

2026-02

pÿ • ½ Ã É ¼ ¬ Ä É Ã . Ä . Â • Ä ± ¹ Á ¹ ⁰ ® Â
 pÿ š ¿ ¹ ½ É ½ ¹ ⁰ ® Â • Å , Í ½ . Â Ã Ä ¹ Â À Á
 pÿ ” ¹ ± Ç μ ⁻ Á ¹ Ã . Â ‘ ½ , Á É À ⁻ ½ ¿ Å ” Å ½ :
 pÿ Ã Ä ¿ ½ ” . ¼ Ì Ã ¹ ¿ ρ ¿ ¼ - ± : £ Å Ã Ä . ¼
 pÿ ‘ ½ ± Ã ⁰ Ì À . Ã . ⁰ ± ¹ £ Ä Á ± Ä . ³ ¹ ⁰ Ì » ±

pÿ ~ μ ¿ » Ì³ ¿ Å , ” . ¼ ® Ä Á . Â

pÿ œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ Ì Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± ” . ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ . Ã . Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Ì ½ • Ä ¹ Ä Ä
 pÿ ” ¹ ¿ ⁻ ⁰ . Ã . Â , ± ½ μ Ä ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • μ ¬ Ä ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13455>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
ΠΛΑΙΣΙΟ»**

ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΘΕΟΛΟΓΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΟΥΡΟΥΤΣΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026



ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
ΠΛΑΙΣΙΟ»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΘΕΟΛΟΓΟΥ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΜΑΡΙΑ ΚΟΥΡΟΥΤΣΙΔΟΥ

ΠΡΩΤΟ ΜΕΛΟΣ: ΜΑΡΙΟΣ ΨΥΧΑΛΗΣ

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΛΟΣ: ΜΑΡΓΑΡΙΤΑ ΛΙΟΠΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Δημήτρης Θεολόγου, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Περιεχόμενα

Περίληψη	8
1. Εισαγωγή	10
1.1. Παρουσίαση του θέματος.....	10
1.2. Σκοποί και στόχοι της Διπλωματικής Εργασίας	11
1.3. Επισκόπηση Μεθοδολογίας	12
1.4. Συμβολή της Διπλωματικής Εργασίας.....	13
1.5. Δομή της Εργασίας.....	14
2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	15
2.1. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ).....	15
2.1.1. Ορισμός και θεωρητικές προσεγγίσεις.....	15
2.1.2. Βασικές διαστάσεις της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	16
2.1.3. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στον Δημόσιο Τομέα.....	18
2.2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και ο ρόλος της στον Δημόσιο Τομέα.....	19
2.2.1. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα	19
2.2.2. Βιωσιμότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	21
2.2.3. Προκλήσεις και περιορισμοί στη ΔΑΔ του Δημοσίου Τομέα	23
2.3. Διασύνδεση μεταξύ ΔΑΔ και ΕΚΕ.....	25
2.3.1. Τα πλαίσια που ενώνουν τις δύο ενότητες.....	25
2.3.2. Παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ενσωμάτωση στον Δημόσιο Τομέα.....	27
3. Μεθοδολογία	30
3.1. Το είδος της Μελέτης.....	30
3.2. Τα κριτήρια ένταξης ή αποκλεισμού των μελετών.....	31
3.3. Βάσεις Δεδομένων και Λέξεις-Κλειδιά.....	33
3.4. Ανάλυση και σύνθεση της Βιβλιογραφίας.....	35
3.4.1. Διαδικασία διαλογής και εξαγωγής δεδομένων.....	36
3.4.2. Αξιολόγηση ποιότητας και κίνδυνος μεροληψίας.....	36
3.4.3. Σχέδιο σύνθεσης της βιβλιογραφίας	37
3.4.4. Χαρτογράφηση δεδομένων και παρουσίαση αποτελεσμάτων	38
3.4.5. Αξιολόγηση βεβαιότητας και περιορισμοί	38
4. Αποτελέσματα	38
4.1. Ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις Πρακτικές ΔΑΔ στον Δημόσιο Τομέα.....	38
4.2. Οργανωτικοί Παράγοντες Ενίσχυσης ή Εμποδίων στην Ενσωμάτωση ΕΚΕ	41

4.3. Επιπτώσεις των Πρακτικών ΕΚΕ–ΔΑΔ στους Εργαζομένους και στη Θεσμική Νομιμοποίηση	44
4.4. Θεωρητικά Πλαίσια για την Ενσωμάτωση ΕΚΕ στη ΔΑΔ.....	47
4.5. Βέλτιστες Πρακτικές και Μελέτες Περίπτωσης ΕΚΕ–ΔΑΔ.....	51
4.6. Κενά της Βιβλιογραφίας και Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα	54
5. Συμπεράσματα.....	58
5.1. Ερμηνεία Ευρημάτων	58
5.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	60
5.3. Περιορισμοί της Παρούσας Έρευνας	62
6. Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	64
7. Παραρτήματα	79

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα: Συστηματική Ανασκόπηση και Στρατηγικό Πλαίσιο»

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου και εγκρίθηκε στις 20 Φεβρουαρίου 2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτη επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία Κουρουτσίδου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Πανεπιστημίου Αιγαίου,



Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μάριος Ψυχάλης, Λέκτορας, Πανεπιστήμιο
Κύπρου



Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Μαργαρίτα Λιόπα, ΣΕΠ, Πανεπιστήμιο Κύπρου



ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Δημήτριος Θεολόγου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο Ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα: Συστηματική Ανασκόπηση και Στρατηγικό Πλαίσιο, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Δημήτριος Θεολόγου

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή μελέτη δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμβολή και τη στήριξη ανθρώπων στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη προς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Μαρία Κουρουτσίδου, για την επιστημονική καθοδήγηση, τις εύστοχες και ουσιαστικές παρατηρήσεις της, καθώς και για τη συνεχή υποστήριξη και διαθεσιμότητά της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το σύνολο του διδακτικού προσωπικού του Πανεπιστημίου Πάφου για την παροχή ενός υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκού περιβάλλοντος, καθώς και για τους επιστημονικούς πόρους και τα εφόδια που συνέβαλαν ουσιαστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης. Τέλος, εκφράζω τη βαθιά και ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς τους γονείς μου, των οποίων η κατανόηση, η αδιάλειπτη ενθάρρυνση και η υπομονή αποτέλεσαν σταθερή πηγή δύναμης, στήριξης και προσωπικής παρακίνησης καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού με ιδιαίτερη έμφαση στον δημόσιο τομέα, όπου η ανάγκη για διαφάνεια, νομιμοποίηση και κοινωνική λογοδοσία είναι πιο επιτακτική σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας επιχειρείται η χαρτογράφηση των πρακτικών που υιοθετούνται, των οργανωσιακών και θεσμικών παραγόντων που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή, καθώς και των εκβάσεων που σχετίζονται τόσο με τους εργαζομένους όσο και με την κοινωνία συνολικά. Η μεθοδολογία βασίζεται σε αυστηρό πρωτόκολλο που ακολουθεί τις κατευθύνσεις PRISMA και περιλαμβάνει προκαθορισμένα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού, καλύπτοντας το χρονικό διάστημα 2015–2025. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πρακτικές κοινωνικά υπεύθυνης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενισχύουν τη δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν την πρόθεση αποχώρησης και ενδυναμώνουν τη φήμη και τη νομιμοποίηση των δημόσιων οργανισμών. Ιδιαίτερη σημασία αναδεικνύεται στην αρχή της εσωτερικής συνέπειας, σύμφωνα με την οποία οι εσωτερικές πολιτικές ΔΑΔ αποτελούν προϋπόθεση αξιοπιστίας των εξωτερικών δράσεων κοινωνικής ευθύνης. Ταυτόχρονα, η έρευνα αναδεικνύει σημαντικά κενά, όπως η περιορισμένη παρουσία μελετών στον δημόσιο τομέα, η έλλειψη διαχρονικών σχεδίων και η γεωγραφική συγκέντρωση της βιβλιογραφίας στην Ευρώπη και την Ασία, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης. Συνολικά, η εργασία υποστηρίζει ότι η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη ΔΑΔ μπορεί να μετασχηματίσει τον δημόσιο τομέα σε φορέα δημοκρατίας και κοινωνικής αξίας, υπό την προϋπόθεση ότι θα συνδυάζει εσωτερική δικαιοσύνη, συμμετοχικές διαδικασίες και θεσμική θεμελίωση. Η συμβολή της παρούσας μελέτης έγκειται τόσο στη θεωρητική γεφύρωση ενός σημαντικού κενού όσο και στην πρακτική καθοδήγηση για τη διαμόρφωση πολιτικών που συνδέουν την υπευθυνότητα με την ποιότητα δημόσιων υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: εταιρική κοινωνική ευθύνη, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, δημόσιος τομέας, συστηματική ανασκόπηση, στρατηγικό πλαίσιο

Abstract

This study examines the integration of Corporate Social Responsibility into Human Resource Management, with particular emphasis on the public sector, where the need for transparency, legitimacy, and social accountability is more pressing than in the private sector. Through a systematic review of the international literature, an attempt is made to map the practices adopted, the organizational and institutional factors that facilitate or hinder implementation, as well as the outcomes related to both employees and society as a whole. The methodology adheres to a stringent process aligned with PRISMA recommendations, incorporating established inclusion and exclusion criteria for the period 2015–2025. The findings show that socially responsible human resource management practices enhance commitment, job satisfaction, and organizational identification, while simultaneously enhancing productivity, decreasing turnover, and bolstering the credibility and legitimacy of public organizations. Particular importance is attached to the principle of internal consistency, according to which internal HRM policies are a prerequisite for the credibility of external social responsibility actions. The research also underscores notable deficiencies, including the scarcity of studies in the public sector, the absence of longitudinal designs, and the geographical concentration of literature in Europe and Asia, which constrains the potential for generalization. The study contends that the incorporation of CSR into HRM can convert the public sector into a proponent of democracy and social value, contingent upon the amalgamation of internal equity, participatory mechanisms, and institutional frameworks. The contribution of this study lies both in bridging an important theoretical gap and in providing practical guidance for the formulation of policies that link accountability with the quality of public services.

Keywords: corporate social responsibility, human resource management, public sector, systematic review, strategic framework