν: Τι παρέχει στις επιχειρήσεις το κίνητρο να αλλάξουν για να γίνουν βιώσιμες επιχειρήσεις; Και, οι επιχειρήσεις θα στοχεύσουν ποτέ τόσο σκληρά για τριπλή κορυφαία γραμμή όσο και για την τριπλή κατώτατη γραμμή;

Εξετάστηκε ο κρίσιμος ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς και τοποθετήθηκε το Ανθρώπινο Δυναμικό ως κεντρικό στοιχείο για να βοηθήσει τον οργανισμό στο ταξίδι του προς την υπεύθυνη βιωσιμότητα. Η έννοια του πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέρει μια νέα προοπτική για το ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη βιωσιμότητα.

4.4 Πράσινη βιωσιμότητα κατά τη διάρκεια του Covid-19

Ο COVID-19 είναι η πιο εκτενής κρίση της δημόσιας υγείας που αντιμετωπίζει ο κόσμος μας τον τελευταίο χρόνο. Έχει ασκήσει επιρροή σχεδόν σε κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ο COVID-19 έχει καταστήσει τρεις πτυχές πολύ σαφείς:

Η κεντρική σημασία της βιωσιμότητας για την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων.

Οι εταιρείες που ενσωμάτωσαν στρατηγικά τη βιωσιμότητα και τη διαφάνεια στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες πριν από την κρίση covid-19 έχουν δώσει ακόμη μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό τώρα κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το πιο σημαντικό, ήταν πολύ πιο ευέλικτοι στην ανταπόκριση σε απροσδόκητα γεγονότα. Η υγεία, η ασφάλεια και η ευημερία έγιναν στο επίκεντρο της συζήτησης για την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα με τρόπο που δεν έχει συμβεί ποτέ πριν. Εξίσου σημαντικός ο ρόλος των εταιρικών σχέσεων, καθώς κανείς δεν μπορεί να αντιμετωπίσει μια πανδημία από μόνος του.

Ο ορισμός του ΠΟΥ από το 1946 αναφέρει πως, "η υγεία είναι μια κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευημερίας και όχι μόνο η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας". Τονίζει ότι η υγεία είναι μια θετική έννοια, ένας παράγοντας διευκόλυνσης και προϋπόθεση για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Για την περαιτέρω ενίσχυση αυτού του σημείου, ο στόχος Βιώσιμης Ανάπτυξης αποσκοπεί στη διασφάλιση υγιούς ζωής και στην προώθηση της ευημερίας για όλες τις ηλικίες. Ωστόσο, η υγεία καθορίζεται από πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων προσωπικών, κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Ως εκ τούτου, ο ΣΒΑ είναι στενά συνδεδεμένος με όλους τους άλλους ΣΒΑ και κεντρικός στην επίτευξη του θεματολογίου του 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Εδώ και πολύ καιρό, η υγεία και η ασφάλεια θεωρούνται σημαντικές για τις επιχειρήσεις, αλλά άκρως τεχνικές και όχι κεντρικές στη συζήτηση για τη βιωσιμότητα. Ο COVID-19 έχει αλλάξει εντελώς αυτή την αντίληψη. Ένα

σαφές παράδειγμα είναι η ανάγκη να γίνει εκ νέου αντιληπτικός ο χώρος εργασίας. Όταν οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εργάζονται από το σπίτι, πρέπει να βρεθούν νέοι τρόποι για να προστατευτούν Αυτό που φανερώνεται τώρα είναι ότι αυτό που ξεκίνησε ως απάντηση σε μια κατάσταση έκτακτης ανάγκης, οδήγησε σε μια βαθύτερη αλλαγή στα λειτουργικά μοντέλα, με την απομακρυσμένη εργασία και τις ευέλικτες δομές να γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα σημαντική αλλαγή στην αξιολόγηση της σημαντικότητας και την υποβολή εκθέσεων.

Δεν έχει φτάσει στο αποκορύφωμα της καμπύλης πανδημίας COVID-19 παγκοσμίως. Αναγνωρίζεται ότι οι επιπτώσεις του COVID-19 είναι ευρείες και η εκμάθηση του τρόπου πλοήγησης σε αυτές τις πολυπλοκότητες είναι ζωτικής σημασίας.

Τέσσερα βασικά μηνύματα που μπορούν να επηρεάσουν την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα περιλαμβάνουν:

- Ευαισθητοποίηση: δράση για φερέγγυες και αξιόπιστες πληροφορίες
- Συμπεριφορά: επικοινωνία και εκπαίδευση του ανθρώπου
- Πολιτισμός: υπάρχει ένα σχέδιο και χρειάζεται ετοιμότητα για αντίδραση
- Επίδειξη: προστασία των υπαλλήλων, των αλυσίδων εφοδιασμού, των πελατών και του κοινού.

Οι εταιρείες θα πρέπει να διενεργήσουν μια νέα αξιολόγηση σημαντικότητας για να διασφαλίσουν ότι έχουν καταγράψει αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό για αυτές. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα στη στρατηγική τους για τη βιωσιμότητα και να αναφέρουν σχετικά. Η αντιμετώπιση των διασυνδέσεων μεταξύ περιβάλλοντος, κοινωνικών, οικονομικών και ευημερίας είναι τα αρχικά δομικά στοιχεία. Ωστόσο, απαιτείται μια νέα και διαφανέστερη διακυβέρνηση που θα χρησιμοποιεί την προσαρμοστική διαχείριση για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Ευκαιρίες εργασίας για τη βιωσιμότητα και τη δικαιοσύνη με τους παρακάτω πόρους

- Εργασία από το σπίτι: Για όσους χρησιμοποιούν OnLine και τηλέφωνο για να κάνουν τη δουλειά τους μειώνουν ήδη το αποτύπωμά τους. Η τηλεμετακίνηση μπορεί να μειώσει τα μίλια μεταφοράς και συχνά ο πάροχος τεχνολογίας τροφοδοτείται από καθαρή ενέργεια (π.χ. Microsoft, Adobe και Google).
- Σωματική αποστασιοποίηση και όχι κοινωνική αποστασιοποίηση: Ένα από τα πράγματα που κάνουν τις κοινωνίες ανθεκτικές είναι οι κοινωνικές υποδομές. Το δίκτυο των φίλων και της οικογένειάς, βοηθά σε δύσκολους καιρούς, ώστε να υπάρχει επικοινωνία με ασφαλή τρόπο.

- Σωματική Άσκηση: Επειδή πρέπει να ελαχιστοποιηθεί η έκθεση, δεν εννοείται ότι πρέπει να μην κυκλοφορούν οι πολίτες. Ο καθένας μπορεί να ασκηθεί είτε με μια βόλτα, τρέξιμο ή βόλτα με ποδήλατο.
- Προσωπική Φροντίδα: Πλύσιμο χεριών, αποφυγή στενών επαφών, παραμονή στο σπίτι εάν είστε άρρωστοι, κάλυψη βήχα και φτάρνισμα, καθαρίστε και απολύμανση

Κορωναιός και Κλιματική Αλλαγή

Βλέπουμε περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την εξάπλωση αυτού του ιού. Τα αεροπορικά ταξίδια έχουν μειωθεί σημαντικά. Οι βιομηχανίες έκλεισαν και η ποιότητα του αέρα σε αυτούς τους τομείς έχει ωφεληθεί. Ταυτόχρονα, οι εργασίες για την αντιμετώπιση του κλίματος, από την έρευνα έως την εγκατάσταση καθαρής ενέργειας έχουν επηρεαστεί αρνητικά. Τι πρέπει λοιπόν να μάθουμε για την κλιματική αλλαγή κατά την κατανόηση αυτής της κατάστασης έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία;

Η προηγούμενη δράση οδηγεί σε λιγότερες επιπτώσεις και λιγότερο κόστος. Οι κοινότητες που αναλαμβάνουν επιθετική δράση στον κορωνοϊό μπορούν να "ισοπεδώσουν την καμπύλη" σώζοντας ζωές και επιτρέποντας μεγαλύτερη ικανότητα να φροντίζουν εκείνους που αρρωσταίνουν. Αυτό είναι ακριβώς όπως η αλλαγή του κλίματος, καθώς αν είχαμε αντιμετωπίσει τις εκπομπές μας όταν γνωρίζαμε το πρόβλημα αυτό όχι μόνο θα είχε μειώσει τις επιπτώσεις, αλλά θα μας έδινε περισσότερες επιλογές στις λύσεις που είναι διαθέσιμες για την αντιμετώπιση ενός μεταβαλλόμενου κλίματος. Αυτό το διάγραμμα δείχνει τις επιπτώσεις της καθυστέρησης της δράσης για την επίτευξη του στόχου των 2 βαθμών Κελσίου στη Συμφωνία του Παρισιού, και αποτελεί μια έντονη υπενθύμιση της πρόκλησης που αντιμετωπίζουμε για να αποτρέψουμε τη μεγάλη κλιματική καταστροφή.

Η περιφρόνηση της επιστήμης οδηγεί σε φτωχά αποτελέσματα. Αυτό το άρθρο στην Επιστήμη είναι μια έντονη έκκληση για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων που ακούν τους επιστήμονες για τη διαχείριση μολυσματικών ασθενειών και το περιλαμβάνουν στη χάραξη πολιτικής και τη δημόσια επικοινωνία τους. Πρόκειται για μια μακροχρόνια κριτική της αδράνειας σχετικά με την αλλαγή του κλίματος. " επιστήμη της κλιματικής αλλαγής έχει διευθετηθεί εδώ και αρκετό καιρό και, ωστόσο, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής έχουν επηρεαστεί από την πολιτικοποίηση και τις προσπάθειες των εδραιωμένων οντοτήτων.

Η ανθρώπινη ψυχολογία δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει τον αβέβαιο κίνδυνο. Οι προκλήσεις και οι λύσεις είναι σαφώς κατανοητές και όμως οι δράσεις μπορεί να φαίνονται αποσυνδεδεμένες και μακριά. Βρείτε τρόπους να απλοποιήσετε το ζήτημα της κλιματικής αλλαγής και να αναλάβετε δράσεις που μπορείτε να αισθάνεστε σίγουροι ότι έχουν θετικό αντίκτυπο. Αυτό το άρθρο έχει 17 απλές ερωτήσεις και απαντήσεις σχετικά με την κλιματική αλλαγή που μπορούν να σας βοηθήσουν να φτάσετε στην εργασία. Πάρτε τον έλεγχο της κατανόησής σας για το θέμα και δεσμεύστε τους γύρω σας να μειώσουν την αμφιβολία και να αυξήσουν τη δράση.

Συμπέρασμα

Όλοι χρειάζεται να είναι ευγνώμονες για την αλλαγή που έχει ξεκινήσει στο ανθρώπινο δυναμικό για τη διατήρηση της ανθρώπινης φυλής μακροπρόθεσμα. Οι οργανισμοί έχουν ξεκινήσει αυτές τις πράσινες πρακτικές με την υιοθέτηση συστημάτων χωρίς χαρτί, που βασίζονται στο διαδίκτυο. Οι εταιρείες θα πρέπει να συνεχίσουν να μειώνουν την ηλικία μας και να συμβάλλουν στο να καταστεί ο κόσμος καθαρότερος και ασφαλέστερος τόπος. Τα οφέλη της μετάβασης στο Πράσινο εκτός από τη συμβολή στην πραγματική περιβαλλοντική υγεία φέρουν επίσης άμεσα πλεονεκτήματα στην επίδραση της μάρκας και της κατώτατης γραμμής του οργανισμού. Έτσι, σίγουρα προστίθεται κάτι ακόμη στο Τ.Α.Δ. Αποδεικνύεται πόσο γόνιμο μπορεί να είναι για την ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, κάθε οργάνωση πρέπει να γίνει πράσινη και να γιορτάσει την "Ευτυχισμένη Ημέρα της Γης".

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Διαλέξεις Μαθήματος Entrepreneurship and Innovation Management της Καθηγήτριας Κ.Κοτταρίδη

Διαδικτυακή Ξενόγλωσση

<https://www.futurelearn.com/info/courses/sustainable-business/0/steps/78349>

<https://www.futurelearn.com/courses/sustainable-business>

<https://www.futurelearn.com/courses/sustainable-business/3/steps/879017>

<https://www.futurelearn.com/courses/sustainable-business/3/steps/879022>

<https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-green-hr/>

<http://academics.epu.ntua.gr/LinkClick.aspx?fileticket=uk7H0ZTRqFY%3D&tabid=378&mid=834>

https://www.researchgate.net/publication/275651942_Green_Human_Resource_Management_Policies_and_Practices

https://www.researchgate.net/publication/227486909_Green_Work-Life_Balance_A_New_Perspective_for_Green_HRM

https://www.researchgate.net/publication/327940684_Impact_of_Green_Human_Resource_Management_on_Employee_Behavior

file:///C:/Users/Sofia%20Kalatha/Desktop/%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97/Labella-Fernndez-Martnez-del-Ro2019_ReferenceWorkEntry_GreenHumanResourceManagement.pdf

<https://www.internationalosos.com/insights/how-has-covid-19-changed-the-role-of-sustainability-for-organisations>

https://projekter.aau.dk/projekter/files/294398550/Green_HRM_through_SCA_Master_Thesis_Project_Report_.pdf

<https://www.iedunote.com/green-hrm>

<https://www.coursehero.com/file/p31skc5/Examples-of-Companies-who-adopted-GREEN-HRM-General-Electrics-Uses-six-sigma/>

https://www.researchgate.net/publication/249804935_Green_HR_Going_Green_with_Pride

<https://elearning.scranton.edu/resource/business-leadership/4-companies-that-define-sustainable-practices>

<file:///C:/Users/Sofia%20Kalatha/Desktop/sustainability-12-07089.pdf>

<http://greenagenda.gr/%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%82-%CF%84%CE%B1-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B1-%CE%BE%CE%B5/>

https://wap.hapres.com/htmls/JSR_1244_Detail.html

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-08-2019-0406/full/html>

https://www.luc.edu/sustainability/campus/focus_areas/sustainabilityinthetimeofcovid-19coronavirus/

<https://www.eco-business.com/opinion/covid-19-has-made-hr-the-most-important-job-in-sustainability/>

