

مدیریت سبز و مدیریت منابع انسانی سبز (مفاهیم و نظریه ها)

الهام خسروی پور^۱

^۱ کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد شوشتر، خوزستان

Gmail: khosravipour1400@gmail.com

چکیده:

امروزه توجه به مسائل زیست محیطی در یک سازمان به اندازه ی توجه به مسائل اجتماعی و اقتصادی بااهمیت است و این موضوع به ظهور پدیده ای به نام مدیریت سبز باهدف مصرف بهینه منابع و حفاظت از محیط زیست منجر شده است. مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان مهم ترین بخش مدیریت سبز، کلیه ی ابعاد مدیریت منابع انسانی را با برنامه های سبز مورد توجه قرار می دهد، با ارتقای آگاهی و تحقق اهداف محیطی مزایای بسیاری برای یک سازمان دارد و شامل ابعاد و اقدامات خاص خود است. مقاله حاضر که به شیوه ی مروری و با کمک منابع کتابخانه ای و اینترنتی تهیه شده به مفاهیم مدیریت سبز و مدیریت منابع انسانی سبز و اهمیت آنان، تئوری های موجود، مزایای مدیریت منابع انسانی سبز و بکارگیری اقدامات آن در یک سازمان می پردازد.

واژگان کلیدی: مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی سبز، سازمان، اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، محیط زیست

Green management and green human resources management (concepts and theories)

Abstract:

Today, paying attention to environmental issues in an organization is as important as paying attention to social and economic issues, and this issue has led to the emergence of a phenomenon called green management with the aim of optimal consumption of resources and environmental protection. Green human resource management, as the most important part of green management, pays attention to all aspects of human resource management with green programs, by promoting awareness and realizing environmental goals, it has many benefits for an organization and includes its own dimensions and measures. The present article, prepared in a review way and with the help of library and internet resources, deals with the concepts of green management and green human resources management and their importance, existing theories, benefits of green human resources management and the application of its measures in an organization.

Keywords: Green management, human resource management, green human resource management, organization, green human resource management measures, environment

۱- مقدمه:

امروز مسئولیت زیست محیطی شهروندان، و همچنین سازمان های تجاری و عمومی، به دلیل تغییرات آب و هوایی، آلودگی محیط زیست، کاهش منابع، کمبود آب آشامیدنی و افزایش شیوع بیماری در محیط امروزین بسیار بااهمیت شده است. سیاست های سبز بخشی جدایی ناپذیر از تصویر سازمان در بازار کار و در نتیجه برند کارفرما هستند. سازمان های تجاری و عمومی مسئولیت پذیر اجتماعی باید شیوه های اقتصادی را تغییر دهند، سیاست های زیست محیطی را توسعه دهند و شیوه های سبز را در همه کارکردها و فرآیندهای تجاری اجرا کنند. (تسیمبالک و همکاران، ۲۰۲۱). از آنجا که منابع انسانی باارزش ترین عامل تولید و مهم ترین سرمایه و یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان هاست. آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از راه های گوناگون به توسعه ی آموزش و توانمندسازی کارکنان پرداخت. با گسترش فناوری نوین گرچه رفاه افزایش یافته اما به موازات خود مخاطرات جدیدی را پیش روی بشر قرار داده که غلبه بر آن نیازمند احساس مسئولیت همگانی در اجرای برنامه های بهداشت، ایمنی و محیط زیست برای محافظت از جان انسان ها، محیط زیست و سرمایه های ملی هست. سازمان ها از راه های گوناگون می توانند به کنترل ریسک های محیطی پرداخته که یکی از این راه ها پیاده سازی مدیریت سبز منابع انسانی است که شامل استفاده از سیاست های مدیریت منابع انسانی برای استفاده بهتر و بیشتر از منابع سازگار با محیط زیست در سازمان و ارتقاء فعالیت های دوستداران زیست محیطی است و هدف، توسعه فرهنگ زیست محیطی سازمان است. لذا مدیریت منابع انسانی سبز رویکردی است که نیازهای سازمان را بدون واردکردن آسیب بر جامعه برآورده می کند. (فردوسی، ۱۳۹۶).

دولت ها، کسب و کارها و بخش های دولتی و خصوصی متعهد به اجرای مدیریت منابع انسانی سبز در پاسخ به نگرانی های زیست محیطی شده اند. با توجه به مسائل زیست محیطی، مدیریت منابع انسانی رویکرد خود را به سمت مدیریت منابع انسانی سبز تغییر داده است. همچنین نهادهای بین المللی مختلف که با مسائل زیست محیطی سروکار دارند، فرهنگ یک سازمان را از مدیریت منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی سبز تغییر داده اند. ورمایر^۱ (۲۰۱۷) کتابی با عنوان "**مردم سبز: مدیریت منابع انسانی و محیط زیست**" را ویرایش کرده که در آن اولین اشاره به مفهوم "سبز" در مدیریت منابع انسانی را داشته است. مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز پس از دهه ۱۹۹۰ در کارهای تحقیقاتی مطرح شد. "مردم" دارای حیاتی ای هستند که می توان از آنان برای شناسایی راه حلی برای همه مسائل و مشکلات مورد اشاره استفاده کرد. مشکلات زیست محیطی با آگاهی افراد مرتبط است و از آغاز جهانی شدن در اوایل قرن نوزدهم، مردم دغدغه ی پیامدهای زیست محیطی را داشته اند. مدیریت منابع انسانی در استراتژی هر سازمانی برای تقویت رشد در میان کارکنان و نهادهایش نقش اساسی دارد و با استفاده از سیاستهای مدیریت منابع انسانی، هر سازمانی می تواند بهره وری و تعهد کارکنان خود را با تأثیرگذاری بر **انگیزه، توانایی و در دسترس بودن** آنها برای مسئولیت های مرتبط با کار افزایش دهد. (شارما و همکاران، ۲۰۲۲).

در حال حاضر، مفهوم **سبز** در سازمان ها در حال تبدیل شدن به یک استاندارد است که نیاز به رویکردی فعال در قبال مدیریت زیست محیطی در سراسر جهان دارد. در گذشته موفقیت یک شرکت به شدت وابسته به ارتقای ارزش اقتصادی بود، اما امروزه، سازمان باید به آثار زیست محیطی خود و اهمیت دادن به عوامل اجتماعی و محیطی توأم با عوامل اقتصادی و مالی اقدام کند. این موضوع منجر به ظهور یک پدیده راهبردی جدید به نام **مدیریت سبز** شده است. (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز در **کنار سایر شاخه های مدیریت سبز (نظیر تولید سبز، سرمایه گذاری سبز و بازاریابی سبز)** محور بخش وسیع و رو به رشدی از مطالعات مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت منابع انسانی سبز در واقع، اساسی ترین مؤلفه پایداری سازمانی است که موجب همگرایی و هم افزایی وجوه مختلف مدیریت سبز می شود و برای اتخاذ رویکرد سبز، جنبه امکان پذیری را تسهیل و فراهم می سازد تا **صنعت سبز، اقتصاد سبز و جامعه سبز** را به سهم خود فراهم آورد. (دوزنده کاکرودی، ۱۴۰۰).

مدیریت منابع انسانی:

¹ Tsymbaliuk et al

² Wehrmeyer

³ Sharma et al

منابع انسانی به افرادی که برای یک سازمان کار می کنند و در ازای آن حقوق دریافت می کنند، اطلاق می شود. در واقع یکی از پایه های اصلی هر سازمان، منابع انسانی است. در ادبیات حوزه مدیریت، مفهومی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی، ناظر بر مدیریت این سرمایه مهم سازمانی جهت بهبود عملکرد و توانمندسازی آنها در راستای تحقق اهداف سازمانی است. مصاحبه و استخدام، مدیریت پرسنل، ارزیابی عملکرد افراد، افزایش نوآوری و خلاقیت، برنامه ریزی، بررسی موارد انگیزشی و تنبیهی، اعمال رویکردهای جدید و توسعه روابط بین سازمانی از جمله وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است. (خسروی پور، ۱۴۰۱).

مدیریت سبز:

سطح آلودگی محیط زیست به دلیل صنعتی شدن سریع در حال افزایش است. بدین منظور برای کاهش تخریب منابع تجدیدناپذیر، سیاست ها، قوانین و مقررات مختلفی توسط دولت و بخش خصوصی اجرا می شود. یک سیستم مدیریت زیست محیطی توسط بخش سازمانی بهبود یافته و تقویت می شود. در نتیجه جنبش راهبردی جدیدی به نام مدیریت سبز برای حفاظت از جنبه های محیطی شکل داده شد. تحقیقات موجود بر پذیرش شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان هدف اصلی یک سازمان تاکید دارند. تغییر محیط بازار همه مدیران را ملزم به اتخاذ یک استراتژی سبز برای حفظ رقابت می کند. در طول سالها، تغییری در اهداف سازمانی از سودآوری صرف به نیاز به تحقق اهداف محیطی و اجتماعی صورت گرفته است. برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی مدیریت منابع انسانی سبز، تغییر نگرش عمومی ضروری است و نیاز به محیط زیست پایدار مسئولیت جمعی همه کارکنان در هر سازمانی است. نیاز به آموزش و حمایت از محیط سبز در سازمان وجود دارد. و کارکنان باید به دانش لازم در مورد چگونگی نگهداری و حفظ یک محیط مساعد عاری از آلودگی مجهز باشند. (جهان و همکاران، ۲۰۲۰).

دیلی و هوانگ (۲۰۰۱) توصیه می کنند که سازمان اساساً نیاز به تعادل در رشد صنعتی و حصول اطمینان از محیط زندگی خود دارد؛ بنابراین جنبه هایی از مدیریت سبز که در نهایت به نفع سازمان است با تلفیق "سبزبودن و رقابتی بودن" ظهور کرده است. (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

از سوی دیگر تحقق اهداف توسعه پایدار با نهادینه نمودن نگاه خردمندان و پایدار به فعالیت ها در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی از جمله توجه به پایداری برنامه ریزی در بخش محیط زیست و مصرف بهینه منابع و حفاظت محیط زیست واقعیت می یابد. ایجاد بسترهای مناسب جهت ارتقای بهره وری، کیفیت، رقابت پذیری، خلاقیت و نوآوری در مصرف بهینه مواد و بهره مندی از محیط زیست مطلوب در کنار شاخص های رشد اقتصادی و اجتماعی می تواند از طریق استقرار نظام مدیریت سبز در سطح کشور و در نهایت پیاده سازی و اجرای دولت سبز امکان پذیر گردد. (احمدی، ۱۳۹۴).

تعریف مدیریت منابع انسانی سبز:

مدیریت سبز به تصمیماتی که در محدودیت های محیطی با تاکید بر حفاظت از منابع طبیعی در بهبود کیفیت زندگی گرفته می شود، اشاره دارد. هدف مدیریت سبز، نگهداری منابع و بهبود کیفیت محیط فیزیکی و بهبود فرآیند است. در حوزه مباحث مدیریت سبز، **اقدامات مدیریت منابع انسانی**، تحت عنوان **مدیریت منابع انسانی سبز** بوجود آمده است، که بعنوان یک مسیر تحقیقاتی جدید در مطالعات سازمانی بعد از سال ۱۹۹۰ می باشد. (فرخی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز، مهم ترین رکن **مدیریت سبز** است و در سال های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران مدیریت منابع انسانی را به خود معطوف کرده است. مدیریت منابع انسانی سبز را سبزشدن ابعاد کارکردی مدیریت منابع انسانی نظیر شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش تعریف کرده اند؛ به عبارتی، کلیه وظایف، کارکردها و نقش های مدیریت منابع انسانی باید با اهداف و برنامه های سبز همسو شود. در این رابطه، در سال ۲۰۱۱، جیور تعریف جدیدی از مدیریت منابع انسانی سبز ارائه کرد که عبارت است از "سبزشدن اقدامات مدیریت منابع انسانی در خلال ابعاد کاربردی و رقابتی مدیریت منابع انسانی". جیور در این تعریف، مفهوم سبز بودن را علاوه بر ابعاد کاربردی به حوزه نقش های رقابتی مدیریت منابع انسانی تسری داده است. در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی سبز عبارت است از تمام فعالیت های درگیر در زمینه توسعه، اجرا و نگهداری یک نظام که با هدف ساخت کارکنان یک سازمان سبز صورت می گیرد. این نقش مدیریت منابع انسانی از طریق تبدیل کارمندان عادی به کارمندان سبز انجام می گیرد و به سیاست ها، شیوه ها و نظام هایی اشاره دارد که باعث می شود کارمندان سازمان سبز به نفع فرد، جامعه، محیط طبیعی و کسب و کار عمل نمایند.

موفقیت مدیریت منابع انسانی سبز، در گرو بازخوانی مفهوم سبز بودن و انعکاس آن در کلیه فرایندهای منابع انسانی است. به همین دلیل، باید مفهوم سبز بودن در راهبردهای سازمان و به دنبال آن در راهبردهای مدیریت منابع انسانی اعمال شود. برای نیل به هم راستایی اقدامات و راهبردهای سبز منابع انسانی زیر راهبردهای سبز سازمان، نیاز به انسجام و تعامل هم افزای بین زیرنظام های مدیریت منابع انسانی است و هم افزایی با عواملی همچون فرهنگ سبز، مولد و پویا قابل دستیابی است. اشاعه فرهنگ سازمانی سبز، بستر شکل گیری اهداف راهبردی مدیریت منابع انسانی سبز و سپس اهداف راهبردی سازمان است. (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز توسط کرامار (۲۰۱۴) به عنوان "فعالیت های مدیریت منابع انسانی که منجر به بهبود محیط طبیعی می شود" تعریف شده است. علاوه بر این، اوپاتا و آرولراجا (۲۰۱۴) معتقد بودند که مدیریت منابع انسانی سبز شامل تمام فعالیت هایی است که در جهت توسعه، پیاده سازی و حفظ مداوم یک سیستم برای تبدیل سازمان به یک سازمان سبز طراحی شده اند. وظایفی همچون طراحی مشاغل مناسب و تعیین پاداش های مربوط به رفتارهای سبز که به روشن شدن مسئولیت های سبز در محیط های کاری کمک می کند توسط مدیریت منابع انسانی سبز انجام می شود. دانش محیطی تحت تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز قرار می گیرد که آگاهی کارکنان را افزایش می دهد و آنها را نسبت به محیط زیست مسئولیت پذیرتر می کند. عناصر مدیریت منابع انسانی سبز مانند ابزاری برای پیش بینی عملکرد محیطی هستند. بنابراین، سبز کردن یک سازمان بر زنجیره تامین داخلی/خارجی تأثیر می گذارد. تولید کالا، نوآوری، مدیریت مصرف و ائتلاف، فرهنگ سازمانی، اهداف و ارزش ها، طرح های تجاری، استراتژی سازمان و رفتار کارکنان مواردی هستند که باید در نظر گرفته شوند. در چنین سازمانی ارزش های کارکنان با ارزش های سازمان متحد می شوند و هر دو طرف نسبت به محیط زیست مسئولیت پذیرتر می شوند. (سبکرو و همکاران، ۲۰۲۱).

مزایای مدیریت منابع انسانی سبز:

مدیریت منابع انسانی سبز، به معنای استفاده از نیروی انسانی برای ارتقای اقدامات زیست محیطی سازمان و افزایش آگاهی و تعهد کارکنان نسبت به مسائل زیست محیطی است و شامل چهار بعد اصلی آگاهی، اقدامات، فعالیتها و روشهای مدیریت منابع انسانی سبز است. مدیریت منابع انسانی سبز، مسئول ایجاد محیط کاری سبزی است که در آن کارکنان اهمیت اقدامات زیست محیطی را درک کنند. با توجه به اهمیت مقوله و موضوع مدیریت منابع انسانی سبز، سازمانها در حال سبز سازی دستگاههای خود هستند. برای نمونه، سبز سازی سبب ایجاد مشاغل و فرصتهای شغلی جدید شده، فرصتهای بروز نوآوری را فراهم کرده و در نهایت منجر به رفاه و آسایش بیشتر می شود. (آبیانغی اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۷). چند مورد از وظایف مدیریت منابع انسانی که منجر به سبز شدن جو سازمانی می شود عبارتند از: استفاده از ابزارهای الکترونیکی برای انتقال و ذخیره اطلاعات همانند اسکن بجای زیراکس کاغذی (در موارد استخدام، بایگانی و ...). یا انتقال مستندات به صورت الکترونیکی به سازمانهای دیگر، برگزاری دوره های آموزشی در درون سازمان برای نیروها به منظور آموزش نحوه استفاده صحیح از منابع و انرژی، ایجاد و پیاده سازی ارزشهای سبز^۵ در سطح فردی، گروهی و سازمانی. مدیریت منابع انسانی سبز در دستیابی به اهداف وسیعتری از جمله صرفه جویی در هزینه، مسئولیت اجتماعی شرکتها، کسب و مدیریت استعداد و کسب مزیت نسبت به رقابت از اهمیت ویژه ای برخوردار است. طبق گفته های پارول دستوال، **مدیریت منابع انسانی سبز مزایای زیر را نیز دارد:** به حفظ کارمندان کمک می کند و گردش کار را کاهش می دهد، باعث بهبود سازمان یک شرکت در بازار می شود و احتمالاً می تواند فروش را افزایش دهد، باعث افزایش کیفیت خدمات و محصولات در داخل و خارج از کشور می شود، مشارکت ذینفعان را بهبود می بخشد، این امر باعث می شود هزینه های کلی یک شرکت کاهش یابد زیرا در مورد استفاده از انرژی، آب و مواد اولیه کارآمدتر می شود، یک مزیت رقابتی برای سازمانهای صنعتی محسوب می شود، نوآوری را تحریک می کند، زیرا کارکنان ملزم به بهبود سیمای اکولوژیک سازمانهای خود هستند و این باعث پیشرفت بیشتر سازمانها و بهبود کیفیت و افزایش روشها می شود و کمک می کند تا خطرات به طور موثرتری مدیریت شود. به کارگیری نیروی کار سبز با درک بالا به بهبود سیاستهای سازگار با محیط زیست می انجامد، به سازمانها کمک می کند تا به تأثیراتی که در اثر عملکرد سبز خود بر جامعه می گذارند، افتخار کنند. (میقانی، ۱۳۹۹).

سازمان ها با عملکرد زیست محیطی بهتر، ممکن است تصورات کلی جامعه را نسبت به خود بالا ببرد و از این رو موجب جلب توجه کارکنانی با پتانسیل فنی و علمی بالا شوند. شواهد روشنی وجود دارد که در دنیای کسب و کار امروز سازمان هایی که بخش فعال در این زمینه دارند کارمندانی با احساساتی قوی در زمینه ی محیط زیست و پایداری دارند و از لحاظ تعهد و رضایت شغلی در درجه بالایی قرار دارند. به منظور

⁵ Kramar

⁶ Green values

اجرای هریک از برنامه های زیست محیطی چندین واحد یک سازمان نظیر فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و بازاریابی، امور مالی و غیره ... باید همکاری داشته باشند و یک اشتراک مثبت را بین خود به وجود آورند. (فردوسی، ۱۳۹۶).

موفقیت بازار شرکت های معاصر به طور فزاینده ای به تصویرسازی وابسته است. لذا اتخاذ ابتکارات زیست محیطی داوطلبانه، اجرای مدیریت منابع انسانی سبز، ترویج فرهنگ سازمانی سبز و تحریک رفتار کارکنان محیط گرا، به جای انطباق صرف با مقررات قانونی الزام آور در مورد حفاظت از محیط زیست، در حال تبدیل شدن به ابزاری برای کسب مزیت رقابتی است. افزایش آگاهی زیست محیطی و تأثیر گروه های ذینفع مختلف از اهمیت اولیه ای برخوردار است. مصرف کنندگان به دنبال محصولات زیست محیطی هستند، چرا که شرکای تجاری به گواهی های زیست محیطی توجه می کنند. سازمان هایی که به دنبال حفظ سهم بازار خود هستند، مجبور به اتخاذ یک جهت گیری سازگار با محیط زیست هستند. در نتیجه چنین رویکردی، سازمان ها به تدریج در حال توسعه فلسفه جدیدی از مدیریت هستند، مدیریت منابع انسانی سبز، بخشی از مدیریت سبز را در کنار عملیات سبزی، حسابداری و مالی سبز، خرده فروشی سبز و بازاریابی سبز را تشکیل می دهد که هزینه های حفاظت از محیط زیست دیگر نه تنها به عنوان هزینه، بلکه به عنوان سرمایه گذاری در توسعه یک سازمان دیده می شود. (بامبیک و مارسینیک کلاسکا، ۲۰۲۱).

ابعاد و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز:

مدیریت منابع انسانی سبز در برگیرنده ی دو حوزه ی اصلی است: **اقدامات منابع انسانی سبز و حفاظت از سرمایه ی انسانی**. اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز همه ی برنامه ها، فرایندها، و تکنیک های حقیقی منابع انسانی است که در سازمان یا شرکت اجرا می شود. به طور کلی، اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، برنامه ها و فرایندها و تکنیک هایی است که به منظور کاهش آثار منفی زیست محیطی یا تقویت آثار مثبت زیست محیطی سازمان ها انجام می شود. هدف نهایی اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز بهبود عملکرد پایدار زیست محیطی است. (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱).

برای کسب اهداف زیست محیطی باید مسائل زیست محیطی در سیاست های مختلف مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و استخدام، آموزش، برنامه ریزی، طراحی شغل، ارزیابی عملکرد و پاداش تعریف و اجرایی شود. جدول (۱)، ابعاد و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز را که در پژوهش های پیشین توسط پژوهشگران این حوزه مورد بررسی قرار گرفتند، نشان می دهد. (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی سبز به عنوان ابزاری قوی که نقش عوامل انسانی را به عهده دارد، می تواند به سازمان ها برای انجام مسئولیت های اجتماعی خویش در راستای حفظ محیط زیست کمک شایانی نماید. (سیدی زاده، ۱۴۰۱).

جدول ۱- ابعاد و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز، منبع: (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹)

ردیف	ابعاد مدیریت منابع انسانی سبز	اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز
۱	انتخاب سبز	- توجه به علایق زیست محیطی داوطلبان - طرح سؤال های زیست محیطی در فرآیند مصاحبه - انتخاب متقاضیانی که فعالیت های زیست محیطی داشته اند. - انتخاب افراد آگاه از مسائل زیست محیطی
۲	استخدام سبز	- طرح معیارهای زیست محیطی در آگهی های استخدامی - انتقال دغدغه های زیست محیطی در فعالیت های استخدامی - انعکاس راهبردهای زیست محیطی در سیاست های استخدامی - بیان ارزش های زیست محیطی در آگهی های استخدامی
۳	برنامه ریزی منابع انسانی سبز	- پیش بینی تعداد و نوع نیروی انسانی برای پیاده سازی اقدامات زیست محیطی - مشارکت در تصمیمات راهبردی زیست محیطی
۴	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز	- طرح وظایف و مسئولیت های زیست محیطی در هر شغل - اضافه کردن الزامات زیست محیطی در شرح شغل

	- به کارگیری تیم های چند وظیفه ای به منظور مدیریت زیست محیطی - طرح شایستگی های زیست محیطی در مشخصات شغل - طراحی و استقرار مشاغل جدید با تمرکز بر جنبه های زیست محیطی	
۵	- استقرار نظام مدیریت زیست محیطی و ممیزی زیست محیطی - اهداف زیست محیطی با نظام ارزیابی سازمان - طرح معیارهای سبز در ارزیابی عملکرد کارکنان - ایجاد استانداردهای زیست محیطی در سطح سازمان - ارائه بازخوردهای دوره ای به کارکنان برای دست یابی به اهداف زیست محیطی	ارزیابی عملکرد سبز
۶	- بررسی و تعیین نیازهای آموزشی در مسائل زیست محیطی - فراهم کردن شرایط آموزش کارکنان در مسائل زیست محیطی - ایجاد برنامه آموزشی نظام مند برای تأمین مهارت زیست محیطی کارکنان - انجام گردش شغلی برای آموزش مدیران سبز	آموزش نیروی انسانی سبز
۷	- تعریف پاداش به عملکردهای زیست محیطی کارکنان - ارائه پاداش مادی و معنوی به عملکرد زیست محیطی کارکنان - تعریف پاداش برای کسب مهارت های سبز - تعریف مشوق هایی برای اقدامات زیست محیطی مانند بازیافت	مدیریت پاداش سبز
۸	- اعمال مجازات برای نقض مدیریت زیست محیطی - اعمال تنبیه برای عدم دستیابی به اهداف زیست محیطی - تدوین و انتشار قوانین زیست محیطی - پیاده سازی مدیریت انضباطی در فعالیتهای زیست محیطی	مدیریت انضباط سبز
۹	- ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش بیمارهای شغلی - ایجاد اقدامات زیست محیطی برای کاهش خطرات محیط کاری - ایجاد اطمینان در ایمنی محیط کاری سبز - تدوین و پیاده سازی راهبردهایی برای حفظ محیط کاری مساعد	مدیریت ایمنی و بهداشت سبز

تبیین مفهوم شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز از طریق دیدگاه های نظری:

- ✓ **نظریه توانایی، انگیزه و فرصت (A-M-O):** براساس نظریه A-M-O، زمانی که سازمان قادر به ارائه قابلیت ها، انگیزه ها و فرصت ها باشد، یک کارمند بیشتر به وظایف و اهداف سازمان متعهد می شود.
۱. **قابلیتها:** این مورد با سرمایه مالی، اقتصادی، آموزشی، فیزیکی یا اجتماعی کارمند مرتبط است چراکه همه اینها برای انجام کارآمد امور ضروری هستند.
 ۲. **انگیزه:** کارکنان را می توان از طریق پاداش، مشوق ها، ارزیابی عملکرد، شناخت کارایی، مسئولیت بالاتر با دستمزد بالاتر، رهبری تحول آفرین و امنیت شغلی برانگیخت.
 ۳. **فرصت:** فرصت ها را می توان از طریق حلقه های کیفی، کار تیمی برای حل مشکل، فرآیند تصمیم گیری، ارتباط مؤثر و اشتراک گذاری اطلاعات، محیط کاری مطلوب، انعطاف پذیری کاری و مشاوره و غیره برای کارکنان فراهم کرد.
- اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز به طور قابل توجهی بر پایداری محیطی از طریق بهبود توانایی سبز کارکنان (A) تأثیر می گذارد و این مستلزم جلب، انتخاب و ارائه آموزش و توسعه برای پرسنل سازمان است. علاوه بر این، از انگیزه پرسنل سبز (M) نیز تشکیل شده است و این شامل ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق رویکرد قابلیت های سبز و ایجاد فرصت ها (O) برای این پرسنل است تا بتوانند در طرح های سبز سازمان شرکت کنند.

✓ **تئوری سهامداران:**

این تئوری بیان می کند که یک سازمان به صورت مجزا یا تنها با مشارکت سهامداران خود عمل نمی کند، زیرا موفقیت هر سازمان در نتیجه ی مشارکت بین سازمان و سهامداران آن است که شامل کارکنان، پیمانکاران، مشتریان و ... محیط محلی و جوامعی که سازمان از آن ها فعالیت می کند و .. می باشد. مشاهده شده که سهامداران برای دستیابی سازمانها به توسعه و عملکرد از طریق منابع موجود مهم هستند، زیرا می توانند بر

فعالیت‌های سازمان‌ها تأثیر بگذارند. به همین ترتیب، چندین حقایق عملی مربوط به اینکه چگونه سهامداران می‌توانند بر سازمان‌ها برای اجرای شیوه‌های سبز مانند شیوه‌های لجستیک سبز تأثیر بگذارند، وجود دارد. سهامداران توانایی تأثیرگذاری بر سازمانها برای اجرای شیوه‌های زیست محیطی که منجر به عملکرد زیست محیطی می‌شود را دارند. سازمان‌هایی که به فشارهای سهامداران پاسخ می‌دهند، به احتمال زیاد مکانیسم‌های مرتبط با محیط‌زیست را که به عنوان منابع داخلی تلقی می‌شوند، توسعه می‌دهند تا دسترسی خود را به ساختارهای خارجی تشدید کنند که به عنوان همکاری برای کسب منابع، مهارت‌ها و اطلاعات بیشتر در مورد مسائل مربوط به حفظ تلقی می‌شوند. سهامداران این نفوذ را دارند که رهبری یک سازمان را برای اتخاذ فعالیت‌های مرتبط با محیط زیست از طریق سیاست‌های مدیریت منابع انسانی خود تحت فشار قرار دهند تا به پایداری محیطی کمک کنند، که در اینجا به عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز نامیده می‌شود. بنابراین، سازمانی که فشارهای سهامداران خود را برای اتخاذ شیوه‌های مدیریت زیست‌محیطی تشخیص می‌دهد، به بهترین وجه از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز استفاده می‌کند، زیرا این شیوه‌ها تأثیر مثبتی بر عملکرد زیست‌محیطی و پایداری اقتصادی سازمان دارند. (اوسالاس؛ ۲۰۲۲).

۸- نتیجه گیری:

در پاسخ به نگرانی‌های زیست محیطی ناشی از آلودگی‌های محیط زیست، تغییرات آب و هوایی، کاهش منابع و ... مسئولیت زیست محیطی شهروندان، دولت و کسب و کارها بسیار بااهمیت شده است تا آنجا که حتی برای تغییر مواردی همچون فرهنگ، ارزشها، استراتژی‌ها و رفتار سازمانی برنامه ریزی شده است. مدیریت سبز به تمامی تصمیماتی که با هدف حفاظت از محیط زیست و بهینه سازی کاربرد منابع در فرآیندها اتخاذ شود گفته می‌شود. یک مسیر تحقیقاتی نوین نیز بعد از سال ۱۹۹۰ در حوزه ی مدیریت سازمانها با تأکید بر مدیریت زیست محیطی شکل گرفته است که یک بخش و البته مهم ترین بخش مدیریت سبز می باشد. مدیریت منابع انسانی سبز، سبزی سازی تمامی ابعاد مدیریت منابع انسانی شامل شرح و تجزیه و تحلیل شغل، استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و تشویق و پاداش می باشد تا کلیه ی وظایف و نقش های مدیریت منابع انسانی را با برنامه های سبز و در حمایت از محیط زیست، مدیریت مصرف، افزایش تعهد افراد در این زمینه و ارتقای اقدامات زیست محیطی همسو کند. افراد فعال در یک سازمان به کارمندانی سبز تبدیل می شوند که به شیوه هایی عمل می کنند که هم به نفع خود و هم به نفع جامعه و هم محیط طبیعی و هم سازمان باشد. به بیانی مسئولیت پذیری آنها افزایش یافته و ارزشهای آنان با ارزش های سازمان یکی می شود. بسیاری امور مانند استفاده از ابزار الکترونیکی به جای کاغذ، انتقال فایلها، برگزاری کلاسها و دوره ها جهت آشنایی افراد با ارزشهای سبز از جمله مواردی هستند که منجر به سبز شدن جو سازمانی می شود. عملکرد زیست محیطی مفید در یک سازمان بر تصویرسازی مناسب سازمانی اثر داشته و باعث جذب افرادی با مهارتهای بالاتر و متعهدتر به سازمان می شود. مدیریت منابع انسانی سبز به حفظ افراد کمک می کند، حسن شهرت سازمانی به همراه دارد و نوآوری را بالا برده و کارکنان را به ایده های نوآورانه در زمینه ی دانش سبز مجهز می سازد. همچنین کاهش هزینه ها و مشارکت کاری افراد را بالاتر می برد چرا که نیروی کار سبز یک سازمان به بهبود سیاستهای سازگار با محیط زیست و نهایتا به عملکرد سبز موثر و کارا منجر می- شود. ابعاد و اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز شامل انتخاب سبز، استخدام سبز، برنامه ریزی منابع انسانی سبز، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل سبز، ارزیابی عملکرد سبز، آموزش نیروی انسانی سبز، مدیریت پاداش سبز، مدیریت انضباط سبز و مدیریت ایمنی و بهداشت سبز است. در تبیین مفهوم شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز دو دیدگاه A-M-O و تئوری سهامداران به خوبی توصیف گر این شیوه ها می باشند. براساس نظریه A-M-O، زمانی که سازمان قادر به ارائه قابلیت ها، انگیزه ها و فرصت ها باشد، یک کارمند بیشتر به وظایف و اهداف سازمان متعهد می شود. براساس نظریه ی سهامداران نیز سازمانی که فشارهای سهامداران خود را برای اتخاذ شیوه‌های مدیریت زیست‌محیطی تشخیص می‌دهد، به بهترین وجه از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز استفاده می‌کند، زیرا این شیوه‌ها تأثیر مثبتی بر عملکرد زیست‌محیطی و پایداری اقتصادی سازمان دارند.

منابع:

- ۱- آبیای اصفهانی، س و همکاران. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی سبز؛ الگویی برای پایداری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان شمالی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ۵، شماره ۲، صص ۳۲۸-۳۰۹.
- ۲- احمدی، ا. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت سبز در توسعه پایدار و کارایی ادارات و نهادهای دولتی و نقش دیوان محاسبات کشور در نظارت آن. کنفرانس جهانی افق های نوین در علوم انسانی، آینده پژوهی و توانمند سازی.

- ۳- توکلی، ع و همکاران.(۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام های مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال ۱۰، شماره ۱، پیاپی ۳۱، صص ۱۰۳-۷۷.
- ۴- خسروی پور، ا.(۱۴۰۱). تاثیر تحول دیجیتال بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی. سومین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، حقوق، مطالعات اجتماعی و روانشناسی، دبی، امارات متحده عربی، ۲۸ شهریور.
- ۵- دوزنده کاکرودی، م.(۱۴۰۰). تدوین مدل مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد بولانوس (مطالعه موردی: شرکت پگاه گیلان). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۵، شماره ۶۴، صص ۳۵-۲۲.
- ۶- رضایی، ب و همکاران.(۱۳۹۹). ارائه الگویی به منظور شناسایی ابعاد و اقدامات مؤثر در پیاده سازی مدیریت منابع انسانی سبز. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ۸، شماره ۱، بهار ۱۳۹۹.
- ۷- سپهوند، ر و همکاران.(۱۴۰۱). اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز با نقش میانجی فرهنگ سازمانی سبز(مورد مطالعه: مدیران و کارشناسان شرکت های کوچک فرآوری ضایعات). مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۰، شماره ۱، صص ۱۰۰-۷۱.
- ۸- سیدی زاده، ث.(۱۴۰۱). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مدیریت تامین سبز با میانجیگری مقاومت کارکنان به تغییر(مورد مطالعه: کارخانه ها و کارگاههای فعال کهکیلویه و بویراحمد). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۶، شماره ۸۴، صص ۱۳۳۰-۱۳۲۲.
- ۹- فرخی، م و همکاران.(۱۳۹۹). تاثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر مشروعیت اجتماعی، با نقش میانجی مسئولیت اجتماعی(مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان). نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال ۱۹، شماره ۶۴.
- ۱۰- فردوسی، م.(۱۳۹۶). رتبه بندی استراتژی های مدیریت منابع انسانی سبز در ارتقاء کیفیت کاری طرح اقماری پارس جنوبی(مطالعات موردی : گروه مهندسی و ساختمان صنایع نفت OIEC). دومین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مهندسی سازه و مدیریت ساخت، دانشگاه صنعتی شریف، اسفندماه ۱۳۹۶.
- ۱۱- میقانی، ن.(۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی در هزار سوم. دوماهنامه علمی-تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال ۵، شماره ۷، پیاپی ۲۷، جلد یک، صص ۵۸-۴۹.

- 12- Bombiak, E & Marciniuk-Kluska, A.(2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. Sustainability 2018, 10, 1739; doi:10.3390/su10061739.
- 13- Jehan, Y et al.(2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. International Journal of Human Capital in Urban Management, 5(2): 153-164, Spring 2020.
- 14- Osolase, E.(2022). Explaining the Concept of Green Human Resource Management Practices through Theoretical Perspectives: A-M-O and Stakeholder Theories. Universiti Putra Malaysia.
- 15- Sabokro, M et al.(2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. Journal of Cleaner Production, Vol 313, 1 Sep 2021, 127963.
- 16- Sharma, C et al.(2022). Recent trends of green human resource management: Text mining and network analysis. Environmental Science and Pollution Research, <https://doi.org/10.1007/s11356-022-21471-9>.
- 17- Tsymbaliuk, S et al.(2021). Green human resource management policies and practices in Ukraine. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 915 (2021) 012010, doi:10.1088/1755-1315/915/1/012010.