

## MANAGEMENTUL „VERDE” AL RESURSELOR UMANE – O NOUĂ DIMENSIUNE A ABORDĂRII ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Alic BÎRCĂ, dr. hab.

E-mail: [alicbir@yahoo.com](mailto:alicbir@yahoo.com)

Academia de Studii Economice din Moldova,  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu Bodoni, 61.

Tel.: (+373 22) 22 41 28, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract.** *In this scientific approach we talk about the "green" human resources management, as a new dimension in terms of approaching employees in organizations. The environmental problems that have become much more evident in recent decades, caused by human resources have reached senior management of organizations in terms of consequences for future generations, in the absence of concrete actions that would stop or reduce environmental degradation. Thus, in order to be aware of the problem, human resources specialists within organizations have become more interested and concerned with this issue, by implementing environmental elements in the functions and activities of human resources management. In this context, the paper presents the importance of this new dimension of human resource management for the sustainable development of society, as well as the responsibility of organizational management on educating its employees in terms of environmental issues. This, in fact, has led to the development of the new dimension, namely the "green" human resources management.*

**KEY WORDS:** *human resources, ecology, human resources management, "green" human resources management, "green" human resources management functions.*

**JEL CLASSIFICATION:** *M12; M54; Q50*

### Introducere

Problemele de mediu care au cuprins întreaga societate, în ultimele decenii, au sensibilizat și conștientizat nu doar guvernele naționale ale statelor lumii, ci și managementul superior al organizațiilor. Situația actuală prin care trece întreaga societate, cauzată de pandemia COVID-19, este rezultatul acțiunii factorului uman asupra mediului ambiant, ceea ce face unificarea eforturilor factorilor de decizie atât la nivel național, cât și la cel organizațional, în vederea identificării unor soluții eficiente și adecvate, cu efecte benefice asupra dezvoltării durabile a societății.

De-a lungul timpului, preocupările față de mediul înconjurător a apărut și în tratate specifice pentru combaterea schimbărilor climatice, (Kyoto 1997, Bali 2007 și Copenhaga 2009) [19]. Datorită consecințelor dăunătoare ale poluării industriale și ale deșeurilor, inclusiv substanțele chimice toxice, guvernele naționale și ONG-urile din întreaga lume au promovat reglementări și politici cu efect de încetinire și, într-o anumită măsură, chiar inversarea distrugerii resurselor naturale și a efectului său negativ asupra omenirii și a societății în ansamblu.

Având în vedere situația actuală, pe lângă abordarea problemelor economice, organizațiile trebuie să găsească modalități și soluții care să abordeze reducerea efectelor ecologice asupra societății. Astfel, pentru a atinge succesul organizațional și a facilita realizarea profitului de către acționari, organizațiile trebuie să se concentreze, în zilele noastre, și asupra factorilor sociali și de mediu, nu doar asupra celor economici și financiari [4; 8]. La nivel global, poate fi întâlnit un număr considerabil de organizații care implementează practici ecologice privind administrarea resurselor umane. Or, organizațiile din întreaga lume listate la bursele de valori sunt obligate să elaboreze, anual, rapoarte de dezvoltare durabilă în care să fie reflectate acțiunile întreprinse pentru reducerea efectelor dăunătoare asupra mediului ambiant, precum și pentru menținerea sănătății angajaților.

### **1. Importanța managementului verde al resurselor umane în cadrul organizațiilor**

Implementarea la nivel organizațional a oricărei strategii sau politici de mediu necesită implicarea mai multor subdiviziuni – Resurse Umane, Marketing, Finanțe etc. Cooperarea dintre aceste subdiviziuni conduce la punerea în aplicare a strategiei de mediu, dintre care cel mai mare beneficiar este subdiviziunea de resurse umane. Există dovezi clare că, în mediul de afaceri, o mare parte din forța de muncă se simte mai puternică în ceea ce privește mediul, deoarece angajații de astăzi sunt mai implicați și mult mai mulțumiți de organizațiile care își asumă un rol proactiv în ceea ce privește adoptarea strategiei ecologice. În ultimele două decenii, a apărut un consens la nivel mondial în legătură cu nevoia de gestionare proactivă a mediului [7].

Managementul resurselor umane reprezintă un domeniu important al sistemului managerial care se ocupă de cele mai valoroase resurse ale organizației - resursele umane. În prezent, întregul context al managementului resurselor umane este luat în considerare prin prisma durabilității. Astfel, managementul resurselor umane își asumă o bună parte din responsabilitate și este implicat nemijlocit în gestionarea mediului în cadrul organizației.

Managementul verde al resurselor umane vizează angajații pentru asumarea responsabilității față de mediu în procesul de îndeplinire a sarcinilor de muncă, astfel încât aceștia să devină capabili pentru a dezvolta comportamente pozitive cu alți colaboratori și să prezinte idei și recomandări noi care să permită implementarea programelor de mediu. Obiectivul de bază al Managementului verde al resurselor umane constă în motivarea angajaților pentru a înțelege și conștientiza problemele de mediu și de a îmbunătăți performanțele de mediu ale organizațiilor.

Managementul „verde” al resurselor umane este un domeniu în curs de cercetare care a început să fie reflectat în literatura de specialitate chiar de la începutul secolului XXI. Aceasta se datorează și faptului că s-a observat un interes deosebit, la nivel global, față de preocupările mediului, indiferent de domeniile conexe, fie politice, economice sau de alt gen.

Potrivit lui Renwick et al, (2008), integrarea managementului mediului corporatist în managementul resurselor umane este denumit "Managementul verde al resurselor umane". Cercetătorii în cauză au specificat pe larg că politicile distinse în domeniul recrutării, evaluării performanței, formării și dezvoltării profesionale, relațiilor de muncă și ale recompensării personalului sunt considerate instrumente puternice pentru „alinarea” angajaților la strategia de mediu a organizației [16].

Într-o altă abordare, Jabbour și colab, definesc managementul „verde” al resurselor umane ca "ecologizarea" dimensiunilor funcționale ale managementului resurselor umane, cum ar fi: descrierea și analiza posturilor, recrutarea, selecția, formarea profesională, evaluarea performanțelor și recompensarea personalului [9]. Ulterior, Jabbour a venit cu o altă definiție a managementului „verde” al resurselor umane care presupune ca fiind "nivelul de ecologizare a practicilor de gestionare a resurselor umane" în ceea ce privește dimensiunile funcționale și competitive ale managementului resurselor umane [1].

Mampra (2013) definește managementul „verde” al resurselor umane ca fiind utilizarea politicilor de management al resurselor umane pentru încurajarea utilizării durabile a resurselor în cadrul organizațiilor, precum și pentru promovarea cauzei ecologismului, ceea ce sporește moralul și satisfacția angajaților [12]. Pe de altă parte, managementul verde al resurselor umane este definit ca procesul de implementare a politicilor, filosofiilor și practicilor de management al resurselor umane pentru promovarea utilizării durabile a resurselor organizaționale și pentru contracararea oricărui prejudiciu cauzat de preocupările de mediu din cadrul acestora [20]. Totodată, Mandip a descris managementul verde al resurselor umane ca un sistem managerial care integrează practicile de resurse umane în managementul mediului, atât prin participarea angajaților, cât și prin angajamentul acestora la sustenabilitatea mediului înconjurător [13].

## 2. Conexiunea „managementul resurselor umane – managementul mediului”

Cercetătorii în domeniu, Keog și Polonsky, au arătat că viziunea, obiectivele, politica și programele de îndeplinire a angajamentelor de mediu din cadrul organizației ar putea fi posibile doar prin gestionarea ecologică a resurselor umane [1]. Daily și Huang au indicat importanța resurselor umane pentru succesul sistemelor de management al mediului și au raportat că resursele umane pot influența performanța [3]. Boudreau și Ramstad au arătat că principiile durabilității ar putea fi susținute de planificarea strategică a resurselor umane și de gradul înalt de sensibilizare ecologică [6]. Jabbour și Santos au determinat resursele umane ca o condiție prealabilă pentru succesul managementului organizațiilor în ceea ce privește mediul înconjurător [9].

În vederea atingerii obiectivelor organizaționale în materie de management al mediului, trebuie identificate nevoile resurselor umane față de ecologie. În opinia lui Opatha și colab., pot fi identificate patru categorii de nevoi: competențe verzi, atitudini verzi, comportament verde și rezultate verzi ( Figura 1).

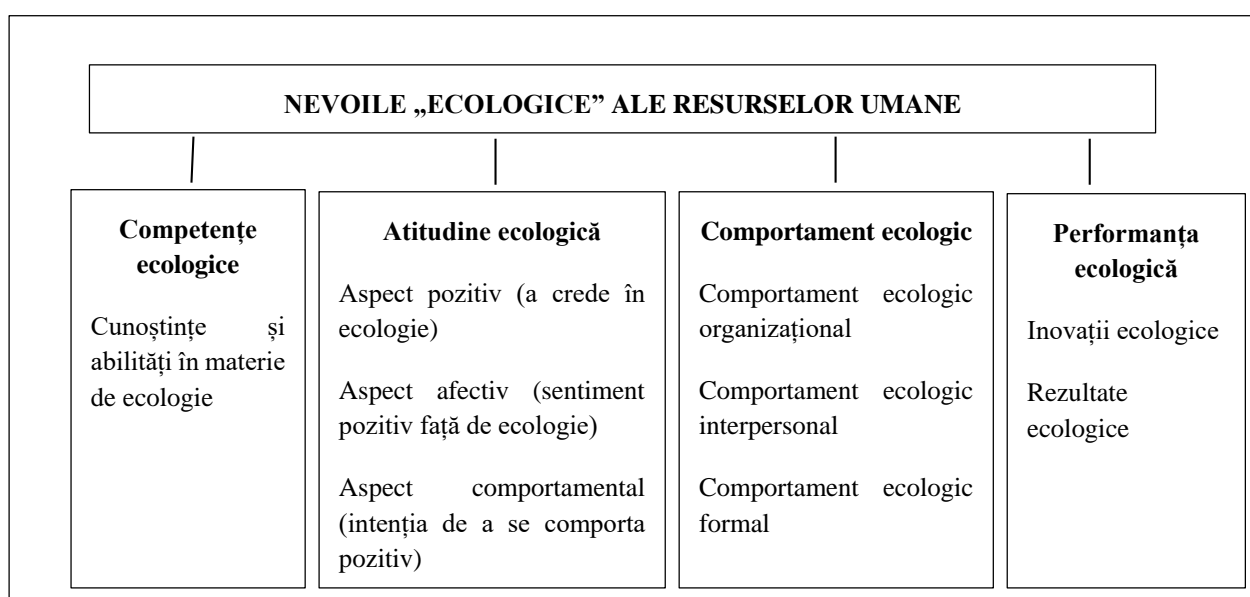


Figura 1. Nevoile „ecologice” ale resurselor umane

Sursa: [15].

Pentru ca angajatul să devină „verde” este necesar ca acesta să dețină cunoștințe și abilități în materie de ecologie [15]. Un rol activ al managementului resurselor umane constă în dezvoltarea tehnologiilor mai curate. Având ca reper strategia de mediu a organizației, managementul resurselor umane trebuie să ofere competențele necesare pentru îmbunătățirea performanței organizaționale în materie de mediu. De asemenea, este nevoie de o atitudine adecvată față de problemele de mediu din partea tuturor angajaților organizației, indiferent de poziția pe care o ocupă în structura ierarhică. La fel, comportamentul angajaților în materie de mediu trebuie să fie unul pozitiv, iar acțiunile acestora trebuie să conducă la realizarea obiectivelor de mediu la nivel organizațional.

Unii cercetători au sugerat că perturbările de mediu sunt, de cele mai multe ori, rezultatul anumitor activități umane. Prin urmare, o abordare de bază pentru reducerea acestor perturbări poate fi explorarea și modificarea comportamentului uman cauzal [8]. În opinia altor cercetători, există un număr mic de organizații care analizează factorii interni, cum ar fi rolul comportamentului uman în ceea ce privește protejarea mediului [11].

Marea majoritate a organizațiilor întreprind inițiative de dezvoltare a mediului în afara acestora [1]. Cercetările privind gestionarea ecologică a resurselor umane sunt semnificative, deoarece reprezintă un

aspect al filozofiei managementului ecologic care explorează rolul comportamentului uman asupra managementului mediului [11] și a dezvoltării durabile [16]. În cazul managementului „verde” al resurselor umane, diferite practici de personal, cum ar fi recrutarea și selecția, evaluarea performanțelor, recompensele, beneficiile și formarea profesională, sunt concepute astfel încât să creeze o forță de muncă care să înțeleagă și să promoveze comportamentul ecologic în organizație [14]

Una din responsabilitățile cheie ale specialistului de resurse umane constă în obținerea sprijinului angajaților pentru implementarea unor inițiative ecologice [17]. Jabbour și colab. au subliniat importanța managementului resurselor umane la diferite etape ale sistemului de management al mediului [10]. Ahmad a subliniat rolul subdiviziunii de resurse umane în ceea ce privește antrenarea angajaților și promovarea unor practici precum carpooling-ul și reciclarea și conservarea energiei [1].

### 3. Funcțiile managementului verde al resurselor umane

Managementul „verde” al resurselor umane vizează angajații pentru asumarea responsabilității față de mediu în procesul îndeplinirii sarcinilor de muncă, astfel încât aceștia să devină capabili pentru a dezvolta comportamente pozitive cu alți angajați și să prezinte idei și recomandări noi care să permită implementarea programelor de mediu. Obiectivul de bază al managementului „verde” al resurselor umane constă în motivarea angajaților pentru a înțelege și conștientiza problemele de mediu și a îmbunătăți performanțele de mediu ale organizațiilor.

Caracteristicile definitorii ale managementului resurselor umane și cele ale managementului „verde” al resurselor umane sunt prezentate în Tabelul 1.

**Tabelul 1. Analiza comparativă a managementului resurselor umane și a managementului „verde” al resurselor umane**

Caracteristici	Managementul resurselor umane	Managementul „verde” al resurselor umane
Convingeri și ipoteze	Viziune adoptată și împărtășită. Valori. Cultură puternică.	În general, prin luarea în considerație a celor de mediu. Viziune. Cultură „verde”.
Orientare strategică	Angajații Abordare strategică. Urmărirea excelenței și a avantajului competitiv.	Oamenii. Abordare funcțională încrucișată. Urmărirea excelenței în domeniul mediului și a practicilor durabile.
Sistem managerial	Abordare sistemică. Supervizarea și schimbarea leadership-ului. Relații bidirecționale și control personal.	Abordare sistemică și instituționalizată. Campion politic și schimbarea leadership-ului. Relații bidirecționale și dialog deschis.
Domenii manageriale	Angajamentul și munca în echipă. Recrutarea și selecția personalului. Evaluarea și recompensarea personalului Instruire, dezvoltare și învățare.	Angajamentul față de mediu și munca în echipă. Recrutarea și selecția prin prisma problemelor de mediu. Evaluarea și recompensarea prin prisma problemelor de mediu. Instruire ecologică. Dezvoltare și învățare.

Sursa: [17].

Opatha și Anton Arulrajah (2014) susțin că managementul „verde” al resurselor umane se referă la "toate activitățile implicate în dezvoltarea, implementarea și întreținerea continuă a unui sistem care are drept scop transformarea angajaților într-o organizație verde” [15]. Partea din domeniul managementului resurselor umane se referă la transformarea angajaților obișnuiți în angajați „verzi”

pentru atingerea obiectivelor de mediu ale organizației și, în final, pentru asigurarea unei contribuții semnificative la viabilitatea ecologică.

Din această perspectivă, managementul verde al resurselor umane aplică politicile de gestionare a personalului pentru a sprijini utilizarea durabilă a resurselor din cadrul organizațiilor ce contribuie la sustenabilitatea mediului. Termenul "Managementul verde al resurselor umane" este folosit cel mai frecvent pentru a face referință la îngrijorarea oamenilor cu privire la politicile și practicile manageriale ce vizează strategia și politica de mediu a organizației. [12].

Wehrmeyer a exprimat importanța resurselor umane în managementul mediului, importanța participării angajaților la performanța de mediu, complexitatea problemelor de mediu care necesită abilități specifice de analiză și comunicare, precum și necesitatea de cooperare și comunicare între toate funcțiunile organizației în ceea ce privește problemele managementului mediului [20]. De asemenea, Wehrmeyer a descris rolul cel mai important al resurselor umane în managementul mediului, care susțin activitățile de mediu ale organizației și a clasificat funcțiile intercorelate de resurse umane în două categorii: managementul „verde” al resurselor umane și activitățile managementului de mediu [20]. Aceste funcții sunt recrutarea personalului autorizat, managementul personalului și susținerea schimbării organizaționale (Tabelul 2).

**Tabelul 2. Funcțiile managementului verde al resurselor umane**

<b>Funcțiile managementului verde al resurselor umane</b>	<b>Activitățile managementului „verde” al resurselor umane</b>
Recrutarea personalului autorizat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descrierea postului.</li><li>• Recrutarea personalului.</li><li>• Integrarea noilor angajați.</li><li>• Concedieri și demisii.</li></ul>
Managementul personalului	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instruirea profesională.</li><li>• Securitatea și sănătatea angajaților.</li><li>• Evaluarea performanțelor profesionale.</li><li>• Relațiile cu angajații.</li><li>• Motivare și recompensare.</li><li>• Disciplina muncii. Conflicte de muncă.</li></ul>
Susținerea schimbărilor organizaționale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorizarea culturii și atitudinilor.</li><li>• Dezvoltarea eticii de mediu.</li><li>• Susținerea managementului schimbărilor.</li><li>• Dezvoltarea perspectivelor.</li><li>• Îmbunătățirea comunicării.</li></ul>

Sursa: [20].

Într-o altă abordare, conștientizarea față de mediul înconjurător la nivel organizațional a fost formată în jurul activităților de resurse umane, cu implicarea tuturor angajaților, fiind clasificate în patru categorii: recrutarea și selecția personalului; instruirea și dezvoltarea personalului; sistemul de management al performanței; recompensarea personalului [13].

Pe de altă parte, Mandip, Sheopuri and Sheopuri au subliniat că activitățile ecologice ale managementului resurselor umane sunt privite ca o componentă majoră a responsabilității sociale corporative, evaluându-le în cadrul: recrutării personalului conștienți de problemele mediului; sistemului de management al performanței; instruirii și dezvoltării personalului; participării angajaților; disciplinei muncii; evaluării și recompensării personalului [13].

### **Concluzii**

Managementul „verde” al resurselor umane reprezintă un fenomen nou în domeniul resurselor umane. De rând cu abordarea economică, socială și psihologică a resurselor umane în cadrul organizațiilor, în ultimele două decenii s-a dezvoltat foarte rapid o nouă abordare – cea ecologică. Aceasta creează noi provocări pentru profesioniștii în resurse umane. Studiul a încercat să exploreze conceptele, importanța, procesele, cerințele și provocările managementului „verde” al resurselor umane pe baza analizei literaturilor existente.

Pe baza acestei analize, chiar și teoretică, este posibil să se concluzioneze că prin înțelegerea și creșterea sferei și profunzimii practicilor ecologice de management al resurselor umane, organizațiile își pot îmbunătăți performanțele de mediu într-un mod mai durabil decât înainte. Practicile de management „verde” al resurselor umane sunt instrumente mai elocvente pentru a face organizațiile și operațiunile lor ecologice. Performanța ecologică, comportamentele ecologice, atitudinea ecologică și competențele ecologice ale resurselor umane pot fi modelate și remodelate prin adaptarea practicilor managementului „verde” al resurselor umane. Prin urmare, sugerăm ca organizațiile ar trebui să fie obligate să acorde mai multă prioritate pentru ca fiecare funcție a managementului resurselor umane să fie verde.

### **Bibliografie**

1. Ahmand, S (2015) Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management* 2 (1), p. 1–13.
2. Beard, C., Rees, S. (2000), Green Teams and the Management of Environmental Change in UK Country Council, *Environmental Management and Health*, 11(1), p. 27-38.
3. Daily, B., Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management International. *Journal of Operations & Production Management*, 21(12), p. 1539-1552. Doi: 10.1108/01443570110410892
4. Daily, B. F., Bishop, J. W., Steiner, R. (2007) The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research* 23 (1), p. 95–109.
5. Dubois, C. L. Z., Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management* 51, p. 799–826.
6. Garavan, T. N., Heraty, N., Rock, A., Dalton, E. (2010). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in Organizations: A Typology of HRD Interventions. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), p. 587–613.
7. González-Benito, J. (2006). Environmental pro-activity and business performance: an empirical analysis Omega. *The International Journal of Management Science*, 33, p. 1-15.
8. Govindarajulu, N., Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104, p. 364 – 372.
9. Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Nagano, M. S. (2010). Contribution of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No.7, p. 1049-1089.
10. Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, p. 1824–1833.
11. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour C. J. C., Camen, M. M. (2011), State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue, *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. 25, No. 2, p. 99-116.
12. Mampra, M. (2013) Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In Proceedings of the tenth AIMS International Conference on Management, Bangalore, India, 6–9 January, p. 1273–1281.
13. Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, p. 244–252.
14. Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), p. 1–6.
15. Opatha, H. H. D. N. P., Anton Arulrajah, A. (2014), Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections, *International Business Research*, Vol. 7, No. 8, p. 101-112.

16. Renwick, D. W. S. Redman, T., Maguire, S. (2013), Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda, *International Journal of Management Review*, Vol. 15, p. 1-14.
17. Revill, C. (2000), The „Greening“ of Personnel/Human Resource Management an Assessment, *International Journal of Applied HRM*, Vol.1, No. 3, p. 1-30.
18. Sudin Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR vol.10 IACSIT Press, Singapore
19. Victor, D. G. (2001). The collapse of the Kyoto Protocol and the struggle to slow global warming. Princeton, NJ: Princeton University Press.
20. Wehrmeyer, W. (1996), *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.