

Роль экологического управления человеческими ресурсами в формировании экологической ответственности персонала

Арзамасова Г.С., ст. преподаватель каф. «Охрана окружающей среды»,
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
Пермь, Россия

Аннотация. В условиях перехода на принципы устойчивого развития и «зеленой» экономики требуется разработка новых политик и практик в области управления персоналом, согласованных с экологическими ценностями компании и направленных на формирование экологической ответственности сотрудников на всех уровнях. В статье рассмотрены концептуальные подходы и инструменты экологического управления человеческими ресурсами, а также и представлен обзор «зеленых» практик, способствующих вовлечению сотрудников в решение экологических задач и повышению экологической результативности компании.

Ключевые слова: социально-экологическая ответственность, экологическая ответственность персонала, экологическое управление человеческими ресурсами, «зеленые» команды, «зеленое» лидерство, «зеленая» культура

The role of green human resource management in development of employees' environmental responsibility

Arzamasova G.S., lecturer of Environmental Protection Dept.,
Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Annotation. The development of new human resource management policies and practices, consistent with the company's environmental values and aimed at the formation of employees' environmental responsibility at all levels, is required in the context of the transition to the principles of sustainable development and a «green»

economy. The article presents conceptual approaches to green human resources management, as well as provides an overview of «green» practices that contribute to the involvement of employees in solving environmental problems and increasing the environmental performance of the company.

Keywords: social and environmental responsibility, employees' environmental responsibility, green human resource management, green teams, green leadership, green culture

Введение. Общемировым трендом последних десятилетий является приоритетность вопросов экологической ответственности как движущего фактора конкурентоспособности и долгосрочного устойчивого роста бизнеса¹. Начиная с 90-х гг. XX в. отмечается тенденция к «социализации» экологического менеджмента. Компетентный и мотивированный персонал может выступать драйвером экологического развития компании, поддерживая и продвигая экологические инновации и инициативы, ответственно выполняя профессиональные обязанности с учетом возможных негативных последствий для окружающей среды и влияния их на экологические показатели предприятия. С другой стороны, низкий уровень экологических знаний и навыков, осведомленности и ответственности сотрудников могут стать причинами инцидентов и аварий с экологическими последствиями, что является значимыми финансовыми, инвестиционными и репутационными рисками. Это способствовало осознанию ключевой роли персонала в реализации экологической ответственности компании и, как следствие, формированию концепции «зеленого» или экологического управления человеческими ресурсами (от англ. – Green Human Resources Management).

Цель статьи: охарактеризовать концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами в контексте социально-экологической

¹ Dummett K. (2006). Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*. Vol. 8(3), pp. 375–389. DOI: 10.1007/s10668-005-7900; Wang H. (2016). Systematic analysis of corporate environmental responsibility: elements, structure, function, and principles. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*. Vol. 14(2), pp.96-104. DOI: 10.1080/10042857.2016.1147715.

ответственности бизнеса и представить обзор «зеленых» практик, направленных на формирование экологической ответственности персонала. Теоретической базой исследования являются труды российских и зарубежных ученых в области экологической ответственности, экологического менеджмента и экологического Учр.

Результаты исследования. Экологическое и про-экологическое поведение персонала находятся в центре внимания ученых и практиков, поскольку даже пристальный контроль за соблюдением сотрудниками экологического законодательства, выполнением корпоративных требований компании по охране окружающей среды не гарантируют полного и эффективного достижения экологических результатов. Высокая зависимость экологических проблем и рисков, обусловленных действиями персонала, требуют, чтобы сотрудники добровольно содействовали экологической деятельности предприятия, участвовали в обмене неявными знаниями и внедрении природоохранных инициатив и новых технологий, осознавая свою ответственность за негативные экологические последствия для окружающей среды².

В литературе существуют различные подходы к пониманию экологической ответственности человека, подразумевающие сознательное отношение к свободе в экологической сфере, нравственный выбор действий, основанный на чувстве морального долга, принципы и ценности, касающиеся природной среды и непричинения вреда будущим поколениям, а также обязательствами в определенной профессиональной сфере³. Следовательно,

² Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2021). Analysis of the environmental employee engagement: A case of a Russian enterprise. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 3, pp. 56–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5. P. 57.

³ Коваль Е.А. Нормативность экологической ответственности в контексте антропоцентризма, биоцентризма и эоцентризма // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2014. № 12-2 (50). С. 105-108; Крайник В.Л., Сергазина Ж.Ж. К вопросу о сущности экологической ответственности личности // Мир науки, культуры, образования. 2018. № 3 (70). С. 203-205; Пономаренко Е.В. Методология формирования экологически ответственной личности // Философия образования. 2012. № 3 (42). С. 123-129; Смирнова А.Р. О структуре ответственности // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2017. Т. 27. № 4. С. 464-467.

экологическая ответственность персонала (ЭОП) может рассматриваться как осознанная включенность в социально-экологические процессы и пул добровольных обязательств сотрудников, основанных на их внутренних установках и ценностях, выражающаяся в стремлении к реализации экологически ориентированной деятельности. Однако с позиции экологической ответственности организации имеет значение практическая, а не только индивидуальное отношение и моральная ответственность. Важно понимать контекст, в котором индивидуальные качества экологически ответственной личности могут проявляться в виде экологического поведения, направленного на получение экологически благоприятных результатов⁴.

В современной науке эти два ключевых аспекта экологической ответственности персонала объединяются – индивидуальное отношение к проблемам охраны окружающей среды и ее практическая реализация в форме различных проявлений экологического поведения человека, что обуславливает необходимость разработки мер в области управления человеческими ресурсами, способствующих направленному изменению отношения сотрудников к проблемам охраны окружающей среды, участию в решении экологических задач, изменению поведения и развитию экологической культуры. Понимание необходимости новых политики и практик управления персоналом для достижения экологических целей и стратегий привело к появлению нового направления научной и практической деятельности – экологического УЧР, объединяющего сферы управления персоналом и экологического менеджмента⁵.

По данным РСШ⁶ 56,2 % российских компаний включают обучение и подготовку своих сотрудников в экологические политики, в 40 % компаний приняты программы материального и нематериального стимулирования

⁴ Eden S.E. (1993). Individual Environmental Responsibility and its Role in Public Environmentalism. *Environment and Planning*. Vol. 25(12), pp. 1743–1758. DOI:10.1068/a251743/

⁵ Renwick D.W., Redman T., Maguire S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15(1), pp. 1-14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.

⁶ Доклад РСШ. Бизнес. Экология. Человек / Сборник корпоративных практик. РСШ. Москва, 2016, С.156, [Электронный ресурс]. URL: <https://www.b-soc.ru/biblio/sbornik-praktik-biznes-ekologiya-chelovek/> (дата обращения: 01.07.2021).

работников за экологические успехи, 6,3 % организаций развивают волонтерство в экологической сфере. Так, например, расширение и углубление экологических знаний, вовлечение сотрудников в деятельность по уменьшению экологических рисков, поощрение экологических успехов являются одними из стратегических обязательств, представленных в официальных экологических политиках таких российских компаний, как Газпром, Лукойл, Северсталь, РУСАЛ, госкорпорация Росатом и др. Ярким примером внимания к вопросам экологического развития персонала является внедрение добровольных стандартов экологического менеджмента и поддержка крупных международных инициатив, названных «зеленые рабочие места» и «зеленый офис», которые направлены не только на сокращение воздействия на окружающую среду, но и повышение заинтересованности сотрудников в решении экологических проблем, развитии мотивации, экологического поведения и культуры⁷.

В литературе существуют различные представления и определения экологического УЧР, но независимо от контекста, исследователи склоняются к тому, что основная цель этой деятельности заключается в активном содействии компании в достижении экологических результатов и экологически устойчивого развития через политики и практики управления персоналом⁸, а ее результатом – экологическая ответственность персонала.

Большинство исследователей для описания вклада экологического УЧР в экологический менеджмент предприятия используют трехкомпонентную модель, включающую практики в областях развития и поддержания

⁷ Володин Р.С., Мошкин И.В., Хубулова В.В. Инициативы экологической ответственности // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. Экология. 2015. № 3 (32), С.154-161, DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.3.16>.

⁸ Amrutha V.N., Geetha S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 247, pp. 1-12. DOI:10.1016/j.jclepro.2019.119131; Gholami H., Rezaei G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan N. (2016). State-of-the-art green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 124, pp. 142-163. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.105; Sheikh W., Islam M.S., Rahman F. (2015). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. *Journal Entrepreneurship & Organization Management*. Vol. 8(1), pp. 1-8. DOI: 10.4172/2169-026X.1000264.

способностей (экологических компетенций), мотивации и возможностей персонала к достижению экологических результатов⁹ (табл. 1).

Таблица 1

Вклад практик экологического УЧР в систему экологического менеджмента¹⁰

Элементы АМО	Практики УЧР	Эффекты и результаты для системы экологического менеджмента (СЭМ)
Способности: экологические компетенции	Проектирование рабочих мест	Повышает эффективность управления экологическими аспектами за счет введения экологических требований в проектируемые рабочие места и должностные регламенты, что обеспечивает формирование ответственности персонала и снижению потенциального риска негативных последствий для окружающей среды при внедрении новых видов деятельности
	Подбор, найм и адаптация персонала	Снижает риски непреднамеренного нарушения новыми сотрудниками экологических требований при выполнении работ, способствует более быстрой адаптации персонала к экологическим требованиям и требованиям СЭМ компании, повышает лояльность к экологическим программам и инновациям компании, снижает затраты на экологическую подготовку и обучение нового персонала
	Обучение и развитие персонала	Формирует и развивает экологические знания, навыки и способности персонала. Сотрудники могут идентифицировать и оценивать экологические проблемы, а также предпринимать необходимые действия для уменьшения негативного воздействия на окружающую среду на рабочем месте
Мотивация	Оценка экологической эффективности	Формирует у сотрудников понимание их вклада в экологическую результативность компании. Обеспечивает минимизацию экологических рисков, возникающих в работе персонала, и приводит к снижению негативных последствий для окружающей среды. Формирует экологическую ответственность и эколого-ориентированное поведение персонала

⁹ Jabbour C.J.C., Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., Freitas W.R. (2013) Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 47, pp. 129–140. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010; Renwick D.W., Redman T., Maguire S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15(1), pp. 1-14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.

¹⁰ Арзамасова Г.С., Черепанов А.А. Вклад экологического управления человеческими ресурсами в развитие системы экологического менеджмента: опыт российского предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент, № 3, 2020. С. 114-122. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-3-114-122 (с. 116-117).

Элементы АМО	Практики УЧР	Эффекты и результаты для системы экологического менеджмента (СЭМ)
	Вознаграждение и стимулирование экологической результативности	Обеспечивают привлечение, удержание и мотивацию сотрудников для достижения экологических целей и экологических показателей. Создает дополнительные стимулы для инициативного экологического поведения
Возможности	Вовлечение персонала в экологическую деятельность	Повышает уровень заинтересованности персонала к участию в экологических программах и мероприятиях участия и решении экологических вопросов. Формирует экологическое поведение, содействует экологическим инициативам. Обеспечивает поддержание и укрепление экологической культуры производства

В тоже время можно выделить и более широкие трактовки экологического УЧР, отражающие роль управления персоналом в достижении устойчивости компаний и поддержке стратегий экологической ответственности. Ряд авторов¹¹ подчеркивает связь между экологическим УЧР и финансовыми, социальными и другими неэкологическими показателями, рассматривая его как организационный инструмент для развития экологических навыков, повышения осведомленности и мотивации сотрудников к реализации экологических инициатив, являющихся значимой составляющей программ корпоративной социальной ответственности (КСО).

Опираясь на вышеизложенные положения, экологическое УЧР можно определить как необходимый инструмент формирования экологической ответственности персонала, при помощи которого компания достигает положительные экологические результаты и решает приоритетные социально-экологические задачи.

К основным параметрам, характеризующим экологически ответственных сотрудников, относят соответствующие модели поведения, ценности, компетенции и вовлеченность в решение экологически значимых задач,

¹¹ Ahmad S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management. Vol. 2(1), pp. 1-13. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817; Gholami H., Rezaei G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan №. (2016). State-of-the-art green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. Journal of Cleaner Production. Vol. 124, pp. 142-163. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.105.

проявляющееся при выполнении профессиональных обязанностей, участие в экологических инициативах предприятия, коммуникациях с коллегами и руководством по экологическим вопросам и проблемам¹². С этой точки зрения можно выделить три уровня вовлеченности сотрудников в экологическую деятельность компании:

1. Выполнение экологических требований, предписанных организацией в рамках должностных обязанностей, организационной экологической политики, технологий и других нормативных документов, регламентирующих достижение экологических показателей на рабочем месте.

2. Участие по личной инициативе в экологических дополнительных экологических мероприятиях, таких как субботники, акциях, программах эко-волонтерства, и т.д.

3. Проявление высокой активности и инициативности для улучшения экологических показателей в виде рационализаторских предложений, наставничества, помощи коллегам в решении экологических вопросов, инициирование экологических акций, участия в корпоративных экологических сообществах и группах и др.

Достижение соответствующих уровней участия сотрудников в экологической деятельности компании обеспечивается через применение практик, выходящих за границы традиционного экологического обучения и информирования сотрудников, и рассматривается в контексте ключевых процессов и функций УЧР, включая «зеленое» проектирование рабочих мест, подбор и введение в организацию новых сотрудников, экологическую подготовку персонала, стимулирование экологической результативности,

¹² 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*. Vol. 28(1), pp. 103-125. DOI: 10.1177/1086026615575773; Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2021). Analysis of the environmental employee engagement: A case of a Russian enterprise. *Upravlenets – The Manager*, vol. 12, no. 3, pp. 56–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5. P. 57.

формирование корпоративной экологической культуры, «зеленое» лидерство, командная работа и т.д.¹³

Уже на этапе подбора персонала выбор в пользу кандидатов с более высокими экологическими компетенциями и навыками может оказывать существенное влияние на достижение в последующем экологических показателей компании. Это объясняется тем, что новые сотрудники с высокой приверженностью экологическим ценностям быстрее адаптируются к экологическим требованиям, более охотно применяют экологические знания в процессе работы, активнее участвуют в экологических программах и инновациях организации. Важно учитывать также, что репутация компании как «зеленого» работодателя является эффективным способом привлечения более компетентных и мотивированных работников. Согласно данным компании PricewaterhouseCoopers¹⁴, 65 % работников в Китае, Германии, Индии, Великобритании и США хотят работать в организациях с высокими социально-экологическими ценностями. Такой интерес к работе на «зеленого» работодателя ведет к изменениям в самих компаниях: согласно тому же отчету, более трети (36 %) специалистов по персоналу выстраивают стратегии «зеленого рекрутинга» на основе экологической позиции своей организации. Внимание к экологическим ценностям и целям работодателя особенно распространено среди молодого поколения и, как ожидается, будет только расти по мере того, как экология и бережное отношение к окружающей среде становятся ключевыми ценностями современного общества¹⁵.

¹³ Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А. Green Human Resource Management – концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса // Вестник НГУЭУ. 2020, № 2. С. 42-52. DOI: 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053; Renwick D. (2020). Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? Routledge Research in Sustainability and Business. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge; Sheikh W., Islam M.S., Rahman F. (2015). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. Journal Entrepreneurship & Organization Management. Vol. 8(1), pp. 1-8. DOI: 10.4172/2169-026X.1000264.

¹⁴ The future of work. A journey to 2022. PricewaterhouseCoopers. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf> (дата обращения: 01.06.2021)

¹⁵ Renwick D. (2020). Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? Routledge Research in Sustainability and Business. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

Экологическое обучение, подготовка и информирование традиционно рассматриваются, как способ обеспечить сотрудников необходимыми знаниями и умениями для выполнения профессиональных обязанностей и достижения экологических показателей¹⁶. Безусловно, в узком понимании получение экологических знаний и навыков способствует повышению экологической результативности, но с точки зрения методологии экологического УЧР задачи экологической подготовки персонала намного шире и включают развитие и укрепление экологических ценностей сотрудников¹⁷. В первую очередь, внимание уделяется тому, чтобы сотрудники понимали, что используя свои знания, умения и навыки они могут влиять на экологические последствия деятельности компании, и интегрировали экологическую ответственность в свою профессиональную деятельность. Это, помимо обязательных вопросов об охране окружающей среды на рабочем месте, требует включения в программы обучения информации об общих тенденциях в области охраны окружающей среды, экологических инициативах местных сообществ, а также корпоративных экологических новостей, обсуждения личного вклада сотрудников в достижение экологических показателей организации¹⁸. Такой подход к подготовке сотрудников не только содействует осознанному выполнению экологических обязанностей на рабочем месте, но и обеспечивает формирование и укрепление общей экологической культуры, делая каждого сотрудника участником экологически ответственного бизнеса компании¹⁹.

¹⁶ Jabbour C.J.C., Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., Freitas W.R. (2013) Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 47, pp. 129–140. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010.

¹⁷ Renwick D. (2020) Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? *Routledge Research in Sustainability and Business*. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

¹⁸ Bansal P., Roth K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*. Vol. 43(4), pp. 717–736. DOI: 10.2307/1556363.

¹⁹ Jabbour C.J.C., Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., Freitas W.R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 47, pp. 129–140. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010; Ji L., Huang J., Liu Z., Zhu H., Cai Z. (2011). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23(14), pp. 2995-3008. DOI:10.1080/09585192.2011.637072.

Немаловажное значение с точки зрения мотивации персонала к решению экологических задач имеет организационная поддержка и поощрение экологически ответственного поведения со стороны руководителей. Это обусловлено тем, что формальные правила и требования для достижения экологических показателей, встроенные в экологический менеджмент организации, сочетаются с неформальными сигналами, передаваемыми сотрудникам от руководителей. Это выражается в приверженности руководителя экологическим целям компании, готовности к диалогу, личной заинтересованности в достижении экологических результатов, признанию вклада своих сотрудников в экологические успехи, оказанию помощи в решении экологических вопросов и т.д. Именно поэтому развитие «зеленого» лидерства рассматривается многими исследователями как ключевая предпосылка для вовлечения сотрудников в экологическую деятельность²⁰. Исследования показывают, что сотрудники более охотно выступают с экологическими инициативами, когда их непосредственные руководители придерживаются демократического и открытого стиля общения в отношении экологических идей, активно привлекают подчиненных на всех уровнях решения экологических задач и признают их вклад в достижение значимых экологических результатов²¹.

В ряде исследований отмечается, что реализация экологических инициатив и проектов требуют значительного количества разнообразных индивидуальных навыков и компетенций персонала и подчеркивается значение командного взаимодействия, объединяющую роль в которых играет общность экологических целей, приверженность и экологическая культура организации²². В отчете

²⁰ Renwick D. (2020) Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? Routledge Research in Sustainability and Business. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

²¹ Ramus C.A. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. California Management Review. Vol. 43(3), pp. 85–105. DOI: 10.2307/41166090.

²² Jabbour Santos F.C.A., Fonseca S. A., Nagano M.S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. Journal of Cleaner Production. Vol. 46, pp.58–66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018; Renwick D. (2020) Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? Routledge Research in Sustainability and Business. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

компании GreenBiz Group²³ «зеленые команды» рассматриваются как самоорганизованные, массовые и межфункциональные группы сотрудников, которые добровольно объединяются, чтобы обучать, вдохновлять и расширять возможности работников по вопросам охраны окружающей среды и устойчивого развития. С точки зрения ожидаемых экологических результатов «зеленые команды» могут быть функциональными и кросс-функциональными, отличаться количеством участников, направленностью деятельности, носить формальный или неформальный характер. В этом же отчете подчеркивается, что использование практики «зеленых команд» стимулируют инновационные изменения в бизнес-процессах, экономя деньги и снижая экологическое и социальное воздействие, а также вдохновляют сотрудников следовать принципам экологической ответственности и устойчивого развития в деловой и повседневной практике. Эмпирические исследования также подтверждают, что развитие «зеленых» команд положительно коррелирует с вовлеченностью и инициативностью сотрудников в решении экологических задач, и положительно сказывается на экологических показателях компании²⁴.

Многие исследователи в области экологического УЧР считают, что «зеленое лидерство» и командная работа могут быть эффективными практиками при условии развитой «зеленой» корпоративной культуры, которая имеет решающее значение для вовлечения сотрудников в достижение экологических целей посредством интеграции экологических ценностей и моделирования экологического поведения персонала. «Зеленая» культура приводит в соответствие общие корпоративные цели в области охраны окружающей среды с личными экологическими интересами и ценностями сотрудников и вдохновляет их на улучшение экологических результатов в профессиональной

²³ Fleischer D. (2009). Green Teams: Engaging Employees in Sustainability. Green Impact [Электронный ресурс]. URL: <https://www.greenimpact.com/wp-content/uploads/2010/03/GreenBizReports-GreenTeams-final.pdf> (дата обращения: 05.06.2021).

²⁴ Jabbour Santos F.C.A., Fonseca S.A., Nagano M.S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. Journal of Cleaner Production. Vol. 46, pp.58–66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018.

деятельности, порождает чувство соучастия в решении важных экологических проблем и способствует повышению приверженности персонала к компании²⁵.

Таким образом, в эколого-ориентированных компаниях эффективность экологического УЧР обеспечивается реализацией на практике следующих ключевых принципов:

- интеграция политики и практик УЧР в экологические стратегии компании;
- разработка и применение практик УЧР, обеспечивающих достижение экологических результатов компании за счет формирования экологической компетентности и вовлечения персонала в решение экологических задач и проблем непосредственно на рабочих местах;
- развитие компетенций «зеленого» лидерства на всех уровнях компании;
- содействие формированию «зеленых» команд;
- целенаправленное формирование ценностей «зеленой» корпоративной культуры, обеспечивающей изменение отношения сотрудников к проблемам охраны окружающей среды, и поведения, проактивно содействующего достижению целей экологической ответственности компании.

Выводы. Тенденции, связанные с экологизацией общества и экономики, обуславливают усиление роли персонала в реализации экологической социальной ответственности компании, поскольку природоохранные технологии, инновации и программы будут эффективными только тогда, когда все сотрудники проявляют экологическую ответственность, являясь непосредственными и активными участниками экологических улучшений. Представленный анализ отчетливо показывает, что для формирования экологической ответственности персонала, помимо традиционных практик экологического УЧР, обеспечивающих экологическую компетентность,

²⁵ Renwick D. (2020) Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? Routledge Research in Sustainability and Business. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

мотивацию и вовлеченность персонала в решение экологических задач, компании активно используют потенциал «зеленого» лидерства, «зеленых» команд и «зеленой» корпоративной культуры как источников долгосрочного влияния на ценности, поведение и результативность в контексте экологических стратегий. Поэтому исследования в указанных областях будут не только содействовать дальнейшему развитию методологии экологического УЧР, но и внесут вклад в «озеленение» компаний.

Библиографический список

1. Арзамасова Г.С., Черепанов А.А. Вклад экологического управления человеческими ресурсами в развитие системы экологического менеджмента: опыт российского предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2020, – № 3. – С. 114-122. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-3-114-122.

2. Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А. Green Human Resource Management – концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса // Вестник НГУЭУ. – 2020, – № 2. – С. 42-52. DOI: 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053.

3. Володин Р.С., Мошкин И.В., Хубулова В.В. Инициативы экологической ответственности // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. Экология. – 2015, – № 3 (32). – С. 154-161. DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.3.16>.

4. Доклад РСПП. Бизнес. Экология. Человек / Сборник корпоративных практик. РСПП. Москва, – 2016, – С.156, [Электронный ресурс]. URL: <https://www.b-soc.ru/biblio/sbornik-praktik-biznes-ekologiya-chelovek/> (дата обращения: 05.06.2021).

5. Коваль Е.А. Нормативность экологической ответственности в контексте антропоцентризма, биоцентризма и экоцентризма // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и

искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2014. – № 12-2 (50). – С. 105-108.

6. Крайник В.Л., Сергазина Ж.Ж. К вопросу о сущности экологической ответственности личности // Мир науки, культуры, образования. – 2018. – № 3 (70). – С. 203-205.

7. Пономаренко Е.В. Методология формирования экологически ответственной личности // Философия образования. – 2012. – № 3 (42). – С. 123-129.

8. Смирнова А.Р. О структуре ответственности // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. – 2017. – Т. 27. – № 4. – С. 464-467.

9. Amrutha V.N., Geetha S.N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production. – Vol. 247, – pp. 1-12. DOI:10.1016/j.jclepro.– 2019.119131.

10. Ahmad S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management. – Vol. 2(1), – pp. 1-13. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.

11. Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2021). Analysis of the environmental employee engagement: A case of a Russian enterprise. Upravlenets – The Manager, – vol. 12, – № 3, – pp. 56–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5.

12. Bansal P., Roth K. (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal. – Vol. 43(4), – pp. 717–736. DOI: 10.2307/1556363.

13. Dummett K. (2006). Drivers for Corporate Environmental Responsibility (CER). Environment, Development and Sustainability. – Vol. 8(3), – pp. 375–389. DOI: 10.1007/s10668-005-7900.

14. Eden S.E. (1993). Individual Environmental Responsibility and its Role in Public Environmentalism. Environment and Planning. – Vol. 25(12), – pp. 1743–1758. DOI:10.1068/a251743/

15. Fleischer D. (2009). Green Teams: Engaging Employees in Sustainability. Green Impact [Электронный ресурс]. URL: <https://www.greenimpact.com/wp-content/uploads/2010/03/GreenBizReports-GreenTeams-final.pdf> (дата обращения: 05.06.2021).
16. Gholami H., Rezaei G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan N. (2016). State-of-the-art green HRM system: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 124, – pp. 142-163. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02.105.
17. Jabbour C.J.C., Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., Freitas W.R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 47, – pp. 129–140. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010.
18. Jabbour Santos F.C.A., Fonseca S.A., Nagano M.S. (2013). Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 46, – pp.58–66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018.
19. Ji L., Huang J., Liu Z., Zhu H., Cai Z. (2011). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*. – Vol. 23(14), – pp. 2995-3008. DOI:10.1080/09585192.2011.637072.
20. 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*. – Vol. 28(1), – pp. 103-125. DOI: 10.1177/1086026615575773.
21. Ramus C.A. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*. – Vol. 43(3), – pp. 85–105. DOI: 10.2307/41166090.

22. Renwick D.W., Redman T., Maguire S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15(1), pp. 1-14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.

23. Renwick D. (2020). Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action? *Routledge Research in Sustainability and Business*. Editor: Dr. Douglas W.S. Renwick. Project: Research book on Green HRM for Routledge.

24. Sheikh W., Islam M.S., Rahman F. (2015). Implementing Green Human Resource Management: Cost-Effective Strategies and Tools. *Journal Entrepreneurship & Organization Management*. Vol. 8(1), pp. 1-8. DOI: 10.4172/2169-026X.1000264.

25. The future of work. A journey to 2022. PricewaterhouseCoopers. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/future-of-work-report.pdf> (дата обращения: 01.06.2021).

26. Wang H. (2016). Systematic analysis of corporate environmental responsibility: elements, structure, function, and principles. *Chinese Journal of Population Resources and Environment*. Vol. 14(2), pp.96-104. DOI: 10.1080/10042857.2016.1147715.

References

1. Arzamasova G.S., Cherepanov A.A. Contribution of environmental management of human resources to the development of the environmental management system: the experience of a Russian enterprise // *Scientific journal of the National Research University ITMO. Economics and Environmental Management series*. – 2020, – № 3. – pp. 114-122. DOI: 10.17586/2310-1172-2020-13-3-114-122.

2. Arzamasova G.S., Esaulova I.A. Green Personnel management-the concept of human resource management of an environmentally responsible business // *Bulletin of the NGUEU*. – 2020, – № 2. – pp. 42-52. DOI: 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053.

3. Volodin R.S., Moshkin I.V., Khubulova V.V. Initiatives of environmental responsibility // *Bulletin of the Volgograd State University. Economy. Ecology*. – 2015, – № 3 (32). – Pp. 154-161. DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.3.16>.

4. RSPP report. Business. Ecology. Man / Collection of corporate practices. RSPP. Moscow, – 2016, – p. 156, [Electronic resource]. URL: <https://www.b-soc.ru/biblio/sbornik-praktik-biznes-ekologiya-chelovek/> (accessed: 05.06.2021).

5. Koval E.A. Normativity of environmental responsibility in the context of anthropocentrism, biocentrism and ecocentrism // Historical, philosophical, political and legal sciences, cultural studies and art criticism. Questions of theory and practice. – 2014. – № 12-2 (50). – P. 105-108.

6. Kraynik V.L., Sergazina Zh.Zh. On the issue of the essence of environmental responsibility of the individual // The world of science, culture, and education. – 2018. – № 3 (70). – P. 203-205.

7. Ponomarenko E.V. Methodology of formation of an environmentally responsible personality // Philosophy of education. – 2012. – № 3 (42). – Pp. 123-129.

8. Smirnova A.R. On the structure of responsibility // Bulletin of the Udmurt University. Philosophy series. Psychology. Pedagogy. – 2017. – Vol. 27. – № 4. – pp. 464-467.

9. Amruta V.N., Gita S.N. (2020). A systematic review of «green» human resource management: implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production. – Vol. 247, – pp. 1-12. DOI:10.1016/j.jclepro2019.119131.

10. Ahmad S. (2015). Eco-friendly human resource Management: Policy and Practice. Convincing Business and Management. – Volume 2 (1), – pp. 1-13. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.

11. Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2021). Analysis of employee involvement in environmental activities: on the example of a Russian enterprise. Manager-Manager, – vol. 12, – № 3, – pp. 56-66. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-3-5.

12. Bansal P., Roth K. (2000). Why companies are becoming «green»: a model of environmental responsiveness. Journal of the Academy of Management. – Volume 43(4), – pp. 717-736. DOI: 10.2307/1556363.

13. Dummet K. (2006). Factors of corporate Environmental responsibility (CER). Environment, development and sustainable development. – Volume 8(3), – pp. 375-389. DOI: 10.1007/s10668-005-7900.

14. Eden S.E. (1993). Individual environmental responsibility and its role in social environmentalism. *Environment and planning*. – Vol. 25(12), – pp. 1743-1758. DOI:10.1068/a251743/
15. Fleischer D. (2009). Green teams: Involving employees in sustainable development. *Environmental impact* [Electronic resource]. URL: <https://www.greenimpact.com/wp-content/uploads/2010/03/GreenBizReports-GreenTeams-final.pdf> (accessed: 05.06.2021).
16. Golami H., Rezai G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan N. (2016). Modern Green HR Management System: Sustainability in the Sports Center of Malaysia using a multimode approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 124, – pp. 142-163. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.02. 105.
17. Jabbur K.J.S., Jabbur A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., Freitas U.R. (2013). Environmental management and operational performance in Brazilian automotive companies: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 47, – pp. 129-140. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.010.
18. Jabbur Santos F.S.A., Fonseca S.A., Nagano M.S. (2013). Green teams: understanding their role in environmental management of companies located in Brazil. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 46, – pp. 58-66. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.09.018.
19. Ji L., Huang J., Liu Z., Zhu H., Tsai Z. (2011). The impact of employee training on the relationship between attitude to the environment and the effectiveness of firms in the field of sustainable development. *International Journal of Human Resource Management*, – vol. 23(14), – pp. 2995-3008. DOI: 10.1080/09585192.2011.637072.
20. Norton T.A., Parker S.L., Sacher H., Ashkanasy N.M. (2015). Green employee behavior: a theoretical basis, a multi-level review and a program for future research. *Organizational environment*. – Volume 28(1), – pp. 103-125. DOI: 10.1177/1086026615575773.

21. Ramus K.A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas in the field of environmental sustainability. *California Management Review*. – Volume 43(3), – pp. 85-105. DOI: 10.2307/41166090.