



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران

مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز

Green HR Empowerment Model

جایزه منابع انسانی ایران



✓ مقدمه

دانش مدیریت منابع انسانی در عصر نাত্রازی‌ها و بحران محیط‌زیست

Page | 499

جهان معاصر، با سه نাত্রازی هم‌زمان روبه‌رو هستیم: نাত্রازی انرژی، نাত্রازی منابع زیست‌محیطی، و نাত্রازی سرمایه اجتماعی. این‌ها فقط بحران نیستند؛ بلکه مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند. سازمانی که از مدیریت منابع انسانی سخن می‌گوید، دیگر نمی‌تواند تنها به ساختار، بهره‌وری یا آموزش نیروی کار بیندیشد، بلکه باید نسبت خود را با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع تعریف کند. بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران بر این باور است که بسیاری از مدل‌های مدیریتی‌ای که در سال‌های گذشته به سازمان‌های پیشنهاد شده‌اند، اگرچه ظاهراً مدرن‌اند، اما چون بر بستری از بی‌توجهی به زیست‌بوم و مصرف‌زدگی انرژی و منابع انسانی بنا شده‌اند، عملاً ما را به بیراهه می‌برند.

نাত্রازی‌ها به ما می‌گویند: دیگر فقط علم مدیریت کافی نیست؛ ما به هوش سبز نیاز داریم. یعنی تلفیق دانش، اخلاق و پایداری در مدیریت منابع انسانی. عبارت بسیار کلیدی و ژرفی که برای مدیران حساسیت‌زا بوده و محور بحث و گفتگوی ما نیز می‌باشد:

«نাত্রازی‌ها مختصات جدیدی هستند که عملکرد سازمان را تعریف می‌کنند.»

در رویکردهای کلاسیک مدیریتی، عملکرد سازمان بر پایه شاخص‌هایی مانند بهره‌وری، سودآوری، اثربخشی، کیفیت محصول و خدمات، رضایت مشتری و مانند آن سنجیده می‌شد. اما این مدل‌ها اغلب در فضایی شکل گرفتند که فرض می‌کردند منابع (طبیعت، انرژی، نیروی انسانی) بی‌پایانند یا آسیب‌ناپذیر. اما اکنون با ظهور نাত্রازی‌های سه‌گانه: نাত্রازی انرژی (بحران تولید-مصرف، یارانه، هدررفت منابع فسیلی)، نাত্রازی زیست‌محیطی (آب، خاک، هوا، آلودگی، پسماند)، نাত্রازی اجتماعی و سرمایه انسانی (فرسودگی امید، نااعتمادی، مهاجرت سرمایه انسانی) دیگر نمی‌توان عملکرد سازمان را فقط با ترازنامه مالی یا حتی شاخص‌های درون‌سازمانی سنجید. بلکه با تغییراتی در مختصات عملکردی روبرو هستیم:

مختصات جدید عملکرد (در عصر نাত্রازی‌ها)	مختصات کلاسیک عملکرد
اثرگذاری بر اکوسیستم انرژی و محیط زیست	سود و زیان مالی
کاهش ردپای کربن، مصرف انرژی، آب	افزایش بهره‌وری
ارتقاء امید، تعلق و مشارکت کارکنان	رضایت مشتری
نوآوری در الگوهای مصرف، یادگیری و تاب‌آوری انسانی	نوآوری فنی
مسئولیت‌پذیری بین‌نسلی و بازگشت به جامعه	گزارش عملکرد



ناترازی‌ها دیگر صرفاً مسائلی بیرون از سازمان نیستند؛ بلکه به بخشی از شاخص‌های عملکردی تبدیل شده‌اند. در واقع سازمانی که نمی‌داند مصرف انرژی‌اش چگونه است، چقدر آلاینده‌گی دارد، یا کارکنانش چقدر احساس بی‌معنایی می‌کنند، عملاً نمی‌تواند ادعا کند عملکردی موفق دارد حتی اگر سودآور باشد.

✓ نسبت سازمان با تخریب زیست‌محیطی، با امید فرسوده کارکنان، و با الگوی مصرف منابع

در اینجا «نسبت» به معنای موقعیت، نقش، تأثیرپذیری و تأثیرگذاری سازمان در برابر بحران‌های بیرونی و درونی است. تبیین این جمله را در سه بخش جداگانه ارائه می‌شود:

♣ نسبت با تخریب زیست‌محیطی

سازمان‌ها در تولید، حمل‌ونقل، مصرف انرژی، تولید پسماند و حتی زنجیره تأمین خود، مستقیم یا غیرمستقیم در تخریب منابع طبیعی نقش دارند.

سؤال محوری این است: آیا سازمان می‌داند "چقدر" به تخریب طبیعت کمک می‌کند؟ و برای "کاهش آن" چه می‌کند؟

این یعنی ورود شاخص‌هایی مانند:

- ردپای کربن، ردپای آب، ردپای مواد اولیه
 - مدل مصرف انرژی و نوع سوخت
 - نظام بازیافت، چرخه عمر محصولات، طراحی سبز
- اگر سازمانی این‌ها را نادیده بگیرد، عملاً در معادلات جدید، «بی‌طرف» نیست؛ بلکه بخشی از بحران است.

♣ نسبت با امید فرسوده کارکنان

در عصر ناترازی اجتماعی، بحران‌هایی چون: ناامیدی شغلی، کاهش تعلق سازمانی، بی‌معنایی کار، فرسودگی روانی منابع انسانی به معضلات فراگیر سازمان‌ها بدل شده‌اند. تعریف این نسبت یعنی: آیا سازمان می‌داند امید در بین کارکنانش در چه سطحی است؟ چگونه

اندازه‌گیری و ترمیم می‌شود؟

این وارد حوزه‌هایی مانند:

- ♣ روان‌شناسی امید
- ♣ شاخص "حال خوب سازمانی"
- ♣ گفت‌وگوی درون سازمانی
- ♣ طراحی شایستگی‌های انگیزه‌بخش می‌شود.



نسبت با الگوی مصرف منابع

الگوی مصرف تنها محدود به انرژی یا بودجه نیست. در یک نگاه سیستمی، منابع سازمان شامل: زمان، انرژی انسانی، مواد اولیه، تجهیزات، اطلاعات، اعتماد و حتی سکوت کارکنان است. اگر سازمان بی‌برنامه و پرهزینه مصرف می‌کند، بدون بازدهی، پس: نه تنها در ناترازی محیطی، که در ناترازی سازمانی درونی خود نیز دچار اختلال است.

جمع‌بندی آنکه "نسبت داشتن" یعنی آگاه بودن، مسئول بودن، و برنامه داشتن. و این‌جا می‌گوییم:

سازمان در دنیای امروز نه فقط باید بپرسد "چه تولید می‌کنیم؟" بلکه باید بپرسد:
"چه می‌سوزانیم، چه از بین می‌بریم، و چه به نسل آینده منتقل می‌کنیم؟"

بلوغ یا عدم بلوغ علم مدیریت و مهندسی در عصر ناترازی

✓ چرا «فقط علم مدیریت» دیگر کافی نیست؟

علم مدیریت کلاسیک بر پایه مفاهیمی مانند: اثربخشی و کارایی، ساختار، برنامه‌ریزی، کنترل، انگیزش و رهبری، و اخیراً داده‌محوری (Data-Driven)

ساخته شده است. اما نکته این‌جاست: این مدل‌ها اغلب در شرایط پایداری منابع طبیعی، ثبات اجتماعی، و انرژی ارزان طراحی شده‌اند. در دنیای امروز: ما با منابع پایان‌پذیر، پدیده‌های پیچیده و چندبحرانی، و زوال سرمایه اجتماعی روبه‌رو هستیم. بنابراین، نسخه‌های کلاسیک مدیریتی (هرچند ضروری) اما ناکافی هستند، چون فرض‌های زیرین آن‌ها دیگر برقرار نیست.

✓ هوش سبز چیست و چرا لازم است؟

هوش سبز (Green Intelligence) یعنی: توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان کیفیت، هزینه و پایداری (زیست‌محیطی، اجتماعی و انسانی). هوش سبز صرفاً مجموعه‌ای از مهارت‌های زیست‌محیطی نیست، بلکه: دید سیستمی و چندرشته‌ای دارد:

- ♣ بین اخلاق، اکوسیستم، فناوری و منابع انسانی پیوند ایجاد می‌کند
- ♣ مصرف را نمی‌سنجد، رفتار مصرف را تغییر می‌دهد
- ♣ اثربخشی را نمی‌سنجد، ارزش بین‌نسلی می‌سازد

✓ علم مدیریت + هوش سبز = مدیریت مسئولانه در عصر ناترازی‌ها

ما نمی‌گوییم علم مدیریت کافی نیست چون ناکارآمد است؛ می‌گوییم: در غیاب هوش سبز، علم مدیریت ما را تنها در «درون سازمان» نگه می‌دارد. در حالی که بسیاری از بحران‌های امروز، بیرون از سازمان تعریف می‌شوند، اما در درون سازمان عمل می‌کنند.



اگر مدیریت، علم تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده است، پس در دوران ناترازی، هوش سبز یعنی شهامت تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن برای نسل‌های آینده.

✓ چستی نقش منابع انسانی توانمند در عصر ناترازی‌ها

پاسخ کوتاه اما بنیادین این است: در عصر ناترازی‌ها، منابع انسانی صرفاً سرمایه نیست؛ بلکه بخشی از راه حل است. همانگونه که اشاره رفت در "عصر ناترازی‌ها" سازمان‌ها با سه دسته بحران ساختاری هم‌زمان روبه‌رو هستند: ناترازی انرژی: رشد مصرف بی‌تناسب با منابع، اتکای بیش از حد به انرژی‌های فسیلی. ناترازی زیست‌محیطی: آلودگی، کم‌آبی، فرسایش منابع طبیعی. ناترازی سرمایه اجتماعی: ناامیدی شغلی، بی‌اعتمادی، مهاجرت استعدادها، انزوای سازمانی. در چنین شرایطی، کارکردهای کلاسیک منابع انسانی (جذب، نگهداشت، آموزش، ارزیابی) دیگر پاسخ‌گو نیستند، مگر آن‌که بازتعریف شوند.

✓ نقش منابع انسانی توانمندشده در این فضا

حوزه بحران	نقش منابع انسانی توانمند
محیط زیست	مشارکت فعال در کاهش مصرف انرژی، مدیریت پسماند، پیشنهادهای سبز، فرهنگ‌سازی زیست‌محیطی
بحران انرژی	بهینه‌سازی فرآیندها، ارتقاء بهره‌وری، کاهش هدررفت انرژی از درون سازمان
سرمایه اجتماعی	بازسازی امید، تقویت تعلق سازمانی، مشارکت در تصمیم‌سازی، بازسازی اعتماد
تکنولوژی و تحول دیجیتال	تطبیق سریع با ابزارهای نوین، مشارکت در دیجیتالی‌سازی فرآیندها بدون واگرایی فرهنگی

✓ تمایز با نقش سیستم و فناوری

در عصر ناترازی، بسیاری نگاه‌ها به سمت تحول فناورانه می‌رود. مثلاً بهره‌وری انرژی از طریق هوش مصنوعی یا ERP ها. اما فناوری بدون منابع انسانی توانمند:

- ♣ صرفاً ابزار است، نه راه حل
 - ♣ ممکن است مقاومت فرهنگی ایجاد کند
 - ♣ بهره‌برداری ناقص و غیرپایدار به همراه دارد
- فناوری تسهیل‌گر است، اما منابع انسانی عامل نهاده‌سازی و پایداری است. پس منابع انسانی توانمند یعنی کارکنانی که:

- مسأله‌محور فکر می‌کنند
- پیامد رفتار سازمانی خود بر جامعه و طبیعت را می‌فهمند
- در عبور از بحران‌های زیست‌محیطی، انرژی و اجتماعی، نقش فعال دارند
- خود را بخشی از «ظرفیت ترمیمی سازمان» می‌دانند، نه صرفاً وظیفه‌محور



اصول و مفاهیم بنیادین مدل توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز

اصل یک: انسان محوری در مواجهه با ناترازی‌ها

در مواجهه با ناترازی‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و انرژی، منابع انسانی دیگر صرفاً یک تابع عملیات نیست بلکه در خط مقدم تاب‌آوری سازمان قرار دارد. انسان محوری یعنی درک منابع انسانی به عنوان عامل حیاتی حفظ معنا، امید، اخلاق و مسئولیت‌پذیری در دل بحران‌ها. این اصل، کارکنان را نه فقط کارگزار بلکه مشارکت‌کننده در بازطراحی آینده سازمان می‌بیند. همانند: تمرکز بر منابع انسانی به عنوان خط مقدم تاب‌آوری در برابر بحران‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و

انرژی

- ارتباط با معیارهای: رهبری (۱)، حال خوب سازمانی (۳-۱-۱)، تعامل با منابع انسانی (۳-۱)

اصل دو: تلفیق عملکرد اقتصادی با کیفیت و محیط زیست

سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند فقط بر اساس سود و کارایی سنجیده شوند. این اصل بر تلفیق سه گانه کیفیت فنی، هزینه اقتصادی و پایداری محیط‌زیستی در همه سطوح تصمیم‌گیری تأکید دارد. عملکرد اقتصادی پایدار زمانی حاصل می‌شود که کیفیت و مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی نیز هم‌زمان نهادینه شده باشند. همانند: هم‌راستاسازی نظام منابع انسانی با کاهش هزینه و آلودگی

- ارتباط با معیارهای: خط‌مشی و راهبرد (۲)، نتایج کلیدی (4-1-7) و (۱-۸)

اصل سه: هوش سبز سازمانی به مثابه چهارچوب تصمیم‌گیری

هوش سبز، ظرفیت سازمان برای تصمیم‌گیری‌هایی است که هم‌زمان به سه مؤلفه: کیفیت، هزینه و محیط زیست پاسخ دهند. این اصل، یک چهارچوب فکری میان‌رشته‌ای را معرفی می‌کند که منابع انسانی در آن نقش طراحی، سنجش و هدایت رفتار سبز را ایفا می‌کند. همانند: تأکید بر تصمیم‌گیری مبتنی بر هم‌زمانی کیفیت، هزینه و محیط‌زیست

- ارتباط با معیارهای: رهبری (۱-۲)، طراحی فرایندها (۳-۱-۳)، آموزش و انگیزش سبز (2-3)

اصل چهار: مشارکت فعال و یادگیرنده منابع انسانی

تحول در سازمان تنها از بالا به پایین ممکن نیست. این اصل بر درگیر شدن واقعی کارکنان در اصلاح فرایندها، طراحی راه‌حل‌ها و ارتقاء کیفیت زیستی سازمان تأکید دارد. مشارکت یادگیرنده یعنی منابع انسانی، خالق دانش سبز و حامل مسئولیت تغییر باشد. همانند: درگیر ساختن کارکنان در طراحی، بازنگری و بهبود فرایندها



- ارتباط با معیارهای: مشارکت (۵-۱-۵)، خلاقیت و نوآوری (۶-۱)، حال خوب سازمانی (1-1-3)

اصل پنچ: شفافیت، یادگیری مستمر و اندازه‌گیری هوشمند

تحول سبز بدون داده، شفافیت و بازخورد ممکن نیست. این اصل بر ایجاد نظام‌های سنجش دقیق، گزارش‌دهی زیست‌محیطی و یادگیری مبتنی بر شواهد برای تصمیم‌گیری بهتر در منابع انسانی تأکید دارد. اندازه‌گیری هوشمند، یادگیری سازمانی را ممکن و اعتماد ذی‌نفعان را تقویت می‌کند. همانند: ایجاد نظام‌های اندازه‌گیری و بازخورد عملکرد در سطح سبز

- ارتباط با معیارهای: اندازه‌گیری عملکرد (۴-۳، ۳-۲-۲)، گزارش‌های سبز (2-2)

اصل شش: توسعه مزیت رقابتی سبز

سازمان‌هایی که بتوانند منابع انسانی را در مسیر خلق ارزش سبز تجهیز کنند، نه تنها پایدارتر بلکه رقابت‌پذیرتر خواهند بود. این اصل، منابع انسانی را به عامل کلیدی در ایجاد برند سبز، نوآوری پایدار و موقعیت‌یابی راهبردی سازمان در بازارهای جدید بدل می‌سازد. همانند: توانمندسازی منابع انسانی برای حمایت از برندسازی سبز و بازار سبز

- ارتباط با معیارهای: خط‌مشی و راهبرد (۲-۱)، نتایج کلیدی (2-1-7)، (2-7)

جدول تطبیقی اصول و مفاهیم بنیادین

مدل توانمندسازی منابع انسانی سبز با معیارهای مدل جایزه منابع انسانی ایران

معیارهای مرتبط در مدل جایزه منابع انسانی ایران	اصول و مفاهیم بنیادین
رهبری (۱)، حال خوب سازمانی (۳-۱-۱)، تعامل با منابع انسانی (3-1)	انسان‌محوری در نাত্রازی‌ها
خط‌مشی و راهبرد (۲)، نتایج کلیدی 4-1-7، ۷-۱-۸	ترکیب عملکرد اقتصادی با زیست‌محیطی
رهبری (۲-۱)، طراحی فرایندها (۳-۱-۳)، آموزش و انگیزش سبز (3-2)	هوش سبز سازمانی
مشارکت (۵-۱-۵)، خلاقیت و نوآوری (۶-۱)، حال خوب سازمانی (1-1-3)	مشارکت یادگیرنده منابع انسانی
اندازه‌گیری عملکرد (۴-۳، ۳-۲-۲)، گزارش‌های سبز (2-2)	شفافیت، یادگیری مستمر و اندازه‌گیری هوشمند
خط‌مشی و راهبرد (۲-۱)، نتایج کلیدی 2-1-7، ۷-۲	مزیت رقابتی سبز



۱- معیار رهبری

رهبران منابع انسانی سازمان از جاری سازی و اثربخشی ارزش‌ها و سیستم‌های لازم برای توانمندسازی منابع انسانی که مبتنی بر مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز است اطمینان حاصل می‌نمایند. و شخصاً از منابع در دسترس برای کمک به توانمندسازی منابع انسانی در هنگام تغییر و بهبود در سازمان استفاده می‌کنند. و با اقدامات و رفتارهای خود از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی که متکی بر استعداد های منابع انسانی و بومیان دیجیتال است حمایت می‌نمایند.

زیر معیار ۱-۱ رهبران تعهد خود را به توانمندسازی منابع انسانی بطور آشکار نشان می‌دهند.

۱-۱-۱ رهبران رویکردهای مشخصی برای مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز تعیین نموده و آنان را تقویت می‌نمایند.

۱-۱-۲ رهبران از اینکه مالکان فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی بطور شفاف از مشخصه‌های بومیان دیجیتال آگاه هستند، اطمینان حاصل می‌نمایند.

۱-۱-۳ رهبران از یادگیری و بهبود که بر برداشت ذی‌نفعان از نتایج حاصل از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی استوار است، حمایت می‌نمایند.

۱-۱-۴ رهبران سازمان با اطمینان از حساسیت منابع انسانی نسبت به مصرف بهینه منابع، شاخص و معیارهای حال خوب سازمانی را ایجاد می‌نمایند.

زیر معیار ۲-۱ رهبران شخصاً در جاری سازی و بهبود فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز مشارکت می‌کنند و محرک بهبود آن هستند.

۱-۲-۱ رهبران از اینکه فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز جاری می‌گردد، اطمینان حاصل می‌نمایند.

۱-۲-۲ رهبران از اینکه فرایندهای حال خوب سازمانی و هوش سبز مورد اندازه‌گیری و بهبود قرار می‌گیرند، اطمینان حاصل می‌نمایند.

۱-۲-۳ رهبران ضمن ایجاد فرصت‌های برابر مبتنی بر نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان، اثربخشی رفتار و اقدامات خود را در توسعه حال خوب سازمانی و هوش سبز بازنگری می‌کنند.

زیر معیار ۳-۱ رهبران با منابع انسانی و یا نمایندگان آنان در تعامل هستند و نظام توانمندسازی را تقویت می‌نمایند.

۱-۳-۱ رهبران خط مشی، راهبرد و اهداف سازمان را که همسو با دانش سبز است به منابع انسانی منتقل می‌نمایند.

۱-۳-۲ رهبران بطور هدفمند و نظام‌مند برداشت منابع انسانی از عملکرد سازمان را درک و بازخورد مناسب ارائه می‌نمایند.

۱-۳-۳ رهبران فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز را در سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان سبز تقویت می‌نمایند.



زیر معیار ۱-۴ رهبران از همسویی اهداف سازمانی و تغییرات با رویکردهای مدیریت: دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز اطمینان حاصل می‌نمایند.

۱-۴-۱ از تعیین دانش و مهارت لازم برای ارتقا توانایی تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و شناسایی فرصت‌های بهبود و ایجاد تغییر در سازمان که متکی بر دانش سبز باشد اطمینان حاصل می‌گردد.

۱-۴-۲ رهبران تغییرات را در قالب یک رویکرد نظام‌مند مدیریت پروژه که جریان حرکت و مصرف منابع را بطور اثربخش ردیابی می‌نماید، مدیریت می‌نمایند.

۱-۴-۳ منابع سازمانی برای کسب نتایج پایدار در نسبت با تواناسازها و متکی بر هوش سبز مدیریت می‌گردند.

* * * * *

۲- معیار خط مشی و راهبرد

سازمان‌های سبز، خط مشی و اهداف راهبردی سازمان را متمرکز بر مدیریت فصل مشترک اقتصاد و محیط‌زیست تدوین و مزیت رقابتی سازمان را بواسطه فن‌آوری، سیستم‌ها و منابع انسانی سبز ایجاد، تقویت و توسعه می‌دهند.

زیر معیار ۱-۲ خط مشی و راهبرد سازمان مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات حاصل از منابع انسانی سبز بازننگری و روز آمد می‌گردد.

۱-۲-۱ داده‌ها و اطلاعات جهت ارتقا دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز منابع انسانی با هدف ایجاد مزیت رقابتی سبز گردآوری و تحلیل می‌گردند.

۱-۲-۲ اهداف و برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی برای دستیابی به موفقیت پایدار تدوین شده‌اند.

۱-۲-۳ اهداف و برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی همسو با راهبرد سبز سازمان ادغام شده‌است.

۱-۲-۴ راهبردهای مرتبط با توانمندسازی منابع انسانی به سایر طرف‌های ذی‌نفع اطلاع رسانی شده‌است.

زیر معیار ۲-۲ از فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی در راستای خط مشی و راهبرد سازمان، گزارشات سبز ارائه می‌گردد.

۲-۲-۱ تحقق راهبرد توانمندسازی منابع انسانی، با شاخص‌های میزان کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی و کاهش هزینه‌ها بواسطه مصرف بهینه منابع ارزیابی می‌گردد.

۲-۲-۲ نتایج کلیدی راهبرد توانمندسازی منابع انسانی بر حال خوب سازمانی و هوش سبز متکی است.

۲-۲-۳ سازمان نقش فرایندهای دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز در دستیابی به موفقیت پایدار را بطور آشکار می‌داند.

* * * * *



۳- معیار فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی سازمان، دانش، مهارت، انگیزش و حال خوب سازمانی و هوش سبز را در سطح فردی، تیمی و سازمانی برای دستیابی به اهداف راهبرد سبز توسعه می‌دهد و فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی را در جهت کاهش آلودگی‌های زیست محیطی و کاهش قیمت تمام شده خدمات و محصولات، طراحی، مدیریت و بهبود می‌بخشد.

زیر معیار ۳-۱ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی بطور نظام مند جهت دستیابی به اهداف سبز سازمان طراحی و مدیریت می‌شوند.

۳-۱-۱ با توسعه رویکرد حال خوب سازمانی امکان مشارکت کارکنان و نمایندگان آنان در طراحی، بازنگری و برنامه‌های بهبود، با اتخاذ رویکردهای خلاقانه و نوآورانه به طور فعال صورت می‌پذیرد.

۳-۱-۲ شاخص‌های اندازه‌گیری فرایندهای حال خوب سازمانی در نسبت با عملکرد سازمان تعیین می‌گردد.

۳-۱-۳ فرایندهای مدیریت دانش، یادگیری، انگیزش، حال خوب سازمانی و هوش سبز برای دستیابی به اهداف سازمانی جاری و نهادینه می‌گردند.

۳-۱-۴ از اثربخشی فرایندها در دستیابی به اهداف راهبردی اطمینان حاصل می‌گردد.

زیر معیار ۳-۲ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی براساس شرایط محیط کسب و کار بهبود می‌یابند.

۳-۲-۱ نظام اندازه‌گیری فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی طراحی شده و با درک مشخصه‌های بومیان دیجیتال مدیریت می‌گردند.

۳-۲-۲ نظام تحلیل و بازخورد حاصل از نتایج عملکرد فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش هوش سبز توسعه می‌یابد.

۳-۲-۳ پروژه‌های بهبود همسو با اهداف راهبردی سبز تعیین می‌گردند.

۳-۲-۴ موانع و محدودیت‌های بهبود فرایندها حذف می‌گردند.

زیر معیار ۳-۳ توانمندسازی منابع انسانی شرکا تجاری تاثیر گذار بر موفقیت پایدار سازمان مدیریت می‌گردند.

۳-۳-۱ فرصت‌های مشترک برای توانمندسازی منابع انسانی بین شرکا تجاری شناسائی و ارتقا می‌یابند.

۳-۳-۲ فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی شرکا تجاری برای دستیابی به اهداف راهبردی سبز طراحی، مدیریت و بهبود می‌یابد.

۳-۳-۳ روابط با همکاران ارائه خدمات در زمینه توانمندسازی منابع انسانی مدیریت می‌گردد.

زیر معیار ۳-۴ فرایندهای پشتیبان توانمندسازی منابع انسانی مدیریت می‌گردند.

۳-۴-۱ فرایندهای پشتیبان کلیدی نظام توانمندسازی منابع انسانی شناسائی و تقویت می‌گردند.

۳-۴-۲ حصول اطمینان از اندازه‌گیری فرایندهای پشتیبان و استفاده آشکار از نتایج کسب شده برای بهبود فرایندها صورت می‌پذیرد.



هندبوک دانش سبز ۲۰۲۵ بخش دوم سیستم‌های مدیریت سبز سیستم توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد سبز

۳-۴-۳ مالک فرایندهای پشتیبان کلیدی که از دانش هوش سبز، حال خوب سازمانی و برقراری ارتباط اثربخش با بومیان دیجیتال برخوردار هستند به‌طور آشکار و شفاف تعیین می‌گردد.

* * * * *

۴- معیار ترغیب و تشویق

مدیریت منابع انسانی سازمان، نظام‌های ترغیب و تشویق را همسو با توانمندی‌های منابع انسانی و اهداف سازمانی مبتنی بر کاهش هزینه‌های عملیاتی و ستادی و کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی بازنگری و بازطراحی نموده و بطور یکپارچه مدیریت می‌نمایند. و منابع انسانی بواسطه حال خوب سازمانی در امور سازمان مشارکت داده و احساس تعهد آنان را برای دستیابی به آن اهداف سازمان بر می‌انگیزند.

زیر معیار ۴-۱ بین سازمان و منابع انسانی بواسطه مدیریت برداشت آنان از عملکرد سازمان ارتباط دو سویه برقرار است و آنان در فعالیتهای سازمان مشارکت داده می‌شوند.

۴-۱-۱ کانال‌های ارتباطی با منابع انسانی با هدف درک برداشت آنان از عملکرد سازمان و مدیران شناسائی شده و برای آنان هدف گذاری و برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد.

۴-۱-۲ کانالهای ارتباطی اثربخش جهت درک از برداشت به موقع و دقیق منابع انسانی تقویت می‌گردند.

۴-۱-۳ از مشارکت و کارهای گروهی منابع انسانی برای اقدامات سبز حمایت می‌گردد.

۴-۱-۴ به منابع انسانی برای انجام فعالیتهای تعیین شده آگاهی و اختیارات لازم مبتنی بر نظام کنترل و ارزیابی عملکرد داده می‌شود.

زیر معیار ۴-۲ نظام ترغیب و تشویق سبز برای منابع انسانی طراحی و مدیریت می‌گردد.

۴-۲-۱ فرایندهای ترغیب و تشویق دستیابی به اهداف سبز سازمان را تسهیل می‌نماید.

۴-۲-۲ فرایندهای ترغیب و تشویق بطور یکپارچه مدیریت می‌گردند.

۴-۲-۳ منابع نظام ترغیب و تشویق مدیریت می‌گردد.

۴-۲-۴ رفتارها و عملکردهای مناسب منابع انسانی، "همسو با اهداف سبز سازمان"، تقویت می‌گردد.

زیر معیار ۴-۳ نظام ترغیب و تشویق منابع انسانی بر اساس اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی بهبود می‌یابد.

۴-۳-۱ از همسویی نظام ترغیب و تشویق با خط مشی و راهبرد توانمندسازی منابع انسانی اطمینان حاصل می‌گردد.

۴-۳-۲ قابلیت‌های محوری نظام ترغیب و تشویق شناسائی و توسعه می‌یابد.

۴-۳-۳ نتایج نظام ترغیب و تشویق به کلیه کارکنان اطلاع‌رسانی می‌شود و برای همگان شفاف است که این نظام چگونه عمل نموده و پاداش همگان بطور شفاف اعلام می‌گردد.



* * * * *

۵- معیار مشارکت

۵-۱ معیار عملکردی

۵-۱-۱ توانمندی‌های ایجاد شده برای ارتقاء **حال خوب سازمانی و هوش سبز** کارکنان

۵-۱-۲ مشارکت‌های منجر به ارتقاء بهره‌وری **سبز**

۵-۱-۳ میزان موفقیت آموزش‌هایی که منجر به **حال خوب سازمانی** می‌گردد؛

۵-۱-۴ جوایز و قدردانی‌هایی که برای **توسعه شایستگی و توانایی هوش سبز** صورت پذیرفته است .

۵-۱-۵ میزان مشارکت در تیم‌های بهبود**سبز**؛

۵-۱-۶ توسعه روابط با کارکنان و ارتقاء اثربخشی آن

۵-۱-۷ **تعامل اثربخش با بومیان دیجیتال**؛

۵-۱-۸ ارتقاء سطح بهداشت و ایمنی؛

۵-۱-۹ کاهش اعتراض و شکایتهای کارکنان؛

۵-۱-۱۰ بهبود روند جذب و استخدام **بومیان دیجیتال**

۵-۱-۱۱ برنامه‌ریزی شغلی منابع انسانی **سبز**

۵-۱-۱۲ میزان خدمات و مزایای شغلی ارائه شده به کارکنان در راستای **صیانت از حال خوب سازمانی**.

۵-۲ معیار برداشتی

۵-۲-۱ توسعه **دانش و مهارت** ؛

۵-۲-۲ نظام ترغیب و تشویق و اثربخشی آن ؛

۵-۲-۳ فرایندهای **صیانت از حال خوب سازمانی** ؛

۵-۲-۴ توزیع فرصتهای برابر ؛

۵-۲-۵ بهره برداری **از فناوری نوین** در ارتباطات؛

۵-۲-۶ **سبک رهبری سبز**؛

۵-۲-۷ حساسیت نسبت به مصرف منابع ؛

۵-۲-۸ تنظیم و ارزیابی **اهداف سبز**؛

۵-۲-۹ رویکرد زیست محیطی سازمان

۵-۲-۱۰ شرایط استخدامی **بومیان دیجیتال**؛

۵-۲-۱۱ تسهیلات و خدمات؛

۵-۲-۱۲ شرایط بهداشت و ایمنی؛

۵-۲-۱۳ حقوق و مزایا؛



* * * * *

۶- معیار خلاقیت و نوآوری

۶-۱ معیار عملکردی

۶-۱-۱ میزان مشارکت منابع انسانی در خلاقیت و نوآوری؛

۶-۱-۲ میزان همسوی نظام ترغیب و تشویق برای گسترش فرهنگ خلاقیت و نوآوری سبز فردی و تیمی؛

۶-۱-۳ حمایت از توانمندسازی منابع انسانی برای گسترش و تقویت خلاقیت و نوآوری سبز

۶-۱-۴ ارزش نهادن بر قابلیت‌های خلاق و یا مبتکرانه سبز در فرایندهای گزینش کارکنان؛

۶-۱-۵ میزان نوآوری و خلاقیت سبز

۶-۲ معیار برداشتی

۶-۲-۱ فرایندها و ساختارهای خلاقیت و نوآوری

۶-۲-۲ فرصت‌های یادگیری؛

۶-۲-۳ مدیریت خلاقیت و نوآوری؛

۶-۲-۴ فرهنگ و رهبری خلاقیت و نوآوری؛

۶-۲-۵ محیط کاری مبتنی بر اعتماد و قدردانی از نگرش‌های خلاق.

* * * * *

۷- معیار نتایج کلیدی

۷-۱ معیار عملکردی

۷-۱-۱ داده‌های مربوط به رشد (فروش، سود نهایی و غیره) براساس مزیت رقابتی سبز؛

۷-۱-۲ درصد فروش محصولات و خدمات با رویکرد بازاریابی سبز

۷-۱-۳ سود حاصل از توسعه محصولات و خدمات بر مبنای کیفیت عملکرد منابع انسانی

۷-۱-۴ هزینه‌های پروژه‌ها و عملیات بواسطه نقش منابع انسانی سبز؛

۷-۱-۵ کارایی بودجه تحقیق و توسعه با رویکرد سبز؛

۷-۱-۶ توسعه محصولات سبز و سهم آنان در بازار؛

۷-۱-۷ موفقیت در بازاریابی سبز؛

۷-۱-۸ بهبود عملکردهای اقتصادی فرایندها بواسطه مصرف بهینه منابع.

۷-۱-۹ هزینه‌های تعمیرات و نگهداری سبز؛



۷-۲ معیار برداشتی

برداشت ذی‌نفعان از:

۱-۲-۷ تاثیر محصول و خدمات در محیط زیست؛

۲-۲-۷ آلودگی‌های بازاریابی؛

۳-۲-۷ نرخ نوآوری سبز و موفقیت آنان در بازار؛

۴-۲-۷ سازمان دانش محور با رویکرد سبز

۵-۲-۷ شرکا تجاری از عملکرد سبز سازمان

۶-۲-۷ میزان خلاقیت و نوآوری

۸-۲-۷ فناوری (نرخ نوآوری؛ ارزش مالکیت فکری؛ حق امتیازها، حق تألیف)؛

۹-۲-۷ مشارکت در نهادهای اجتماعی مبتنی بر نسل سوم از مسئولیت پذیری اجتماعی

