

**ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМАХ  
ЭКОЛОГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОЛОГИЗАЦИИ  
ПРОИЗВОДСТВА**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN ENVIRONMENTAL  
MANAGEMENT SYSTEMS AS A TOOL FOR GREENING PRODUCTION**

**Аннотация:** В статье рассматривается применение практик управления персоналом и интеграция их в системы экологического менеджмента (СЭМ) как направление повышения экологической результативности и экологизации производств. На основе анализа исследований зарубежных и российских авторов представлена характеристика основных практик управления персоналом в СЭМ. В статье акцентировано внимание на системной и комплексной работе по развитию персонала в рамках СЭМ, выделены ключевые аспекты, такие как повышение заинтересованности и экологической вовлеченности сотрудников.

**Abstract:** The article discusses the application and integration of human resource management practices in environmental management systems (EMS) to improve environmental performance and greening industries. Based on the analysis of foreign and russian studies the main human resource management practices in EMS of industrial enterprises are described in the article. The article focuses on systematic and integrated work on the development of employees within the framework of EMS, highlights key aspects, such as increasing the interest and environmental engagement of employees.

**Ключевые слова:** персонал, системы экологического менеджмента, управление персоналом, практики управления персоналом, вовлеченность

**Keywords:** employees, environmental management systems, human resource management, human resource management practices, employee engagement

В конце XX века ухудшение качества окружающей природной среды и повышенный интерес мирового сообщества к экологическим проблемам, а также меняющиеся условия рынка, обусловленные переходом на принципы устойчивого развития и «зеленой» экономики, привели к изменениям в подходах к решению экологических проблем в организациях по всему миру [2, с. 61].

Природоохранная деятельность на промышленных предприятиях перешла из разряда проблем, требующих операционных решений, в область управленческих задач. В связи с этим на промышленных предприятиях экологический менеджмент становится приоритетным направлением развития природоохранной деятельности [5, с. 14].

На начальных этапах формирования СЭМ (системы экологического менеджмента) технологические преобразования рассматривались как ключевые для решения природоохранных задач. В настоящий момент ситуация меняется в сторону поиска новых организационно-управленческих подходов и механизмов повышения экологической результативности отдельных процессов и экологизации производства в целом. Одним из таких направлений, которое в настоящее время широко обсуждается в научных и практических кругах, является организация и управление персоналом в СЭМ [8, с. 2 (8935)].

Безусловно, эта тема обсуждалась и ранее. Но в исследованиях, посвященных данному вопросу, работа с персоналом рассматривалась фрагментарно, с акцентированием внимания на роли экологического обучения и информирования [3, с. 108; 4, с. 44]. Прежде всего отмечалось, что повышение уровня «экологизации» производства обуславливает необходимость у сотрудников новых знаний и навыков работы на практике, что приводит к необходимости изменения подходов к подготовке и обучению персонала [1, с. 92].

Экологизация производства как деятельность по повышению экологической результативности и эффективности организации не является функциональной задачей природоохранных служб, а относится к направлениям развития, в котором принимают участие все службы предприятия, и соответственно весь персонал от высшего руководства до рабочих. Таким образом, работа с персоналом в СЭМ должна носить систематический и комплексный характер, который основан на интеграции практик управления персоналом и процессов управления охраной окружающей среды [9, с. 4].

Комплексность такой работы определяется формированием кадровой политики, ориентированной не только на развитии у персонала требуемых «зеленых» компетенций, а также направленной на формировании экологического поведения и высокого уровня вовлеченности персонала к решению экологических задач. Системность же определяется

необходимостью учета экологических приоритетов на всех этапах управления персоналом: от подбора и найма персонала, до формирования системы оценки и мотивации [2, с. 63]. Практики управления персоналом в СЭМ представлены в таблице 1.

Таблица 1. Практики управления персоналом в СЭМ

<b>Процессы управления персоналом</b>	<b>Практики управление персоналом в СЭМ</b>
Определение потребности в персонале	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Включение экологических требований в должностные и рабочие инструкции</li> <li>▪ Включение экологической информации об организации в информации по подбору персонала</li> </ul>
Подбор и найм персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Оценка экологических компетенций кандидата</li> <li>▪ Отражение экологических требований к кандидату в процедуре найма</li> <li>▪ Поиск «зеленых» талантов</li> </ul>
Развитие и обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Информирование об экологической политике, экологических аспектах, экологических проектах и успехах</li> <li>▪ Введение информации об экологических аспектах в систему инструктажей</li> <li>▪ Обеспечение специальной подготовки персонала и технические учебы</li> <li>▪ Разработка и реализации специальных программ экологической направленности</li> </ul>
Оценка работы персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Система «зеленых» показателей оценки персонала</li> <li>▪ Внедрение экологических показателей в оценку основной деятельности персонала</li> <li>▪ Аттестация персонала</li> <li>▪ Система экологического контроля</li> <li>▪ Внутренние аудиты</li> <li>▪ Внедрение экологических показателей в другие формы контроля (финансовые, административные, хозяйственные)</li> <li>▪ Система оценки экологических инициатив и проектов сотрудников</li> <li>▪ Экологическая оценка менеджеров</li> </ul>
Стимулирование и мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Система денежных вознаграждений</li> <li>▪ Награды за признание экологических успехов (сертификаты, грамоты, ежемесячная награда за экологию, доска почета и др.)</li> <li>▪ Система льгот и субсидий</li> <li>▪ Система обратной связи и поддержка руководства</li> <li>▪ Реализация информационной политики по вопросам охраны окружающей среды (включая формальные и неформальные каналы коммуникации)</li> <li>▪ Провозглашение принципа открытости и содействие общению и открытости по решению экологических вопросов</li> <li>▪ Использование системы открытых отчетов, в том числе инструментов нефинансовых экологических отчетов</li> </ul>
составлено автором	

Многие организации уже давно занимаются проектированием и разработкой новых рабочих мест, связанных с охраной окружающей среды, с тем, чтобы максимально сосредоточиться на управлении экологическими аспектами. В последние же годы отмечена тенденция расширения деятельности, ориентированной на существующие рабочие места, с целью их проектирования и изменения в сторону повышенной экологической безопасности и комфортности персонала, создание так называемых «зеленых рабочих мест» [7, с. 5].

Включение вопросов охраны окружающей среды в должностные и рабочие инструкции превращает приверженность окружающей среде в обязанность помимо обычной профессиональной деятельности. Отбор людей, преданных и чувствительных к экологическим проблемам, позволяет говорить о потенциальном вкладе новых сотрудников в решение экологических задач, а также снижает экологические риски. Оценка и регистрация экологических показателей сотрудников на протяжении всей их карьеры, а также предоставление им отзывов об их эффективности является инструментом формирования экологически релевантного поведения и является важной составляющей формирования экологической корпоративной культуры.

В работе с персоналом в СЭМ необходимо выделить, что помимо операционных практик управления персоналом, важное значение имеет реализация мероприятий, направленных на формирование высокого уровня вовлеченности и заинтересованности [6, с. 195]. В зарубежных исследованиях подтверждается устойчивая положительная взаимосвязь между уровнем экологического поведения, вовлеченности и приверженности персонала и показателями экологической деятельности.

К таким практикам, которые обуславливают повышение заинтересованности и вовлеченности персонала можно отнести:

- реализация социально-экологических мероприятий с привлечением семей сотрудников;
- применение группового подхода (создание формальных рабочих групп по экологическим вопросам, например групп по идентификации экологических аспектов, экологических рисков, рабочих групп по совершенствованию СЭМ и т.д.);
- создание неформальных автономных групп для решения экологических проблем и реализации экологических проектов;
- вовлечение персонала в обсуждения экологических вопросов (совещания, обсуждения с руководством и т.д.);
- поддержка со стороны менеджеров и обратная связь;

- реализация экологических информационно-просветительских мероприятий, в том числе конференций, семинаров, круглых столов, мастер-классов и т.д.;
- делегирование при решении экологических вопросов с внешними заинтересованными сторонами (например, представительство в местных сообществах, общественных экологических организациях и т.д.).

При высоком уровне вовлеченности процесс принятия экологически значимых решений и реализации экологических проектов становится в организациях гораздо проще, что актуально при реализации проактивных экологических стратегий и программ экологизации производств.

Таким образом, процесс управления персоналом в СЭМ необходимо рассматривать как ключевое направление в достижении экологических целей, как фактор эффективного управления долгосрочными программами экологического развития и как условие следования экологическим принципам и обязательствам.

#### **Список литературы**

1. *Александрова, Т. В.* Обоснование модели корпоративной экологической ответственности нефтегазовых предприятий для этапа перехода к «зеленой» экономике / Т. В. Александрова, Н. Ю. Воеводкин // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 83–98.
2. *Арзамасова, Г. С.* Управление персоналом в контексте систем экологического менеджмента / Г. С. Арзамасова // Система управления экологической безопасностью : сборник трудов XIV международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 20–21 мая 2020 г.). – Екатеринбург : Урал. федер. ун-т, 2020. – С. 61–66. – URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82592/1/sueb\\_2020\\_011.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82592/1/sueb_2020_011.pdf) (дата обращения: 01.06.2020).
3. *Бабина, Е. Н.* Руководство и мотивация персонала в успешном достижении эколого-экономических целей бизнеса / Е. Н. Бабина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 107–112.
4. *Ионова, М. Л.* Управление качеством трудового потенциала персонала в системе экологического менеджмента предприятий / Марина Львовна Ионова // ИНТЕРЭКСПО ГЕО-СИБИРЬ. – 2013. – Т. 3, № 2. – С. 43–46.
5. *Карманов, В. В.* Система экологического менеджмента : учебное пособие / В. В. Карманов, Г. С. Арзамасова, С. В. Карманова. – Пермь : Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, 2012. – 190 с.

6. *Малышева, И. А.* Анализ и оценка уровня вовлеченности персонала в процессы природоохранной деятельности на промышленном предприятии / Малышева И. А., Арзамасова Г. С. // Модернизация и научные исследования в транспортном комплексе. – 2019. – Т. 1. – С. 194–197.

7. *Ahmad, S.* Green Human Resource Management: Policies and Practices / Shoeb Ahmad. – DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817 // Cogent Business & Management. – 2015. – 2 April. – P. 1030817. – URL: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.

8. *Khan, N. U.* Greening human resource management: A Review Policies and Practices / Khan N. U., Rasli A. M., Qureshi M. I. – DOI: 10.1166/asl.2017.9998 // Journal of Computational and Theoretical Nanoscience. – 2017. – Vol. 23, № 9. – P. 8934–8938. – URL: <https://www.ingentaconnect.com/content/asp/asl/2017/00000023/00000009/art00172>.

9. *Labella-Fernández, A.* Green Human Resource Management / A. Labella-Fernández, J. Martínez-del-Río. – DOI: 10.1007/978-3-319-71062-4\_113-1 // Responsible Consumption and Production / eds. W. Leal Filho [et al.]. – Cham : Springer, 2019. – P. 1–12. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/336357517\\_Green\\_Human\\_Resource\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/336357517_Green_Human_Resource_Management).