



رویکردها و مدل‌ها سبز

همسو با توانمندسازی منابع انسانی

محمدحسن امامی

انجمن مدیریت سبز ایران

۱۳۹۸-۲۰۲۰

## سخن انجمن مدیریت سبز ایران

همه از بهر تو سرگشته و فرمان بردار شرط انصاف نباشد که تو فرمان نبیری

تمام تلاش برای ارتقا و حفظ کیفیت زندگی مردم است. ارتقا کیفیت زندگی به اقتصاد و بهداشت اجتماعی و روانی مردم وابسته است. بنابراین ما در مدیریت کلان و خرد جامعه نیازمند مدلی هستیم که علاوه بر ارتقا اقتصاد و رفاه عمومی به آرامش اجتماعی و فردی نیز متکی باشد.

این رویکرد بدون توجه به الزامات زیست محیطی قابلیت دستیابی ندارد. همه ما با تمام وجودمان این عبارت را درک کرده ایم که " کیفیت زندگی به رفاه اقتصادی همسو با احترام به محیط زیست قابل حصول است ".

بدین منظور است که انجمن مدیریت سبز ایران در بیش از یک دهه تلاش هدفمند و نظام مند خود رویکرد مدیریت سبز را توسعه می دهد. مدیریت سبز به مفهوم : همگرایی مسئولیت پذیری اقتصادی با مسئولیت های زیست محیطی و اجتماعی در کلیه اقدامات و فعالیت های اقتصادی و اجتماعی عموم مردم است.

سازمان های تولیدی/خدماتی/حاکمیتی و نهادهای عمومی بر اساس ساختار، فرایندها، اهداف و چالشهای محیطی خود مدل‌های متعدد مدیریتی که بر گرفته از ویژگی های سازمانی آنان باشد برای دستیابی به اهداف سازمانی و پاسخگویی به انتظارات اجتماعی نیاز دارند. بدین منظور مجموعه مدل های مدیریتی که با رویکرد سبز(همگرایی مسئولیت های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی) و با هدف کاهش هزینه ها و ارتقا کیفیت خدمات و محصولات طراحی گردیده اند در این مجموعه گردهم آمده است.

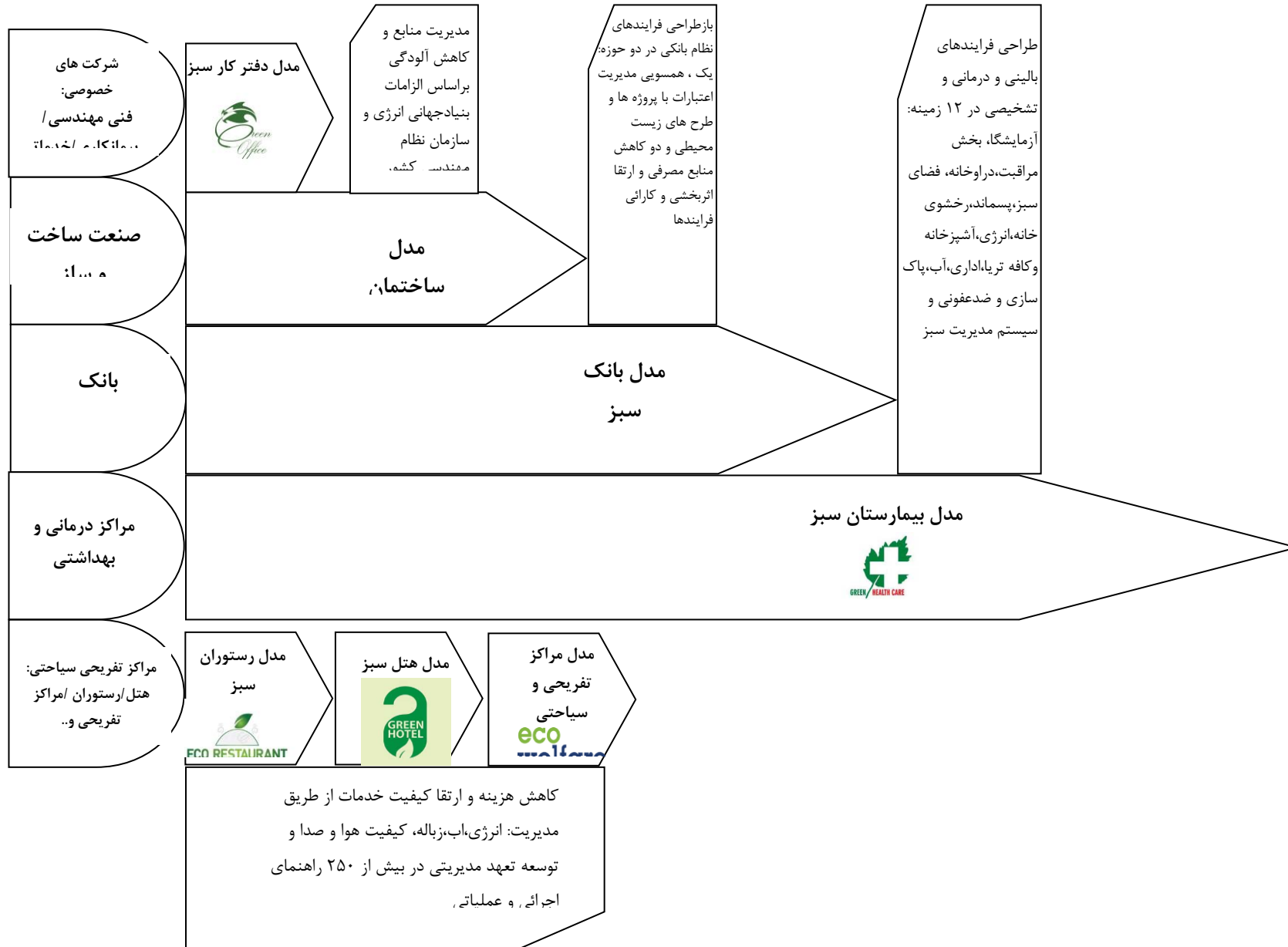
این کتاب به سازمانها کمک می نماید تا بر اساس چارچوب ها و ساختارهای سازمانی، مدل مدیریتی مورد انتظار خود را انتخاب و بر مبنای آن عمل نمایند. در ادامه معرفی مدل های مدیریتی متعدد سبز ، چک لیست و منطق ارزیابی و امتیاز دهی نیز معرفی گردیده است.

لطفا قبل از انتخاب مدل مورد انتظار خود به فهرست کتاب که کاربرد مدل را معرفی نموده است نیز توجه نمایید.

رییس انجمن مدیریت سبز ایران

## روند پویایی سازمان برای گذر از کیفیت گرایی تا رویکرد سبز بر اساس مدل‌های مدیریت سبز





## فهرست

| ردیف | مدل / چک لیست  | در چه سازمانی کاربردی است  | تاثیر آن در سازمان   | صفحه |
|------|--|--|--|------|
| ۱    | مدل مدیریت سبز   | کلیه صنایع تولیدی  | -کسب مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه ها و مسئولیت پذیری زیست محیطی  |      |
| ۲    | چک لیست دفتر کار سبز (مدیریت سبز ماده ۱۹۰ برنامه پنجم توسعه) | ۱- دستگاه های اجرائی، موسسات عمومی و نهادهای اجتماعی<br>۲- ستادهای صنایع تولیدی<br>۳- شرکت های خدماتی و بازرگانی | -کاهش هزینه های جاری<br>-کاهش زباله<br>-ارتقا انگیزه کارکنان   |      |
| ۳    | منطق "نشان محصول سبز"  | شرکت های تولیدی محصول محور   | -تحلیل چرخه عمر محصول<br>-ایجاد مزیت رقابتی<br>-کاهش هزینه ها<br>-کاهش آلودگی زیست محیطی<br>-ارتقا خلاقیت و نوآوری |      |
| ۴    | مدل مدیریت انرژی   | شرکت های تولیدی  | -کاهش هزینه ها<br>-کاهش آلودگی زیست محیطی  |      |
| ۵    | مدل نشان بلوغ HSE  | شرکت های تولیدی  | -کاهش آلودگی زیست محیطی<br>-ارتقا ایمنی<br>-کاهش هزینه ها  |      |
| ۶    | دستورالعمل پروژه های سبز                                     | پروژه ها و طرح های سبز   | همسویی مسئولیت های اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی با یکدیگر   |      |
| ۷    | دانشگاه سبز / مدارس سبز                                      |  |  |      |
| ۸    | چک لیست بیمارستان سبز  | بیمارستان ها و مراکز درمانی و بهداشتی  | -ارتقا ایمنی و کیفیت خدمات<br>-کاهش هزینه ها<br>-کاهش زباله ها و آلودگی  |      |
| ۹    | چک لیست هتل سبز  | هتل ها، مهمانسراها و متل ها  | -کاهش هزینه ها<br>-کاهش آلودگی   |      |
| ۱۰   | چک لیست رستوران سبز  | رستوران شرکت ها<br>رستوران ها  | -کاهش هزینه ها<br>-کاهش آلودگی زیست محیطی  |      |
| ۱۱   | چک لیست مراکز تفریحی و سیاحتی سبز                            | ویژه هر نوع مرکز تفریحی و سیاحتی   | -کاهش هزینه ها<br>-کاهش آلودگی زیست محیطی  |      |
| ۱۲   | منطق "مسئولیت پذیری اجتماعی"                                 | کلیه شرکت های اقتصادی  | -پذیرش مسئولیت های اجتماعی<br>-همسو با مسئولیت های اقتصادی   |      |
| ۱۳   | مدل نشان رهبری منابع انسانی                                  | کلیه سازمان ها که تمایل به بهبود فرایندهای واحد مدیریت منابع انسانی دارند  | -ارتقا اثربخشی و کارایی فرایندها   |      |
| ۱۴   | مدل توانمندسازی منابع انسانی                                 | کلیه سازمان ها که تمایل به همسویی فرایندهای منابع انسانی با اهداف سازمانی دارند                                  | -همگرایی فرایندها با اهداف سازمانی<br>-حل مسائل سازمانی از طریق منابع انسانی                                       |      |

## مفاهیم بنیادین سبز

### با تمرکز بر منابع سازمانی

رویکرد سبز مبتنی بر مفاهیم بنیادین طراحی شده است. این مفاهیم برگرفته از تجربیات سازمان‌هایی است که توانسته‌اند سه مسئولیت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را با هارمونی متوازن مدیریت نمایند.

- کسب نتایج از طریق هارمونی متوازن
- رهبری مبتنی بر رویکرد سبز
- توسعه فرآیندهای سبز
- یادگیری و هدایت نوآوری
- ایجاد شراکت سبز
- موفقیت پایدار از طریق مسئولیت‌پذیری سازمان

### کسب نتایج از طریق هارمونی متوازن

تعریف:

سازمان‌های سبز ماموریت و دستیابی به آرمان خود را از طریق هارمونی متوازن بین مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی و کسب نتایج متوازن برای ذینفعان برآورده می‌سازند.

سازمان‌های سبز در عمل:

- رهبران از بهبود روابط با ذینفعان بر اساس اهداف زیست‌محیطی سازمان حمایت می‌نمایند.
- رهبران از ایجاد و مدیریت بسترهای لازم برای تعامل نظام‌مند با مشتریان، شرکای تجاری و سایر ذینفعان بیرونی سازمان با هدف کسب موفقیت پایدار حمایت می‌نمایند.
- رهبران بر شناخت عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر موفقیت پایدار سازمان و اولویت‌بندی تغییرات برای غلبه بر چالش‌های زیست‌محیطی، تاکید دارند.
- رهبران از همسویی تغییرات با اهداف راهبرد زیست‌محیطی سازمان اطمینان حاصل می‌نمایند.
- نتایج کلیدی تعیین‌شده برای دستیابی به ماموریت، و ارزیابی میزان تحقق چشم‌انداز و اهداف راهبردی سبز، شناسایی و درک می‌گردند.

- نیازها و انتظارات ذینفعان برای توسعه و بازنگری راهبرد و خطمشی با رویکرد سبز، گردآوری می‌گردند.
- با استفاده از نتایج متوازن، برنامه‌ها را با رویکرد موفقیت پایدار بازنگری نموده و برای ذینفعان کلیدی به همراه روابط شفاف علی و معلولی ارائه می‌کنند.
- از سازوکارهای اثربخش برای درک مدیریت ریسک‌های راهبرد سبز استفاده می‌کنند.
- دستاوردهای تعیین شده و شاخص‌های عملکردی را توأم با مسئولیت‌پذیری سازمان تعریف، و اهداف را مبتنی بر نتایج متوازن برای ذینفعان تصدیق می‌نمایند.
- راهبرد و خطمشی سبز را بطور نظام‌مند برای کسب نتایج متوازن بلندمدت و کوتاه‌مدت، جاری می‌سازند.
- مجموعه نتایج حاصله را به منظور بهبود عملکرد آتی و دستیابی به منافع پایدار برای ذینفعان ارزشیابی می‌کنند.
- از شفافیت گزارش‌دهی به ذینفعان کلیدی، بخصوص نهادهای حاکمیتی، هم‌راستا با انتظاراتشان اطمینان حاصل می‌نمایند.
- از این که اطلاعات دقیق و کافی به رهبران سازمان به‌منظور حمایت از آن‌ها برای تصمیم‌گیری در راستای مسئولیت‌پذیری سازمان ارائه می‌شود، اطمینان می‌یابند.

### **رهبری مبتنی بر رویکرد سبز**

#### **تعریف:**

رهبران سازمان‌های سبز در شکل‌گیری آینده که توأم با مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی است، نقش کلیدی ایفا می‌نمایند؛ و برای ایجاد ارزش‌ها و اخلاقیات، بعنوان الگو عمل می‌نمایند.

#### **سازمان‌های سبز در عمل:**

- رهبران سازمان از بازنگری آرمان، راهبرد، ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان با رویکرد مدیریت سبز برای دستیابی به موفقیت پایدار حمایت می‌نمایند.
- رهبران از جاری‌سازی رویکردها، نظام‌ها و فرآیندهای مدیریت سبز حمایت می‌نمایند.
- رهبران سازمان تعهد خود را نسبت به بهبود عملکرد زیست‌محیطی محصول، خدمات و فرآیندهای سازمان بطور آشکار نشان می‌دهند.
- رهبران سازمان از ابزارهای نوین ارتباطات و شبکه‌ها برای افزایش مشارکت و برقراری ارتباط با منابع انسانی نسبت به ارتقاء مسئولیت زیست‌محیطی استفاده می‌نمایند.
- رهبران از ترغیب و تشویق تلاش‌های زیست‌محیطی ذینفعان حمایت می‌نمایند.
- از تأمین منابع، تعیین مالک فرآیندها، جاری‌سازی و ارزیابی تغییرات با هدف دستیابی به اهداف راهبردی حمایت می‌گردد.

- جهت‌گیری روشن و متمرکز بر راهبرد سبز را تعیین و اشاعه می‌دهند. آن‌ها منابع انسانی را برای توسعه مسئولیت‌پذیری سازمان (اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) و اهداف سبز سازمان، شریک و متحد می‌نمایند.
- محرک‌های کلیدی مسئولیت‌پذیری را درک کرده و نیازهای سازمان و ذینفعان را در طرح‌ریزی و کسب اهداف فعلی و آتی، متوازن می‌نمایند.
- توانایی خود را برای اخذ تصمیمات مناسب که هم‌راستا با مسئولیت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان و مبتنی بر اطلاعات در دسترس، تجارب قبلی و در نظر گرفتن پیامدهای تصمیمات است، اثبات می‌کنند.
- در صورت نیاز به بازنگری، از همسوسازی و تعدیل مجدد جهت‌گیری‌های سازمانشان با رویکرد مدیریت سبز و همچنین برای دمیدن روح اعتماد در هر زمانی در سازمان، از انعطاف برخوردار هستند.
- مزیت پایدار (که براساس توانایی در سرعت یادگیری و پاسخگویی به مسئولیت‌های زیست‌محیطی سازمان است) را با روش‌های نوین کاری شناسایی می‌کنند.
- فرهنگ مشارکت، مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی، بهبود و پاسخگویی را در همه سطوح برای خلق نوآوری سبز توسعه می‌دهند.
- از ارزش‌های سازمان پشتیبانی کرده و نقش الگو، برای یکپارچگی، مسئولیت اجتماعی، زیست‌محیطی و رفتار اخلاقی، برای توسعه و ارتقای اعتبار سازمان، ایفا می‌نمایند.

### توسعه فرآیندهای سبز

#### تعریف:

سازمان‌های سبز، توسط فرآیندهایی با عملکردهای همسو با راهبرد سبز که برای تصمیم‌گیری براساس مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی و برای خلق نتایج متوازن و پایدار بکار گرفته می‌شوند، مدیریت می‌گردند.

#### سازمان‌های سبز در عمل:

- از همسویی فرآیندهای کلیدی با راهبرد زیست‌محیطی سازمان اطمینان وجود دارد.
- فرصت‌های بهبود فرآیندها بطور نظام‌مند و هماهنگ با نیازهای ذینفعان شناسایی و اولویت‌بندی می‌گردند.
- ارتقای عملکرد محصولات و خدمات در چرخه عمر آنان با الزامات زیست‌محیطی صورت می‌گیرد.
- پیگیری برای تعیین سطوح رضایت مشتریان از آثار زیست‌محیطی محصولات و خدمات، صورت می‌گیرد.
- فرآیندهای همسو برای تحقق راهبرد سبز سازمان، که ارزش‌افزایی پایدار برای ذینفعان را در پی دارد، ایجاد و مدیریت می‌گردند.
- فرآیندها، تحلیل، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی می‌گردند و رویکردهای سبز برای مدیریت اثربخش آن‌ها اتخاذ می‌شوند.
- فرآیندها با شاخص‌ها و دستاوردهای سبز که بطور شفاف اندازه‌گیری شده و با اهداف راهبردی سبز مرتبط است، توسعه می‌یابند.



- تصمیمات بر مبنای اطلاعات حاصل از مسئولیت‌پذیری سازمان که موثق و قابل اعتماد هستند، اخذ می‌شوند. از تمام دانش در دسترس، برای تبیین عملکرد سبز فرآیندها استفاده می‌گردد.
- از داده‌های عملکرد و قابلیت‌های فرآیندهای موجود، به منظور شناسایی فرصت‌های خلق نوآوری سبز استفاده می‌شود.
- منابع انسانی بطور مستمر در بازننگری، بهبود سبز و بهینه‌سازی اثربخشی و کارایی فرآیندها مشارکت داده می‌شوند.

## یادگیری و هدایت نوآوری

### تعریف:

سازمان‌های سبز از طریق توانمندسازی منابع انسانی، به نوآوری سبز و هدایت خلاقیت ذینفعانشان به سطوح عملکردی و ارزش پایدار که در راستای مسئولیت‌پذیری آنان است، دست می‌یابند.

### سازمان‌های سبز در عمل:

- راهبرد توانمندسازی منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سبز سازمان تدوین می‌گردد.
- فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی و نظام تشویق و ترغیب با هدف دستیابی به موفقیت پایدار طراحی و مدیریت می‌گردد.
- بسترهای لازم برای مشارکت منابع انسانی و نمایندگان آنان در دستیابی و بهبود اهداف زیست‌محیطی سازمان ایجاد می‌گردد.
- نظام خلاقیت نوآوری سبز در راستای اهداف سازمانی طراحی و مدیریت می‌گردد.
- نوآوری در زمینه فن‌آوری‌های سبز که در جهت حفظ انرژی و منابع، کاهش ضایعات و آلاینده‌های زیست‌محیطی بوده و امکان بازیافت و استفاده مجدد را ترغیب می‌کند، گسترش می‌یابد.
- سازمان سبز دانش و اطلاعات مورد نیاز خود را در سطح فردی و تیمی شناسایی و مدیریت می‌نماید.
- شبکه‌هایی برای شناسایی فرصت‌های نوآوری سبز ایجاد و مدیریت می‌گردند.
- اهداف روشن برای نوآوری سبز تعیین شده و راهبرد سازمان در جهت پیشرفت نوآوری‌های سبز، تصحیح می‌گردد.
- رویکردهایی برای مشارکت فعال منابع انسانی، شرکا، مشتریان و جامعه به جهت خلق ایده‌ها و نوآوری‌های سبز استقرار می‌یابند.
- از نوآوری سبز برای اقدامی فراتر از تغییرات فنی، و به منظور ایجاد راه‌های نوین ارائه ارزش به مشتریان، روش‌های جدید کاری، ایجاد شراکت‌ها، منابع و شایستگی‌ها استفاده می‌شود.
- از نوآوری‌های سبز برای ارتقای محبوبیت و تصویر سازمانشان برای جذب مشتریان، شرکا و استعداد‌های جدید استفاده می‌گردد.
- پیامد و ارزش‌افزوده نوآوری‌های سبز ارزیابی می‌شوند.

- فرهنگ توسعه مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت‌های منابع انسانی با رویکرد مدیریت سبز نهادینه می‌شود.
- اهداف فردی و تیمی با اهداف راهبردی سازمان همسو شده و اطمینان حاصل می‌گردد که منابع انسانی برای نوآوری سبز توانمند شده‌اند.

### ایجاد شراکت سبز

#### تعریف:

سازمان‌های سبز ارتباط مثبتی بر مسئولیت‌پذیری را با انواع شرکا (تامین‌کنندگان، پیمانکاران و ...) برای ایجاد موفقیت پایدار دوسویه پیگیری، توسعه و حفظ می‌کنند.

#### سازمان‌های سبز در عمل:

- نیازها، انتظارات و استانداردهای ضروری شرکای سازمانی برای ایجاد محصول و خدمات سبز شناسایی، تحلیل و هدفگذاری می‌گردد.
- فرصت‌های مشارکت با شرکای سازمانی هماهنگ با مسئولیت زیست‌محیطی سازمان شناسایی و تقویت می‌گردند.
- سازمان دارای اهداف و برنامه‌ریزی مشخص برای توسعه خلاقیت و نوآوری سبز با همکاری شرکای سازمانی خود است.
- طرفین دریافته‌اند که موفقیت پایدار آنان بر مسئولیت‌پذیری مشترک آنان در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست-محیطی وابسته است.
- در جستجوی توسعه مسئولیت زیست‌محیطی مشترک برای ارتقاء قابلیت‌ها و توانایی‌ها، به منظور ایجاد ارزش پایدار برای ذینفعانشان هستند.
- شراکت‌ها را "برای همکاری متقابل بلندمدت و تقویت ارزش پایدار" مدیریت می‌کنند.
- شراکت را بر اساس راهبرد سبز و تقویت قابلیت‌های سبز بنا می‌کنند.
- شراکت‌ها را بطور نظام‌مند برای دستیابی به ارتقاء ارزش برای ذینفعان مرتبط خود، "از طریق شایستگی‌ها، هم‌افزایی و فرآیندهای سبز"، توسعه می‌دهند.
- برای رسیدن به منافع متقابل پایدار، از تسهیم تخصص، منابع و دانش، یکدیگر برای کسب اهداف سبز مشترک حمایت می‌کنند.

### موفقیت پایدار از طریق مسئولیت‌پذیری سازمان

#### تعریف:

سازمان‌های سبز در درون فرهنگ خود، اخلاق زیست‌محیطی، ارزش‌های شفاف و والاترین استانداردهای رفتار سازمانی سبز را جای داده‌اند؛ تمام این موارد آنان را توانا می‌نمایند تا برای دستیابی به اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیستی پایدار تلاش کنند.

#### سازمان‌های سبز در عمل:

- آینده خود را از طریق تعیین و اشاعه ارزش‌ها، اخلاق و رفتار سازمانی سبز تضمین می‌کنند.
- شایستگی‌های کلیدی سازمانشان، و این که چگونه می‌توانند برای جامعه گسترده‌تر مفید باشند را درک می‌کنند.
- هنگامی که در ایجاد توازن میان منافع ذینفعان دچار تعارض می‌گردند، "اقتصاد، اجتماع و محیط‌زیست پایدار" را به عنوان یک مرجع لحاظ می‌کنند.
- قادر به اثبات توجه به پیام عملیات‌ها، چرخه‌ی عمر محصول و خدمات خود بر سلامت عمومی، ایمنی و محیط‌زیست هستند.
- از این که منابع انسانی بطور یکپارچه فعالیت می‌کنند و والاترین استانداردهای رفتار اخلاقی و مسئولیت‌پذیری را پذیرفته‌اند، اطمینان حاصل می‌نمایند.
- منابع انسانی را برای توسعه مسئولیت‌های سازمان با رویکرد سبز تشویق می‌کنند.
- در قبال عملکردشان نسبت به ذینفعان و جامعه، شفاف و پاسخگو هستند؛ و از تمایل به سوی فراتر از رعایت حداقل‌های قوانینی حرکت کردن، فعالانه پشتیبانی می‌نمایند.