

## ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز

مجتبی محمدنژاد شورکایی<sup>۱</sup>، سید رضا سیدجوادین<sup>۲</sup>، محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۳</sup>، عباسعلی حاج کریمی<sup>۴</sup>

**چکیده:** در دو دهه گذشته، توجه به پایداری زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی در فعالیت‌ها و تحقیقات رشته‌های مدیریت افزایش یافته است. همراستا با این جریان، مدیریت منابع انسانی نیز نگاه خود را از رویکرد استراتژیک به رویکرد پایدار توسعه داده است. 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 کند. برای استخراج این چارچوب ضمن مطالعه ۳۹ مقاله منتشرشده در مجلات معتبر منابع انسانی از سال ۲۰۰۰ تا سال ۲۰۱۶، با ۱۴ نفر از خبرگان منابع انسانی مصاحبه شد و با بهره‌مندی از روش تحلیل تم داده‌های به‌دست‌آمده بررسی شدند و تم‌ها و مفاهیم مستخرج در قالب چارچوبی از محتوا، بستر و پیامدهای منابع انسانی سبز، جای گرفتند.

**واژه‌های کلیدی:** پایداری زیست‌محیطی، مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی سبز.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۰۶/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۹/۲۲

نویسنده مسئول مقاله: مجتبی محمدنژاد شورکایی

E-mail: Mojtaba.mns@gmail.com

### مقدمه

نگاهی گذرا به وضعیت محیط زیست جهان مبین این واقعیت است که در چند دهه اخیر در نتیجه فعالیت‌های بشر، کره زمین متحمل صدمات جبران‌ناپذیری شده است. بر اساس گزارش سال ۲۰۱۲ برنامه زیست‌محیطی سازمان ملل، در قرن بیست‌ویک مشکلات زیست‌محیطی رو به افزایش است. افزایش یک درجه‌ای دما، افزایش یک و نیم برابری دی‌اکسیدکربن، افزایش ۱۰ برابری سهم فعالیت‌های انسانی در تخریب لایه اُزن از ۵ درصد به ۵۰ درصد، افزایش ۱۰ برابری حفره لایه اُزن، کاهش سالانه حدود ۱۳ میلیون هکتار از جنگل‌ها در ده سال اخیر، مرگ سالانه ۵ میلیون نفر در معرض زباله‌های شیمیایی، نمونه‌ای از آمارهای نگران‌کننده گزارش سازمان ملل هستند (برنامه زیست‌محیطی سازمان ملل، ۲۰۱۲). فراتر از فعالیت‌های انفرادی مسئولانه در قبال محیط زیست، سازمان‌ها می‌توانند نقش چشمگیرتری در افزایش یا کاهش چالش‌های زیست‌محیطی داشته باشند و نقش پررنگ انسان در سازمان اهمیت توجه به فعالیت‌های دوستدار محیط زیست در حوزه مدیریت منابع انسانی را متذکر می‌شود. فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در زندگی کاری و شخصی کارکنان، تأثیر بسزایی دارد. کارکنانی که قشر کثیری از جمعیت کره خاکی را شامل می‌شوند و رفتارهای آنها در قبال محیط زیست تأثیر چشمگیری بر پایداری آن دارد. وجود چنین تأثیری، لزوم اقدامی مهم در این مسیر را برای فعالان و پژوهشگران حوزه HRM اجتناب‌ناپذیر کرده است. با این حال، در ایران تحقیقات مدیریت منابع انسانی در این زمینه نادر است. در صورت بی‌توجهی منابع انسانی به این حوزه، نمی‌توان سهم خود را در پایداری زیست‌محیطی واکاوی کرد و در شرایط زیست‌محیطی بحرانی ایران، گام‌های مشخص و تأثیرگذاری برداشت. همان‌طور که در ادبیات نظری بحث خواهیم کرد، در تحقیقات خارجی نیز چهار مدل مفهومی برای GHRM ارائه شده است که برای روشن‌سازی این مفهوم بسیار تأثیرگذار بوده‌اند. اما در این چارچوب‌ها، به بستر لازم برای تحقق مدیریت منابع انسانی سبز، پیامدهای آن در لایه‌های مختلف و همچنین ابعاد غیرفرآیندی آن، کمتر توجه شده است. بنابراین با توجه به چالش‌های زیست‌محیطی و اهمیت یافتن آنها در جامعه و سازمان‌ها، نیاز به تکامل چارچوب‌های موجود و کمبود دانش نظری و تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی سبز در کشور، پژوهشگران درصدد برآمدند پژوهشی را با عنوان «ارائه چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی سبز» انجام دهند تا به پاسخی برای این سؤال دست یابند: چارچوب مفهومی مدیریت منابع انسانی سبز کدام است؟ پاسخ به این سؤال مسیر حرکت پژوهشگران داخلی را مشخص می‌کند؛ ضمن آن که به‌کارگیری این چارچوب به منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا در راستای پایداری زیست‌محیطی، نقش خود را ایفا کنند.

### پیشینه نظری پژوهش

در این بخش از نوشتار، رویکرد جدید به مدیریت منابع انسانی که آن را «مدیریت منابع انسانی پایدار»<sup>۱</sup> می‌نامند؛ برای روشن‌سازی جهت‌گیری و جایگاه مدیریت منابع انسانی سبز تشریح شده و در ادامه ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی سبز تبیین می‌شود. علاوه بر این، ضمن تعریف منابع انسانی سبز، چارچوب‌های موجود در آن معرفی شده‌اند. در پایان نیز، پژوهش‌های مهم و معتبر انجام‌شده در این حوزه از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۶ به‌صورت اجمالی مرور خواهد شد.

### مدیریت منابع انسانی پایدار

در دههٔ اخیر تمرکز بر ابعاد اجتماعی «پایداری» به‌طور فزاینده‌ای اهمیت یافته است. در حالیکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کمابیش در ۳۰ سال اخیر، رویکرد غالب سیاست‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود، در دههٔ اخیر ظهور رویکرد پایدار به منابع انسانی خواهان پیوند بین مدیریت منابع انسانی و پایداری سازمان است (انرت، ۲۰۰۸) که صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی پایدار، از آن به‌عنوان پارادایم جدیدی در مدیریت منابع انسانی یاد کرده‌اند و پس از رویکرد استراتژیک به منابع انسانی مطرح شده است (جابور و سانتوز، ۲۰۰۸). در این رویکرد، منابع انسانی مرکز پایداری سازمانی به‌شمار می‌روند. این الگوی مدیریت منابع انسانی با اهداف سازمان، بهبود عملکرد از طریق نوآوری، مدیریت تغییر و مدیریت محیط زیست، همسو می‌شود. در واقع الگوی یادشده با جهت‌گیری استراتژیک سازمانی همراستا می‌شود و به نتایج پایدار و تعادل موفقیت اقتصادی، عدالت اجتماعی و انسجام زیست‌محیطی، می‌انجامد (فریتاس، جابور و سانتوس، ۲۰۱۱). در حقیقت پاسخ به این سؤال که «فعالیت‌ها و سیاست‌های منابع انسانی چگونه می‌تواند به سازمان در زمینهٔ پایداری اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی کمک کند؟» مدیریت منابع انسانی پایدار را از مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراتر می‌برد (انرت و هری، ۲۰۱۲). آیا می‌توان مدیریت منابع انسانی پایدار را رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی معرفی کرد؟ مدیریت منابع انسانی پایدار موضوعاتی را در خود جای داده است که آن را از مدیریت استراتژیک منابع انسانی متمایز می‌کند. ادبیات پایداری منابع انسانی مشتاقانه حوزهٔ جدیدی را برای توسعهٔ منابع انسانی ارائه می‌دهد. مدیریت منابع انسانی پایدار جنبهٔ مغفول‌مانده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی نیست؛ بلکه همانند مدیریت استراتژیک منابع انسانی که مدیریت پرسنلی را دربرمی‌گیرد، مدیریت منابع انسانی پایدار جنبه‌هایی از هر دوی این مفاهیم را در خود جای داده است (کارمار، ۲۰۱۳).

### مدیریت منابع انسانی پایدار و مدیریت منابع انسانی سبز

در زمینه گسترده منابع انسانی پایدار، شاخه زیست‌محیطی آن با عنوان مدیریت منابع انسانی سبز، به دنبال بررسی رابطه فعالیت‌های منابع انسانی با پایداری زیست‌محیطی است (گورسی و کارلو، ۲۰۱۶). ارتباط بین منابع انسانی و مدیریت زیست‌محیطی در فضای سازمانی به عملکرد زیست‌محیطی و عملکرد مالی بهتری منجر خواهد شد. ارتباط بین این دو مفهوم می‌تواند هم در سطح استراتژیک و هم در سطح عملیاتی مطرح شود. در سطح استراتژیک، تصویر بهتر سازمان را در پی دارد که در جذب استعدادها نقش مؤثری خواهد داشت و در سطح عملیاتی کمک HR در پیاده‌سازی مدیریت زیست‌محیطی مطرح است (واگنر، ۲۰۱۳). کارکردهای مدیریت منابع انسانی باید به چند دلیل در تلاش‌های زیست‌محیطی سازمان مشارکت داشته باشد؛ نخست اینکه منابع انسانی در پیاده‌سازی مؤثر استراتژی‌های سازمان تخصص دارند. بحث‌های پایداری زیست‌محیطی از تدوین استراتژی و چشم‌انداز پایداری شروع می‌شود و در پیاده‌سازی آن مستعد تغییر سیستم کاری و رفتاری، از طریق آموزش‌ها و مدیریت است. دوم، سیستم اجتماعی داخلی و خارجی از جمله اهداف کلیدی تلاش‌های زیست‌محیطی هستند. مدیریت منابع انسانی ابزارهای مدیریت اجتماعی مؤثری برای تغییر انرژی کارکنان و هماهنگی‌های لازم برای ایجاد مشارکت در جهت پایداری زیست‌محیطی دارند. سوم، مرکزیت کارکردهای منابع انسانی و جایگاهش برای طراحی نقش‌ها و پست‌ها در راستای پایداری زیست‌محیطی، باعث می‌شود که یک کارکرد منابع انسانی روی کارکرد دیگر واحدها اثر بگذارد. بنابراین کارکردهای منابع انسانی در استراتژی‌های زیست‌محیطی نقش کلیدی دارند (دابوس و دابوس، ۲۰۱۲). در نهایت اینکه مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعهد و تعلق کارکنان در راستای پیاده‌سازی اهداف زیست‌محیطی، اهمیت بسزایی دارد (میلار، سانپال و مولر، ۲۰۱۵).

### تعریف مدیریت منابع انسانی سبز

به‌زعم زوجا، مدیریت منابع انسانی سبز به استفاده از سیاست‌ها، فلسفه‌ها و اعمال مدیریت منابع انسانی در حیطه کسب‌وکار سازمان به‌منظور ارتقای استفاده پایدار از منابع و جلوگیری از آسیب‌های زیست‌محیطی اشاره دارد (زوجا، ۲۰۱۱). مفهوم مدیریت منابع انسانی سبز در درخواست برای ارسال مقاله مجله بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، این‌گونه تعریف شده است: فعالیت‌ها و تئوری‌های مدیریت منابع انسانی که به کاهش خسارت‌های زیست‌محیطی کمک می‌کند (رنویک، ۲۰۱۲).

### 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 ارائه شده است که به صورت اجمالی تشریح می‌شوند:

الف) در نخستین تلاش‌ها برای ارائه مدل مفهومی، دیلی و هانگ (۲۰۰۱) تلاش کردند تا ارتباطی منطقی بین فعالیت‌های سیستم مدیریت محیط زیست<sup>۱</sup> و استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ با عوامل انسانی برقرار کنند. 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.

ب) در سال ۲۰۰۸ مدل مفهومی جابور و سانتوز در ارتباط بین مدیریت محیط زیست و ابعاد مدیریت منابع انسانی ارائه شد. بر اساس این مدل، سیستم مدیریت محیط زیست (EMS) ابزاری است که در سازمان به کار گرفته می‌شود و به پشتیبانی مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. ابعاد کارمندیابی و انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش، به طور عمده در شرایط پیاده‌سازی و نگهداری از سیستم مدیریت محیط زیست به کار برده می‌شود. بر این اساس فرایند کارمندیابی 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، فرهنگ سازمانی و کار تیمی، حمایت‌کننده تمام مراحل EMS هستند (جابور و سانتوز، ۲۰۰۸).

ج) رنویک و همکارانش (۲۰۱۲) پس از مطالعه گزارش‌ها، مقاله‌ها، کتاب‌ها و مطالعات موردی بین سال‌های ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۸، مدلی فرایندی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی سبز ارائه دادند. آنها برای تشریح فعالیت‌های سبز مدیریت منابع انسانی، از تئوری توانایی - انگیزش - فرصت (AMO)<sup>۲</sup> به عنوان مبنای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استفاده کردند. بر اساس این مدل، 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

1. EMS

2. Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory

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 وارد کردن افرادی با نگرانی‌های زیست‌محیطی و آموزش کارکنان موجود تأکید دارد (زنویک و همکاران، ۲۰۱۲).

د) در آخرین تلاش‌ها، در سال ۲۰۱۲ دابوس و دابوس با الهام گرفتن از مدل مدیریت استراتژیک شولر و جکسون (۱۹۸۷)، مدل منابع انسانی سبز جابور و سانتوز (۲۰۰۸) و مدل پایداری منابع انسانی انرت (۲۰۰۸)، مدل جدیدی را پایه‌گذاری کردند. وجه تمایز این مدل تلاش برای پیوندن دادن مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مباحث زیست‌محیطی است. این مدل 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.

### پیشینه تجربی پژوهش

بر اساس جست‌وجوی پژوهشگر در پایگاه‌های علمی ProQuest, scopus, Sciencedirect, Emerald, Jstore, Springer, Wiley, Sage و EBSCO، نخستین تحقیقات GHRM از سال ۲۰۰۱ آغاز شد و تاکنون ۳۹ مقاله در مجله‌های معتبر خارجی به چاپ رسیده است. در جدول ۱ فهرست این تحقیقات که با بررسی پایگاه‌های معتبر علمی استخراج شده است، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. فهرست تحقیقات انجام‌شده در زمینه GHRM

سال	پژوهشگر	موضوع پژوهش
۲۰۰۱	استنویک و استنویک	جبران خدمات سبز به مدیران ارشد
۲۰۰۱	دیلی و هانگ	پیوند مدیریت منابع انسانی با EM
۲۰۰۳	فرناندز	بررسی نقش فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مسائل زیست‌محیطی
۲۰۰۴	گویندراج و دیلی	انگیزش کارکنان برای حرکت‌های زیست‌محیطی
۲۰۰۷	بریو و همکاران	مشارکت و درگیری کارکنان در اقدامات زیست‌محیطی
۲۰۰۸	سانتوز و جابور	مدلی برای ایجاد ارتباط بین HRM و مدیریت زیست‌محیطی

ادامه جدول ۱

سال	پژوهشگر	موضوع پژوهش
۲۰۰۹	بوبرال	رفتار شهروندی سبز
۲۰۰۹	دیلی و بیشاپ	ارائه مدلی برای رفتار شهروندی سبز
۲۰۱۰	جکسون و سئو	سبز کردن تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۰۱۰	جابور، سانتوز ناگانو	نقش منابع انسانی در مراحل مختلف مدیریت زیست‌محیطی
۲۰۱۱	جکسون و همکاران	جهت‌گیری‌های آینده مدیریت منابع انسانی سبز
۲۰۱۱	رنویک و همکاران	مروری بر ادبیات مدیریت منابع انسانی سبز
۲۰۱۱	ماستر و شرادر	تعادل کار و زندگی سبز
۲۰۱۱	زوگا	تبیین فرایند پردازش شناختی در بروز رفتارهای سبز
۲۰۱۱	جابور	بررسی میزان سبز بودن اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها
۲۰۱۱	واگنر	فعالیت‌های مدیریت پایدار منابع انسانی در شرکت‌های آلمانی
۲۰۱۲	بوبرال و پایله	طراحی ابزاری برای سنجش رفتار شهروندی سبز در سازمان
۲۰۱۲	هارول، ویلیام و روبرت	مدیریت عملکرد سبز در فرودگاه
۲۰۱۲	هاریس و تریگیدا	تبیین نقش مدیران منابع انسانی در پایداری زیست‌محیطی
۲۰۱۲	مارتینز و همکاران	نقش محیط کار با عملکرد بالا در پایداری زیست‌محیطی
۲۰۱۲	دابویس و دابویس	پیوند مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت زیست‌محیطی
۲۰۱۲	ویدال و همکاران	نقش یادگیری سازمانی و آموزش در ایجاد سازمان سبز
۲۰۱۳	گولی و همکاران	نقش توجه زیست‌محیطی در جذب متقاضیان کار به سازمان
۲۰۱۳	واگنر	مزایای GHRM در پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت زیست‌محیطی
۲۰۱۳	پایله و همکاران	نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد زیست‌محیطی
۲۰۱۳	جابور و همکاران	نقش HRM در عملکرد زیست‌محیطی شرکت‌های تولیدی
۲۰۱۳	گویندراج و دیلی	نقش تیم‌های سبز در پیاده‌سازی نظام مدیریت زیست‌محیطی
۲۰۱۳	پایله، بیورال و چن	نقش رفتار شهروندی سبز در ایجاد سازمان سبز
۲۰۱۳	بیسینگ و همکاران	نقش نگرش زیست‌محیطی در بروز رفتارهای دوستدار محیط زیست در محیط کار
۲۰۱۳	روبرتسون و بایلینگ	نقش رفتار رهبران در ایجاد رفتارهای شهروندی سبز در کارکنان

## ادامه جدول ۱

سال	پژوهشگر	موضوع پژوهش
۲۰۱۳	آنورس و دیمیتریوا	افزایش اثربخشی مداخلات برای ایجاد رفتاری سبز در محیط کار
۲۰۱۳	استالکاپ و داله	مدیریت منابع انسانی برای ساخت‌وساز سبز
۲۰۱۵	زیباراس و کون	نقش اقدامات HRM در ایجاد رفتارهای دوستدار محیط زیست
۲۰۱۵	نورتون و همکاران	ارائه چارچوب نظری برای رفتارهای سبز کارکنان
۲۰۱۶	میلار، ساینال و مولر	مدیریت منابع انسانی سبز در شرکت‌های بین‌المللی آمریکا
۲۰۱۶	گورسی و لنگونی	نقش مدیریت منابع انسانی سبز در جهت‌دهی به فشارهای سهامداران به سمت پایداری زیست‌محیطی
۲۰۱۶	ادونهو و دروگسا	نقش تعدیل‌کننده GHRM در ارتباط بین رفتار شهروندی سبز و دستاوردهای مالی در شرکت‌های کوچک
۲۰۱۶	گورسی و همکاران	جذب سبز و غیرسبز و بررسی متغیرهای مستقل و وابسته
۲۰۱۶	گورسی و کارلو	پاردوکس‌هایی که در مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد می‌شود

با بررسی چهار مدل GHRM در پژوهش‌های پیشین، مشخص شد که این مدل‌ها از سه جنبه به تکامل نیاز دارند: ۱. پیشایندها؛ اینکه چه بستری برای مدیریت منابع انسانی سبز لازم است. ۲. پیامدها؛ مدیریت منابع انسانی سبز چه پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد. ۳. ابعاد غیرفرایندی؛ اینکه ابعاد غیرفرایندی در مدیریت منابع انسانی سبز شفاف شود. در ادامه و با بررسی مطالعات پیشین (۲۰۱۶-۲۰۰۰) مشخص شد که تحقیقات گذشته حوزه مدیریت منابع انسانی سبز، می‌تواند برای تکمیل بخشی از مدل‌های گذشته، به خصوص در ابعاد غیرفرایندی مدیریت منابع انسانی سبز، به کار گرفته شود. اما برای ایجاد انسجام قابل قبول به خصوص در بحث بستر و پیامد، نیاز به تحقیقات بیشتری احساس می‌شود.

## روش‌شناسی پژوهش

از جمله 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 فلسفی تفسیری، دارای جهت‌گیری توسعه‌ای و رویکرد کیفی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این



پژوهش مصاحبه است. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری غیراحتمالی 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 ۱۴ نفر ادامه یافت.

### روش تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، از روش تحلیل تم برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. در جدول ۲ مراحل تحلیل داده‌ها، در جدول ۳ نمونه کدگذاری اولیه، در جدول ۴ نمونه مفهوم استخراج شده از کدهای مرتبط و در جدول ۵ نمونه تم استخراج شده از مفاهیم مرتبط، آورده شده است.

جدول ۲. مراحل تحلیل داده‌ها

گام‌ها	اقدام
۱ آشنا شدن با متن	اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها به طور کامل به صورت متنی پیاده‌سازی شدند.
۲ ایجاد کدهای اولیه	در مجموع ۱۶۷ کدگذاری انجام شد که از این تعداد ۵۹ کد منحصر به فرد بوده‌اند.
۳ استخراج مفاهیم و تم‌ها	کدها بازبینی شده و ۳۸ مفهوم در قالب ۱۱ تم دسته‌بندی شدند.
۴ ترسیم شبکه تم‌ها	ارتباط بین تم‌ها در قالب محتوا، پیامد و بستر مشخص شد.
۵ تحلیل و تشریح	مفاهیم و تم‌ها با توجه به ادبیات نظری و دریافت پژوهشگر تشریح شدند.

منبع: براون و کلارک (۲۰۰۶)

جدول ۳. نمونه کدگذاری

متن مصاحبه	کدهای اولیه
اگر نگاه ما به منابع انسانی نگاه عملیاتی باشد که کارهایی مثل استخدام، حقوق و دستمزد و مدیریت عملکرد انجام می‌دهد، باید مفاهیم زیست‌محیطی را وارد فرایندهای منابع انسانی مثل معیار ارزیابی عملکرد کند یا بحث‌های آموزشی را در آن مطرح کند. هر چه برای کارکنانی که انتخاب می‌شوند مسائل زیست‌محیطی مهم باشد، کار راحت‌تر می‌شود. حتی فضای محیط کاری نیز مهم است.	آموزش زیست‌محیطی معیارهای عملکرد سبز معیار سبز در جذب فضای کاری سبز

جدول ۴. نمونه شکل گیری مفهوم از کدهای اولیه مرتبط

مفهوم	کدهای اولیه
توسعه سبز	آموزش زیست محیطی، برگزاری سمینار، تعیین مشاغل کلیدی سبز، معیارهای زیست محیطی در ارتقا

جدول ۵. نمونه شکل گیری تم از مفاهیم مرتبط

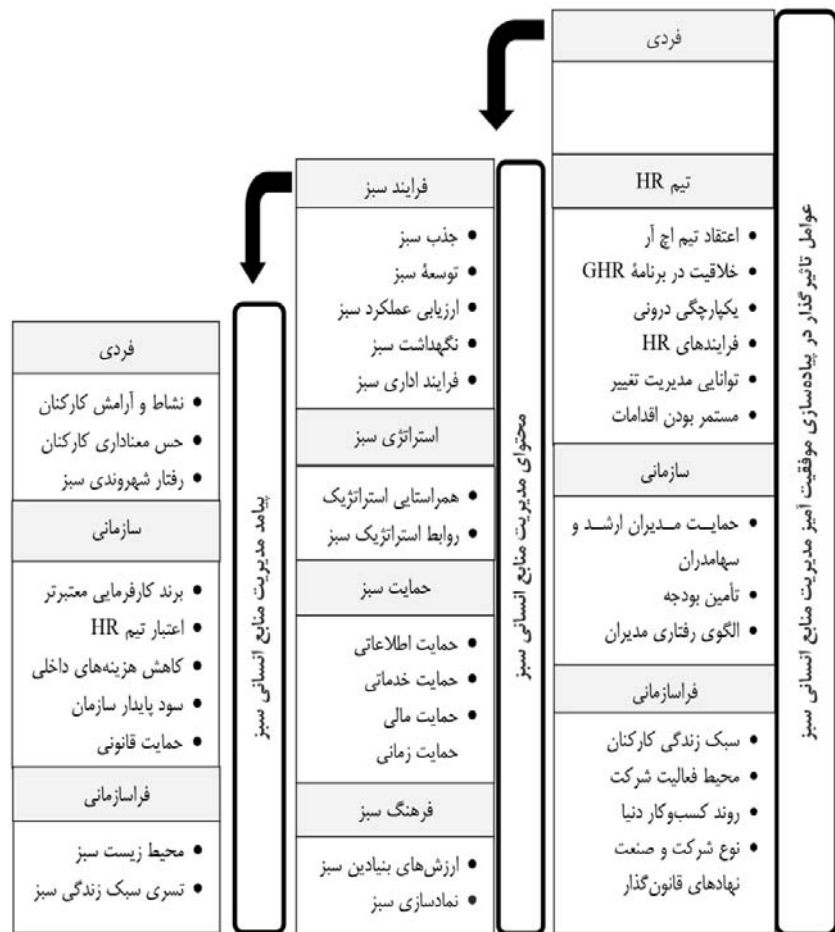
تم	مفاهیم
فرایند منابع انسانی سبز	جذب سبز، توسعه سبز، نگهداشت سبز، ارزیابی عملکرد سبز، فرایند اداری سبز

برای بررسی قابلیت اعتماد پژوهش های کیفی، استراتژی های متعددی وجود دارد که در اینجا از استراتژی تأیید مشارکت کنندگان<sup>۱</sup> پژوهش برای قابلیت اعتماد استفاده شده است. بدین صورت که پس از استخراج مفاهیم و تم ها و ترسیم شبکه بین آنها، با ارسال نتایج به مشارکت کنندگان، از آنها درخواست شد تا درستی فهم پژوهشگر از سخنان مشارکت کننده را تأیید کنند. هدف از این کار، اطمینان پژوهشگران از تحلیل درست و طبقه بندی مناسب داده هاست. این کار با ارسال نامه رسمی به مشارکت کنندگان انجام شد.

### یافته های پژوهش

با توجه به تحلیل تم مصاحبه های انجام شده، چارچوب مدیریت منابع انسانی سبز طی گام هایی که پیش تر بیان شد، به دست آمد. چارچوب یاد شده دربرگیرنده ۳۸ مفهوم در قالب ۱۱ تم (۴ تم محتوا، ۴ تم بستر و ۳ تم پیامد) است که در شکل ۱ به صورت بصری آورده شده است. بر اساس نتایج تحلیل، مدیریت منابع انسانی سبز شامل فرایند، استراتژی، حمایت و فرهنگ سبز است؛ بدین معنا که فرایندهای منابع انسانی بر اساس اهداف و استراتژی های زیست محیطی بازطراحی شده و با حمایت از سبک زندگی دوستدار محیط زیست کارکنان، فرهنگ سبز را در سازمان نهادینه می کند. برای پیاده سازی موفقیت آمیز GHRM، عواملی در سطح فردی، تیم HR، سازمانی و فراسازمانی تأثیر گذارند. در نهایت، پیاده سازی موفقیت آمیز GHRM پیامدهای

مثبتی را در سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی به دنبال دارد. هر یک از مفاهیم مطرح شده در چارچوب در جدول های ۴، ۵ و ۶ به صورت اجمالی تشریح شده است.



شکل ۱. چارچوب مدیریت منابع انسانی سبز

در ادامه هر یک از مفاهیم ذکر شده در مدل توضیح داده شده اند. شایان ذکر است که تقسیم بندی مفاهیم در بخش محتوا، بر اساس مدل مدیریت منابع انسانی دیو ال ریچ (۱۹۹۷) بوده است.

جدول ۶. محتوای مدیریت منابع انسانی سبز  
(تقسیم‌بندی تم‌ها بر مبنای مدل منابع انسانی الریچ، ۱۹۹۷)

تم	مفاهیم	توضیح
۱. جذب سبز	جذب سبز	وارد کردن معیارهای زیست‌محیطی در فرایند جذب از جمله شرایط احراز و انتخاب افرادی که دوستدار محیط زیست هستند.
	ارزیابی عملکرد سبز	وارد کردن معیارهای زیست‌محیطی در ارزیابی عملکرد رفتاری و همچنین تعیین KPIهای زیست‌محیطی در ارزیابی عملکرد افراد و ارائه بازخوردهای سبز.
	توسعه سبز	وارد کردن آموزش‌های مرتبط با مدیریت زیست‌محیطی در برنامه آموزشی سالانه، و همچنین ایجاد مسیر شغلی سبز.
	نگهداشت سبز	مرتبط کردن موفقیت‌های زیست‌محیطی افراد در فرایند پرداخت پاداش و دستمزد.
	فرایند اداری سبز	طراحی ساختار سبز (واحدی برای رسیدگی به مسئولیت سبز سازمان) و همچنین استفاده از IT برای کاهش مصرف انرژی و مواد.
۲. همراستایی استراتژیک سبز	همراستایی استراتژیک سبز	تدوین استراتژی منابع انسانی و وارد کردن اهداف کلان زیست‌محیطی در آن به‌گونه‌ای که از استراتژی کلان سازمان حمایت کند.
	روابط استراتژیک سبز	تعاملات مثبت و سازنده با نهادهای غیرانتفاعی دوستدار محیط زیست، انجمن‌های فعال در این حوزه و نهادهای قانون‌گذار زیست‌محیطی.
۳. حمایت اطلاعاتی	حمایت اطلاعاتی	حمایت‌های اطلاعاتی از طریق آگاهی‌بخشی نحوه مواجهه شدن با محیط زیست.
	حمایت خدماتی	ارائه خدمات رفاهی دوستدار محیط زیست مانند عرضه محصولات سبز، آشپزی سبز، خدمات اجاره دوچرخه، اشتراک‌گذاری اتومبیل.
	حمایت مالی	ارائه حمایت مالی مثل تخفیف گروهی در خرید محصولات سبز یا اعطای وام برای خرید دوچرخه یا محصول بادوام دوستدار محیط زیست.
	حمایت زمانی	حمایت زمانی از طریق ساعات کاری شناور و دورکاری.
۴. ارزش‌های بنیادین سبز	ارزش‌های بنیادین سبز	تدوین و نهادینه‌سازی ارزش‌های سبز در سازمان.
	نمادسازی سبز	ایجاد فضای کاری سبز و گل و گیاه در محیط کار.

جدول ۷. بستر و عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق مدیریت منابع انسانی سبز

تم	مفاهیم	توضیح
عوامل فردی	نگرش سبز کارکنان	عشق و علاقه کارکنان و دیدگاه مثبت آنها نسبت به محیط زیست.
	نگرش بلندمدت کارکنان	دید بلندمدت کارکنان و مدیران و در نظر داشتن نسل آینده.
عوامل مرتبط با تیم HR	اعتقاد تیم HR	اعتقاد تیم منابع انسانی به اهمیت محیط زیست و اشتیاق برای سهم داشتن در پایداری زیست‌محیطی.
	خلاقیت در برنامه GHR	میزان نوآوری و خلاقیت برنامه‌هایی که واحد منابع انسانی برای اقدامات زیست‌محیطی در سازمان در نظر دارد.
	یکپارچگی درونی فرایندهای HR	آمادگی، هماهنگی و پیوند درونی فرایندهای منابع انسانی به گونه‌ای که بتوان تغییرات در یکی از کارکردها را در سایر کارکردها دنبال کرد.
	توانایی مدیریت تغییر	توان تیم مدیریت منابع انسانی در ایجاد و مدیریت تغییرات درون سازمانی، از جمله نقطه شروع مناسب، مشخص بودن اقدامات GHR و ایجاد حس ضرورت و اهمیت.
	مستمر بودن اقدامات	استمرار و تناوب در اقدامات زیست‌محیطی تیم منابع انسانی، هر چند که در ابتدا موفقیت‌آمیز نباشد.
	حمایت مدیران ارشد و سهامداران	حمایت مدیران ارشد و سهامداران سازمان از اقدامات دوستدار محیط زیست و تغییرات فرایندهای منابع انسانی بر مبنای آن.
عوامل سازمانی	تأمین بودجه	تأمین بودجه لازم برای حمایت‌های زیست‌محیطی از کارکنان / تغییرات فرایندی / تغییرات طراحی داخلی و مواردی از این دست.
	الگوی رفتاری مدیران	رفتار مدیران به عنوان الگوی کارکنان، در قبال محیط زیست و وارد شدن در برنامه‌های زیست‌محیطی که منابع انسانی تدارک دیده است.
عوامل فراسازمانی	سبک زندگی کارکنان	سبک زندگی شخصی کارکنان به این معنا که چقدر در زندگی شخصی خود به محیط زیست احترام می‌گذارند.
	محیط فعالیت شرکت	میزانی که محیط پیرامون شرکت از فعالیت‌های زیست‌محیطی آن استقبال می‌کند و جامعه به صورت فعال خواستار رعایت آن از طرف سازمان‌ها است.
	روند کسب‌وکار دنیا	موج توجه و اقدامات کسب‌وکارهای دنیا به مسائل زیست‌محیطی.
	نوع شرکت و صنعت	نوع شرکت مانند اندازه شرکت، خدماتی/تولیدی بودن.
	نهادهای قانون‌گذار	فشار قانونی یا حمایت قانونی نهادهای قانون‌گذار از شرکت‌های دوستدار محیط زیست.

## جدول ۸. پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز

تم	مفاهیم	توضیح
زیست	نشاط و آرامش درونی	نشاط و آرامش درونی نشئت گرفته از محیط کار سبز و همچنین نشاطی که از درگیر شدن در فعالیت‌های دوستدار محیط زیست ایجاد می‌شود.
	احساس معناداری	حس معناداری برآمده از تأثیرگذاری فرد بر جهان بزرگ‌تر از خودش.
	رفتار شهروندی سبز	کنش‌های آگاهانه کارکنان در راستای بهبود زیست‌محیطی در سازمان است که پاداش یا اجباری برای انجام آن وجود ندارد.
پایداری	برند کارفرمایی معتبرتر	بهبود برند کارفرمایی شرکت و جذابیت آن برای متقاضیان به دلیل برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی فعالیت‌های دوستدار محیط زیست.
	اعتبار تیم HR	بهبود جایگاه و اعتبار واحد منابع انسانی به علت ابتکارات فعالانه و انجام اقدامات دامنه‌دار و مستمر در حوزه زیست محیطی به‌عنوان اقدامات درست و مورد پسند.
	کاهش هزینه‌های داخلی	کاهش هزینه‌های سازمان به دلیل کاهش مصرف انرژی و مواد و حمایت‌های قانونی.
	سود پایدار سازمان	سودآوری پایدارتر سازمان به دلیل توجه به اهداف بلندمدت فراسازمانی.
	حمایت قانونی	حمایت نهادهای قانونی از شرکت‌های دوستدار محیط زیست.
فرهنگ سازمانی	محیط زیست سبز	تأثیر بزرگ‌تر اقدامات روی محیط زیست و تضمین داشتن محیط زیست پاک.
	تسری زندگی سبز	تسری زندگی سبز از محیط سازمانی به محیط زندگی شخصی کارکنان، محیط زندگی مشتریان و جامعه بزرگ‌تر.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حالیکه مدیریت منابع انسانی پایدار، بر پایداری از طریق توجه به سه حوزه اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی تأکید دارد، مدیریت منابع انسانی سبز با هدف پایداری سبز سازمانی، تمرکز خود را بر مسائل زیست‌محیطی قرار داده است. از سال ۲۰۰۰ که کمابیش مطالعات منسجمی روی GHRM انجام شد، دیلی و هانگ (۲۰۰۱)، جابور و سانتوز (۲۰۰۸)، رنویک و همکاران (۲۰۱۲) و دابویس و دابویس (۲۰۱۲)، چهار مدل برای چارچوب مفهومی ارائه دادند. دو مدل اول سعی داشتند ارتباط مدیریت منابع انسانی را در فراگرد سیستم مدیریت زیست‌محیطی (EMS) برقرار کنند. دو مدل دوم نیز تلاش کردند بحث‌های زیست‌محیطی را در کارکردهای مختلف منابع انسانی وارد کنند و چگونگی درگیری و مشارکت هریک از فرایندهای منابع انسانی را در موضوعات زیست‌محیطی، نشان کردند. با این حال به دلیل خلأ مطالعاتی، در این پژوهش با در نظر گرفتن نتایج تحقیقات گذشته و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه، چارچوب منسجمی برای

مدیریت منابع انسانی سبز ایجاد شده است. این چارچوب از سویی به پیامدها و پیشایندهای مدیریت منابع انسانی توجه می‌کند و از سوی دیگر، ابعاد غیرفرایندی را به محتوای مدیریت منابع انسانی سبز به‌عنوان یکی از نقش‌های مدیریت منابع انسانی وارد کرده است. در محتوای مدیریت منابع انسانی سبز، در کنار توجه فرایندی و استراتژیک به موضوعات زیست‌محیطی، به ابعاد نرم آن یعنی فرهنگ‌سازی و حمایت از کارکنان در این مسیر توجه شده است. در صورتی مدیریت منابع انسانی سبز موفقیت‌آمیز خواهد بود که عوامل تأثیرگذار در لایه‌های مختلف در شرایط مناسبی باشند. در لایه فردی، وجود کارکنانی که نسبت به محیط زیست نگران هستند و دیدگاه بلندمدتی دارند، امکان ایجاد این تغییر را تسهیل می‌کند. در لایه درون واحدی، اعتقاد کامل تیم منابع انسانی برای نوآوری و استمرار در اجرای این برنامه‌ها و مدیریت این تغییر اساسی ضروری است. از طرف دیگر، چنانچه واحد منابع انسانی به‌صورت جزیره‌ای فعالیت کند، نمی‌توان محتوای GHRM را به‌صورت یکپارچه پیاده‌سازی کرد. در لایه سازمانی، مدیران و سهامداران باید از این جریان حمایت کنند و با تأمین بودجه لازم برای اجرای برنامه‌ها و بروز رفتارهای دوستدار محیط زیست، ضامن اجرای موفقیت‌آمیز GHRM در سازمان باشند. در لایه فراسازمانی، محیط و بوم اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، در پذیرش و حرکت به سمت اهداف زیست‌محیطی بسیار تأثیرگذار است. سازمان‌هایی که در جوامع دوستدار محیط زیست فعالیت می‌کنند و به‌طور طبیعی تحت فشار نهادهای قانونی، افکار عمومی و رسانه‌ها هستند، بیشتر از برنامه‌های GHRM استقبال می‌کنند. علاوه بر این، نوع سازمان هم تأثیرگذار است. به‌طور مثال در وضعیت مشابه، سازمان‌های تولیدی نسبت به سازمان‌های خدماتی به‌علت مداخلات زیست‌محیطی ملموس‌تر، بیشتر از این برنامه‌ها استقبال می‌کنند و سازمان‌های بزرگ‌تر به‌دلیل رهایی از شرایط دشوار مرحله تولد و رشد سریع در چرخه عمر و بودجه مناسب، فضای بیشتری را برای پیاده‌سازی GHRM فراهم می‌کنند.

اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، پیامدهای مثبتی را در لایه فردی، سازمانی و سطح جامعه به‌دنبال دارد. در لایه فردی، این اقدامات موجب نشاط بیشتر کارکنان به‌دلیل درگیر شدن در فعالیت‌های دوستدار محیط زیست و همچنین فعالیت در فضای کاری سبز می‌شود. علاوه بر این، کارکنان با درگیر شدن در هدفی اصیل، احساس معناداری کرده و خود را با آن هویت‌یابی می‌کنند. این احساس نشاط و معناداری موجب می‌شود کارکنان به‌صورت داوطلبانه و بدون اجبار در اقدامات زیست‌محیطی مشارکت کنند و رفتار شهروندی سبز از خود بروز دهند. در لایه سازمانی، جدا از اعتباری که مدیریت منابع انسانی به‌علت همسو شدن با اهداف زیست‌محیطی کسب می‌کند، فضای کاری سازمان‌های دوستدار محیط زیست برای کارجویان نیز جذاب‌تر است. علاوه بر این، حمایت نهادهای قانون‌گذار و کاهش هزینه‌های ناشی از کاهش مصرف انرژی و

تخفیف‌های مالیاتی در بلندمدت را به‌دنبال دارد. در نهایت در لایه فراسازمانی، کارکنان دوستدار محیط زیست این نگرش را به خانواده‌های خود انتقال می‌دهند و سبک زندگی سبز در جامعه تسری می‌یابد که محیط زیست سالم و سبزی را به‌دنبال خواهد داشت.

با اجرای این پژوهش، ضمن مشخص شدن اجزای مدیریت منابع انسانی سبز، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفق آن و همچنین پیامدهای آن در لایه‌های فردی، سازمانی و فراسازمانی مشخص شد. این پژوهش از دو جنبه نسبت به مطالعات پیشین دانش‌افزایی دارد: نخست اینکه در هیچ یک از مطالعات پیشین همزمان به محتوا، بستر و پیامدهای مدیریت منابع انسانی سبز پرداخته نشده است و دوم اینکه برخی از مفاهیم شناسایی شده در پژوهش‌های پیشین وجود ندارد. برای مثال، مفاهیم روابط استراتژیک سبز و ارزش‌های بنیادین سبز در بخش محتوا، تمام مفاهیم شناسایی شده در بخش عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز GHRM و در بخش پیامد حس معناداری کارکنان، تسری سبک زندگی سبز و اعتبار تیم HR از مفاهیمی بوده‌اند که در مطالعات پیشین وجود نداشته است.

### **پیشنادهایی برای تحقیقات آتی**

با توجه به تحقیق جامعی که در این زمینه انجام شده است، دو دسته تحقیق برای ادامه مسیر در این حوزه پیشنهاد می‌شود: نخست اینکه فرضیه‌های مطرح شده در قالب چارچوب مفهومی به صورت تجربی آزمایش شوند. دوم، دسته‌ای از تحقیقات می‌توانند روی طراحی ابزار سنجش وضعیت مدیریت منابع انسانی سبز تمرکز داشته باشند. این ابزارها می‌توانند به شکل پرسشنامه طراحی شوند یا همانند مدل‌های بلوغ سازمانی، مدل بلوغ منابع انسانی سبز طراحی شده و با استفاده از منطق رادار وضعیت GHRM را بررسی کنند.

### **محدودیت‌های پژوهش**

هر تحقیقی با محدودیت‌هایی همراه است و این پژوهش هم از این امر مستثنا نیست. عمده محدودیت‌های پژوهش موارد زیر است:

- نبود شرکتی در ایران که به صورت جدی مدیریت منابع انسانی را با محیط زیست پیوند داده باشد.
- تأثیر نگاه پژوهشگر در پژوهش تفسیری کیفی.
- عدم آزمون کمی چارچوب پیشنهادی.
- استفاده نمونه‌گیری غیراحتمالی - هدفمند برای انجام مصاحبه‌ها.



## منابع

- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S. & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236.
- Boiral, O. & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behavior for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-446.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Dailty, B. F. & Huang S (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management, *International Journal of operations & production managements*, 21(12), 1539-52.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- Dubois, C. L. Z. & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.
- Ehnert, I. (2008). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, London: Physica-Verlag: A Springer Company.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *management revue*, 23(3), 221-238.
- Freitas, W. R. D., Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*, 12(5), 226-234.
- Govindarajulu, N. & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364–372.
- Guerci, M. & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.

- Guerci, M., Longoni, A. & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 262-289.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A. & Epifanio, A. (2015): Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K. & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66(4), 935–973.
- Harris, C. & Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: Strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236–254.
- Harvey, J., Williams, K., Probert, J. (2012). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-15.
- Jabbour, C. J. C. (2013a). Environmental training in organizations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74(2), 144–155.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., Nagano, M. S. & Fonseca, M. S. (2013). Green teams: Understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 46(4), 58-66.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089.
- Jabbour, C.J.C. & Santos, F.C.A. (2008a). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Jabbour, J.C.C & Santos, F.C.A. (2008b). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and commercial training*, 43(2), 98-105.

- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290.
- Jackson, S. E., Douglas, W. S. (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*, 25(2), 100-116.
- Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Martinez-Del-Rio, J., Cespedes, Lorente, J. & Carmona-Moreno, E. (2012). High-involvement work practices and environmental capabilities: How hiwps create environmentally based sustainable advantages. *Human Resource Management*, 51(6), 827–850.
- Millar, J., Sanyal, C. & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 192-211.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- Paille', P., Boiral, O. & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Renwick D.W.S., Redman T. & Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1). 1–14.
- Renwick, D.W.S. (2012). Call for papers for a special issue of the Green (environmental) HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3498–3499.

- Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Stalcup, L.D., Deale, C.S. & Todd, S.Y. (2014). Human resources for environmental sustainability in lodging operations. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(4), 389-404.
- Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (2008). CEO compensation: does it pay to be green? *Business Strategy and the Environment*, 10(3), 176-182.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*. 1(3), 207-219.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*. Harvard Business School Press.
- UNEP. (2012). *Global environment outlook 5 (GEO): summery of policy makers*. United nation environment program.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A. & Adriasola, E. (2013). Changing behavior: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behavior change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211-229.
- Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferron-Vilchez, V. (2012). Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 51(6), 905-934.
- Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities and Sustainable HRM in German Manufacturing Firms – Incidence, Determinants, and Outcomes. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 158-177.
- Wagner, M. (2013). 'Green' Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443-456.
- Zibarras, L.D. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.
- Zoogah, D.B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 117-139.