

MANAGEMENTUL VERDE AL RESURSELOR UMANE –PREOCUPARE A DEZVOLTĂRII DURABILE A ORGANIZAȚIILOR

Alic BÎRCĂ

Academia de Studii Economice a Moldovei

***Abstract.** This scientific endeavor the issue of green human resources management is addressed, as a concern for the sustainable development of organizations. Green human resource management, a new and interdisciplinary concern within organizations, addresses the connection between human resource management and the environment. Taking into account the degree of environmental degradation today, with the involvement, direct or indirect, of people and organizations, it is necessary to raise awareness and sensitize this impact on future generations. Under these conditions, several researchers in the field consider the greater involvement of human resources management within organizations in environmental issues. Thus, this paper presents the arguments and contributions of researchers in the field on the implications of green human resource management on the sustainable development of organizations.*

***Keywords:** human resources, human resources management, environment, environmental management, sustainable development.*

Procesul de degradare continuă a mediului natural la nivel global din ultimele decenii, ca urmare a exploatării umane, a condus la necesitatea introducerii conceptului de dezvoltare durabilă. Astfel, mediul natural și protecția resurselor în beneficiul generațiilor viitoare au devenit imperative globale, inițial la nivelul guvernelor naționale, fiind extinsă, ulterior, la nivelul organizațiilor.

Aceasta a subliniat necesitatea redefinirii strategiei de operare a organizațiilor contemporane. Paradigma dezvoltării durabile nu se referă doar la atingerea obiectivelor economice, ci și la necesitatea de a ține seama de interesele sociale și cele ecologice, punând bazele pe care se poate construi un model de afaceri durabil bazat pe principiile managementului orientat spre valoare și responsabilitate socială.

Dezvoltarea durabilă este un concept care răspunde provocărilor globale legate de activitatea umană atât în țările dezvoltate, cât și în țările în curs de dezvoltare. Noul concept de dezvoltare civilizațională este rezultatul necesității atenuării și prevenirii efectelor negative ale dezvoltării economice. Este o preocupare modernă a dezvoltării economice, subliniind introducerea noilor metode de management atât la nivel național, cât și la cel al organizațiilor, precum și înlocuirea tehnologiilor împovărătoare cu cele „ecologice”.

Având în vedere situația actuală a mediului înconjurător, organizațiile trebuie să identifice modalități și tehnici pentru a face față reducerii amprentelor ecologice, pe lângă abordarea problemelor economice. Pentru a obține succes la nivel organizațional și a facilita obținerea

profitului de către acționari, organizațiile din zilele noastre trebuie să se concentreze asupra factorilor sociali și de mediu, împreună cu cei economici și financiari [3].

Succesul implementării strategiei de mediu depinde în totalitate de conținutul acesteia, dar și de modul cum sunt familiarizați angajații organizației pe această dimensiune. În acest sens, o cerință pentru asigurarea succesului organizațional constă în conștientizarea angajatului și responsabilitatea acestuia cu referire la protecția mediului. În ultimii ani, organizațiile se află sub o presiune tot mai mare în ceea ce privește activitățile de producție deoarece trebuie să atragă o atenție tot mai mare asupra respectării mediului ambiant, fapt pentru care au modificat documentele interne cu privire la protecția mediului ambiant, dar nu au considerat necesar schimbarea proceselor managementului resurselor umane. Prin urmare, de cele mai multe ori, au avut diverse probleme privind punerea în aplicare a strategiilor lor ecologice. În acest context, organizațiile trebuie să-și adapteze procesele managementului resurselor umane la condițiile permanente în schimbare, punând în aplicare activități consacrate mediului înconjurător, cum ar fi: produsele ecologice, tehnicile de gestionare a deșeurilor, introducerea de produse ecologice și stabilirea de noi relații cu diverși parteneri de mediu.

Interacțiunea dintre problemele de mediu și managementul resurselor umane din cadrul organizațiilor a constituit domeniu de preocupări pentru mai mulți cercetători. Astfel, Callenbach și colab. au indicat că, în cadrul managementului mediului, organizațiile ar trebui să atribuie angajaților o parte din responsabilități aferente mediului înconjurător ce ar avea ca efect îmbunătățirea gradului de conștientizare a problemelor respective [3]. La fel, Welford susține că managementul mediului poate fi realizat doar prin participarea angajaților [10]. Dacă Milliman și Clair consideră că programele de managementul mediului ar trebui să fie integrate în gestionarea resurselor umane [11], atunci Wehrmeyer subliniază că managementul mediului într-o afacere nu poate fi menționat decât atunci când valorile de mediu ale întreprinderilor au fost formate și adoptate de profesioniștii din domeniul resurselor umane [17].

Managementul verde al resurselor umane presupune aplicarea practicilor de administrare a angajaților în vederea consolidării practicilor durabile de mediu și sporirii angajamentului față de problema durabilității mediului.

De asemenea, Wehrmeyer a exprimat importanța resurselor umane în managementul mediului, și anume 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 [11]. De asemenea, autorul în cauză a descris rolul cel mai important al resurselor umane în managementul mediului, care constă în susținerea activităților 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.

Alți cercetători în domeniu, Daily și Huang, au indicat semnificația resurselor umane pentru succesul sistemelor de management al mediului, susținând, totodată, că acestea pot influența performanța [11]. Totodată, Brio și Junquera au indicat că gestionarea mediului este un proces destul de complex, însă resursele umane conștiente de problema mediului contribuie la gestionarea eficientă a acestuia [1]. Fernandez și colab. au subliniat importanța angajaților în ceea ce privește conștientizarea problemelor de mediu, prin participarea acestora la activități de mediu, precum și instruirea și motivația pentru ca strategiile de mediu să aibă succes [17].

Cercetătorii în domeniu, Boudreau și Ramstad au arătat că principiile sustenabilității ar putea fi confirmate prin planificarea strategică a resurselor umane și printr-un nivel ridicat de conștientizare a mediului [8]. Totodată, Jabbour și Santos au considerat resursele umane drept condiția prealabilă pentru succesul managementului organizațiilor conștient de mediu [7].

Zoogah a indicat că managementul verde al resurselor umane face ca practicile, filozofia și politicile de resurse umane să devină surse de afaceri durabile [17]. În mod similar, Ahmad a ilustrat că managementul verde al resurselor umane aduce în vigoare politicile de resurse umane, permițând utilizarea durabilă a resurselor la fiecare loc de muncă sau subdiviziune

organizațională [6]. Într-o altă abordare, Mandip [10] și Mishra și colab. [12] au definit managementul verde al resurselor umane ca fiind acele practici care susțin activitățile ecologiste și îmbunătățesc conștiința angajaților și angajamentele pentru durabilitatea mediului. Ulterior, Mishra și colab. [12] au definit managementul verde al resurselor umane ca un proces inovator care include inovațiile și evoluțiile tehnologice orientate spre om.

Renwick și colab. au descris managementul mediului ca o dimensiune a managementului resurselor umane, abordându-l prin teoria AMO (Abilitate-Motivație-Oportunitate), grupând funcțiile managementului verde al resurselor umane în cadrul:

- dezvoltării abilităților ecologice;
- motivația angajaților ecologici;
- furnizarea oportunităților ecologice [14].

Primul element al teoriei AMO se referă la dezvoltarea abilităților verzi, prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Dezvoltarea abilităților verzi

Activitățile managementului verde al resurselor umane	Acțiunile realizate
Analiza și proiectarea posturilor verzi	<ul style="list-style-type: none"> • Includerea și punerea în aplicare a unor sarcini și responsabilități legate de protecția mediului pentru fiecare post de muncă. • Includerea și punerea în aplicare a cerințelor de mediu, sociale și tehnice ale organizației în descrierea și specificațiile posturilor. • Folosirea muncii în echipă, prin crearea echipelor interdisciplinare ca tehnici de descriere a posturilor, care să conducă la administrarea eficientă a problemelor de mediu din cadrul organizației. • Includerea dimensiunii de mediu ca o cerință obligatorie în descrierea posturilor. • Includerea competențelor verzi ca element obligatoriu în specificațiile postului. • Proiectarea și descrierea noilor posturi de muncă axată, în exclusivitate, pe aspectele managementului mediului ale organizației.
Planificarea verde a resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparea cantitativă și calitativă a angajaților preocupați de implementarea programelor și activităților specifice managementului mediului, inclusiv a standardului ISO 14001. • Implicarea în luarea deciziilor strategice privind determinarea activităților de mediu la nivel organizațional (Numărul de consultanți/experti pentru realizarea auditului de mediu),
Recrutarea verde	<ul style="list-style-type: none"> • Indicarea în anunțurile de recrutare a performanței de mediu a organizației. • Cuprinderea cerințelor de mediu în anunțurile de recrutare. • Includerea strategiei și politicii de mediu în strategia de recrutare a organizației. • Reflectarea unor valori cu privire la mediul înconjurător în anunțurile de angajare. • Prezentarea în anunțurile de angajare a preferințelor organizației de a recruta candidați care au competențe și dorință de a participa la inițiativele organizației în ceea ce privește

	managementul mediului.
Selecția verde	<ul style="list-style-type: none"> • Luarea în considerare a preocupării și interesului candidatului față de mediu ca criteriu de selecție. • Folosirea întrebărilor cu privire la problemele mediului în timpul interviului de selecție și evaluarea răspunsurilor oferite. • Alegerea candidaților care sunt suficient de conștienți față de ecologizarea posturilor vacante. • Selectarea candidaților implicați în ecologizare, în calitate de consumatori în viața lor private.
Integrarea verde a noilor angajați	<ul style="list-style-type: none"> • Oferirea unei integrări verzi, în general. • Oferirea unei integrări verzi pentru anumite posturi. • Familiarizarea noilor angajați cu eforturile de ecologizare ale organizației și încurajarea acestora în vederea adoptării unui comportament verde.
Instruirea și dezvoltarea verde	<ul style="list-style-type: none"> • Desfășurarea programelor de instruire cu referire la mediu pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților necesare. • Realizarea programelor de instruire în vederea „conștientizării ecologice” a forței de muncă. • Desfășurarea programelor de instruire în rândul persoanelor care se ocupă de analiza verde a spațiilor de muncă. • Efectuarea analizei privind nevoile de instruire, cu scopul identificării necesităților de instruire ecologică a angajaților. • Oferirea oportunităților tuturor angajaților în vederea instruirii în domeniul managementului mediului.
Evaluarea performanțelor în materie de mediu	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea sistemului informațional cu privire la managementul mediului și auditul ecologic. • Includerea obiectivelor și sarcinilor managementului mediului în sistemul de evaluare a performanțelor la nivel organizațional. • Stabilirea standardelor de performanță cu referire la mediu în cadrul organizației. • Integrarea unor criterii ecologice în procesul de evaluare a performanței profesionale a angajatului în conformitate cu criteriile ecologice. • Definirea scopului, obiectivelor și responsabilităților ecologice. • Efectuarea unui feedback permanent în rândul angajaților în vederea atingerii obiectivelor cu referire la mediu sau îmbunătățirea performanței ecologice.
Managementul verde al recompenselor	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensarea performanței de mediu a angajaților. • Recompensarea financiară și non financiară a angajaților cu performanțe ecologice înalte. • Premiarea echipei de muncă pentru cea mai înaltă performanță de mediu înregistrată. • Introducerea recompenselor pentru inițiative inovatoare de mediu. • Comunicarea angajaților a nivelului de excelență în materie de mediu. • Oferirea de stimulente pentru încurajarea activităților de mediu și a comportamentelor ecologice. • Recompensarea pentru însușirea unor abilități ecologice.

Sănătate verde și managementul securității muncii	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea unui loc de muncă verde pentru toți angajații. • Lansarea diferitor inițiative cu privire la mediul de muncă în vederea reducerii stresului și a bolilor profesionale cauzate de mediul periculos de muncă. • Elaborarea și implementarea strategiilor în vederea: menținerii unui mediu favorabil de muncă, prevenirii diferitor boli de sănătate, îmbunătățirii sănătății și securității angajaților.
Managementul verde al disciplinei muncii	<ul style="list-style-type: none"> • Acordarea sancțiunilor sau penalităților pentru nerespectarea obiectivelor legate de managementul mediului. • Formularea și publicarea regulilor de conduită legate de ecologizare. • Dezvoltarea unui sistem progresiv de disciplină în vederea penalizării angajaților ce „violetază” regulile legate de mediu. • Elaborarea unui set de reguli și regulamente care impun angajații să se ocupe de protecția mediului.

Sursa: [14]

Dezvoltarea abilităților ecologice are în vedere atragerea resurselor umane calificate și conștiente de problemele mediului, dezvoltarea profesională a acestora prin oferirea programelor adecvate de instruire și plasarea într-o poziție în care sunt capabile să ofere organizației rezultate pozitive și valoare adăugată. În acest context, primul pas pentru sustenabilitatea mediului este recrutarea și selecția angajaților conștienți în materie de mediu.

Al doilea element al teoriei AMO se referă la motivația angajaților verzi și constituie una din funcțiile principale ale managementului verde al resurselor umane. Un sistem de motivare bine conceput reprezintă un instrument semnificativ pentru orientarea angajaților spre practici conștiente în materie de mediu. În acest fel, recompensele financiare se acordă pentru orice tip de activități care îmbunătățesc performanța de mediu, încurajează angajații pentru asumarea responsabilități față de mediu și păstrează cele mai bune practici în acest domeniu.

Managementul superior poate aloca resurse financiare pentru gestionarea mediului și, prin urmare, poate influența semnificativ atât managerii de mijloc deoarece se confruntă frecvent cu probleme de mediu, cât și alți angajați cu influență asupra activităților și proceselor care afectează mediul. Susținerea managementului superior poate fi exprimată prin:

- comunicarea informațiilor, a planurilor și politicilor de care au nevoie angajații;
- promovarea și implementarea schimburilor culturale în activitatea organizației;
- recompensarea angajaților pentru comportamente și bune practici;
- prezentarea generală a proceselor de management al mediului [15].

În afară de susținerea managementului superior în probleme de mediu, angajamentul, la rândul său, constituie o componentă semnificativă. Angajamentul poate fi exprimat prin atitudinea conștientă față de mediu, nu doar a managerilor superiori, ci a tuturor angajaților. Renwick și colab. au specificat mai multe practici aferente managementului verde al resurselor umane care îi motivează pe angajați, grupate în cinci categorii:

- financiare: bonusuri și prime;
- nonfinanciare: instruire, cadouri la plecarea în concediu;
- axate pe recunoaștere: decorații, invitații la cină, oferirea unor roluri externe și laudă zilnică;
- recompense pozitive în managementul mediului: feedback;
- recompense personale: obținerea cetățeniei „ecologice”, conectarea schemei de sugestii cu sistemul de recompense și asigurarea unei legături dintre inițiative ecologice și avansarea în carieră [14].

Una din cerințele principale pentru implementarea managementului verde al resurselor umane se referă la adoptarea și internalizarea problemelor de mediu la nivel organizațional. În

acest sens, este important să se asigure participarea și contribuția tuturor angajaților la programul de mediu, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă în structura organizatorică. Identificarea atitudinii angajaților față de problemele de mediu, precum și transformarea lor în comportamente pozitive, va facilita procesul de administrare a mediului. Obținerea recomandărilor, așteptărilor, reclamațiilor și ideilor angajaților cu privire la problemele de mediu [15], sporirea autorității și a numărului sarcinilor de muncă, inclusiv cele legate de problemele de mediu, în contractele lor de muncă, identificarea și anunțarea programelor și a politicilor de mediu, precum și crearea echipelor verzi vor motiva toți angajații să participe activ la realizarea managementului mediului din cadrul organizației.

Efectele practicilor managementului verde al resurselor umane sunt multiple și necesită o monitorizare constantă pentru a recunoaște impactul lor asupra problemelor angajaților.

Concluzii

Cu toate că managementul verde al resurselor umane se află într-o fază inițială de dezvoltare, conștientizarea din ce în ce mai mare a organizațiilor cu privire la importanța problemelor ecologice le-a obligat să adopte practici de resurse umane ecologice, cu un accent specific asupra gestionării deșeurilor, reciclării, reducerii amprentei de carbon, precum și utilizarea și producerea produselor ecologice. În mod cert, majoritatea angajaților manifestă un angajament mai mare și o satisfacție profesională față de o organizație care este mereu gata să devină „ecologică”.

Performanța ecologică, comportamentele ecologice, atitudinea ecologică și competențele ecologice ale resurselor umane pot fi modelate și remodelate prin adaptarea practicilor specifice managementului „verde” al resurselor umane.

BIBLIOGRAFIE

1. Brío, J.Á., Junquera, B., Ordiz, M., 2008. Human resources in advanced environmental approaches—a case analysis. *International Journal of Production Research*, nr. 46, p. 6029–6053.
2. Callenbach E, Capra F, Goldman L, Lutz R, Marbury S. (1993). *EcoManagement: The Elmwood Guide to Ecological Auditing and Sustainable Business*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
3. Daily, B. F., Bishop, J., Steiner, R., 2007. The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, nr. 23, p. 95–109.
4. Daily, B.F., Bishop, J.W. and Steiner, R. (2011), “The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance”, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 23 Nr. 1, p. 95-109.
5. Deshwal P. Green HRM: (2015). An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*. nr. 1, p. 234-246.
6. Govindarajulu, N., Daily, B. F., 2004. Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, nr. 104, p. 364–372.
7. Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Nagano, M.S., 2008. Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, nr. 16, p. 1922–1925.
8. Jackson, S.E. Renwick, D. W. S. Jabbour C.J. C. and 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, nr. 2, p. 99-116.
9. Keogh PD, Polonsky MJ. (1998). Environmental commitment: A basis for environmental entrepreneurship? *Journal of Organizational Change Management*. nr. 11(1), p. 38-49.
10. Mandip, G., (2012). Green HRM: people management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, nr. 1, p. 244-252.
11. Milliman, J. and Clair, J. (1996), Best Environmental HRM Practices in the USA, In Wehrmeyer, W., (eds), *Greening People - Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing. p. 49–73.
12. Mishra, R.K., Sarkar, S., Kiranmai, J., 2014. Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sust. Development*, nr. 11, p. 26-42.
13. Opatha, H. H. D. N. P. and Anton Arulrajah, A. (2014), Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections, *International Business Research*, vol. 7, nr. 8, pp. 101-112.
14. Renwick, D.W.S. Redman, T. and Maguire, S. (2013), Green Human Resource Management: A Review, and Research Agenda, *International Journal of Management Review*, vol. 15, p. 1-14.

15. Reville, C. (2000), The „Greening“ of Personnel/Human Resource Management an Assessment, *International Journal of Applied HRM*, Vol.1, No. 3, pp. 1-30.
16. Wehrmeyer, W. (1996), *Greening People – Human Resources and Environmental Management*, Sheffield, England: Greenleaf Publishing.
17. Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: a cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, nr. 25, p. 117–139.