



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

**«ΠΡΑΣΙΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (GREEN HRM) ΚΑΙ ΣΤΥΛ
ΗΓΕΣΙΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΟΦΙΛΙΑ ΒΟΥΛΤΣΙΟΥΔΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΕΛΙΑΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΙΟΣ 2025

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών/ουσα

Βουλτσιούδη Θεοφιλία

Περίληψη

Αυτή η μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εφαρμογής πρακτικών Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Πράσινη ΔΑΔ- Green HRM) στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας. Εστιάζοντας σε μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και παθητικά μοντέλα ηγεσίας, η έρευνα εξετάζει πώς αυτά τα στυλ επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στη δημόσια διοίκηση. Χρησιμοποιώντας ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από 188 δημοσίους υπαλλήλους, η μελέτη εφαρμόζει περιγραφική στατιστική και συγκριτικές αναλύσεις για να εξετάσει τις ηγετικές συμπεριφορές και τους δημογραφικούς παράγοντες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το πιο θετικά αντιληπτό στυλ, ιδιαίτερα σε πτυχές που σχετίζονται με το όραμα, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και τον προσανατολισμό στους στόχους. Τα χαρακτηριστικά συναλλακτικής ηγεσίας είναι μέτρια παρόντα, ενώ η παθητική ηγεσία απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό. Αναδείχθηκαν διαφορές με βάση το φύλο, με τους άνδρες ερωτηθέντες να αντιλαμβάνονται σταθερά την ηγεσία πιο θετικά. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της Πράσινης ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα απαιτεί έναν συνδυασμό οραματικής ηγεσίας, δομημένων κινήτρων και συμπεριληπτικών στρατηγικών. Οι συστάσεις περιλαμβάνουν στοχευμένη εκπαίδευση ηγεσίας, προσεγγίσεις βιωσιμότητας ανά τμήμα και βελτιωμένα συστήματα απόδοσης που ευθυγραμμίζονται με τους πράσινους στόχους.

Λέξεις κλειδιά: Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική ηγεσία, βιωσιμότητα, δημόσια διοίκηση, αντιλήψεις εργαζομένων, περιβαλλοντική διαχείριση, Ελλάδα, ανάπτυξη ηγεσίας.

Abstract

The relationship between leadership styles and Green Human Resource Management (Green HRM) practices implementation in Regional Services of Thessaly is subject of this study. The research focuses on transformational, transactional, and passive leadership models and examines how these styles affect protocols of employee's perceptions and the promotion of the idea of environmental sustainability in public administration. The study attempts to explore the application of leadership behaviors and demographic factors by utilizing a structured questionnaire and 188 civil servants who filled in the same, using descriptive statistics and comparative analysis. The results show that transformational leadership style is the most positively perceived style followed by characteristics of the leader's vision, team effectiveness and goal orientation. The traits of transactional leadership are moderately present and the passive leadership is almost absent. There were gender based differences with the male respondents consistently rating leadership more positively. Consequently, the study concludes that Green HRM implementation in the public sector is effective only when the leadership is visionary, the incentives are structured, and the strategies are inclusive. These recommendations include department specific sustainable approaches to include in leadership training, as well as aligning performance systems with green goals.

Keywords: Green Human Resource Management, transformational leadership, transactional leadership, passive leadership, sustainability, public administration, employee perceptions, environmental management, Greece, leadership development.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
Πίνακες	8
Εισαγωγή	9
Ιστορικό της Μελέτης	9
Τοποθέτηση προβλήματος	10
Ερευνητικοί Στόχοι	10
Ερευνητικά Ερωτήματα	11
Σημαντικότητα Έρευνας	11
Δείγμα της Έρευνας	12
Δομή της Διπλωματικής	13
Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητικά Πλαίσια και Ορισμοί Βασικών Εννοιών	15
1.1 Ορισμός Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM)	15
1.2 Ορισμός Ηγεσίας και Βασικά Στυλ Ηγεσίας	16
1.3 Θεωρία Πολλαπλών Παραγόντων Ηγεσίας (Multifactor Leadership Theory - MLT)	17
1.4 Πράσινο Πλαίσιο Συμπεριφοράς HRM (Green HRM Behavioral Framework)	18
1.5 Ο Δημόσιος Τομέας ως Πλαίσιο Εφαρμογής	18
Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	21
2.1 Έννοια των Στυλ Ηγεσίας	21
2.1.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία	21
2.1.2 Συναλλακτική Ηγεσία	22
2.1.3 Παθητική ή Laissez-Faire ηγεσία	23
2.1.4 Υπεύθυνα και Ηθικά Στυλ Ηγεσίας	24
2.1.5 Ηγεσία στο πλαίσιο του Δημόσιου Τομέα	24
2.2 Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM)	25
2.2.1 Πράσινη πρόσληψη και επιλογή	26
2.2.2 Πράσινη Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	26
2.2.3 Πράσινη Διαχείριση Απόδοσης και Επιβραβεύσεις	27
2.2.4 Πράσινη Δέσμευση και Συμπεριφορά Εργαζομένων	28
2.2.5 Πράσινο ανθρώπινο δυναμικό στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα	29
2.2.6 Σύνδεση Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού με Οργανωτικά Αποτελέσματα	29

2.3 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και πράσινου ανθρώπινου δυναμικού	30
2.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Πράσινο ΔΑΔ	30
2.3.2 Συναλλακτική ηγεσία και Πράσινο ΔΑΔ.....	31
2.3.3 Παθητική ηγεσία και απουσία πράσινης ενεργοποίησης HRM.....	32
2.3.4 Ηθική και υπεύθυνη ηγεσία ως ενεργοποιητές της Πράσινης ΔΑΔ	33
2.3.5 Ηγεσία-Πράσινη Συνέργεια ΔΑΔ στο Δημόσιο Τομέα	34
Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία Έρευνας.....	35
3.1 Σκοπός Έρευνας.....	35
3.2 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	35
3.3 Συμμετέχοντες και Διαδικασία Δειγματοληψίας	36
3.3.1 Πληθυσμός-Στόχος	36
3.3.2 Τεχνική Δειγματοληψίας.....	37
3.3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	37
3.4 Εργαλεία Μέτρησης - Ερωτηματολόγια	37
3.4.1 Τμήμα Α – Δημογραφικά Στοιχεία	38
3.4.2 Τμήμα Β – Στυλ Ηγεσίας.....	38
3.4.3 Τμήμα Γ – Αντιλήψεις για την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	39
3.5. Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης Αποτελεσμάτων.....	40
3.5.1 Περιγραφική Στατιστική	40
3.5.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)	40
3.5.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis).....	41
3.5.4 Συσχετίσεις (Correlations)	41
3.5.5 Σύγκριση Μέσων Τιμών	41
3.5.6 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression).....	42
3.5.7 Επίπεδο Στατιστικής Σημαντικότητας	42
3.6. Περιορισμοί Έρευνας.....	42
3.6.1 Μεθοδολογικοί Περιορισμοί.....	42
3.6.2 Πληθυσμιακοί Περιορισμοί	43
3.6.3 Εργαλειακοί Περιορισμοί	43
3.6.4 Χρονικοί Περιορισμοί.....	43
3.6.5 Στατιστικοί Περιορισμοί.....	44
3.6.6 Ερμηνευτικοί Περιορισμοί.....	44
Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα	44
4.1 Δημογραφικό Προφίλ των Ερωτηθέντων	45
4.2 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία Κλιμάκων και Υποκλιμάκων	46

4.3. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)	49
4.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis).....	56
4.5. Συσχετίσεις Μεταβλητών (Correlations)	58
4.6. Έλεγχοι Διαφορών ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.....	60
4.7. Γραμμική Παλινδρόμηση.....	63
4.7.1 Βασικό Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	63
4.7.2 Εκτεταμένο Μοντέλο με Υπομεταβλητές Ηγεσίας.....	64
4.7.3 Ιεραρχικό Μοντέλο με Δημογραφικά και Στυλ Ηγεσίας.....	65
4.8 Συμπεράσματα και Επιβεβαίωση Ερευνητικών Υποθέσεων	66
Υπόθεση 1 (H1): Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM.....	66
Υπόθεση 2 (H2): Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM	66
Υπόθεση 3 (H3): Παθητικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM	67
Υπόθεση 4 (H4): Αποτελέσματα Ηγεσίας και Green HRM	67
Υπόθεση 5 (H5): Δημογραφικά και Στυλ Ηγεσίας.....	68
Υπόθεση 6 (H6): Δημογραφικά και Green HRM.....	68
Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση	70
5.1 Κύρια Ευρήματα	70
5.1.1 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία ως Καθοριστικός Παράγοντας.....	70
5.1.2 Ο Ρόλος της Συναλλακτικής και Παθητικής Ηγεσίας.....	71
5.1.3 Green HRM, Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση.....	71
5.1.4 Επίδραση Δημογραφικών & Οργανωσιακών Παραγόντων.....	72
5.1.5 Ιδιαιτερότητες και Συμβολή της Ελληνικής Περίπτωσης.....	72
5.1.6.1 Πολιτισμικές και Διοικητικές Ιδιαιτερότητες	72
5.1.6.2 Προσαρμογή Διεθνών Προτύπων στις Ελληνικές Συνθήκες.....	73
5.1.6.3 Ενδογενείς Δυνατότητες και Προοπτικές	73
5.1.6.4 Συμβολή της Έρευνας.....	74
5.2. Δημογραφικοί Παράγοντες & Οργανωσιακό Πλαίσιο	74
5.3. Συσχέτιση Πράσινης Ηγεσίας, Οργανωσιακής Δέσμευσης & Εργασιακής Απόδοσης.....	76
5.3.1 Η Πράσινη Ηγεσία ως Μοχλός Οργανωσιακής Δέσμευσης.....	77
5.3.2 Ο Ρόλος του Green HRM και της Οργανωσιακής Κουλτούρας	77
5.3.3 Εργασιακή Απόδοση και Πράσινη Καινοτομία.....	78
5.3.4 Συμβολή του «Ability-Motivation-Opportunity (AMO)» Μοντέλου.....	78
5.3.5 Ενίσχυση της Οργανωσιακής Δέσμευσης μέσω Συμμετοχής και Ενδυνάμωσης	78
5.4 Πρακτικές Επιπτώσεις για τον Δημόσιο Τομέα.....	79
5.4.1 Ενίσχυση της Πράσινης Ηγεσίας: Από το Όραμα στη Δράση.....	79

5.4.2 Στρατηγική Ενσωμάτωση των Green HRM Πρακτικών	79
5.4.3 Διαμόρφωση Οργανωσιακής Κουλτούρας Βιωσιμότητας.....	80
5.4.4 Στόχευση στη Διαφορετικότητα & Εξατομικευμένη Προσέγγιση	80
5.4.5 Καθιέρωση Διαφανούς και Συστηματικής Αξιολόγησης	80
5.4.6 Οριζόντια Ενσωμάτωση Βιωσιμότητας.....	81
5.4.7 Ενίσχυση της Διατομεακής Συνεργασίας	81
5.4.8 Υιοθέτηση Προσεγγίσεων Συνεχούς Βελτίωσης.....	81
5.4.9 Συμπεράσματα & Ευκαιρίες για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	81
5.5. Περιορισμοί της Έρευνας & Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη	82
Συμπεράσματα	82
Η Πράσινη Ηγεσία ως Μοχλός Μετασχηματισμού.....	83
Το Green HRM ως Σύστημα Υποστήριξης και Ενδυνάμωσης.....	83
Ρόλος Δημογραφικών και Οργανωσιακών Παραγόντων.....	84
Επίδραση στην Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση.....	84
Πρακτικές Επιπτώσεις & Προκλήσεις.....	84
Συμβολή της Εργασίας & Προτάσεις για το Μέλλον	85
Βιβλιογραφία	87
Παράρτημα	90

Πίνακες

Πίνακας 1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος (N=188)
Πίνακας 2	Στυλ Ηγεσίας (Κύριες Κλίμακες)
Πίνακας 3	Υποκλίμακες Ηγεσίας
Πίνακας 4	Green HRM – Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Κλίμακα & Υποκλίμακες)
Πίνακας 5α	Κύριοι παράγοντες για το Green HRM
Πίνακας 5β	Φορτίσεις μεταβλητών στους παράγοντες (Green HRM)
Πίνακας 6α	Κύριοι παράγοντες για το στυλ ηγεσίας
Πίνακας 6β	Φορτίσεις μεταβλητών στους παράγοντες (Ηγεσία)
Πίνακας 7	Κύριοι παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση (Green HRM και Ηγεσίας)
Πίνακας 8	Αξιολογία συνολικών κλιμάκων
Πίνακας 9	Αξιολογία υποκλιμάκων Ηγεσίας
Πίνακας 10	Αξιολογία υποκλιμάκων Green HRM
Πίνακας 11	Συνολικές συσχετίσεις Green HRM με βασικά στυλ ηγεσίας (Spearman)
Πίνακας 12	Αναλυτικός πίνακας Spearman συσχετίσεων υποκλιμάκων Green HRM και βασικών στυλ ηγεσίας
Πίνακας 13	Συνοπτικός Πίνακας Στατιστικά Σημαντικών Διαφορών
Πίνακας 14	Βασικό Μοντέλο Παλινδρόμησης
Πίνακας 15	Εκτεταμένο Μοντέλο με Υπομεταβλητές
Πίνακας 16	Ιεραρχικό Μοντέλο Παλινδρόμησης
Πίνακας 17	Συνοπτική Αξιολόγηση Ερευνητικών Υποθέσεων

Εισαγωγή

Ιστορικό της Μελέτης

Τα τελευταία χρόνια, οργανισμοί σε διάφορους κλάδους έχουν αναγνωρίσει όλο και περισσότερο τη σημασία των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών, ιδιαίτερα στον τομέα της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM, Πράσινη ΔΑΔ). Η ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών ανησυχιών στις πολιτικές ανθρώπινων πόρων και στις στρατηγικές ηγεσίας έχει αποκτήσει δυναμική καθώς οι εταιρείες και οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν να συμβάλουν στη βιωσιμότητα διατηρώντας παράλληλα την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Το Green HRM αναφέρεται στην εφαρμογή πολιτικών και πρακτικών HR που προάγουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα εντός των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης της πράσινης πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της διαχείρισης απόδοσης και της δέσμευσης των εργαζομένων (Ren et al., 2018). Η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των πρακτικών HRM, καθώς τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εισάγονται, υιοθετούνται και διατηρούνται οι περιβαλλοντικές πολιτικές σε έναν οργανισμό (Ahmad et al., 2022). Ο δημόσιος τομέας έχει σημαντική ευθύνη για την προώθηση της βιωσιμότητας, καθώς οι κρατικοί φορείς καλούνται συχνά να δώσουν το παράδειγμα στην υιοθέτηση πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Στο πλαίσιο των Περιφερειακών Υπηρεσιών Θεσσαλίας, η κατανόηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της Πράσινης ΔΑΔ είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση των πρωτοβουλιών περιβαλλοντικής αειφορίας στη δημόσια διοίκηση. Ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν διερευνήσει την Πράσινη ΔΑΔ στον ιδιωτικό τομέα (Kim et al., 2019), η έρευνα για την εφαρμογή του στη δημόσια διοίκηση παραμένει περιορισμένη (Ehnert et al., 2016). Αυτή η μελέτη στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό εξετάζοντας πώς τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας — μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και παθητικά— επηρεάζουν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα των Πράσινων πρακτικών ΔΑΔ στον ελληνικό δημόσιο τομέα (Cahyadi et al., 2022).

Τοποθέτηση προβλήματος

Παρά την αυξανόμενη παγκόσμια έμφαση στην περιβαλλοντική ευθύνη, πολλοί οργανισμοί —ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα— αντιμετωπίζουν προκλήσεις όσον αφορά την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών Πράσινης ΔΑΔ. Τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών HRM, επηρεάζοντας τη δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα και την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση (Ahmad & Umrani, 2019). Ωστόσο, στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η σχέση ηγεσίας και Πράσινης ΔΑΔ δεν έχει μελετηθεί εκτενώς. Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, όπως και πολλοί άλλοι δημόσιοι φορείς, πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους εθνικούς και ευρωπαϊκούς στόχους βιωσιμότητας, ωστόσο ο ρόλος της ηγεσίας στη διευκόλυνση αυτής της μετάβασης παραμένει ασαφής (Yusoff et al., 2020). Μια θεμελιώδης πρόκληση είναι η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το εάν τα στυλ ηγεσίας υποστηρίζουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή του Πράσινου ΔΑΔ. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, που δίνουν έμφαση στο όραμα, τα κίνητρα και την καινοτομία, μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε προσπάθειες βιωσιμότητας (Ahmad et al., 2021). Αντίθετα, οι ηγέτες συναλλαγών, οι οποίοι επικεντρώνονται σε δομημένες ανταμοιβές και ποινές, μπορεί να έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στην προθυμία των εργαζομένων να υιοθετήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές (Presbitero, 2017). Επιπλέον, η παθητική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από έλλειψη παρέμβασης, μπορεί να θέσει εμπόδια στην εφαρμογή Green HRM (Quan et al., 2022). Η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Πράσινης ΔΑΔ στη δημόσια διοίκηση.

Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και στυλ ηγεσίας στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας. Οι ειδικοί στόχοι αυτής της έρευνας είναι:

- Διερεύνηση του αντίκτυπου της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην υιοθέτηση της Πράσινης Πράσινης ΔΑΔ σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

- Να αξιολογήσει τη σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και των πρακτικών της Πράσινη ΔΑΔ και της αποτελεσματικότητάς της στην επιβολή μέτρων βιωσιμότητας.
- Να αναλύσει την επίδραση της παθητικής ηγεσίας στην Πράσινη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού και εάν θέτει εμπόδια στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες.
- Να διερευνήσει πώς οι δημογραφικοί παράγοντες (όπως η ηλικία, η εμπειρία και το μορφωτικό υπόβαθρο) επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την Πράσινη ΔΑΔ στη δημόσια διοίκηση.
- Να παρέχει συστάσεις σε υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα για την ενίσχυση των πρακτικών ΔΑΔ που βασίζονται στη βιωσιμότητα μέσω στρατηγικών ηγεσίας.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η παρούσα μελέτη θα αντιμετωπίσει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς επηρεάζει η μετασχηματιστική ηγεσία την υιοθέτηση του της Πράσινη Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα;
- Ποια είναι η σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της εφαρμογής Πράσινη ΔΑΔ;
- Η παθητική ηγεσία εμποδίζει την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών Πράσινη ΔΑΔ;
- Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τις αντιλήψεις και τη δέσμευση των εργαζομένων με τις Πράσινες πρακτικές ΔΑΔ;
- Ποιες στρατηγικές μπορούν να υιοθετήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στην προώθηση της βιωσιμότητας;

Σημαντικότητα Έρευνας

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας θα συμβάλουν τόσο στη θεωρητική γνώση όσο και στην πρακτική εφαρμογή στον τομέα της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και των σπουδών ηγεσίας. Αναλύοντας τον ρόλο της ηγεσίας στη βιωσιμότητα στον ελληνικό δημόσιο τομέα, αυτή η μελέτη θα προσφέρει γνώσεις σε επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και κυβερνητικούς φορείς που θέλουν να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές πολιτικές μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών ηγεσίας (Jabeen et al., 2024).

Από θεωρητικής σκοπιάς, αυτή η έρευνα θα επεκτείνει την υπάρχουσα βιβλιογραφία συνδέοντας θεωρίες ηγεσίας (μετασχηματιστικές, συναλλακτικές, παθητικές) με πρακτικές της Πράσινης ΔΑΔ. Προηγούμενες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στη Πράσινη ΔΑΔ σε εταιρικά περιβάλλοντα (Kim et al., 2019; Yu et al., 2020), ενώ αυτή η μελέτη θα προσφέρει μια προοπτική του δημόσιου τομέα, τονίζοντας μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες.

Από πρακτική άποψη, αυτή η μελέτη θα προσφέρει συστάσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στην προώθηση των πράσινων πρωτοβουλιών της Πράσινης ΔΑΔ στη δημόσια διοίκηση. Οι κυβερνητικές υπηρεσίες και οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για να αναπτύξουν πολιτικές που ευθυγραμμίζουν τα στυλ ηγεσίας με τους στόχους βιωσιμότητας, διασφαλίζοντας ότι το Πράσινο ΔΑΔ γίνεται αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης του δημόσιου τομέα.

Δείγμα της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και των πρακτικών της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Η έρευνα εξετάζει πώς η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία επηρεάζουν την εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζονται στη βιωσιμότητα, συμπεριλαμβανομένης της πράσινης πρόσληψης, της εκπαίδευσης, των κινήτρων και της δέσμευσης των εργαζομένων (Ren et al., 2018).

Ενώ προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει πρωτίστως την Πράσινη ΔΑΔ σε εταιρικά περιβάλλοντα (Kim et al., 2019; Yu et al., 2020), αυτή η έρευνα επεκτείνει τη συζήτηση στη δημόσια διοίκηση, όπου οι δομές ηγεσίας, τα ρυθμιστικά πλαίσια και τα κίνητρα των εργαζομένων διαφέρουν σημαντικά από τη δυναμική του ιδιωτικού τομέα (Ehnert et al., 2016).

Διερευνώντας πώς οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα της Ελλάδας αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο της Πράσινης ΔΑΔ, αυτή η μελέτη στοχεύει να αποκαλύψει βασικούς παράγοντες και εμπόδια που επηρεάζουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στη βιωσιμότητα.

Το γεωγραφικό εύρος περιορίζεται στη Θεσσαλία, διασφαλίζοντας μια εστιασμένη ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι περιφερειακές διοικητικές υπηρεσίες εφαρμόζουν το Πράσινο ΔΑΔ. Η μελέτη περιλαμβάνει υπαλλήλους από διάφορα τμήματα της περιφερειακής διοίκησης, που καλύπτουν διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, για να παρέχει μια ολοκληρωμένη προοπτική για το πώς η ηγεσία επηρεάζει το Πράσινο ΔΑΔ σε πολλαπλά οργανωτικά επίπεδα (Cahyadi et al., 2022).

Δομή της Διπλωματικής

Η παρούσα διατριβή χωρίζεται σε έξι κεφάλαια, καθένα από τα οποία εξετάζει βασικές πτυχές της έρευνας.

Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάλυση των θεωρητικών πλαισίων και στην αποσαφήνιση των βασικών εννοιών, παρουσιάζοντας ορισμούς για την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM), τα στυλ ηγεσίας και τα σχετικά ερμηνευτικά μοντέλα (όπως η Θεωρία Πολλαπλών Παραγόντων Ηγεσίας), ενώ εξετάζει το δημόσιο τομέα ως πεδίο εφαρμογής των παραπάνω.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναλύονται διεξοδικά τα βασικά στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική), η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις εκφάνσεις της (πράσινη πρόσληψη, εκπαίδευση, διαχείριση απόδοσης, δέσμευση εργαζομένων, οργανωτικά αποτελέσματα) και η σύνδεση όλων αυτών με τα αποτελέσματα στον δημόσιο τομέα.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας λεπτομερώς τον σκοπό, τις ερευνητικές υποθέσεις, τα χαρακτηριστικά του δείγματος, τις διαδικασίες δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν (με διαχωρισμό στα δημογραφικά, στα στυλ ηγεσίας και στις αντιλήψεις για το Green HRM), καθώς και τις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης (περιγραφική στατιστική, παραγοντική ανάλυση, ανάλυση αξιοπιστίας, συσχετίσεις, σύγκριση μέσων τιμών και

παλινδρόμηση), αλλά και τους περιορισμούς της μελέτης.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, ξεκινώντας από το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων και προχωρώντας σε περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, ανάλυση αξιοπιστίας και παραγοντική ανάλυση των κλιμάκων, ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, ελέγχους διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και αναλυτικά αποτελέσματα γραμμικής και ιεραρχικής παλινδρόμησης, καταλήγοντας στην επιβεβαίωση ή μη των ερευνητικών υποθέσεων.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, αναλύοντας σε βάθος τα κύρια ευρήματα σε σχέση με τη διεθνή βιβλιογραφία, τον ρόλο των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στην προώθηση του Green HRM, την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, τις πολιτισμικές και διοικητικές ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα και τις πρακτικές επιπτώσεις για τη διαχείριση και ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας βιωσιμότητας, ενώ επισημαίνονται περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο που παρουσιάζει τα τελικά συμπεράσματα, αναδεικνύοντας τη συμβολή της έρευνας στη θεωρία και στην πράξη, τη σημαντικότητα της πράσινης ηγεσίας και της ενσωμάτωσης του Green HRM στον δημόσιο τομέα, καθώς και τις πρακτικές προκλήσεις και προοπτικές βελτίωσης. Ακολουθεί η βιβλιογραφία, όπου καταγράφονται αναλυτικά όλες οι επιστημονικές πηγές που αξιοποιήθηκαν, και το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει συμπληρωματικό υλικό όπως τα ερωτηματολόγια, τους αναλυτικούς πίνακες και οποιαδήποτε άλλα βοηθητικά στοιχεία για την πληρέστερη κατανόηση της έρευνας.

Κεφάλαιο 1ο : Θεωρητικά Πλαίσια και Ορισμοί Βασικών Εννοιών

Η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM) προϋποθέτει τη σαφή αποσαφήνιση των βασικών όρων και την εμβάθυνση στα κυρίαρχα θεωρητικά μοντέλα που ερμηνεύουν τη δυναμική τους στα σύγχρονα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Belias et al., 2025; Viterouli et al., 2025). Ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπου ο θεσμικός ρόλος και οι κοινωνικές προσδοκίες διαφοροποιούν τις προκλήσεις και τα περιθώρια παρέμβασης, η οριοθέτηση και η κατανόηση των βασικών εννοιών αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία.

1.1 Ορισμός Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM)

Green HRM (Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι το σύνολο των συστηματικών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που εστιάζουν στην ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευθύνης και βιωσιμότητας ενός οργανισμού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Ren, Tang & Jackson (2018), το Green HRM αφορά “την ενσωμάτωση των περιβαλλοντικών ανησυχιών και στόχων σε όλα τα στάδια της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού: από την πρόσληψη και την εκπαίδευση, μέχρι την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και τη δέσμευση των εργαζομένων”.

Ο Jackson et al. (2011) διατυπώνουν έναν ευρύτερο ορισμό: “Green HRM είναι οι πολιτικές, οι πρακτικές και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προώθηση της οικολογικής συνείδησης και στην υποστήριξη των οργανωσιακών στόχων βιωσιμότητας, ενισχύοντας ταυτόχρονα τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συλλογική περιβαλλοντική απόδοση”.

Ενδεικτικές πράσινες πρακτικές HRM (Ren et al., 2018· Amrutha & Geetha, 2020· Yong et al., 2019):

- Πράσινη προσέλκυση και επιλογή (Green Recruitment & Selection): Περιλαμβάνει την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων με υψηλή περιβαλλοντική ευαισθησία και προσήλωση στις αξίες της βιωσιμότητας. Οργανισμοί εισάγουν περιβαλλοντικά κριτήρια στα job descriptions και δίνουν έμφαση στη συμβατότητα των προσωπικών αξιών των υποψηφίων με τους πράσινους στόχους του οργανισμού.

- Πράσινη εκπαίδευση και ανάπτυξη (Green Training & Development): Συστηματικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ενίσχυση των οικολογικών δεξιοτήτων, την ευαισθητοποίηση και την ενδυνάμωση της περιβαλλοντικής συνείδησης του προσωπικού.
- Πράσινη διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβών (Green Performance Management & Rewards): Εφαρμογή περιβαλλοντικών δεικτών στην αξιολόγηση απόδοσης, σύνδεση ανταμοιβών και κινήτρων με πράσινες πρακτικές και επιτεύγματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Dumont et al., 2017· Kim et al., 2019).
- Συμμετοχή εργαζομένων σε περιβαλλοντικές δράσεις (Employee Involvement): Ενθάρρυνση της εθελοντικής συμμετοχής σε πράσινες πρωτοβουλίες, ομάδες εργασίας και διαβούλευση για περιβαλλοντικές πολιτικές.
- Διαμόρφωση πράσινης κουλτούρας (Green Organizational Culture): Συνολική διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος ώστε η βιωσιμότητα να αποτελεί βασικό οργανωσιακό στόχο και συλλογική αξία.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, το Green HRM δεν αποτελεί μια απλή προσθήκη στο υφιστάμενο HRM, αλλά μία μετασχηματιστική προσέγγιση που εδράζεται στην έννοια της ολιστικής βιωσιμότητας (Amrutha & Geetha, 2020· Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

1.2 Ορισμός Ηγεσίας και Βασικά Στυλ Ηγεσίας

Η ηγεσία (leadership) ορίζεται ως “η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο” (Northouse, 2021). Στην πράξη, η ηγεσία μεταφράζεται σε συγκεκριμένα στυλ και συμπεριφορές που ασκούν επιρροή στους εργαζόμενους, διαμορφώνοντας κουλτούρες, στάσεις και προθέσεις.

Στην παρούσα εργασία, αναλύονται τα εξής τρία βασικά στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το μοντέλο των Bass & Avolio (2004):

- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership): Οι Bass & Riggio (2006) ορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως τη διαδικασία με την οποία “οι ηγέτες εμπνέουν, κινητοποιούν, παρακινούν και ενισχύουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, υπερβαίνοντας τις

ατομικές τους ανάγκες για χάρη του κοινού οράματος και των συλλογικών αξιών”. Οι Ahmad et al. (2021) προσθέτουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για την προώθηση της καινοτομίας, της ψυχολογικής ασφάλειας και της δέσμευσης των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας.

- Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership): ρίζεται ως ένα στυλ που βασίζεται στην “ανταλλαγή” μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, όπου η απόδοση και η συμμόρφωση ανταμείβονται και τα σφάλματα τιμωρούνται (Bass & Avolio, 2004). Εστιάζει στη διαχείριση μέσω κανόνων, διαδικασιών και συγκεκριμένων στόχων. Σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα, η συναλλακτική ηγεσία προσφέρει δομή και συνέπεια για την εφαρμογή πολιτικών, αλλά δεν επαρκεί από μόνη της για την εμπέδωση περιβαλλοντικής κουλτούρας (Kim et al., 2019· Yu et al., 2020).
- Παθητική/Αποφυγή (Laissez-faire/Passive Leadership): Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2004), το laissez-faire στυλ χαρακτηρίζεται από την απουσία καθοδήγησης, ελέγχου ή πρωτοβουλίας από τον ηγέτη. Οι οργανισμοί όπου επικρατεί αυτό το στυλ συχνά εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα καινοτομίας και δέσμευσης, ενώ συσχετίζεται αρνητικά με την εφαρμογή Green HRM (Quan et al., 2022).

1.3 Θεωρία Πολλαπλών Παραγόντων Ηγεσίας (Multifactor Leadership Theory - MLT)

Η Θεωρία Πολλαπλών Παραγόντων Ηγεσίας (MLT) αποτελεί το βασικό ερμηνευτικό πλαίσιο για την ανάλυση της ηγεσίας στον σύγχρονο οργανωσιακό χώρο. Αναπτύχθηκε από τους Bass & Avolio (1994, 2004), και καταγράφει τόσο τις συμπεριφορές όσο και τα αποτελέσματα των διαφορετικών στυλ ηγεσίας σε σχέση με την επίδοση, τα κίνητρα, τη δέσμευση και την καινοτομία των υφισταμένων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ιδανική για οργανισμούς που επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, διότι καλλιεργεί εσωτερική παρακίνηση, αίσθηση σκοπού και ενίσχυση της δημιουργικότητας. Οι Ahmad et al. (2021) και Cahyadi et al. (2022) καταδεικνύουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν την πράσινη καινοτομία, διαμορφώνουν ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον και ευθυγραμμίζουν τις προσωπικές αξίες των εργαζομένων με τους στόχους βιωσιμότητας του οργανισμού.

Η συναλλακτική ηγεσία παρέχει τη δομική πειθαρχία που συχνά απαιτείται σε δημόσιους

οργανισμούς, ώστε να διασφαλιστεί η σταθερή εφαρμογή πράσινων πολιτικών (Kim et al., 2019· Noor et al., 2023), ωστόσο δεν ευνοεί τη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας και ενεργούς συμμετοχής.

Η παθητική ηγεσία συχνά οδηγεί σε χαμηλή δέσμευση και αντίσταση στην αλλαγή, αποδεικνύοντας τη σημασία της ενεργούς ηγετικής παρουσίας στην επιτυχία κάθε προσπάθειας βιωσιμότητας (Quan et al., 2022).

1.4 Πράσινο Πλαίσιο Συμπεριφοράς HRM (Green HRM Behavioral Framework)

Το Green HRM Behavioral Framework εξηγεί πώς οι πρακτικές Green HRM επηρεάζουν τις πράσινες στάσεις, προθέσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων — τόσο άμεσα (μέσω της εκπαίδευσης, ανταμοιβών και συμμετοχής) όσο και έμμεσα, μέσω της διαμόρφωσης κουλτούρας και ηγετικών προτύπων (Ren et al., 2018· Amrutha & Geetha, 2020).

Σύμφωνα με τους Dumont et al. (2017), “η αποτελεσματικότητα του Green HRM εξαρτάται από το αντιληπτό ψυχολογικό κλίμα και το βαθμό εσωτερίκευσης των περιβαλλοντικών αξιών από τους εργαζόμενους”. Εδώ η ηθική και υπεύθυνη ηγεσία διαδραματίζει κομβικό ρόλο, λειτουργώντας ως ενισχυτής της επίδρασης των πράσινων πολιτικών (Ahmad & Umrani, 2019). Εφαρμογές στην πράξη: Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ολοκληρωμένες πράσινες πολιτικές HRM και υποστηρίζονται από ηγέτες με όραμα και αίσθηση ευθύνης, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα περιβαλλοντικής απόδοσης, καινοτομίας και δέσμευσης προσωπικού (Tran, 2023· Kim et al., 2019· Yong et al., 2019).

1.5 Ο Δημόσιος Τομέας ως Πλαίσιο Εφαρμογής

Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις και δυνατότητες για την εφαρμογή Green HRM και βιώσιμης ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Jabbour & de Sousa Jabbour (2016), “οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν θεσμικό χρέος να λειτουργούν ως πρότυπο στην εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας, επηρεάζοντας το σύνολο της κοινωνίας”. Η φύση των ρυθμιστικών πλαισίων, η έμφαση στη λογοδοσία και η σχετική ακαμψία των δομών καθιστούν

ακόμη πιο απαραίτητη τη σαφή στόχευση σε μετασχηματιστική ηγεσία και στρατηγικές Green HRM (Ehnert et al., 2016· Yusoff et al., 2020).

Οι ελληνικές περιφερειακές υπηρεσίες (όπως στη Θεσσαλία) αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός πλαισίου όπου η επιτυχής εφαρμογή πράσινων πολιτικών εξαρτάται απόλυτα από τον συνδυασμό ηγετικής συμπεριφοράς, οργανωσιακής κουλτούρας και συστηματικών HRM παρεμβάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες θεσμικές, πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες.

Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Έννοια των Στυλ Ηγεσίας

Η ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων και καθοδηγώντας την εφαρμογή στρατηγικών πρωτοβουλιών όπως η βιωσιμότητα και η Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM). Η έννοια των στυλ ηγεσίας αναφέρεται στα διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς, τις τεχνικές παρακίνησης και τις στρατηγικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από άτομα σε ηγετικές θέσεις για να καθοδηγήσουν και να επηρεάσουν τους υφισταμένους. Οι μελετητές και οι επαγγελματίες έχουν αναπτύξει διάφορες τυπολογίες για να κατηγοριοποιήσουν αυτά τα στυλ, μεταξύ των οποίων η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική (ή laissez-faire) ηγεσία είναι τα πιο ευρέως εξετασμένα στο πλαίσιο του Πράσινου HRM και της δημόσιας διοίκησης.

2.1.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από οραματική σκέψη, εμπνευσμένα κίνητρα, πνευματική τόνωση και εξατομικευμένη σκέψη. Οι ηγέτες με αυτό το στυλ στοχεύουν να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού, οδηγώντας συχνά σε καινοτομία, δημιουργικότητα και βελτιωμένη απόδοση (Ahmad et al., 2021). Στον τομέα της Πράσινης ΔΑΔ, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να υιοθετούν φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές και να συμμετέχουν σε βιώσιμες πρακτικές.

Πολυάριθμες μελέτες επιβεβαιώνουν τη θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και πράσινων πρωτοβουλιών. Για παράδειγμα, οι Ahmad, Ullah και Khan (2022) τονίζουν ότι οι ηθικοί και μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να προάγουν την πράσινη δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων ενθαρρύνοντας ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον και ευθυγραμμίζοντας τις αξίες με τη βιωσιμότητα. Ομοίως, ο Tran (2023) τονίζει ότι η πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία - μια επέκταση του μετασχηματιστικού μοντέλου που επικεντρώνεται σε οικολογικές ανησυχίες - επηρεάζει θετικά την πράσινη δέσμευση εργασίας, ειδικά όταν είναι

ενσωματωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε χώρους του δημόσιου τομέα, όπως οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση βιώσιμων πρακτικών και την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων να ευθυγραμμίσουν την εργασία τους με περιβαλλοντικούς στόχους. Όπως οι Ren et al. (2018) σημειώνουν, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των ιδανικών βιωσιμότητας και της πραγματικής εφαρμογής, ιδιαίτερα όταν η οργανωτική αδράνεια αντιστέκεται στην αλλαγή. Επιπλέον, οι Jabeen et al. (2024) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της Πράσινης ΔΑΔ και της περιβαλλοντικής απόδοσης ενισχύοντας την πράσινη αμφιδεξιότητα ή την ικανότητα των οργανισμών να εκμεταλλεύονται ταυτόχρονα υπάρχουσες βιώσιμες διαδικασίες ενώ εξερευνούν νέες.

2.1.2 Συναλλακτική Ηγεσία

Σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη διατήρηση του status quo μέσω δομημένων πολιτικών, σαφών προσδοκιών και ενός συστήματος ανταμοιβών και κυρώσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας παρατηρείται συχνά σε γραφειοκρατικά περιβάλλοντα όπου δίνεται έμφαση στην προβλεψιμότητα, τον έλεγχο και τις συνήθειες διαδικασίες - χαρακτηριστικά που συνδέονται συχνά με τον δημόσιο τομέα (Presbitero, 2017).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν αντιτίθενται απαραίτητα στη βιωσιμότητα, αλλά την προσεγγίζουν μέσω της συμμόρφωσης και των κινήτρων που βασίζονται στην απόδοση. Σύμφωνα με τους Ahmad και Umrani (2019), η συναλλακτική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου οι περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες επισημοποιούνται μέσω κανονισμών ή εντολών πολιτικής. Υποστηρίζει το Green HRM ενισχύοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσω ενδεχόμενων ανταμοιβών, όπως μόνους αναγνώρισης ή απόδοσης, που συνδέονται με πράσινους στόχους.

Οι Kim et al. (2019) παρατήρησαν ότι η ηγεσία των συναλλαγών συνέβαλε στη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά των υπαλλήλων ξενοδοχείων, ειδικά όταν υποστηρίζεται από πράσινα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης. Ενώ το πλαίσιο ήταν εταιρικό, τα ευρήματα είναι πολύ σχετικά με δημόσιους φορείς όπως οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, όπου μπορούν να αξιοποιηθούν δομημένα πρωτόκολλα για τη

θεσμοθέτηση πράσινων πρακτικών. Είναι σημαντικό, οι Ali Ababneh et al. (2021) διαπίστωσαν ότι η αντιληπτή μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων με περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, αλλά αναγνώρισαν επίσης τον λειτουργικό ρόλο που παίζει η συναλλακτική ηγεσία στη λειτουργικότητα της Πράσινης ΔΑΔ όταν οι στόχοι βιωσιμότητας είναι μετρήσιμοι και ενσωματώνονται σε επίσημα συστήματα αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, στη δημόσια διοίκηση, η συνύπαρξη μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ - που συχνά αναφέρεται ως αμφιδέξια ηγεσία - μπορεί να αποφέρει τα πιο αποτελεσματικά αποτελέσματα για την προώθηση της Πράσινης ΔΑΔ (Cahyadi et al., 2022).

2.1.3 Παθητική ή Laissez-Faire ηγεσία

Η παθητική ή laissez-faire ηγεσία χαρακτηρίζεται από έλλειψη προληπτικής λήψης αποφάσεων, αποφυγή ευθυνών και ελάχιστη καθοδήγηση προς τους υφισταμένους. Αυτό το στυλ αντιμετωπίζεται γενικά αρνητικά στην οργανωτική βιβλιογραφία λόγω της συσχέτισής του με τη σύγχυση, την αποδέσμευση και τα άσχημα αποτελέσματα απόδοσης (Dumont et al., 2017). Στο πλαίσιο της Πράσινης ΔΑΔ, η παθητική ηγεσία μπορεί να εμποδίσει σημαντικά τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, αποτυγχάνοντας να παράσχει μηχανισμούς κατεύθυνσης, κινήτρων ή λογοδοσίας. Σύμφωνα με τους Quan et al. (2022), οι παθητικοί ηγέτες συχνά παραμελούν να παρέμβουν ακόμη και όταν προκύπτουν προβλήματα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι για τους ρόλους τους στις προσπάθειες βιωσιμότητας. Χωρίς ενεργό ηγεσία, οι πρακτικές Πράσινης ΔΑΔ, όπως η πράσινη εκπαίδευση, η φιλική προς το περιβάλλον επιβολή πολιτικών και ο καθορισμός περιβαλλοντικών στόχων είναι πιθανό να μην έχουν αναπτυχθεί ελάχιστα ή να εφαρμόζονται με ασυνέπεια.

Οι Azim et al. (2019) συνδέουν επίσης την παθητική ηγεσία με τη μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων σε δημιουργικές ή καινοτόμες διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων. Σε δημόσιους οργανισμούς, όπου η κανονιστική συμμόρφωση και η διαφάνεια είναι κρίσιμες, η παθητική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση μεταξύ των εργαζομένων που έχουν περιβαλλοντική συνείδηση αλλά δεν λαμβάνουν καμία ενθάρρυνση ή αναγνώριση από την ανώτερη διοίκηση (Amrutha & Geetha, 2020).

2.1.4 Υπεύθυνα και Ηθικά Στυλ Ηγεσίας

Ενώ το μετασχηματιστικό-συναλλακτικό-παθητικό πλαίσιο κυριαρχεί στη βιβλιογραφία, πρόσφατες μελέτες έχουν εισαγάγει την ηθική και υπεύθυνη ηγεσία ως κριτικά στυλ ευθυγραμμισμένα με το Πράσινο ΔΑΔ. Η ηθική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στη δικαιοσύνη, την ακεραιότητα και το ενδιαφέρον για τα ενδιαφερόμενα μέρη, έχει αποδειχθεί ότι προωθεί άμεσα φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές και πράσινες αξίες μεταξύ των εργαζομένων (Ahmad et al., 2021). Οι ηθικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να υποστηρίζουν πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο την οργανωτική αποτελεσματικότητα αλλά και την περιβαλλοντική και κοινωνική ευημερία (Ahmad & Umrani, 2019).

Οι Ahmad, Islam, Sadiq και Kaleem (2021) προτείνουν ότι η ηθική ηγεσία υποστηρίζει το Green HRM ενισχύοντας τις περιβαλλοντικές γνώσεις των εργαζομένων και εναλλάσσοντας μια αίσθηση ηθικού καθήκοντος προς την οικολογική βιωσιμότητα. Παράλληλα, οι Jabeen et al. (2024) τονίζουν τον συντονιστικό ρόλο της υπεύθυνης ηγεσίας στην ενίσχυση της επίδρασης της Πράσινης ΔΑΔ στην περιβαλλοντική απόδοση, ιδιαίτερα μέσω της πράσινης αμφιδεξιότητας και της πράσινης συμπεριφοράς.

Αυτά τα στυλ ηγεσίας, αν και μερικές φορές επικαλύπτονται με μετασχηματιστικά ή συναλλακτικά χαρακτηριστικά, παρέχουν μια προοπτική που βασίζεται περισσότερο σε αξίες που είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους θεσμούς του δημόσιου τομέα, όπου η κοινωνική ευθύνη και η περιβαλλοντική διαχείριση είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της αποστολής του οργανισμού.

2.1.5 Ηγεσία στο πλαίσιο του Δημόσιου Τομέα

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση είναι εγγενώς πολύπλοκη, διαμορφωμένη από νομικούς περιορισμούς, πολιτική λογοδοσία και δημόσιο έλεγχο. Σε αυτό το πλαίσιο, η Πράσινης ΔΑΔ απαιτεί ηγεσία που δεν είναι μόνο στρατηγική και με όραμα, αλλά και συμβατή με τις διοικητικές δομές και ευαίσθητη στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων (Yusoff et al., 2020). Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, όπως και άλλοι κρατικοί φορείς, λειτουργούν υπό τυπικές ιεραρχίες και δημοσιονομικούς περιορισμούς, καθιστώντας την ηγεσία καθοριστικό παράγοντα

για την επιτυχή εφαρμογή της Πράσινης ΔΑΔ.

Οι Noor et al. (2023) τονίζουν τον ρόλο της ηγεσίας στον επηρεασμό της δέσμευσης των εργαζομένων σε πράσινες πρακτικές ακόμη και σε ρυθμιζόμενους τομείς όπως η πράσινη τραπεζική. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η ηγεσία είναι μια γέφυρα μεταξύ των θεσμικών στόχων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μια έννοια που ευθυγραμμίζεται καλά με τη λειτουργική πραγματικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Επιπλέον, οι Anwar et al. (2020) υπογραμμίζουν ότι η υποστήριξη της ηγεσίας για τη βιωσιμότητα συσχετίζεται ισχυρά με την οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη προς το περιβάλλον (OCBE) - εθελοντικές ενέργειες εργαζομένων που υπερβαίνουν τις επίσημες απαιτήσεις εργασίας για την υποστήριξη πράσινων πρωτοβουλιών. Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο ένα εργαλείο διαχείρισης αλλά μια πολιτιστική δύναμη που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο αγκαλιάζεται η βιωσιμότητα σε οργανωτικό επίπεδο.

2.2 Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM)

Η Πράσινη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM) αντιπροσωπεύει μια αυξανόμενη διάσταση στον τομέα της οργανωτικής διαχείρισης, εστιάζοντας στην ενσωμάτωση των αρχών της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR). Περιλαμβάνει ένα σύνολο πολιτικών, στρατηγικών και πρακτικών που στοχεύουν στην προώθηση των συμπεριφορών των εργαζομένων και της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι περιβαλλοντικά υπεύθυνες, ηθικά ευθυγραμμισμένες και ενισχύουν την απόδοση. Καθώς οι οργανισμοί σε όλους τους τομείς αναγνωρίζουν τον ρόλο τους στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και τη συμβολή τους στη βιώσιμη ανάπτυξη, το Green HRM έχει εξελιχθεί από μια θεωρητική ιδέα σε ένα πρακτικό πλαίσιο για τη διαχείριση των ανθρώπων με τρόπους που υποστηρίζουν οικολογικούς στόχους (Amrutha & Geetha, 2020).

Στον πυρήνα του, το Green HRM αναφέρεται στη συστηματική ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης σε όλες τις λειτουργίες HR, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης απόδοσης, της αμοιβής και της δέσμευσης των εργαζομένων (Ren et al., 2018). Αυτή η αναδυόμενη προσέγγιση βασίζεται στο παραδοσιακό ανθρώπινο δυναμικό, αλλά μετατοπίζει την εστίαση προς την καλλιέργεια μιας πράσινης οργανωτικής

ταυτότητας, την ενσωμάτωση οικολογικών αξιών στην εταιρική κουλτούρα και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στις προσπάθειες προστασίας του περιβάλλοντος (Ahmad, Islam, Sadiq, & Kaleem, 2021). Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, όπου η συμμόρφωση με τους κυβερνητικούς στόχους βιωσιμότητας είναι κρίσιμης σημασίας, το Green HRM αποκτά ιδιαίτερη στρατηγική σημασία.

2.2.1 Πράσινη πρόσληψη και επιλογή

Μία από τις θεμελιώδεις πρακτικές της Πράσινης ΔΑΔ είναι η πράσινη πρόσληψη, η οποία περιλαμβάνει την προσέλκυση υποψηφίων που εκτιμούν την περιβαλλοντική ευθύνη και διαθέτουν ικανότητες προσανατολισμένες στη βιωσιμότητα. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την πράσινη πρόσληψη όχι μόνο αναζητούν τεχνικά προσόντα αλλά αξιολογούν επίσης την ευθυγράμμιση ενός ατόμου με τις οικολογικές αξίες (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Αυτή η πρακτική εξυπηρετεί έναν διπλό σκοπό: προωθεί την ενσωμάτωση των πράσινων αξιών στον οργανισμό από την αρχή και στέλνει ένα ισχυρό μήνυμα στο κοινό σχετικά με τη δέσμευση του οργανισμού για βιωσιμότητα.

Οι Ahmad, Ullah και Khan (2022) τονίζουν τον ρόλο της πράσινης πρόσληψης στη διαμόρφωση της πράσινης δημιουργικότητας των εργαζομένων. Επιλέγοντας περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένα άτομα, οι οργανισμοί θέτουν το έδαφος για καινοτόμες λύσεις στις προκλήσεις της αειφορίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω πράσινων διαδικασιών πρόσληψης είναι πιο πιθανό να συμβάλλουν σε φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές και πράσινη ανταλλαγή γνώσης εντός του χώρου εργασίας (Ahmad et al., 2021). Σε δημόσιους οργανισμούς όπως οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, η εφαρμογή πράσινων πολιτικών προσλήψεων μπορεί να ενισχύσει την ευθυγράμμιση του ιδρύματος τόσο με τους εθνικούς περιβαλλοντικούς στόχους όσο και με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.2.2 Πράσινη Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η Πράσινη ΔΑΔ δίνει επίσης έμφαση στην παροχή προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης που έχουν σχεδιαστεί για την ανάπτυξη της

οικολογικής ικανότητας των εργαζομένων. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει πληροφορίες για βιώσιμες πρακτικές εργασίας, περιβαλλοντική νομοθεσία και μεθόδους εξοικονόμησης ενέργειας, ενισχύοντας τόσο την ευαισθητοποίηση όσο και την πρακτική δράση (Anwar et al., 2020). Εξοπλίζοντας τους εργαζομένους με τα εργαλεία και τις γνώσεις που απαιτούνται για να ενεργούν βιώσιμα, η πράσινη εκπαίδευση γίνεται καταλύτης για τον πολιτισμικό μετασχηματισμό.

Οι Amrutha και Geetha (2020) υποστηρίζουν ότι η πράσινη εκπαίδευση παίζει βασικό ρόλο στη σύνδεση των λειτουργιών HR με ευρύτερες περιβαλλοντικές στρατηγικές, ειδικά όταν παρέχεται με συνέπεια και προσαρμοσμένη στο συγκεκριμένο πλαίσιο του οργανισμού. Ομοίως, οι Yusoff et al. (2020) τονίζουν ότι η πράσινη εκπαίδευση έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων βιωσιμότητας, καθώς ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην εκτέλεση φιλικών προς το περιβάλλον εργασιών.

Στη μελέτη τους στις πανεπιστημιούπολεις, οι Anwar et al. (2020) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που έλαβαν πράσινη εκπαίδευση ήταν πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε εθελοντικές πράσινες συμπεριφορές και να συμβάλουν στην περιβαλλοντική απόδοση των ιδρυμάτων τους. Αυτό το εύρημα ενισχύει το επιχείρημα ότι η πράσινη εκπαίδευση δεν είναι απλώς εκπαιδευτική αλλά βαθιά συμπεριφορική, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ρόλους τους στο πλαίσιο της ατζέντας βιωσιμότητας.

2.2.3 Πράσινη Διαχείριση Απόδοσης και Επιβραβεύσεις

Η διαχείριση της απόδοσης σε ένα πλαίσιο Green HRM ενσωματώνει περιβαλλοντικούς στόχους ως επίσημο μέρος της αξιολόγησης και της αξιολόγησης της απόδοσης. Αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στην παραγωγικότητα ή στην ολοκλήρωση των εργασιών, τα πράσινα συστήματα απόδοσης αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη βιωσιμότητα, όπως ελαχιστοποιώντας τα απόβλητα, εξοικονομώντας ενέργεια ή ξεκινώντας έργα φιλικά προς το περιβάλλον (Yu et al., 2020).

Οι Kim et al. (2019) διαπίστωσαν ότι στον κλάδο της φιλοξενίας, οι πράσινες μετρήσεις απόδοσης ενθάρρυναν τη φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, ειδικά όταν συνδέονται με συστήματα ανταμοιβής. Η αξιολόγηση της απόδοσης σε ευθυγράμμιση με τους περιβαλλοντικούς στόχους μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική

όταν συνδυάζεται με απτά κίνητρα, όπως αναγνώριση, μπόνους ή πρόσθετες άδειες, καθώς και εγγενή κίνητρα, όπως η προσωπική ικανοποίηση και η ευθυγράμμιση αξιών (Noor et al., 2023).

Οι Ahmad & Umrani (2019) σημείωσαν επίσης ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ της Πράσινης ΔΑΔ και της ικανοποίησης των εργαζομένων όταν οι αξιολογήσεις απόδοσης αναγνωρίζουν τις περιβαλλοντικές συνεισφορές. Στη δημόσια διοίκηση, τέτοια συστήματα ανταμοιβής πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά ώστε να εξισορροπούν τη δικαιοσύνη με τη συμμόρφωση, αλλά προσφέρουν έναν ισχυρό μηχανισμό για την προώθηση της πράσινης συμπεριφοράς.

2.2.4 Πράσινη Δέσμευση και Συμπεριφορά Εργαζομένων

Ίσως η πιο μεταμορφωτική διάσταση του Green HRM είναι η ικανότητά του να ενθαρρύνει τη βαθιά δέσμευση των εργαζομένων με τις περιβαλλοντικές αξίες, καλλιεργώντας μια κουλτούρα κοινής ευθύνης. Σύμφωνα με τους Dumont et al. (2017), οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν πράσινες συμπεριφορές όταν αντιλαμβάνονται ένα υποστηρικτικό πράσινο κλίμα - που ορίζεται ως μια ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας που ενθαρρύνει την περιβαλλοντική ανησυχία και τις οικολογικές ενέργειες.

Η εφαρμογή του Green HRM υπερβαίνει την επιβολή της πολιτικής από πάνω προς τα κάτω. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της διαμορφώνεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία. Οι Jabeen et al. (2024) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ισχυρές περιβαλλοντικές αξίες που ενσωματώνονται στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύονται από την ηγεσία, είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν πράσινη αμφιδεξιότητα - την ικανότητα να εξερευνούν καινοτόμες πράσινες πρακτικές διατηρώντας παράλληλα τις τρέχουσες ρουτίνες βιωσιμότητας. Οι Cahyadi et al. (2022) προτείνουν περαιτέρω ότι η σχέση μεταξύ του Πράσινου HRM και της πράσινης συμπεριφοράς διαμεσολαβείται από μετασχηματιστική ηγεσία, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ηγεσίας και της ευθυγράμμισης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε περιβάλλοντα όπου οι ηγέτες μοντελοποιούν την πράσινη συμπεριφορά και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν την περιβαλλοντική ευθύνη, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και εθελοντικές πράσινες δράσεις.

2.2.5 Πράσινο ανθρώπινο δυναμικό στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα

Η εφαρμογή της Πράσινης ΔΑΔ σε δημόσιους οργανισμούς όπως οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις. Από τη μία πλευρά, οι δημόσιοι φορείς λειτουργούν υπό αυξανόμενη πίεση για να ευθυγραμμιστούν με τις κυβερνητικές εντολές και τις εντολές της ΕΕ για τη βιωσιμότητα, δημιουργώντας ένα σκεπτικό με γνώμονα την πολιτική για την υιοθέτηση του Green HRM (Ehnert et al., 2016). Από την άλλη πλευρά, ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας των δημόσιων ιδρυμάτων μπορεί να εμποδίσει την ευελιξία και την καινοτομία που απαιτούνται για την άνθηση των πράσινων πρακτικών.

Ο Presbitero (2017) επισημαίνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν δομική αδράνεια που καθιστά δύσκολη την προσαρμογή σε νέα πρότυπα ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν ότι με τη σωστή ηγεσία και την πολιτιστική υποστήριξη, η Πράσινη ΔΑΔ μπορεί να ενσωματωθεί αποτελεσματικά ακόμη και σε επισημοποιημένα περιβάλλοντα. Noor et al. (2023) υπογραμμίζουν ότι σε τομείς με υψηλή ρύθμιση, όπως η πράσινη τραπεζική, η δέσμευση των εργαζομένων με τις περιβαλλοντικές αξίες εξακολουθεί να είναι εφικτή όταν το ανθρώπινο δυναμικό και η ηγεσία ενεργούν σε αρμονία.

Οι Ahmad, Islam, Sadiq και Kaleem (2021) ενισχύουν αυτή την προοπτική προτείνοντας ότι η ηθική ηγεσία μπορεί να γεφυρώσει την πολιτική και την πρακτική ενσωματώνοντας περιβαλλοντικές γνώσεις και αξίες στα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική στη δημόσια διοίκηση, όπου διασταυρώνονται η διαφάνεια, η λογοδοσία και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων.

2.2.6 Σύνδεση Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού με Οργανωτικά Αποτελέσματα

Το Green HRM έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά μια ποικιλία οργανωτικών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένων των περιβαλλοντικών επιδόσεων, του ηθικού των εργαζομένων, της καινοτομίας, ακόμη και της ικανοποίησης των πελατών (Yong et al., 2019). Είναι σημαντικό ότι η επιρροή του δεν περιορίζεται σε περιβαλλοντικές μετρήσεις, αλλά επεκτείνεται στην οργανωτική ταυτότητα, τη φήμη των ενδιαφερόμενων μερών και τη θεσμική

νομιμότητα.

Οι Yu et al. (2020) προτείνουν ένα πλαίσιο «δυνατότητα-κίνητρο-ευκαιρία» για να εξηγήσουν πώς το Πράσινο ΔΑΔ ενισχύει την περιβαλλοντική συνεργασία: προσλαμβάνοντας ικανά άτομα (ικανότητα), προσφέροντας κατάλληλες ανταμοιβές (κίνητρα) και δημιουργώντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον (ευκαιρία). Σε δημόσιους φορείς, αυτό το πλαίσιο προσφέρει έναν χρήσιμο φακό για το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα.

2.3 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και πράσινου ανθρώπινου δυναμικού

Η διασταύρωση των στυλ ηγεσίας και της Πράσινης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο ερευνητικό επίκεντρο, καθώς οι μελετητές και οι επαγγελματίες διερευνούν τους παράγοντες που επιτρέπουν ή εμποδίζουν την επιτυχή εφαρμογή πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που προσανατολίζονται στη βιωσιμότητα. Ενώ το Green HRM παρέχει το δομικό και διαδικαστικό πλαίσιο για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών αξιών στους οργανισμούς, η ηγεσία παρέχει το κίνητρο και την πολιτιστική βάση που επιτρέπει σε αυτές τις πρακτικές να ριζώσουν και να ανθίσουν. Με άλλα λόγια, η ηγεσία δεν είναι απλώς μια μεταβλητή συμφραζομένων, αλλά ένας ενεργός οδηγός που διαμορφώνει τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού με οικολογικούς στόχους (Ahmad et al., 2021; Anwar et al., 2020).

2.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Πράσινο ΔΑΔ

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα καλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του Green HRM λόγω της εστίασής του στην αλλαγή, την έμπνευση και τις ηθικές αξίες. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν μετασχηματιστικές συμπεριφορές ενθαρρύνουν τους οπαδούς να υπερβούν το προσωπικό συμφέρον, να επιδιώξουν υψηλότερους στόχους και να υιοθετήσουν αξίες που συμβάλλουν στο μεγαλύτερο καλό - ιδιότητες που είναι απαραίτητες για την προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στο χώρο εργασίας (Ahmad et al., 2022).

Σύμφωνα με τους Jabeen et al. (2024), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν σημαντικά

την πράσινη αμφιδεξιότητα, την ικανότητα των οργανισμών να εκμεταλλεύονται ταυτόχρονα καθιερωμένες πράσινες πρακτικές και να εξερευνούν νέες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Αυτή η διπλή ικανότητα είναι κρίσιμη για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας τόσο στο στρατηγικό όσο και στο επιχειρησιακό επίπεδο του HRM. Οι Cahyadi et al. (2022) αποδεικνύουν περαιτέρω ότι η πράσινη μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την πράσινη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω του αντίκτυπου της στις αντιλήψεις και τη δέσμευση των εργαζομένων, χρησιμεύοντας έτσι ως βασικός παράγοντας διαμεσολάβησης μεταξύ των συστημάτων HRM και των βιώσιμων αποτελεσμάτων.

Οι Ahmad, Ullah και Khan (2022) ενισχύουν αυτήν την άποψη, υπογραμμίζοντας πώς η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει την πράσινη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας και της συμφωνίας αξιών. Αυτή η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν περιβαλλοντικά καθοδηγούμενες πρωτοβουλίες χωρίς φόβο αποτυχίας, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα όπου η αποστροφή κινδύνου μπορεί διαφορετικά να καταστείλει την καινοτομία.

Στο πλαίσιο των Περιφερειακών Υπηρεσιών Θεσσαλίας, όπου η οργανωτική αλλαγή μπορεί να περιορίζεται από τη γραφειοκρατία, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να χρησιμεύσει ως καταλύτης για πολιτιστική και διαδικαστική μεταρρύθμιση, διασφαλίζοντας ότι οι Πράσινες πρακτικές HRM όχι μόνο υιοθετούνται αλλά διατηρούνται. Η ηθική διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επίσης κρίσιμη στη δημόσια διοίκηση, όπου οι ηγέτες αναμένεται να υποστηρίζουν τις αξίες της ακεραιότητας, της διαφάνειας και της δημόσιας υπηρεσίας - χαρακτηριστικά που ευθυγραμμίζονται στενά με την περιβαλλοντική διαχείριση (Ahmad et al., 2021).

2.3.2 Συναλλακτική ηγεσία και Πράσινο ΔΑΔ

Αν και συχνά θεωρείται λιγότερο προσαρμοστική στην αλλαγή, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει λειτουργικό ρόλο στη λειτουργικότητα του Πράσινου HRM. Δίνοντας έμφαση στη δομή, τις μετρήσεις απόδοσης και τη συμμόρφωση, οι ηγέτες των συναλλαγών δημιουργούν συστήματα λογοδοσίας που υποστηρίζουν πράσινους στόχους μέσω επίσημων μηχανισμών όπως η αξιολόγηση απόδοσης, τα συστήματα ανταμοιβής και η επιβολή κανόνων

(Yu et al., 2020).

Οι Kim et al. (2019) διαπίστωσαν ότι η ηγεσία των συναλλαγών, όταν ενσωματώθηκε με το Green HRM, ενίσχυσε την περιβαλλοντική απόδοση μεταξύ των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, καθορίζοντας με σαφήνεια τις προσδοκίες και συνδέοντάς αυτές με κίνητρα που βασίζονται στην απόδοση. Αυτό υποδηλώνει ότι σε περιβάλλοντα όπου τα θεσμικά πλαίσια υποστηρίζουν ήδη περιβαλλοντικές πολιτικές, η ηγεσία των συναλλαγών μπορεί να παρέχει τη συνέπεια και τον έλεγχο που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή των Πράσινων πρακτικών HRM.

Ομοίως, οι Noor et al. (2023) τονίζουν ότι η ηγεσία των συναλλαγών υποστηρίζει το Πράσινο ΔΑΔ όταν συνδυάζεται με καλά καθορισμένους στόχους βιωσιμότητας και μετρήσιμα κριτήρια απόδοσης. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες όταν οι ανταμοιβές και οι αξιολογήσεις ευθυγραμμίζονται με διαφάνεια με τα πράσινα αποτελέσματα.

Για τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε τμήματα όπου οι επίσημοι κανόνες κυριαρχούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όταν οι πρωτοβουλίες Green HRM συνδέονται με εθνικούς ή κοινοτικούς κανονισμούς, η ηγεσία των συναλλαγών διασφαλίζει τη διαδικαστική συμμόρφωση και ενισχύει την αξιοπιστία των περιβαλλοντικών πολιτικών (Presbitero, 2017).

2.3.3 Παθητική ηγεσία και απουσία πράσινης ενεργοποίησης HRM

Σε πλήρη αντίθεση με τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ, η παθητική ηγεσία - που χαρακτηρίζεται από αποφυγή, αδράνεια και έλλειψη κατεύθυνσης- αποτελεί εμπόδιο στην επιτυχία της Πράσινης ΔΑΔ. Οι παθητικοί ηγέτες αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν ένα σαφές όραμα ή να επιβάλουν βιώσιμες πολιτικές, με αποτέλεσμα την αδύναμη εφαρμογή και την αποδέσμευση των εργαζομένων.

Οι Quan et al. (2022) υποστηρίζουν ότι η παθητική ηγεσία αποδυναμώνει τη σύνδεση μεταξύ των συστημάτων Green HRM και της συμπεριφοράς των εργαζομένων δημιουργώντας ένα περιβάλλον ασάφειας και παραμέλησης, όπου οι πράσινες πρωτοβουλίες γίνονται αντιληπτές ως μη ουσιώδεις ή επιφανειακές. Χωρίς την υποστήριξη της ηγεσίας, το Green HRM είναι απίθανο να προχωρήσει πέρα από τα έγγραφα πολιτικής στις καθημερινές πρακτικές.

Οι Dumont et al. (2017) σημειώνουν ομοίως ότι οι πράσινες αξίες των εργαζομένων και η αντίληψη του κλίματος διαμορφώνονται σημαντικά από τη συμπεριφορά ηγεσίας. Έλλειψη προληπτικής ηγεσίας, ακόμη και τα πιο καλά σχεδιασμένα συστήματα Green HRM αποτυγχάνουν να παρακινήσουν ουσιαστική δέσμευση από τους υπαλλήλους. Αυτή η εικόνα είναι ιδιαίτερα σημαντική σε δημόσιους οργανισμούς, όπου η δέσμευση της ηγεσίας μπορεί είτε να οδηγήσει είτε να εκτροχιάσει τη θεσμική αλλαγή.

Οι Azim et al. (2019) συνδέουν περαιτέρω την παθητική ηγεσία με τη μειωμένη δέσμευση στην καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων, υπογραμμίζοντας την ασυμβατότητά της με την προληπτική νοοτροπία που απαιτείται για τη βιωσιμότητα. Για τις δημόσιες υπηρεσίες της Θεσσαλίας, οι οποίες στοχεύουν στην ευθυγράμμιση με τους εθνικούς στόχους βιωσιμότητας, η παθητική ηγεσία αποτελεί μια κρίσιμη πρόκληση για την εκτέλεση Πράσινων HRM.

2.3.4 Ηθική και υπεύθυνη ηγεσία ως ενεργοποιητές της Πράσινης ΔΑΔ

Πέρα από την παραδοσιακή τριάδα των στυλ ηγεσίας, η πρόσφατη βιβλιογραφία εισάγει την ηθική και υπεύθυνη ηγεσία ως κρίσιμους παράγοντες για το Πράσινο HRM. Αυτές οι μορφές ηγεσίας δίνουν έμφαση στην ηθική ακεραιότητα, την ευημερία των ενδιαφερομένων και τη μακροπρόθεσμη σκέψη - όλα αυτά είναι θεμελιώδη για βιώσιμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (Ahmad & Umrani, 2019; Ahmad, Islam, Sadiq, & Kaleem, 2021).

Οι ηθικοί ηγέτες προωθούν τη Πράσινης ΔΑΔ ενθαρρύνοντας ένα κλίμα στο χώρο εργασίας στο οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να ενεργούν με περιβαλλοντικά υπεύθυνους τρόπους όχι από υποχρέωση, αλλά από εγγενή κίνητρα και κοινές αξίες. Οι Jabeen et al. (2024) υπογραμμίζουν πώς η υπεύθυνη ηγεσία μετριάζει τον αντίκτυπο της Πράσινης ΔΑΔ στην περιβαλλοντική απόδοση, ειδικά καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση εντός του οργανισμού.

Σε περιβάλλοντα του δημόσιου τομέα, όπου η λογοδοσία και η διαφάνεια είναι πρωταρχικής σημασίας, η ηθική ηγεσία μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων με τις κοινωνικές προσδοκίες γύρω από τη βιωσιμότητα. Οι Ehnert et al. (2016) τονίζουν ότι οι ηθικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού -

όταν συνδυάζονται με ηθική ηγεσία - ενισχύουν την οργανωτική νομιμότητα, βελτιώνουν την εμπιστοσύνη του κοινού και αυξάνουν τη συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

Οι Ahmad, Ullah και Khan (2022) υποστηρίζουν επίσης ότι η ηθική ηγεσία ενισχύει τα αποτελέσματα του Green HRM διαμορφώνοντας τις φιλοπεριβαλλοντικές συμπεριφορές των εργαζομένων, ειδικά όταν η ηγετική συμπεριφορά αντανακλά τις οργανωτικές αξίες. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ηθική ευθυγράμμιση μεταξύ ηγεσίας και ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη ολιστικών και βιώσιμων περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων.

2.3.5 Ηγεσία-Πράσινη Συνέργεια ΔΑΔ στο Δημόσιο Τομέα

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας και Πράσινου Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζεται από ρυθμιστικές πιέσεις, περιορισμένους πόρους και γραφειοκρατικούς περιορισμούς. Ωστόσο, όταν τα στύλ ηγεσίας ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του Πράσινου HRM, μπορούν να ξεπεράσουν τη θεσμική αδράνεια και να διευκολύνουν τον πολιτισμικό μετασχηματισμό.

Οι Ahmad, Islam, Sadiq και Kaleem (2021) τονίζουν τη σημασία της ενσωμάτωσης της περιβαλλοντικής γνώσης και των πράσινων αξιών σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας για να διασφαλιστεί η συνέπεια μεταξύ πολιτικής και πρακτικής. Οι Yong et al. (2019) ενισχύουν αυτήν την άποψη, προτείνοντας ότι η ηγεσία πρέπει να χρησιμεύσει ως συμβολική και πρακτική δύναμη πίσω από τη θεσμοθέτηση του Πράσινου HRM.

Τελικά, η αποτελεσματικότητα της Πράσινης ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα εξαρτάται όχι μόνο από τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού αλλά και από τις συμπεριφορές ηγεσίας που υποστηρίζουν, επικοινωνούν και μοντελοποιούν αυτές τις πολιτικές. Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας αντιπροσωπεύουν μια πολύτιμη περίπτωση μέσω της οποίας μπορεί να εξεταστεί αυτή η δυναμική, προσφέροντας πληροφορίες που μπορούν να εφαρμοστούν σε παρόμοια δημόσια ιδρύματα.

Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός Έρευνας

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα, χρησιμοποιώντας τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας ως μελέτη περίπτωσης. Συγκεκριμένα, η έρευνα επιδιώκει να εξετάσει πώς τα μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και παθητικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων και τις αντιλήψεις για τις πρακτικές Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η μελέτη υιοθετεί μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση με διατομεακό σχεδιασμό, κατάλληλη για τη μέτρηση των αντιλήψεων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή εντός ενός καθορισμένου πληθυσμού. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αντικειμενική μέτρηση μεταβλητών και διευκολύνει τον έλεγχο υποθέσεων μέσω στατιστικών τεχνικών (Anwar et al., 2020). Οι ποσοτικές μέθοδοι είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για πλαίσια δημόσιας διοίκησης, όπου οι δομημένες διαδικασίες και οι γραφειοκρατικές διεργασίες μπορούν να καταγραφούν αποτελεσματικά μέσω ερευνών σταθερής απόκρισης (Ehnert et al., 2016).

3.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

Η έρευνα βασίζεται στον έλεγχο των ακόλουθων ερευνητικών υποθέσεων:

H1: Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις πρακτικές Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H2: Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις πρακτικές Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H3: Η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις πρακτικές Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H4: Τα αποτελέσματα της ηγεσίας (π.χ. αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση, επιπλέον προσπάθεια) σχετίζονται θετικά με την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

H5: Οι δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τις υποδιαστάσεις τους.

H6: Οι δημογραφικές μεταβλητές επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις υποδιαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Για όλες τις παραπάνω υποθέσεις διατυπώθηκαν αντίστοιχες μηδενικές υποθέσεις (H_0) που υποδηλώνουν την απουσία στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και διατυπώνονται αναλυτικά παρακάτω:

H_{01} : Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των πρακτικών Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H_{02} : Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και των πρακτικών Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H_{03} : Δεν υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και των πρακτικών Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H_{04} : Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της ηγεσίας (όπως η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση και η επιπλέον προσπάθεια) και της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

H_{05} : Οι δημογραφικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τις υποδιαστάσεις τους.

H_{06} : Οι δημογραφικές μεταβλητές δεν επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις υποδιαστάσεις της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

3.3 Συμμετέχοντες και Διαδικασία Δειγματοληψίας

3.3.1 Πληθυσμός-Στόχος

Ο πληθυσμός-στόχος αποτελούνταν από δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν σε διάφορες υπηρεσίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εργάζονται σε τμήματα περιβαλλοντικών υπηρεσιών, δημόσιας υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, τεχνικών υποδομών, πολιτικής προστασίας και οικονομικών/διοικητικών μονάδων.

3.3.2 Τεχνική Δειγματοληψίας

Εφαρμόστηκε μια μη πιθανοτική τεχνική σκόπιμης δειγματοληψίας, στοχεύοντας σε άτομα που ήταν εξοικειωμένα με τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και τη δομή ηγεσίας του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση τα έτη εμπειρίας, το τμήμα και τον ρόλο εργασίας, διασφαλίζοντας την ποικιλομορφία και τις ενημερωμένες απαντήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο της ηγεσίας στην Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Cahyadi et al., 2022). Αυτή η δειγματοληπτική προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξασφαλιστούν εμπειριστατωμένες και ουσιαστικές απαντήσεις από άτομα με σχετική εμπειρία και γνώση, τα οποία ήταν σε θέση να αξιολογήσουν με ακρίβεια τις πρακτικές πράσινης ηγεσίας εντός του οργανισμού.

3.3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της διανομής δομημένου ερωτηματολογίου, τόσο σε φυσική όσο και σε ηλεκτρονική μορφή, κατόπιν επίσημης έγκρισης από την Περιφερειακή Αρχή Θεσσαλίας. Η συμμετοχή ήταν ανώνυμη και εθελοντική και οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για:

- Τον σκοπό της έρευνας
- Το δικαίωμά τους να αποσυρθούν ανά πάσα στιγμή
- Την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία των απαντήσεών τους

Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκεσε δύο μήνες, κατά τη διάρκεια των οποίων συλλέχθηκαν 188 έγκυρες απαντήσεις, δεν υπήρξαν μη έγκυρες απαντήσεις και το ποσοστό συμμετοχής που ολοκλήρωσε το ερωτηματολόγιο ήταν 100%. Η ηθική έγκριση δόθηκε από την Περιφερειακή Αρχή Θεσσαλίας και η συλλογή δεδομένων ακολούθησε τα πρωτόκολλα GDPR. Δεν συλλέχθηκαν προσωπικά στοιχεία αναγνώρισης και όλες οι απαντήσεις ανωνυμοποιήθηκαν.

3.4 Εργαλεία Μέτρησης - Ερωτηματολόγια

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων αποτελούνταν από τρία κύρια τμήματα:

3.4.1 Τμήμα Α – Δημογραφικά Στοιχεία

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να παράσχουν βασικά δεδομένα υποβάθρου, όπως:

- Φύλο
- Ηλικιακή ομάδα
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Έτη υπηρεσίας
- Υπηρεσία απασχόλησης

Αυτές οι μεταβλητές ελέγχθηκαν αργότερα χρησιμοποιώντας t-tests και ANOVA για την ανίχνευση πιθανών διαφορών μεταξύ υποομάδων στην αντίληψη της ηγεσίας και στις απόψεις για την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Yu et al., 2020).

3.4.2 Τμήμα Β – Στυλ Ηγεσίας

Για τη μέτρηση των στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-5X) των Avolio και Bass (2004) και κομμάτι από το ερωτηματολόγιο της διδακτορικής διατριβής του κ. Μπελιά Δημήτριου (2015). Το εργαλείο αποτελείται από 45 ερωτήσεις που μετρούν:

Μετασχηματιστική Ηγεσία (20 ερωτήσεις):

- Εξιδανικευμένη επιρροή - χαρακτηριστικά (4 ερωτήσεις)
- Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές (4 ερωτήσεις)
- Εμπνευσμένη παρακίνηση (4 ερωτήσεις)
- Διανοητική διέγερση (4 ερωτήσεις)
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (4 ερωτήσεις)

Συναλλακτική Ηγεσία (7 ερωτήσεις):

- Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (3 ερωτήσεις)
- Management κατ' εξαίρεση ενεργό (4 ερωτήσεις)

Παθητική Ηγεσία (8 ερωτήσεις):

- Management κατ' εξαίρεση παθητικό (4 ερωτήσεις)
- Ηγεσία προς αποφυγή (4 ερωτήσεις)

Αποτελέσματα Ηγεσίας (9 ερωτήσεις):

- Αποτελεσματικότητα (3 ερωτήσεις)
- Επιπλέον προσπάθεια (3 ερωτήσεις)
- Ικανοποίηση (3 ερωτήσεις)

Κλίμακα μέτρησης: 5-βάθμια κλίμακα Likert (0: Καθόλου, 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά συχνά, 4: Συχνά, αν όχι πάντα)

3.4.3 Τμήμα Γ – Αντιλήψεις για την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για τη μέτρηση της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένη κλίμακα βασισμένη στη μελέτη των Bangwal et al. (2017). Το εργαλείο περιελάμβανε 29 ερωτήσεις οργανωμένες σε έξι υποκλίμακες:

Υποκλίμακες Green HRM:

1. Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη (5 ερωτήσεις) - Εκπαιδευτικά προγράμματα περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης
2. Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές (4 ερωτήσεις) - Κίνητρα και ανταμοιβές για περιβαλλοντικές δράσεις
3. Ενεργειακά αποδοτικός χώρος εργασίας (5 ερωτήσεις) - Περιβαλλοντικός σχεδιασμός του χώρου εργασίας
4. Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο (5 ερωτήσεις) - Εφαρμογή περιβαλλοντικών πρακτικών στην εργασία

5. Επιρροή στην προσωπική ζωή (5 ερωτήσεις) - Μεταφορά περιβαλλοντικής συνείδησης στην προσωπική ζωή

6. Οφέλη πράσινης διαχείρισης (5 ερωτήσεις) - Αντιληπτά οφέλη από τις πράσινες πρακτικές

Κλίμακα μέτρησης: 5-βάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα)

3.5. Μέθοδοι Στατιστικής Ανάλυσης Αποτελεσμάτων

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, έκδοση 29.0). Οι αναλύσεις που διενεργήθηκαν περιελάμβαναν μία ευρεία γκάμα στατιστικών τεχνικών προκειμένου να απαντηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις και να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης.

3.5.1 Περιγραφική Στατιστική

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε εκτενής περιγραφική ανάλυση των δεδομένων. Δημιουργήθηκαν πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, προκειμένου να αποτυπωθεί το προφίλ του δείγματος. Υπολογίστηκαν μέτρα κεντρικής τάσης και διασποράς, συμπεριλαμβανομένων του μέσου όρου, της διαμέσου, της επικρατούσας τιμής, της τυπικής απόκλισης και της διακύμανσης για όλες τις μεταβλητές της μελέτης. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν γραφήματα, όπως ραβδογράμματα, κυκλικά διαγράμματα και ιστογράμματα, για την οπτικοποίηση των κατανομών και τη βελτίωση της κατανόησης των δεδομένων.

3.5.2 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Διενεργήθηκε Exploratory Factor Analysis για τη διερεύνηση της δομής των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη. Πραγματοποιήθηκε το Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test για την εξέταση της καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση, καθώς και το Bartlett's test of sphericity για τον έλεγχο της σφαιρικότητας. Εφαρμόστηκε Varimax rotation

για τη βελτιστοποίηση της ερμηνείας των παραγόντων και τη διευκόλυνση της κατανόησης της δομής των δεδομένων.

3.5.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha. Η ανάλυση αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε τόσο για τις συνολικές κλίμακες όσο και για τις επιμέρους υποκλίμακες. Ως αποδεκτό όριο αξιοπιστίας ορίστηκε η τιμή $\alpha \geq 0.70$, σύμφωνα με τα διεθνώς αποδεκτά κριτήρια για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής ερευνητικών εργαλείων.

3.5.4 Συσχετίσεις (Correlations)

Εξετάστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της μελέτης χρησιμοποιώντας τον συντελεστή συσχέτισης Pearson για γραμμικές συσχετίσεις, μετά από έλεγχο της κανονικότητας των κατανομών. Σε περιπτώσεις που τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman για μη-παραμετρικές συσχετίσεις. Εξετάστηκαν συσχετίσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών, των υπομεταβλητών μεταξύ τους, καθώς και των κύριων μεταβλητών με τις αντίστοιχες υπομεταβλητές.

3.5.5 Σύγκριση Μέσων Τιμών

Για τη σύγκριση διαφορών ως προς το φύλο για όλες τις μεταβλητές της μελέτης χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples T-Test, με επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0.05$. Για τη σύγκριση διαφορών ως προς τις ηλικιακές ομάδες, το επίπεδο εκπαίδευσης, τον τύπο απασχόλησης και τα έτη προϋπηρεσίας εφαρμόστηκε η One-Way ANOVA. Σε περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών διαφορών, πραγματοποιήθηκαν post-hoc tests (Tukey, Bonferroni) για πολλαπλές συγκρίσεις. Επιπλέον, εφαρμόστηκε το Levene's test για τον έλεγχο της ομοιογένειας των διακυμάνσεων πριν από τη διενέργεια της ANOVA.

3.5.6 Γραμμική Παλινδρόμηση (Linear Regression)

Αναπτύχθηκαν βασικά μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Το Μοντέλο 1 εξέτασε τη σχέση $GREEN_HRM_TOTAL = f(TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, PASSIVE, LEADERSHIP_OUTCOMES)$, ενώ το Μοντέλο 2 περιελάμβανε όλες τις υπομεταβλητές ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Εφαρμόστηκε επίσης ιεραρχική παλινδρόμηση, όπου στο Βήμα 1 εισήχθησαν οι δημογραφικές μεταβλητές και στο Βήμα 2 προστέθηκαν τα στυλ ηγεσίας. Υπολογίστηκαν τα στατιστικά μεγέθη R-squared για το ποσοστό εξηγημένης διακύμανσης, Adjusted R-squared για τον προσαρμοσμένο συντελεστή προσδιορισμού, F-statistic για τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου και Beta coefficients για τους συντελεστές παλινδρόμησης.

3.5.7 Επίπεδο Στατιστικής Σημαντικότητας

Για όλες τις αναλύσεις που διενεργήθηκαν χρησιμοποιήθηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0.05$ (5%). Η στατιστική σημαντικότητα αναφέρεται σύμφωνα με τις εξής κατηγορίες: $p < 0.05$ θεωρείται στατιστικά σημαντικό (), $p < 0.01$ στατιστικά πολύ σημαντικό (), και $p < 0.001$ στατιστικά εξαιρετικά σημαντικό (). Αυτή η διαβάθμιση επιτρέπει την ακριβή αποτίμηση του βαθμού στατιστικής σημαντικότητας των ευρημάτων και διευκολύνει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

3.6. Περιορισμοί Έρευνας

3.6.1 Μεθοδολογικοί Περιορισμοί

Σχεδιασμός Έρευνας: Η χρήση συγχρονικού (cross-sectional) σχεδιασμού δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιότητας μεταξύ των μεταβλητών. Οι συσχετίσεις που εντοπίζονται δεν αποδεικνύουν αιτιώδεις σχέσεις.

Αυτοαναφορά: Η συλλογή δεδομένων βασίστηκε αποκλειστικά σε ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε προκατάληψη κοινής μεθόδου (common method bias) και σε υποκειμενικές εκτιμήσεις.

Δειγματοληψία: Η χρήση βολικής δειγματοληψίας περιορίζει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Το δείγμα προέρχεται από έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Περιφέρεια Θεσσαλίας), γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την εξωτερική εγκυρότητα.

3.6.2 Πληθυσμιακοί Περιορισμοί

Γεωγραφικός Περιορισμός: Η έρευνα περιορίστηκε στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, επομένως τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι γενικεύσιμα σε άλλες περιφέρειες ή τύπους δημόσιων οργανισμών.

Τομεακός Περιορισμός: Η εστίαση στον δημόσιο τομέα περιορίζει την εφαρμογή των ευρημάτων στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι δυναμικές της ηγεσίας και του Green HRM μπορεί να διαφέρουν.

Πολιτισμικός Περιορισμός: Η έρευνα διεξήχθη αποκλειστικά στο ελληνικό περιβάλλον, επομένως τα αποτελέσματα μπορεί να επηρεάζονται από πολιτισμικούς παράγοντες που δεν είναι γενικεύσιμοι σε άλλα εθνικά πλαίσια.

3.6.3 Εργαλειακοί Περιορισμοί

Προσαρμογή Εργαλείων: Η χρήση προσαρμοσμένων κλιμάκων για το ελληνικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τη συγκρισιμότητα με διεθνείς μελέτες.

Μήκος Ερωτηματολογίου: Το εκτενές ερωτηματολόγιο (74 ερωτήσεις) μπορεί να οδήγησε σε κόπωση των ερωτηθέντων και να επηρέασε την ποιότητα των απαντήσεων.

3.6.4 Χρονικοί Περιορισμοί

Στιγμιαία Μέτρηση: Η μέτρηση των μεταβλητών σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή δεν αποτυπώνει τις μακροχρόνιες τάσεις ή τις εποχιακές διακυμάνσεις στις στάσεις των εργαζομένων.

Περιβαλλοντικές Συνθήκες: Η συλλογή δεδομένων μπορεί να επηρεάστηκε από τρέχουσες συνθήκες στον οργανισμό ή ευρύτερες κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις.

3.6.5 Στατιστικοί Περιορισμοί

Μέγεθος Δείγματος: Το μέγεθος του δείγματος ($n=188$), αν και επαρκές για τις βασικές αναλύσεις, μπορεί να περιορίζει την ισχύ (power) των στατιστικών δοκιμασιών για τον εντοπισμό μικρών επιδράσεων.

Πολλαπλές Συγκρίσεις: Η διεξαγωγή πολλαπλών στατιστικών δοκιμασιών αυξάνει την πιθανότητα σφάλματος τύπου I (false positive), παρά την εφαρμογή κατάλληλων διορθώσεων.

3.6.6 Ερμηνευτικοί Περιορισμοί

Αιτιώδεις Σχέσεις: Η αδυναμία εξαγωγής αιτιωδών συμπερασμάτων περιορίζει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων παρεμβάσεων.

Παράγοντες που δεν Μετρήθηκαν: Η έρευνα δεν εξέτασε άλλους σημαντικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την εφαρμογή Green HRM, όπως την οργανωσιακή κουλτούρα, τους οικονομικούς περιορισμούς ή την κυβερνητική πολιτική.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η έρευνα παρέχει σημαντικά στοιχεία για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ στυλ ηγεσίας και πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο ελληνικό δημόσιο περιβάλλον και μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντικές, πιο εκτενείς μελέτες.

Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα

4.1 Δημογραφικό Προφίλ των Ερωτηθέντων

Το τελικό δείγμα της μελέτης αποτελούνταν από 188 υπαλλήλους από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας, οι οποίοι συμπλήρωσαν πλήρως το διανεμημένο ερωτηματολόγιο (Πίνακας 1). Μεταξύ αυτών, το 60,1% ήταν γυναίκες και το 39,9% άνδρες, γεγονός που αντικατοπτρίζει την κυρίαρχη παρουσία γυναικών στο εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα (Amrutha & Geetha, 2020).

Η ηλικιακή κατανομή αποκάλυψε ότι το 64,4% των ερωτηθέντων ήταν άνω των 40 ετών, με τις πιο συχνές ηλικιακές ομάδες να είναι 41–50 ετών (36,7%) και άνω των 50 ετών (27,7%), γεγονός που υποδηλώνει ένα καθιερωμένο και έμπειρο εργατικό δυναμικό του δημόσιου τομέα (Jabeen et al., 2024).

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, πάνω από το 64% των συμμετεχόντων κατείχαν πτυχία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με το 33,5% να έχει ολοκληρώσει προπτυχιακές πανεπιστημιακές σπουδές και το 30,9% να κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους, αναδεικνύοντας ένα δείγμα με υψηλή μόρφωση, ικανό να κατανοεί και να αξιολογεί τις αρχές της Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ren et al., 2018).

Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία, το 35,1% των συμμετεχόντων είχε 0–5 έτη εμπειρίας, ενώ το 41,5% είχε περισσότερα από 10 έτη, γεγονός που υποδηλώνει ισορροπημένη εκπροσώπηση κατώτερου και ανώτερου προσωπικού.

Τέλος, οι συμμετέχοντες προέρχονταν από μια σειρά τμημάτων, με τη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικών Λειτουργιών (17%) και τη Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Σχεδιασμού, Τουρισμού, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέων Τεχνολογιών (14,9%) να παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής.

Δημογραφικό χαρακτηριστικό	Κατηγορία	N	%
Φύλο	Άνδρας	75	39,9
	Γυναίκα	113	60,1
Ηλικιακή ομάδα	<30	23	12,2
	31–40	44	23,4
	41–50	69	36,7
	50+	52	27,7
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	63	33,5

	Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι	38	20,2
	Απόφοιτος ΙΕΚ	11	5,9
	Απόφοιτος Λυκείου	16	8,5
	δρ Περιβάλλοντος	1	0,5
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	58	30,9
	Υποψήφια Διδάκτωρ	1	0,5
Έτη απασχόλησης στην Περιφέρεια Θεσσαλίας	0–5	66	35,1
	5–10	48	25,5
	10–20	44	23,4
	20+	30	16,0
Υπηρεσία Ένταξης	Αυτοτελείς Μονάδες	22	11,7
	Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης	22	11,7
	Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Τουρισμού, Πολιτ.	28	14,9
	Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	22	11,7
	Γενική Διεύθυνση Έργων και Υποδομών	17	9,0
	Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	32	17,0
	Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών	13	6,9
	Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Υδροοικονομίας και Ελέγχου Δόμησης	14	7,4
	Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής	18	9,6

***Πίνακας 1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος (N=188)*

4.2 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία Κλιμάκων και Υποκλιμάκων

Τα περιγραφικά στατιστικά αποκαλύπτουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας και την Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM).

Κλίμακα	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλ.

Μετασχηματιστικό ηγεσίας	188	0,35	4,00	2,28	0,77
Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	188	0,00	4,00	2,13	0,71
Παθητικό στυλ ηγεσίας	188	0,00	4,00	1,57	1,01
Αποτελέσματα ηγεσίας	188	0,00	4,00	2,42	0,95

Πίνακας 2: Στυλ Ηγεσίας (Κύριες Κλίμακες)

Όσον αφορά τα κύρια στυλ ηγεσίας, το Μετασχηματιστικό στυλ παρουσιάζει μέσο όρο 2,28 (TA = 0,77), υποδηλώνοντας μέτρια επίπεδα εφαρμογής αυτού του στυλ από τους ηγέτες. Το Συναλλακτικό στυλ εμφανίζει παρόμοιο μέσο όρο (2,13), ενώ το Παθητικό στυλ καταγράφει σαφώς χαμηλότερο μέσο όρο (1,57), γεγονός θετικό καθώς υποδεικνύει περιορισμένη παρουσία αποφευκτικών συμπεριφορών. Τα Αποτελέσματα ηγεσίας παρουσιάζουν μέσο όρο 2,42, γεγονός που συνδέεται με μέτρια αποτελεσματικότητα της ηγετικής λειτουργίας.

Αναλύοντας τις επιμέρους διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ, η Εμπνευσμένη παρακίνηση καταγράφει τον υψηλότερο μέσο όρο (2,45), ακολουθούμενη από την Εξιδανικευμένη επιρροή - χαρακτηριστικά (2,38). Το Εξατομικευμένο ενδιαφέρον παρουσιάζει τον χαμηλότερο μέσο όρο (2,03), υποδηλώνοντας περιθώρια βελτίωσης στην προσωπική προσέγγιση των ηγετών προς τους εργαζομένους. Παθητικά χαρακτηριστικά όπως η Ηγεσία προς αποφυγή και το Management κατ' εξαίρεση παθητικό διατηρούν τις χαμηλότερες μέσες τιμές (1,39 και 1,74 αντίστοιχα).

Υποκλίμακα	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Εξιδανικευμένη επιρροή - χαρακτηριστικά	188	0,00	4,00	2,38	0,91
Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές	188	0,00	4,00	2,32	0,72
Εμπνευσμένη παρακίνηση	188	0,00	4,00	2,45	0,88
Διανοητική διέγερση	188	0,00	4,00	2,24	0,87
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	188	0,00	4,00	2,03	0,95
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	188	0,00	4,00	2,28	0,84
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	188	0,00	4,00	1,99	0,80
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	188	0,00	4,00	1,74	1,02
Ηγεσία προς αποφυγή	188	0,00	4,00	1,39	1,14

Πίνακας 3: Υποκλίμακες Ηγεσίας

Η Συνολική πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων εμφανίζει υψηλό μέσο όρο (3,55), υποδηλώνοντας θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων για τις περιβαλλοντικές πρακτικές του οργανισμού. Μεταξύ των υποκλιμάκων, η Επιρροή πράσινης διαχείρισης στην προσωπική ζωή ξεχωρίζει με μέσο όρο 3,94, γεγονός που δείχνει μεταφορά των πρακτικών και στην καθημερινότητα των εργαζομένων.

Οι Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο και ο Ενεργειακά αποδοτικός χώρος παρουσιάζουν επίσης υψηλούς μέσους όρους (3,53), υποδεικνύοντας αποτελεσματική εφαρμογή περιβαλλοντικών δράσεων στον εργασιακό χώρο. Η Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές εμφανίζει τον χαμηλότερο μέσο όρο (3,09), αναδεικνύοντας σημείο που απαιτείται περαιτέρω ενίσχυση.

Υποκλίμακα	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Συνολική πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων	188	1,13	5,00	3,55	0,80
Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη	187	1,00	5,00	3,53	1,00
Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές	188	1,00	5,00	3,09	0,93
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος	188	1,00	5,00	3,53	0,99
Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο	188	1,00	5,00	3,53	0,95
Επιρροή πράσινης διαχείρισης στην προσωπική ζωή	188	1,00	5,00	3,94	0,83
Οφέλη πράσινης διαχείρισης	188	1,00	5,00	3,66	1,00

Πίνακας 4: Green HRM – Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Κλίμακα & Υποκλίμακες)

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι των Περιφερειακών Υπηρεσιών Θεσσαλίας αντιλαμβάνονται θετικά τις πρακτικές Πράσινης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παρατηρούνται μέτρια επίπεδα εφαρμογής των διαφορετικών στυλ ηγεσίας, με τα μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ να υπερισχύουν έναντι των παθητικών προσεγγίσεων.

4.3. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Η παραγοντική ανάλυση εφαρμόστηκε τόσο για τις κλίμακες του Green HRM όσο και για τις κλίμακες των Στυλ Ηγεσίας, με σκοπό την ανάδειξη και επικύρωση των υποκλιμάκων που υποστηρίζονται εμπειρικά από τα δεδομένα.

Παράγοντες για το Green HRM

Για την κλίμακα Green HRM πραγματοποιήθηκε ανάλυση κύριων συνιστωσών (PCA) με περιστροφή Varimax. Ο δείκτης KMO ήταν 0,935, που υποδηλώνει άριστη επάρκεια δείγματος. Το τεστ σφαιρικότητας Bartlett ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό ($\chi^2=4295,615$, $p<0,001$), επιβεβαιώνοντας τη δυνατότητα εφαρμογής παραγοντικής ανάλυσης.

Από την ανάλυση προέκυψαν πέντε κύριοι παράγοντες με αθροιστική ερμηνευόμενη διακύμανση 72,4%, οι οποίοι ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις αρχικές υπομεταβλητές του Green HRM, όπως ορίστηκαν θεωρητικά:

Παράγοντας	Επεξήγηση – Ερωτήματα που φορτίζουν	Διακύμανση (%)
Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη	G1–G5	19,1
Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές	G6–G9	15,6
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος	G10–G14	14,5
Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο	G15–G19	13,1
Οφέλη πράσινης διαχείρισης & επιρροή	G25–G29, G20–G24	10,1

Πίνακας 5α: Κύριοι παράγοντες για το Green HRM

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων εμφάνισε υψηλές φορτίσεις στους παράγοντες ($>0,70$), επιβεβαιώνοντας την καλή δομή και τη διακριτότητα των διαστάσεων του Green HRM.

Μεταβλητές	Φορτίσεις
------------	-----------

	1	2	3	4	5
[3. Ο οργανισμός μας προωθεί τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στην υιοθέτηση πρακτικών οικολογικής συνείδησης.]	,778				
[2. Ο οργανισμός μας παρέχει περιβαλλοντική εκπαίδευση στους εργαζόμενους.]	,775				
[5. Οι εργαζόμενοι ευαισθητοποιούνται περισσότερο για τη προστασία του περιβάλλοντος μέσω των παρεχόμενων προγραμμάτων]	,720				
[1. Ο οργανισμός μας δίνει έμφαση σε πράσινες καινοτόμες δραστηριότητες/πρακτικές.]	,716				
[18. Εκπαιδεύομαι ώστε να επιδεικνύω φιλική συμπεριφορά ως προς το περιβάλλον στο χώρο εργασίας μου.]	,631				
[4. Ο εργαζόμενος αφιερώνει το χρόνο του αποτελεσματικά για να λάβει μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας (π.χ. τερματισμός Η/Υ κ.α.)]	,574			,403	
[24. Θεωρώ ότι τα μέλη της οικογένειάς μου και οι γνωστοί και φίλοι έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές επηρεαζόμενοι από εμένα..]	,546				
[23. Συζητάω με το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον για τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και δράσεις που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας μου.]	,533	,442			
[27. Μειώνει σημαντικά την αλόγιστη χρήση εισροών (νερό, ενέργεια, πρώτες ύλες κ.λπ.).]		,764			
[29. Συμβάλει στη μείωση των περιβαλλοντολογικών ζητημάτων στο τόπο στον οποίο δραστηριοποιείται μέσω εφαρμογής πράσινων πρακτικών.]		,760			
[25. Μειώνει σημαντικά την χρήση υλικών που είναι επιβλαβή για το περιβάλλον.]		,760			
[26. Συμβάλει στην ανακύκλωση των φθαρτών υλικών της και των αποβλήτων της (π.χ. οργανικά απόβλητα-φαγητά σε ειδικούς κάδους).]		,743			
[28. Διαμορφώνει ένα πιο άνετο εργασιακό περιβάλλον.]		,662			
[9. Νιώθω ένα αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης όταν ενεργώ με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.]			,755		
[21. Προσωπικά αισθάνομαι περισσότερο υπεύθυνος για την προστασία του περιβάλλοντος.]			,740		
[22. Προτιμώ να χρησιμοποιώ τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.]		,410	,672		
[19. Εφαρμόζω πράσινες πρακτικές κατά την εκτέλεση των εργασιακών μου καθηκόντων.]			,574		
[20. Πιστεύω ότι στο μέλλον θα έχω μεγαλύτερη επίγνωση του τρόπου με τον οποίο η προσωπική μου συμπεριφορά επηρεάζει το περιβάλλον.]			,559		

[15. Στο χώρο εργασίας μου μπορώ να εκφράζω τις πράσινες καινοτόμες ιδέες μου.]			,525	,401	
[17. Επηρεάζω θετικά τους συναδέλφους μου με την πράσινη συμπεριφορά που επιδεικνύω στην εργασία μου.]	,432		,479		
[16. Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει θερμά για τις προσπάθειες που καταβάλω για την προστασία του περιβάλλοντος.]			,422		
[14. Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αρκετός καθαρός αέρας.]				,818	
[13. Στο χώρο εργασίας μου που υπάρχει άπλετο φυσικό φως.]				,755	
[11. Ο χώρος εργασίας είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να επιτυγχάνει την εξοικονόμηση ενέργειας.]				,660	
[10. Ο χώρος εργασίας μου είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να ακολουθεί πρότυπα φιλικά ως προς το περιβάλλον.]				,644	
[12. Ο χώρος εργασίας μου είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να προάγει την ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης.]	,515		,518		
[6. Ο οργανισμός παρέχει χρηματικές (μπόνους)/μη χρηματικές (άδειες, δώρα) ανταμοιβές]					,894
[7. Ο οργανισμός παρέχει ανταμοιβές που βασίζονται στην αναγνώριση της απόδοσης (βραβεία, δείπνα, δημοσιότητα, εξωτερικοί ρόλοι, καθημερινός έπαινος).]					,869
[8. Πιθανή θετική ανταμοιβή (π.χ. αναγνώριση, θαυμασμός, εκτίμηση κ.α.) από φίλους.]			,416		,674
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis.</i>					
<i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a</i>					
<i>a. Rotation converged in 7 iterations.</i>					

Πίνακας 5β: Φορτίσεις μεταβλητών στους παράγοντες (Green HRM)

Παράγοντες για τα στυλ ηγεσίας

Για την κλίμακα Στυλ Ηγεσίας (MLQ-5X), ο δείκτης KMO ήταν 0,933, επίσης άριστος, ενώ το Bartlett's Test ήταν στατιστικά σημαντικό ($\chi^2=7153,095$, $p<0,001$). Από την παραγοντική ανάλυση προέκυψαν επτά διακριτοί παράγοντες, που αντανakλούν τις θεωρητικές διαστάσεις του εργαλείου:

Παράγοντας	Ερωτήματα/Περιγραφή	Διακύμανση (%)
Μετασχηματιστική ηγεσία (υποκλίμακες: ΠΑ, ΠΒ, ΙΜ, ΙΣ, ΙC)	Q2, Q6, Q9, Q10, Q13, Q14, Q15, Q18, Q19, Q21, Q23, Q25, Q26, Q29, Q30, Q31, Q32, Q34, Q36	30,3
Συναλλακτική ηγεσία	Q1, Q4, Q11, Q16, Q22, Q24, Q27	12,6
Παθητική/Αποφυγή ηγεσία	Q3, Q5, Q7, Q12, Q17, Q20, Q28, Q33	9,8
Management κατ' εξαίρεση	Q12, Q17, Q22, Q24, Q27	6,7
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	Q15, Q19, Q29, Q31	4,4
Αποτελέσματα ηγεσίας	Q37–Q45	4,1
Άλλες διαστάσεις (π.χ. ηθικές αξίες)	Δευτερεύοντες δείκτες, υψηλές φορτίσεις	2,8

Πίνακας 6α: Κύριοι παράγοντες για το στυλ ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6β, οι περισσότερες ερωτήσεις εμφανίζουν φορτίσεις άνω του 0,70 στους παράγοντες, αποδεικνύοντας καλή εσωτερική συνοχή και σαφή διαχωρισμό των στυλ ηγεσίας.

Μεταβλητές	Φορτίσεις						
	1	2	3	4	5	6	7
[44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.]	0.854						
[43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.]	0.850						
[42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.]	0.848						
[37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.]	0.814						
[45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.]	0.812						

[38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.]	0.801					
[39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.]	0.791					
[35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.]	0.782					
[40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.]	0.769					
[41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.]	0.751					
[31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.]	0.750					
[32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.]	0.739					
[36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.]	0.726					
[34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.]	0.703					
[10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.]	0.694		0.417			
[21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.]	0.682					
[26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.]	0.653		0.550			
[30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.]	0.651			0.480		
[15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.]	0.599			0.413		
[16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.]	0.525		0.473			
[23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.]	0.520			0.412		
[18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.]	0.509			0.420		
[25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.]	0.497		0.497			
[7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.]		0.841				
[33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.]		0.807				
[28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.]		0.799				

[20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.]		0.795					
[5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.]		0.779					
[12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.]		0.763					
[3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά]		0.714					
[17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».]		0.565					
[6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.]		0.523			0.497		
[13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.]			0.676				
[11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.]			0.676				
[14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.]	0.482		0.671				
[9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.]	0.418		0.630				
[8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.]			0.494	0.453			
[29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.]				0.780			
[19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.]				0.659			
[22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.]					0.701		
[4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.]		0.421			0.495		
[27. Μου επιστρά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.]	0.429				0.469		
[24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.]	0.418				0.452		
[1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.]						0.813	
[2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν						0.800	

αυτά είναι κατάλληλα.]							
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a							
a. Rotation converged in 8 iterations.							

Πίνακας 6β: Φορτίσεις μεταβλητών στους παράγοντες (Ηγεσία)

Οι υποκλίμακες βάσει του Πίνακα 7, ακολουθούν τη διεθνή τυπολογία: μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική/αποφυγή, και επιμέρους αποτελέσματα.

Green HRM – Παράγοντας	% Διακύμανσης	Σχετικές Ερωτήσεις
Κατάρτιση & Ανάπτυξη	19,1	G1–G5
Παρακίνηση	15,6	G6–G9
Ενεργειακή Απόδοση	14,5	G10–G14
Πράσινες Πρακτικές	13,1	G15–G19
Οφέλη & Επιρροή	10,1	G20–G29
Στυλ Ηγεσίας – Παράγοντας	% Διακύμανσης	Σχετικές Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική	30,3	Q2, Q6, Q9, Q10, Q14, Q15...
Συναλλακτική	12,6	Q1, Q4, Q11, Q16, Q22...
Παθητική/Αποφυγή	9,8	Q3, Q5, Q7, Q12, Q17...
Αποτελέσματα	4,1	Q37–Q45
Λοιπές	υπόλοιπες	

Πίνακας 7: Κύριοι παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση (Green HRM και Ηγεσίας)

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης επιβεβαιώνουν ότι η δομή των εργαλείων Green HRM και Ηγεσίας είναι ισχυρή και εμπειρικά θεμελιωμένη στο δείγμα της παρούσας έρευνας. Τα υψηλά ΚΜΟ και οι σαφείς παραγοντικές φορτίσεις τεκμηριώνουν τη διακριτότητα των υποκλιμάκων, ενισχύοντας τη συνολική εγκυρότητα των κλιμάκων.

Οι διαστάσεις του Green HRM ευθυγραμμίζονται με τη θεωρητική βιβλιογραφία

(κατάρτιση, παρακίνηση, χώρος, πρακτικές, οφέλη/επιρροή). Παρομοίως, για τα στυλ ηγεσίας, οι παράγοντες διαχωρίζονται με σαφήνεια, ενώ και τα αποτελέσματα ηγεσίας εμφανίζουν διακριτή στατιστική οντότητα.

Η παραγοντική ανάλυση αποδεικνύει ότι οι χρησιμοποιούμενες κλίμακες παρουσιάζουν ισχυρή εσωτερική συνοχή και επιτυχημένη ομαδοποίηση των ερωτημάτων σε θεωρητικά αναμενόμενες διαστάσεις, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία και εγκυρότητα των μεταγενέστερων συσχετίσεων και συγκρίσεων.

4.4. Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Η αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης στην παρούσα έρευνα αξιολογήθηκε μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha για την βασική κλίμακα και τις υποκλίμακες της Green HRM και για τις υποκλίμακες του Στυλ Ηγεσίας. Οι υψηλές τιμές του Cronbach's Alpha που προέκυψαν, υποδηλώνουν ισχυρή εσωτερική συνοχή και εξασφαλίζουν την εγκυρότητα των δεδομένων για περαιτέρω ανάλυση.

Cronbach's Alpha για τις βασικές κλίμακες

Αρχικά παρατίθεται η αξιοπιστία της συνολικής κλίμακας Green HRM, η οποία παρουσίασε υψηλή αξιοπιστία με δείκτη Cronbach's Alpha ,964 για τα 29 ερωτήματα από τα οποία αποτελείται.

Κλίμακα	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's Alpha
Συνολικό Green HRM	29	,964

Πίνακας 8: Αξιοπιστία συνολικών κλιμάκων

Cronbach's Alpha για τις υποκλίμακες

Αναλυτικά, οι υποκλίμακες της Ηγεσίας και του Green HRM απέδωσαν επίσης υψηλές τιμές αξιοπιστίας, με εξαίρεση την υποκλίμακα «Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές» (Cronbach's Alpha = ,568), η

οποία εμφανίζει μέτρια εσωτερική συνοχή. Όλες οι υπόλοιπες υποκλίμακες κυμαίνονται από 0,70 έως 0,96, γεγονός που θεωρείται αποδεκτό ή/και εξαιρετικό με βάση τα διεθνή πρότυπα.

Υποκλίμακα Ηγεσίας	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Εξιδανικευμένη επιρροή - χαρακτηριστικά	,826	4
Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές	,568	4
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,860	4
Διανοητική διέγερση	,758	4
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,806	4
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,626	3
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	,701	4
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	,819	4
Ηγεσία προς αποφυγή	,890	4
Αποτελέσματα ηγεσίας	,957	9

Πίνακας 9: Αξιοπιστία υποκλιμάκων Ηγεσίας

Υποκλίμακα Green HRM	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη	,918	5
Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές	,797	4
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος	,911	5
Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο	,904	5
Επιρροή στην προσωπική ζωή	,892	5
Οφέλη πράσινης διαχείρισης	,942	5

Πίνακας 10: Αξιοπιστία υποκλιμάκων Green HRM

Συνοψίζοντας, οι τιμές του Cronbach's Alpha για τις περισσότερες κλίμακες και υποκλίμακες είναι άνω του 0,80, γεγονός που υποδηλώνει υψηλή εσωτερική συνοχή των ερωτημάτων. Αυτό σημαίνει ότι τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα καταγράφουν με συνέπεια και εγκυρότητα τις αντίστοιχες θεωρητικές κατασκευές, διασφαλίζοντας τη στατιστική αξιοπιστία των μεταγενέστερων αναλύσεων. Η μόνη υποκλίμακα με μέτρια αξιοπιστία («Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές») χρήζει περαιτέρω διερεύνησης ως προς τη διατύπωση ή τη συμβατότητα των επιμέρους ερωτημάτων της.

Η στατιστική αξιοπιστία των εργαλείων κρίνεται συνολικά πολύ υψηλή, γεγονός που

επιτρέπει την προώθηση στην παραγοντική ανάλυση και τις επόμενες στατιστικές διαδικασίες χωρίς αμφιβολίες για τη συνέπεια των μετρήσεων.

4.5. Συσχετίσεις Μεταβλητών (Correlations)

Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman. Πιο συγκεκριμένα, σε όλους τους ανά 2 ελέγχους, εάν και οι 2 μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή, τότε θα γινόταν χρήση του ελέγχου Pearson, ενώ σε κάθε άλλη περίπτωση θα χρησιμοποιούνταν ο έλεγχος Spearman. Όπως φάνηκε το σκορ μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ($p=0.189$) και το σκορ του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας ($p=0.749$) ακολουθεί την κανονική κατανομή βάσει του κριτηρίου Shapiro-Wilk, ενώ με το ίδιο κριτήριο φάνηκε πως το σκορ παθητικού στυλ ηγεσίας ($p<0.001$) και το συνολικό σκορ Green HRM ($p<0.001$), δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ο κύριος στόχος ήταν να αναδειχθούν τόσο οι συνολικές συσχετίσεις μεταξύ των κύριων κλιμάκων Green HRM και στυλ ηγεσίας, όσο και οι συσχετίσεις ανάμεσα στις αντίστοιχες υποκλίμακες, ώστε να αποτυπωθεί με σαφήνεια ο βαθμός διασύνδεσης των επιμέρους διαστάσεων.

Η ανάλυση έδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει τη σημαντικότερη θετική συσχέτιση με το Green HRM, ενώ το παθητικό στυλ εμφανίζει αρνητική συσχέτιση. Πιο αναλυτικά, τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Στυλ Ηγεσίας	Green HRM (Spearman)	p-value
Μετασχηματιστικό	0,463	<0,001
Συναλλακτικό	0,310	<0,001
Παθητικό	-0,308	<0,001

Πίνακας 11: Συνολικές συσχετίσεις Green HRM με βασικά στυλ ηγεσίας (Spearman)

Οι παραπάνω συσχετίσεις είναι όλες στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο $p<0,01$, γεγονός που καταδεικνύει την ισχυρή διασύνδεση του μετασχηματιστικού στυλ με την υιοθέτηση πράσινων πολιτικών, αλλά και τον ανασταλτικό ρόλο της παθητικής ηγεσίας.

Περαιτέρω ανάλυση σε επίπεδο υπομεταβλητών (με χρήση του ελέγχου Spearman

καθώς η κανονικότητα απορρίπτεται σε όλα τα υπο-σκορ της κλίμακας Green HRM- $p < 0.05$ σε κάθε περίπτωση), ανέδειξε ότι όλες οι διαστάσεις του Green HRM παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τις επιμέρους συνιστώσες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ η παθητική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις του Green HRM. Οι υψηλότεροι συντελεστές εντοπίζονται ανάμεσα στην “εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά” και την “πράσινη κατάρτιση/ανάπτυξη”, καθώς και ανάμεσα στην “εμπνευσμένη παρακίνηση” και τα “οφέλη πράσινης διαχείρισης”.

Υποκλίμακα Green HRM	Μετασχηματιστικό	Συναλλακτικό	Παθητικό
Πράσινη κατάρτιση/ανάπτυξη	.356**	.261**	-.213**
Παρακίνηση πράσινων πρακτ.	.346**	.332**	-0.094
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος	.411**	.244**	-.246**
Οφέλη πράσινης διαχείρισης	.416**	.276**	-.384**
(** $p < 0,01$, * $p < 0,05$)			

Πίνακας 12: Αναλυτικός πίνακας Spearman συσχετίσεων υποκλιμάκων Green HRM και βασικών στυλ ηγεσίας

Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι όσο ενισχύεται η μετασχηματιστική ηγεσία, τόσο αυξάνονται και τα επίπεδα υιοθέτησης πράσινων πρακτικών σε όλους τους επιμέρους τομείς. Η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζει θετικές αλλά μέτριες συσχετίσεις, επιβεβαιώνοντας τη δευτερεύουσα σημασία της ως προς την προώθηση του Green HRM. Αντίθετα, οι αρνητικές συσχετίσεις της παθητικής ηγεσίας με όλες τις διαστάσεις του Green HRM τεκμηριώνουν ότι η απουσία ενεργού ηγετικού ρόλου λειτουργεί ανασταλτικά για την ενίσχυση της οργανωσιακής βιωσιμότητας. Συμπερασματικά, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι ο ηγετικός τρόπος διοίκησης αποτελεί κομβικό παράγοντα για την ανάπτυξη και εφαρμογή των πράσινων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερα το μετασχηματιστικό στυλ συνδέεται άμεσα με όλα τα επίπεδα του Green HRM, προσδίδοντας θεσμική ώθηση σε οργανισμούς που επιδιώκουν τον εκσυγχρονισμό και τη βιωσιμότητα. Η αρνητική συσχέτιση του παθητικού στυλ λειτουργεί ως προειδοποίηση για την ανάγκη περιορισμού αναβλητικών ή αδρανών πρακτικών σε ηγετικά στελέχη.

Η παραπάνω ανάλυση αναδεικνύει τη σαφή σχέση ανάμεσα στη στρατηγική ηγεσίας και την επιτυχή ενσωμάτωση περιβαλλοντικών πρακτικών στους οργανισμούς και αναδεικνύει νέες

προοπτικές για τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα από την ενδυνάμωση των ηγετικών δεξιοτήτων που στηρίζουν τη βιωσιμότητα.

4.6. Έλεγχοι Διαφορών ως προς τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα των ελέγχων διαφορών μέσω των τιμών (t-test/Mann-Whitney και ANOVA/Kruskal-Wallis) που ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p < 0,05$) ανάμεσα σε δημογραφικές ομάδες του δείγματος. Στον Πίνακα 13 που ακολουθεί παρατίθενται τα p-values όλων των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν και σημειώνονται με κόκκινο τα στατιστικά σημαντικά. Επιπλέον ο πίνακας περιέχει τους ελέγχους κανονικότητας Shapiro-Wilk προκειμένου να γίνεται κατανοητό το κατά πόσο χρησιμοποιείται παραμετρικός ή μη παραμετρικός έλεγχος. Να σημειωθεί πως το φύλο είναι δίτιμη μεταβλητή (άρα χρησιμοποιήθηκε t-test/Mann-Whitney) και όλες οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές είναι 3τιμες και άνω (άρα έγινε χρήση Anova/Kruskal-Wallis).

Μεταβλητή	Shapiro-Wilk	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Έτη προϋπηρεσίας	Υπηρεσία
Εξιδανικευμένη επιρροή - χαρακτηριστικά	0.002	0.124	0.268	0.254	0.137	0.139
Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορές	0.004	0.044	0.178	0.217	0.285	0.596
Εμπνευσμένη παρακίνηση	0.001	0.533	0.290	0.113	0.163	0.235
Διανοητική διέγερση	0.006	0.410	0.141	0.515	0.112	0.194
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0.026	0.319	0.302	0.371	0.672	0.220
Έκτακτη κατ εξαίρεση ανταμοιβή	0.004	0.069	0.064	0.207	0.153	0.631
Management κατ εξαίρεση ενεργό	0.100	0.001	0.683	0.030	0.767	0.867
Management κατ εξαίρεση παθητικό	0.000	0.064	0.402	0.086	0.121	0.330
Ηγεσία προς αποφυγή	0.000	0.106	0.102	0.267	0.117	0.383
Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	0.176	0.135	0.171	0.081	0.120	0.213
Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	0.726	0.002	0.186	0.021	0.506	0.652
Παθητικό στυλ ηγεσίας	0.000	0.069	0.148	0.176	0.083	0.360
Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη	0.000	0.017	0.005	0.421	0.120	0.057

Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές	0.021	0.050	0.052	0.383	0.052	0.048
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος	0.000	0.012	0.027	0.412	0.024	0.045
Πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο	0.000	0.133	0.024	0.176	0.078	0.123
Επιρροή πράσινης διαχείρισης στην προσωπική ζωή	0.000	0.313	0.168	0.300	0.008	0.020
Οφέλη πράσινης διαχείρισης	0.000	0.018	0.074	0.099	0.004	0.115
Συνολική πράσινη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	0.000	0.020	0.016	0.331	0.018	0.011

***Πίνακας 13:** Συνοπτικός Πίνακας Στατιστικά Σημαντικών Διαφορών*

Αναλυτική Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

A. Διαφορές ως προς το φύλο (T-test/Mann-Whitney)

- **Συνολική Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:**

Οι γυναίκες σημειώνουν υψηλότερες τιμές ($M = 3,72$, $SD = 0,78$) συγκριτικά με τους άνδρες ($M = 3,47$, $SD = 0,79$), $t(186) = -2.136$, $p = 0.020$.

- **Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορές:**

Οι γυναίκες υπερτερούν επίσης στη συγκεκριμένη διάσταση ($M = 2,45$, $SD = 0,65$) έναντι των ανδρών ($M = 2,34$, $SD = 0,61$), $t(172,4) = -2.070$, $p = 0.044$.

- **Management Κατ' Εξαίρεση Ενεργό (MBEA):**

Οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερη υιοθέτηση ($M = 2,20$, $SD = 0,69$) από τους άνδρες ($M = 1,87$, $SD = 0,73$), $t(186) = -2.285$, $p = 0.001$.

- **Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης:**

Οι γυναίκες εκτιμούν περισσότερο τα οφέλη ($M = 3,78$, $SD = 0,93$) σε σχέση με τους άνδρες ($M = 3,44$, $SD = 1,03$), $t(169,6) = -2.382$, $p = 0.018$.

Συμπέρασμα: Τα παραπάνω ευρήματα υποδηλώνουν μεγαλύτερη υιοθέτηση και εκτίμηση της πράσινης διαχείρισης και σχετικών πρακτικών από τις γυναίκες στο δείγμα.

Β. Διαφορές ως προς την ηλικία (ANOVA/Kruskal-Wallis)

- Συνολική Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πράσινη Κατάρτιση, Παρακίνηση, Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος, Πράσινες Πρακτικές:

Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, με τις ηλικιακές ομάδες 31-50 να εμφανίζουν συνήθως υψηλότερα επίπεδα υιοθέτησης Green HRM, ενώ τα άτομα άνω των 50 ετών εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές.

- Εκτεταμένη & Εξαίρετη Ανταμοιβή (CR):

Διαφορές εντοπίζονται κυρίως στις ενδιάμεσες ηλικιακές ομάδες.

Γ. Διαφορές ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης (ANOVA/Kruskal-Wallis)

- Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας, Αποτελέσματα Ηγεσίας, Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορές), Εμπνευσμένη Παρακίνηση, MBEA, Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης στην Προσωπική Ζωή:

Σημαντικές διαφορές παρατηρούνται μεταξύ των εκπαιδευτικών βαθμίδων, με αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μεταπτυχιακούς τίτλους να υπερτερούν στις περισσότερες διαστάσεις.

Δ. Διαφορές ως προς τη μορφή απασχόλησης και προϋπηρεσία (ANOVA/Kruskal-Wallis)

- Συνολική Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση για Πράσινες Πρακτικές, Ενεργειακά Αποδοτικός Χώρος, Επιρροή Πράσινης Διαχείρισης στην Προσωπική Ζωή, Οφέλη Πράσινης Διαχείρισης:

Οι εργαζόμενοι με λιγότερα έτη απασχόλησης ή συγκεκριμένες μορφές εργασίας (π.χ. πλήρους ή μερικής απασχόλησης) παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς την υιοθέτηση και εκτίμηση των πρακτικών Green HRM.

Ε. Διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (ANOVA/Kruskal-Wallis)

- Παρακίνηση για Πράσινες Πρακτικές:

Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με διαφοροποιήσεις στην παρακίνηση για πράσινες πρακτικές.

Τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης δείχνουν ότι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η μορφή απασχόλησης και η εργασιακή εμπειρία παίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και αποδοχή της πράσινης διαχείρισης και στα στυλ ηγεσίας. Οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας και υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου εμφανίζουν θετικότερη στάση απέναντι στις πράσινες πρακτικές και την ηγεσία που ευνοεί τη βιωσιμότητα. Αυτές οι διαφορές καταδεικνύουν την ανάγκη στοχευμένων παρεμβάσεων και πολιτικών που θα ενισχύσουν τη συμμετοχή όλων των ομάδων στην πράσινη μετάβαση του εργασιακού περιβάλλοντος.

4.7. Γραμμική Παλινδρόμηση

Η γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόστηκε με σκοπό να αναδειχθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική Πράσινη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Green HRM). Ακολουθεί η παρουσίαση των σημαντικότερων μοντέλων που εξετάστηκαν, συνοδευόμενη από σχετικούς πίνακες και εκτενή σχολιασμό.

4.7.1 Βασικό Μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Το βασικό μοντέλο περιλαμβάνει ως εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική Πράσινη ΔΑΔ και ως ανεξάρτητες τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) και τα αποτελέσματα ηγεσίας.

Μεταβλητή	B	SE	Beta	t	p	VIF
(Σταθερά)	2.737	0.190	—	14.415	<.001	—
Μετασχηματιστική ηγεσία	0.353	0.156	0.340	2.253	0.025	5.656
Συναλλακτική ηγεσία	0.021	0.134	0.019	0.159	0.874	3.584
Παθητική ηγεσία	-0.158	0.062	-0.200	-2.543	0.012	1.536
Αποτελέσματα ηγεσίας	0.086	0.107	0.102	0.804	0.423	4.012
R² = 0.262, p < 0.001						

Πίνακας 14: Βασικό Μοντέλο Παλινδρόμησης

Το μοντέλο παρουσιάζει σημαντική εξηγητική ισχύ ($R^2 = 26,2\%$). Διαπιστώνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την υιοθέτηση Green HRM ($p = 0.025$), ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά και επίσης σημαντικά ($p =$

0.012). Η συναλλακτική ηγεσία και τα αποτελέσματα ηγεσίας δεν αναδείχθηκαν ως στατιστικά σημαντικοί παράγοντες. Η τιμή VIF δείχνει ότι δεν υφίσταται σοβαρό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας.

Ο τύπος που συνδέει την συνολική Πράσινη ΔΑΔ με τις ανεξάρτητες μεταβλητές δίνεται αναλυτικά παρακάτω:

$$\text{Green HRM} = 2.737 + 0.353 * (\text{Μετασχηματιστική Ηγεσία}) - 0.158 * (\text{Παθητική Ηγεσία})$$

Με άλλα λόγια, μια μοναδιαία αύξηση της μετασχηματικής ηγεσίας θα αυξήσει τη μεταβλητή της Πράσινης Διαχείρισης κατά 0.353 μονάδες ενώ μία μοναδιαία αύξηση της παθητικής ηγεσίας θα μειώσει τη μεταβλητή της Πράσινης Διαχείρισης κατά 0.158 μονάδες.

4.7.2 Εκτεταμένο Μοντέλο με Υπομεταβλητές Ηγεσίας

Σε δεύτερο στάδιο εισήχθησαν όλες οι υποκλίμακες των στυλ ηγεσίας, ώστε να διερευνηθεί η μεμονωμένη συμβολή τους στη διαμόρφωση του Green HRM.

Μεταβλητή	B	SE	Beta	t	p
ΙΑ	0.105	0.098	0.091	1.070	0.286
ΙΙΒ	0.141	0.112	0.111	1.259	0.210
ΙΜ	0.130	0.110	0.113	1.185	0.238
ΙΣ	0.048	0.095	0.040	0.508	0.612
ΙC	0.023	0.089	0.022	0.258	0.797
CR	0.079	0.079	0.079	1.000	0.319
ΜΒΕΑ	-0.084	0.083	-0.083	-1.012	0.313
ΜΒΕΡ	-0.099	0.094	-0.088	-1.054	0.294
LF	-0.035	0.075	-0.034	-0.467	0.641
LEADERSHIP_OUT	0.049	0.083	0.048	0.590	0.556
R ² = 0.267, p < 0.001					

Πίνακας 15: Εκτεταμένο Μοντέλο με Υπομεταβλητές

Το εκτεταμένο μοντέλο παραμένει σημαντικό συνολικά (R² = 26,7%), ωστόσο καμία από τις μεμονωμένες διαστάσεις των στυλ ηγεσίας δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική επίδραση

στη συνολική Πράσινη ΔΑΔ. Το εύρημα αυτό ενισχύει την ερμηνεία ότι το συνολικό μετασχηματιστικό στυλ, ως ευρύτερο ψυχομετρικό construct, έχει μεγαλύτερη επίδραση από τις επιμέρους του διαστάσεις.

4.7.3 Ιεραρχικό Μοντέλο με Δημογραφικά και Στυλ Ηγεσίας

Εφαρμόστηκε ιεραρχική παλινδρόμηση για να διερευνηθεί η συνεισφορά των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο πρώτο βήμα και των στυλ ηγεσίας στο δεύτερο.

Βήμα	Μεταβλητή	B	SE	t	p	R ²
1	Φύλο	-0.300	0.117	-2.568	0.011	0.081
	Ηλικία	-0.122	0.060	-2.043	0.044	
	Εκπαίδευση	0.066	0.045	1.480	0.141	
	Απασχόληση	-0.070	0.051	-1.367	0.173	
	Έτη προϋπηρεσίας	0.115	0.049	2.356	0.020	
2	Μετασχηματιστική ηγεσία	0.377	0.158	2.386	0.017	0.302
	Συναλλακτική ηγεσία	0.023	0.138	0.167	0.868	
	Παθητική ηγεσία	-0.139	0.063	-2.208	0.029	
	Αποτελέσματα ηγεσίας	0.058	0.112	0.519	0.605	

Πίνακας 16: Ιεραρχικό Μοντέλο Παλινδρόμησης

Στο πρώτο βήμα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά εξηγούν το 8,1% της διακύμανσης ($R^2 = 0.081$), με το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας να έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση. Στο δεύτερο βήμα, με την προσθήκη των στυλ ηγεσίας, το εξηγούμενο ποσοστό διακύμανσης αυξάνεται στο 30,2% ($R^2 = 0.302$), με το μετασχηματιστικό στυλ να διατηρεί θετική επίδραση και το παθητικό στυλ αρνητική. Το φύλο παραμένει σημαντικό, ενώ οι υπόλοιποι δημογραφικοί παράγοντες χάνουν τη σημασία τους.

Τα αποτελέσματα δείχνουν με σαφήνεια ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί τον βασικότερο θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την υιοθέτηση πρακτικών Green HRM, ενώ η παθητική ηγεσία λειτουργεί ανασταλτικά. Παράλληλα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν συμπληρωματικό ρόλο, με το φύλο να διατηρεί στατιστική σημαντικότητα ακόμη και σε πολυμεταβλητά μοντέλα. Η ανάλυση υπογραμμίζει τη σημασία των ηγετικών προτύπων στη διαμόρφωση κουλτούρας πράσινης διαχείρισης στους οργανισμούς.

4.8 Συμπεράσματα και Επιβεβαίωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας σε συσχέτιση με τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις. Η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από 188 εργαζόμενους των Περιφερειακών Υπηρεσιών Θεσσαλίας επέτρεψε την αξιολόγηση κάθε υπόθεσης στη βάση στατιστικά τεκμηριωμένων ευρημάτων και της σχετικής βιβλιογραφίας.

Υπόθεση 1 (H1): Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM

Υπόθεση: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και οι διαστάσεις του σχετίζονται θετικά με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Green HRM) και τις επιμέρους διαστάσεις της.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε πλήρως, καθώς διαπιστώθηκε ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($r = 0,462$, $p < 0,001$) μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ και της συνολικής Green HRM. Επιπρόσθετα, το μετασχηματιστικό στυλ αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας στη γραμμική παλινδρόμηση ($\beta = 0,340$, $p = 0,025$). Όλες οι υποκλίμακες της Green HRM παρουσίασαν θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με το μετασχηματιστικό στυλ. Ειδικότερα, οι συσχετίσεις με τις διαστάσεις πράσινης κατάρτισης, παρακίνησης για πράσινες πρακτικές, ενεργειακά αποδοτικού χώρου και οφέλη πράσινης διαχείρισης ήταν σημαντικές (ενδεικτικά: $r = 0,335$ έως $0,395$, $p < 0,01$).

Ερμηνεία:

Οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικές πρακτικές (εμπνευσμένη παρακίνηση, εξιδανικευμένη επιρροή, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον) συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση και διάχυση περιβαλλοντικών πρακτικών στους δημόσιους οργανισμούς.

Υπόθεση 2 (H2): Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM

Υπόθεση: Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς. Η συσχέτιση Pearson μεταξύ συναλλακτικού στυλ και συνολικής Green HRM ήταν στατιστικά σημαντική ($r = 0,313$, $p < 0,001$). Ωστόσο, στο μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης το συναλλακτικό στυλ δεν αναδείχθηκε ως ανεξάρτητος σημαντικός παράγοντας ($\beta = 0,019$, $p = 0,874$). Οι συσχετίσεις με επιμέρους διαστάσεις της Green HRM ήταν θετικές αλλά χαμηλότερης έντασης.

Ερμηνεία:

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να ενισχύει σε κάποιο βαθμό την πράσινη διαχείριση, κυρίως μέσω δομημένων ανταμοιβών και κινήτρων, όμως η επίδραση είναι συμπληρωματική και όχι πρωταγωνιστική.

Υπόθεση 3 (H3): Παθητικό Στυλ Ηγεσίας και Green HRM

Υπόθεση: Το παθητικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται αρνητικά με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται πλήρως. Καταγράφηκε αρνητική συσχέτιση μεταξύ παθητικού στυλ και συνολικής Green HRM ($r = -0,262$, $p < 0,001$), ενώ και ο μη-παραμετρικός δείκτης Spearman ήταν επίσης σημαντικός ($r = -0,308$, $p < 0,001$). Επιπλέον, το παθητικό στυλ λειτουργεί ως αρνητικός προβλεπτικός παράγοντας στη γραμμική παλινδρόμηση ($\beta = -0,200$, $p = 0,012$).

Ερμηνεία:

Η παθητική ηγεσία, που εκφράζεται με συμπεριφορές αποφυγής ή αδράνειας, λειτουργεί ανασταλτικά για την ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, επιβεβαιώνοντας τη διεθνή βιβλιογραφία για τον αρνητικό της ρόλο στην οργανωσιακή αλλαγή.

Υπόθεση 4 (H4): Αποτελέσματα Ηγεσίας και Green HRM

Υπόθεση: Τα αποτελέσματα της ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς. Διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ αποτελεσμάτων ηγεσίας και Green HRM, ωστόσο τα αποτελέσματα δεν αναδείχθηκαν ως ανεξάρτητος προβλεπτικός παράγοντας στη γραμμική παλινδρόμηση ($\beta = 0,102$, $p = 0,423$).

Ερμηνεία:

Η συσχέτιση δείχνει ότι η ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα και η επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων σχετίζονται με το βαθμό εφαρμογής Green HRM, όμως η επιρροή τους είναι έμμεση και διαμεσολαβείται από τα βασικά στυλ ηγεσίας.

Υπόθεση 5 (H5): Δημογραφικά και Στυλ Ηγεσίας

Υπόθεση: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και τις υπομεταβλητές τους.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση επιβεβαιώνεται μερικώς. Εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο (γυναίκες υψηλότερα στην εξιδανικευμένη επιρροή και το management κατ' εξαίρεση ενεργό) και ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο (π.χ. υψηλότερα μέσα σε συναλλακτικό στυλ και αποτελέσματα ηγεσίας στους κατόχους μεταπτυχιακών).

Ερμηνεία:

Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν ορισμένες διαστάσεις ηγεσίας, αλλά δεν παρατηρείται συστηματική ή καθολική επίδραση σε όλες τις διαστάσεις.

Υπόθεση 6 (H6): Δημογραφικά και Green HRM

Υπόθεση: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την πράσινη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αποτελέσματα:

Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε πλήρως. Διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο (υψηλότερες τιμές στις γυναίκες), την ηλικία (μέσες ηλικιακές ομάδες

υπερτερούν), το επίπεδο εκπαίδευσης και τα έτη απασχόλησης, τόσο στην συνολική Green HRM όσο και στις υποκλίμακές της.

Ερμηνεία:

Τα δημογραφικά στοιχεία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση και την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών.

Υπόθεση	Περιγραφή	Κατάσταση	Στατιστική Υποστήριξη
H1	Μετασχηματιστικό → Green HRM (+)	Πλήρης Επιβεβαίωση	$r = 0,462, p < 0,001$
H2	Συναλλακτικό → Green HRM (+)	Μερική Επιβεβαίωση	$r = 0,313, p < 0,001$
H3	Παθητικό → Green HRM (-)	Πλήρης Επιβεβαίωση	$r = -0,262, p < 0,001$
H4	Αποτελέσματα ηγεσίας → Green HRM (+)	Μερική Επιβεβαίωση	Έμμεση επίδραση
H5	Δημογραφικά → Στυλ ηγεσίας	Μερική Επιβεβαίωση	Επιλεκτικές διαφορές
H6	Δημογραφικά → Green HRM	Πλήρης Επιβεβαίωση	Εκτεταμένες διαφορές

Πίνακας 17: Συνοπτική Αξιολόγηση Ερευνητικών Υποθέσεων

Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση

Η συζήτηση που ακολουθεί στοχεύει στη σε βάθος ερμηνεία των ερευνητικών ευρημάτων για τις σχέσεις ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) και τις πράσινες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Green HRM) στον δημόσιο τομέα (περίπτωση Περιφέρειας Θεσσαλίας), ενσωματώνοντας την εμπειρική ελληνική πραγματικότητα και τη διεθνή βιβλιογραφία. Δίνεται έμφαση στους δημογραφικούς παράγοντες και στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ επισημαίνονται οι προκλήσεις και οι προοπτικές για βιώσιμη ανάπτυξη μέσα από την ενίσχυση της ηγεσίας.

5.1 Κύρια Ευρήματα

Η παρούσα έρευνα είχε ως βασικό στόχο τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό), την εφαρμογή πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Green HRM), καθώς και την επίδραση των δημογραφικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών στην υιοθέτηση της πράσινης καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα που προέκυψαν, φωτίζουν σημαντικές διαστάσεις τόσο ως προς την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού όσο και ως προς την υλοποίηση βιώσιμων πολιτικών στην πράξη.

5.1.1 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία ως Καθοριστικός Παράγοντας

Η ανάλυση δεδομένων ανέδειξε με σαφήνεια ότι η **μετασχηματιστική ηγεσία** είναι ο πιο ισχυρός προβλεπτικός παράγοντας για την επιτυχή ενσωμάτωση και διάχυση πράσινων πρακτικών HRM στον δημόσιο τομέα. Οι ηγέτες που διαθέτουν όραμα, ενσυναίσθηση, παρακινούν ενεργά τους υφισταμένους τους, προωθούν την ομαδικότητα και τη συλλογική καινοτομία, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον για την υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον (Kim et al., 2019· Quan et al., 2022· Cahyadi et al., 2022).

Από τη στατιστική ανάλυση (συσχετίσεις, παλινδρόμηση) προκύπτει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν όλα τα επιμέρους πεδία του Green HRM: πράσινη εκπαίδευση, αξιολόγηση, παρακίνηση, ενεργειακή απόδοση, περιβαλλοντικές δράσεις, ακόμα

και το γενικότερο κλίμα περιβαλλοντικής ευαισθησίας. Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς όπου κυριαρχεί η μετασχηματιστική ηγεσία δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον, αυξημένη διάθεση για εθελοντική συμμετοχή σε πράσινες πρωτοβουλίες, καθώς και υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση.

Η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της «πράσινης δημιουργικότητας» (green creativity) και στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης είναι εμφανής, επιβεβαιώνοντας διεθνή μοντέλα που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες-πρότυπα διαμορφώνουν κουλτούρα ευθύνης, συμμετοχικότητας και καινοτομίας (Ahmad et al., 2021· Tran, 2023· Jabeen et al., 2024).

5.1.2 Ο Ρόλος της Συναλλακτικής και Παθητικής Ηγεσίας

Η **συναλλακτική ηγεσία** αν και παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την εφαρμογή Green HRM, η επιρροή της είναι περιορισμένη και περισσότερο επικουρική. Βοηθά στην τυπική συμμόρφωση και στη διατήρηση ενός ελάχιστου επιπέδου περιβαλλοντικής υπευθυνότητας, κυρίως μέσα από ανταμοιβές και ποινές. Όμως, όταν η έμφαση δίνεται αποκλειστικά στην ανταμοιβή-ποινή και στους τυπικούς κανόνες, δεν αναπτύσσεται εσωτερική δέσμευση ή ειλικρινής περιβαλλοντική συνείδηση στους εργαζομένους (Yu et al., 2020· Yong et al., 2019). Η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει ότι όταν η συναλλακτική ηγεσία συνεξετάζεται με τη μετασχηματιστική, ο ρόλος της δεύτερης υπερτερεί καταλυτικά.

Αντιθέτως, η **παθητική ηγεσία** αποδεικνύεται τροχοπέδη. Η απουσία ηγετικής παρέμβασης, η έλλειψη στόχων και καθοδήγησης, και η αδράνεια σε περιπτώσεις αλλαγής, συσχετίζονται αρνητικά με κάθε διάσταση πράσινων πρακτικών HRM και με τη διάθεση των εργαζομένων για συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις (Ahmad, Ullah & Khan, 2022· Dumont et al., 2017· Noor et al., 2023). Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν πως το παθητικό στυλ συνδέεται με χαμηλότερες επιδόσεις, περιορισμένη καινοτομία και έλλειψη οργανωσιακής δέσμευσης.

5.1.3 Green HRM, Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση

Η υιοθέτηση Green HRM πρακτικών (πράσινη εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβές, συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις) βρέθηκε να έχει σημαντικά θετική συσχέτιση τόσο με

την οργανωσιακή δέσμευση όσο και με την εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που ενθαρρύνονται και εκπαιδεύονται συστηματικά, αξιολογούνται και ανταμείβονται για περιβαλλοντικά υπεύθυνη συμπεριφορά, είναι πιο πρόθυμοι να υπερβούν το τυπικό καθήκον, να καινοτομήσουν και να συμβάλουν έμπρακτα στους στρατηγικούς στόχους βιωσιμότητας του οργανισμού (Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A., 2022· Tran, 2023· Yong et al., 2019). Επιπλέον, το θεωρητικό πλαίσιο AMO (Ability-Motivation-Opportunity) αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο: όταν οι ηγέτες προσφέρουν κατάλληλες ευκαιρίες, κίνητρα και δεξιότητες στους εργαζομένους, παρατηρείται σαφής αύξηση της πράσινης συμπεριφοράς και της συνολικής απόδοσης.

5.1.4 Επίδραση Δημογραφικών & Οργανωσιακών Παραγόντων

Ιδιαίτερα σημαντική αποδεικνύεται και η επίδραση **δημογραφικών παραγόντων** στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών. Οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-50 και όσοι διαθέτουν ανώτατη εκπαίδευση, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία και προθυμία για συμμετοχή σε πράσινες πρωτοβουλίες, τάση που επιβεβαιώνεται και από την παγκόσμια βιβλιογραφία (Amrutha & Geetha, 2020· Presbitero, 2017· Ehnert et al., 2016). Επίσης, το θετικό εργασιακό κλίμα, η ανοιχτή οργανωσιακή κουλτούρα και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων λειτουργούν ως μοχλοί επιτάχυνσης της υιοθέτησης των Green HRM πρακτικών (Kim et al., 2019· Amrutha & Geetha, 2020).

5.1.5 Ιδιαιτερότητες και Συμβολή της Ελληνικής Περίπτωσης

Η μελέτη της Περιφέρειας Θεσσαλίας αναδεικνύει τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημόσιου τομέα όσον αφορά την υιοθέτηση πράσινων ηγετικών προτύπων και Green HRM πρακτικών, αλλά και τη δυναμική που μπορεί να αναπτυχθεί ακόμη και σε περιβάλλοντα με θεσμικούς και πολιτισμικούς περιορισμούς.

5.1.6.1 Πολιτισμικές και Διοικητικές Ιδιαιτερότητες

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται διαχρονικά από έντονη γραφειοκρατία, κάθετη δομή, συχνά συγκεντρωτικές διοικητικές πρακτικές, και σχετική διστακτικότητα στην εισαγωγή καινοτομίας. Παράλληλα, κυριαρχούν συχνά παραδοσιακές αντιλήψεις γύρω από τον ρόλο της ηγεσίας, με έμφαση περισσότερο στη διατήρηση της τάξης και λιγότερο στην

καλλιέργεια καινοτόμου και συμμετοχικής κουλτούρας. Αυτό το πλαίσιο θέτει αντικειμενικές δυσκολίες στην πλήρη ενσωμάτωση μετασχηματιστικών και πράσινων ηγετικών προτύπων, αλλά και στην ουσιαστική εφαρμογή των Green HRM πρακτικών.

Ωστόσο, τα δεδομένα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχουν εστίες αλλαγής και θετικής απόκλισης ακόμη και μέσα σε αυτό το δύσκολο περιβάλλον. Σε περιπτώσεις όπου ενισχύεται η διαφάνεια, η συμμετοχή και η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά και αναπτύσσουν περιβαλλοντικά υπεύθυνες συμπεριφορές.

5.1.6.2 Προσαρμογή Διεθνών Προτύπων στις Ελληνικές Συνθήκες

Η εμπειρία της Περιφέρειας Θεσσαλίας δείχνει ότι η **μεταφορά διεθνών προτύπων** πράσινης ηγεσίας και Green HRM χρειάζεται προσαρμογή στα τοπικά χαρακτηριστικά. Πρακτικές που είναι αποτελεσματικές σε άλλες χώρες ή πολυεθνικούς οργανισμούς (όπως η συνεχής αξιολόγηση, τα τακτικά training sessions, τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας με την ηγεσία) μπορούν να υιοθετηθούν, αρκεί να ληφθούν υπόψη το πολιτισμικό υπόβαθρο, τα διαθέσιμα μέσα και οι νοοτροπίες του προσωπικού.

Το θετικό είναι ότι η διεθνής εμπειρία παρέχει έτοιμες “συνταγές επιτυχίας”, τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει ο ελληνικός δημόσιος τομέας, προσαρμόζοντας τις στις ανάγκες του με σταδιακή και ευέλικτη προσέγγιση, ξεκινώντας από “πilotους” και καλές πρακτικές.

5.1.6.3 Ενδογενείς Δυνατότητες και Προοπτικές

Παρά τις δυσκολίες, τα ευρήματα δείχνουν ότι υπάρχει **δυναμικό αλλαγής** και σημαντικό ανθρώπινο κεφάλαιο, ειδικά μεταξύ των νέων, των γυναικών και των ανώτατα εκπαιδευμένων εργαζομένων. Η ισχυρή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης που διαπιστώθηκε στο δείγμα, η διάθεση για συμμετοχή σε πράσινες δράσεις και η επιθυμία για πιο σύγχρονη, ανοιχτή διοίκηση αποτελούν ελπιδοφόρες ενδείξεις ότι ο δημόσιος τομέας μπορεί να μετατραπεί σε “εργαστήριο καινοτομίας”. Επιπλέον, η συχνή εναλλαγή ηγεσιών και η “κρίση αξιοπιστίας” των διοικητικών θεσμών μπορεί να λειτουργήσει τελικά ως μοχλός αλλαγής, εφόσον ενταχθούν σταθερές πολιτικές επιμόρφωσης, mentoring και ανοιχτής διαβούλευσης.

5.1.6.4 Συμβολή της Έρευνας

Η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση των προϋποθέσεων και των προοπτικών για την πράσινη μετάβαση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η ανάλυση των δεδομένων αποδεικνύει ότι, όταν ενισχύεται ηγεσία με όραμα, συμμετοχή και συνέπεια, και όταν εφαρμόζονται συστηματικά οι πρακτικές Green HRM, τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα τόσο στη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και στη συνολική περιβαλλοντική απόδοση του οργανισμού.

Η ελληνική περίπτωση δείχνει ότι ακόμη και σε πλαίσια με δομικές αδυναμίες, ο κατάλληλος συνδυασμός ηγεσίας και συστημικών πράσινων παρεμβάσεων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική πρόοδο. Παράλληλα, προσφέρει μια “καλή πρακτική” που μπορεί να αξιοποιηθεί και από άλλες περιφέρειες ή δημόσιους φορείς, συμβάλλοντας στην εθνική προσπάθεια για βιώσιμη ανάπτυξη και βελτίωση της δημόσιας διοίκησης.

Συμπερασματικά, η ελληνική περίπτωση:

- Επιβεβαιώνει ότι οι πράσινες πρακτικές και η μετασχηματιστική ηγεσία **δεν είναι πολυτέλεια**, αλλά ρεαλιστική επιλογή ακόμη και σε παραδοσιακούς οργανισμούς.
- Καταδεικνύει τη σημασία της σταδιακής, συμμετοχικής προσέγγισης, της προσαρμογής στις τοπικές συνθήκες και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Αναδεικνύει την ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης και διαλόγου, ώστε να ξεπεραστούν στερεότυπα και αντιστάσεις στην αλλαγή.
- Συνεισφέρει στην ευρύτερη επιστημονική συζήτηση για το πώς μπορεί η ελληνική δημόσια διοίκηση να γίνει καταλύτης για πράσινη και βιώσιμη ανάπτυξη.

5. 2. Δημογραφικοί Παράγοντες & Οργανωσιακό Πλαίσιο

Η μελέτη των δημογραφικών παραγόντων (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, προϋπηρεσία) και του οργανωσιακού πλαισίου (τύπος οργανισμού, οργανωσιακή κουλτούρα) έχει κρίσιμη σημασία για την κατανόηση της υιοθέτησης και της αποτελεσματικότητας των πράσινων πρακτικών HRM και της σχετικής ηγεσίας. Τα ευρήματα τόσο της ελληνικής

περίπτωσης όσο και της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδεικνύουν σημαντικές διαφοροποιήσεις και τάσεις.

Φύλο

Η ανάλυση δεδομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας δείχνει ότι οι γυναίκες εργαζόμενες εμφανίζουν συστηματικά υψηλότερα επίπεδα ευαισθησίας σε πράσινες πρακτικές, συμμετοχής σε περιβαλλοντικές δράσεις και αποδοχής πράσινης ηγεσίας σε σύγκριση με τους άνδρες. Το φαινόμενο αυτό δεν περιορίζεται στον ελληνικό δημόσιο τομέα: διεθνείς μελέτες, όπως των Amrutha & Geetha (2020), επισημαίνουν ότι οι γυναίκες τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση, συνεργατικότητα και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, γεγονός που ενισχύει τόσο την εφαρμογή όσο και τη διάδοση των πράσινων HR πρακτικών στους οργανισμούς.

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει πως οι γυναικείες ομάδες στην ηγεσία μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής κουλτούρας βιωσιμότητας (Presbitero, 2017).

Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία, η έρευνά αναδεικνύει πως οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας (31-50 ετών) υιοθετούν περισσότερο και με μεγαλύτερη συνέπεια τις πράσινες πρακτικές HRM. Αυτή η ηλικιακή ομάδα φαίνεται να συνδυάζει αφενός εμπειρία και αίσθηση ευθύνης, αφετέρου διάθεση για συμμετοχή σε καινοτόμες και περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές. Αντίθετα, νεότερες ηλικίες (κάτω των 30) συχνά υστερούν σε επίπεδο εφαρμογής, κυρίως λόγω περιορισμένης εμπειρίας και επιρροής, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικίες (>51) ίσως εμφανίζουν μια σχετική συντηρητικότητα στην αποδοχή αλλαγών.

Η τάση αυτή τεκμηριώνεται και διεθνώς, καθώς αρκετές έρευνες διαπιστώνουν ότι η “γενιά της μέσης ηλικίας” είναι πιο δεκτική στην ανάληψη ρόλου πράσινου ηγέτη, ενώ παράλληλα αναγνωρίζει τη σημασία της περιβαλλοντικής ευθύνης για τη διατήρηση της φήμης και της αποστολής του οργανισμού (Ren et al., 2018).

Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Το επίπεδο εκπαίδευσης αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας υιοθέτησης και προώθησης πράσινων πρακτικών HRM. Στην παρούσα μελέτη, εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση παρουσιάζουν σαφώς υψηλότερη συμμετοχή σε πράσινες δράσεις,

μεγαλύτερη κατανόηση των σχετικών στρατηγικών και μεγαλύτερη αποδοχή των πράσινων ηγετικών προτύπων. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τα αποτελέσματα των Ehnert et al. (2016) και Yong et al. (2019), που τεκμηριώνουν ότι η εκπαίδευση ενισχύει την ικανότητα κατανόησης των πολυεπίπεδων οφελών του Green HRM και την ετοιμότητα για καινοτομία.

Προϋπηρεσία

Επιπλέον, η εργασιακή εμπειρία σχετίζεται με μεγαλύτερη συμμετοχή σε πράσινες πρακτικές, καθώς οι έμπειροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται καλύτερα τη σημασία της αειφορίας για τη διατήρηση της λειτουργικότητας και της φήμης του οργανισμού, ενώ λειτουργούν και ως πρότυπα προς τους νεότερους συναδέλφους (Yu et al., 2020).

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Πλαίσιο

Η ύπαρξη ανοιχτής, συμμετοχικής και καινοτόμου οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την επιτυχημένη υιοθέτηση του Green HRM. Τα ευρήματα της εργασίας επιβεβαιώνουν πως οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη συνεχή μάθηση, την ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα υιοθέτησης πράσινων στρατηγικών και μεγαλύτερη αποδοχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Kim et al., 2019; Amrutha & Geetha, 2020).

Παράλληλα, η ύπαρξη σαφών πολιτικών και κινήτρων που σχετίζονται με την περιβαλλοντική απόδοση ενισχύει την ενεργό εμπλοκή των εργαζομένων (Yu et al., 2020). Η οργανωσιακή κουλτούρα αποδεικνύεται καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε πράσινης πρωτοβουλίας, καθώς λειτουργεί ως πλαίσιο ενθάρρυνσης, μάθησης και καινοτομίας.

Συνοψίζοντας, οι δημογραφικοί παράγοντες και το οργανωσιακό πλαίσιο δεν επηρεάζουν απλά την ταχύτητα και την έκταση της υιοθέτησης του Green HRM, αλλά και τη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων και τη δυναμική της ηγεσίας. Οι παρεμβάσεις πολιτικής και οι προτάσεις βελτίωσης οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τη διαφορετικότητα, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των ομάδων, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και συμμετοχικότητα.

5.3. Συσχέτιση Πράσινης Ηγεσίας, Οργανωσιακής Δέσμευσης & Εργασιακής Απόδοσης

Η πράσινη ηγεσία (green leadership) αποτελεί αναδυόμενο και ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο μελέτης στην οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς συνδέεται άμεσα με τη διαμόρφωση

«πράσινης» κουλτούρας και την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment) και απόδοσης (performance). Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι ο τρόπος που οι ηγέτες αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν την περιβαλλοντική υπευθυνότητα μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για το σύνολο του οργανισμού.

5.3.1 Η Πράσινη Ηγεσία ως Μοχλός Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η πράσινη ηγεσία χαρακτηρίζεται από το όραμα για βιώσιμη ανάπτυξη, την ενσυναίσθηση, την παρακίνηση και την ενθάρρυνση καινοτόμων λύσεων φιλικών προς το περιβάλλον. Όπως κατέδειξαν οι Kim et al. (2019), Quan et al. (2022) και Ahmad, S. et al. (2021), όταν οι ηγέτες υιοθετούν ξεκάθαρη περιβαλλοντική στρατηγική και αποτελούν πρότυπο προς μίμηση, δημιουργούν ένα αίσθημα ταύτισης και εμπιστοσύνης στους εργαζομένους. Αυτό ενισχύει ουσιαστικά την οργανωσιακή δέσμευση, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι αξίες τους ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού και συμμετέχουν ενεργά σε πρωτοβουλίες και προγράμματα πράσινης ανάπτυξης.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα πράσινης ηγεσίας αναφέρουν υψηλότερη δέσμευση, ενισχυμένο ηθικό και μεγαλύτερη διάθεση για οικειοθελή συμμετοχή σε περιβαλλοντικές δράσεις.

5.3.2 Ο Ρόλος του Green HRM και της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η πράσινη ηγεσία συνδέεται στενά με την ανάπτυξη και εφαρμογή πράσινων πρακτικών HRM, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν τη δέσμευση και την απόδοση. Όπως τονίζεται από τους Yu et al. (2020) και Ren et al. (2018), η εφαρμογή προγραμμάτων πράσινης εκπαίδευσης, πράσινης αξιολόγησης και συστημάτων ανταμοιβής οδηγεί τους εργαζομένους να υιοθετούν συμπεριφορές φιλικές προς το περιβάλλον (eco-friendly behaviors) όχι μόνο ως τυπική υποχρέωση, αλλά ως προσωπική επιλογή.

Η οργανωσιακή κουλτούρα που προωθείται από πράσινους ηγέτες λειτουργεί ως καταλύτης, ενισχύοντας την αίσθηση συμμετοχής και ευθύνης για τη συλλογική επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων.

5.3.3 Εργασιακή Απόδοση και Πράσινη Καινοτομία

Ένα από τα πιο σημαντικά ευρήματα τόσο της παρούσας έρευνας όσο και της διεθνούς βιβλιογραφίας (π.χ. Ahmad, I. et al., 2022; Yong et al., 2019; Tran, 2023) είναι ότι η πράσινη ηγεσία συνδέεται όχι μόνο με αυξημένη δέσμευση, αλλά και με βελτιωμένη εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό με πράσινες αξίες επιδεικνύουν μεγαλύτερη δημιουργικότητα (green creativity), προθυμία για καινοτομία και υψηλότερα επίπεδα απόδοσης στους στόχους που αφορούν το περιβάλλον.

Στην έρευνά σου, οι μονάδες με υψηλότερα σκορ πράσινης ηγεσίας είχαν στατιστικά σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα στις εσωτερικές μετρήσεις περιβαλλοντικής απόδοσης, καθώς και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή νέων πράσινων διαδικασιών.

5.3.4 Συμβολή του «Ability-Motivation-Opportunity (AMO)» Μοντέλου

Το θεωρητικό πλαίσιο AMO, όπως εφαρμόζεται από τους Yu et al. (2020) και Yong et al. (2019), υποστηρίζει ότι η πράσινη ηγεσία και το Green HRM προσφέρουν ταυτόχρονα τις ικανότητες (εκπαίδευση), τα κίνητρα (αναγνώριση, ανταμοιβές) και τις ευκαιρίες (συμμετοχή, καινοτομία) που απαιτούνται ώστε οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων του οργανισμού.

5.3.5 Ενίσχυση της Οργανωσιακής Δέσμευσης μέσω Συμμετοχής και Ενδυνάμωσης

Η πράσινη ηγεσία και οι σχετικές πολιτικές HRM ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, παρέχοντάς τους το αίσθημα αυτονομίας, εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης. Αυτή η ενδυνάμωση οδηγεί, σύμφωνα με τους Ahmad et al. (2021) και Anwar et al. (2020), σε μεγαλύτερη ψυχολογική δέσμευση και προθυμία για υπέρβαση των ελάχιστων απαιτήσεων, καλλιεργώντας μια κουλτούρα συλλογικής ευθύνης και διαρκούς βελτίωσης.

Συνολικά, η πράσινη ηγεσία λειτουργεί ως βασικός μοχλός για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, ιδίως όταν συνοδεύεται από ένα συνεκτικό σύστημα πράσινων πρακτικών HRM. Η ελληνική περίπτωση έρχεται να επιβεβαιώσει τη διεθνή εμπειρία, αναδεικνύοντας τη σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς και της στοχευμένης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία των περιβαλλοντικών και οργανωσιακών στόχων.

5.4 Πρακτικές Επιπτώσεις για τον Δημόσιο Τομέα

5.4.1 Ενίσχυση της Πράσινης Ηγεσίας: Από το Όραμα στη Δράση

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδεικνύουν πως ο ρόλος του ηγέτη, ειδικά όταν υιοθετεί μετασχηματιστικές πρακτικές, είναι καταλυτικός για την ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης σε κάθε πτυχή του δημόσιου οργανισμού (Kim et al., 2019· Quan et al., 2022· Ahmad et al., 2021). Η πράσινη ηγεσία δεν περιορίζεται σε τυπικές διακηρύξεις, αλλά εκδηλώνεται έμπρακτα μέσα από:

- **Προώθηση κουλτούρας καινοτομίας:** Ενθάρρυνση δημιουργικών πρωτοβουλιών, επιβράβευση ιδεών για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- **Προσωπικό παράδειγμα:** Ο ηγέτης εφαρμόζει πρώτος τις πράσινες πολιτικές, δείχνοντας συνέπεια λόγων και πράξεων.
- **Διαρκής επικοινωνία του οράματος:** Σαφής σύνδεση των περιβαλλοντικών στόχων με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού.

5.4.2 Στρατηγική Ενσωμάτωση των Green HRM Πρακτικών

Οι σύγχρονες πρακτικές Green HRM είναι αναγκαίο να ενσωματωθούν με στρατηγικό τρόπο σε όλο το φάσμα των λειτουργιών του δημοσίου. Αυτό σημαίνει:

- **Προσαρμοσμένη εκπαίδευση:** Δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης σε θέματα βιωσιμότητας που απευθύνονται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα (Yu et al., 2020· Amrutha & Geetha, 2020).
- **Συμπερίληψη πράσινων κριτηρίων σε όλες τις διαδικασίες (recruitment, αξιολόγηση, προαγωγές, ανταμοιβές):** Π.χ., ενσωμάτωση δεικτών περιβαλλοντικής επίδοσης στα περιγράμματα θέσεων και στα ατομικά πλάνα ανάπτυξης.
- **Σύστημα ανταμοιβών και αναγνώρισης:** Αναγνώριση πράσινων πρωτοβουλιών μέσα από θεσμούς επιβράβευσης, με ηθικά ή υλικά κίνητρα (Yusoff et al., 2020).

5.4.3 Διαμόρφωση Οργανωσιακής Κουλτούρας Βιωσιμότητας

Μια αληθινή πράσινη κουλτούρα καλλιεργείται όταν:

- **Όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν συν-υπεύθυνοι** για την επίτευξη περιβαλλοντικών στόχων.
- **Η ανοιχτή επικοινωνία, η διαφάνεια και η συμμετοχικότητα** κυριαρχούν στην καθημερινότητα του οργανισμού.
- **Υπάρχει χώρος για δοκιμή νέων πρακτικών και ανοχή σε αποτυχίες** (learning organization), ώστε να ενισχύεται η καινοτομία (Ren et al., 2018· Yong et al., 2019).
- **Ηγεσία και ανθρώπινο δυναμικό** διαμορφώνουν από κοινού το στρατηγικό όραμα βιωσιμότητας.

5.4.4 Στόχευση στη Διαφορετικότητα & Εξατομικευμένη Προσέγγιση

- **Κατανόηση του δημογραφικού προφίλ** (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση) ώστε οι δράσεις να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και στα κίνητρα κάθε ομάδας.
- **Ενδυνάμωση γυναικών και νεότερων εργαζομένων** μέσω mentoring και συμμετοχής σε επιτροπές/πρωτοβουλίες.
- **Αξιοποίηση των πιο έμπειρων εργαζομένων** ως "μέντορες πράσινης αλλαγής".

5.4.5 Καθιέρωση Διαφανούς και Συστηματικής Αξιολόγησης

- **Διαμόρφωση συστημάτων παρακολούθησης (KPIs) και τακτική δημοσιοποίηση δεικτών:** Διευκολύνει τη διαφάνεια, την αποδοχή της αλλαγής και την κοινωνική λογοδοσία (Ehnert et al., 2016).
- **Σύνδεση της αξιολόγησης περιβαλλοντικής απόδοσης με την αναπτυξιακή στρατηγική του οργανισμού.**

5.4.6 Οριζόντια Ενσωμάτωση Βιωσιμότητας

- **Mainstreaming** της βιωσιμότητας σε όλες τις πολιτικές του οργανισμού: διαχείριση ενέργειας, προμηθειών, μετακινήσεων, επικοινωνίας, μέχρι και τον σχεδιασμό υποδομών.
- **Εμπλοκή όλων των τμημάτων** στην αναγνώριση και προώθηση πράσινων λύσεων—όχι μόνο των τμημάτων HR.

5.4.7 Ενίσχυση της Διατομεακής Συνεργασίας

- **Ανάπτυξη δικτύων και συνεργασιών** με άλλες δημόσιες υπηρεσίες, ιδιωτικό τομέα, πανεπιστήμια και ΜΚΟ, για διάχυση καλών πρακτικών και καινοτομίας.
- **Προώθηση διαλόγου και συμμετοχής των πολιτών** στις αποφάσεις βιωσιμότητας.

5.4.8 Υιοθέτηση Προσεγγίσεων Συνεχούς Βελτίωσης

- **Διαρκής ανατροφοδότηση από το προσωπικό** και αξιοποίηση εργαλείων (π.χ. εσωτερικές έρευνες, workshops) για τον εντοπισμό νέων δυνατοτήτων βελτίωσης.
- **Σταδιακή κλιμάκωση** των παρεμβάσεων: πιλοτικά προγράμματα, αποτίμηση, γενίκευση επιτυχημένων πρακτικών.

5.4.9 Συμπεράσματα & Ευκαιρίες για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε:

- **Βελτίωση της δημόσιας εικόνας και της αξιοπιστίας των οργανισμών.**
- **Αύξηση της εργασιακής δέσμευσης, της καινοτομίας και της αποδοτικότητας.**
- **Συμβολή στη συνολική μετάβαση της χώρας προς ένα πιο βιώσιμο μέλλον, σύμφωνα με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ.**

Η επιτυχία κάθε μεταρρύθμισης προϋποθέτει δέσμευση της ηγεσίας, συνεχή εκπαίδευση, διαφάνεια, συνεργατικότητα και ευελιξία στην προσαρμογή των πολιτικών.

5.5. Περιορισμοί της Έρευνας & Προτάσεις για Μελλοντική Μελέτη

Η παρούσα μελέτη εστιάζει σε έναν μόνο δημόσιο οργανισμό και τα αποτελέσματα ενδέχεται να επηρεάζονται από πολιτισμικές και θεσμικές ιδιαιτερότητες. Συστήνεται η διεύρυνση του δείγματος σε περισσότερες περιφέρειες ή η συγκριτική μελέτη ιδιωτικού–δημόσιου τομέα. Επίσης, μελλοντικές έρευνες μπορούν να διερευνήσουν τη διαχρονική εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και Green HRM, εντάσσοντας ποιοτικές μεθόδους (συνεντεύξεις, μελέτες περίπτωσης) για βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών επιρροής.

Συμπεράσματα

Η Πράσινη Ηγεσία ως Μοχλός Μετασχηματισμού

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιβεβαίωσε, τόσο με βάση τα εμπειρικά δεδομένα όσο και με τη διεθνή βιβλιογραφία, ότι η πράσινη ηγεσία (green leadership) αποτελεί τον κεντρικό καταλύτη για τη μετάβαση των δημόσιων οργανισμών στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζομένους, ενισχύουν το αίσθημα ταύτισης με το όραμα του οργανισμού και καθιστούν εφικτή την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών HRM. Τα αποτελέσματα συμφωνούν πλήρως με ευρήματα διεθνών ερευνών (Kim et al., 2019· Quan et al., 2022· Ahmad et al., 2021· Yu et al., 2020), σύμφωνα με τα οποία η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον καινοτομίας, να εμπνεύσει τη συμμετοχή σε περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και να διαμορφώσει τη μακροπρόθεσμη οργανωσιακή στρατηγική προς όφελος της βιωσιμότητας.

Το Green HRM ως Σύστημα Υποστήριξης και Ενδυνάμωσης

Η έρευνα ανέδειξε επίσης τον καθοριστικό ρόλο των πράσινων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Green HRM) για την επιτυχημένη εφαρμογή της πράσινης στρατηγικής. Η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών κριτηρίων σε όλες τις διαδικασίες του HRM (προσλήψεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβές) αποδεικνύεται όχι απλώς βοηθητική, αλλά απαραίτητη για τη διασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των πολιτικών βιωσιμότητας. Όπως τεκμηριώνουν οι Yu et al. (2020), Amrutha & Geetha (2020), Ren et al. (2018), οι οργανισμοί που υιοθετούν στρατηγικό Green HRM παρουσιάζουν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση, μεγαλύτερη καινοτομία και υψηλότερα επίπεδα περιβαλλοντικής απόδοσης.

Η μελέτη της Περιφέρειας Θεσσαλίας επιβεβαιώνει ότι, όταν το HRM συντονίζεται με τις αρχές της πράσινης ηγεσίας, οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν εθελοντικά σε πράσινες πρωτοβουλίες, να προτείνουν νέες ιδέες και να διατηρήσουν μια συμπεριφορά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους βιωσιμότητας του οργανισμού.

Ρόλος Δημογραφικών και Οργανωσιακών Παραγόντων

Σημαντική συμβολή της εργασίας αποτελεί η ανάδειξη των επιδράσεων των δημογραφικών παραγόντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, προϋπηρεσία) και της οργανωσιακής κουλτούρας στην υιοθέτηση πράσινης ηγεσίας και πρακτικών HRM. Οι γυναίκες, οι εργαζόμενοι μέσης ηλικίας και όσοι έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης είναι περισσότερο δεκτικοί στην καινοτομία, την οικειοθελή συμμετοχή και την πράσινη διακυβέρνηση, επιβεβαιώνοντας τάσεις που παρατηρούνται και στη διεθνή βιβλιογραφία (Amrutha & Geetha, 2020· Presbitero, 2017· Ehnert et al., 2016). Επιπλέον, η ύπαρξη ανοιχτής και συμμετοχικής οργανωσιακής κουλτούρας λειτουργεί ως πλαίσιο ενδυνάμωσης για όλους τους εργαζομένους, διευκολύνοντας την αποδοχή της αλλαγής και την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη διοικητική καθημερινότητα.

Επίδραση στην Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση

Η παρούσα μελέτη αποδεικνύει ότι η πράσινη ηγεσία και το Green HRM όχι μόνο ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, αλλά αυξάνουν και την εργασιακή απόδοση και δημιουργικότητα. Το πλαίσιο του μοντέλου Ability-Motivation-Opportunity (AMO) αναδεικνύει πώς οι ηγέτες, προσφέροντας κατάλληλες ευκαιρίες, εκπαίδευση και κίνητρα, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων (Yu et al., 2020· Yong et al., 2019). Η ενδυνάμωση αυτή οδηγεί στη διαμόρφωση μιας ισχυρής κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας.

Πρακτικές Επιπτώσεις & Προκλήσεις

Η ενσωμάτωση της πράσινης ηγεσίας και των Green HRM πρακτικών στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες για μετασχηματισμό της διοίκησης, βελτίωση της δημόσιας εικόνας, ενίσχυση της διαφάνειας και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ακόμη και για τις δημόσιες υπηρεσίες. Ειδικότερα:

Η συστηματική εκπαίδευση και ενδυνάμωση των στελεχών αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη μετάβαση από τις συμβατικές στις πράσινες διοικητικές πρακτικές.

Η διαφάνεια, η λογοδοσία και η συστηματική αξιολόγηση περιβαλλοντικών δεικτών ενισχύουν την κοινωνική νομιμοποίηση και καλλιεργούν κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης.

Η συμμετοχικότητα και η εξατομικευμένη προσέγγιση, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελούν κλειδί για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα των αλλαγών.

Ωστόσο, υπάρχουν και προκλήσεις: η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης και οι περιορισμοί των γραφειοκρατικών δομών. Απαιτείται σταθερή δέσμευση της διοίκησης, πόροι και συνεχής επικοινωνία για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των παρεμβάσεων.

Συμβολή της Εργασίας & Προτάσεις για το Μέλλον

Η εργασία αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στη θεωρητική και πρακτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η πράσινη ηγεσία και το Green HRM μπορούν να μετασχηματίσουν τους δημόσιους οργανισμούς και να τους καταστήσουν μοχλούς βιώσιμης ανάπτυξης. Παράλληλα, προσφέρει ένα πλαίσιο προτάσεων πολιτικής προσαρμοσμένο στις ανάγκες του ελληνικού δημόσιου τομέα και αναδεικνύει τη σημασία της ολιστικής προσέγγισης: ενσωμάτωση πολιτικής, κουλτούρας, εκπαίδευσης, διαφάνειας και ηγεσίας.

Για το μέλλον, προτείνεται:

- Η διεύρυνση της έρευνας σε περισσότερες περιοχές και οργανισμούς, ώστε να εξαχθούν γενικότερα συμπεράσματα.
- Η εφαρμογή συνδυαστικών μεθόδων (ποσοτικών και ποιοτικών) για βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών επιρροής της ηγεσίας και του Green HRM.
- Η διερεύνηση της διαχρονικής εξέλιξης της οργανωσιακής κουλτούρας και των ατομικών στάσεων, υπό το πρίσμα της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η μετάβαση προς έναν δημόσιο τομέα φιλικό προς το περιβάλλον δεν είναι μόνο επιθυμητή αλλά και επιβεβλημένη, αν ληφθούν υπόψη οι σύγχρονες κοινωνικές,

περιβαλλοντικές και οικονομικές προκλήσεις. Η πράσινη ηγεσία και το Green HRM είναι τα πιο ισχυρά εργαλεία για τον μετασχηματισμό αυτό. Η υιοθέτηση και η συστηματική εφαρμογή τους μπορεί να καταστήσει τον δημόσιο τομέα μοχλό καινοτομίας και πρότυπο κοινωνικής ευθύνης, με θετικές επιπτώσεις όχι μόνο στο περιβάλλον, αλλά και στην ποιότητα ζωής των πολιτών και στην ίδια τη λειτουργικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Βιβλιογραφία

Μπελιάς, Δ. Α. (2015). *Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τραπεζικό Οργανισμό*. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας).

<https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=36931#p=1>

Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>

Ahmad, I., Ullah, K., & Khan, A. (2022). The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The international journal of human resource management*, 33(19), 3789-3821. DOI:10.1080/09585192.2021.1931938

Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 531-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0024>

Ali Ababneh, O. M., Awwad, A. S., & Abu-Haija, A. (2021). The association between green human resources practices and employee engagement with environmental initiatives in hotels: The moderation effect of perceived transformational leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(3), 390-416. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923918>

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>

Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>

- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858. DOI: 10.1108/MRR-08-2018-0286
- Bangwal, D., Tiwari, P., Chamola, P. (2017). *Green HRM, work-life and environment performance*. International Journal of Environment Workplace and Employment, Vol. 4, No. 3. https://www.researchgate.net/publication/320847019_Green_HRM_work-life_and_environment_performance
- Belias, D., Papademetriou, C., Ragazou, K., Prodromou, A., Anastasiadou, S., & Garefalakis, A. (2025). *The Importance of Green Human Resources: Green Ambidexterity and Environmental Performance*. IGI Global.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jabeen, R., Mehmood, S., Ahmed, M., Ghani, T., Javaid, Z. K., & Popp, J. (2024). The role of green HRM on environmental performance: Mediating role of green ambidexterity and green behavior and moderating role of responsible leadership. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 70-90. DOI : 10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241502

- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International journal of hospitality management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202061>
- Quan, D., Tian, L., & Qiu, W. (2022). The study on the influence of green inclusive leadership on employee green behaviour. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 5292184. DOI: 10.1155/2022/5292184
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11). DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e21018
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2025). Green ambidexterity: aligning strategic fit for environmental sustainability in the public sector. *Sustainability through green HRM and performance integration*, 243-280.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency

perspective. *international journal of production Economics*, 219, 224-235. DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.06.013

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ / Αγαπητή,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Πράσινη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού (Green HRM) και Στυλ Ηγεσίας. Μελέτη περίπτωσης: Περιφερειακές Υπηρεσίες Θεσσαλίας». Η έρευνα πραγματοποιείται για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών " Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μελέτη περίπτωσης των Περιφερειακών Υπηρεσιών Θεσσαλίας για την διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της πράσινης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Green HRM) και των διάφορων στυλ ηγεσίας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά για ερευνητικούς σκοπούς.

Η συμμετοχή σας έχει εθελοντικό χαρακτήρα και θα εκτιμηθεί ιδιαίτερα.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας,

Βουλτσίουδη Θεοφιλία

Δημογραφικά Στοιχεία:

1. ΦΥΛΟ: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. ΗΛΙΚΙΑ: <30 ☐ 31- 40 ☐ 41-50 ☐ 50< ☐

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

☐ Απόφοιτος Λυκείου

- ☐ Απόφοιτος ΙΕΚ
- ☐ Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι
- ☐ Απόφοιτος Α.Ε.Ι.
- ☐ Μεταπτυχιακός Τίτλος
- ☐ Άλλο.....

4. ΕΤΗ ΑΠΟΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑ: 0-5 ☐ 5-10

☐ 10-15 ☐ 20 < ☐

5. ΣΕ ΠΟΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΝΗΚΕΤΕ:

- ☐ Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης
- ☐ Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Τουρισμού, Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέων Τεχνολογιών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας κ Κοινωνικής Μέριμνας
- ☐ Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας
- ☐ Γενική Διεύθυνση Έργων και Υποδομών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Μεταφορών κ Επικοινωνιών
- ☐ Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής
- ☐ Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος, Υδροοικονομίας και Ελέγχου Δόμησης
- ☐ Αυτοτελείς Μονάδες

Στυλ Ηγεσίας:

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου :

0	1	2	3	4
Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά	Συχνά Συνήθως, αν όχι πάντα

	0	1	2	3	4
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	0	1	2	3	4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	0	1	2	3	4
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0	1	2	3	4
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	0	1	2	3	4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο,	0	1	2	3	4

μην το φτιάξεις».					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	0	1	2	3	4
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.	0	1	2	3	4
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	0	1	2	3	4
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0	1	2	3	4
33. καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	0	1	2	3	4
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο	0	1	2	3	4

ίδιος.					
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	0	1	2	3	4
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	0	1	2	3	4
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

Green HRM:

Με τον όρο «**πράσινο/η**» (π.χ. πρακτικές, κουλτούρα, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού) θεωρούμε την τάση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να εφαρμόσει μεθόδους με στόχο τη βιωσιμότητα και την προστασία του περιβάλλοντος μέσα από μια γενικότερη ενισχυμένη οικολογική συνείδηση.

Συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σχετικά με τις παρακάτω απόψεις.
(Απαντήστε 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Μάλλον διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, 4: Μάλλον συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα)

Άποψη	1	2	3	4	5
Πράσινη κατάρτιση και ανάπτυξη: Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζομένους του προκειμένου να ενισχύσει την οικολογική συνείδησή τους.					
1. Ο οργανισμός μας δίνει έμφαση σε πράσινες καινοτόμες δραστηριότητες/πρακτικές.					
2. Ο οργανισμός μας παρέχει περιβαλλοντική εκπαίδευση στους εργαζόμενους.					
3. Ο οργανισμός μας προωθεί τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στην υιοθέτηση πρακτικών οικολογικής συνείδησης.					

4. Ο εργαζόμενος αφιερώνει το χρόνο του αποτελεσματικά για να λάβει μέτρα εξοικονόμησης ενέργειας (π.χ. τερματισμός Η/Υ κ.α.)					
5. Οι εργαζόμενοι ευαισθητοποιούνται περισσότερο για τη προστασία του περιβάλλοντος μέσω των παρεχόμενων προγραμμάτων					
Παρακίνηση για πράσινες πρακτικές: Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση «Τι σας παρακινεί να εφαρμόσετε στο χώρο εργασίας σας πράσινες πρακτικές;» (για παράδειγμα μπόνους – χρηματικές απολαβές, αίσθηση ικανοποίησης κτλ.)					
6. Ο οργανισμός παρέχει χρηματικές (μπόνους)/μη χρηματικές (άδειες, δώρα) ανταμοιβές.					
7. Ο οργανισμός παρέχει ανταμοιβές που βασίζονται στην αναγνώριση της απόδοσης (βραβεία, δείπνα, δημοσιότητα, εξωτερικοί ρόλοι, καθημερινός έπαινος).					
8. Πιθανή θετική ανταμοιβή (π.χ. αναγνώριση, θαυμασμός, εκτίμηση κ.α.) από φίλους.					
9. Νιώθω ένα αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης όταν ενεργώ με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.					
Ενεργειακά αποδοτικός χώρος: Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στις μεθόδους χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης που εφαρμόζει ο χώρος εργασίας στον οργανισμό σας με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας για τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος.					
10. Ο χώρος εργασίας μου είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να ακολουθεί πρότυπα φιλικά ως προς το περιβάλλον.					

11. Ο χώρος εργασίας είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να επιτυγχάνει την εξοικονόμηση ενέργειας.					
12. Ο χώρος εργασίας μου είναι διαμορφωμένος έτσι ώστε να προάγει την ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης.					
13. Στο χώρο εργασίας μου που υπάρχει άπλετο φυσικό φως.					
14. Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αρκετός καθαρός αέρας.					
Οι πράσινες πρακτικές στον εργασιακό χώρο: Οι ερωτήσεις αυτές αναφέρονται στις διάφορες πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός προκειμένου να δημιουργήσει μια κουλτούρα οικολογικής συνείδησης σε όλα τα μέλη του οργανισμού.					
15. Στο χώρο εργασίας μου μπορώ να εκφράζω τις πράσινες καινοτόμες ιδέες μου.					
16. Ο προϊστάμενός μου με υποστηρίζει θερμά για τις προσπάθειες που καταβάλω για την προστασία του περιβάλλοντος.					
17. Επηρεάζω θετικά τους συναδέλφους μου με την πράσινη συμπεριφορά που επιδεικνύω στην εργασία μου.					
18. Εκπαιδεύομαι ώστε να επιδεικνύω φιλική συμπεριφορά ως προς το περιβάλλον στο χώρο εργασίας μου.					

19. Εφαρμόζω πράσινες πρακτικές κατά την εκτέλεση των εργασιακών μου καθηκόντων.					
Επιρροή της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην προσωπική ζωή του εργαζομένου: Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση «Οι πρακτικές της πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν ενισχύσει την οικολογική συνείδηση των εργαζομένων εντός και εκτός εργασιακού χώρου;» (Με τον όρο πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη χρήση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση της βιώσιμης χρήσης των πόρων εντός των οργανισμών και, γενικότερα, της βιωσιμότητας του περιβάλλοντος)					
20. Πιστεύω ότι στο μέλλον θα έχω μεγαλύτερη επίγνωση του τρόπου με τον οποίο η προσωπική μου συμπεριφορά επηρεάζει το περιβάλλον.					
21. Προσωπικά αισθάνομαι περισσότερο υπεύθυνος για την προστασία του περιβάλλοντος.					
22. Προτιμώ να χρησιμοποιώ τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα.					
23. Συζητάω με το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον για τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και δράσεις που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας μου.					
24. Θεωρώ ότι τα μέλη της οικογένειάς μου και οι γνωστοί και φίλοι έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζουν πράσινες πρακτικές εξαιτίας μου.					
Οφέλη πράσινης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού: Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν με το βαθμό συμφωνίας τους στο αν η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού τους έχει κατορθώσει να ανταποκριθεί στις παρακάτω ενέργειες. Συμπληρώστε κατάλληλα με το βαθμό που συμφωνείτε στην επόμενη φράση: Η πράσινη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό σας έχει:					

25. Μειώσει σημαντικά την χρήση υλικών που είναι επιβλαβή για το περιβάλλον.					
26. Συμβάλει στην ανακύκλωση των φθαρτών υλικών της και των αποβλήτων της (π.χ. οργανικά απόβλητα-φαγητά σε ειδικούς κάδους).					
27. Συμβάλει στη μείωση των περιβαλλοντολογικών ζητημάτων στο τόπο στον οποίο δραστηριοποιείται μέσω εφαρμογής πράσινων πρακτικών.					
28. Μειώσει σημαντικά την αλόγιστη χρήση εισροών (νερό, ενέργεια, πρώτες ύλες κ.λπ.).					
29. Διαμορφώσει ένα πιο άνετο εργασιακό περιβάλλον.					

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας !!