

## حضور سبز در کسب و کار<sup>۱</sup> (قسمت اول)

ترجمه: مهندس احمد فنایی پور

با پر رنگ شدن تاثیر کسب و کار بر محیط زیست و مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها، مدیریت منابع انسانی نقش استراتژیک سازنده‌ای در ارائه، اجرا و نهادینه شدن راهکارهای توسعه کسب و کارهای سازگار با محیط زیست یا همان کسب و کارهای سبز بر عهده دارد. آگاهی از ساده‌ترین راهکارهای موثر، دقت در فرهنگ‌سازی و آمادگی برای پیاده‌سازی و توسعه آنها از جمله مواردی است که در متن زیر به آن پرداخته شده است.



برنامه‌های زیست‌محیطی سرمایه‌گذاری‌های بیشتری صورت خواهد گرفت.

هرچند متخصصان منابع انسانی از توانمندی‌ها و موقعیت شغلی‌شان برای نفوذ در کارکنان به‌منظور ترویج و ارتقای استراتژی‌های سبز استفاده نمی‌کنند، اما مدیران اجرایی در پژوهش مذکور اظهار داشتند استراتژی‌های زیست‌محیطی، افراد مستعد را جذب و نگهداری می‌کند. نیمی از این مدیران گفتند که عملیات اجرایی باید در راستای چنین استراتژی‌هایی باشد.

آقای اندی ساویتس، مشاور و مجری استراتژی‌های کسب و کار پایدار در بوستون، فقدان رهبری منابع انسانی را در اجرای ابتکارات سبز در میان مدیرانی که به آنان مشاوره می‌دهد، مشاهده می‌کند. او هنگام ملاقات با مدیران اجرایی با اعتراض می‌گوید: «من تنها کسی هستم که باید سخن بگویم. پس مسئول منابع انسانی شرکت کجاست؟ حتی اگر آنان در جلسه نیز حضور داشته باشند، مشارکت کمی دارند زیرا نمی‌دانند چه کاری باید توسط ایشان انجام شود.»

در صورتی که مسئولان منابع انسانی کارهای زیادی برای "سبز کردن" کسب و کار و کارکنان دارند، اما این استراتژی‌ها صرفاً عملیاتی نیست، بسیاری از آنها مربوط به آموزش کارکنان است که آنان را با ایده‌ها و نوآوری‌های این مقوله مرتبط می‌کنند و رعایت موازین محیط زیست را باعث شأن و اعتبار اشتغال در شرکت و جذب و نگهداری افراد مستعد تلقی می‌کنند.

### سبز کردن منابع انسانی

انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM<sup>۲</sup>) در مطالعه مقدماتی که در سال ۲۰۰۷ تحت عنوان "مسئولیت اجتماعی شرکت" انجام داد، به این نتیجه رسید که فقط ۳۴ درصد پاسخ‌دهندگان در این مطالعه که از مسئولان منابع انسانی

حدود دو سال پیش با وجود اینکه از کارکنان شرکت Clif Bar & company<sup>۳</sup> خواسته شده بود که در یک روز کاری خاص با دو چرخه به محل کار خود بیایند، تنها سه نفر این کار را انجام دادند.

این بی‌علاقگی نسبت به این ابتکار سبز باعث تعجب همکاران قسمت منابع انسانی شرکت شد. این موضوع را خانم جنیفر فری تاس، مدیر منابع انسانی شرکت به‌خاطر می‌آورد و می‌گوید: «اینجا یک شرکت تهیه غذا و تولید نوشابه طبیعی با کارکنانی فعال و آگاه در مقوله محیط زیست در کشور است و ما نمی‌توانیم کارکنان شرکت را یک روز با دوچرخه‌هایشان به محل کار بیاوریم.»

با درک این مطلب، خانم فری تاس مراتب قدردانی خود را نسبت به این عمل هشداردهنده و جسورانه کارکنان ابراز داشته و می‌گوید: «این اقدام کارکنان به ما نیروی تازه‌ای داد تا در مورد سبز کردن جدی‌تر باشیم.»

شرکت Clif Bar در میان بسیاری از شرکت‌ها نسبت به موضوع سبز کردن جدی و فعال است. جنبش پایداری سبز شرکت، قدرت بیشتری پیدا کرده و به‌نظر می‌رسد مقبولیت بیشتری به‌دست آورده است. بسیاری از مدیران اجرایی می‌گویند پایداری سبز می‌تواند تاثیر مثبتی بر کسب و کار آنها داشته باشد و کمک کند تا به اهداف استراتژیک برسند. بر اساس تحقیق انجام شده در سال ۲۰۰۷ توسط شرکت خدمات حسابداری Grant Thornton LLP که مقر آن در شیکاگو است، بیش از ۵۰۰ نفر از مدیران اجرایی اذعان داشتند که "پایداری سبز" یعنی توانایی یک شرکت در کسب سود بدون قربانی کردن منابع طبیعی مردم آن شهر، کشور و کره زمین، طبق تحقیق مذکور بیشترین مزایای مربوط به اجرای برنامه‌های پایداری سبز عبارتند از ارتقای نظر عموم مردم، بهبود روابط با مشتری و جذب و نگهداری کارکنان مستعد. ۷۷ درصد از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش پیش‌بینی می‌کنند که در



بودند، تاثیر کسب‌وکار بر محیط زیست را کنترل و نظارت می‌کنند و فقط ۲۷ درصد آنان با شرکت‌های تولیدکننده و تامین‌کننده سازگار با محیط زیست مشارکت و همکاری می‌کنند.

با این تفاسیر واضح است که فضای زیادی برای متخصصان منابع انسانی جهت رشد و ارتقای استراتژی‌های سبز وجود دارد. هنگامی که مدیران عملیات اجرایی مسئولیت استقرار، نظارت و کنترل راه‌حل‌های سبز را بر عهده می‌گیرند، مسئولان منابع انسانی می‌توانند در میزان مشارکت کارکنان در حفظ محیط زیست تاثیرگذار باشند.

آقای ساویتس توصیه می‌کند: «متخصصان منابع انسانی برای شروع می‌توانند به مستندات سازمان The Global Reporting Initiative in Amsterdam که معمولاً چارچوب گزارش‌های مورد قبول همکاری در زمینه پایداری سبز را تهیه می‌کند، مراجعه کنند.» چارچوب مذکور متشکل از ۷۹ شاخص برای سنجش عملکرد در زمینه زیست‌محیطی، اجتماعی و کسب‌وکار است. بنا به گفته آقای ساویتس، مسئولیت انجام ۲۴ شاخص از این ۷۹ شاخص با مسئولان منابع انسانی است.

۲۴ شاخص مذکور که در حوزه وظایف منابع انسانی است در ادامه به صورت مطلبی مستقل تحت همین عنوان آمده است.

کارکنان اغلب با ایده‌هایی در مورد حفظ منابع طبیعی مواجه می‌شوند. آنان با فرایندهای کسب‌وکار آشنا هستند. کسب‌معلومات در این زمینه آنان را سبزتر و به شدت علاقه‌مند می‌کند تا از راه‌حل‌های سبز استفاده کنند. آقای ساویتس با اصرار می‌گوید: مصادیق این علاقه‌مندی شدید به حفظ محیط زیست را در جهان یافته و در شرکت خود جاری کنید. متخصصان منابع انسانی می‌توانند سیستم تشویق و پاداش را به اجرا گذارند تا کارکنان از راه‌حل‌های سبز در محیط کار استفاده کنند و شرکت‌ها باید سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط را اجرا نمایند زیرا اگر ابتکارات سبز به صورت رسمی در شرکت اعمال نشود، فراموش می‌شود. براساس تحقیق انجام شده توسط موسسه GreenWorkplace که ۴۲۹ نفر از مسئولان منابع انسانی در آن مشارکت داشتند و انجمن مدیریت منابع انسانی آن را در ژانویه ۲۰۰۸ منتشر کرد، اعلام شده که فقط ۲۲ درصد مسئولان منابع انسانی می‌گویند که سازمان‌شان دارای خط‌مشی رسمی نسبت بهایفای مسئولیت خود در قبال مسائل زیست‌محیطی هستند، در حالیکه ۲۸ درصد خط‌مشی غیررسمی دارند.

آقای تونی فراست، مشاور مدیر ارشد اجرایی شرکت Siroco به مسئولان منابع انسانی شرکت‌ها توصیه می‌کند که با مشارکت در اجرای برنامه‌های زیست‌محیطی سازمان خود این همکاری را آغاز و تاثیرات اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی آن را بررسی کنید. وی همچنین پیشنهاد می‌کند از گزارش‌های بسیاری از سازمان‌ها در زمینه پایداری سبز که به صورت آنلاین منتشر می‌شود برای الگوبرداری و اینکه چگونه رقبا کسب‌وکار خود را سبز می‌کنند، استفاده نمایند.

مسئولیت متخصصان منابع انسانی در قبال موارد زیست‌محیطی به این معناست که کارکنان را تشویق کنند

در محل کار با محیط زیست سازگارتر شوند که این امر را می‌توان با آموزش چگونگی کاهش مصرف انرژی و استفاده موثر از انرژی انجام داد.

آقای ساویتس می‌گوید: «این شروع خوبی است و باعث تغییر رفتار کارکنان می‌شود.»

### مزایای سبز کردن

پس از همکاری ضعیف کارکنان شرکت Clif Bar برای آمدن با دوچرخه به محل کار در آن روز خاص، گروه منابع انسانی این شرکت درصد یافتن راه‌هایی برای تشویق کارکنان به منظور سبز کردن وسیله نقلیه رفت‌وآمد آنان به محل کار برآمد.

راه‌حل، تدوین و اجرای یک برنامه رسمی بود که کارکنان را تشویق می‌کرد که رفتارشان را تغییر دهند. خانم فری تاس می‌گوید: «ما این کار را با ایجاد انگیزه‌هایی برای کارکنان به منظور استفاده از وسیله نقلیه دلخواه برای آمدن و رفتن به محل کار انجام دادیم و اگر آنان به هر دلیل نمی‌توانستند این کار را بکنند، به آنان کمک کردیم تا وسیله نقلیه دوگانه‌سوز بخرند.»

شرکت Clif Bar برنامه «رفت‌وآمد سالم» خود را طی مراسمی شروع کرد و موفقیت خود را در این زمینه در نوامبر سال ۲۰۰۶ اعلام کرد. امروزه ۷۵ نفر از کارکنان شرکت در این برنامه شرکت کرده‌اند و ۳۴ نفر اتومبیل‌های دوگانه‌سوز خریدند.

مزایای برنامه‌های سبز شرکت Clif Bar به کارکنان شامل کمک در سبز کردن رفت و آمدشان، خانه‌هایشان و محل کارشان است چند مثال برای هر یک از موارد مذکور عبارتند از:

- پرداخت مبلغ ۵۰۰۰ دلار وام برای خرید اتومبیل دوگانه‌سوز مناسب با اقساط سالانه هزار دلار. این شرکت همچنین برای کارکنانی که که روزهایی را پیاده و یا با دوچرخه و یا با وسایل نقلیه عمومی سر کار می‌آیند و یا چند نفر از یک اتومبیل برای رفت‌وآمد به محل کار استفاده می‌کنند، پاداش‌های مناسبی را در نظر گرفته است. از جمله پاداش‌هایی که کارکنان دریافت می‌کردند عبارت بود از محصولات شرکت، کارت‌های هدیه برای دریافت غذا و قهوه و یا بلیط استفاده از وسایل نقلیه عمومی. برای دو برابر کردن نشاط سبز کارکنان، آنان می‌توانند از کارت‌های هدیه خود برای خرید کاتالوگ‌های سازمان‌های مختلفی که این پول‌ها را در راه تحقیقات مربوط به انرژی‌های تجدیدپذیر، فناوری ارتقای کارایی این‌گونه انرژی‌ها و احیای جنگل‌ها و مانند آن سرمایه‌گذاری می‌کنند، استفاده کنند. اخیراً شرکت Clif Bar نوعی دوچرخه خاص را برای رفت‌وآمد به محل کار معرفی کرده است و تا ۵۰۰۰ دلار به کارکنانی می‌پردازد که این نوع دوچرخه را بخرند و یا دوچرخه‌های موجودشان را به روز کنند تا بتوانند مانند این دوچرخه خاص، برای رفت‌وآمد راحت‌تر به محل کار استفاده کنند. دولت فدرال و برخی از دولت‌های ایالتی، معافیت‌های مالیاتی برای اجرای برنامه‌های مربوط به حمل‌ونقل سازگار با محیط زیست در نظر گرفته‌اند.

- طبق برنامه انگیزشی مربوط به سبز کردن محیط خانه، به هر یک از کارکنان سالانه حداکثر تا مبلغ ۱۰۰۰ دلار

هنگامی که مدیران عملیات اجرایی مسئولیت استقرار، نظارت و کنترل راه‌حل‌های سبز را بر عهده می‌گیرند، مسئولان منابع انسانی می‌توانند در میزان مشارکت کارکنان در حفظ محیط زیست تاثیرگذار باشند

با هوشی هستند». آنان بررسی می‌کنند که شرکت مدعی حفظ محیط زیست به این موضوع متعهد است یا خیر. یک شرکت کوچک اما در حال توسعه در زمینه انرژی در ایالت بوستون، از یک استراتژی سبز برای جذب و نگهداری استعدادها برتر استفاده می‌کند. این شرکت در سال ۲۰۰۴ تأسیس شد. شرکت مذکور که EnerNOC نام دارد، از نوعی فناوری استفاده می‌کند که باعث کارآمدتر شدن انرژی و سبب کاهش نیاز به ساخت نیروگاه‌های بیشتر می‌شود. شرکت مذکور در ۱۰ ایالت فعالیت دارد و در سال ۲۰۰۷ دارای ۲۵۰ نفر کارمند بود، این شرکت قرار است در سال ۲۰۰۸ طی برنامه‌های نیروی کار خود را ۴۰ درصد افزایش دهد.

این برنامه بلند پروازانه شرکت بر اعتبار اشتغال سبز آن متکی است. آقای داوید ساموئلس، معاون ارشد مدیرعامل در امور منابع انسانی شرکت می‌گوید: «تقریباً ۵۰ درصد کارکنان از طریق مراجعه به استخدام شرکت درمی‌آیند، نرخ حفظ و نگهداری کارکنان در شرکت ما، بالای ۹۰ درصد است و میزان کناره‌گیری داوطلبانه رقم بسیار کمی است. کارکنان به کار کردن در اینجا علاقه دارند و خودشان را انقلابیونی می‌دانند که محیط زیست را حفظ و مصرف انرژی را تغییر می‌دهند.»

### ایجاد اعتبار اشتغال سبز

خانم دزوریل می‌گوید هر شرکتی در هر صنعتی می‌تواند یک اعتبار اشتغال سبز ایجاد کند و منافعی مثل شرکت EnerNOC به دست آورد. او می‌گوید: «یک خطمشی بازاریابی برای شرکت تدوین و از طریق آن با متقاضیان توانمند و داوطلب استخدام در شرکت ارتباط قرار کنید و درباره شرکت با آنها گفت‌وگو نمایید. بفهمید چه چیزی شرکت شما را در رقابت با دیگران متمایز می‌کند، برای این امر طرز تلقی کارکنان را بررسی کرده و با آنان مصاحبه کنید تا بفهمید چرا کارکنان در شرکت کار می‌کنند و می‌خواهند به این کار ادامه دهند. ارزش‌های سازمان را از یک منظر سبز مورد بررسی قرار دهید و از بعد زیست‌محیطی عواملی را که باعث تمایز شرکت شده است، تشخیص دهید.»

آقای جانانان آدلمان، مدیر منابع انسانی شرکت خدمات مشاور «Xcel انرژی» که در زمینه برق و گاز طبیعی فعالیت می‌کند، می‌گوید: «شرکت ما در حال ایجاد یک اعتبار اشتغال زیست محیطی است و همکاری با محیط زیست همواره بخشی از استراتژی شرکت ما بوده است و در حال حاضر این موضوع خیلی بیشتر با فرهنگ شرکت ما در هم تنیده شده است.»

آقای آدلمان می‌افزاید: «کارکنان از توسعه چشم‌انداز سبز و تبدیل آن به یک اعتبار دفاع می‌کنند.» با بررسی به‌عمل آمده از ۱۴۰ نفر کارکنان شرکت مشخص شد آنان علاقه دارند در این زمینه مشارکت کنند و تاخیر در پرداختن به این موضوع را جایز نمی‌دانند. مانند بسیاری از شرکت‌ها، شرکت Xcel Energy باید افراد جوان و علاقه‌مند به این موضوع را جایگزین کارکنان مسن و در حال بازنشسته کند. مسئولان شرکت از کارکنان شنیده‌اند که می‌خواهند بخشی از جنبش زیست‌محیطی باشند. آقای آدلمان می‌گوید: «یکی از کارکنانی که خود را زود بازنشسته



برای عایق‌کاری بیشتر، خرید آبگرمکن خورشیدی، تعویض پنجره‌ها و یا خرید لوازم خانگی که با انرژی خورشیدی کار می‌کنند، پرداخت می‌شود.

به‌منظور حفظ و تداوم تعهد شرکت به حفظ محیط زیست، شرکت Clif Bar به کسانی که به تازگی به استخدام درآمده‌اند، جزواتی می‌دهد که حاوی جهت‌گیری‌های این شرکت به پایداری سبز و شیوه‌های تغییر دادن تأثیرات آنها بر محیط زیست است.

### سبز کردن باعث جذابیت اشتغال می‌شود

محیط‌های کاری سازگار با محیط زیست در جذب و نگهداری کارکنان موفق‌ترینند. طبق تحقیقی که در سال ۲۰۰۷ توسط موسسه TANDBERG تحت عنوان «رفتار زیست‌محیطی و تأثیر آن بر اعتبار شرکت» انجام شد و حدود ۱۷۰۰۰ نفر از ۱۵ کشور جهان در آن مشارکت داشتند، ۸۱ درصد از پاسخ‌دهندگان آمریکایی گفتند که ترجیح می‌دهند در شرکتی کار کنند که نسبت به حفظ محیط زیست، خود را مسئول می‌داند و در پای‌بندی به این تعهد شهرت دارد.

این تمایل بیشتر از سوی متخصصان جوان اعلام شده است. همه‌پرسی انجام شده در نوامبر سال ۲۰۰۷ که با عنوان «استخدام سبز» و توسط سایت کاربایی دانشجویان به آدرس [Monster TRAK.com](http://MonsterTRAK.com) برگزار شد، حاکی است ۹۲ درصد متقاضیان استخدام علاقه‌مند هستند برای شرکتی که فعالیت آن سازگار با محیط زیست است، کار کنند و ۸۰ درصد متخصصان جوان علاقه‌مندند شغلی داشته باشند که تأثیر مثبتی بر محیط زیست داشته باشد.

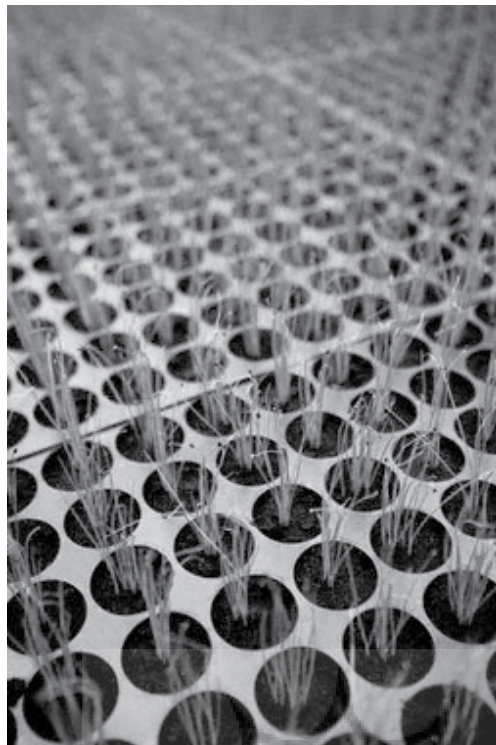
گرلانید هرمان، مدیرعامل شرکت خدمات مشاوره مدیریت منابع انسانی گروه هرمان واقع در اونتاریو کانادا، اخطار می‌دهد که برای جذب متقاضیان استخدام به آنان «وعده‌های توخالی» مبنی بر رعایت موازین زیست‌محیطی ندهید.

هرمان که در بخش پایداری سبز و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در انجمن مدیریت منابع انسانی خدمت می‌کند، اظهار می‌دارد کارکنان توانمند سوابق سازمان‌ها را در زمینه مذکور بررسی و با کارکنان آن سازمان‌ها صحبت می‌کنند تا بفهمند آیا این سازمان‌ها واقعا به این موضوع متعهد هستند. خانم دان دزوریل، مدیر عامل شرکت خدمات مشاور سرمایه انسانی Gaia<sup>5</sup> می‌گوید: «داوطلبان استخدام، افراد

### متخصصان

منابع انسانی می‌توانند سیستم تشویق و پاداش را به اجرا گذارند تا کارکنان از راه‌حل‌های سبز در محیط کار استفاده کنند و شرکت‌ها باید سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط را اجرا نمایند زیرا اگر ابتکارات سبز به صورت رسمی در شرکت اعمال نشود، فراموش می‌شود





مردم در خانه  
کوشش می‌کنند  
که انرژی را حفظ  
کنند اما آنها در  
محل کار این عمل  
را انجام نمی‌دهند،  
بخشی از علت  
این رفتار این  
است که آنها در  
محل کار احساس  
صاحب‌اختیار  
بودن یا مراقبت  
کردن را ندارند

۳۳

شده، استفاده از مواد و مصالح سازگار با محیط زیست در روند فعالیت شرکت بود، نظیر استفاده از کاغذهای بازیافت شده که ۵۵ درصد پاسخ‌دهندگان آن را پیشنهاد کرده بودند و پیشنهاد کاهش استفاده از آب و کاهش میزان خروجی فاضلاب به محیط زیست که ۴۳ درصد آن را تشکیل داده بود. بیش از یک سوم پاسخ‌دهندگان تحقیق فوق گفتند که اعمال سیاست‌هایی مبنی بر کاهش مسافرت، بیشترین تاثیر را در کاهش تولید دی‌اکسید کربن و اثرات مخرب آن بر محیط زیست توسط شرکت دارد و ۲۹ درصد دیگر گفتند کار در خانه با استفاده از وسایل ارتباطی راه دور با محل کار، از اقدامات خوب زیست‌محیطی برای محل‌های کار آنان است. برای مثال شرکت مخابراتی "Vodafone" دارای یک برنامه گسترده جهت کاهش مسافرت در همه سطوح شرکت است که در چارچوب این برنامه از هر یک از کارکنان شرکت خواسته شده بود بگویند چرا هر سفری که برای یک ملاقات کاری لازم است نمی‌تواند با یک برنامه ویدئو کنفرانس جایگزین شود. در نتیجه اجرای این برنامه شرکت Vodafone توانست ۱۳۵۰۰ مورد از سفرهای هوایی کارکنان خود در سال را حذف کند. این کاهش سفرهای هوایی باعث شد که به‌طور مجازی سالانه ۵۵۰۰ تن کربن کمتر تولید شود. به علاوه این صرفه‌جویی به برنامه‌های سرمایه‌گذاری شرکت در زمینه تجهیز و تکمیل امکانات ویدئو کنفرانس شرکت کمک شایانی کرد.

پس از تجربه موفق شرکت مذکور، استفاده از وسایل ارتباطی راه دور نیز بسیار مرسوم شد. برای سال‌ها این گونه برنامه‌ها به علت عدم حمایت‌های مدیریتی متوقف شده بود. تعداد آمریکایی‌هایی که اجازه داشتند در هر ماه حداقل یک روز از خانه به محل کار بیایند به رقم ۱۲/۴ میلیون نفر در سال ۲۰۰۶ رسید در حالی که این رقم در سال ۲۰۰۵ تقریباً ۹/۹ میلیون نفر بود.

کرده بود مجدداً به کار بازگشت کرد، چون می‌خواست بخشی از آن فرایندی باشد که شرکت در حال انجام آن برای محیط زیست است. سایر کارکنان مسن مدت بیشتری شرکت ماندند تا چشم‌انداز شرکت در این زمینه روشن‌تر شود. در تحقیقی که انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) در مورد محیط کار سبز انجام داد حاکی از این واقعیت است که ۶۱ درصد پاسخ‌دهندگان که کارفرمایانشان آنان را در اقدامات و برنامه‌های سازگار با محیط زیست مشارکت داده‌اند، گفتند که آنان "به احتمال زیاد" یا "احتمالاً" به خاطر برنامه‌های مسئولانه زیست‌محیطی در شرکت می‌مانند.

آقای فراست می‌افزاید: «برای ایجاد یک اعتبار سبز، سوال این نیست که چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم؟ بلکه آن چیزی است که خواهان آن هستیم. اگر تاکنون با این جواب دست‌وپنجه نرم نکرده‌اید، آمادگی پذیرش مسئولیت منابع انسانی را ندارید.»

### بکارگیری کارکنان برای سبز کردن

متخصصان منابع انسانی یک شرکت که کارکنان خود را خوب جذب و نگهداری می‌کردند، مجبور شدند کارکنانی را که انگیزه زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سبز دارند، به بخش‌های مرتبط منتقل کنند. آقای ساویتس توضیح می‌دهد: «مثلاً افراد زیادی برای ایجاد محیط زیست خوب در خانه‌ها و زندگیشان تلاش می‌کنند از انرژی این افراد در محیط کار بهره‌برداری کنید.»

بر اساس مطالعه‌ای که شرکت تحقیقاتی Harris Interactive for Randstad USA که یک شرکت مشاور در زمینه ارائه راه‌حل‌های کسب‌وکار است، انجام داده ۹۳ درصد پاسخ‌دهندگان شاغل از انرژی محافظت می‌کنند یا هنگامی که خانه را برای یک روز ترک می‌کنند، تلویزیون، کامپیوتر و چراغ‌ها را خاموش می‌نمایند، اما فقط نصف این افراد هنگام ترک محل کار این عمل را انجام می‌دهند و ملاحظه شده است که ۸۱ درصد کارکنان ترجیح می‌دهند برای کارفرمایی که فعالیت شرکتش سازگار با محیط زیست است کار کنند. دلیل تفاوت این رفتارها بین محل کار و خانه مطمئناً به علت سردرگمی است.

متخصصان منابع انسانی می‌توانند در نزدیک کردن و حذف این تفاوت رفتار کمک کنند، آقای ساویتس می‌گوید: «مردم در خانه کوشش می‌کنند که انرژی را حفظ کنند اما آنها در محل کار این عمل را انجام نمی‌دهند، بخشی از علت این رفتار این است که آنها در محل کار احساس صاحب‌اختیار بودن یا مراقبت کردن را ندارند. در خانه اگر لامپ‌ها را خاموش نکنند هزینه آن را پرداخت می‌کنند. اما در محل کار ممکن است گفته شود در اینجا ۸۰۰ اتاق و فضای کار وجود دارد، اگر من یک لامپ را خاموش کنم چه تاثیری خواهد داشت؟ متخصصان منابع انسانی می‌توانند زمینه تبادل نظر درباره چگونگی این تاثیر را فراهم کنند.

در گزارش تحقیقی تحت عنوان "رفتارهای زیست‌محیطی و تاثیر آن بر اعتبار شرکت" از پاسخ‌دهندگان پرسیده شده بود به نظر آنان موثرترین اقدامات در مورد محیط زیست محل کار چه مواردی خواهد بود. پیشنهاد اجرای برنامه‌های بازیافت، بیشترین درصد پاسخ‌دهندگان در این تحقیق را با رقم ۵۹ درصد به خود اختصاص داده بود. سایر اقدامات مطرح

تحقیق به عمل آمده توسط موسسه worldatwork که از طریق گروه تحقیقاتی Dieringer انجام شد، نشان می‌دهد کارکنان تمام وقتی که با استفاده از وسایل ارتباطی راه دور کار می‌کردند، در این مدت ۲۰ درصد افزایش یافته بود. مطابق گزارش سال ۲۰۰۷ موسسه Telework Trendlines این افزایش احتمالاً به علت افزایش سنگینی ترافیک و افزایش هزینه‌های سوخت بود.

مطابق گزارش اداره بزرگراه‌های فدرال، وسایل حمل و نقل جاده‌ای، حتی مدل‌های جدیدتر و تمیزتر خودروها نیز باعث حداقل ۲۵ درصد از آلودگی هوا در سطح کشوری شد. شرکت‌ها علاوه بر حمایت از برنامه‌های کار کردن از راه دور با استفاده از وسایل ارتباطی، مشارکت کردن در استفاده از اتومبیل مشترک برای رفت و برگشت کارکنان را تشویق کرده و پاداش می‌دهند. هنوز هم بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند استراتژی‌های استفاده از اتومبیل مشترک را در شرکت با موفقیت جاری کنند. خانم آناگرادی، مسئول منابع انسانی شرکت سیستم‌های NRG که شرکتی است در زمینه توسعه تکنولوژی نیروی باد، می‌گوید: «شرکت ما در یک محیط روستایی بدون هیچ‌گونه وسیله نقلیه عمومی واقع شده است. کارکنان مجبورند برای آمدن به محل کار از اتومبیل‌های خود استفاده کنند.»

در اوایل سال ۲۰۰۷ شرکت NRG، طرح استفاده از اتومبیل مشترک را برای کارکنانی که نزدیک هم زندگی می‌کردند، برقرار کرد. ۷۲ درصد کارکنان تا ژانویه سال ۲۰۰۸ در این طرح شرکت کردند و در مجموع ۷۰۴۴ مایل در رانندگی صرفه‌جویی شد.

شرکت NRG از هنگامی که در حال ساختن ادارات مرکزی خود در سال ۲۰۰۴ بود، آگاهی‌های زیست‌محیطی را به کارکنان خود آموزش می‌داد. حال این شرکت موفق به دریافت گواهینامه طلایی از انجمن ساختمان سبز آمریکا شده است؛ انجمنی که برنامه‌های زیست‌محیطی و انرژی را

طراحی و هدایت می‌کند. پانل‌های خورشیدی و استفاده از وسایلی که با انرژی باد کار می‌کند باعث می‌شود ۷۵ درصد انرژی ناشی از تابش‌های حرارتی در طبقات ساختمان و دود بخاری چوبی سازگار با محیط زیست به‌طور موثر به کار گرفته شود. در ساختمان خانه‌ها، پنجره‌های زیادی برای استفاده از نور طبیعی و سایبان‌های مخصوصی برای پالایش نور در سرتاسر محل‌های کار وجود دارد. خانم گرادی گزارش می‌دهد: «ما هیچ‌گونه شکایتی از تشعشع‌ها نداریم.» یک چرخ بازیابی هوای تازه، هوا را از بیرون ساختمان به داخل آن هدایت می‌کند. ساختمان غیرقابل نفوذ هوا و عایق‌های زیاد، محل کار کارکنان را در تابستان خنک و در زمستان‌های سرد ایالت ورمونت (Vermont) گرم نگه می‌دارد.

بر اساس رای‌گیری شبکه Mortgage lenders Network USA که در سال ۲۰۰۶ انجام شد، ۹۴ درصد آمریکایی‌ها ترجیح می‌دهند در محلی کار کنند که ساختمان آن طوری طراحی شده باشد که از انرژی به‌طور موثر استفاده شود و موارد زیست‌محیطی نیز در آن لحاظ شده باشد.

### سرمایه‌گذاری کردن در حفظ محیط زیست

متخصصان منابع انسانی در شرکت Xcel Energy توانسته‌اند انگیزه ۳۳ درصد از مدیران ارشد اجرایی را در مورد پرداخت جبران خدمت کارکنان، با تحقق اهداف زیست‌محیطی مرتبط کنند. این اهداف سالانه برای شرکت هدف‌گذاری می‌شود، مثل کاهش اتلاف انرژی، بهبود کارایی انرژی و توسعه تکنولوژی‌های نوآورانه در این زمینه. هر مدیر اجرایی در هنگام پرداخت پاداش جبران خدمت کارکنان، موضوع تحقق اهداف مذکور را در قسمت خود، ارزیابی و لحاظ می‌کند.

شرکت Xcel Energy به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت آمریکایی تولیدکننده تجهیزات و دستگاه‌هایی که با استفاده از انرژی باد کار می‌کنند، به کارکنان و مشتریان یک برنامه منبع انرژی باد در شهرک‌های کلرادو، مینسوتا و نیومکزیکو پیشنهاد می‌کند.

این شرکت یکی از اعضای شرکت‌های صنعتی پایداری سبز Dow Jones است که در فهرست ۲۵۰ شرکت برتر جهانی که شاخص‌های اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را رعایت می‌کنند، قرار دارد. شرکت Xcel در سال ۲۰۰۶ بیش از ۸۵ میلیون دلار در پروژه‌های مربوط به کارایی انرژی و حفظ منابع طبیعی هزینه کرد، سرمایه‌گذاری‌های انجام شده مذکور عبارت بودند از تولید تجهیزات که با استفاده از انرژی باد و خورشید کار می‌کنند و احداث مجتمع‌های تبدیل زغال‌سنگ به گاز طبیعی و ساخت مجتمع‌هایی که با تکنولوژی زیست‌توده<sup>۶</sup> (biomass) از زباله، برق تولید می‌کنند.

طبق نظر آقای آدلما برای آموزش همه این فناوری‌ها به کارکنان، انجام کارهای گروهی و ارتباطات، نیاز به متخصصان منابع انسانی است.

آقای آدلما می‌گوید: «ما آموزش‌های خاصی برای تقویت و تحکیم اعتقاد کارکنان به موارد زیست‌محیطی داریم تا آنان به‌صورت حرفه‌ای و مشخص ناظران محیط زیست باشند.» شرکت Xcel همچنین از برگزاری کنفرانس سالانه پایداری سبز حمایت مالی می‌کند. در این کنفرانس کارکنان و مشتریان در مورد راه‌حل‌های زیست‌محیطی بحث

### روش‌های ساده سبز کردن

در سال ۲۰۰۸ انجمن مدیریت منابع انسانی بررسی‌ای انجام داد که حاصل آن روش‌های عمده زیر بوده است:

- ارائه برنامه‌های بازیافت لوازم اداری شامل پلاستیک، شیشه، قوطی‌های نوشابه و مواد خوراکی و اسفنج‌های پلیمری
- استفاده از تجهیزات و سیستم‌های روشنایی با انرژی کارآمد نظیر سنسورهای خاص، بکارگیری تجهیزاتی که با انرژی ستاره (Energy star) کار می‌کنند و استفاده از لپ‌تاپ به‌جای کامپیوترهای رومیزی
- نصب تجهیزات اتوماتیک برای خاموش کردن خودکار تجهیزات انرژی بر
- خرید و یا اجاره به شرط تملیک تجهیزات و کالاهای بازسازی شده، نظیر کارت‌ریج‌های تونری، ماشین‌های فتوکپی، پرینتر، فاکس، تایرهای روکش شده و روغن‌هایی که تصفیه مجدد شده‌اند
- تشویق افراد به پیاده‌روی، دوچرخه سواری و استفاده از وسایل حمل و نقل عمومی
- مشارکت و همکاری با شرکت‌ها و تامین‌کنندگانی که مسائل زیست‌محیطی را رعایت می‌کنند و رفتاری سازگار با محیط زیست دارند
- حداقل کردن آلودگی‌های ناشی از فرایندهای تولید نظیر آلوده کردن هوا و فاضلاب
- مشارکت و یا تقبل هزینه پروژه‌ها و همایش‌های مربوط به محیط زیست نظیر روز درخت‌کاری و همیاری در محافظت از طبیعت



کرده و آموزش می‌بینند. او می‌گوید: «جنبه تعلیم و تربیت این آموزش، همکاری مشترکی است بین واحد منابع انسانی و سایر واحدهای کسب‌وکار شرکت. به‌طور مشابه شرکت سیستم‌های NRG به‌صورت ماهیانه و داوطلبانه، جلسات آموزشی را با استفاده از سخنرانان متخصص و با موضوعاتی نظیر تغییرات آب و هوا و وضعیت زندگی سخت زنبورهای عسل، برگزار می‌کند.»

### پیوند زدن آنها با یکدیگر

از مرحله استخدام تا اشتغال برای نفوذ در کارکنان، به‌منظور مشارکت از آنان استفاده کنید. متخصصان منابع انسانی مزیت‌هایی در هدایت کارکنان به‌سوی جنبش سبز دارند. این کافی نیست که فقط احساساتی باشید، اگرچه این مورد قطعاً کمک می‌کند. متخصصان منابع انسانی باید شور و احساسات را به اقدامات واقعی و ملموس تبدیل کنند. خانم دزوریلا می‌گوید: «متخصصان منابع انسانی می‌توانند این موارد را برای مردم به‌خصوص افراد جوان، کسانی که دارای مطالعاتی در زمینه پایداری سبز هستند و یا آنانی که تمایل به ایجاد چیزهای متفاوت دارند، اما کسب‌وکار و یا چگونگی تدوین یک استراتژی سبز برای کسب‌وکار را بلد نیستند، انجام دهند.»

برای متخصصان منابع انسانی، سبز کردن کسب‌وکار می‌تواند رضایت‌خاطر مشخصی باشد، همانطور که خانم گرادی از شرکت NRG ابراز می‌کند: «من در طول دو سال اخیری که در این شرکت بوده‌ام، تغییرات زیادی را انجام داده‌ام (برای اینکه در این مدت به پایداری سبز بیشتر متعهد بودم) و این داستانی است که من از کارکنان زیادی شنیده‌ام.» او می‌گوید: «گاهی و آموزش، تاثیر مثبتی بر جامعه‌ای که من در آن زندگی می‌کنم، دارد.»

### پانویس:

1- HR Magazine, June 2008

۲- شرکت تولیدکننده غذا و نوشابه طبیعی واقع در بر کلی کالیفرنیا با حدود ۲۰۰ نفر کارمند.

3-Society of Human Resource Management

۴-Green Workplace موسسه خدمات مشاوره‌ای سیستم‌ها و راه‌حل‌های سبز در محیط کار

۵- شرکت "Gaia" شرکتی تحقیقاتی است که در سال ۲۰۰۶ در نیویورک تاسیس شد و در زمین‌هایی چون فناوری سبز و انرژی‌های تجدید پذیر فعالیت می‌کند.

۶- به‌طور کلی هر ماده‌ای که منشا مواد آلی داشته باشد Biomass نامیده می‌شود. براساس آماری که در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است در بین منابع انرژی جهان سهم انرژی‌های که از این ماده بدست می‌آید تنها حدود ۱۰ درصد است. به‌طورکلی منبع‌هایی که Biomass نامیده می‌شود و می‌توان از آنها برای تولید انرژی استفاده کرد عبارتند از: ضایعات جنگلی، ضایعات حیوانی، ضایعات کشاورزی، ضایعات شهری و ضایعات صنعتی.

### حوزه مسئولیت‌های متخصصان منابع انسانی در حفظ محیط زیست

۲۴مورد از ۷۹ شاخص سنجش عملکرد در زمینه حفظ محیط زیست که در حوزه وظایف و مسئولیت‌های منابع انسانی قرار دارد عبارتند از:

#### کار و کار کردن شایسته

۱- کل نیروی انسانی در چارچوب نوعی قرارداد استخدامی به کار مشغول شوند.  
۲- کلیه کارکنان را بر اساس درآمد آنان در گروه‌های سنی، جنسی و ملیتی تقسیم‌بندی کنید.

۳- سود و منافع به نیروی انسانی تمام‌وقت شرکت پرداخت شود نه به کارکنان موقت و پاره‌وقت.

۴- درصدی از کارکنان تحت پوشش موافقت‌نامه‌هایی خاص بین اتحادیه کارگران و کارفرمایان (Collective bargaining agreements) باشند.

۵- حداقل مدت مربوط به تغییرات عمده عملیاتی را در قراردادهای دسته‌جمعی لحاظ کنید.

۶- درصدی از کل نیروی کار شرکت در کمیته‌های مدیریت، کارگری، سلامتی و ایمنی، نمایندگی داشته باشند تا بتوانند در کنترل و نظارت همکاری داشته باشند و در مورد برنامه‌های ایمنی و سلامتی کار، مشاوره بدهند.

۷- میزان جراحی‌ها، روزهای از دست‌رفته و غیبت‌ها و تعداد کل مرگ و میرهای ناشی از کار در منطقه را مشخص کنید.

۸- ارائه خدمات مشاوره‌های مربوط به تعلیم و تربیت، آموزش، انجام برنامه‌های مربوط به کنترل و پیشگیری از امراض خطرناک که برای کارکنان، خانواده‌هایشان و یا افراد جامعه اجرا می‌شود.

۹- موضوعاتی مرتبط با سلامتی و ایمنی در قالب موافقت‌نامه‌های رسمی با اتحادیه‌های صنفی پوشش داده شود.

۱۰- میانگین ساعات آموزشی هر یک از کارکنان در سه سال را مشخص کنید.

۱۱- اجرای برنامه‌های مربوط به مدیریت مهارت‌ها و آموزش‌های مادام‌العمر که به حفظ و نگهداری کارکنان کمک می‌کند و آنان را در مدیریت مشاغل ذی‌ربط تا پایان همکاریشان یاری می‌نماید.

۱۲- نتایج بررسی عملکرد و پیشرفت شغلی درصدی از کارکنان را به‌طور مرتب اعلام کنید.

۱۳- کارکنان شرکت را در هر یک از مقوله‌های مرتبط با جنسیت، گروه‌های سنی، گروه‌های اقلیت و دیگر شاخص‌های متنوع متناسب با ترکیب بخش‌های مختلف ادارات دولتی دسته‌بندی کنید.

۱۴- نسبت حقوق پایه کارکنان مرد به کارکنان زن را در گروه‌های مختلف کارمندی دسته‌بندی کنید.

#### حقوق انسانی

۱۵- مجموع ساعات آموزشی اجرا شده برای کارکنان به‌منظور تفهیم سیاست‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با جنبه‌های حقوق انسانی با عملیات شرکت را مشخص کنید.

۱۶- تعداد کل حوادث ناشی از تبعیض و اقدامات انجام شده در این خصوص را مشخص کنید.

۱۷- اعمالی که ممکن است حق آزادی جوامع و موافقت‌نامه‌های خاص بین اتحادیه کارگران و کارفرمایان را به مخاطره اندازد مشخص کنید و اقداماتی را که در حمایت از این حقوق انجام شده است، مشخص نمایید.

۱۸- اقدامات انجام شده برای مشخص کردن مخاطرات ناشی از به کارگرفتن کارگران کودک و کارهای مربوط به جلب مشارکت سایرین برای جلوگیری از این اقدام را مشخص کنید.

۱۹- برای مشخص کردن حوادث و مخاطرات مهم ناشی از به کارگرفتن محکومین کار اجباری و اقدامات مربوط به جلب مشارکت سایرین برای جلوگیری از بکارگیری این افراد اقداماتی را ترتیب دهید.

۲۰- تعداد حوادث ناشی از خشونت‌های مرتبط با حقوق افراد بومی و اقدامات انجام شده در این مورد را بررسی کنید.

#### اجتماعی

۲۱- ماهیت حدود و موثر بودن هر یک از برنامه‌ها و روش‌هایی که اقدامات انجام شده بر جوامع مختلف کارکنان را ارزیابی و مدیریت می‌کند نظیر نحوه ورود، کارکردن و چگونگی خروج آنها را بررسی نمایید.

#### اقتصادی

۲۲- میزان بهره‌مندی کارکنان را از طرح‌های سودآور سازمانی مشخص کنید.

۲۳- بازه نسبت‌های استاندارد حقوق و دستمزد شروع کار در شرکت را مشخص کرده و آن را با حداقل دستمزد محلی در مناطق مهم عملیاتی مقایسه کنید.

۲۴- دستورالعمل‌های مربوط به استخدام محلی و نسبت مدیریت ارشد به کار گرفته شده از جامعه محلی در مناطق مهم عملیاتی را مراعات کنید.