

Designing and explaining the strategic management model of green human resources in the dairy industry (Based on theme analysis)

Alireza mikaeeli

PhD student in Human Resource Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University Email: Alirezamikaeeli@semnan.ac.ir

Dr. Abbas Ali Rastegar

Associate Professor , Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University and responding author Email: a_rastgar@semnan.ac.ir

Dr. Davood Faiz

Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University Email:

feiz۱۳۰۳@semnan.ac.ir

Dr. Hossein Damghanian

Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University Email: hdamghanian@semnan.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Keywords: Management Green Human Resources Dairy Industry.</p>	<p>Objective: This study seeks to provide a model for strategic management of green human resources in the Iranian dairy industry. To achieve this model, the theme analysis method was used and the researcher obtained the required data from the review of related documents as well as semi-structured interviews with academic experts in the field of human resource management, green management association and dairy industry association to theoretical saturation (10 N) which were purposefully selected according to the concept of expertise, and after coding and identifying the categories, has obtained a model. Also, to validate the model, the criteria of researcher sensitivity, methodological coherence, sample appropriateness, repetition of a finding and the use of informed feedback were used. The results showed that with the focus on five categories of environmental, technical, organizational, cultural and market factors, green human resource management in the dairy industry can be achieved by improving strategies for attracting, retaining, improving and developing human resources and output.</p>

طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی
(بر اساس تحلیل تم)

علیرضا میکائیلی^۱ دکتر عباسعلی رستگار^۲ دکتر داود فیض^۳ دکتر حسین دامغانیان^۴

چکیده

هدف: این پژوهش به دنبال ارائه مدلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی ایران می‌باشد. برای دستیابی به این مدل از روش تحلیل تم استفاده شد و محقق داده‌های موردنیاز را از بررسی اسناد و مدارک مرتبط و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی، انجمن مدیریت سبز و انجمن صنایع لبنی تا اشباع نظری (به تعداد ۱۵ نفر) که با توجه به مفهوم خبرگی و به صورت هدفمند انتخاب شده بودند، به دست آورده و پس از کدگذاری و شناسایی مقوله‌ها، به ارائه مدل دست یافته است. همچنین جهت اعتبار سنجی مدل از معیارهای حساسیت پژوهشگر، انسجام روش شناسی، متناسب بودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین استفاده گردید. نتایج نشان داد با محوریت پنج مقوله عوامل محیطی، فنی، سازمانی، فرهنگی و بازار می‌توان با بهبود استراتژی‌های جذب، نگهداری، بهسازی و توسعه منابع انسانی و خروجی به مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع لبنی دست یافت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، منابع انسانی سبز، صنایع لبنی.

پذیرش مقاله:۱۳۹۹/۱۲/۱۷...

دریافت مقاله:۱۳۹۹/۱۱/۱۳.....

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان Email: Alirezamikaeeli@semnan.ac.ir
^۲ دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان و نویسنده مسئول Email: a_rastgar@semnan.ac.ir
^۳ استاد و عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان Email: feiz1303@semnan.ac.ir
^۴ دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان Email: hdamghanian@semnan.ac.ir

مقدمه

امروزه افزایش توسعه جوامع، سبب استفاده بی‌رویه از منابع طبیعی، تخریب محیط‌زیست، ایجاد آلودگی‌های گوناگون و... شده که این عامل خود تهدیدی برای توسعه پایدار این جوامع است. از این رو، ضروری است سازمان‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین اعضای جوامع، اثرات رفتارهای خود را بر محیط‌زیست شناخته و در جهت کاهش اثرات منفی این رفتارها بر اکوسیستم‌های طبیعی اقداماتی را اتخاذ کند. سازمان‌ها در راستای کمک به محیط‌زیست به سمت سبز شدن گرایش پیدا کرده‌اند. سازمان‌ها در راه تبدیل شدن به سازمان سبز می‌توانند از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای تحریک کارکنان خود استفاده نمایند. مشارکت مدیریت منابع انسانی در تلاش‌های زیست‌محیطی نقش مؤثری دارد و با تمرکز بر سبز شدن منابع انسانی به اهداف راهبردی سازمان در جهت سبز شدن سازمان کمک می‌کند. یکی از مهم‌ترین نقش‌های مدیریت منابع انسانی سبز کمک به سازمان در جهت ایجاد و عملی نمودن تفکر سبز در کارکنان است (فرخی، نصراصفهانی، صفری، ۱۳۹۶: ۱۵۴)؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز شامل دورویه ضروری می‌باشد: اعمال منابع انسانی برای هدایت محیط و پرورش سرمایه دانشی. مدیریت منابع انسانی سبز به تمام فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در زمینه توسعه، اجرا و حفاظت مستمر یک سیستم که سعی دارد کارمندان یک سازمان را سبز سازی کند، به کار می‌روند. از آنجاکه سبز سازی کارمندان نیازمند مدیریت و تعریف استراتژی‌های مناسب در زمینه منابع انسانی است لزوم شناخت و توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک مؤلفه نوظهور به شمار می‌آید. بر این مبنا شاهد افزایش ضروریات مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز با توجه به ترکیبی از مدیریت محیطی در مبحث منابع انسانی هستیم. (کریمی، سید نقوی، عباسی، ۱۳۹۰: ۱۵۷)

به‌طور کلی، مدیریت منابع انسانی سبز به این موضوع اشاره دارد که باید سیاست‌ها، قوانین، اهداف و رویه‌های سازمان مجدداً با دیدگاه صحیح مصرف کردن، اسراف نکردن، ذخیره منابع طبیعی، محیط سبز و پاک برای زندگی و کاهش آلودگی‌های محیط‌زیست اصلاح و مورد بازبینی قرار گیرد. صنایع لبنی جزء صنایع آلاینده محیط‌زیست در کشور بوده و از این صنعت انتظار می‌رود که در جهت انجام مسئولیت اجتماعی خود برای کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی تلاش نماید. در راستای پاسخگویی به مطالبات زیست‌محیطی از صنایع لبنی این صنعت هم‌زمان با توسعه کمی در ظرفیت‌ها و افزایش تنوع و کیفیت محصولات خود دنبال کاهش آلودگی زیست‌محیطی و تبدیل شدن به یک سازمان سبز است و راهبرد خود را در این زمینه بر مبنای تبدیل شدن به سازمان سبز در حوزه‌های مختلف تدوین نموده است. این شرکت در حوزه‌های مختلف برنامه‌های حفاظت و صیانت از محیط‌زیست را طراحی نموده است؛ اما یکی از مشکلات فعلی در این صنعت، عدم درونی شدن توجه به محیط‌زیست بین کارکنان و مدیران آن است. مدیران این صنعت با استقرار مدیریت منابع انسانی سبز درصدد تغییر نگرش کارکنان و درونی کردن حفاظت از محیط‌زیست بین کارکنان و مدیران می‌باشند. مسئله اصلی که در این صنعت وجود دارد، نبود یک مدل جامع در زمینه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز است که این پژوهش باهدف برطرف کردن این مسئله یعنی ارائه یک الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع لبنی انجام شده است.

از آنجاکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز هم به‌صورت مستقیم و هم به‌صورت غیرمستقیم به‌واسطه تأثیر مثبتی که بر عملکرد مدیریت سبز و زیست‌محیطی سازمان دارد می‌توان عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشید. از این رو می‌توان طراحی مدلی برای یکی از تأثیرگذارترین عوامل سازمانی یعنی سرمایه انسانی (منابع انسانی) در صنایع لبنی ایران را جدید و خلاقانه معرفی نمود.

بررسی سوابق پژوهشی نیز نشان داد که تاکنون پژوهشی با موضوع طراحی مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی انجام نشده و در تحقیقات مشابه، پژوهشگران نسبت به بررسی ابعاد و جنبه‌های مختلف منابع انسانی سبز پرداخته‌اند و مدل استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی طراحی نشده است؛ بنابراین انجام این پژوهش می‌تواند در ایجاد الگو و بررسی تئوری‌های موجود ایفای نقش نماید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در مبانی نظری پژوهش، ضمن ارائه تعریف منابع انسانی سبز و عناصر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز، مدل‌های مدیریت سبز و چارچوب‌های موجود در آن معرفی شده‌اند.

مدیریت منابع انسانی:

از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان به شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به‌نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این‌رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی شرکت برای نیل به اهداف سازمانی می‌دانند (نایب پور، سعیدی، رئیسی، ۱۳۹۱: ۱۳۶) مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند که چه به‌صورت فردی و چه در قالب گروهی، در تحقیق اهداف سازمان، سهیم‌اند. مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۸۶: ۲۴).

مفهوم سبز:

در کنار تعاریف متعددی که در دایره المعارف‌های گوناگون برای این کلمه وجود دارد و تعاریفی که از ابعاد گوناگون برای این مفهوم ارائه شده است در یک دید کلی می‌توان مفهوم فعالیت‌های سبز را به‌صورت زیر شرح داد:

۱. حفاظت از محیط‌زیست: حفاظت از کلیه منابع مصرفی طبیعی برای استفاده طولانی‌مدت و برای نسل‌های آینده

۲. جلوگیری از آلودگی‌های محیط‌زیست و یا کاهش این آلودگی‌ها

۳. ایجاد فضای سبز طبیعی و مراقبت از آن (رؤیایی، مهر دوست، ۱۳۸۸: ۴۴)

سیستم مدیریت زیست‌محیطی:

سیستم مدیریت زیست‌محیطی مجموعه‌ای از اقدامات و استراتژی‌های مدیریتی است که به سازمان این امکان را می‌دهد تا تأثیر فعالیت‌هایش بر مسئولیت اجتماعی در قبال محیط‌زیست را شناسایی و ارزیابی کرده و تحت کنترل درآورد و در نهایت عملکرد مسئولیت اجتماعی زیست‌محیطی خود را بهبود بخشد. این سیستم می‌تواند به سازمان در برآورده کردن الزامات قانونی سازمان حفاظت محیط‌زیست و همچنین صرفه‌جویی در مصرف مواد و انرژی کمک نماید (بینش، ۱۳۹۲: ۴۳).

مدیریت منابع انسانی سبز:

مدیریت منابع انسانی سبز، دنبال استفاده بهینه از منابع کمیاب محیطی است و تأکید آن بر فلسفه، خط‌مشی و فعالیت‌هایی است که سازمان‌ها را در رسیدن به هدف‌های سبز یاری می‌کند (فرخی و همکاران، ۱۳۹۶). داگلاس و همکاران (۲۰۱۳) مدیریت منابع انسانی سبز را تدوین و اجرای راهبردهایی، برای آگاهی کارکنان و مدیران از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های پایداری محیطی که به سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان سبز یاری می‌رساند، تعریف کرده‌اند (داگلاس و همکاران، ۲۰۱۳: ۳). به‌طورکلی، مدیریت منابع انسانی سبز به این موضوع اشاره دارد که باید

سیاست‌ها، قوانین، اهداف و رویه‌های سازمان مجدداً با دیدگاه صحیح مصرف کردن، اسراف نکردن، ذخیره منابع طبیعی، محیط سبز و پاک برای زندگی و کاهش آلودگی‌های محیط‌زیست اصلاح و مورد بازبینی قرار گیرد.

بنابراین، مدیریت منابع انسانی سبز شامل دوره ضروری می‌باشد: اعمال منابع انسانی برای هدایت محیط و پرورش سرمایه دانشی. مدیریت منابع انسانی سبز به تمام فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که در زمینه توسعه، اجرا و حفاظت مستمر یک سیستم که سعی دارد کارمندان یک سازمان را سبز سازی کند، به کار می‌رود. از آنجاکه سبز سازی کارمندان نیازمند مدیریت و تعریف استراتژی‌های مناسب در زمینه منابع انسانی است لزوم شناخت و توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک مؤلفه نوظهور به شمار می‌آید. بر این مبنا شاهد افزایش ضروریات مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز با توجه به ترکیبی از مدیریت محیطی در مبحث منابع انسانی هستیم. (کریمی، سید نقوی، عباسی، ۱۳۹۰: ۱۵۷)

مدیریت منابع انسانی سبز به تمام اعمالی اشاره دارد که در تحول، پیگیری و استمرار یک سیستم انجام می‌شوند تا منابع انسانی محیط یک سازمان در زندگی‌های حرفه‌ای و خصوصی خود دارای هوشیاری باشند. مدیریت منابع انسانی سبز به معنی انجام استراتژی‌هایی برای آگاهی از اعمال سبز جهت ارتقا و پیگیری فعالیت‌های تجاری پایدار می‌باشد که به سازمان‌ها در زمینه هدایت یک محیط صمیمانه کمک می‌رساند (برونتیج و تامایو، ۲۰۰۳: ۱۷).

مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یک مؤلفه نوظهور به شمار می‌آید. بر این مبنا شاهد افزایش ضروریات مرتبط با مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز با توجه به ترکیبی از مدیریت محیطی در مبحث منابع انسانی هستیم. (کریمی، سید نقوی، عباسی، ۱۳۹۰: ۱۵۷) عملکرد منابع انسانی سازمان‌ها در زمینه کمک به یک رویکرد گسترده برای ایجاد فرهنگ پاسخگویی مسئولیت اجتماعی و ایجاد توسعه پایدار قابل توجه می‌باشد (دعایی، رضایی راد، خانی، ۱۳۹۰: ۹۷).

عناصر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز:

دیدگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی سبز تأکیدی بر اهمیت و جایگاه والای آن می‌باشد. چنین دیدگاهی ایجاد و توسعه مزیت رقابتی پایدار با رویکرد به سبز سازی سازمان را به تصویر می‌کشد. در جهان مدیریتی امروز موفقیت و پیامدهای مالی و اقتصادی سازمان برای ذینفعان به‌تنهایی کافی نیست و نیازمند حداقل صدمه رسانی به محیط اکولوژیک و افزایش توجه حداکثری به جنبه‌های محیطی و اجتماعی است. در نتیجه در مباحث نوین استراتژیک مدیریت محیط‌زیست و مدیریت سبز از الزامات محسوب می‌شوند. در این معنا مدیریت استراتژیک سبز فرایندی است که در آن مدیران سازمان درصدد هستند تا با در نظر گرفتن مدیریت محیط و هماهنگی و توازن میان سازمان و محیط به تحقق اهداف دست یابند (سید نقوی، میرعلی و داروئیان، سهین، ۱۳۹۳: ۲۵)

مدل‌های مدیریت سبز:

مدل گروه کارشناسان ایران (مدل نظام‌های مدیریت سبز)

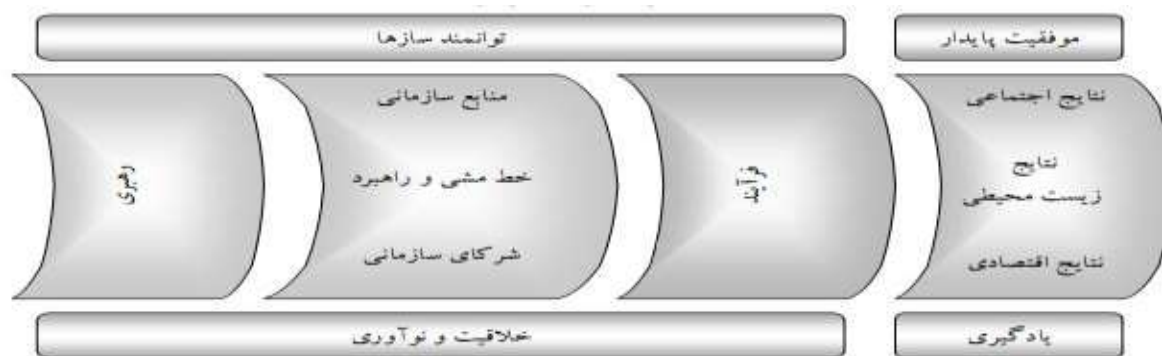
گروه کارشناسان ایران در سال ۱۳۸۳ به‌منظور ارائه راهنمایی برای استقرار مدیریت سبز با رویکرد مراکز آموزشی و پژوهشی نمود در این راهنما که با شناسایی و دسته‌بندی عوامل پیاده‌سازی مدیریت سبز در ذیل نظام‌های مدیریت سبز نموده است و معتقد است که طراحی و استقرار نظام مدیریت سبز در گروه طراحی و تدوین یک بانک اطلاعاتی صحیح، به هنگام و با تأمین نیازهای آماری و اطلاعاتی لازم، مدیران و کارشناسان نظام مزبور است که باعث می‌شود آن‌ها را در مورد تصمیم‌گیری، برنامه ریزی و ارزیابی فعالیت‌ها با ضریب اطمینان معنی دار همراه سازد (سید علوی، ۱۳۹۶: ۶۵).

نظام های شش گانه مدل گروه کارشناسان ایران عبارتند از:



مدل مدیریت سبز انجمن مدیریت سبز ایران

انجمن مدیریت سبز ایران مدلی را تحت عنوان مدل مدیریت سبز ارائه داده است و انجمن مدیریت سبز اروپا این مدل را به رسمیت شناخته است (سید علوی، ۱۳۹۶: ۵۷).



مدل رویکرد استراتژیک مدیریت سبز گارزلا و فیرونتینو

گارزلا و فیرونتینو در سال ۲۰۱۴ با بررسی ادبیات موجود در زمینه مدیریت سبز، چهار معیار اصلی برای تجزیه و تحلیل استراتژی های زیست محیطی را شناسایی نمودند. این چهار معیار عبارتند از: ۱- راهبران استراتژی زیست محیطی ۲- سطوح استراتژی ۳- بخش فعالیت ۴- افق استراتژیک (گارزلا و فیرونتینو، ۲۰۱۴)

مدل‌های مدیریت منابع انسانی سبز

برای ارائه چارچوب معتبر، پژوهشگران به بررسی مدل‌های پیشین این حوزه پرداخته‌اند. در ادبیات تحقیق، چهار مدل مفهومی مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز عبارت‌اند از:

الف) مدل دیلی و هانگ:

در این مدل، به تعامل بین عوامل انسانی شامل حمایت مدیران ارشد، آموزش، توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و پاداش؛ و مدیریت زیست‌محیطی شامل سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، نظارت و اقدامات اصلاحی و بازبینی مدیریت، اشاره شده است (یوسف و همکاران، ۲۰۱۵).

ب) مدل جابور و سانتوز ۵:

بر اساس این مدل، سیستم مدیریت محیط‌زیست (EMS) ابزاری است که در سازمان به کار گرفته می‌شود و به پشتیبانی مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. ابعاد کارمند یابی و انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش، به‌طور عمده در شرایط پیاده‌سازی و نگهداری از سیستم مدیریت محیط‌زیست به‌کاربرده می‌شود. بر این اساس فرایند کارمند یابی و غربالگری، حضور نیروهای متعهد به مسائل زیست‌محیطی در سازمان را تضمین می‌کند. در مرحله پیاده‌سازی و اجرایی کردن EM در سازمان، فعالیت‌های آموزشی منابع انسانی بسیار تأثیرگذار است. در ادامه، فرایند ارزیابی عملکرد با اندازه‌گیری عملکرد افراد و تیم‌های مسئول، به اثربخشی EMS کمک می‌کند و در نهایت، پاداش برای افراد و تیم‌های موفق به ادامه این چرخه کمک می‌کند. در کنار این فرایندها یادگیری سازمانی، فرهنگ‌سازمانی و کار تیمی، حمایت‌کننده تمام مراحل EMS هستند (محمدنژاد شورکایی و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۳۵).

ج) مدل رنویک و همکارانش ۶:

بر اساس مدل رنویک و همکارانش (۲۰۱۲)، مدیریت منابع انسانی سبز در سه حوزه ایجاد فرصت‌های سبز، انگیزش کارکنان سبز و توسعه توانایی‌های سبز، می‌تواند مداخله کند ۱- در ایجاد فرصت‌های سبز، سازمان به دنبال ایجاد فضایی حمایتی و مشارکتی برای رعایت مسائل زیست‌محیطی است. در اینجا به نقش اتحادیه‌ها به‌عنوان ترویج‌کننده فرهنگ سبز بین کارکنان نیز توجه شده است؛ ۲- انگیزش کارکنان سبز، به فعالیت‌هایی اشاره دارد که موجب ایجاد انگیزه برای رعایت مسائل سبز در سازمان می‌شود. در اینجا بیشتر بر سازوکارهای مدیریتی نظیر مدیریت عملکرد، هدف‌گذاری، تخصیص مزایا، تعیین پاداش و تنبیه تأکید می‌شود؛ ۳. در ادامه، توسعه توانمندی‌های سبز، بر تقویت مدیریت منابع انسانی سبز از طریق واردکردن افرادی با نگرانی‌های زیست‌محیطی و آموزش کارکنان موجود تأکید دارد (رنویک و همکارانش، ۲۰۱۲).

د) مدل دابوس و دابوس ۷:

مدل دابوس و دابوس (۲۰۱۲) علاوه بر پرداختن به چالش‌های منابع انسانی برای هماهنگی با فرایندهای چهارگانه پایداری زیست‌محیطی، به هماهنگی عمودی و افقی فعالیت‌های منابع انسانی با فعالیت‌های سازمان و بومی که در آن فعالیت می‌کند، پرداخته است (دابوس و دابوس، ۲۰۱۲).

پیشینه تجربی پژوهش:

حمیدرضا محمدی، پورکیانی، سنجر سلاجقه، سعید صیادی و ملایی (۱۳۹۹)، پژوهشی را تحت عنوان «طراحی الگو مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی (مطالعه موردی: دستگاه‌های اجرایی شهرستان شیراز)» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مدیریت منابع انسانی سبز و مؤلفه‌های آن: چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی سبز، تجزیه و تحلیل و طراحی سبز شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی سبز، جذب

و استخدام سبز، جامعه‌پذیری و روابط سبز، آموزش و توسعه توانایی‌های سبز، مشارکت و همکاری سبز، نگهداشت سبز منابع انسانی، جبران خدمات سبز، ارزیابی عملکرد سبز، نظم، توانمندسازی، انگیزش سبز، قدرت و اختیار سبز، مدیریت استعداد، حمایت و تعهد مدیران ارشد، کار تیمی، روابط کار، توسعه سبز، فرایند اداری سبز، ارتباطات و همکاری سبز کارکنان با توسعه پایدار سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پژمان و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در بخش سلامت پرداخته‌اند روش پژوهش کیفی -نظریه مبنایی بود و مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۲۸ نفر مرتبط با سلامت در شهر اصفهان در سال ۱۳۹۸ بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد، به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز در بخش سلامت قابل پیاده‌سازی است و باید به جنبه‌های مختلف آن نظیر توانمندسازی کارکنان، فراهم کردن بسترهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، سرمایه‌گذاری مختلف و نیروهای متخصص توجه جدی کرد.

هدف از انجام پژوهش رضایی و همکاران (۱۳۹۹)، ارائه الگویی برای شناسایی ابعاد و اقدامات مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز با استفاده از رویکرد ترکیبی دلفی فازی و معادلات ساختاری بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که خبرگان پژوهش، ۹ بُعد و ۲۳ اقدام را به‌عنوان ابعاد و اقدامات مؤثر برای پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی سبز تشخیص دادند، همچنین اثرگذاری مثبت این ابعاد و اقدامات بر پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی سبز مورد تأیید قرار گرفت. برخی از ابعاد شناسایی شده، از جمله انتخاب سبز و مدیریت پاداش سبز تأثیر به‌سزایی در پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی سبز دارند؛ بنابراین لازم است که مدیران بر اجرای این ابعاد تمرکز بیش‌تری داشته باشند.

محمد نژاد شورکایی و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان شاخه‌ای از مدیریت منابع انسانی پایدار، موضوعی نوین در رشته مدیریت منابع انسانی است که بر هدف پایداری زیست‌محیطی تأکید دارد. از سویی چالش‌های روزافزون زیست‌محیطی و از سوی دیگر غفلت از رویکرد پایدار به منابع انسانی در مطالعات داخلی و مبهم بودن این مفهوم برای پژوهشگران داخلی، نویسندگان را بر آن داشته است تا با انجام پژوهشی کیفی، از مدیریت منابع انسانی سبز چارچوبی ارائه کنند.

هدف تحقیق بهاره شهریاری در رساله دکتری دانشگاه خوارزمی، درک اساسی و طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت آموزش عالی و آشنایی با ابعاد، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های آن با استفاده از روش نظریه داده بنیاد بود. جامعه آماری این پژوهش خبرگان صنعت آموزش عالی کشور و روش نمونه‌گیری، هدفمند و تعداد نمونه در این تحقیق ۱۹ نفر بود. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند ۳ مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج نشان داد عوامل علی سازمانی و مدیریتی در قالب حمایت مدیران، حمایت هیئت‌امنا/دینفعان، برند دانشگاه، رهبری سبز، چشم‌انداز و نگاه سبز، شایسته‌سالاری و عوامل علی فردی شامل نگرش کارکنان، سطح آگاهی کارکنان، نوع شخصیت کارکنان بودند.

هدف اصلی در پژوهش عطاله امیدواری (۱۳۹۸) طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بودند. حجم جامعه آماری برابر ۲۴۰ نفر بود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۴۸ نفر تعیین شد و روش نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌بندی انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که ۳ اقدام روابط سبز و چانه‌زنی، نگهداری و ارتباط با کارکنان سبز جهت تأمین مهارت، دانش و نگرش زیست‌محیطی موردنیاز در هریک از کارکنان و ارزیابی عملکرد سبز دارای بالاترین اولویت هستند.

طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی

هدف از انجام این تحقیق سید عبدالصاحب حسینی (۱۳۹۷)، طراحی الگویی جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل فدراسیون‌های والیبال، بسکتبال، کشتی و تکواندو بود و نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام گرفت. در این تحقیق از روش کیفی و کمی استفاده شد، در مرحله اول از تحلیل تم برای یافتن مؤلفه‌های موردنظر استفاده شد در مرحله دوم از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی مدل استفاده شد. با توجه به تحلیل‌های انجام‌شده ۲۳ مفهوم در قالب ۵ تم، جهت پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد که شامل: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فرا سازمانی، فرایندها و استراتژی‌ها است.

هدف پژوهش فرخی، نصراصفهانی و صفری (۱۳۹۶) ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد و جامعه آماری پژوهش، شرکت فولاد مبارکه اصفهان بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مدیریت منابع انسانی سبز بر پیامدهای فردی، سازمانی، گروهی و با توجه به ضرورت درونی شدن و تغییر نگرش کارکنان و مدیران فولاد مبارکه در حوزه مسائل محیط‌زیست، مهم‌ترین راهکار جهت تغییر نگرش در این شرکت آموزش و افزایش دانش در حوزه محیط‌زیست است.

سیدعلوی، سید محمد (۱۳۹۶)، در رساله دکتری خود برای به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران یک الگو را ارائه نموده است. یافته‌های این پژوهش ترکیبی (آمیخته) نشان می‌دهد، مباحث فناوری، سیاست‌گذاری، حکمرانی و رهبری و راهبرد و منابع مادی و تجهیزات و منابع مالی در روند استقرار مدیریت سبز اهمیت بیشتری نسبت به منابع انسانی، نظارت و ارزیابی، ارتباط با محیط، منابع اطلاعاتی و آموزش و پژوهش سبز به و منابع مالی و آموزش و پژوهش دارند.

پژوهش لیلچهرقانی (۱۳۹۶)، باهدف بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سبز بر زنجیره تأمین سبز صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که عوامل زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت تولیدی نورد و لوله صفا، بسیار تأثیرگذار بر زنجیره تأمین سبز می‌باشد. نتایج نشان داد به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و توان لازم برای فراگیری آموزش‌های آتی برخوردار می‌باشند، آموزش و توسعه آن‌ها، ارزیابی فرآیندی که باهدف تعیین نتایج کار یک کارمند تعریف می‌شود و امکانات و تسهیلات به اشتراک گذاشته‌شده برای کارکنان همگی تأثیر معناداری بر مدیریت زنجیره تأمین سبز شرکت تولیدی نورد و لوله صفا دارند.

محمودخانی و تولایی (۱۳۹۶)، در تحقیقی ابتدا موانع پیاده‌سازی مدیریت زنجیره‌ی تأمین سبز را شناسایی کرده و در ادامه پرسشنامه‌ها را در اختیار خبرگان مدیریت زنجیره‌ی تأمین سبز در صنایع غذایی کشور و اساتید خبره این حوزه قرار داده‌اند. پس از نهایی شدن این موانع، در گام دوم از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌منظور تعیین ساختار و ارتباط و توالی موانع استفاده شد، به‌طوری‌که این موانع در پنج سطح طبقه‌بندی شدند؛ نتیجه آن‌که اساسی‌ترین وسیله در پیاده‌سازی مدیریت زنجیره‌ی تأمین سبز، مانع حمایت ضعیف دولت از زنجیره تأمین سبز صنایع غذایی شناخته شد.

سید رضا سیدجوآدین، طاهر روشندل اربطانی و علیرضا نوبری (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای بانوان «مدیریت منابع انسانی سبز، یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار» ضمن معرفی سرمایه انسانی به‌عنوان عامل کلیدی در توسعه پایدار که موجبات توسعه اقتصادی است الگوی مدیریت منابع انسانی سبز را به‌عنوان مسئله اصلی تحقیق ارائه داده‌اند.

لی و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی به تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز بر رفتار سازگار با محیط‌زیست کارکنان هتل و عملکرد محیطی پرداختند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی سبز تعهد سازمانی کارکنان، رفتار سازگار با محیط‌زیست و عملکرد محیط‌زیست هتل‌ها را افزایش می‌دهد.

ناگاروجو و مستان ولی (۲۰۱۸) نقش مدیریت منابع انسانی در صنایع لبنی با مراجعه به واحدهای لبنی انتخاب شده در آندرا پرادش را بر اساس یک مطالعه تطبیقی بررسی کرده‌اند. اطلاعات و داده‌های مطالعه به دو روش اسنادی و پیمایشی جمع‌آوری شده است. جمع‌آوری داده‌ها با پرسشنامه در چهار واحد لبنی مانند لبنیات هریتاژ، لبنیات جرسی، لبنیات دودلا و لبنیات تیرومالا و در بخش اسنادی داده‌ها از طریق مطالعه کتاب‌های موجود، پایان‌نامه و رساله، منتشر شده مطالعات تحقیقاتی، مجلات، گزارش‌ها، مقالات پژوهشی و... انجام شده است.

ادیتا و آنا (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان ابزار برای توسعه پایدار شرکت‌ها انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که همبستگی مثبت بین ارزیابی دیدگاه‌های فردی با مدیریت منابع انسانی سبز در راستای توسعه پایدار وجود دارد (به نقل از ثابت و عزیزی، ۱۳۹۹: ۷۵).

هیبا و آیهم (۲۰۱۶) در پژوهشی که از ۱۱۰ شرکت تولیدی در کشور فلسطین به عمل آوردند، مدیریت منابع انسانی سبز در ابعاد کمی و کیفی را تحلیل کردند و استخدام و گزینش سبز، آموزش و توسعه سبز، مدیریت عملیات و ارزیابی سبز، پاداش و جبران خدمت سبز، افزایش توانایی کارکنان سبز و مدیریت سبز فرهنگ‌سازمانی موردبررسی قرار دادند (به نقل از چهرقانی، ۱۳۹۶: ۵۲).

یوسف و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان " مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز: مطالعه اکتشافی از شرکت‌های چندملیتی مالزی " به بررسی ماهیت مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های چندملیتی در مالزی، پرداخته‌اند. داده‌های موردنیاز برای این مطالعه با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاری همراه با موضوع منابع انسانی سبز در چهار شرکت چندملیتی جمع‌آوری شده است. نتایج نشان داد که بسیاری از شرکت‌های موردبررسی، علاقه بسیار بالایی نسبت به مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز را دارند.

آرواجا و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی سبز دادند. آن‌ها بیان می‌کنند که بسیاری از پژوهش‌های گذشته روی عملکردهای اندکی از مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و مدیریت پاداش در مدیریت زیست‌محیطی یکپارچه با مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند، لذا مدیریت منابع انسانی توان بالقوه و قلمرو بیشتری را در ارتقای عملکرد زیست‌محیطی سازمان دارد. (به نقل از محمدی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۸۶)

هوانگ (۲۰۱۴)، بحث خرید سبز را مطرح کرده، به این صورت که در فرآیند تولید و عرضه محصولات، مقادیر زیادی از مواد اولیه، ملزومات اداری و ... لازم است. برای اینکه شرکت‌ها بتوانند محصولات سبز تولید نمایند، باید از مواد و محصولاتی استفاده کنند که با معیارهای زیست‌محیطی سازگار باشد. لذا سازمان‌ها در مذاکره با تأمین‌کنندگان شان (به‌منظور حفظ سهم بازار یا حتی گاهی تنها برای بقا) باید به موضوعات محیطی توجه کنند. برخی از دلایل روی آوردن شرکت‌ها به خرید سبز پاسخ به علاقه مصرف‌کنندگان به محصولات سازگار با محیط‌زیست، تمایز قائل شدن بین محصولات شرکت و رقبا و صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌باشد (به نقل از چهرقانی، ۱۳۹۶: ۵۳).

روش‌شناسی:

ازجمله ویژگی‌های مطالعه علمی برای حقیقت‌یابی، استفاده از روش تحقیق مناسب است. انتخاب روش تحقیق مناسب به هدف‌ها، ماهیت و موضوع تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است. این تحقیق از لحاظ روشی کیفی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه بود و برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های متعدد نیمه ساختاریافته استفاده شد. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. مصاحبه‌ها به سه دسته مصاحبه سازمان‌یافته، نیمه سازمان‌یافته و سازمان نیافته تقسیم می‌شوند (سرمد و دیگران، ۱۳۷۸).

برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری غیر احتمالی هدفمند استفاده شده و طی آن تلاش شد خبرگان علاوه بر دانش نظری، تجربه عملی نیز داشته باشند. در روش تحقیق کیفی تعداد نمونه از ابتدا مشخص نیست؛ زیرا زمانی جمع‌آوری اطلاعات متوقف می‌شود که محقق به اشباع نظری برسد و از ابتدا نمی‌توان گفت که با چه تعداد نمونه این اشباع حاصل می‌شود. در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه یازدهم، مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده، اضافه نشد، ولی برای اطمینان از اشباع نظری مصاحبه‌ها تا ۱۵ نفر ادامه یافت.

با توجه به روش تحقیق مطالعه حاضر و استفاده از روش‌های کیفی که همگی سطح بالایی از آگاهی و تحلیل را مطالبه می‌کنند، به‌جای جامعه و نمونه آماری از مفهوم خبرگی استفاده شد. در واقع به‌جای جامعه آماری، جامعه خبرگان و به‌جای نمونه آماری از لفظ تیم خبرگی استفاده می‌کنیم. جامعه خبرگان تحقیق را می‌توان در سه گروه طبقه‌بندی نمود: ۱- خبرگان مدیریتی؛ این دسته از خبرگان شامل پنج نفر از اعضای انجمن مدیریت سبز ایران بودند. ۲- خبرگان و اعضای انجمن صنایع لبنی، برای این منظور با پنج (۵) تن از مدیران و اعضای صنایع لبنی ایران مصاحبه شد. ۳- خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی؛ پنج (۵) نفر از خبرگان دانشگاهی به‌منظور به اشتراک گذاشتن دانش روز در خصوص تحقیقات اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی سبز در صنایع لبنی مورد استفاده قرار گرفتند.

محقق تمامی مصاحبه‌ها را هدایت نمود. اتخاذ این رویه باعث شد تا محقق بتواند اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های پیشین را در مصاحبه‌های بعدی به کار بندد. بیشتر زمان مصاحبه‌ها به شناسایی جزئیات هر یک از زیرسیستم‌ها و یا فعالیت‌های مدل مفهومی اختصاص یافت. محقق در هر مصاحبه اقدام به مطالعه برخی از مستندات مربوط به موضوع مصاحبه پرداخت. یکی از وظایف کلیدی در مدیریت مصاحبه‌ها قرار دادن مصاحبه‌شوندگان در شرایطی بود که بتوانند آزادانه و با اطمینان از امنیت و حفظ اسرار، دانش خود را در خصوص چالش‌هایی که سالیان متمادی بر اساس تجارب مختلف خود در زمینه «مدیریت منابع انسانی سبز» با آن درگیر بودند در اختیار محقق قرار دهند.

در این پژوهش، از روش تحلیل تم برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. برای بررسی قابلیت اعتماد پژوهش‌های کیفی، استراتژی‌های متعددی وجود دارد که در اینجا از استراتژی تأیید مشارکت‌کنندگان پژوهش برای قابلیت اعتماد استفاده شد. بدین‌صورت که پس از استخراج مفاهیم و تم‌ها و ترسیم شبکه بین آن‌ها، با ارسال نتایج به مشارکت‌کنندگان، از آن‌ها درخواست شد تا درستی فهم پژوهشگر از سخنان مشارکت‌کننده را تأیید کنند. هدف از این کار، اطمینان پژوهشگران از تحلیل درست و طبقه‌بندی مناسب داده‌هاست. این کار با ارسال نامه رسمی به مشارکت‌کنندگان انجام شد. در واقع آماده‌سازی داده‌ها به این صورت بوده که با تهیه نسخه‌های کتبی از محتوای مصاحبه‌ها و پاسخ افراد به سؤالات مصاحبه، داده‌های کیفی پژوهش بر اساس شماره سؤال مرتب گردیدند و پاسخ هر خبره به هر سؤال در کنار هم نوشته شد. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند، کدگذاری شده است. به جملات مربوط به یک کد، با توجه به مفاهیم آن‌ها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت.

یافته‌ها:

همان‌طور که بیان شد، ابتدا متون پیاده شده مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، جهت شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی سبز، با دقت بررسی گردید و پس از واردکردن آن‌ها در جداول و جدا کردن جملات معنادار آن‌ها در سطرها، مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده استخراج شدند و از روش تحلیل تم استقرائی کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شد. مراحل آن به شرح زیر است:

مرحله اول: پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها کار مطالعه چندباره آن‌ها و نوشتن ایده‌های اولیه آغاز شد. در این مرحله، بازخوانی مکرر داده‌های کیفی باهدف جستجوی معانی و الگوی صورت گرفت.

مرحله دوم: پس از آشنایی محقق با داده‌ها، کدگذاری اولیه آغاز شد؛ به این ترتیب که ویژگی‌های جالب داده‌ها به شیوه‌ای سیستماتیک و با توجه به مجموعه‌ی آن‌ها کدگذاری شد؛ کدهای استخراج‌شده، یا به‌طور مستقیم در صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان بیان شده بود؛ و یا به شکل تلویحی، توسط پژوهشگر از متن مصاحبه‌های استخراج شدند. در این مرحله، ۳۱۱ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید.

مرحله سوم: در مرحله جستجوهای تم‌ها، پژوهشگر به شناسایی تم‌های بالقوه پرداخته؛ کدهای سطح اول را در یک دسته یا تم قرار داد تا ارتباط معنایی درستی باهم داشته باشند. همچنین، کدهای ناقص، نامرتب و تکراری حذف شدند.

مرحله چهارم: در مرحله بازبینی تم‌ها، پژوهشگر با مرور تم‌ها و بررسی رابطه آن‌ها برای کدهای سطح اول و سایر تم‌های سطح دوم، به نقشه تماتیک تحلیل رسید و پس از قرار دادن تم‌های مرتبط در یک تم فرعی بزرگ‌تر، در مجموع ۱۹ تم فرعی شناسایی گردید.

مرحله پنجم: پس از دستیابی به یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها و اصلاح کدهای اختصاصی در هر تم و داستان کلی تحلیل، نوبت به تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی (حاصل از ترکیب تم‌های فرعی سطح آخر) رسید. در این مرحله در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی، ۵ تم اصلی (عوامل محیطی، عوامل فنی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل بازار) شناسایی گردید که در زمینه‌ی موردنظر پژوهش، قابل تبیین می‌باشد.

مرحله ششم و نهایی گزارش‌نویسی بود که با توجه به ادبیات موضوع و پرسش پژوهش، یافته‌های زیر به دست آمد.

جدول ۱- تم‌های اصلی و فرعی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

عناوین کدهای باز (سطح اول)	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
کارکرد محیطی، الزامات قانونی محکم	قوانین فرا سازمانی	عوامل محیطی
انجمن‌ها و تشکل‌های حامی محیط‌زیست- گرفتن مشاوره‌های زیست‌محیطی	NGO	
در شرکت- برگزاری همایش‌های زیست‌محیطی- حمایت مدیران از مسائل زیست‌محیطی		
تغییرات اقلیمی و آب‌وهوا- آلودگی محیط‌زیست- اثرات زیست‌محیطی	عوامل اقلیمی و جغرافیایی	
بخش‌های مختلف صنعت- دغدغه‌های زیست‌محیطی شرکت و مدیران- تأثیر بر اکوسیستم		
افزایش سطح آگاهی‌های اجتماعی در زمینه مدیریت منابع سبز، پاسخ‌دهی دولت به انتظارات اجتماعی در خصوص حفظ محیط‌زیست توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها، نظرسنجی مستمر توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها در خصوص میزان سطح انتظارات اجتماعی	انتظارات جامعه	
توجه به مدیریت منابع انسانی سبز توسط رقبای شرکت-توجه به محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی توسط شرکت‌ها در رقابت با یکدیگر- سرمایه‌گذاری شرکت‌های رقیب در زمینه الزامات محیط زیستی مرتبط با منابع انسانی سبز	عوامل رقابتی و رقبا	

طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی

عناوین کدهای باز (سطح اول)	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
توجه به نسل‌های آینده- در نظر گرفتن جامعه و حقوق مشتریان- کاهش شکایات- کیفیت سلامت مشتریان- سلامت اجتماعی- تأثیرپذیری از نظرات مردمی	حقوق مصرف‌کننده	
مسئولیت اجتماعی کارکنان- مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و افراد- در نظر گرفتن تبعات زیست‌محیطی شرکت- در نظر گرفتن پیامدهای منفی فرآیندها برای جامعه- بهبود وجهه شرکت- تسویه فاضلاب و پسماند	مسئولیت اجتماعی شرکت	
استفاده از جایگزین‌های پاک - اصلاح خط تولید- زنجیره ارزش محیط‌زیست- حمایت از مدیران دوستدار محیط‌زیست- اصلاح مصرف انرژی- گرفتن استانداردهایی مثل ایزو- توجه به سالم‌تر بودن محصولات- مصرف انرژی درست- کنترل پسماند- کاهش ضایعات- کاهش مصرف انرژی- مدیریت منابع سبز- توسعه استانداردهای ماشین‌آلات و محیط کار- کنترل آلاینده‌های زیست‌محیطی- توسعه استانداردها- تفکیک زباله‌ها	اصلاح الگوی مصرف	
عوامل داخلی		
استفاده بهینه از فناوری- توسعه فناوری‌های پاک	تکنولوژیکی	عوامل فنی
داشتن استانداردهای لازم- گرفتن تأییدیه‌های فنی- کیفیت تولید و محصولات- فعالیت‌های منطبق بر اصول پایداری	استانداردسازی	
آموزش صحیح افراد- توسعه سرمایه دانشی- ارتباط بین مراکز علمی و محیط کار- یادگیری کارکنان- مدیریت دانش- دوره‌های آموزشی مربوط به مدیریت سبز- آموزش و توسعه کارکنان- حمایت‌های آموزشی- تربیت نیروی دانشی- توسعه یادگیری- ارتقای مسائل آموزشی- ارائه آگاهی به نیروی انسانی- داشتن اطلاعات در رابطه با حفظ محیط‌زیست	آموزش	عوامل سازمانی
اتخاذ سیاست‌های درست- چشم‌انداز مدیریتی صحیح در همه بخش‌ها- داشتن قوانین مدون در زمینه مدیریت سبز- موارد سیاسی- تدوین آیین‌نامه‌های درست- گذاشتن معیارهای زیست‌محیطی برای سنجش عملکرد- اصلاح قوانین و استانداردها- استراتژی‌های سبز- خط‌مشی سبز- ارزیابی عملکرد با معیارهای زیست‌محیطی	سیاست‌گذاری	
همراستایی در مدیریت منابع انسانی- تصحیح سیستم پاداش- اهمیت به پایداری در جذب و استخدام- مدیریت عملکرد- انطباق ارزش‌های فردی و سازمانی- تمرکز بر استراتژی‌های منابع انسانی سبز- اهمیت به سیستم پاداش- بهره‌وری نیروی انسانی- همراستایی تمام بخش‌های شرکت- نگاه سبز به فعالیت‌های منابع انسانی- جذب افراد بادی مثبت به محیط‌زیست	استراتژی منابع انسانی	

عناوین گدهای باز (سطح اول)	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی
افزایش انگیزه کارکنان- ایجاد ارتباط بین نیروی انسانی و محیط‌زیست - مدیریت استعداد- شایسته‌سالاری		
در نظر گرفتن هزینه‌ها- حمایت‌های مالی- حفظ و توسعه سرمایه شرکت- سودآوری بیشتر	مسائل مالی	
مدیریت فرآیندهای شرکت‌ها- در نظر گرفتن اثرگذاری فرآیندها روی محیط‌زیست- نهادینه کردن نگاه سبز در شرکت- نهادینه کردن تفکرات خوب زیست‌محیطی در جامعه- هم‌راستایی تفکرات زیست‌محیطی در کلیه بخش‌های سازمان- اهمیت فرآیند رهبری- فرآیندهای داخلی- استقرار مدیریت سبز- توسعه واحد HSE	مدیریت فرایندها	
توسعه امور خیریه- شرکت در کارها و مراسم خیریه- فرآیندهای عام‌المنفعه- جلسات با خیریه و نهادهای حامی محیط‌زیست	فعالیت‌های خیریه‌ای (عام‌المنفعه)	عوامل فرهنگی
عوامل اجتماعی و فرهنگی- فرهنگ‌سازی برای کل جامعه در مورد محیط‌زیست	فرهنگ‌سازی	
بازاریابی اجتماعی- جذب مشتریان بیشتر در بلندمدت- توجه به محیط‌زیست در بازاریابی	بازاریابی سبز	عوامل بازار
زنجیره ارزش محیط‌زیست- داشتن تفکر و دیدگاه زیست‌محیطی	زنجیره ارزش	

همان‌طور که جدول بالا نشان می‌دهد تم‌ها و مقوله‌های حاصل از بررسی اسناد و مصاحبه‌های صورت گرفته با نخبگان به شرح ذیل می‌باشد:

۱. عوامل محیطی: ۱- قوانین فرا سازمانی ۲- NGO ۳- عوامل اقلیمی و جغرافیایی ۴- انتظارات جامعه ۵- عوامل رقابتی و رقبا ۶- حقوق مصرف‌کننده ۷- مسئولیت اجتماعی شرکت ۸- اصلاح الگوی مصرف.
۲. عوامل فنی: ۱- تکنولوژیکی ۲- استانداردهای سازی
۳. عوامل سازمانی: ۱- آموزش ۲- سیاست‌گذاری ۳- استراتژی منابع انسانی ۴- مسائل مالی ۵- مدیریت فرایندها
۴. عوامل فرهنگی: ۱- فعالیت‌های خیریه‌ای (عام‌المنفعه) ۲- فرهنگ‌سازی
۵. عوامل بازار: ۱- بازاریابی سبز ۲- زنجیره ارزش

عوامل محیطی:

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده و تحلیل تم انجام‌گرفته، عوامل محیطی شامل قوانین فرا سازمانی، NGO ها، عوامل اقلیمی و جغرافیایی، حقوق مصرف‌کننده، مسئولیت اجتماعی، الگوی مصرف، انتظارات جامعه و عوامل رقابتی و رقبا می‌باشد.

قوانین فرا سازمانی:

بر اساس متن مصاحبه‌ها و کدهای باز ۱- کارکرد محیطی ۲- الزامات قانونی محکم، تم فرعی قوانین فرا سازمانی گردید. با بررسی قوانین برنامه‌های عمرانی (شش برنامه) قبل از انقلاب اسلامی و برنامه‌های توسعه‌ای (چهار برنامه) پس از انقلاب اسلامی، آنچه محرز می‌باشد، جایگاه سیر صعودی و توسعه حقوق محیط‌زیست در روند تدوین و تصویب قوانین برنامه‌ای است (دبیری و همکاران، ۱۳۸۶: ۸۹).

سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO ها):

۱- انجمن‌ها و تشکل‌های حامی محیط‌زیست ۲- گرفتن مشاوره‌های زیست‌محیطی در شرکت ۳- برگزاری همایش‌های زیست‌محیطی ۴- حمایت مدیران از مسائل زیست‌محیطی کدهای فرعی بودند که بر اساس آن‌ها تم سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO ها) استخراج گردید. این سازمان‌های مردم‌نهاد، گروه‌هایی هستند که توسط اعضای جامعه به‌عنوان افراد بدون هیچ عنوان دولتی و یا موقعیت شغلی، برای اهداف اجتماعی، مدنی، اخلاقی، زیست‌محیطی و ... تشکیل می‌شوند.

عوامل اقلیمی و جغرافیایی:

بر اساس کدهای فرعی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها شامل: ۱- تغییرات اقلیمی و آب‌وهوا ۲- آلودگی محیط‌زیست ۳- اثرات زیست‌محیطی بخش‌های مختلف صنعت ۴- دغدغه‌های زیست‌محیطی شرکت و مدیران ۵- تأثیر بر اکوسیستم، تم فرعی عوامل اقلیمی و جغرافیایی به دست آمد. تغییر اقلیم همه بخش‌ها را تا اندازه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد و پیامدهای ناشناخته و گسترده‌ای بر اکوسیستم‌های طبیعی دارد (قریشی، رحیمی پردنجانی و طاهری ۱۳۹۳).

انتظارات جامعه:

۱- افزایش سطح آگاهی‌های اجتماعی در زمینه مدیریت منابع سبز ۲- پاسخ‌دهی دولت به انتظارات اجتماعی در خصوص حفظ محیط‌زیست توسط سازمان‌ها و شرکت‌ها ۳- نظرسنجی مستمر توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها در خصوص میزان سطح انتظارات اجتماعی کدهای فرعی بودند که بر اساس آن‌ها تم انتظارات جامعه استخراج گردید. مسئولیت زیست‌محیطی سازمان به جنبه حیاتی و متمایزی از مسئولیت اجتماعی سازمان گفته می‌شود که در آن سازمان تأثیر فعالیت‌های خود بر محیط‌زیست را در نظر می‌گیرد (قزل باش، رحیم نیا و شیرازی، ۱۳۹۹).

عوامل رقابتی و رقبا:

بر اساس سه کد فرعی منتج از مصاحبه‌ها شامل: ۱- توجه به مدیریت منابع انسانی سبز توسط رقبای شرکت ۲- توجه به محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی توسط شرکت‌ها در رقابت با یکدیگر ۳- سرمایه‌گذاری شرکت‌های رقیب در زمینه الزامات محیط‌زیستی مرتبط با منابع انسانی سبز تم فرعی عوامل رقابتی و رقبا به دست آمد. لازم به ذکر است، در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی سازمان‌ها به‌منظور این‌که در مسیر توسعه، حرکت روبه‌جلو و با شتابی داشته باشد، نه‌تنها باید منابع ملموس و ناملموس و قابلیت‌های درونی خود را توسعه و گسترش دهند بلکه باید با توجه بیشتر به محیط به‌صورت مؤثرتر به تغییرات محیطی پاسخ دهند و با افزایش قدرت رقابتی خود، جایگاه خود را در میان رقبا مستحکم کنند (داوودی، ۱۳۹۴).

حقوق مصرف‌کننده:

توجه به نسل‌های آینده، در نظر گرفتن جامعه و حقوق مشتریان، کاهش شکایات، کیفیت سلامت مشتریان، سلامت اجتماعی و تأثیرپذیری از نظرات مردمی کدهای فرعی بودند که بر اساس آن‌ها تم فرعی حقوق مصرف‌کننده استخراج شده است. اصولاً مصرف، آخرین حلقه از حلقه‌های فرآیند تولیدی است و جایی است که محصول نهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد (صالحی و ابراهیمی، ۱۳۹۱: ۶۴).

مسئولیت اجتماعی:

بر اساس پنج کد فرعی منتج از مصاحبه‌ها شامل: ۱- مسئولیت اجتماعی کارکنان ۲- مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و افراد ۳- در نظر گرفتن تبعات زیست‌محیطی شرکت ۴- در نظر گرفتن پیامدهای منفی فرآیندها برای جامعه ۵- بهبود وجهه شرکت و تسویه فاضلاب و پسماند تم فرعی مسئولیت اجتماعی استخراج گردید. مسئولیت اجتماعی شرکت فعالیت‌هایی است که پیش برنده سود و منفعت اجتماعی بوده و فراتر از منافع سازمان و آن چیزی است که قانون بایسته می‌دارد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۰).

اصلاح الگوی مصرف:

استفاده از جایگزین‌های پاک - اصلاح خط تولید - زنجیره ارزش محیط‌زیست - حمایت از مدیران دوستدار محیط‌زیست - اصلاح مصرف انرژی - گرفتن استانداردهایی مثل ایزو - توجه به سالم‌تر بودن محصولات - مصرف انرژی درست - کنترل پسماند - کاهش ضایعات - کاهش مصرف انرژی - مدیریت منابع سبز - توسعه استانداردهای ماشین‌آلات و محیط کار - کنترل آلاینده‌های زیست‌محیطی - توسعه استانداردها - تفکیک زباله‌ها کدهای فرعی منتج از مصاحبه‌ها با خبرگان بودند که بر اساس آن‌ها تم اصلاح الگوی مصرف استخراج گردید. اصلاح الگوی مصرف که به معنی نهادینه کردن روش صحیح استفاده از منابع کشور است.

ب) عوامل داخلی:

در پژوهش حاضر بر مبنای مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی سبز و بر اساس کدهای فرعی استخراج شده تم اصلی عوامل داخلی به دست آمد که خود این عوامل داخلی بر اساس کدهای فرعی شامل تم‌های فرعی: عوامل فنی (تکنولوژیکی - استانداردسازی)، عوامل سازمانی (آموزش - سیاست‌گذاری - استراتژی منابع انسانی - مسائل مالی - مدیریت فرایندها)، عوامل فرهنگی (فعالیت‌های عام‌المنفعه - فرهنگ‌سازی) و عوامل بازار (بازاریابی سبز - زنجیره ارزش) می‌باشد.

الف) عوامل فنی:

مطابق دسته‌بندی مصاحبه‌ها در عوامل فنی مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی دو (۲) تم فرعی زیر استخراج گردید:

➤ تکنولوژیکی

➤ استانداردسازی

تکنولوژیکی

استفاده بهینه از فناوری و توسعه فناوری‌های پاک کدهای فرعی بودند که تم فرعی تکنولوژیکی از آن‌ها استخراج گردید.

استانداردسازی

بر اساس چهار کد فرعی ۱- داشتن استانداردهای لازم ۲- گرفتن تأییدیه‌های فنی ۳- کیفیت تولید و محصولات ۴- فعالیت‌های منطبق بر اصول پایداری تم فرعی استانداردسازی به دست آمد. استانداردسازی، به فرایند ایجاد و اجرای استانداردها گفته می‌شود.

ب) عوامل سازمانی:

بر اساس تحلیل تم و دسته‌بندی مصاحبه‌ها در عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی پنج تم فرعی زیر استخراج گردید:

- ۱- آموزش
- ۲- سیاست‌گذاری
- ۳- استراتژی منابع انسانی
- ۴- مسائل مالی
- ۵- مدیریت فرایندها

آموزش

آموزش صحیح افراد، توسعه سرمایه دانشی، ارتباط بین مراکز علمی و محیط کار، یادگیری کارکنان، مدیریت دانش، دوره‌های آموزشی مربوط به مدیریت سبز، آموزش و توسعه کارکنان، حمایت‌های آموزشی، تربیت نیروی دانشی، توسعه یادگیری، ارتقای مسائل آموزشی، ارائه آگاهی به نیروی انسانی و داشتن اطلاعات در رابطه با حفظ محیط‌زیست، کدهای فرعی بودند که تم فرعی آموزش از آن‌ها استخراج گردید.

سیاست‌گذاری

بر اساس کدهای فرعی اتخاذ سیاست‌های درست، چشم‌انداز مدیریتی صحیح در همه بخش‌ها، داشتن قوانین مدون در زمینه مدیریت سبز، موارد سیاسی، تدوین آیین‌نامه‌های درست، گذاشتن معیارهای زیست‌محیطی برای سنجش عملکرد، اصلاح قوانین و استانداردها، استراتژی‌های سبز، ختم‌شده سبز و ارزیابی عملکرد با معیارهای زیست‌محیطی تم فرعی سیاست‌گذاری در منابع انسانی سبز صنایع لبنی از آن‌ها استخراج گردید. سیاست‌گذاری روش کلی، رهنمود و تدبیر برای نیل به اهداف و اداره امور می‌باشد و چارچوبی ذهنی است که راهبرد (استراتژی) در قالب آن شکل می‌گیرد.

استراتژی منابع انسانی

هم‌راستایی در مدیریت منابع انسانی، تصحیح سیستم پاداش، اهمیت به پایداری در جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، انطباق ارزش‌های فردی و سازمانی، تمرکز بر استراتژی‌های منابع انسانی سبز، اهمیت به سیستم پاداش، بهره‌وری نیروی انسانی، هم‌راستایی تمام بخش‌های شرکت، نگاه سبز به فعالیت‌های منابع انسانی، جذب افراد با دید مثبت به محیط‌زیست، افزایش انگیزه کارکنان، ایجاد ارتباط بین نیروی انسانی و محیط‌زیست، مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری کدهای فرعی بودند که تم فرعی استراتژی منابع انسانی از آن‌ها استخراج گردید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاهی را در پیش می‌گیرد که در آن به مسائل و موضوعات اصلی و محوری یا عوامل موفقیت مرتبط با نیروی انسانی توجه می‌شود و تصمیم‌گیری‌هایی استراتژیک صورت می‌پذیرند که تأثیری عمیق و بلندمدت بر رفتار و موفقیت سازمان دارند.

مسائل مالی

بر اساس کدهای فرعی ۱- در نظر گرفتن هزینه‌ها ۲- حمایت‌های مالی ۳- حفظ و توسعه سرمایه شرکت و سودآوری بیشتر، تم فرعی مسائل مالی در منابع انسانی سبز صنایع لبنی استخراج گردید. مدیریت مالی به مجموعه دستورالعمل‌ها و تکنیک‌هایی گفته می‌شود که چرخه مالی زندگی ما را تأمین می‌کند.

مدیریت فرایندها

بر اساس مصاحبه‌های انجام‌گرفته کدهای فرعی: مدیریت فرایندهای شرکت‌ها، در نظر گرفتن اثرگذاری فرایندها روی محیط‌زیست، نهادینه کردن نگاه سبز در شرکت، نهادینه کردن تفکرات خوب زیست‌محیطی در جامعه، هم‌راستایی تفکرات زیست‌محیطی در کلیه بخش‌های سازمان، اهمیت فرآیند رهبری، فرآیندهای داخلی، استقرار مدیریت سبز و توسعه واحد HSE استخراج گردیده و تم فرعی مدیریت فرایندها به دست آمد. هر قاعده‌ای که متضمن مدل‌سازی، اتوماسیون، اجرا، کنترل، ارزیابی و بهینه‌سازی روند فعالیت‌های تجاری برای رسیدن به این اهداف باشد مدیریت فرایند نام دارد.

ج) عوامل فرهنگی:

بر اساس تحلیل تم و دسته بندی مصاحبه‌ها در عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی دو (۲) تم فرعی زیر استخراج گردید:

• فعالیت‌های خیریه‌ای (عام‌المنفعه)

• فرهنگ‌سازی

۱- فعالیت‌های خیریه‌ای (عام‌المنفعه)

توسعه امور خیریه، شرکت در کارها و مراسم خیریه، فرآیندهای عام‌المنفعه و جلسات با خیریه و نهادهای حامی محیط‌زیست کدهای فرعی بودند که بر اساس آن‌ها تم فرعی فعالیت‌های خیریه‌ای (عام‌المنفعه) به دست آمد. هر چیزی که سودش به همه مردم برسد عام‌المنفعه می‌باشد.

۲- فرهنگ‌سازی

فرهنگ‌سازی یعنی آموزش افراد تا برخی از مفاهیم و یا مواردی که به‌تازگی در جامعه نفوذ کرده‌اند و هنوز برای افراد بیگانه هستند را در جامعه جا بیندازد. فرهنگ‌سازی در پژوهش حاضر شامل عوامل اجتماعی و فرهنگی و فرهنگ‌سازی برای کل جامعه در مورد محیط‌زیست می‌باشد.

د) عوامل بازار:

عوامل بازار مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی از تحلیل تم‌های فرعی زیر استخراج گردید:

✓ بازاریابی سبز

✓ زنجیره ارزش

۱- بازاریابی سبز

طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی

بازاریابی اجتماعی، جذب مشتریان بیشتر در بلندمدت و توجه به محیط زیست در بازاریابی کدهای فرعی بودند که بر اساس آن‌ها تم فرعی بازاریابی سبز به دست آمد. بازاریابی سبز به فروش محصولات یا سرویس‌هایی گفته می‌شود که از لحاظ زیست‌محیطی مفید بوده و هیچ ضرری برای سیاره زمین ندارند و یا اگر هم ضرری دارند بسیار کم و ناچیز است.

۲- زنجیره ارزش

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدهای زنجیره ارزش محیط‌زیست و داشتن تفکر و دیدگاه زیست‌محیطی به دست آمد. زنجیره ارزش مجموعه عملیاتی است که در یک صنعت به صورت زنجیر گونه انجام می‌گیرد تا به خلق ارزش منجر شود.

استراتژی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز:

کسب و کارها در تغییرات اقلیمی و مشکلات روزافزون محیط زیستی از قبیل معضل زباله، گازهای گلخانه‌های و گرمایش زمین، سیل‌های ویرانگر، آلودگی رودخانه‌ها و دریاها، تخریب جنگل‌ها و مواردی از این دست، نقش بزرگی دارند. اگر آن‌ها قدمی برای کاهش اثرات مخرب خود بردارند تأثیرات آن در جامعه اطرافشان دوچندان خواهد بود. مدیریت منابع انسانی از آنجایی که بازیگران سازمان‌ها را انتخاب می‌کنند، آموزش می‌دهند و شکوفا می‌کنند، می‌توانند نقش مهمی را در کاهش این نگرانی همگانی بازی کنند.



الف) استراتژی‌های جذب (تأمین منابع انسانی):

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدهای ۱- جذب نیروهای دوستدار محیط‌زیست ۲- منبع یابی SHRM سبز ۳- جذب فارغ‌التحصیلان در رشته‌های مرتبط ۴- ایجاد مزایا برای کارکنان وفادار به مدیریت سبز استخراج و تم استراتژی‌های جذب (تأمین منابع انسانی) به دست آمد. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد.

ب) استراتژی‌های نگهداری:

مطابق با مصاحبه‌های انجام شده کدهای ۱- ایجاد فناوری‌های پاک ۲- نهادینه کردن رفتارهای دوستدار محیط‌زیست ۳- فرهنگ‌سازی سبز در جامعه (بازار هدف) ۴- استقرار فرایندهای مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت استخراج و تم استراتژی‌های نگهداری منابع انسانی به دست آمد.

ج) استراتژی‌های بهبودی و توسعه منابع انسانی:

بر طبق نتایج مصاحبه‌ها، کدهای زیر استخراج و تم استراتژی‌های بهبودی و توسعه منابع انسانی به دست آمد.

۱. توسعه آموزش‌های مرتبط با منابع انسانی سبز
۲. توسعه امور عام‌المنفعه و مسئولیت‌های اجتماعی
۳. توسعه نگرش سبز به فعالیت‌های منابع انسانی
۴. توسعه استراتژی‌های نوآورانه منابع انسانی سبز

د) استراتژی‌های خروجی:

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدهای زیر استخراج و تم استراتژی‌های خروجی منابع انسانی به دست آمد.

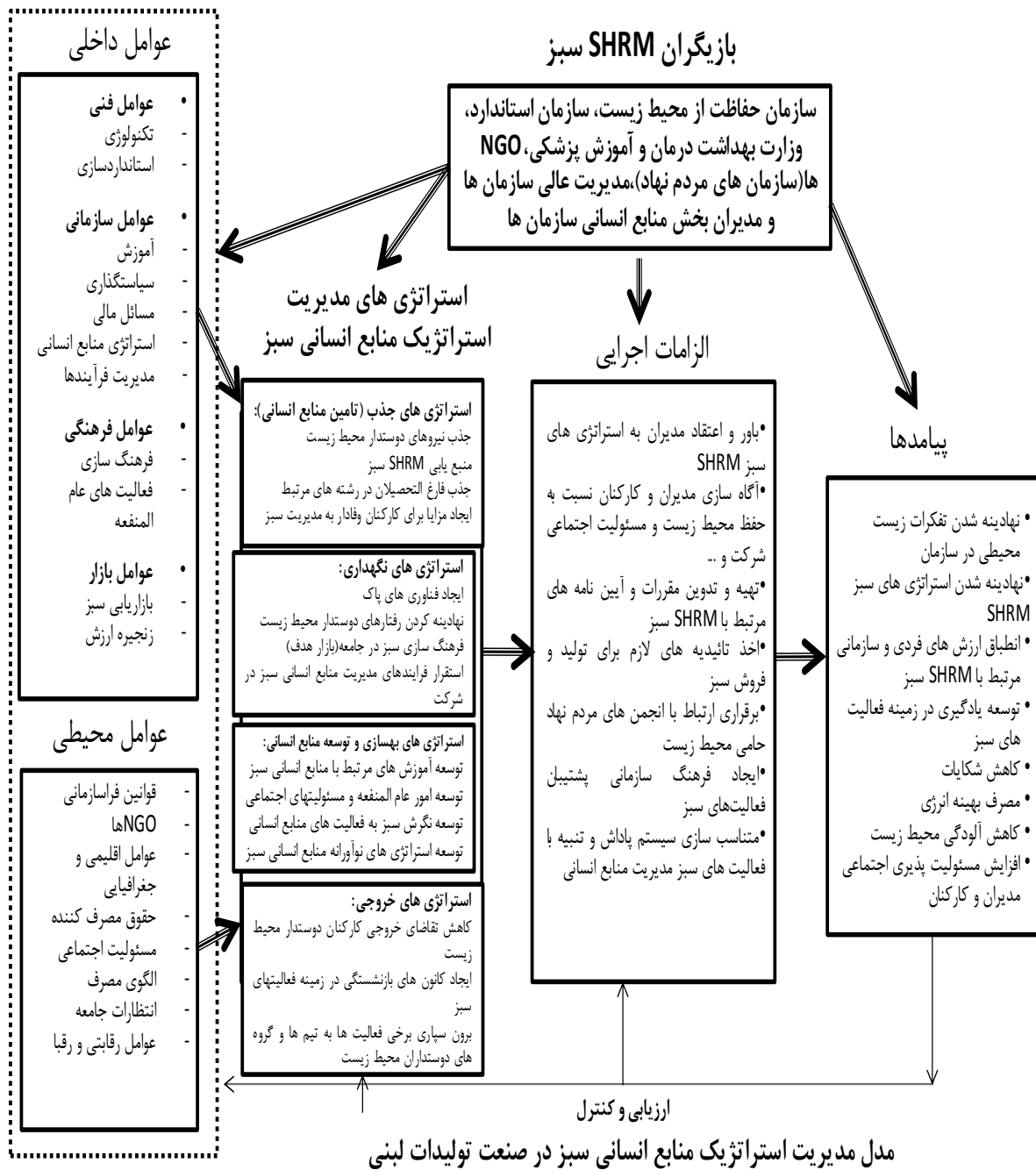
- ۱- کاهش تقاضای خروجی کارکنان دوستدار محیط‌زیست
- ۲- ایجاد کانون‌های بازنشستگی در زمینه فعالیت‌های سبز
- ۳- برون‌سپاری برخی فعالیت‌ها به تیم‌ها و گروه‌های دوستداران محیط‌زیست

الزامات اجرایی:

الزامات اجرایی شامل باور و اعتقاد مدیران به استراتژی‌های سبز SHRM، آگاه‌سازی مدیران و کارکنان نسبت به حفظ محیط‌زیست و مسئولیت اجتماعی شرکت، تهیه و تدوین مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با SHRM سبز، اخذ تأییدیه‌های لازم برای تولید و فروش سبز، برقراری ارتباط با انجمن‌های مردم‌نهاد حامی محیط‌زیست، ایجاد فرهنگ‌سازمانی پشتیبان فعالیت‌های سبز و متناسب‌سازی سیستم پاداش و تنبیه با فعالیت‌های سبز مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت تولید محصولات لبنی که خروجی‌های حاصل از اجرای استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی (جذب، نگهداری، توسعه و خروجی) می‌باشد عبارت‌اند از:

- ۱- نهادینه شدن تفکرات زیست‌محیطی در سازمان
- ۲- نهادینه شدن استراتژی‌های سبز SHRM
- ۳- انطباق ارزش‌های فردی و سازمانی مرتبط با SHRM سبز
- ۴- توسعه یادگیری در زمینه فعالیت‌های سبز
- ۵- کاهش شکایات
- ۶- مصرف بهینه انرژی
- ۷- کاهش آلودگی محیط‌زیست
- ۸- افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران و کارکنان



شکل شماره (۲) - مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنعت تولیدات لبنی مبتنی بر تحلیل تم

نتیجه گیری:

هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی بود. در مبنای نظری تحقیق، چهار مدل مفهومی مرتبط با مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز شامل دیلی و هانگ، جابور و سانتوز، رونیک و همکارانش و دابوس و دابوس بررسی شد. پس از بررسی ادبیات موجود و از طریق مصاحبه با سه گروه خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت منابع انسانی، خبرگان عضو انجمن صنایع لبنی ایران

و اعضای انجمن مدیریت سبز، مصاحبه‌ها به روش تحلیل تم تحلیل شد و مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی سبز در صنایع لبنی ارائه گردید. انتظار می‌رود، صنایع لبنی با استفاده از نتایج این پژوهش بتوانند موفق به کاهش هزینه‌ها، مصارف انرژی و مواد در این صنعت شوند و افزایش بهره‌وری در بخش‌های مختلف به حفظ منابع انرژی و حفاظت از محیط‌زیست کمک نمایند.

خبرگان دانشگاهی، و انجمن صنایع لبنی

پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت تولید محصولات لبنی شامل: ۱- نهادینه شدن تفکرات زیست‌محیطی در سازمان ۲- نهادینه شدن استراتژی‌های سبز SHRM ۳- انطباق ارزش‌های فردی و سازمانی مرتبط با SHRM سبز ۴- توسعه یادگیری در زمینه فعالیت‌های سبز ۴- کاهش شکایات ۵- مصرف بهینه انرژی ۶- کاهش آلودگی محیط‌زیست ۷- افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران و کارکنان بودند که این پیامدها خروجی‌های حاصل از اجرای استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی (جذب، نگهداری، توسعه و خروجی) می‌باشند.

نمود یک ساختار مسئول و تخصصی برای برنامه‌ریزی، استقرار، اجرای و پیگیری امور مدیریت سبز در صنایع لبنی باعث ازهم‌گسیختگی برنامه و در نتیجه عدم حصول نتایج قابل‌قبول می‌شود لذا پیشنهاد می‌گردد، یک واحد ویژه‌ای برای مدیریت سبز در این صنعت اختصاص دهند کارکنان صنایع لبنی اعم از مدیر و یا غیر مدیرعامل موفقیت مدیریت سبز می‌باشند چراکه در صورت عدم همکاری و مشارکت آنان برنامه‌های تدوین‌شده منجر به نتایج قابل‌انتظار نخواهد شد از این نیاز است، مدیران و مسئولین صنایع لبنی در خصوص آموزش و تشویق نیروی انسانی برنامه‌ریزی نموده و اقدامات اجرای مناسب را انجام دهند.

پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین صنایع لبنی با تعیین شاخص‌های عینی و قابل ارزیابی، نسبت به شناسایی، معرفی و تقدیر از نیروی انسانی و مدیران فعال در عرصه مدیریت سبز در صنایع لبنی بپردازند.

این پژوهش فقط نظرات بخشی از ذینفعان صنایع لبنی (شامل سه گروه خبرگی) در تهران را جمع‌آوری نموده است، بنابراین یکی از محدودیت این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری آن به صنایع لبنی تهران بود. همچنین ضعف ادبیات پژوهش مرتبط با مدیریت سبز و بخصوص مدیریت سبز صنایع لبنی است که باعث گردید به حوزه‌های مرتبط مانند توسعه پایدار، مدیریت زیست‌محیطی، منابع انسانی سبز مراجعه گردد.

مطالعه حاضر صنایع لبنی انجام شده است. جهت دستیابی به چشم‌اندازی وسیع‌تر، مطالعات مکمل می‌توانند در سایر صنایع و در سطح کشور انجام شده و نتایج آن‌ها با تحقیق حاضر مقایسه شود. همچنین این پژوهش به روش کیفی و از طریق مصاحبه با خبرگان به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است، محققین بعدی می‌توانند از روش‌ها و تکنیک‌های دیگری نظیر پیمایش، موردپژوهشی و یا طولی نیز برای بررسی این پدیده مدیریتی استفاده نمایند. چراکه متغیرهای زیادی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تجزیه و تحلیل را با مشکل مواجه می‌کنند.

این مقاله برگرفته از رساله مقطع دکتری تخصصی رشته مدیریت منابع انسانی مصوب دانشکده مدیریت دانشگاه سمنان است، بدین وسیله از مشارکت‌کنندگان در انجام این پژوهش، سپاسگزاری می‌گردد.

۱. اکبری، مرتضی، مهر علی، مریم، سید امیری، نادر، دانش، مژگان، رمضان پور نرگسی، قاسم. (۱۳۹۸). تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکتی بر وفاداری مشتری و جایگاه برند: نقش میانجی ارزش مشتری. گردشگری و توسعه ۸(۴): ۱-۲۲.
۲. امیدواری، عطاله (۱۳۹۸) طراحی و تبیین مدل مدیریت منابع انسانی سبز در دانشگاه علوم پزشکی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش طراحی سازمان‌های دولتی. دانشگاه پیام نور تفت استان یزد.
۳. پژمان لیلا، پیکانی مهربان هادی، پورمیری منصوره. ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی سبز در بخش سلامت: ارائه یک نظریه مبنایی. فصلنامه مدیریت سلامت. ۱۳۹۹؛ ۲۳(۱): ۱۱۲-۱۲۲
۴. ثابت، عباس و عزیززی، میثم (۱۳۹۹). ارزیابی تأثیر استراتژی‌های منابع انسانی در ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی سبز. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. سال چهارم، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۹۹- جلد اول، ص ۷۶-۵.
۵. چهرقانی، لیلا (۱۳۹۶). نقش مدیریت منابع انسانی سبز در مدیریت زنجیره تأمین سبز (مورد مطالعه شرکت تولیدی نورد و لوله صفا). پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی تولید. دانشکده ارشاد دماوند.
۶. حسینی، سید عبدالصاحب (۱۳۹۷). طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز در سازمان‌های ورزشی با رویکرد توسعه پایدار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی. گرایش مدیریت راهبردی در سازمان‌های ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
۷. داودی، علی (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل رقبا و راهبردهای رقابتی در حوزه کسب‌وکار. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه - شماره ۱۸۸ - دی‌ماه.
۸. دبیری، فرهاد، عباس پور، مجید، مکتون، رضا، آزاد بخت، بی تا. (۱۳۸۶). جایگاه محیط‌زیست در قوانین برنامه‌ای ایران. فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط‌زیست ۹(۱): ۸۷-۱۰۰.
۹. دعایی، حبیب‌الله، رضایی راد، مصطفی، خانی، داوود (۱۳۹۰). طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازار گرای عملکرد سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۴(۱۴): ۸۵-۱۰۶.
۱۰. رضایی، بابک، زرگر، سید محمد، همتیان، هادی. (۱۳۹۹). ارائه الگویی به‌منظور شناسایی ابعاد و اقدامات مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی سبز. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. ۱۳۹۹(۱): ۱-۳۲.
۱۱. رویایی، ر و مهردوست، ح. (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیران فرهنگی در ارتقای مسئولیت اجتماعی، پژوهش‌نامه علوم اجتماعی، ۳(۳)، ص ۵۹-۴۳.
۱۲. سعادت، ا. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سمت.
۱۳. سید نقوی، میرعلی و داروئیان، سهین (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی سبز، نشریه مدیریت، سال ۲۵ شماره ۱۷۵.
۱۴. سیدجوادین، سید رضا، روشندل اربطانی، طاهر، نوبری، علیرضا. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز " یک رویکرد سرمایه‌گذاری و توسعه پایدار ". دانش سرمایه‌گذاری. ۵(۲۰): ۲۹۷-۳۲۷.
۱۵. سیدعلوی، سید محمد (۱۳۹۶). ارائه یک الگو برای به‌کارگیری مدیریت سبز در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. رساله دکتری رشته مدیریت آموزش عالی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه ارومیه.

۱۶. شهریار، بهاره (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه‌های شهر تهران). رساله دکتری رشته مدیریت. پردیس بین‌الملل دانشگاه خوارزمی.
۱۷. صالحی، جواد، ابراهیمی، یوسف. (۱۳۹۱). مبانی و قلمرو تعهد به ارائه اطلاعات به مصرف‌کننده کالا. دو فصلنامه علمی-پژوهشی دانش حقوق مدنی. ۱(۱): ۶۱-۷۴.
۱۸. فرخی، مجتبی، نصرافهانی، علی، صفری، علی. (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سبز در صنعت فولاد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۹(۴): ۱۵۳-۱۷۹.
۱۹. قریشی، سید کاظم و رحیمی پردنجانی، ایرج و طاهری، محمد (۱۳۹۳). اثرات زیست‌محیطی تغییرات اقلیمی، اولین کنفرانس ملی آلودگی‌های محیط‌زیست با محوریت زمین پاک، اردیبهشت ۱۳۹۳. <https://civilica.com/doc/۳۲۱۴۹۶>
۲۰. قزل باش اکرم، رحیم نیا فریرز و شیرازی علی (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی سبز و مسئولیت زیست‌محیطی سازمان و نقش آن در تحقق توسعه پایدار. کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه پایدار ۱۳-۱۱.
۲۱. کریمی، سید نقوی، عباسی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در صنایع ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۳(۱): ۹۳-۱۱۷.
۲۲. محمدنژاد شورکایی، مجتبی، سیدجوادین، سید رضا، شاه‌حسینی، محمدعلی، حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸). ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز. مدیریت دولتی. ۸(۴): ۶۳۲-۷۹۳.
۲۳. محمدی، حمیدرضا، پورکیانی، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید، ملایی، حمیدرضا. (۱۳۹۹). طراحی الگو مدیریت منابع انسانی سبز با رویکرد توسعه پایدار سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۱(۴۳): ۲۸۱-۳۱۴.
۲۴. محمودخانی، جواد و تولایی، ملیحه، ۱۳۹۶، شناسایی موانع استقرار زنجیره تأمین سبز در صنایع غذایی ایران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، کنفرانس بین‌المللی زنجیره تأمین سبز، لاهیجان. <https://civilica.com/doc/۶۳۷۲۳۱>
۲۵. نایب پور محمد، سعیدی فرید و رئیسی سمانه (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، به روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی با رویکرد فازی. فصلنامه توسعه. ۷(۲۵): ۱۳۵-۱۶۶.
۲۶. Arulrajah, A. & Opatha, H. (۲۰۱۵). Green Human Resource Management Practices: A Review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management, ۵(۱). ۵(۱): ۱۲۰-۱۳۸.
۲۷. Brunet, Jean-Philippe & Tamayo, Pablo & Golub, Todd & Mesirov, Jill. (۲۰۰۴). Metagenes and molecular pattern discovery using matrix factorization. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. ۱۰۱. ۴۱۶۴-۹. ۱۰,۱۰۷۳/pnas.۰۳۰۸۵۳۱۱۰۱.
۲۸. Douglas, W.S, Renwick, T & Stuart, M. (۲۰۱۳), Green Human Resource Management, A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, ۱۵: ۱-۱۴.
۲۹. Dubois, C. L. Z. & Dubois, D. A. (۲۰۱۲). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. Human Resource Management, ۵۱(۶), ۷۹۹-۸۲۶.
۳۰. Garzella, Stefano & Raffaele Fiorentino. (۲۰۱۴). an integrated framework to support the process of green management adoption. Business Process Management Journal. Vol. ۲۰ No. ۱, ۲۰۱۴. [avalibal at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/۱۰.۱۱۰۸/BPMJ-۰۱-۲۰۱۳-۰۰۰۲>]

۳۱. Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A. (۲۰۰۸). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۹(۱۲), ۲۱۳۳-۲۱۵۴.
۳۲. Lee, H. I. A. Kang, Y. H. Hsu, F. C. & Hung, C. H. (۲۰۰۹). A Green supplier selection model for high-tech industry. *Journal of expert system with application*, ۳۶, ۷۰۱۷-۷۹۲۷.
۳۳. Lee, S. and Klassen, R. (۲۰۰۹). Drivers and enablers that foster environmental management. *Production and*, ۸۶-۵۷۳.
۳۴. Norton, T.A. Zacher, H. Parker, S.L. Ashkanasy, N.M. (۲۰۱۷). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate, *Journal of Organizational Behavior*, ۳۸, ۹۹۶-۱۰۱۵
۳۵. Renwick D.W.S. Redman T. & Maguire, S. (۲۰۱۲). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, ۱۵(۱). ۱-۱۴.
۳۶. SHAIK MASTAN VALI; BATTU NAGARAJU(۲۰۱۸). A STUDY ON COMPENSATION BENEFITS IN DAIRY INDUSTRY: WITH REFERENCE TO SELECTED DAIRY UNITS IN ANDHRA PRADESH: A COMPARATIVE STUDY. *Journal of Management (JOM) (Vol. ۵, No. ۴)*
۳۷. Yusoff, Y, Othman, NZ. Fernando, Y. Amran, A. (۲۰۱۵). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies. *International Journal of Business Management and Economic Research*, ۶(۳): ۱۵۸-۱۶۶.

پی نوشت:

- ۱- Douglas, W.S, Renwick, T & Stuart, M
- ۲ Brunetjean, Tamayo
- ۳- Stefano Garzella
- ۴- Raffaele Fiorentino
- ۵- Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A.
- ۶- Renwick D.W.S. Redman T. & Maguire, S
- ۷- Dubois, C. L. Z. & Dubois, D. A.
- ۸- Battu Nagaraju & Shaik Mastan Vali
- ۹- Edyta & Anna
- ۱۰- Yusoff et al
- ۱۱- Arulrajah, A. & Opatha, H