

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς
«GREEN HRM – Περιβαλλοντικά Υπεύθυνοι Εργαζόμενοι – Πράσινος Χώρος Εργασίας»
Χαντζή Νικολέτα, Ακαδημαϊκό Έτος 2009

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

GREEN HRM

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

ΠΡΑΣΙΝΟΣ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία υποβάλλεται για την κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

ΜΠΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΧΑΝΤΖΗ ΝΙΚΟΛΕΤΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2009

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Κα. ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία με τίτλο Green HRM – Περιβαλλοντικά Υπεύθυνοι Εργαζόμενοι - Πράσινος Χώρος Εργασίας εκπονήθηκε στα πλαίσια απόκτησης του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Εφαλτήριο για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος αποτελεί η συνεχής κλιματική αλλαγή και η αρνητική επιρροή που διαδραματίζει στην καθημερινή μας ζωή. Κύριος στόχος της εργασίας είναι η μελέτη των «πράσινων» μεθόδων κατά την άσκηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την δημιουργία περιβαλλοντικής κουλτούρας και την ένταξη τους στην ευρύτερη επιχειρηματική κοινωνική υπευθυνότητα. Για την πραγμάτωση αυτού του σκοπού, γίνεται μια αρχική διεϊσδυση στα λεγόμενα πράσινα επαγγέλματα, κατόπιν παρέχονται αναλυτικές πληροφορίες και οδηγίες για την μεταστροφή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε «πράσινο», περιβαλλοντικά ευαίσθητο, παρέχονται αποτελέσματα εφαρμογής αυτών των τακτικών σε διεθνές επίπεδο, προτάσσονται συγκεκριμένοι τρόποι δημιουργίας πράσινου χώρου εργασίας και γίνεται αναφορά σε επιλεγμένες πράσινες επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο. Ομπρέλα όλη αυτής της μελέτης αποτελεί η ανασκόπηση περιβαλλοντικών νομοθετικών πλαισίων και οδηγιών σε ελληνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της μελέτης αντλήθηκε πληροφοριακό υλικό από τις βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου Πειραιά και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Πολύτιμη κρίνεται και όλη η ξενόγλωσση και ελληνόγλωσση αρθρογραφία που αντλήθηκε από το διαδίκτυο.

Συλλογή υλικού χωρίς την υποστήριξη της επιβλέπουσας καθηγήτριας κα. Χατζηδήμα δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα.

Πολλές ευχαριστίες σε όλους εκείνους που στήριξαν αυτή την προσπάθεια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	2
ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4-5
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Κοινωνική Υπευθυνότητα – Περιβαλλοντική Ηθική</i>	
1.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	6-7
1.1.1. Εφαρμογή Ε.Κ.Ε. σε ευρωπαϊκό επίπεδο	7-8
1.1.2. Εφαρμογή Ε.Κ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο	9-10
1.2. Περιβαλλοντική Διάσταση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	10-12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Green HRM	13
2.1. ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13
2.1.1. Τι είναι τα πράσινα επαγγέλματα	14-15
2.1.2. Περιγραφή και παραδείγματα πράσινων θέσεων εργασίας	15-18
2.1.3. Πράσινα επαγγέλματα - Τα επαγγέλματα του μέλλοντος;	18-21
2.2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	22-23
2.2.1. Εξωτερική προέλκυση	23-26
2.2.2. Εσωτερική προσέλκυση	26-27
2.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	28
2.3.1. Εντοπισμός της ανάγκης για περιβαλλοντική εκπαίδευση	28-29
2.3.2. Πράσινοι μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων	30-31
2.3.3. Παραδείγματα παγκόσμιων εταιρειών που στηρίζουν την περιβαλλοντική εκπαίδευση	31-35
2.3.4. Προτεινόμενο εκπαιδευτικό πλάνο	35-36
2.4. ΑΜΟΙΒΗ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	37

2.4.1. Άμεσες ή Σταθερές αμοιβές (Μισθός)	37-38
2.4.2. Άλλες οικονομικές παροχές	38-39
2.4.3. Μη οικονομικές παροχές	39-43
2.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	44
2.5.1 Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας	44-46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Από την θεωρία στην πράξη	47
3.1. Βασικοί τρόποι επίτευξης του “green workplace”	47-52
3.2. Όμιλος Ο.Τ.Ε. “Green workplace”	53
3.2.1. Προφίλ Ο.Τ.Ε. και θυγατρικών εταιρειών.	53
3.2.2. Δήλωση οράματος και αποστολής	54
3.2.3. Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας	54-55
3.2.4.α «Πράσινες» εφαρμογές εταιρίας Ο.Τ.Ε	56-58
3.2.4.β «Πράσινες» εφαρμογές θυγατρικής COSMOTE.	58-59
3.3 Λοιπά παραδείγματα οικολογικά ευαίσθητων εταιρειών στην Ελλάδα	60-62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Αποτελέσματα Ερευνών	63
4.1. Αποτελέσματα ερευνών	63-66
4.2. Συμπεράσματα έρευνας	66-67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα – Προτάσεις	68-70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	71-79

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Εικόνα 1:

Managing tomorrow's people, the future of work to 2020
PricewaterhouseCoopers

Εικόνα 2:

www.globalreporting.org, Επίπεδα εφαρμογής του GRI, p.54

Εικόνα 3:

http://www.toyota.co.jp/en/environment/sustainable_plant/index.html

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

ASBI	:	Κοινωνικό Βαρόμετρο Awareness & Social Behavior
Global Compact	:	Οικουμενικό Σύμφωνο
GRI	:	Global Reporting Initiative
Green HRM	:	Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Green Business	:	Πράσινη επιχειρηματικότητα
Green Recruitment:		Πράσινη Προσέλκυση
E.K.E.	:	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
E-recruitment	:	Διαδικτυακή Προσέλκυση

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

«There is no planet B». Μια πρόταση που έχει συνηθιστεί να ακούγεται όλο και περισσότερο το τελευταίο διάστημα. Διαφημιστικές περιβαλλοντικές καμπάνιες και ενημερωτικά δελτία που προβάλλουν προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης αρχίζουν και πολλαπλασιάζονται. Είναι γεγονός ότι η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα έχει αλλάξει. Το επίθετο «πράσινο» αρχίζει και συνοδεύει λέξεις όπως απασχόληση, εργασία, επιχείρηση. Σήμερα περισσότερο από ποτέ άλλοτε καλείται το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να προασπίσει αυτό που έχει συνηθιστεί να αποκαλείται «δημόσιο καλό». Να υπακούσει σε κάτι πιο ουσιαστικό και βαθύτερο από τους επιχειρηματικούς νόμους. Να νοηματοδοτήσει την ομαλή κοινωνική συμβίωση.

Κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή της «οικολογικής ηθικής», της ύπαρξης της «οικολογικής ευθύνης». Δεν είναι τυχαίο, ότι συνεχώς αυξάνονται οι αναφορές στην «πράσινη επιχειρηματικότητα». Θεωρείται ίσως από τα πιο σημαντικά μέσα επίτευξης ισορροπίας μεταξύ κερδοφορίας και αποδοχής από το κοινωνικό περιβάλλον. Αποδεικνύεται ωστόσο ότι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη του λεγόμενου «Green Business» δεν είναι αναγκαστικά και αποκλειστικά η ανώτατη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης υπό την καθοδήγηση του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, που είναι υπεύθυνο για την

πρόσληψη, την εκπαίδευση – κατάρτιση, την ενίσχυση της ηθικής και της παραγωγικότητας, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην αύξηση των επιδόσεων και την βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων και να συντελέσει παράλληλα στην επίτευξη των περιβαλλοντικών της στόχων.

Στην προσαρμογή αυτή, που προκαλεί η αλλαγή του περιβάλλοντος, οδηγοί της περιβαλλοντικής εκστρατείας για τις πράσινες επιχειρήσεις είναι οι ίδιοι της οι άνθρωποι.

Η στρατηγική παύει να είναι απλά λειτουργική. Λαμβάνει δυναμικό χαρακτήρα. Το νέο πράσινο μοντέλο HR θα εστιάζει τόσο στον άνθρωπο όσο και στην κοινωνία. Θα αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων, την συμμετοχή τους σε νέες ιδέες και καινοτομίες, την επιβράβευση, την επικοινωνία, την υιοθέτηση οικολογικής συνείδησης τόσο στο χώρο εργασίας όσο και στην προσωπική τους ζωή.



Εικόνα 1

Managing tomorrow's people, the future of work to 2020, PricewaterhouseCoopers

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Κοινωνική Υπευθυνότητα – Περιβαλλοντική Ηθική

1.1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Ε.Κ.Ε.) συνίσταται στην «ενσωμάτωση, σε εθελοντική βάση, θεμάτων κοινωνικής και περιβαλλοντικής μέριμνας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων καθώς και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη»¹.

Η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα παρουσιάζει τέσσερις στρατηγικές - επίπεδα εφαρμογής. Η πιο κοινωνικά υπεύθυνη είναι η υπερασπιστική και η λιγότερο η παρεμποδιστική. Τα επίπεδα πιο αναλυτικά παρουσιάζονται ακολούθως²:

- a. Την Obstructive Response (Παρεμποδιστική): Η επιχείρηση αρνείται να προβεί σε οποιοσδήποτε αλλαγές που είναι ασύμφωρες για την ίδια και πρεσβεύει ότι δεν ευθύνεται για τις πράξεις της.
- b. Την Defensive Response (Αμυντική): Η επιχείρηση ναι μεν δεν απορρίπτει το μερίδιο κοινωνικής ευθύνης που κατέχει, αλλά προσπαθεί ποικιλοτρόπως (πχ μέσω δημοσίων σχέσεων), να αποφύγει την ανάληψη κοινωνικών υποχρεώσεων που ξεπερνούν τα ισχύοντα νομικά πλαίσια.

¹ http://europa.eu/legislation_summaries/index_el.htm

² Stephen P. Robbins, Mary Coulter, «Management», Sixth International Edition U.S.A 1999

- c. Την Adaptive Response (Προσαρμοστική): Η επιχείρηση ευθυγραμμίζει τις ενέργειες της με βάση την επίτευξη της κοινωνικής ευθύνης. Ωστόσο αυτή η προσαρμογή όμως είναι αποτέλεσμα πίεσης εξωτερικών ομάδων όπως των μετόχων.
- d. Την Proactive Response (Υπερασπιστική): Η επιχείρηση αυτοβούλως και χωρίς καμία πίεση, παρατηρεί τις πράξεις της, αντιλαμβάνεται τι πρέπει να αλλάξει τις προσαρμόζει αναλόγως.

1.1.1. Εφαρμογή Ε.Κ.Ε. σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Η ιδέα της Ε.Κ.Ε. σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, ξεκίνησε ουσιαστικά το Ιούλιο του 2001 με την υιοθέτηση της Πράσινης Βίβλου «για την προώθηση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου για την Ε.Κ.Ε., η οποία είχε ως στόχο να δώσει εκκίνηση για μία ευρύτερη δημόσια συζήτηση σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους η Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να προωθήσει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο»³.

Το 1995 ιδρύθηκε το ηγετικό ευρωπαϊκό δίκτυο επιχειρήσεων για την Ε.Κ.Ε., CSR Europe, το οποίο έχει μέλη περισσότερες από 65 διεθνείς εταιρείες. Βασικός του στόχος είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και πρόταση λύσεων για θέματα Ε.Κ.Ε. καθώς και η προσπάθεια δημιουργίας ενός πλαισίου

³ <http://www.csrhellas.org>

για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Στην Ελλάδα ιδρύθηκε το «Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε.», το οποίο και είναι μέλος του CSR Europe από το 1995. Στόχος του η παροχή συμβουλών για την εναρμόνιση των καθημερινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με την εφαρμογή της Ε.Κ.Ε.⁴

Το τελευταίο διάστημα η εταιρική κοινωνική ευθύνη αρχίζει να ενσωματώνεται στις προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων και η κλασική θεωρία του Milton Friedman, καθηγητή του πανεπιστημίου του Chicago, «Οποιαδήποτε άλλη συμπεριφορά και δραστηριότητα της επιχείρησης που δεν έχει στόχο την κερδοφορία, θέτει σε κίνδυνο και διαταράσσει ολόκληρο το καπιταλιστικό οικονομικό σύστημα», χάνει έδαφος. Η εφαρμογή γίνεται τόσο από μεγάλες επιχειρήσεις όσο και από μικρομεσαίες (αν και οι τελευταίες έρχονται αντιμέτωπες με προβλήματα κόστους και ελλιπή ενημέρωση).

Αξιοσημείωτο είναι όμως, ότι, αν και οι επιχειρήσεις αρχίζουν να έχουν ηθικά διλήμματα και επιδιώκουν την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική αρμονία, στην Ελλάδα ακόμα ο μέσος πολίτης δεν αντιλαμβάνεται το ρόλο και τις εφαρμογές της Ε.Κ.Ε. Σύμφωνα με στοιχεία του ASBI 2008 (Κοινωνικό Βαρόμετρο Awareness & Social Behavior Index), οκτώ στους δέκα πολίτες κατανοούν την κλιματική αλλαγή και τις αρνητικές απόρροies της, ενώ μόλις τέσσερις στους δέκα θεωρούν ότι κρίση αυτή συνδέεται με την μόλυνση του περιβάλλοντος.

⁴ «Ένα Οικουμενικό Σύμφωνο για την Κοινωνική Ευθύνη», Αφιέρωμα ΚΕΡΔΟΣ Ιανουάριος 2009, σελ.8

1.1.2. Εφαρμογή Ε.Κ.Ε. σε παγκόσμιο επίπεδο

Δεν υπάρχει νομοθεσία που να αναγνωρίζει κανόνες και οδηγίες για την περιβαλλοντική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι όσες πρακτικές υλοποιούνται, γίνονται μόνο από εθελοντική βάση. Το Οικουμενικό Σύμφωνο (Global Compact) είναι μια εθελοντική διεθνής πρωτοβουλία που παρέχει δέκα παγκόσμια αποδεκτές αρχές σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν τις λειτουργίες και στρατηγικές τους. Η εκκίνηση έγινε από τον Γενικό Γραμματέα του Ο.Η.Ε. Κόφι Ανάν στο Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ του Νταβός το 1999 και η υπογραφή του πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2000 στην έδρα του Ο.Η.Ε στη Νέα Υόρκη⁵.

Σήμερα, το Οικουμενικό Σύμφωνο έχει πάνω από 3000 χιλιάδες συμμετέχοντες – επιχειρήσεις από την ιδιωτική βιομηχανία από 100 και πλέον χώρες και αποσκοπεί στην υπεράσπιση βασικών αρχών εργασίας και προστασίας του περιβάλλοντος. Το σύμφωνο απαιτεί την γραπτή αποδοχή της επιχείρησης που σηματοδοτεί και την αλλαγή στις λειτουργίες της και προσαρμογή της σύμφωνα με τις αρχές. Βασικό χαρακτηριστικό του Οικουμενικού Συμφώνου είναι η προσωπική δέσμευση και κατανόηση των στόχων τόσο από διευθυντικά στελέχη (παρέχοντας έτσι μήνυμα και καθοδήγηση στους εργαζόμενους) αλλά και από τους ίδιους τους υπαλλήλους⁶.

⁵ <http://www.csrhellas.org>

⁶ «Ένα Οικουμενικό Σύμφωνο για την Κοινωνική Ευθύνη», Αφιέρωμα ΚΕΡΑΙΟΣ Ιανουάριος 2009, σελ. 8

Σύμφωνα με τις Αρχές 7, 8 και 9 (που στηρίζονται στην Διακήρυξη του Ρίο για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη), «Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν προληπτική προσέγγιση ως προς τις περιβαλλοντικές προκλήσεις», «Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας», και «Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και διάδοση τεχνολογιών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον» αντίστοιχα⁷.

Είναι γεγονός, ότι πλέον οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την ευθύνη που έχουν απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, στον κόσμο γενικότερα και μια συνιστώσα αυτού είναι και το περιβάλλον.

1.2. Περιβαλλοντική Διάσταση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η περιβαλλοντική ευθύνη εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων και γνωστοποιείται στα ενδιαφερόμενα μέλη με την έκδοση του ετησίου Εταιρικού Κοινωνικού Απολογισμού. Προκειμένου όμως να υπάρχει ένας ενιαίος κώδικας επικοινωνίας και δείκτες σύγκρισης, σχετικά με τον απολογισμό βιωσιμότητας κάθε επιχείρησης, καθορίστηκε το 1997 το Global Reporting Initiative (GRI), που αποτελεί ένα πλαίσιο εννοιών κοινής γλώσσας και συστημάτων μέτρησης.

⁷ «Ένα Οικουμενικό Σύμφωνο για την Κοινωνική Ευθύνη», Αφιέρωμα ΚΕΡΑΙΟΣ Ιανουάριος 2009, σελ.8

Για την άμεση σύγκριση και έγκυρη αξιολόγηση των Απολογισμών Εταιρικής Υπευθυνότητας δημιουργήθηκαν τρία επίπεδα C, B (σε περίπτωση που εφαρμόζεται εξωτερική διασφάλιση προσθέτεται το στοιχείο + δίπλα στο αντίστοιχο επίπεδο) και που αντιπροσωπεύουν τον βαθμό κάλυψης των κατευθυντήριων γραμμών του GRI.⁸

Επίπεδο Εφαρμογής απολογισμού		C	C+	B	B+	A	A+
Τυπικές Δημοσιεύσεις	Δημοσιεύσεις προφίλ G3 ΕΚΦΗ	Απολογισμός για: -1.1 -2.1 - 2.10 -3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 -4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Απολογισμός για όλα τα κριτήρια του Επιπέδου C+: -1.2 -3.9, 3.13 -4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		Όπως στην αποίτηση για το επίπεδο B	
	Δημοσιεύσεις Διοικητικής Πρακτικής G3 ΕΚΦΗ	Δεν απαιτείται	Αναφορά Πιστοποιημένη Από Εξωτερικό Φορέα	Δημοσιεύσεις Διοικητικής Πρακτικής για κάθε Κατηγορία δείκτη		Διοικητική Πρακτική που δημοσιεύθηκε για κάθε Κατηγορία δείκτη	
	Δείκτες επίδοσης G3 & Δείκτες επίδοσης άλλων κλάδων ΕΚΦΗ	Απολογισμός για τουλάχιστον 10 Δείκτες επίδοσης, συμπεριλαμβανοντας τουλάχιστον έναν από τους δείκτες για την κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον	Αναφορά Πιστοποιημένη Από Εξωτερικό Φορέα	Απολογισμός για τουλάχιστον 20 Δείκτες επίδοσης, συμπεριλαμβανοντας τουλάχιστον έναν από τους δείκτες για το περιβάλλον, τα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία, την κοινωνία και την ευθύνη για τα προϊόντα	Αναφορά Πιστοποιημένη Από Εξωτερικό Φορέα	Απόκριση για κάθε κύριο δείκτη G3 και Σημείωση για συγκεκριμένο κλάδο* κίνησης σχετική μεία στην αρχή της ομοσπονδιακής είτε α) καταρτίζοντας απολογισμό για το δείκτη είτε β) εστιάζοντας το λόγο για την παράλειψή του	Αναφορά Πιστοποιημένη Από Εξωτερικό Φορέα

Εικόνα 2

www.globalreporting.org, Επίπεδα εφαρμογής του GRI, p.54

Ωστόσο, η περιβαλλοντική πολιτική κάθε επιχείρησης έχει σχεδόν ταυτιστεί με τη έννοια της «καθαρότερης παραγωγής», όπως έχει αυτή οριστεί από το Πρόγραμμα για το Περιβάλλον των Ηνωμένων Εθνών (UNEP). Δηλαδή αντί του «ρυπαίνω και αποζημιώνω» στο «δεν ρυπαίνω».

⁸ «Επίπεδα εφαρμογής του GRI», 2000-2006 GRI

Όμως η προστασία του περιβάλλοντος και ο τρόπος που το πράττει κάθε επιχείρηση επιτυγχάνεται με μοναδικό γνώμονα την οικολογικότερη παραγωγική διαδικασία; Η απάντηση είναι όχι. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, που έχει ανάγκη να ποριστεί σε μια βιωσιμότερη κοινωνία, δεν αρκεί η «πράσινη» παραγωγή. Πρέπει και οι άνθρωποι να αλλάξουν, να εκπαιδευτούν, να «πρασινίσουν» τόσο σε ομαδικό – επιχειρησιακό επίπεδο όσο και ατομικό και αυτό αφορά όλους τους εργαζόμενους. Από τα χαμηλόβαθμα στελέχη έως την ανώτατη διοίκηση. Για να έχει πιθανότητες να επιτύχει αυτή η αλλαγή, θα πρέπει να γίνει κάτω από μια ενιαία στρατηγική, κάτω από μια ενιαία ομπρέλα στόχων, τακτικών και εφαρμογών. Αυτή η ομπρέλα είναι το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, που στον 21^ο και πλέον αιώνα μετατρέπεται σε πιο ανθρώπινο, πιο πράσινο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Green HRM

2.1. ΠΡΑΣΙΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια, οι όροι «Climate Change» και «Green Economy» ακούγονται όλο και συχνότερα. Γίνεται λόγος για την προστασία του περιβάλλοντος σε προσωπικό, επαγγελματικό αλλά και κυβερνητικό επίπεδο. Όλο και περισσότερο αναζητούνται εκείνοι οι τρόποι παραγωγής που θα μπορέσουν να μειώσουν την εκπομπή αερίων βλαβερών για το περιβάλλον και δαπανούνται κυβερνητικά κονδύλια για την ανάπτυξη τέτοιων καινοτομιών.

Μέσα στο γενικότερο αυτό κλίμα, καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος αλλάζει δεν μπορούν να μείνουν ανέπαφες οι γραμμές παραγωγής και κατά συνέπεια οι θέσεις εργασίας. Επαγγέλματα που σχετίζονται με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, γεωργία, βιολογική παραγωγή και εμπόριο, αγροτουρισμό, εταιρείες παροχής υπηρεσιών και πιστοποίησης, βρίσκονται σε άνθιση. Με άλλα λόγια προκύπτει η ανάγκη για «πράσινες» θέσεις εργασίας, πράσινα επαγγέλματα.

2.1.1. Τι είναι τα πράσινα επαγγέλματα

Ποια είναι όμως τα πράσινα επαγγέλματα; Πρόκειται ουσιαστικά για νέες θέσεις εργασίας ή για παλιές «retained» θέσεις, οι οποίες αν δεν είχαν «πρασινίσει» θα είχαν εξαφανιστεί;

Με τον όρο «πράσινα επαγγέλματα», νοούνται τα επαγγέλματα εκείνα που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών και που ταυτόχρονα στοχεύουν στην προστασία ή την αποκατάσταση της περιβαλλοντικής ποιότητας. Επιπλέον, πέρα από τον οικολογικό τους χαρακτήρα, παρέχουν αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας, ικανοποιητικό επίπεδο μισθών και προστασία και σεβασμό δικαιωμάτων εργαζομένου και εργοδότη⁹.

Πράσινες θέσεις εργασίας υπάρχουν τόσο στο ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα και αναπτύσσονται σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους. Ωστόσο για την παρούσα μελέτη, θα επιλεγούν έξι βασικοί οικονομικοί τομείς¹⁰. Η επιλογή αυτή γίνεται με βάση το μερίδιο απασχόλησης και εισοδήματος που προσφέρουν στην οικονομία αλλά και με την επιρροή που έχει σε αυτούς η κλιματική αλλαγή. Ακολουθώς αναφέρονται ενδεικτικά τομείς πράσινης απασχόλησης, μερικοί εκ των οποίων υπάρχουν ήδη, ενώ άλλοι θα μας απασχολήσουν στο μέλλον.

⁹ <http://greenjobs.itcilo.org/>

¹⁰ «Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world», United Nations Environment Programme, September 2008

- Ενέργεια : Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, Βιοκαύσιμα.
- Μεταφορές : Υβριδικά Αυτοκίνητα.
- Βιομηχανία : Περιβαλλοντική Πιστοποίηση, Ανακυκλώσιμα Υλικά , Πράσινα Προϊόντα.
- Κατασκευές : Πράσινα Κτίρια.
- Γεωργία : Βιολογική Γεωργία, Διατήρηση Οικοσυστημάτων.
- Υπηρεσίες : Αγροτουρισμός, Εμπόριο Βιολογικών Προϊόντων

2.1.2. Περιγραφή και παραδείγματα πράσινων θέσεων εργασίας

Στην ελληνική επιχειρηματικότητα δεν υπάρχει ακόμα μεγάλη ζήτηση για «πράσινους εργαζομένους». Τα παραδείγματα που ακολουθούν αντλήθηκαν από διεθνείς ηλεκτρονικές σελίδες εύρεσης προσωπικού όπως Environmentalcareer.com και EcoJobs.com και αναφέρονται στην ευρύτερη Ευρώπη και Η.Π.Α.

Μηχανικός περιβάλλοντος¹¹

Περιγραφή θέσης και Απαιτήσεις

1. Μελέτη της ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων.
2. Διαχείριση και προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος.

¹¹ <http://www.acre-resources.co.uk>

3. Ενημέρωση και ευαισθητοποίηση αρμόδιων φορέων για περιβαλλοντικά θέματα.
4. Συλλογή στοιχείων, εκπόνηση μελετών και παρουσίαση σε επιλεγμένους φορείς.
5. Διαμόρφωση πολιτική εταιρειών και ευθυγράμμιση με την νομοθεσία.

Υπεύθυνος Πολιτικής Περιβάλλοντος & Κλιματικών Αλλαγών¹²

Περιγραφή θέσης και Απαιτήσεις

1. Συντονισμός της ομάδας εργασίας για τις κλιματικές αλλαγές.
2. Επικοινωνία με τους αρμόδιους οργανισμούς.
3. Γνώση των ευρωπαϊκών περιβαλλοντικών οργανώσεων.
4. Κατανόηση της λειτουργίας των θεσμικών οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
5. Γνώση της Περιβαλλοντικής Φορολογικής Μεταρρύθμισης.
6. Εμπειρία σε θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής.
7. Ομαδικό και αναλυτικό πνεύμα.

¹² <http://www.acre-resources.co.uk>

Περιβαλλοντικός Συντονιστής¹³

Περιγραφή θέσης και Απαιτήσεις

1. Παρακολούθηση περιβαλλοντικής συμμόρφωσης και προγραμμάτων ISO.
2. Έλεγχος του web-based Corporate Environmental Management System.
3. Ενημέρωση μετόχων για την περιβαλλοντική απόδοση.
4. Συνεργασία με τη διοίκηση και το τμήμα IT . Προτάσεις βελτίωσης.
5. Σχεδιασμός πλάνου μείωσης της ρύπανσης.
6. Προώθηση και ανάπτυξη περιβαλλοντικών πολιτικών και διαδικασιών.
7. Πτυχίο Ανωτάτου Πανεπιστημίου σε περιβαλλοντικές επιστήμες.

Τεχνολόγος οικολογίας και περιβάλλοντος¹⁴

Περιγραφή θέσης και Απαιτήσεις

1. Εκτίμηση και αποφυγή δραστηριοτήτων που μολύνουν το περιβάλλον.
2. Παρακολούθηση συστημάτων νερών και αποβλήτων.
3. Εφαρμογή συστημάτων ISO.
4. Εκπόνηση περιβαλλοντικών μελετών.
5. Διαχείριση και προσδιορισμός κόστους.

¹³ <http://www.Edf.org/cagreenjobs>

¹⁴ <http://www.Edf.org/cagreenjobs>

Το εμπειρικά συμπεράσματα και οι υποθέσεις που λαμβάνονται από τα ανωτέρα παραδείγματα, είναι ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα παρουσιαστεί ανάλογη ζήτηση και στην Ελλάδα. Δεν τυχαίο που ήδη το υπουργείο παιδείας έχει αρχίσει να προωθεί την πράσινη απασχόληση παρέχοντας τόσο προπτυχιακά όσο και μεταπτυχιακά προγράμματα περιβαλλοντικού χαρακτήρα. Μέχρι τότε όμως θα πρέπει να πρασινίσουν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας (έστω και αν δεν απαιτούν τις καθεαυτό περιβαλλοντικές σπουδές). Λόγου χάρι στις αναλυτικές αρμοδιότητες θα πρέπει να προστεθεί αρμοδιότητα όπως «συμμετοχή στην ελάττωση των τακτικών που επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον» ή στις απαιτούμενες γνώσεις, «γνώση των τακτικών που μολύνουν το περιβάλλον και αποφυγή τους».

2.1.3. Πράσινα επαγγέλματα - Τα επαγγέλματα του μέλλοντος:

Υπάρχουν όμως χαμένοι και νικητές στην αλλαγή αυτή; Η απάντηση είναι πιθανώς ναι. Η ανάγκη για την προστασία του περιβάλλοντος θα οδηγήσει:

- Στην δημιουργία νέων θέσεων.
- Στον επαναπροσδιορισμό των δεξιοτήτων στα ήδη υπάρχουσα επαγγέλματα.
- Στην δημιουργία κάποιων προσωρινών θέσεων εργασίας «project employment».
- Στην εξάλειψη ορισμένων θέσεων και μη αντικατάστασή τους.

Παρόλα αυτά δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι η κλιματική αποσταθεροποίηση θα οδηγήσει στην δημιουργία πράσινων επαγγελμάτων. Αν λάβουμε υπόψη την δήλωση του νέου προέδρου της Αμερικής Μπαράκ Ομπάμα τον Ιανουάριο του 2009, «Πρέπει να δημιουργήσουμε πράσινες δουλειές, που είναι οι δουλειές του μέλλοντος»¹⁵, αντιλαμβανόμαστε πως θα διαμορφωθεί το μελλοντικό επιχειρηματικό τοπίο. Σύμφωνα με δηλώσεις του προέδρου της Αμερικής, «το ενεργειακό σχέδιο θα διαθέσει 150 δις. δολάρια τα επόμενα 10 χρόνια για την δημιουργία ενός πράσινου ενεργειακού τομέα που θα εξασφαλίσει περισσότερες από 5 εκατομμύρια νέες θέσεις τις επόμενες δύο δεκαετίες».

Αντλώντας στοιχεία από μελέτη της UNEP “Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world”, Σεπτέμβριος 2008, παρουσιάζονται ακολούθως στοιχεία και εκτιμήσεις για την δυναμική αυτή στροφή στην πράσινη οικονομία:

□ Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας

Περισσότερες από 2,3 εκατομμύρια πράσινες θέσεις εργασίας δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια κυρίως στην αιολική, ηλιακή και βιομάζα, στις αναπτυσσόμενες και αναδύμενες οικονομίες, με κυρίαρχες τις χώρες Κίνα, Γερμανία, Ιαπωνία, Βραζιλία και Η.Π.Α.

¹⁵ <http://www.lifetrends.gr>, «Γιατί οι δουλειές με μέλλον, είναι οι "πράσινες" δουλειές!», 2009

□ Πράσινη Οικοδόμηση

Περίπου 4 εκατομμύρια πράσινες θέσεις εργασίας υπάρχουν ήδη στις Η.Π.Α. και σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες. Δεν υπάρχουν δεδομένα για την απασχόληση στις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά υπολογίζεται ότι ο τομέας αυτός έχει μεγάλες δυνατότητες για την ελάττωση εκπομπών αερίου και του φαινομένου του θερμοκηπίου και εκτιμάται ότι θα δημιουργηθούν συνολικά σε Η.Π.Α. και Ευρωπαϊκή Ένωση 2 εκατομμύρια θέσεις εργασίας μέχρι το 2030.

□ Μεταφορές

Μόνο περίπου 250.000 πράσινες θέσεις εργασίας υπάρχουν σε σύγκριση με τις 5 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον μεταφορικό τομέα στην Κίνα, Ινδία και Ευρωπαϊκή Ένωση. Υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες για ανάπτυξη στον τομέα μαζικής μεταφοράς και ιδιαίτερη εστίαση παρουσιάζεται στην παραγωγή υβριδικών μέσων μεταφοράς.

□ Βιομηχανία

Βιομηχανικοί τομείς, όπως σίδηρος, χάλυβας, αλουμίνιο, τσιμέντο, χαρτί αντιπροσωπεύουν ένα μεγάλο μερίδιο της χρήσης της ενέργειας και των πρώτων υλών καθώς και των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, αλλά και ένα σχετικά μικρό ποσοστό της συνολικής απασχόλησης. Οικολογικές βιομηχανίες είναι δύσκολο να υπάρξουν και παρουσιάζονται λιγότερες από 300.000 θέσεις εργασίας. Η καλύτερη επιλογή για τη μείωση των επιπτώσεων από τις βιομηχανίες αυτές είναι η ανακύκλωση, η οποία προσφέρει 12 εκατομμύρια

θέσεις εργασίας στις τρεις χώρες για τις οποίες τα δεδομένα θα μπορούσαν να βρεθούν (Βραζιλία, Κίνα, Ηνωμένες Πολιτείες).

□ Γεωργία

Η γεωργία εξακολουθεί να είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης στον κόσμο με 1,3 δισεκατομμύρια γεωργούς και γεωργικούς εργάτες. Η γεωργία είναι εξαιρετικά ευάλωτη στην κλιματική αλλαγή. Υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα υπάρξει πράσινη απασχόληση σε αυτό τον τομέα, λόγω του δυναμικού του ως φορέας παροχής ανανεώσιμων πρώτων υλών και βιοκοιλότητας.

Αναφερόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα σύμφωνα με στοιχεία του «ΜΕΣΟΓΕΙΟ SOS» τα πράσινα επαγγέλματα στην Ελλάδα βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο. Το 2008 απορροφούν το 3% της ανεργίας της Ελλάδας σε αντίθεση με χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που απασχολούνται περίπου 3,5 εκ. ανθρώπους αφήνοντας έτσι την Ελλάδα τελευταία στην κατάταξη.

2.2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το παραδοσιακό μοντέλο επιχείρησης έχει αλλάξει και μαζί με αυτό και οι προσδοκίες και επιλογές των εργαζομένων. Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ανθρώπων πλέον αναζητεί τον εργοδότη εκείνο που παρουσιάζει ευαισθησία και μάλιστα έμπρακτη προς το περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την αλλαγή αυτή. Έτσι προκειμένου να γίνουν ελκυστικές για τους υποψήφιους εργαζομένους, ενισχύουν το “Employer Brand” τους, προβάλλοντας την περιβαλλοντική τους ηθική.

Ωστόσο όμως τι συμβαίνει στην περίπτωση που διαπιστωθεί από τους εργαζομένους ότι σε μερικές επιχειρήσεις η ηθική αυτή προβάλλεται για λόγους δημοσίων σχέσεων και δεν εφαρμόζεται στην πράξη; Μπορεί αυτή η διαπίστωση να είναι και λόγος αποχώρησης ή διάσπασης του κρίκου εμπιστοσύνης και δέσμευσης μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης;

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων είναι εξαιρετικά δαπανηρή και χρονοβόρα για μια επιχείρηση και δεν θα πρέπει να δημιουργούνται γκριζα σενάρια. Ο κάθε εργαζόμενος που δεν γνωρίζει το εσωτερικό μιας επιχείρησης δημιουργεί μια πρώτη εικόνα από τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρει. Και σε αυτά βασίζει τυχόν προσδοκίες και επιλογές.

Οφείλει λοιπόν το τμήμα HR να ασκήσει πίεση στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας καθώς και στο τμήμα Marketing, έτσι ώστε να προβάλλεται η αληθινή εικόνα της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει για

παράδειγμα με την χρήση του όρου «eco-friendly» μόνο στα προϊόντα, συσκευασίες ή διαφημίσεις των περιβαλλοντικά υπεύθυνων επιχειρήσεων.

Τι περιλαμβάνει όμως το Green Recruitment και σε ποια σημεία διαφέρει από τον παραδοσιακό τρόπο; Όπως έχει ήδη αναφερθεί το περιβαλλοντικό HRM, προβάλλει τόσο την ύπαρξη «πράσινων» διαδικασιών όσο και ποιότητα στην εργασία. Η ουσιαστική λοιπόν διαφοροποίηση στο τομέα του recruitment υπόκεινται στην χρήση του Internet (e-Recruitment) όσο το δυνατό περισσότερο (αποφυγή μετακινήσεων – μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος) και στην διασφάλιση κλίματος εμπιστοσύνης και σεβασμού στους κόλπους των επιχειρήσεων.

2.2.1. Εξωτερική προέλκυση

Σύμφωνα με τον παραδοσιακό ορισμό του Fisher, Schoenfeldt & Shaw 1999, «προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας». Οι κλασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι αγγελίες σε εφημερίδες, γραφεία ευρέσεως προσωπικού ή διαφημίσεις – προβολές σε μέσα μαζικής ενημέρωσης.

A) E – Recruitment

Στα πλαίσια ανάπτυξης του Green HRM παρουσιάζεται η διεύρυνση της χρήσεως του E - Recruitment, δηλαδή η χρήση του Internet – Information Technology (IT) ως μέσο προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων είτε για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας είτε για την δημιουργία βάσης δεδομένων για μελλοντική χρήση¹⁶. Η έννοια του E - Recruitment δεν είναι καινούρια. Ήδη αναφορές σε περιοδικά ανθρωπίνου δυναμικού γίνονται από το 1980. Οι πρώτες όμως δειλές προσπάθειες χρήσης του έγιναν αρχές της δεκαετίας του 1990 με την χρήση του προϊόντος Restract. Η χρήση του E - Recruitment έχει θετικές συνέπειες για την επιχείρηση, όπως το χαμηλό κόστος εφαρμογής, την επιτάχυνση της πρόσληψης και την στοχευόμενη ομάδα εργαζομένων. Ωστόσο παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως η έλλειψη του know – how, η προσέλκυση των λεγόμενων «passive job seekers» (αυτών που δεν ενδιαφέρονται πραγματικά για την θέση εργασίας που έχει ανακοινωθεί και που απλά βρίσκουν ένα εύκολο και μη δαπανηρό τρόπο να ερευνήσουν το ποσοστό αποδοχή τους από τις επιχειρήσεις) και ο μεγάλος όγκος δεδομένων που συγκεντρώνεται και που μερικές φορές δυσχεραίνει την διαδικασία επιλογής.

Η προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως μέσω: Job Portals, Resume Scanners, Εταιρικά

¹⁶ Παναλεξανδρή, Νάνου Α., «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Μπένου 2000

Web – Sites, Online μεσολαβητές, Search engines, banners, discussion groups, videoconferencing.

Γιατί ενισχύει το Green HR;

- a. Ενθαρρύνει την ισότητα ευκαιριών προσφέροντας σε όλους τους υποψήφιους εργαζομένους πρόσβαση και δυνατότητα υποβολής βιογραφικών σημειωμάτων ανεξαρτήτως τόπου διαμονής. Ταυτόχρονα ενισχύει την άμεση επικοινωνία με τον εργοδότη και σέβεται την ποιότητα ζωής του ανθρώπου. Αν συλλογιστούμε την εποχή που δεν γινόταν χρήση του E - Recruitment, ο υποψήφιος θα έπρεπε να δαπανήσει πολύτιμο προσωπικό χρόνο για να παραδώσει χέρι – με – χέρι το βιογραφικό του.
- b. Με την χρήση του Internet μειώνονται οι μετακινήσεις των υποψηφίων εργαζομένων και υποστηρίζεται έτσι η τακτική για ένα λιγότερο μολυσμένο περιβάλλον. Επιπλέον ελαττώνεται και η άσκοπη χρήση χαρτιού από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού (επιλέγονται on line μόνο οι κατάλληλοι υποψήφιοι).
- c. Ενισχύεται η χρήση της τηλεδιάσκεψης ως μέσο επιλογής του εργαζομένου αφού η διαδικασία της παραδοσιακής συνέντευξης μετατρέπεται σε εικονική με την χρήση των videoconferencing.

B) Έντυπος τύπος

Σύμφωνα με έρευνα του PricewaterhouseCoopers 2007, Going green: Sustainable growth strategies, η πράσινη ηθική των επιχειρήσεων επιδρά σε βαθμό της τάξεως του 4% με 16 % στην προσέλκυση και πρόσληψη νέων υπαλλήλων. Ποσοστό που αναμένεται να αυξηθεί κατά 35% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.

Δεδομένου ότι τόσο η επιχείρηση αναζητεί στελέχη με περιβαλλοντική ευαισθησία, όσο και οι εργαζόμενοι αναζητούν υποψήφιους εργοδότες με αντίστοιχη ηθική, θα μπορούσαν να δημοσιεύονται οι αγγελίες θέσεων εργασίας και σε έντυπα ή περιοδικά αναλόγου περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος.

2.2.2. Εσωτερική προσέλκυση

Το Green HRM επιβραβεύει την μείωση του ποσοστού «Turnover». Είναι κοινός αποδεκτό ότι βασικός λόγος αποχώρησης ενός υπαλλήλου από μια επιχείρηση (πέρα από τον μισθό) είναι και προοπτικές επαγγελματικής ανάπτυξης. Οφείλει λοιπόν το HR να δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να μπορούν να διεκδικήσουν μια υψηλόβαθμη θέση σε σχέση με αυτή που κατέχουν. Οι τακτικές που θα πρέπει να ακολουθηθεί από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είναι:

α) Job Posting: ανακοινώνονται οι κενές θέσεις εργασίας στους εργαζομένους της εταιρείας, αυτοί με την σειρά τους κάνουν αιτήσεις και έπειτα πραγματοποιείται η συνέντευξη ή

β) Job Bidding: οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα λειτουργούν proactive, δηλαδή παίρνουν την πρωτοβουλία από μόνοι τους να κάνουν αίτηση για κάποια θέση.

Κρυφά talenta υπάρχουν ενδεχομένως μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν σε περίπτωση που ο προγραμματισμός προσωπικού απαιτεί την πρόληψη νέου εργαζομένου, να γίνεται πρωτίστως μια εσωτερική έρευνα μέσα στην επιχείρηση και να δίνεται έτσι σε κάθε υπάρχον στέλεχος η δυνατότητα να μπορέσει να εξελιχθεί σε άλλη θέση εργασίας. Η μείωση των αποχωρήσεων παρέχει αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους καθώς δεν αισθάνονται «προσωρινοί υπάλληλοι», και έτσι ενισχύετε η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα τους.

2.3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μεγάλη πλειοψηφία ανθρώπων εφαρμόζουν στην προσωπική καθημερινή τους ζωή κάποιες «green – minded activities», ωστόσο όμως δεν πράττουν αναλόγως και στον χώρο εργασίας τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για πολλούς λόγους. Είτε γιατί δεν γνωρίζουν ότι η επιχείρηση προάγει περιβαλλοντικές τακτικές, είτε γιατί θεωρούν τον χώρο εργασίας λιγότερο σημαντικό από ότι το σπίτι τους, είτε απλά γιατί δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τις περιβαλλοντικές δεσμεύσεις των επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται και να συμμετέχουν σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού οφείλει στα πλαίσια της οικολογικής του εκστρατείας να παρέχει στον εργαζόμενο την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση. Μια διαδικασία που μπορεί να ξεκινήσει με την χρήση απλών εγχειριδίων έως παρουσία σε ολοκληρωμένα σεμινάρια ή ενότητες μάθησης.

2.3.1. Εντοπισμός της ανάγκης για περιβαλλοντική εκπαίδευση

Είναι γεγονός ότι η ανάγκη για περιβαλλοντική εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Θα πρέπει όμως να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στην «ειδική» εκπαίδευση και στην «γενική» εκπαίδευση. Με τον πρώτο όρο νοείται η παροχή γνώσεων στους εργαζομένους, με σκοπό την αποκλειστική

εφαρμογή τους στην εργασία τους, για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης. Ο δεύτερος όρος αναφέρεται στην παροχή γνώσης στους εργαζομένους με σκοπό την ευαισθητοποίησή τους σε περιβαλλοντικά θέματα.

Οι πράσινες θέσεις εργασίας παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια αναφορικά με τις εκπαιδευτικές ικανότητες που απαιτούνται. Και αυτό γιατί υπάρχουν νέα επαγγέλματα αλλά και άλλα που βασίζονται σε ήδη υπάρχοντα «παραδοσιακά». Οι νέες θέσεις εργασίας που αφορούν νέους τομείς όπως στην οικολογική βιομηχανία απαιτούν υψηλό επίπεδο προσόντων και γνώσεων. Αντίθετα στις θέσεις που «πρασινίζονται», θα πρέπει οι εργαζόμενοι μέσω κατάλληλων σεμιναρίων να καταρτιστούν για την αλλαγή που επέρχεται στην εργασία τους. (για παράδειγμα εργαζόμενοι στον τομέα της ενέργειας θα πρέπει να ενημερωθούν για την βιώσιμη ενέργεια προκειμένου να μην χάσουν την θέση εργασία τους).

Δεν υπάρχει ολοκληρωμένη βιβλιογραφία προκειμένου να βασιστεί η μελέτη της περιβαλλοντικής εκπαίδευσης. Για τον λόγο αυτό θα αντληθούν πληροφορίες από παραδείγματα εταιρειών που εφαρμόζουν ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα και θα γίνει εμπειρική προσπάθεια για την δημιουργία ενός «εκπαιδευτικού πλάνου».

2.3.2. Πράσινοι μέθοδοι εκπαίδευσης εργαζομένων

2.3.2.α. Green E- Learning

Η τεχνολογική επανάσταση των τελευταίων ετών, παρέχει στις επιχειρήσεις ποικίλους τρόπους για την επίτευξη του Green E – Learning. Μέσω του εταιρικού Intranet, των κατάλληλων Health Centers, blogs και forums οι επιχειρήσεις μπορούν να κρατούν ενήμερους τους υπαλλήλους, να τους εκπαιδεύουν παρέχοντας τους ελεύθερα και γρήγορα πρόσβαση σε βάσεις πληροφοριών αναφορικά με τις δυνατότητες οικολογικής διαχείρισης της ζωής τους.

Με αυτή την μέθοδο μειώνονται τα κόστη, ενισχύεται η ομαδικότητα, παρέχεται αυτόματα στον εργαζόμενο πιστοποιητικό παρακολούθησης ενός συγκεκριμένου προγράμματος και ενισχύεται η οικολογική συνείδηση αφού το HR εκπαιδεύει τους εργαζομένους της ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα:

- Μειώνεται η χρήση χαρτιού.
- Ενισχύεται η ισότητα ευκαιριών αφού τα ίδια εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να εφαρμοσθούν ταυτόχρονα σε όλο τον κόσμο.
- Παρέχονται πληροφορίες για περιβαλλοντικές πρακτικές.
- Κάθε εργαζόμενος μπορεί να εφαρμόσει δικό του χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης.

2.3.2.β. Green Teams

Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού στα πλαίσια διάδοσης της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει τις λεγόμενες «πράσινες ομάδες – green teams». Οι green teams θα ηγούνται του προγράμματος αναβάθμισης περιβαλλοντικών γνώσεων των εργαζομένων, θα θέτουν τους περιβαλλοντικούς στόχους και θα ελέγχουν την πορεία εξέλιξής τους.

2.3.3. Παραδείγματα παγκόσμιων εταιρειών που στηρίζουν την περιβαλλοντική εκπαίδευση

Καθώς η περιβαλλοντική εκπαίδευση των εργαζομένων στον επιχειρηματικό κόσμο της ελληνικής πραγματικότητας είναι ακόμα σε πρώιμο επίπεδο, για την πρακτική κατανόηση θα χρησιμοποιηθούν παραδείγματα παγκόσμιων εταιρειών. Οι πληροφορίες λαμβάνονται από έρευνα του National Environmental Environment Education Foundation Business and Environment Program, Μάρτιος 2009 καθώς και από τις δημοσιεύσεις απολογισμών εταιρικής υπευθυνότητας των εν λόγω εταιρειών.



Η ύπαρξη ενός «Environmental Coordinator (E.C.) – Περιβαλλοντικού Συντονιστή» σε κάθε τμήμα της εταιρείας IKEA είναι δεδομένη. Έτσι γίνεται ο συντονισμός, η στρατηγική και ο έλεγχος αποδοτικότητας του προγράμματος ανακύκλωσης, εξοικονόμησης ενέργειας, διαχείρισης αποβλήτων. Επιπλέον, η εταιρεία προσφέρει στους εργαζομένους online training εστιάζοντας στο «must know» υλικό (ενημέρωση λόγων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης των εργαζομένων, πληροφορίες για την κλιματική αλλαγή, πλάνο δράσης του E.C.) και «good to know» υλικό (συλλογικές συμβάσεις εργασίες, εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο).



Campaign «Great Switch Off». Στόχος της British Telecom είναι η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα περιβάλλοντος και ενέργειας. Η ύπαρξη εθελοντών σε κάθε όροφο της εταιρείας είναι καταλυτική για τον έλεγχο κλεισίματος του φωτισμού και των επιμέρους υπολογιστών των εργαζομένων. Μάλιστα, σε περίπτωση που ο εθελοντής διαπίστωνε ότι κάποιος εργαζόμενος άφηνε ανοικτό τον υπολογιστή του, άφηνε υπενθυμητικό σημείωμα. Κατά αυτό τον τρόπο διαπιστώθηκε ότι φώτα και υπολογιστές που παρέμεναν είτε χωρίς να γίνεται χρήση τους είτε από αδιαφορία ανοιχτά, με την εφαρμογή αυτής της εκστρατείας παρήλθε μείωση 20% μόνο κατά την διάρκεια του πρώτου μήνα λειτουργίας της.



Η Toshiba διαμορφώνει το περιβαλλοντικό της εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε τέσσερις άξονες: α) Εκπαίδευση με βάση την θέση εργασίας (Position based Education), β) Γενική περιβαλλοντική εκπαίδευση (General Education), γ) Εξειδικευμένη εκπαίδευση (Specialized Education) και δ) ISO εκπαίδευση. Για την επίτευξη των στόχων της χρησιμοποιεί τακτικές e-learning, ενισχύει την χρήση φορητών υπολογιστών (μείωση μετακινήσεων), εκπαιδεύει με ειδικά προγράμματα τους σχεδιαστές της όπως recycling design.

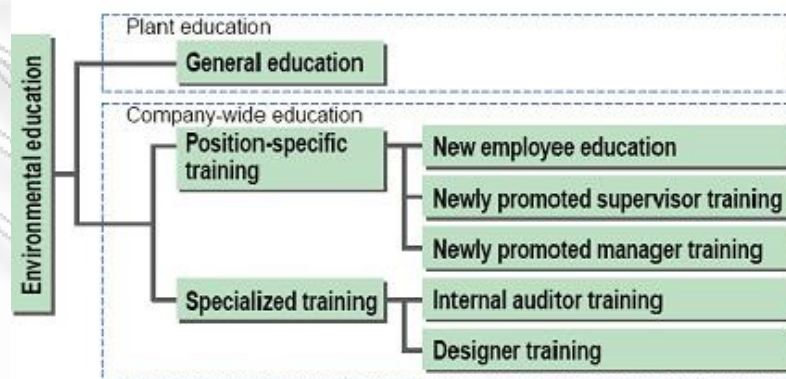


Για την CISCO η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελεί μέρος της παγκόσμιας εταιρικής υπευθυνότητας. Μέσω της χρήσης του Web 2.0 (intranet, video, forum συζητήσεων), προσπαθεί να κρατάει τους εργαζομένους της ενήμερους και να τους ευαισθητοποιεί έτσι ώστε να δημιουργείται ένα εταιρικό «green vision». Το όραμα αυτό για την CISCO είναι ταυτισμένο με την χρήση του Internet. Για την επίτευξη του στόχου της, στα τέλη του 2006 εφαρμόστηκε μια ιεραρχική περιβαλλοντική ομάδα για την αντιμετώπιση ευκαιριών και ανησυχιών. Πρόκειται για το Ecoboard (14 ηγέτες από όλη την CISCO) και το Green Task Force - GTF (ομάδα που εφαρμόζει την μακροπρόθεσμη στρατηγική και παρουσιάζει τα αποτελέσματα στην Ecoboard σε τριμηνιαία βάση).



Για την Toyota η εκπαίδευση των εργαζομένων της, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι επίτευξης περιβαλλοντικής πολιτικής και την έχει εντάξει στις προτεραιότητες ήδη από το 2002. Για τον λόγο αυτό έχει δημιουργήσει το «Environmental Education Plan», που διαχωρίζεται σε τρεις τομείς ανάλογα με την θέση εργασίας των υπαλλήλων της. Συγκεκριμένα:

- General Education: Αναφέρεται στους εργαζομένους που απασχολούνται στο εργοστάσιο της Toyota και αφορούν ενημέρωση αναφορικά με τους περιβαλλοντικούς στόχους της επιχείρησης και τον αντίκτυπο που έχουν οι καθημερινές εργασιακές τους δραστηριότητες.
- Company - Wide Education: α) παρέχει την περιβαλλοντική εκπαίδευση που απαιτείται σε νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους αλλά και υπαλλήλους που προάχθηκαν και β) παρέχει συγκεκριμένη εκπαίδευση για τους ηγέτες που θα αποτελέσουν οδηγούς περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων.



Εικόνα 3:

http://www.toyota.co.jp/en/environment/sustainable_plant/index.html

Επιπλέον, η Toyota πραγματοποιεί Environmental Seminars, δημοσιεύει ειδικά αφιερώματα με θέματα περιβάλλοντος στο περιοδικό που εκδίδει και μοιράζει στους εργαζομένους της, προβάλλει ταινίες περιβαλλοντικού χαρακτήρα (Environmental Education through Cinema) και προσπαθεί να επεκτείνει και στην Ευρώπη τα Toyota Schools for Sustainable Development.

2.3.4. Προτεινόμενο εκπαιδευτικό πλάνο

Αντλώντας πληροφορίες από επιχειρήσεις που προσπαθούν να εκπαιδεύουν τους εργαζομένους τους αναφορικά με περιβαλλοντικά θέματα, καταλήγουμε στο ακόλουθο προτεινόμενο πλάνο εκπαίδευσης. Το πλάνο αυτό είναι εικονικό και ίσως και ιδεατό γιατί παρουσιάζει όλους τους δυνατούς τρόπους περιβαλλοντικής εκπαίδευσης που μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις.

Environmental Education Plan

Δημιουργία περιβαλλοντικής κουλτούρας



2.4. ΑΜΟΙΒΗ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΠΡΑΣΙΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Βασικό κριτήριο για τον έλεγχο επιτυχίας ή μη ενός συστήματος διοίκησης προσωπικού είναι η όσο το δυνατόν μακροχρόνια διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων και η μείωση του ποσοστού turnover. Θα πρέπει η επιχείρηση μέσω των εκπρόσωπων της που δεν είναι άλλοι από το τμήμα του HR να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να προάγεται η αμοιβαία συνεργασία και κουλτούρα. Βασικός σκοπός του Green HRM αναφορικά με το κεφάλαιο «Αμοιβή εργαζομένων» είναι η επίτευξη αυτού του στόχου με επιπλέον έμφαση στην επιβράβευση και παρακίνηση των εργαζομένων με οικονομικά ή μη κίνητρα για την εφαρμογή περιβαλλοντικών τακτικών.

2.4.1. Άμεσες ή Σταθερές αμοιβές (Μισθός)

Έχει επικρατήσει να λέγεται ότι ένας αξιοκρατικά δίκαιος μισθός θα πρέπει να είναι εναρμονισμένος με τα προσόντα του εργαζομένου. Υπάρχουν κάποιες θεμελιακές αρχές που διέπουν τον καθορισμό της αμοιβής του εργαζομένου, όπως τα τυπικά χαρακτηριστικά του, η αξία της θέσης του και οι ικανότητες του και όλα αυτά σε συνάρτηση με τον τιμάρημο που επικρατεί.¹⁷ Επιπλέον δε, θα πρέπει να υπάρχει ιεραρχική κλίμακα μισθοδοσίας εντός της ίδιας επιχείρησης (μεταξύ στελεχών αναλόγων προσόντων να μην υπάρχουν μεγάλες

¹⁷ Παπαλεξανδρή, Νάνου Α., «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Μπένου 2000

διακυμάνσεις) καθώς και να συμβαδίζει με την γενικότερη αγορά εργασίας σε άλλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις για να δώσουν περαιτέρω κίνητρα στους εργαζομένους μπορούν να προσθέσουν στην μισθολογική τους κατάσταση και είδη μεταβλητών οικονομικών αμοιβών όπως συμμετοχή στην αύξηση των εσόδων, υπερωριακές αμοιβές, προμήθειες επιδόματα αξίας και άλλα.

Σε κάθε περίπτωση ο βασικός μισθός αποτελεί ίσως τον κυρίαρχο λόγο απόφασης παραμονής ή μη του εργαζομένου στην επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του αλλά και να δικαιολογείται από τα προσόντα του.

2.4.2. Άλλες οικονομικές παροχές

Πολλές επιχειρήσεις που έχουν εντάξει την περιβαλλοντική διάσταση στην διοίκηση τους, εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές και στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Για παράδειγμα πέρα από το βασικό μισθό η Toyota προτρέπει τους εργαζομένους της στην αγορά υβριδικών αυτοκινήτων προκειμένου να μην μολύνεται το περιβάλλον από τις μετακινήσεις τους. Για ποιο λόγο όμως μπαίνει στην διαδικασία να δαπανά «άσκοπα» χρήματα με την μορφή bonus για την πραγματοποίηση μιας τέτοιας ενέργειας; Το σημαντικότερο είναι η επίδραση που έχει μια τέτοια κίνηση στην υγιεινή διαβίωση και τις υγιεινές συνήθειες στο περιβάλλον εργασίας. Η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και τόσο οι επιδόσεις της όσο και

η ψυχική υγεία των εργαζομένων, επηρεάζονται άμεσα από αυτή. Επιπλέον, με την κίνηση αυτή η επιχείρηση ενισχύει την εταιρική της εικόνα και αξία προς τους υπαλλήλους της και τους εν δυνάμει πελάτες της.

2.4.3. Μη οικονομικές παροχές

Οι μη οικονομικές παροχές που μπορεί να εφαρμόσει κάθε επιχείρηση προκειμένου να πρασινίσει το HR management της είναι ποικίλες. Ωστόσο ανάμεσα στις πιο διαδεδομένες και συχνότερα εφαρμόσιμες είναι η αναγνώριση προσφοράς των εργαζομένων, η εκπαίδευση τους και η δημιουργία προοπτικών ανάπτυξης της καριέρας τους, η επιβράβευσή τους για την εφαρμογή σε προσωπικό αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο περιβαλλοντικά πράσινων τακτικών και πολλές άλλες. Ακολουθώς παρουσιάζονται οι κυρίαρχες από αυτές καθώς και προτάσεις για περαιτέρω εναρμόνισή τους με την οικολογική ευαισθησία.

2.4.4.α. Δημόσια επιβράβευση

Δεδομένου ότι η έννοια της περιβαλλοντικής ηθικής στα πλαίσια ενός επιχειρησιακού οργανισμού είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο, η δημόσια επιβράβευση πράσινων εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέσο για

διάδοσης της. Η αναγνώριση των ευσυνείδητων υπαλλήλων μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μίμησης και για τους υπόλοιπους. Η τακτική ανάδειξης του «Environmental employee of the month» (που εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α.), ίσως και να μεγάλωνε τις πιθανότητες της επίτευξης μιας τέτοιας προσπάθειας.

2.4.4.β. Ευέλικτη εργασία (Flexible Working) - Τηλεργασία (E-Work)

Ένα από τα βασικά στοιχεία του Green HRM είναι και η προώθηση των ανθρώπινων συνθηκών εργασίας όπως η μείωση του αισθήματος απομόνωσης που νιώθουν πολλές φορές οι εργαζόμενοι. Είναι αποδεδειγμένο ότι μορφές εργασίας όπως τηλεργασία, ευέλικτη εργασία, part – time εργασία, job sharing, εξαλείφουν τέτοια αισθήματα.

Η πιο διαδομένη μορφή ευέλικτης εργασίας είναι η τηλεργασία. Αναφερόμενοι στην τηλεργασία εννοούμε την δυνατότητα πραγμάτωσης των επαγγελματικών υποχρεώσεων σε οποιοδήποτε άλλο χώρο πέρα από τον εργασιακό. Βασικές μορφές τηλεργασίας είναι¹⁸:

- Τηλεκέντρα: Πρόκειται για οργανωμένους χώρους που ουσιαστικά αποτελούν το «γραφείο» για οποιονδήποτε μπορεί να δουλέψει μακριά από τον ιδιόκτητο χώρο εργασίας της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Σε αυτό τον χώρο μπορούν να εργάζονται διάφοροι υπάλληλοι από

¹⁸ Αλέξανδρος Μούστης, «Τηλεργασία, μια συνοπτική οριοθέτηση - οι προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οκτώβριος 2007

διαφορετικές επιχειρήσεις. Βασικό πλεονέκτημα τους είναι ότι εργαζόμενοι βρίσκονται κοντά στο σπίτι τους, και έτσι επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενώ ταυτόχρονα μειώνονται οι μετακινήσεις και προστατεύεται το περιβάλλον.

- Τηλεσπίτα: Παρόμοια με τα τηλεκέντρα με την μόνη διαφορά ότι εξυπηρετούν εργαζομένους σε απομονωμένες και άγονες περιοχές.
- Τηλεργασία από το σπίτι: Η πιο συνηθισμένη μορφή τηλεργασίας. Η χρήση laptops θεωρείται απαραίτητη.
- Νομαδική τηλεργασία: Δεν χρησιμοποιείται κάποιος συγκεκριμένος χώρος εργασίας.

Έρευνες δείχνουν ότι με την τηλεργασία οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί, ενώ παράλληλα λόγω του ότι μειώνονται οι καθημερινές μετακινήσεις τους, προστατεύεται το περιβάλλον αφού ετησίως περίπου σώζονται 7.000 τόνοι CO₂. Η εφαρμογή της είναι ευρέως διαδεδομένη στο εξωτερικό. Για παράδειγμα η IBM εφάρμοσε το πρόγραμμα τηλεργασίας το 2005 για περισσότερους από 20.000 εργαζομένους ενώ στην Hewlett – Packard το 70% των εργαζομένων εργάζεται από το σπίτι σε περιοδική βάση.

Με στοιχεία από τις έρευνες Eirobserver, «Social Partners sign teleworking accord», Ecat - IST Programme Key ActionII, SIBIS General Population surveys, 2002 EMERGENCE 2000-2003, οι οποίες έλαβαν χώρα το 2002 προκύπτουν τα ακόλουθα σε σχέση με την χρήση της τηλεργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η Βόρεια Ευρώπη λέει ΝΑΙ στην τηλεργασία

- Η Ολλανδία, Σουηδία, Φιλανδία και Δανία είναι οι χώρες με την μεγαλύτερη εφαρμογή τηλεργασίας. Η Ελλάδα έχει ποσοστό κάτω από τον μέσο όρο (6 % προς 7,4 % που είναι ο μέσος όρος της Ε.Ε.).
- Οι χώρες με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για απασχόληση με την μορφή τηλεργασίας είναι η Γερμανία, το Λουξεμβούργο, η Δανία και το Βέλγιο. Η Ελλάδα ενδιαφέρεται για τηλεργασία σε ποσοστό 50,8 % σε σχέση με το 62,7 % μέσος όρος της Ε.Ε.

Ποιος είναι ο Ευρωπαίος τηλεεργαζόμενος;

- Το 80 % είναι άνδρες και το 20 % γυναίκες.
- Το 68% είναι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας (30 – 49 ετών).
- Η τηλεργασία εν κίνηση είναι περισσότερο διαδεδομένη στις ηλικίες 30 – 39.
- Οι αυτοαπασχολούμενοι τηλεεργαζόμενοι είναι μεταξύ 40 – 49 ετών.

2.4.4.γ. Work Life Balance

Οι υπερβολικές ώρες εργασίας, μετατρέπουν το χώρο εργασίας σπίτι μας! Το Green HRM υποστηρίζει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, αυτό που διεθνώς είναι γνωστό ως Work - Life Balance.

2.4.4.δ. Λοιπές παροχές

- Πρακτική εφαρμογή της θεωρίας Positive Organizational Behavior (POB). Αναφέρεται στην ενσωμάτωση της θετικής ψυχολογίας στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων που ενισχύεται με την υποστήριξη σε καθημερινό επίπεδο εννοιών όπως ελπίδα, δέσμευση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Περίοδος μητρότητας και υποστήριξη στην επανένταξη.
- Περίοδος συνταξιοδότησης: Μπορεί οι εργοδότες να βλέπουν τα άτομα που πλησιάζουν τα όρια της συνταξιοδότησης, σαν μην αξιοποιήσιμο ανθρώπινο δυναμικό. Όμως η νέα τάση Δ.Α.Π. υποδηλώνει την στήριξη αυτής της κατηγορίας εργαζομένων είτε με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων είτε με την διερεύνηση εναλλακτικών θέσεων εργασίας εντός της ίδιας επιχείρησης.
- Ίσως το καλύτερο μέσο είναι η εφαρμογή των λεγόμενων cafeteria benefits, όπου οι παροχές διαμορφώνονται σε συζήτηση με τον εργαζόμενο και ανάλογα με τις ανάγκες του, την ηλικία του και την οικογενειακή του κατάσταση¹⁹.

¹⁹ **Παναλεξανδρή, Νάνου Α.**, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Μπένου 2000

2.5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επιτυχής εφαρμογή του προγράμματος της περιβαλλοντικής ηθικής στα οργανωτικά πλαίσια της επιχείρησης, θα πρέπει να συνοδεύεται και από την κατάλληλη εσωτερική επικοινωνία. Ο μεσολαβητής μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι ο υπεύθυνος του τμήματος HR. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπόλογο για την σωστή διάχυση του προγράμματος και την άμεση κατανόηση από τους εργαζομένους. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης και η έννοια και εφαρμογή της περιβαλλοντικής ηθικής να αποτελείται από ένα όσο το δυνατότερο απλό, ευέλικτο, κατανοητό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα.

2.5.1 Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας

- Θα πρέπει ο υπεύθυνος να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους υπαλλήλους, να τους πληροφορεί και να τους υπενθυμίζει για τα οφέλη που αποκομίζονται από την σωστή εφαρμογή του περιβαλλοντικού προγράμματος.
- Κανένα πρόγραμμα δεν κρίνεται επιτυχημένο αν δεν υπάρχει η άμεση συμμετοχή των υπαλλήλων. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι που δρουν οικολογικά και συντελούν στην πρακτική εφαρμογή του λεγόμενου “Green

Workplace” να ενθαρρύνονται από το τμήμα HR και να ωθούνται στην πρόταση νέων καινοτομικών ιδεών.

- Οφείλει το τμήμα HR να ενημερώνει σε τακτική βάση και να μοιράζεται με τους εργαζομένους στοιχεία για την πορεία του προγράμματος. Η παρουσία feedback είναι απαραίτητη για τους υπάλληλους καθώς θέλουν να βλέπουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Ουσιαστικά η επαντροφοδότηση αυτή ενδυναμώνει την έννοια του κοινού στόχου και την αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης. Αυτή η τακτική μπορεί να επιτευχθεί με την έκδοση τακτικών ενημερωτικών δελτίων, την χρήση και δημοσίευση στατιστικών ελέγχων, την χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή ακόμα και των πινάκων ανακοινώσεων κάθε τμήματος.
- «Keep program alive!» Θα πρέπει να διατηρείται η ιδέα της περιβαλλοντικής ηθικής ζωντανή! Πολλές φορές ξεκινάει η εφαρμογή ενός προγράμματος με τις καλύτερες προϋποθέσεις αλλά στην πορεία παρακμάζει γιατί απλά αποδυναμώνεται. Η συμμετοχή σε ημερίδες περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος, η εγκαθίδρυση «Environment Week», η εορτή της ημέρας του περιβάλλοντος σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι τρόποι που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση για ενδυνάμωση του προγράμματος.
- Ένα πρόγραμμα δεν μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα από εκείνον που το πράττει. Έτσι λοιπόν, ο υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να ζητά από τους «Green Employees» να αξιολογούν το πρόγραμμα είτε μέσω ποιοτικών μεθόδων (πρόσωπο με πρόσωπο) είτε μέσω ποσοτικών μεθόδων.

- Διοργάνωση διαγωνισμών με θέμα το περιβάλλον για τους υπαλλήλους και τις οικογένειες τους, όπως συμμετοχή σε αναδασώσεις.
- Back to the floor: Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να δαπανούν χρόνο με τα κατώτερα και μεσαία στελέχη για τον έλεγχο της διαδικασίας και την εύρεση δυνατοτήτων βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Από την θεωρία στην πράξη

3.1. Βασικοί τρόποι επίτευξης του “green workplace”

Φωτισμός

Για την μείωση άσκοπης κατανάλωσης φωτισμού, μπορεί να γίνει εγκατάσταση αισθητήρων και φωτοκύτταρων. Έτσι θα γίνεται αντιληπτό αν υπάρχει ανθρώπινη παρουσία ή όχι, σε κάποιο χώρο, και τα φώτα θα ανάβουν ή θα σβήνουν από μόνα τους. Τέτοιοι μηχανισμοί ελέγχου φωτισμού μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες μέχρι 30% σε ένα διάστημα δύο έως τριών ετών και επιπλέον σώζουν και τον πλανήτη²⁰. Αυτή η λύση μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα επιτυχημένη σε χώρους αποθήκευσης και σε αίθουσες συσκέψεων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται περιστασιακά από το προσωπικό.

Επιπλέον μπορούν να χρησιμοποιούνται λαμπτήρες εξοικονόμησης ενέργειας καθώς και αισθητήρες φωτός ημέρας στον εξωτερικό χώρο ή χρονοδιακόπτες. Έτσι θα υπάρχει σωστή κατανάλωση ανάλογα με την εποχή του χρόνου ή τις ανάγκες.

Δεν θα πρέπει να αγνοείται η άσκοπη κατανάλωση ενέργειας από τον φωτισμό. Αν λάβουμε υπόψη δεδομένα από το US Department of Energy

²⁰ WWF ΕΛΛΑΣ, «Πρόγραμμα δράσεων εξοικονόμησης ενέργειας για τις επιχειρήσεις» σελ.6

(DOE), η κατανάλωση ενέργειας για φωτισμό, αντιστοιχεί στο 29% της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας σε ένα τυπικό γραφείο.

Κλιματισμός

Η ενέργεια που καταναλώνεται για την ύπαρξη ψύξης ή θέρμανσης σε ένα τυπικό γραφείο αντιστοιχεί στο 39% της συνολικής καταναλωμένης ενέργειας²¹. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους ώστε να κάνουν σωστή χρήση των μηχανημάτων και να τοιχοκολλούν οδηγίες για την διευκόλυνση τους. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι τα παράθυρα είναι κλειστά όταν λειτουργεί ο κλιματισμός για να μην λαμβάνει λάθος θερμοκρασίες ο θερμοστάτης, καθώς και να απενεργοποιούνται οι μονάδες κλιματισμού σε ώρες που δεν εργάζονται οι υπάλληλοι.

Ενέργεια

Η χρήση ηλεκτρισμού μπορεί να μειωθεί με την απενεργοποίηση των ηλεκτρικών συσκευών που δεν χρειάζονται εκτός των εργασιμων ωρών. Καθώς η λύση αυτή εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την εθελοντική κίνηση και περιβαλλοντική ευαισθησία των εργαζομένων, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού θα μπορούσε να εισάγει στην διοίκησης της εταιρείας πρόταση για πρόσληψη ενός αρμόδιου ατόμου. Βασικές του αρμοδιότητες θα είναι: ο έλεγχος των

²¹ City of Portland Office of Sustainable Development Curt Nichols Susan Anderson Dan Saltzman, «A Guide to Greening your Bottom Line through a resource-efficient office environment», November 200, σελ.17

μηχανημάτων, η παροχή ενημέρωσης για την ενεργειακή πολιτική της εταιρείας στους υπολοίπους εργαζομένους, η εποπτεία και σύγκριση των λογαριασμών κατανάλωσης ενέργειας και η ηγεσία ενός πλάνου παροχής προτάσεων βελτίωσης.

Για να στεφθεί με επιτυχία μια τέτοια προσπάθεια, θα πρέπει να καθοριστεί μια γενικά αποδεκτή από την ανώτατη διοίκηση έως τον τελευταίο εργαζόμενο ενεργειακή πολιτική. Μια τέτοια πολιτική θα περιλαμβάνει αρμοδιότητες, θα απαιτεί επαναπροσδιορισμό σε τακτά χρονικά διαστήματα και θα εμπνέει αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης από όλο το ανθρώπινο δυναμικό.

Εξοπλισμός γραφείου

Πέρα από την ύπαρξη συσκευών που εξοικονομούν ενέργεια εντός του εργασιακού χώρου (όπως συσκευές με την ετικέτα “Energy Star” που εξετάζει τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο του προϊόντος στη διάρκεια του κύκλου ζωής)²², η ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στην περιβαλλοντική διαχείριση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Από τις πιο χαρακτηριστικές περιβαλλοντικές τακτικές εντός του γραφείου είναι η χρήση φωτοτυπιών διπλής όψης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενισχύσει αυτή την τακτική και για την υλοποίηση της θα μπορούσε να υιοθετήσει έξυπνες μεθόδους, όπως την παρουσία σημειωμάτων δίπλα στους

²² WWF ΕΛΛΑΣ, «Πρόγραμμα δράσεων εξοικονόμησης ενέργειας για τις επιχειρήσεις», σελ.6

εκτυπωτές που θα αναγράφουν «Χρειάζεται να εκτυπώσω αυτό το έγγραφο;»

Το τελευταίο διάστημα δε, με την ευρεία χρήση και εξάπλωση του διαδικτύου, συχνά παραλαμβάνουμε email που αναγράφουν στο τέλος του κειμένου την φράση «Think before you print – Σκέψου πριν εκτυπώσεις». Αυτό αποτελεί μια αντίστοιχη πράσινη τακτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και που εκτός από τους ίδιους τους εργαζομένους προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουν επιπλέον και τους παραλήπτες των email. Άλλος τρόπος είναι ο εξοπλισμός του γραφείου με οικολογικά είδη γραφικής ύλης.

Επιπλέον, η ύπαρξη του e-recruitment που έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, βοηθάει τους υπευθύνους ανθρωπίνου δυναμικού να δημιουργούν μια βάση δεδομένων με τα προσόντα του κάθε υποψηφίου και έτσι να εκτυπώνονται εκείνα τα βιογραφικά που προσεγγίζουν περισσότερο τις απαιτήσεις της θέσης.

Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της και την εσωτερική της κουλτούρα μπορεί να εφαρμόσει την «πράσινη campaign», όπως έχει συνηθιστεί να λέγεται, με ποικίλους ευρηματικούς τρόπους. Μια τέτοια προσπάθεια, που φέρνει την αλλαγή, είναι δεδομένο ότι θα συναντήσει και αρνητική ανταπόκριση από μια μερίδα εργαζομένων. Πολλοί υπάλληλοι είτε απορούν είτε θα απορήσουν στο μέλλον και θα συλλογιστούν, κατά πόσο τέτοιες απλές κινήσεις μπορούν να επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές στο περιβάλλον.

Ένα είναι ίσως το σίγουρο. Οι επιχειρήσεις σίγουρα δεν αποσκοπούν να σώσουν το περιβάλλον με την διπλοεκτύπωση των εγγράφων. Και να το επιθυμούσαν, δεν μπορούν. Η όλη πράσινη στρατηγική αποσκοπεί σε κάτι βαθύτερο. Την δημιουργία μια οικολογικής νοοτροπίας. Μιας ευσυνειδησίας που θα μετατρέψει τον χώρο εργασίας σε πιο υγιεινό και αποδοτικό.

Οικονομικός έλεγχος

Η όλη προσπάθεια που καταβάλλεται για την προστασία του περιβάλλοντος, θα πρέπει να αποτιμάτε και σε οικονομικό επίπεδο. Είναι στην διακριτική ευχέρεια της κάθε επιχείρησης να δαπανά χρήματα για να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της να συμπεριφέρονται πιο οικολογικά και να σέβονται το περιβάλλον. Ωστόσο, χρειάζεται οργανωμένη προσπάθεια και όχι άσκοπες περιστασιακές κινήσεις εκ μέρους της επιχείρησης. Για αυτό τον λόγο χρειάζεται συστηματικός έλεγχος σε ετήσια βάση των λογαριασμών δαπανών ενέργειας, συγκριτική ανάλυση με αντίστοιχους λογαριασμούς εταιρειών του ίδιου τομέα και δημιουργία πολιτικής ενεργειακής απόδοσης και δήλωση στόχων που θα δημοσιοποιούνται στον απολογισμό εταιρικής κοινωνικής ευθύνης²³.

Λοιποί τρόποι

Χαρακτηριστικά αναφέρονται διάφορες πράσινες τακτικές που ακολουθούν κατά καιρούς οι επιχειρήσεις.

²³ WWF ΕΛΛΑΣ, «Πρόγραμμα δράσεων εξοικονόμησης ενέργειας για τις επιχειρήσεις», σελ.4

- Ύπαρξη κάδων ανακύκλωσης μπαταριών.
- Ύπαρξη κάδων ανακύκλωσης χαρτιού, πλαστικών και υαλικών.
- Χρήση ανακυκλώσιμων μελανιών.
- Παροχή ατομικών προσωποποιημένων πιάτων, ποτηριών και μαχαιροπήρουνων κατά την πρόσληψη κάθε υπαλλήλου.
- Ενίσχυση της χρήσης τηλε-διάσκεψης ή video-διάσκεψης.
- Παροχή μισθωμένων λεωφορείων για την μεταφορά των υπαλλήλων προκειμένου να αποφεύγεται η χρήση αυτοκινήτων.

Είναι πιθανόν οποιαδήποτε από τις ανωτέρω περιβαλλοντικές πρακτικές να προκαλέσουν δυσανασχέτηση στους εργαζομένους είτε γιατί μπορεί να τις θεωρούν δευτερεύουσες ή ανούσιες είτε γιατί μπορεί να θεωρούν ότι οι μεμονωμένες προσπάθειες τους θα είναι άτοπες και δεν θα επιφέρουν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα. Για αυτό λοιπόν καλείται το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να καλύψει τα όποια εμπόδια με την αναζήτηση «έξυπνων» τρόπων όπως κίνητρα οικονομικά ή μη, για να ενθαρρύνει τους εργαζομένους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

3.2. Όμιλος Ο.Τ.Ε. “Green workplace”²⁴

3.2.1. Προφίλ Ο.Τ.Ε. και θυγατρικών εταιρειών.

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος «Ο.Τ.Ε.» είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα προσφέροντας υπηρεσίες σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και κρατικούς φορείς. Συγκαταλέγεται στις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες στο Χρηματιστήριο Αθηνών ενώ οι μετοχές του από το τέλος του 2007 διαπραγματεύονται και στα διεθνή χρηματιστήρια του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Η μετοχική του σύνθεση από τον Μάιο του 2008, καθορίζεται ως: 35.3% ξένοι θεσμικοί επενδυτές, 28% ελληνικό κράτος, 20% Deutsche Telekom, 9.8% Έλληνες θεσμικοί επενδυτές και 6.8% λοιποί.

Ο όμιλος Ο.Τ.Ε. προσφέρει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και πέρα από την μητρική εταιρεία περιλαμβάνει θυγατρικές όπως την Cosmote, την Otenet, την Oteplus και την Oteacademy.

Σύμφωνα με τα στοιχεία απολογισμού στις 31.12.2007 η εταιρεία Ο.Τ.Ε. στην Ελλάδα απασχολεί 11.348 τακτικούς εργαζομένους ενώ σε επίπεδο ομίλου απασχολούνται σε έξι χώρες περισσότερα από 30.000 άτομα.

²⁴ Ο.Τ.Ε. Α.Ε. Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας, «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας», Αθήνα 2000, σελ.13-27, σελ.66-72

3.2.2. Δήλωση οράματος και αποστολής

Σύμφωνα με το όραμα που έχει θέσει ο Ο.Τ.Ε., προσδοκεί στην προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και την Ν.Α. Ευρώπη. Η δε αποστολή του είναι:

- ο Η εξασφάλιση κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης.
- ο Η ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.
- ο Η μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρωπίνου δυναμικού.
- ο Η οποιαδήποτε ενέργεια να έχει σαν γνώμονα την εταιρική υπευθυνότητα.

3.2.3. Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας

Ο Ο.Τ.Ε. από το 2005 έχει αρχίσει να αναγνωρίζει την σημασία της Εταιρικής Υπευθυνότητας και να εντάσσει πολιτικές της στην επιχειρησιακή του στρατηγική. Για την γνωστοποίηση των τακτικών του συντάσσει σε ετήσια βάση τον Απολογισμό Εταιρική Υπευθυνότητας, τα θέματα του οποίου επιλέγονται από τις κατευθυντήριες Γραμμές G3 της Διεθνούς Πρωτοβουλίας για την έκδοση Κοινωνικών και Περιβαλλοντικών Απολογισμών (Global Reporting Initiative - GRI). Για το 2007, η αξιολόγηση έγινε από τον Ο.Τ.Ε. με το επίπεδο Β.


Για την σύνταξη του απολογισμού, το 2006 δημιουργήθηκε από εκπροσώπους όλων των Γενικών Διευθύνσεων του Ο.Τ.Ε. μια ομάδα εταιρικής υπευθυνότητας που πραγματοποιούσε τακτικές ενδοεταιρικές συναντήσεις, συμμετείχε σε συνέδρια και ημερίδες, προχωρούσε στην συλλογή υλικού και αποτελούσε το μέσο διάδοσης αρχών και τακτικών της έννοιας της Ε.Κ.Ε. στους κόλπους της εταιρείας.

Σχέση ευθύνης...



Με οδηγό το πρόγραμμα «Σχέση Ευθύνης» ο Ο.Τ.Ε. έθεσε τις προτεραιότητές του για την εταιρική του υπευθυνότητα. Από τους βασικούς του άξονες ήταν και το περιβάλλον και συγκεκριμένα «η καταγραφή του οικολογικού αποτυπώματος και η διεύρυνση της εφαρμογής πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον». Βασικοί στόχοι του προγράμματος είναι η εκπαίδευση των εργαζόμενων σε θέματα Ε.Κ.Ε, η ανάπτυξη του intranet, περαιτέρω ενημέρωση της διοίκηση για θέματα εταιρικής υπευθυνότητας, η προστασία του περιβάλλοντος (με εγκατάσταση ανεμογεννητριών, αντικατάσταση των κλιματιστικών με αυτόνομα συστήματα θέρμανσης / ψύξης ανά χώρο «VRV», σχεδιασμός συστημάτων ISO κ.α.).

3.2.4.α «Πράσινες» εφαρμογές εταιρίας Ο.Τ.Ε



Σχέση ευθύνης...

Ο Ο.Τ.Ε. έχει λάβει πιστοποίηση του ΕΛΟΤ EN ISO 14001:2004 για την περιβαλλοντική διαχείριση. Αναγνωρίζει έτσι την δική του ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον και προσπαθεί με την ανάπτυξη δράσεων και πρωτοβουλιών να υιοθετεί πρακτικών φιλικών προς αυτό. Συγκεκριμένα ανάμεσα στις προτεραιότητες και τους στόχους που έχει θέσει έχει καταφέρει τα ακόλουθα:

- Από το 2004 έχει εγκαταστήσει 6 ανεμογεννήτριες.
- Εξοικονομεί ενέργεια στον χώρο εργασίας με την τοποθέτηση συνολικά 1800 Συστημάτων Διαχείρισης Βοηθητικών Μονάδων που ρυθμίζουν την λειτουργία των κλιματιστικών μονάδων.
- Οι λάμπες πυράκτωσης έχουν αρχίσει σταδιακά να αντικαθιστούνται με λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας.
- Γίνεται εγκατάσταση «Free Cooling System» σε περίπου 2100 ψηφιακά κέντρα κάνοντας έτσι χρήση του εξωτερικού κρύου αέρα τους χειμερινούς μήνες.
- Γίνεται σταδιακή αντικατάσταση συμβατικών κεντρικών συστημάτων ψύξης με συστήματα Variable Refrigerant Volume – VRV, που εξασφαλίζουν αυτονομία ψύξης και θέρμανσης ανά χώρο έτσι ώστε να μην

γίνεται άσκοπη κατανάλωση ενέργειας στους χώρους που δεν χρησιμοποιούνται.

- Μείωση εκπομπών αερίων θερμοκηπίου με την μείωση των αριθμών μετακινήσεων των εργαζόμενων λόγω της χρήσης τηλεδιασκέψεων αλλά και μέσω της λειτουργίας του προγράμματος HELP DESK εταιρικών πελατών. (Οι εργαζόμενοι του Ο.Τ.Ε. μπορούν να κατευθύνουν την άρση βλαβών μέσω τηλεφωνικών οδηγιών περιορίζοντας έτσι σημαντικά τις μετακινήσεις συνεργείων αποκατάστασης βλαβών).
- Από το 1999, παρέχεται στους εργαζομένους του Διοικητικού Μεγάρου Ο.Τ.Ε. η δυνατότητα χρήσης λεωφορείων για την μετακίνησή τους από και προς τον τόπο εργασίας τους. Σε καθημερινή βάση εκτελούνται 21 διαφορετικά δρομολόγια από διάφορα σημεία της Αθήνα και υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο πάνω από 750 υπάλληλοι κάνουν χρήση καθημερινά με αποτέλεσμα την μείωση των εκπομπών αερίων στην ατμόσφαιρα κατά 1.573 τόνους CO².
- Πραγματοποιούνται εντός εργασιακού χώρου προγράμματα ανακύκλωσης.
Συγκεκριμένα:
 - Χαρτί: Σταδιακά αυξανόμενη ηλεκτρονική διαχείριση των καθημερινών εργασιών αρχειοθέτησης, μέσω scanners και της ηλεκτρονικής δρομολόγησης ενδοεπικοινωνίας (πληροφοριακό σύστημα ΠΑΠΥΡΟΣ), η μείωση της κατανάλωσης χαρτιού εκτιμάται σε τουλάχιστον 356.000 σελίδες.

- Μπαταρίες: Το 2007 συγκεντρώθηκαν στα OTEshops από εργαζομένους αλλά και από πελάτες 3.641 κιλά μπαταρίες (3.205 κιλά περισσότερα από το 2006).
- Ηλεκτρονικός εξοπλισμός: Από το 2007 έχει ξεκινήσει πρόγραμμα ανακύκλωσης μικρών τέτοιων συσκευών.
- Στήριξη μη κυβερνητικών οργανώσεων με περιβαλλοντική δράση.
- Εκπαίδευση και προσπάθεια ευαισθητοποίησης σε θέματα εταιρικής υπευθυνότητας μέσω του ηλεκτρονικού παιχνιδιού «e-υπευθυνότητα».

3.2.4.β «Πράσινες» εφαρμογές θυγατρικής COSMOTE²⁵.

Πεδίο απασχόληση της COSMOTE είναι η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Σήμερα απασχολεί περίπου 2.300 εργαζομένους και στοχεύει στο «ευ επιχειρείν». Δηλαδή βιώσιμη ανάπτυξη εταιρείας και ευημερίας των εργαζομένων και των λοιπών ενδιαφερόμενων μελών.

Αναφορικά με την προσφορά της στο περιβάλλον, σημειώνεται ότι από το 2005 η COSMOTE εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, πιστοποιημένο κατά το ISO 14001. Μερικές από τις τακτικές που ακολουθεί είναι:

- ο Ανακύκλωση μπαταριών.

²⁵ Ο.Τ.Ε. Α.Ε. Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας, «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας», Αθήνα 2000, σελ.84-87

- ο Ανακύκλωση όλου του Hardware υλικού όπως Η/Υ, εκτυπωτές, λευκές συσκευές.
- ο Παρακολούθηση της ποσότητας του φωτοτυπικού χαρτιού που αγοράζεται και αυτού που ανακυκλώνεται.
- ο Μέτρηση της κατανάλωσης ρεύματος (στα 5 κύρια γραφεία).
- ο Γέμισμα και επαναχρησιμοποίηση μελανοδοχείων.

3.3 Λοιπά παραδείγματα οικολογικά ευαίσθητων εταιρειών στην Ελλάδα.²⁶

Στον Ελλαδικό χώρο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να σκέφτονται οικολογικά. Οι «καλές πρακτικές» των επιχειρήσεων, όπως ονομάζονται, δημοσιεύονται στον κατάλογο «50 + Καλές Πρακτικές Ε.Κ.Ε» του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Europe). Αντλώντας πληροφορίες από τον αντίστοιχο κατάλογο του 2007, ακολούθως αναφέρονται ενδεικτικά παραδείγματα επιχειρήσεων και των πράσινων τακτικών απέναντι στους εργαζομένους.

Εμπορική Τράπεζα Ελλάδος

Πρόγραμμα «Δέσμευση για πολιτική ίσης μεταχείρισης». Η Εμπορική Τράπεζα στην προσπάθεια της να εφαρμόσει τακτικές ίσων ευκαιριών στον εργασιακό χώρο, από τις προσλήψεις, τις προαγωγές έως και την μισθοδοσία, δημοσιεύει στον απολογισμό Ε.Κ.Ε. τις επιδόσεις των δύο φύλων.

Shell Hellas A.E.

Πρόγραμμα «Better World». Με οδηγό το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και συμμετέχουν εθελοντικά σε προγράμματα που αφορούν την αεροφόρο ανάπτυξη και το περιβάλλον.

²⁶ «Κατάλογος Έκθεσης Καλών Πρακτικών 2007», www.csrhellas.org

Γερμανός Α.Ε.Β.Ε.

Πρόγραμμα «Ανακύκλωση καταναλωτικών μπαταριών». Για την κάλυψη των αναγκών του συγκεκριμένου προγράμματος, η εταιρεία Γερμανός προέβη στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Σκοπός του προγράμματος είναι η διάδοση του μηνύματος ανακύκλωσης μέσω της τοποθέτησης ειδικών κάδων ανακύκλωσης και κατάλληλου ενημερωτικού υλικού στα καταστήματά της.

WIND Ελλάς Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.Β.Ε.

Πρόγραμμα «Ενημέρωση και Προστασία της Φώκιας Monachus - Monachus». Στόχος η ευαισθητοποίηση για την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων, προσφέρει μέρος του μηνιαίου του μισθού για το πρόγραμμα προστασίας της μεσογειακής φώκιας.

PISCINES IDEALES A.E.

Πρόγραμμα «Ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής ζωής». Όπως έχει ήδη αναφερθεί η πράσινη διοίκηση προσωπικού, συμπεριλαμβάνει και όλες εκείνες τις παροχές στους υπαλλήλους που προάγουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και καθημερινής προσωπικής ζωής. Η εταιρεία Piscines Ideales A.E., στοχεύει στην επίτευξη της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της εξασφάλισης της ανωτέρω ισορροπίας. Για το λόγο αυτό από την 14^η θέση που είχε στην λίστα Best Workplace 2005, κατέλαβε την 1^η θέση το 2007.

Alpha Bank

Η Alpha Bank έχει αναπτύξει μια σειρά περιβαλλοντικών προγραμμάτων, στα οποία και δεσμεύει και τους εργαζομένους της μέσω της σωστής καθοδήγησης, κατάρτισης και ενημέρωσης. Ανάμεσα στα διάφορα προγράμματα συγκαταλέγονται η επιλογή κτιρίων για στέγαση που πληρούν κριτήρια εξοικονόμησης ενέργειας, πρόγραμμα «Φύση χωρίς Σκουπίδια», Πρόγραμμα Εξοικονομήσεως Νερού – Watersave, Πρόγραμμα «Γαλάζιες Σημαίες» και Δενδροφύτευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Αποτελέσματα Ερευνών

4.1. Αποτελέσματα ερευνών

Ο όρος Green Workplace ή Πράσινος Χώρος Εργασίας αναφέρεται στον χώρο εργασίας που είναι περιβαλλοντικά ευαίσθητος και κοινωνικά υπεύθυνος. Δεδομένου ότι οι τακτικές για να γίνει η διοίκηση προσωπικού πράσινη βασίζονται αποκλειστικά σε εθελοντικές πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων, χωρίς να υπάρχει νομοθετικό υπόβαθρο, θεωρείται χρήσιμο να μελετηθεί σε αριθμούς η νέα αυτή τάση του Green HRM και πώς αυτή μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου.

Για την ανάγκη αυτή, θα χρησιμοποιηθεί η συγκριτική ανάλυση των μελετών που έχουν εκδοθεί από το SHRM (Society for Human Resource Management) το 2008 και το 2009. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α και στηρίζεται σε απαντήσεις των υπευθύνων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για το πόσο πράσινος είναι ο χώρος εργασίας στην Αμερική. (όπου n, ο αριθμός των ερωτηθέντων).

Υπαρξη περιβαλλοντικής πολιτικής (2008: n=391) (2009: n=349)²⁷

- Το 50% των υπευθύνων HR δηλώνουν το 2008 ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν τυπική (γραπτή) ή άτυπη περιβαλλοντικά υπεύθυνη πολιτική. Το 2009 το ποσοστό ανέρχεται σε 51%.
- Το 7% δηλώνουν το 2008 ότι παρόλο που δεν έχουν ούτε τυπική ούτε άτυπη πολιτική, έχει προγραμματισθεί η καθιέρωσή της μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Το 2009 το ποσοστό ανέρχεται σε 14%.
- Το 43% υποστηρίζει το 2008 ότι δεν έχουν ούτε πρόκειται να έχουν (μέσα στους επόμενους 12 μήνες) αντίστοιχη πολιτική. Το 2009 το ποσοστό ανέρχεται σε 35%.

Εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών (2008: n=195) (2009: n=180)²⁸

- Οι τρεις συνηθέστερες «πράσινες» πρακτικές του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού για το 2008 είναι η ενθάρρυνση των υπαλλήλων να εργάζονται περιβαλλοντικά φιλικά (όπως για παράδειγμα διπλής όψεως φωτοτυπίες, κλείσιμο των υπολογιστών όταν δεν γίνεται χρήση) σε ποσοστό 83%, η παροχή συστημάτων ανακύκλωσης σε ποσοστό 83% και η επιστροφή μέσω έκπτωσης ή δωρεάς χρησιμοποιημένων επίπλων σε ποσοστό 73%. Τα ποσοστά των αντίστοιχων ενεργειών για το 2009 διαμορφώνονται σε 84%, 88% και 71% αντίστοιχα.

²⁷ **Society For Human Resource Management**, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», January 9 2009, σελ.3

²⁸ **Society For Human Resource Management**, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», January 9 2009, σελ.4

- Αξιοσημείωτη είναι αύξηση εφαρμογής της πολιτικής μείωσης κατανάλωσης νερού εντός του εργασιακού χώρου από 49% το 2008 σε 65% το 2009.

Συγκριτικά οφέλη από την εφαρμογή του Green HRM (2008: n=133) (2009: n=173)²⁹

- Παρατηρείται βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων κατά 2%.
- Ενδυνάμωση της οικονομικής θέσης των επιχειρήσεων κατά 3%.
- Αύξηση της φήμης της εταιρείας ως ιδανικός εργοδότης κατά 7%.
- Διπλασιάζεται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων.
- Αύξηση προσλήψεων κατά 4%.

Ποία μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την δέσμευση των εργαζομένων στο Green HRM (2008: n=116) (2009: n=131)³⁰

- Από το 2008 στο 2009 παρατηρείται αύξηση της χρήσης εταιρικών newsletter και ενημερωτικών δελτίων.
- Αύξηση κατά 5% της ενσωμάτωσης στους ετήσιους στόχους.
- Η επιχείρησης εκδίδουν ειδικό ενημερωτικό δελτίο που αφορά μόνο περιβαλλοντικά ζητήματα (αύξηση από 10% σε 15%)

²⁹ **Society For Human Resource Management**, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», January 9 2009, σελ.8

³⁰ **Society For Human Resource Management**, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», January 9 2009, σελ.5

Ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια εφαρμογής της πολιτικής Green HRM (2008: n=333) (2009: n=287)³¹

- Κόστος εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος. (2009: 90%, 2008: 85%)
- Κόστος συντήρησης ενός τέτοιου προγράμματος. (2009: 84%, 2008: 74%)
- Μη υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση. (2009: 35%, 2008: 43%)
- Μη υποστήριξη από τους εργαζόμενους (2009: 32%, 2008: 25%)

4.2. Συμπεράσματα έρευνας

Διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν περιβαλλοντικά ευαίσθητες πρακτικές μέσα στον εργασιακό τους χώρο θεωρούνται ιδιαίτερα ελκυστικές από τους υποψηφίους εργαζομένους και το ποσοστό αποχώρησης από αυτές συνεχώς και μειώνεται. Ωστόσο παρατηρείται ότι μόνο το 43% των ερωτηθέντων HR professionals υποστηρίζουν ότι το τμήμα HR εμπλέκεται στην δημιουργία και στην εφαρμογή του περιβαλλοντικού προγράμματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό υποστηρίζει ότι τον ρόλο αυτό τον αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση.

Είναι κατανοητό λοιπόν ότι υπάρχει κάποια σύγχυση στην κατανομή των ρόλων μεταξύ του HR και των διοικητικών στελεχών. Ωστόσο όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το Green HRM δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία εάν δεν συμμετέχει, δεν προτείνει και δεν παίρνει αποφάσεις το τμήμα HR, που

³¹ **Society For Human Resource Management**, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», January 9 2009, σελ.7

εξάλλου και οι υπεύθυνοί του έρχονται περισσότερο από οποιουδήποτε άλλους σε επαφή με τους εργαζομένους.

Ωστόσο, το ενθαρρυντικό είναι, ότι παρόλο το κόστος υλοποίησης και συντήρησης μιας τέτοιας στρατηγικής, εντούτοις η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα της και τη βέλτιστη επίπτωση που έχει η υλοποίησή της, στην κερδοφορία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες³² η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα (Corporate Social Responsibility) βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση και εξάρτηση από τον ανθρώπινο παράγοντα (Human Resources). Πολλές φορές, όμως, οι εταιρείες προσπαθούν να δημοσιοποιούν μια ουτοπική εικόνα κοινωνικής υπευθυνότητας χωρίς αυτή να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και χωρίς να συντελεί ουσιαστικά στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Αυτό συμβαίνει κυρίως με στόχο να ενισχύσουν την φήμη, το brand και την εικόνα τους, αυτό που απλά έχει συνηθιστεί να αποκαλείται «δημόσιες σχέσεις» (Public Relations).

Η «πράσινη αλλαγή» ακούγεται σαν μια εύκολη υπόθεση: λίγη ανακύκλωση, λίγο πιο υγιεινές συνθήκες εργασίας, οικολογικότεροι τρόποι παραγωγής. Όμως, δεν πρόκειται απλά για μια αλλαγή, αλλά για μια αλλαγή επιχειρησιακής κουλτούρας. Είναι γεγονός ότι λίγοι είναι αυτοί που θα πιστέψουν και θα δώσουν βαρύτητα στην πράσινη αλλαγή και πολλοί πιο λίγοι θα είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες, που θα αποφασίσουν να δαπανήσουν μέρος από την κερδοφορία τους, για να συμβάλλουν σε αυτή την αλλαγή.

Από την ως τώρα μελέτη του όρου Green HRM, την διείσδυση στα πράσινα επαγγέλματα και στους πράσινους εργαζομένους, την παρουσίαση τακτικών μέσων των οποίων οι εταιρείες μπορούν να προστατεύουν το περιβάλλον αλλά και τις ζωές των εργαζομένων, προκύπτει ένα και μόνο

³² **Adine Mees and Jamie Bunham**, «Driving success: Human resources and sustainable development», October 2008.

συμπέρασμα. Η προστασία του περιβάλλοντος κάνει ευσυνειδητές τις επιχειρήσεις και τις μετατρέπει σε εργοδότες που νοιάζονται για την ψυχική και υλική ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Ωστόσο, η συνείδηση των ανθρώπων όταν γίνεται αναφορά στην Πράσινη Διοίκηση, ταυτίζεται σχεδόν αποκλειστικά με τις πράσινες, πιο οικολογικές γραμμές παραγωγής. Από την ως τώρα μελέτη όμως διαπιστώνεται πλέον, ότι η πράσινη διοίκηση προσωπικού είναι μια θεωρία τελείως διαφορετική. Εκπαιδεύει τους εργαζομένους να σέβονται το περιβάλλον, να προβαίνουν σε πράξεις οικολογίας, να νιώθουν ασφάλεια και σιγουριά, να αμείβονται αξιοκρατικά και να γίνονται περισσότερο παραγωγικοί και δημιουργικοί.

Η θεωρία του Green HRM δεν είναι ευρέως διαδεδομένη και εφαρμόσιμη στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα και για αυτό τον λόγο την κάνει περισσότερο δυσνόητη και ασαφή. Έρευνες καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Αμερική είναι αρκετά πιο «πράσινοι» από ό,τι στην Ευρώπη. Δεν είναι τυχαίο που μεγάλες παγκοσμίως φήμης εταιρείες έχουν αντιληφθεί την σπουδαιότητα της προστασίας του περιβάλλοντος και τα θετικά που αποφέρει στα brand τους, όταν η εταιρεία τους συνδέεται με την φήμη της οικολογικής παραγωγής ή περιβαλλοντικά υπεύθυνης διαχείρισης. Για παράδειγμα η Google, προωθεί το πράσινο marketing προσφέροντας δωρεάν –

σε περισσότερους από 2000 μόνιμους υπαλλήλους παγκοσμίως - ποδήλατα με το λογότυπό της, προκειμένου να πηγαίνουν στην εργασία τους³³.

Στην Ελλάδα γίνεται προσπάθεια εφαρμογής πράσινων τακτικών που οδηγούν στην ανακύκλωση, την μείωση ρύπων από τα αυτοκίνητα και την παροχή εκπαίδευσης. Ωστόσο θα πρέπει οι προσπάθειες να μην μείνουν σε αυτό το επίπεδο. Οφείλουν να γίνουν ουσιαστικότερες, προβάλλοντας στόχους και καταρτίζοντας κατάλληλα τους εργαζομένους.

Και σε όλη αυτή την προσπάθεια η συμβολή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού είναι καθοριστική στο πόσο θα μπορέσει να εντάξει τις περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές των εργαζομένων και την γενικότερη πράσινη αλλαγή στο DNA της στρατηγικής των επιχειρήσεων, να δημιουργήσει μια ενιαία και κοινά αποδεκτή νοοτροπία ένα όραμα, να δεσμεύσει τους εργαζομένους και να τους παρακινήσει να δεσμευτούν.

Ένα είναι σίγουρο. Το περιβάλλον χρειάζεται προστασία και όλα τείνουν στο ότι οι επιχειρήσεις είτε οικειοθελώς είτε αναγκασμένες πλέον, θα στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η ελπίδα μας είναι, αυτή η θεωρία να γίνει και πράξη και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από την αμοιβαία αρμονική συνεργασία και την συμμετοχή όλων.

³³ <http://www.environmentalleader.com>, «Google offers free bikes to overseas employees», March 26 2007

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βύρων Καλδής, «Επιχειρήσεις και Ηθική», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Αθήνα 2001

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α., «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Εκδόσεις Μπένου
2000

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Stephen P. Robbins, Mary Coulter, «Management», Sixth International
Edition U.S.A 1999

Linda K. Trevino, & Katherine a. Nelson, «Managing Business ethics», John
Wiley & Sons, U.S.A 1999

Sanjay Sharma, Mark Starik, «Research in Corporate Sustainability», Edward
Elgar Publishing

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλέξανδρος Μούστης, «Τηλεεργασία, μια συνοπτική οριοθέτηση - οι προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», *Οκτώβριος 2007*

Νατάσσα Κωσταντέλου, «Νέες Τεχνολογίες επικοινωνίας και Τηλεεργασία: Κατάσταση και Προοπτικές στην Ελλάδα», 2002

Τάσος Σαραντής, «8,4 εκατ. Νέες θέσεις εργασίας φέρνει η πράσινη ανάπτυξη», *ΗΜΕΡΗΣΙΑ 03/2008*

«Η Πράσινη Οικονομία και το Μέλλον της Απασχόλησης», *ΤΟ ΒΗΜΑ 2008*

«Επίπεδα εφαρμογής του GRI», 2000-2006 GRI

«Έρευνα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις»,
Εργαστήριο Νέων Τεχνολογιών στην Επικοινωνία, την Εκπαίδευση και τα
Μ.Μ.Ε. Τμήμα Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε. Εθνικό και Καποδιστριακό
Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα Οκτώβριος 2006

«Ένα Οικουμενικό Σύμφωνο για την Κοινωνική Ευθύνη», *Αφιέρωμα ΚΕΡΔΟΣ*
Ιανουάριος 200, σελ.8

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Dr. Douglas Renwick, Professor Tom Redman, Dr. Stuart Maguire, «Green HRM: A review, process model, and research agenda», *University of Sheffield Management School, April 2008*

Julie Gordon, «Staffing Companies Go Green», *Staffing Industry Review Magazine, February 2008*

Peter Szovics, «The new green skills: Not just for eco-industry», *The European Centre for the Development of Vocational Training, October 2008*

Alex Wilson, «Greening Federal Facilities», *U.S. Department of Energy, May 2001*

Tim Sanders, «How HR Can Green Up Your Company», *Wiley Periodicals, Inc. 2009*

Allan Bishop, «Get Green with e-Recruiting», *TALEO, Inc. 2009*

Thomas Bonney, Kathryn Kehoe, «It's Time for a Greener Approach to Acquiring and Managing Talent», *HR COM, September 2008*

Michael Rendell, «Managing Tomorrow's people* the future of work to 2020»,
PricewaterhouseCoopers LLP, 2007

Kim Custard, «The Role of HR in Supporting Corporate Sustainability Responsibility», *PricewaterhouseCoopers, 2008*

Justina Victor, survey research specialist, «SHRM™ SURVEY BRIEF: Green Workplace» *Society for Human Resource Management, January 2008*

Park, Bier, Mecklenburg, Linich «Crossing the Green Divide Ways to channel your team's passion for greening into actions for your bottom line», *Deloitte Development 2008*

Joel Makower, «Can Human Resources Departments Save the Earth?»
<http://makower.typepad.com>, 2007

Jennifer Kaplan, «CSR - HR = PR», *Human Resources, October 2nd, 2008*

Arundhati Ghosh, «E- Recruitment: The Recent Trend of Recruitment Practices», *123oye.com*

Renuka Vembu, «E-learning, green learning», *expresscomputeronline.co*

Adine Mees and Jamie Bunham, «Driving success: Human resources and sustainable development», *October 2008*

Sian Harrington, «Environment Agency adopts HR approach to climate change», 2008 <http://www.hr magazine.co.uk/>

Society For Human Resource Management, «SHRM Poll: Green Initiatives, What Has Changed in One Year?», *January 9 2009*

Jennifer Blanchard, «Five Important Areas Where Your Company Can “Go Green”» *HRTools*

Kim Glinsky, «Go green: Three R's of conservation apply to HR/benefits», *Employee Benefit News 2008*

Dr. John Sullivan, «Green Recruiting: Building Your Environmental Employment Brand», 2007

ELIZABETH GARONE, «Make 2009 green at work», *Business Monday*

Virginia Matthews, «The eco worriers », *October 2006 personnel today.com*

ΕΙΔΙΚΕΣ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

«Your best HR-investment, Five reasons for e-Recruiting», *TALEO, Inc, 2006*

«Working Green Bottom-line benefits of telecommuting and secure remote access», *White paper February 2008 SonicWALL and The FactPoint Group*

«Green Jobs, Climate change in the world of work», *World of Work, The magazine of International Labour Office, No. 60 August 2007*

«Green Jobs: Towards decent work in a sustainable, low-carbon world», *United Nations Environment Programme, September 2008*

«Is Your Office Going Green?», *The Navigator: A Compass Insurance Publication, 2008*

«A quarterly newsletter from King's HRM Learning Board», *Issue 1 – Summer 2007*

«Increasing Environmental Awareness», Sharp Company p.38-41

«Environmental Education and Awareness Development», Ajinomoto Environmental Report 2008,p.46-47

«The Engaged Organization Corporate Employee Environmental Education Survey and Case Study Findings», National Environmental Education Foundation, March 2009

«DRIVING SUCCESS Human resources and sustainable development», World Business Council for Sustainable Development

«Going: paying employees to buy a Toyota prius or a Honda hybrid», BusinessKnowledgeSource.com

«BT's Sustainability Report Employees», 2008

«Toshiba Group Environmental Report», 2008

«Going green: Sustainable growth strategies», PricewaterhouseCoopers 2008

«Green Office Guide A Guide to Greening Your Bottom Line through a Resource-Efficient office Environment»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.Edf.org/cagreenjobs>

<http://www.dal.ca/eco-burnside>

<http://www.adecco.gr>

<http://www.sonaesierra.com>

<http://www.hrpro.gr>

<http://www.lifetrends.gr>

<http://www.adeccousa.com>

<http://www.acre-resources.co.uk>

<http://www.csrhellas.org>

http://europa.eu/legislation_summaries/index_el.htm

<http://www.globalreporting.org>

<http://greenjobs.itcilo.org/>

<http://www.environmentalleader.com>

<http://www.wwf.gr>

http://europa.eu/index_el.htm

<http://www.greeninggovernment.gc.ca>

<http://www.greenoffice.org.nz/index.html>

<http://planetgreen.discovery.com/>

<http://www.makower.com>

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/index.htm>

<http://www.thegreenworkplace.com/>

<http://www.solon.org.gr/index.php>

<http://www.cipd.co.uk>

<http://www.hrmagazine.co.uk/>

ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Τα λογότυπα των εταιρειών του κεφαλαίου 2.3.3. έχουν αντληθεί από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες των εταιρειών.
2. Τα λογότυπα του κεφαλαίου 3.2.3. έχουν αντληθεί από την ιστοσελίδα της εταιρείας Ο.Τ.Ε. Α.Ε.
3. Για την δημιουργία του εσωφύλλου αντλήθηκε τυχαίο φωτογραφικό υλικό από την ιστοσελίδα www.google.com