

На правах рукописи

АРЗАМАСОВА ГАЛИНА СЕРГЕЕВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОЛОГО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Пермь – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»

Научный руководитель: **Эсаулова Ирэна Александровна,**
доктор экономических наук, доцент

Официальные оппоненты: **Гагаринская Галина Павловна**
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой «Экономика и управление организацией», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет», г. Самара

Чуланова Оксана Леонидовна,
доктор экономических наук, доцент, профессор
кафедры государственного, муниципального
управления и управления персоналом, Бюджетное
учреждение высшего образования Ханты-
Мансийского автономного округа – Югры
«Сургутский государственный университет»,
г. Сургут

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Омский государственный
университет им. Ф.М. Достоевского», г. Омск

Защита состоится 24 декабря 2021 г. в 16 часов 00 минут на заседании диссертационного совета Пермского национального исследовательского политехнического университета Д ПНИПУ 08.07 по адресу: 614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, д. 29, ауд. 345.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (<http://pstu.ru>).

Автореферат разослан « ___ » _____ 20__ г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д ПНИПУ.08.07,
кандидат экономических наук, доцент

Ю.В. Дубровская

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Проблемы сохранения окружающей среды и устойчивого развития, глобальная климатическая повестка и переход на принципы «зеленой экономики» меняют приоритеты государственной политики и требования к экологической ответственности бизнеса. Показатели воздействия на окружающую среду и экологическая безопасность становятся одними из ключевых факторов доверия к компаниям со стороны органов власти, потребителей, инвесторов, населения и других заинтересованных сторон, а корпоративная экологическая ответственность (КЭО) – необходимым условием конкурентоспособности и успешной предпринимательской деятельности. Практика российских и зарубежных предприятий в области рационального природопользования показывает, что ее успех в значительной степени зависит как от состояния системы экологического менеджмента (СЭМ), так и от компетентности и заинтересованного участия персонала в решении экологических задач. Вследствие этого наблюдается отчетливая тенденция к формированию структур, совместно содействующих реализации экологической стратегии компании, где СЭМ обеспечивает использование природоохранных технологий и контроль воздействия деятельности предприятия на окружающую среду, а система управления человеческими ресурсами (УЧР) отвечает за внедрение политик и практик, ориентированных на экологической ответственности персонала для внедрения и реализации экологических принципов и норм в каждом бизнес-процессе и на каждом рабочем месте.

Однако несмотря на то, что эколого-ориентированные практики УЧР используются в компаниях по всему миру и подтверждается их положительное влияние на эффективность экологической деятельности, теория и методология в этой области пока находятся в стадии становления, что подтверждает актуальность диссертационного исследования как с научной, так и практической точек зрения.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические и методологические вопросы развития экологической ответственности бизнеса, принципы, формы и инструменты реализации КЭО представлены в трудах Т.В. Александровой, М. Беллучи, М. Берри, Р. Велфорда, Л.Т. Главинской, М.В. Гаевской, К. Даммета, А. Колка, И.В. Косяковой, Т.Л. Магомедовой, Г.Б. Малышкова, Ф. Мартинез, И.П. Нужиной, А.С. Павловой, Г.Ю. Пахальчак, Н.В. Пахомовой, Дж. Петулла, А.А. Побожной, М. Портера, Л. Потрич, Д. Рондинелли, С. Харта, А. Хилсона и других российских и зарубежных ученых.

Роль человеческих ресурсов в реализации экологической ответственности организации отражена в работах С.Н. Апенько, Е. Аяяна, А.И. Бородина, Дж. Бунге, В. Вермеера, С. Джаббура, С. Джексон, С. Догль, Г.П. Гагаринской, М. Гуэрчи, В. Фрейтас, Н.В. Кручининой, П. Мишры, Х. Опата, П. Пайле, Н. Пинзон, С. Рамуса, Д. Ренвика, А. Руперт, Г. Танга, С. Чимма и др.

Положения новой научной концепции экологического УЧР (далее – Эко-УЧР), объединяющего сферы управления персоналом и экологического менеджмента для реализации КЭО, представлены в работах В.Н. Амрута, В. Вермеера, С. Джаббура, Дж. Клер, А. Лабелла-Фернандес, Дж. Миллиман, Х. Опата, Н.Т. Пхама, Д. Ренвика, С. Рена, Дж. Сантоса, Н.Т. Фама, Н. Райнери, и др.

Вопросы экологического поведения сотрудников поставлены в исследованиях М. Аборамадана, О. Бойрала, С. Бенна, Л. Береньи, Б. Дейли, Дж. Дель Брио, А. Главас, А.О. Глазычевой, Д. Зиббарас, С.Б. Игнатова, К. Икбала, С. Кабрала, Д. Кантора, М. Кларка, Дж. Мартинес, Т. Нортон, Д. Педерсена, Е.В. Пономаренко, С. Ротенберга, Ф. Стила, Н. Субраманиян, М. Ханна, Т. Хемпфула, С. Шабанова, О.Л. Чулановой, С. Эдена, И.А. Эсауловой, К.Г. Эрдынеевой и др.

Несмотря на наличие определенного научного задела в области Эко-УЧР, большинство научных трудов посвящено концептуализации функций и отдельных практик Эко-УЧР, тогда как механизмы формирования экологически ответственного персонала и интеграции УЧР в экологическую деятельность компании на основе консолидации с СЭМ остаются нераскрытыми. Вследствие этого недостаточно изученными являются процессы построения эколого-интегрированных моделей УЧР, а научно обоснованный инструментарий для осуществления этой деятельности не сформирован, что препятствует построению эффективных механизмов управления КЭО на практике.

Таким образом, актуальность, теоретическая и практическая значимость, недостаточная научная разработанность методологии управления человеческими ресурсами в эколого-ориентированной организации определили тему, объект и предмет диссертационного исследования, его цели и задачи.

Объект исследования – российские эколого-ориентированные организации и их персонал.

Предмет исследования: управленческие отношения, возникающие при формировании эколого-интегрированной модели управления человеческими ресурсами в эколого-ориентированной организации.

Цель исследования – разработка методологических положений и методических рекомендаций по созданию эколого-интегрированной модели УЧР для содействия реализации корпоративной экологической ответственности организации.

Для достижения указанной цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи:**

1. Развить методологические основы экологического УЧР в части теоретических моделей и понятийного аппарата;
2. Раскрыть сущность и выявить типы экологической ответственности персонала;
3. Систематизировать практики УЧР, содействующие формированию экологической ответственности персонала;
4. Разработать эколого-интегрированную модель УЧР и методический инструментарий для ее внедрения в организации.

Область исследований. Диссертационное исследование соответствует Паспорту специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент:

10.13. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на органи-

зацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.

Теоретической и методологической базой исследования выступают российские и зарубежные научные труды в областях управления корпоративной экологической ответственностью, экологического менеджмента, экологического управления человеческими ресурсами, а также экологического поведения. В диссертации использованы общенаучные методы, включая синтез, анализ, моделирование, обобщение и классификация. Обоснование выдвинутых в исследовании гипотез проводилось с использованием методов опроса персонала, с последующей обработкой на основе статистического и эконометрического анализа, включая метод моделирования структурных уравнений, регрессионный и кластерный анализ. Анализ проводился при помощи статистического пакета SPSS Statistics и программного пакета SmartPLS.

Информационную базу диссертационного исследования сформировали публичная нефинансовая (социальная, экологическая) отчетность крупных российских компаний, РСПП, Всемирного банка, консалтинговых компаний, электронные источники информации сети Интернет, а также данные, полученные автором по результатам эмпирического исследования.

Достоверность и обоснованность результатов диссертационной работы подтверждается глубоким анализом широкого спектра теоретических и эмпирических исследований в областях экологического УЧР и экологической ответственности организации, использованием научно-обоснованных методов исследования, достаточностью исследовательской выборки и надежностью инструментария, использованного для обработки данных.

Научная новизна. В диссертации получены и вынесены на защиту следующие положения и результаты, определяющие новизну исследования:

1. Развита методологическая основа экологического УЧР: уточнено понятие Эко-УЧР, как совокупности политик и практик, содействующих реализации КЭО путем формирования экологически ответственного персонала, впервые объединяющее функциональный и поведенческий подходы к пониманию источников влияния УЧР на КЭО. Выделены специфические признаки и предложена типология моделей Эко-УЧР: эколого-ориентированная и эколого-интегрированная, отличающихся от известных характером консолидации деятельности по управлению персоналом с СЭМ в целях реализации КЭО. Данная типология расширяет представления о механизмах управления КЭО (п. 10.17 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 1, § 1.1–1.2).

2. Введено новое понятие «экологическая ответственность персонала» (ЭОП), как форма участия сотрудников в реализации КЭО, а также уточнены понятия «экологическая компетентность» и «экологическая вовлеченность», форми-

рующие экологическое поведение. На основе эмпирических данных идентифицированы типы работников по отношению к ЭОП: эко-консерваторы, эко-прагматики, эко-активисты, эко-проактивисты, отличающиеся мерой соучастия в экологической деятельности компании. Данные положения развивают поведенческий подход к формированию эколого-интегрированной модели УЧР на основе личностных механизмов ЭОП (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 1, § 1.3; гл. 3, § 3.2).

3. На основе результатов эмпирического исследования систематизированы практики УЧР, содействующие развитию экологической ответственности персонала; доказано, что формирование активного и проактивного типа ЭОП обеспечивается комплексом практик УЧР, совместно влияющих на экологическую компетентность и экологическую вовлеченность персонала. Данные выводы развивают функциональный подход к построению моделей Эко-УЧР в части инструментов реализации КЭО (пп. 10.13 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 2, § 2.2-2.3).

4. Разработана эколого-интегрированная модель УЧР на основе объединения функционального и поведенческого подходов к формированию экологической ответственности персонала; сформулированы принципы, определены ключевые функции, формы интеграции УЧР и СЭМ, систематизированы лучшие «зеленые» практики российских компаний, а также даны методические рекомендации по внедрению данной модели в организациях. Предложенный инструментарий позволяет использовать эколого-интегрированные практики УЧР в организациях (п. 10.17 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 3, § 3.1–3.3).

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в развитии научных областей УЧР и экологического менеджмента за счет расширения возможностей реализации корпоративной экологической ответственности организации на основе применения механизмов управления персоналом.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что представленные результаты и рекомендации ориентированы на широкое использование в практической деятельности эколого-ориентированных компаний; могут быть использованы при подготовке специалистов в области управления человеческими ресурсами и охраны окружающей среды в педагогической и научной деятельности организаций высшего образования, а также при разработке программ повышения квалификации руководителей и специалистов в сфере УЧР и СЭМ.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на 14 международных, всероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях и форумах: «Модернизация и научные исследования в транспортном комплексе» (Пермь, 2013, 2019), «Экология и научно-технический прогресс. Урбанистика» (Пермь, 2013, 2014), «От обращения с отходами к управлению ресурсами» (Пермь, 2019), «Проблемы устойчивого развития в отраслевом и региональном аспекте» (Тюмень, 2020), «Экологическая безопасность в техносферном пространстве» (Екатеринбург, 2020), «Система управления экологической безопасностью» (Екатеринбург, 2020), «Химия. Экология. Урбанистика» (Пермь, 2021), «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (Санкт-Петербург, 2021), «Дальневосточная весна – 2021»

(Комсомольск-на-Амуре, 2021), «International scientific and practical conference of young researcher “Vector 3.0”» (Витебск, Беларусь, 2021), «Культура и экология – основы устойчивого развития России. Безальтернативность зеленой стратегии» (Екатеринбург, 2021); «V международный экономический симпозиум» (Санкт-Петербург, 2021).

Методические разработки автора доведены до конкретных научно-практических рекомендаций и нашли применение в деятельности предприятий ООО «Газпром трансгаз Чайковский», ООО «Лукойл-Пермь» ООО «Лукойл-Пермь» и ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез», что подтверждено справками о внедрении. Теоретические положения диссертационной работы использованы автором в преподавании дисциплины «Управление техносферной безопасностью» в программах высшего образования в ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» и программе повышения квалификации «Системы экологического менеджмента» Учебного центра АС «Русский регистр – Балтийская инспекция», что также подтверждается справками о внедрении.

Публикации. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 22 научных работах общим объемом 12,435 п.л., в том числе 9,255 авторских п.л., включая: 5 статей в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации для публикации основных результатов диссертационных исследований, объемом 4,09 п.л., из них авторских – 3,765 п.л.; 1 статья в журнале, индексируемом в базе данных «Сеть науки» (Web of Science).

Структура и объем диссертации включает введение, три главы и заключение, изложенные на изложенных на 175 страницах, списка литературы из 194 источников, содержит 21 рисунок, 44 таблицы и 5 приложений..

Во введении раскрыты актуальность и степень научной разработанности проблемы; сформулированы цель и задачи; дана характеристика выносимых на защиту результатов, их теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Методология экологического управления человеческими ресурсами» дается характеристика научных подходов к формированию КЭО; раскрывается сущность концепции экологического УЧР и обосновывается необходимость консолидации практик управления персоналом и СЭМ для достижения экологической результативности организации; вводится понятие экологической ответственности персонала и раскрываются личностные и организационные механизмы ее формирования.

Во второй главе «Исследование механизмов формирования экологической ответственности персонала в организации» представлена эмпирическая модель исследования, разработан и верифицирован инструментарий измерения экологической ответственности персонала и практик управления человеческими ресурсами, направленных на ее формирование, представлены результаты исследования в трех крупных компаниях Пермского края.

В третьей главе «Формирование эколого-интегрированной модели управления человеческими ресурсами» разработана модель эколого-интегрированного УЧР; представлена методика диагностики экологической от-

ветственности персонала; предложены конкретные меры реализации проекта по внедрению эколого-интегрированных моделей УЧР.

В заключении сформулированы основные результаты и выводы диссертационного исследования, а также определены перспективные направления для будущих научных исследований.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита методологическая основа экологического УЧР: уточнено понятие Эко-УЧР, как совокупности политик и практик, содействующих реализации КЭО путем формирования экологически ответственного персонала, впервые объединяющее функциональный и поведенческий подходы к пониманию источников влияния УЧР на КЭО. Выделены специфические признаки и предложена типология моделей Эко-УЧР: эколого-ориентированная и эколого-интегрированная, отличающихся от известных характером консолидации деятельности по управлению персоналом с СЭМ в целях реализации КЭО. Данная типология расширяет представления о механизмах управления КЭО (пп. 10.17 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 1, § 1.1–1.2).

В современной экономике корпоративная экологическая ответственность (КЭО) является важнейшим фактором устойчивого развития предприятий и подразумевает *подход к управлению, основанный на осознанном понимании руководством и сотрудниками организации социально-экологических последствий своей деятельности и учете приоритетов охраны окружающей среды на всех этапах и уровнях ее осуществления через соблюдение нормативно-правовых и добровольных обязательств по снижению и предотвращению негативного воздействия с целью сохранения качества природной среды и обеспечения устойчивого развития бизнеса и общества*. Очевидно, что для эффективной реализации КЭО необходима консолидация системы экологического менеджмента (СЭМ) и практик управления человеческими ресурсами (УЧР). Методологической основой такого взаимодействия является новая концепция – Green Human Resource Management (GHRM) или экологическое управление человеческими ресурсами (далее – Эко-УЧР)¹, объединяющая управление персоналом и СЭМ для содействия устойчивому развитию компании и достижению высокой экологической результативности через интеграцию ее экологических ценностей и целей в деятельность по УЧР и создание практик, ориентированных на формирование экологической ответственности персонала (рис. 1).

Несмотря на очевидную полезность такой консолидации для успешной реализации КЭО, до сих пор не изучены механизмы, обеспечивающие реализацию экологической стратегии организации через формирование экологически ориентированного персонала, разделяющего корпоративные экологические ценности компании и вовлеченного в процесс достижения общих экологических целей.

¹ Поскольку в российской науке пока отсутствует терминология, соответствующая предмету и содержанию данной области управления персоналом, автор предлагает интерпретировать общепринятую в зарубежных научных работах аббревиатуру GHRM как Эко-УЧР.

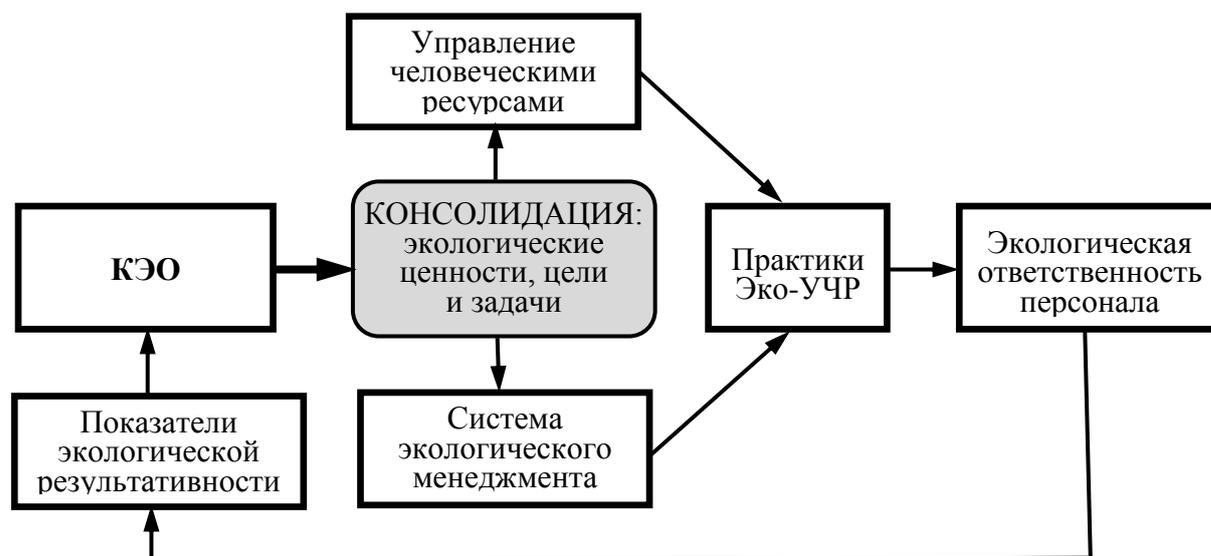


Рис. 1. Общая модель достижения результатов КЭО через консолидацию СЭМ и УЧР компании

В рамках концепции Эко-УЧР доминируют два подхода. *Первый подход – функциональный*, ориентированный на экологизацию функций УЧР и направленный на выявление и рассмотрение потенциальных преимуществ одной или нескольких конкретных практик УЧР для повышения экологических показателей организации. *Второй подход – поведенческий* сконцентрирован на роли практик УЧР в достижении результатов КЭО через формирование внутренне мотивированного поведения персонала на всех уровнях организации, являющегося ключевой предпосылкой высокой вовлеченности и устойчивой положительной мотивации сотрудников к экологически ответственному поведению.

Таким образом, объединяя функциональный и поведенческий подходы, *экологическое УЧР может быть определено, как совокупность политик и практик УЧР, согласованных с корпоративными экологическими ценностями и содействующих экологически устойчивому развитию компании путем формирования экологически ответственного персонала, компетентного и вовлеченного в решение экологических задач и проблем для достижения высокой экологической результативности.*

Анализ научной литературы позволил выявить особенности взаимодействия между СЭМ разных типов и характером деятельности по УЧР при реализации КЭО, что позволило выявить две основные модели Эко-УЧР: эколого-ориентированную и эколого-интегрированную (табл.1). Для среднего уровня КЭО характерны эколого-ориентированные модели УЧР, в которой функции УЧР адаптированы к экологической политике компании и направлены на обеспечение и поддержание процессов СЭМ, а для высокого – эколого-интегрированная модель УЧР, включающая политики и практики УЧР, основанные на экологических ценностях компании и направленные на формирование экологической ответственности персонала на всех уровнях организации.

Характеристики взаимосвязей между типами СЭМ и моделями УЧР при реализации КЭО

Параметры	Уровни развития КЭО		
	<i>Базовый:</i> выполнение требований экологического законодательства	<i>Средний:</i> добровольные экологические обязательства	<i>Высокий:</i> формирование экологических стратегий и политик, дополнительные социально-экологические обязательства
Тип СЭМ	<i>Реактивный:</i> устранение негативных последствий для окружающей среды	<i>Превентивный:</i> фокус – экологические аспекты	<i>Проактивный:</i> фокус – экологические и социально-экологические аспекты
Роль УЧР	Деятельность по УЧР дистанцирована от экологических задач компании	Эко-УЧР – один из инструментов системы экологического менеджмента, обеспечивающий поддержку экологических изменений	Эко-УЧР – системный механизм реализации экологической стратегии организации, включающий всеобъемлющие политики и практики УЧР, основанные на экологических ценностях компании
Роль персонала в реализации КЭО	Не рассматривается	Объект управления в рамках системы экологического менеджмента	Субъект управления, проактивно содействующий реализации экологической ответственности организации
Целевая функция УЧР	Отсутствует	Обеспечение организации сотрудниками, выполняющими экологические требования	Изменение поведения и формирование экологической ответственности персонала на всех уровнях организации
Взаимодействия между УЧР и СЭМ	Функциональная автономия природоохранных служб: взаимодействия по вопросам управления персоналом – в рамках отдельных функций и задач	Координация: взаимодействия по расширенному кругу вопросов, касающихся подбора, обучения и оценки персонала в рамках общих бизнес-процессов СЭМ	Интеграция: приоритетность охраны окружающей среды в бизнес-процессах других систем управления, взаимодействия по широкому кругу вопросов корпоративной экологической стратегии на основе кросс-функциональных коммуникаций и совместного решения задач и проблем
Категории персонала	Персонал природоохранных служб	Персонал природоохранных служб, производственных подразделений и менеджеры	Сотрудники всех подразделений и уровней
Модель УЧР	Отсутствует	<i>Эколого-ориентированная:</i> функции УЧР адаптированы к экологической политике компании, стимулирование экологической результативности, экологические мероприятия, экологические инициативы и т.д.	<i>Эколого-интегрированная:</i> функции УЧР полностью интегрированы в экологическую политику и стратегию компании. Целенаправленно формируется «зеленая культура», поддерживаются коллективные и индивидуальные «зеленые инициативы» не только в организации, но и ее социальном окружении и т.д.

Источник: разработано автором

К наиболее значимым практикам УЧР эколого-ориентированных компаний относят: проектирование рабочих мест и требований к сотрудникам с учетом экологических требований, подбор и найм эколого-ориентированных сотрудников, экологическое обучение и развитие, стимулирование экологических инициатив, оценка экологической результативности и формирование корпоративной экологической культуры.

2. Введено новое понятие «экологическая ответственность персонала» (ЭОП), как форма участия сотрудников в реализации КЭО, а также уточнены понятия «экологическая компетентность» и «экологическая вовлеченность», формирующие экологическое поведение. На основе эмпирических данных идентифицированы типы работников по отношению к ЭОП: эко-консерваторы, эко-прагматики, эко-активисты, эко-проактивисты, отличающиеся мерой соучастия в экологической деятельности компании. Данные положения развивают поведенческий подход к формированию эколого-интегрированной модели УЧР на основе личностных механизмов ЭОП (п. 10.13 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 1, § 1.3; гл. 3, § 3.2).

Экологическое поведение сотрудников является важнейшим, а иногда и критическим фактором при реализации КЭО, поэтому в компаниях с высоким уровнем КЭО (см. табл. 1), для которых свойственен проактивный тип СЭМ, в центр внимания помещается каждый сотрудник, как непосредственный и заинтересованный участник экологических улучшений, вносящий полезный вклад в реализацию корпоративной ответственности организации. Для выявления механизмов, формирующих экологическое поведение сотрудника, были предложены понятия, позволяющие идентифицировать личностно-ориентированные процессы и результаты Эко-УЧР.

В качестве ключевого результата Эко-УЧР определена *экологическая ответственность персонала (ЭОП), как форма экологически значимого поведения, проявляющегося в осознанной добровольной включенности сотрудников в решение экологических задач компании, основанной на их внутренних установках и ценностях, и выражающейся в стремлении к реализации эффективной экологически ориентированной профессиональной деятельности через практическое применение эколого-ориентированных знаний и навыков.*

ЭОП проявляется, с одной стороны, в предписанных организацией действиях работника, обязательных к выполнению в рамках должностных обязанностей и предусматривающих соблюдение организационной экологической политики и технологий; а с другой – в добровольном поведении, выходящем за рамки экологических требований и рабочих обязанностей, характеризующимся высокой вовлеченностью в экологическую деятельность компании: активном участии в инициативах и проектах компании, направленных на достижение ее экологических целей, личных инициативах и др. Таким образом, в структуре ЭОП было выделено две взаимосвязанные составляющие:

- *Экологическая компетентность персонала (ЭКП) – это комбинация знаний, деятельностных и ценностных характеристик работников, обеспечивающих осознанность освоения и применения экологических зна-*

ний, умений, навыков и индивидуального опыта в осуществлении эколого-ориентированной профессиональной деятельности.

- *Экологическая вовлеченность персонала (ЭВП) определена как активное соучастие сотрудников в реализации экологических политик и целей организации, проявляющееся в добровольном содействии достижению этих целей и стремлении внести положительный вклад в экологические инициативы и инновации.*

Эко-компетентность включает 3 компонента: знаниевый – означает сформированность знаний, направленных на экологически безопасную реализацию профессиональной деятельности, ценностный – сформированность экологически значимых ценностей и качеств личности, определяющих отношение человека к проблемам охраны окружающей среды; деятельностный – наличие умений, навыков и опыта практического применения экологических знаний в профессиональной деятельности и в решении конкретных экологических проблем.

Эко-вовлеченность проявляется в следующих формах: нормативная вовлеченность (НВ) – экологически ответственное поведение в рамках профессиональных обязанностей сотрудника, закрепленных в должностных инструкциях и иных регламентах организации; добровольная вовлеченность (ДВ) – экологически ответственное поведение, выходящего за рамки формальных обязанностей сотрудника, и добровольное участие в дополнительных экологических мероприятиях в организации; потенциальная вовлеченность (ПВ) отражает проактивность в достижении экологических результатов в различных формах инициативного поведения сотрудника и в его потенциальной готовности проявлять инициативу, предлагая, продвигая и реализуя экологические новшества и инновации.

Для обоснования теоретической модели ЭОП было проведено эмпирическое исследование на трех предприятиях, которые входят в число крупнейших природопользователей Пермского края и являются социально ответственными компаниями, открыто декларирующими значимость охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности производства как основы стратегического развития предприятия и территорий присутствия. В исследовании приняли участие 1522 сотрудника производственных и непроизводственных подразделений, включая руководителей, специалистов и рабочих, в том числе ООО «Газпром трансгаз Чайковский» – 852 чел., ООО «Лукойл-Пермь» – 452 чел., ООО «Лукойл-Пермьнефтеоргсинтез» – 211 чел., что составляет 10 % от списочной численности персонала предприятий.

Инструментарий исследования ЭОП включал опросный лист и специализированное программное обеспечение для обработки и анализа данных (SPSS Statistics v17.0b и SmartPLS 3.3.3). Опросник по ЭОП содержит 42 вопроса-утверждения, относящихся к компонентам ЭОП и практикам УЧР (табл. 2), и предполагает выбор респондентом одного из альтернативных ответов («полностью согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «полностью не согласен», «мне безразлично»). На основании результатов кластерного анализа данных опроса всех респондентов было выделено четыре типа ЭОП в зависимости от сочетания и выраженности эко-компетентности и эко-вовлеченности: эко-консерваторы, эко-прагматики, эко-активисты и эко-проактивисты (табл. 3).

Структура опросника (фрагмент)

<i>Эко-компетентность</i>	<i>Эко-вовлеченность</i>	<i>Эко-УЧР</i>
Я знаю, что я должен делать на рабочем месте, чтобы способствовать снижению негативного воздействия на природную среду	Я готов принимать участие в рабочих группах, созданных в моем подразделении или на уровне предприятия, для решения экологических вопросов, даже если это не будет входить в перечень моих должностных обязанностей	Когда меня принимали на работу, со мной обсуждали Экологическую политику предприятия и экологические аспекты моей будущей деятельности
Я всегда изучаю документацию и иную информацию, если она касается влияния моей работы на окружающую среду	Я готов выделять дополнительное время, чтобы организовать и участвовать в экологических мероприятиях предприятия, если это приведет к улучшению окружающей среды	Оценка (контроль) результатов моей работы включает экологические показатели
Я соблюдаю экологические правила, инструкции и рекомендации, которые действуют на предприятии даже, если это не касается моей работы	Для меня важно, что я работаю в компании, которая уделяет внимание вопросам экологии и заботится об окружающей среде, так как считаю это правильным и необходимым	Я регулярно прохожу обязательное и дополнительное экологическое обучение, необходимое для достижения экологических результатов моей работы
Я интересуюсь корпоративными новостями, связанными с экологической деятельностью предприятия и ее результатами	Я добровольно (по личной инициативе) принимаю участие в экологических акциях предприятия, даже если эти мероприятия проводятся во вне рабочее время и не входят в круг моих должностных обязанностей	Я всегда могу обратиться к экологам предприятия/ подразделения за помощью или дополнительной информацией, если это необходимо для достижения моих экологических результатов

Источник: разработано автором

3. На основе результатов эмпирического исследования систематизированы практики УЧР, содействующие развитию экологической ответственности персонала; доказано, что формирование активного и проактивного типа ЭОП обеспечивается комплексом практик УЧР, совместно влияющих на экологическую компетентность и экологическую вовлеченность персонала. Данные выводы развивают функциональный подход к построению моделей Эко-УЧР в части инструментов реализации КЭО (пп. 10.13 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 2, § 2.2-2.3).

Формирование эколого-интегрированной модели УЧР требует выбора практик, содействующих развитию экологической ответственности персонала. Несмотря на то, что в текущих исследованиях Эко-УЧР представлен широкий спектр методов управления персоналом в эколого-ориентированной организации, эмпирические доказательства их влияния на ЭОП в настоящее время отсутствуют. Для устранения обозначенного пробела исследование проводилось в два этапа: на первом этапе проверялось влияние отдельных практик Эко-УЧР на компоненты ЭОП (эко-компетентность и эко-вовлеченность) по всей выборке респондентов; на втором – выполнялась оценка системного влияния практик Эко-УЧР на компоненты ЭОП методом моделирования структурных уравнений с помощью метода частичных наименьших квадратов (в разрезе исследуемых предприятий).

Таблица 3. Характеристика сотрудников по типу ЭОП

Параметр	Эко-консерваторы	Эко-прагматики	Эко-активисты	Эко-проактивисты
Отношение к экологическим ценностям и деятельности компании	Отсутствие интереса к экологической деятельности предприятия	Высокая экологическая ответственность в работе, основанная на желании получать материальную выгоду и не потерять расположение руководителя	Интерес к экологическим проблемам, понимание значимости экологической деятельности. Желание стать частью компании, заботящейся о сохранении природной среды	Глубокая личная приверженность экологическим вопросам, основанная на восприятии экологических ценностей компании как своих собственных
Выполнение обязательных экологических требований	Игнорирование и нарушение (намеренное и ненамеренное) требований регламентов	Строгое выполнение обязательных экологических требований (соблюдение инструкций и регламентов)	Осознанное выполнение экологических требований в профессиональной деятельности, проявление дополнительных усилий для поиска и внедрения улучшений для решения экологических задач	
Экологические знания, умения и навыки (компетенции)	Минимальные, в рамках требований к профессии или конкретным видам деятельности	Минимальные, в рамках требований к профессии или конкретным видам деятельности	Обладают сформированной системой общих и специализированных знаний и умений для экологически безопасной профессиональной деятельности	
		Дополнительные знания и умения, связанные с занимаемой должностью или ролью	Наличие умений, навыков и опыта практического применения экологических знаний в профессиональной деятельности, смежных областях, а также в решении конкретных экологических проблем	
Участие в добровольной экологической деятельности	Избегают участия в дополнительных экологических мероприятиях	Могут принимать участие в мероприятиях при условии перевода их в плоскость «обязательных» требований	Активные участники мероприятий при условии поддержки и стимулирования. Могут выступать членами рабочих команд по решению экологических проблем	По личной инициативе участвуют в дополнительных мероприятиях, привлекают коллег, членов семьи и друзей. Активные члены рабочих групп по решению экологических проблем
Проявление инициативы для решения улучшения экологической деятельностью	Не проявляют	Могут проявлять инициативу при условии закрепления в форме обязательных требований и получения дополнительных личных выгод, как правило, в виде материального стимулирования	Выступают инициаторами проведения экологических мероприятий	
			Вносят предложения по улучшению экологической деятельности, связанной с их непосредственными экологическими обязанностями	Вносят предложения по улучшению экологической результативности в своей работе, смежных областях и предприятию в целом. Привлекают коллег к решению экологически значимых задач
Роль в достижении экологических результатов	Могут быть источником дополнительных экологических рисков	Являются добросовестными исполнителями экологических требований	Могут вносить значимый вклад в улучшение экологических результатов. Нуждаются в поддержке извне	Являются «зелеными» лидерами. Могут продвигать значимые экологические изменения внутри компании среди коллег

Источник: разработано автором

Как следует из предыдущего анализа, на формирование активного и проактивного типа ЭОП значимое влияние оказывают практики проектирования рабочих мест и требований к сотрудникам с учетом экологических требований, подбор и найм эколого-ориентированных сотрудников, экологическое обучение и развитие, стимулирование экологических инициатив, оценки экологической результативности и формирование корпоративной экологической культуры. Установлено, что автономное влияние отдельных практик Эко-УЧР на компоненты ЭОП низкое. Практики обучения и подготовки персонала, которые традиционно рассматриваются как ключевые для вовлечения персонала в экологическую деятельность компании, оказывают наименьшее влияние как на эко-компетентность, так и эко-вовлеченность сотрудников. Вместе с тем, проектирование рабочих мест и требований к персоналу, а также подбор и найм сотрудников оказывают комплексное влияние на все компоненты эко-компетентности и эко-вовлеченности.

Анализ влияния Эко-УЧР на ЭОП (табл. 3) показал, что для всех исследуемых предприятий характерно значимое влияние Эко-УЧР на эко-компетентность и эко-вовлеченность персонала, что подтверждает необходимость интеграции экологических вопросов во все функциональные области УЧР.

Таблица 3

Анализ влияния практик Эко-УЧР на эко-компетентность (ЭКП) и эко-вовлеченность персонала (ЭВП)

	β	Станд. откл.	T-statistic	p-value
<i>ООО «Газпром трансгаз Чайковский» (SRMR=0,089)</i>				
Эко-УЧР → ЭКП ($R^2=0,632$)	0,794	0,055	14,574	0,000
Эко-УЧР → ЭВП ($R^2=0,833$)	0,636	0,097	6,465	0,000
ЭКП → ЭВП	0,323	0,108	3,098	0,002
<i>ООО «Лукойл-Пермь» (SRMR=0,090)</i>				
Эко-УЧР → ЭКП ($R^2=0,537$)	0,712	0,083	7,701	0,000
Эко-УЧР → ЭВП ($R^2=0,744$)	0,704	0,078	8,872	0,000
ЭКП → ЭВП	0,210	0,083	2,609	0,009
<i>ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» (SRMR=0,091)</i>				
Эко-УЧР → ЭКП ($R^2=0,483$)	0,710	0,044	15,830	0,000
Эко-УЧР → ЭВП ($R^2=0,744$)	0,727	0,066	10,947	0,000
ЭКП → ЭВП	0,182	0,080	2,367	0,018
<i>Рассчитано автором в пакете программного продукта SmartPLS</i>				

4. Разработана эколого-интегрированная модель УЧР на основе объединения функционального и поведенческого подходов к формированию экологической ответственности персонала; сформулированы принципы, определены ключевые функции, формы интеграции УЧР и СЭМ, методика оценки ЭОП, а также на основе лучших «зеленых» практик российских компаний даны методические рекомендации по внедрению данной модели с учетом типов ЭОП. Предложенный инструментарий позволяет использовать эколого-интегрированные практики УЧР в эколого-ориентированных организациях (пп. 10.17 и 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05, гл. 3, § 3.1-3.3).

Внедрение эколого-интегрированной модели УЧР подразумевает согласование обязательств, целей и механизмов управления персоналом с учетом экологиче-

ской стратегии компании и внесение соответствующих изменений в экологическую и кадровую политики компании. Целью ее построения является обеспечение компании персоналом, чьи компетенции соответствуют требованиям и обязательствам СЭМ компании, и целенаправленное формирование у сотрудников моделей экологически ответственного поведения, направленного на достижение экологических результатов и целей долгосрочного развития организации (рис. 2).

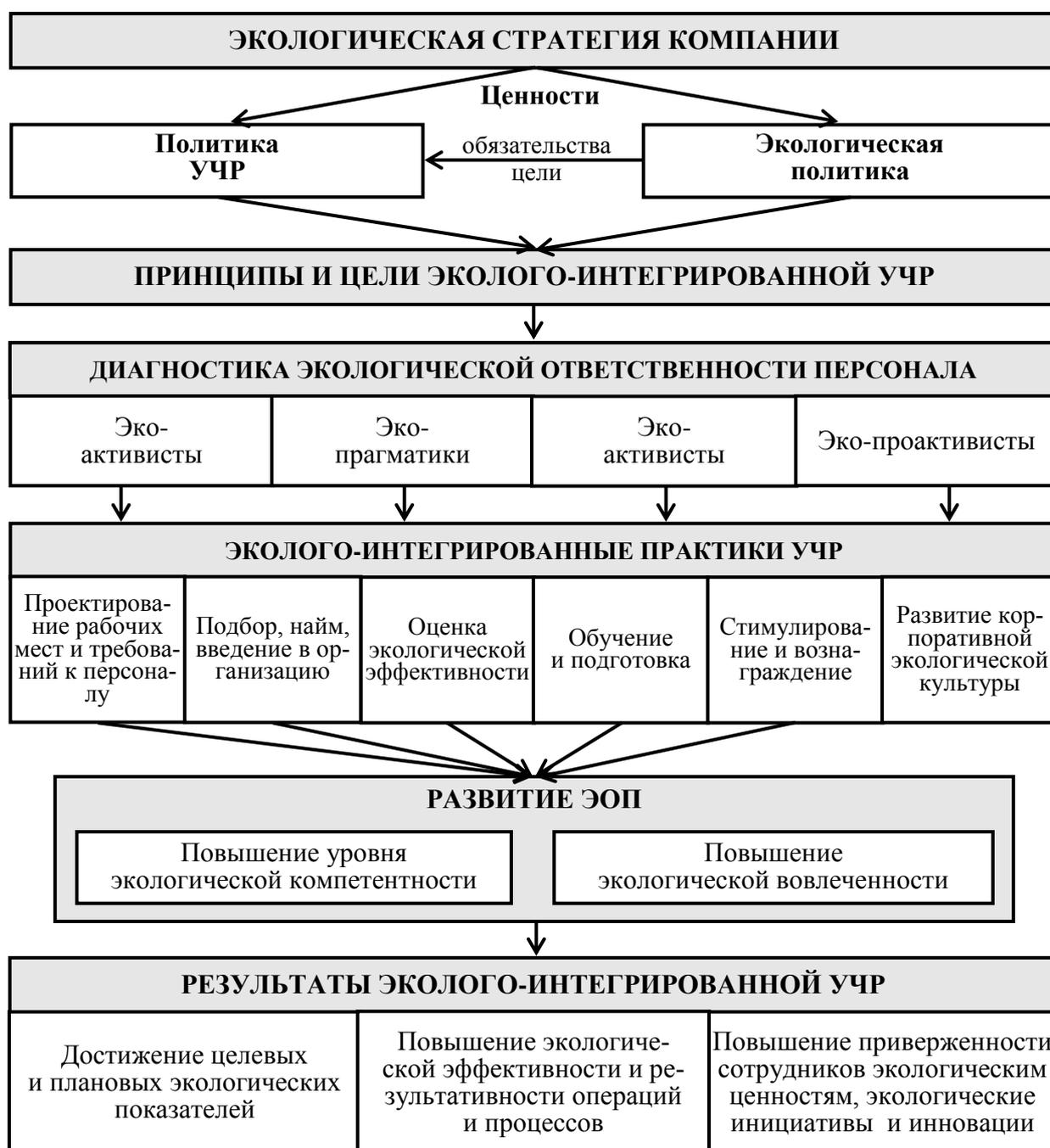


Рис. 2. Эколого-интегрированная модель УЧР

Основу эколого-интегрированного УЧР формируют следующие принципы:

- Согласованность деятельности по УЧР с экологической политикой и стратегией компании;
- Системный подход к реализации практик Эко-УЧР для формирования экологической ответственности персонала;

- Функциональное и кросс-функциональное взаимодействие между всеми уровнями управления и подразделениями для достижения экологических целей организации.
- Формирование культуры «зеленого» лидерства через демонстрацию руководителями приверженности ценностям и целям экологического развития компании;
- Максимальное вовлечение всего персонала в реализацию экологической политики компании;
- Взаимовыгодное сотрудничество с внешними и внутренними заинтересованными сторонами для выявления и максимального использования «экологического» потенциала сотрудников компании;
- Постоянное улучшение методов и практик УЧР с учетом изменения экологической политики, экологической организационной среды и практик экологического менеджмента.

В табл. 4 представлены эколого-интегрированные практики УЧР, соответствующие уровню развития СЭМ, что позволяет сформировать модель Эко-УЧР с учетом текущей ситуации и подготовить компанию к переходу на более высокий уровень КЭО. Для этого может быть использован инкрементный подход, который предполагает на первом этапе сконцентрироваться на базовых функциях и практиках УЧР, а затем уже последовательно расширять их спектр и тиражировать лучший опыт на все подразделения и уровни сотрудников.

В компаниях, ориентированных на высокий уровень КЭО, требуется увеличение доли сотрудников с высоким уровнем экологической ответственности, как движущей силы для продвижения экологических инициатив и программ. Решение данной задачи на начальном этапе требует диагностики уровня ЭОП, для чего предлагается методика оценки ее составляющих – эко-компетентности и эко-вовлеченности с использованием опросника (см. табл. 2). Этапы диагностики и их содержание представлены на рис. 4.

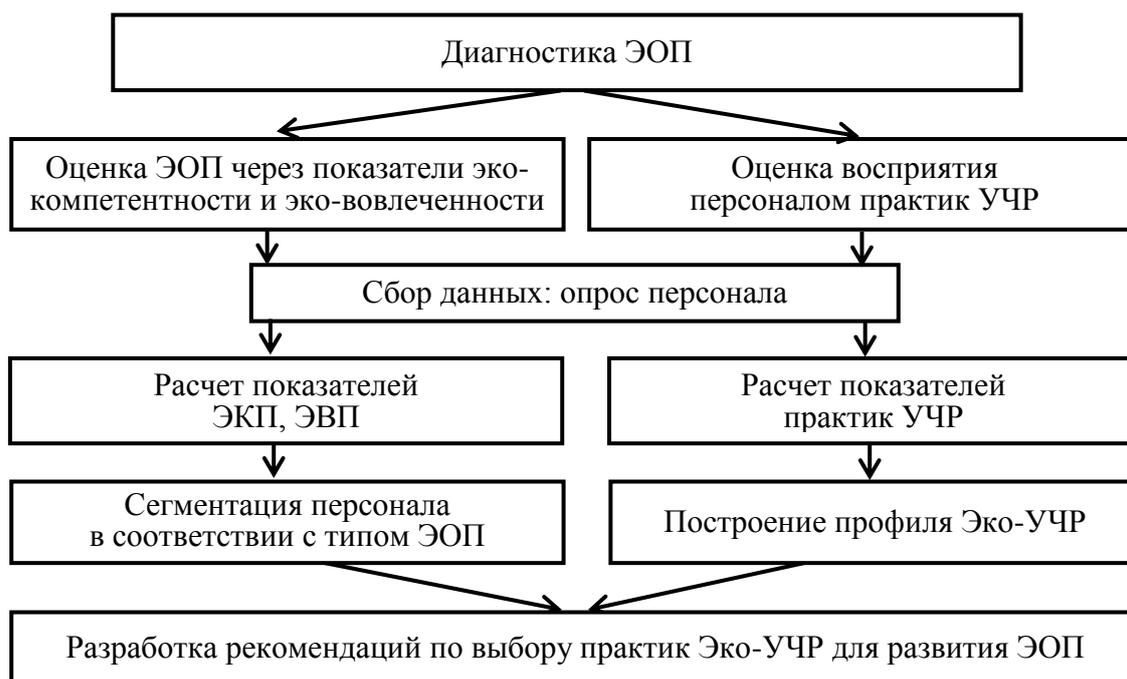


Рис. 4. Этапы диагностики ЭОП

Эколого-интегрированные практики УЧР в соответствии с моделями СЭМ

Практики УЧР	Уровень развития системы экологического менеджмента		
	Реактивная	Превентивная	Проактивная
Проектирование рабочих мест и требований к персоналу	В соответствии с экологическими требованиями и нормативами	Проектирование «зеленых» рабочих мест и требований к персоналу	
Подбор и найм персонала	Подбор и найм по требованиям экологической безопасности	Поиск, оценка и отбор специалистов с эко - компетенциями	Поиск, привлечение и найм «зеленых талантов»
Введение в организацию	Вводное экологическое обучение и инструктаж	Вводное обучение по вопросам экологической стратегии и политики организации	Интеграционные экологические мероприятия
Оценка экологической эффективности персонала	Оценка и контроль выполнения персоналом экологических требований природоохранных служб и производственных подразделений		
		Оценка экологических результатов работы руководителей	Оценка деятельности руководителей по вовлечению персонала в экологические инициативы и проекты
		Оценка и контроль выполнения экологических требований персоналом непроизводственных и вспомогательных подразделений	Оценка экологических компетенций сотрудников, мониторинг эко-вовлеченности персонала
Обучение и развитие персонала	Обязательное обучение, подготовка и информирование персонала		
		Развивающее экологическое обучение	
		Внедрение командной работы над экологическими проектами и инициативами	
		Систематический сбор предложений от сотрудников на всех уровнях, направленных на улучшение природоохранных показателей	
		Формирование экологической культуры	Формирование «зеленых» моделей поведения; выявление «зеленых» лидеров; формирование «зеленых» команд
Стимулирование персонала	Материальные поощрения за выполнение нормативных природоохранных показателей		
		Материальные поощрения за выполнение плановых показателей экологической результативности	
		Система вознаграждений за экологические успехи	
		Стимулирование экологических инициатив и социально-экологической деятельности сотрудников	Поддержка экологических инициатив и социально-экологической деятельности сотрудников со стороны руководства на всех уровнях организации

Источник: разработано автором

По результатам опроса сотрудников рассчитываются частные показатели эко-компетентности (ЭКП), эко-вовлеченности (ЭВП) и интегральный показатель ЭОП (табл. 5).

Таблица 5

Формулы для расчета индексов ЭКП, ЭВП

Оценочный блок	Формула для расчета
Экологическая компетентность персонала (ЭКП)	$ЭКП = \frac{\sum \text{баллов}}{28}$
Экологическая вовлеченность персонала (ЭВП)	$ЭВП = \frac{\sum \text{баллов}}{48}$
В знаменателе ЭКП и ЭВП указаны значения, которые рассчитаны с учетом количества вопросов в оценочном блоке и максимального количества баллов (4 балла)	

Полученные расчетные данные соотносятся с оценочной матрицей (табл. 6) и интерпретируются исходя из характеристик выделенных четырех групп персонала.

Таблица 6

Матрица оценки ЭОП

Показатели	Эко-консерваторы	Эко-прагматики	Эко-активисты	Эко-проактивисты
	0 – 0,62	0,63 – 0,84	0,85 – 0,91	0,92 – 1,0
Экологическая компетентность персонала (ЭКП)	Обладает минимальными необходимыми компетенциями для выполнения экологических требований на рабочем месте	Обладает достаточными экологическими знаниями и умениями в отношении своей профессиональной деятельности	Обладает умеренным уровнем экологической компетентности, включая экологические ценности, профессиональные знания, умения и навыки	Обладает высоким уровнем компетентности, характеризующихся сбалансированностью ценностных, знаний и деятельностных характеристик
	0 – 0,38	0,39 – 0,69	0,70 – 0,79	0,8 – 1,0
Экологическая вовлеченность персонала (ЭВП)	Низкая вовлеченность в достижение экологических результатов. Отсутствие заинтересованности к участию в экологических мероприятиях	Высокая степень ответственности в отношении своих профессиональных обязательств, которая нивелируется отсутствием интереса и желания к участию в экологических мероприятиях	Высокое проявление нормативной и добровольной вовлеченности в экологическую деятельность	Высокий уровень экологической вовлеченности, характеризующийся нормативной, добровольной вовлеченностью и готовностью к инициативной экологической деятельности.

Источник: разработано автором

Вторая часть методики включает анализ и оценку практик УЧР (табл. 7), оказывающих влияние на формирование ЭОП и может быть использована как на начальном этапе внедрения для оценки уровня влияния применяемых практик УЧР на эко-компетентность и эко-вовлеченность персонала, так и в рамках периодиче-

ской оценки для отслеживания динамики развития эколого-интегрированной модели УЧР.

Таблица 7

Формулы для оценки практик УЧР

Проектирование рабочих мест и требований к персоналу (П1)	Подбор, найм и введение в организацию (П2)
$P1 = \frac{\sum \text{баллов}}{16}$	$P2 = \frac{\sum \text{баллов}}{12}$
Оценка личной эффективности (П3)	Обучение и подготовка персонала (П4)
$P3 = \frac{\sum \text{баллов}}{8}$	$P4 = \frac{\sum \text{баллов}}{8}$
Стимулирование (П5)	Формирование эко-культуры (П6)
$P5 = \frac{\sum \text{баллов}}{12}$	$P6 = \frac{\sum \text{баллов}}{36}$
В знаменателе формул П указаны значения, которые рассчитаны с учетом количества вопросов в оценочном блоке и максимального количества баллов за ответ (4 балла)	

Расчет индикаторов по каждой практике УЧР позволяет построить профиль УЧР эколого-ориентированной компании (рис. 6).

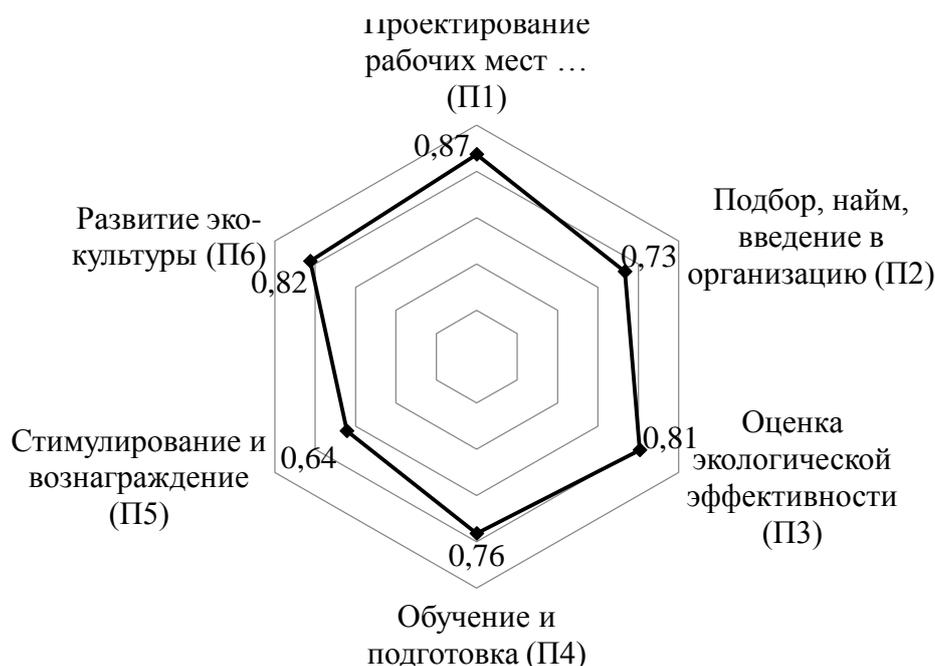


Рис. 6. Пример профиля Эко-УЧР

Результаты диагностики дают сводную информацию по уровню развития практик УЧР с точки зрения экологической деятельности предприятия, и могут служить основой для выбора направлений развития деятельности по УЧР в компании. Например, как видно из рис. 6, практики стимулирования и вознаграждения в меньшей степени ориентированы на достижение экологических результатов, что может служить основанием для пересмотра существующих подходов к поощрению сотрудников за экологические результаты для повышения их вовлеченности в экологическую деятельность.

Для разработки эколого-интегрированных практик Эко-УЧР применительно к выделенным группам персонала по типам ЭОП предложено использовать АМО-модель (Ability-Motivation-Opportunity), широко применяемую в концепции Эко-УЧР для объяснения взаимосвязи между практиками УЧР и их вкладом в экологическую результативность компании. АМО-модель включает три переменные: способности работников, которые позволяют им успешно выполнять определенную задачу (Abilities); мотивация – желание и готовность сотрудника выполнять свою работу, прилагая все силы для получения наилучшего результата (Motivation) и возможности для реализации работниками своих способностей в организации (Opportunity). Практики для соответствующих типов ЭОП представлены в табл. 8.

Итогом реализации эколого-интегрированной УЧР будут следующие результаты:

- В экологическом менеджменте: достижение целевых и плановых показателей по охране окружающей среды; снижение экологических рисков, в том числе связанных с нарушением законодательства и непреднамеренного нанесения вреда окружающей среде по вине сотрудников; повышение результативности и эффективности процессов СЭМ, в том числе по вопросам, связанным с поддерживаемыми процессами; повышение скорости внедрения экологических изменений, технологий и инноваций; постоянное улучшение области ООС и СЭМ за счет предложений и инициатив от сотрудников;

- В деятельности по УЧР: формирование «зеленого» ядра для экологического развития компании из сотрудников, готовых, способных и вовлеченных в решение экологических задач и проблем; сокращение затрат и времени на подготовку персонала за счет подбора и найма экологически компетентных и ориентированных на экологически значимый результат сотрудников; приверженность персонала экологическим ценностям и повышение экологического имиджа компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты диссертационного исследования вносят вклад в развитие теоретических положений научных областей УЧР и экологического менеджмента за счет расширения границ применения механизмов управления персоналом для реализации корпоративной экологической ответственности бизнеса. Выводы и модели диссертационного исследования могут быть полезны для дальнейших теоретических и эмпирических исследований, а также для диагностики и оценки степени соответствия УЧР-систем экологическим целям компании.

Перспективными научными направлениями являются вопросы развития Эко-УЧР в контексте изменений СЭМ с учетом отраслевых особенностей природоохранной деятельности российских предприятий и изменений внешних факторов (климатическая повестка, ESG-повестка и др.); изучение влияния внутренних организационных факторов на внедрение политик и практик эко-УЧР в российских компаниях; разработка информационно-аналитических инструментов оценки эффективности практик эко-УЧР.

Таблица 8. Практики Эко-УЧР для повышения вовлеченности персонала по типам ЭОП

		ЭКО-КОНСЕРВАТОРЫ	ЭКО-ПРАГМАТИКИ	ЭКО-АКТИВИСТЫ	ЭКО-ПРОАКТИВИСТЫ
СПОСОБНОСТИ	О	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Включение экологических требований в рабочие инструкции ▪ Инструктаж по вопросам ООС; обучение с ориентацией на экологические требования на рабочем месте ▪ Контроль эко-компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обучение с ориентацией на экологические требования на рабочем месте ▪ Обучение по специальным вопросам ООС, связанным с профессиональной деятельностью 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развивающее обучение по вопросам охраны окружающей среды (ООС) ▪ Информирование об экологической политике, целях и результатах компании 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Развивающее обучение по вопросам охраны окружающей среды ▪ Программы обучения «экологических» лидеров
	Р	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информирование об экологической политике, экологических аспектах и последствиях отступления от требований ▪ Обучение по общим экологическим вопросам 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информирование об экологической политике, целей и экологических результатах компании 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информирование об участии компании в национальных, региональных и местных социально-экологических программах и проектах 	
МОТИВАЦИЯ	О	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оценка экологических результатов и премирование за достижение плановых экологических показателей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Включение экологических показателей в систему премирования 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Материальное и нематериальное вознаграждение за участие в экологических мероприятиях 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стимулирование участия в экологических мероприятиях и предложения по улучшению
	Р	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дополнительные материальные стимулы для повышения экологической результативности на рабочем месте 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дополнительные материальные стимулы для повышения личной экологической результативности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Признание вклада в достижение экологических результатов (доска почета, публикация в СМИ и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> Стимулирование вовлечения персонала в экологические инициативы и проекты
ВОЗМОЖНОСТИ	О	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Создание условий на рабочем месте и развитие эколого-ориентированной среды 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Делегирование полномочий по решению экологических вопросов в подразделении 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Поддержка экологических инициатив и предложений ▪ Официальное включение в состав рабочих групп по решению экологических вопросов 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Представление компании на эко-мероприятиях и в эко-проектах местных сообществ ▪ Привлечение к организации и проведению эко-мероприятий ▪ Проектные команды по экологически-значимым вопросам
	Р	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Привлечение к обсуждению экологических вопросов в рамках производственных совещаний 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Участие в рабочих группах и эко-мероприятиях ▪ Включение требований по разработке улучшений экологической деятельности в должностные обязанности 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Привлечение к обсуждению экологических вопросов (производственные совещания, консультации с руководством и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Назначение руководителями проектных команд экологической направленности ▪ Включение в лидерские программы и программы резервов
Примечание: О – обязательные меры, Р – рекомендованные					

Источник: разработано автором

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в ведущих рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Российской Федерации

1. Арзамасова Г.С. Green human resource management – концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса / Г.С. Арзамасова, И.А. Эсаулова // Вестник НГУЭУ. 2020. № 2. С. 42-53. DOI 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053 (0,8/0,6 п.л. автора).
2. Арзамасова Г.С. Вклад экологического управления человеческими ресурсами в развитие системы экологического менеджмента: опыт российского предприятия / Г.С. Арзамасова, А.А. Черепанов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 3. С. 114-122. DOI 10.17586/2310-1172-2020-13-3-114-122 (0,7/0,525 п.л. автора).
3. Арзамасова Г.С. Консолидация практик экологического менеджмента и управления человеческими ресурсами как ключевой фактор развития корпоративной экологической ответственности компании // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2020. № 3(95). С. 160-171. DOI 10.24866/2311-2271/2020-3/160-171 (0,75/0,75 п.л. автора).
4. Арзамасова Г.С. Роль экологического управления человеческими ресурсами в формировании экологической ответственности персонала // Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/362/362b5202dfe7e26f82513cae653115f7.pdf> (1,0/1,0 п.л. автора).
5. Арзамасова Г.С. Влияние практик УЧР на экологическую компетентность сотрудников // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. №4. С. 37-43 (0,89/0,89 п.л. автора).

Публикации в международных изданиях (Web of Science)

6. 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. (1,3/0,7 п.л. автора)

Научные статьи, опубликованные материалах конференций

7. Арзамасова Г.С. Анализ методов мотивации персонала в системе экологического менеджмента / Г.С. Арзамасова, А.В. Бачева // Модернизация и научные исследования в транспортном комплексе: материалы международной научно-практической конференции 25-27 апреля 2013. Пермь. Т.2. С. 40-49 (0,5/ 0,3 п.л. автора).
8. Арзамасова Г.С. Конкурс как метод мотивации персонала в системе экологического менеджмента / Г.С. Арзамасова, А.В. Бачева // Экология и научно-технический прогресс. Урбанистика: материалы X Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2013. С. 405-408 (0,25/ 0,15 п.л. автора).

9. Арзамасова Г.С. Анализ системы мотивации персонала ООО «Газпром трансгаз Чайковский» в области экологической безопасности / Г.С. Арзамасова, А.Ю. Климова // Модернизация и научные исследования в транспортном комплексе: материалы международной научно-практической конференции 25-27 апреля 2013. Пермь. Т.2. С. 40-49 (0,7/ 0,3 п.л. автора).
10. Арзамасова Г.С. Обеспечение качества образовательного процесса при подготовке и аттестации руководителей и специалистов предприятий в области охраны окружающей среды и экологической безопасности / Г.С. Арзамасова, С.В. Карманова // Экология и научно-технический прогресс. Урбанистика: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (с международным участием). 21 ноября 2014 г. Пермь. № 1. С. 16-26 (0,72/ 0,5 п.л. автора).
11. Арзамасова Г.С. Анализ и оценка уровня вовлеченности персонала в процессы природоохранной деятельности на промышленном предприятии / Г.С. Арзамасова, И.А. Малышева // Модернизация и научные исследования в транспортном комплексе: материалы междунар. науч.-практ. конф., г. Пермь, 7-8 нояб. 2019 г. / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Рос. акад. транспорта, Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, Механико-технол. фак, Строит. фак. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2019. С. 194-197 (0,35/ 0,2 п.л. автора).
12. Арзамасова Г.С. Практики управления персоналом в системах экологического менеджмента как инструмент экологизации производства // Экологическая безопасность в техносферном пространстве. Сборник материалов третьей Международной научно-практической конференции преподавателей, молодых ученых и студентов. Екатеринбург, 2020. С. 6-11 (0,375/ 0,375 п.л. автора).
13. Арзамасова Г.С. Повышение заинтересованности и экологической вовлеченности персонала как направление экологизации производства // В сб.: Проблемы устойчивого развития в отраслевом и региональном аспекте. материалы международной научно-практической конференции. В 2 томах. Тюмень, 2020. С. 267-271 (0,25/ 0,25 п.л. автора).
14. Арзамасова Г.С. Проактивные практики управления персоналом в системах экологического менеджмента / Г.С. Арзамасова, П.А. Попцова // Дальневосточная весна – 2021: Материалы 19-й Международной научно-практической конференции по проблемам экологии и безопасности, Комсомольск-на-Амуре, 30–31 марта 2021 года. Комсомольский-на-Амуре государственный университет. 2021. С. 163-166 (0,25/ 0,125 п.л. автора).
15. Арзамасова Г.С. «Зеленое» управление персоналом для целей экологического развития компаний / Г. С. Арзамасова, И. А. Эсаулова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 29–30 апреля 2021 г. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 2021. С. 603-608 (0,4/0,25 п.л. автора).
16. Арзамасова Г.С. Корпоративная экологическая культура и поведение персонала // Культура и экология – основы устойчивого развития России. Безальтернативность зеленой стратегии. Часть 1: материалы Международного форума (Екате-

- ринбург, 13–15 апреля 2021 г.), ФГАОУ ВО УрФУ. Екатеринбург. 2021. С. 112-116 (0,31/ 0,31 п.л. автора).
17. Arzamasova G.S. The role of HR-processes in environmental management performance / P.A. Poptsova, G.S. Arzamasova / Proceedings of International Scientific and Practical Conference of Young Researcher “Vector 3.0”, Vitebsk, February 26, 2021 // Vitebsk Branch of the “International University MITSO”; Vitebsk, 2021. pp. 205-208. URL: <http://www.vitebsk.mitso.by/images/vector.pdf> (0,25/ 0,12 п.л. автора).
 18. Арзамасова Г.С. «Зеленое» управление человеческими ресурсами: инновационный подход к экологической устойчивости // Пятый международный экономический симпозиум – 2021: Материалы международных научных конференций: VIII Международной научно-практической конференции памяти профессора В.Т. Рязанова, Международной научной конференции по бухгалтерскому учету и финансовому анализу памяти профессора В.В. Ковалева, XVIII Международной конференции, посвященной 120-летию со дня рождения профессора С.И. Тюльпанова, XXVII Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 года / Редколлегия: О.Л. Маргания, С.А. Белозеров [и др.]. – Санкт-Петербург: ООО "Скифия-принт", 2021. – С. 982-988. (0,56/ 0,56 п.л. автора).
 19. Арзамасова Г.С. Корпоративная экологическая ответственность / Г.С. Арзамасова, Е.А. Лаптева // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Химия. Экология. Урбанистика». г. Пермь, 23 апреля 2021 г. Т. 2021-1. С. 157-161 (0,3/ 0,15 п.л. автора).

Прочие научные труды

20. Арзамасова Г.С. Критерии оценки вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента / Г.С. Арзамасова, А.В. Бачева // Вестник ПНИПУ. Охрана окружающей среды, транспорт, безопасность жизнедеятельности. Пермь: Изд-во ПНИПУ. 2013. №1. С. 7-15 (0,63/ 0,4 п.л. автора).
21. Арзамасова Г.С. Методика количественной оценки степени вовлеченности персонала в природоохранную деятельность / Г.С. Арзамасова, А.В. Бачева // Вестник ПНИПУ. Охрана окружающей среды, транспорт, безопасность жизнедеятельности. Пермь: Изд-во ПНИПУ. 2013. № 2. С. 16-27 (0,75/ 0,35 п.л. автора).
22. Арзамасова Г.С. Роль управления персоналом в реализации проактивной экологической политики на промышленных предприятиях // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 4-1. С. 307-313 (0,45/ 0,45 п.л. автора).