

# НОВАЯ МОДЕЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

## NEW MODEL OF ENVIRONMENTAL TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT

ПОЛУЧЕНО 09.11.2023 ОДОБРЕНО 13.11.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.12.2023

УДК 504.03 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-6-54-59



**ЭСАУЛОВА И.А.**

*Д-р. эконом. наук, профессор, кафедра «Менеджмент и маркетинг», ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь*

**ESAULOVA I.A.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, Perm*

**e-mail:** Esaulova\_ia@mail.ru



**АРЗАМАСОВА Г.С.**

*Канд. эконом. наук, доцент, кафедра «Охрана окружающей среды», ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь*

**ARZAMASOVA G.S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Environmental Protection, Perm National Research Polytechnic University, Perm*

**e-mail:** Arzamasova\_g@mail.ru

### Аннотация

Экологическое обучение персонала является важной составляющей системы экологического менеджмента компании, рассматривается руководителями в качестве базовой практики по формированию знаний и умений у сотрудников, необходимых для эффективного выполнения работы, связанной с воздействиями на окружающую среду и достижением природоохранных показателей. Однако расширение экологических задач и интеграция их во все бизнес-процессы обуславливает необходимость применения подходов к обучению и развитию персонала для формирования эколого-ориентированных моделей поведения сотрудников на всех уровнях организации. На основе анализа исследований в области экологического управления человеческими ресурсами (Эко-УЧР) и анализа практик передовых российских компаний в статье обоснована новая модель экологического обучения персонала через комплексное развитие у сотрудников ценностной, знаниевой и деятельностной составляющих экологической компетентности сотрудника. При сохранении традиционных форматов обязательного экологического обучения в компаниях развиваются формы подготовки сотрудников, направленные на развитие лидерских компетенций в отношении вопросов охраны окружающей среды, командного взаимодействия для решения значимых природоохранных задач, а также развития ценностных составляющих индивидуальной экологической ответственности сотрудника.

**Ключевые слова:** экологическое обучение, экологическая компетентность, развитие персонала, практики экологического обучения, «зеленое» лидерство.

### Abstract

Environmental training is an important component of the environmental management system as a basic practice for developing knowledge and skills among employees to effectively reduce environmental impact. However, new types of environmental training are necessary to shape the environmental behavior of employees at all levels of the organization. This is due to the increase in environmental issues and their integration into all business processes. The article presents a new model of environmental training through the comprehensive development of employees' value, knowledge and activity components of environmental competence. This became possible based on an analysis of research on green human resource management (GHRM) and an analysis of the practices of leading Russian companies. This model should include mandatory environmental training and practices to develop environmental leadership, green teams to address significant environmental issues, and practices to develop employee environmental values.

**Keywords:** environmental training, environmental competence, employee development, environmental training practices, green leadership.

## ВВЕДЕНИЕ

Неотвратимость «зеленой» повестки для современного бизнеса требует осознанного и ответственного участия компаний в решении экологических проблем, подразумевающего выполнение нормативных и добровольных обязательств по снижению и предупреждению негативного воздействия своей деятельности на окружающую среду [8]. Вместе с тем продолжающиеся исследования и экологические практики организаций различных отраслей убедительно доказывают, что природоохранная деятельность является эффективной только при непосредственном и активном содействии персонала в реализации экологических стратегий и «зеленых» инициатив [1; 15; 20]. Это подчеркивает необходимость уделять особое внимание формированию экологической компетентности сотрудников путем

создания механизмов и использования инструментов, обеспечивающих экологически ответственное поведение сотрудников на каждом рабочем месте. Одним из таких инструментов является экологическое обучение, обеспечивающее интеграцию экологических целей и задач в повседневную деятельность сотрудников, их осведомленность о влиянии выполняемой работы на окружающую среду, наличие основных экологических навыков и знаний, что в совокупности стимулирует экологически чистое поведение и повышает вовлеченность персонала в решение экологических проблем [16; 18]. Именно эти эффекты экологического обучения активно содействуют достижению целей устойчивого развития, включая решение климатической проблемы, ответственного потребления и производства экологически безопасных, низкоуглеродных продуктов [22].

Таблица 1

**Экологическая компетентность персонала**

Компонент	Характеристика	Признаки
Знаниевый	Совокупность знаний сотрудника для эффективного решения экологических задач и проблем профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологические знания и умения для экологически безопасного выполнения работы</li> </ul>
Ценностный	Общее отношение человека к проблемам экологии, ценности и интересы, мотивирующие сотрудника к выполнению работы с учетом приоритетов охраны окружающей среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологическая культура личности (ценности и убеждения, модели экологического поведения и т.п.)</li> <li>Индивидуальные экологические приоритеты и цели</li> </ul>
Деятельностный	Наличие экологических навыков и умений для решения конкретных природоохранных задач в профессиональной деятельности, в том числе направленных на улучшение состояния природной среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Навыки и опыт эффективной экологической деятельности</li> <li>Нацеленность на высокую экологическую результативность</li> <li>Личные экологические инициативы</li> <li>Участие в экологических инновациях</li> </ul>

Источник: составлено на основе [2, с. 51].

Цель статьи заключается в обосновании нового подхода к формированию экологической компетентности персонала. Рассматриваются особенности экологической ответственности сотрудника, дается обоснование роли экологического обучения и развития персонала в ее формировании, приводятся результаты сравнительного анализа практик российских компаний в области экологического обучения и развития. В заключительной части статьи раскрываются основные признаки нового подхода к экологическому обучению.

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Экологическая компетентность персонала является ключевым условием снижения негативного влияния деятельности компании на окружающую среду. При этом важно понимать ее двойственную природу: с одной стороны, экологическая компетентность подразумевает наличие у сотрудника формальных экологических знаний и навыков, а с другой — его способность, готовность и личную заинтересованность выходить за рамки формальных требований и задач экологического менеджмента [19]. Последнее объективно обусловлено тем, что основу экологической компетентности образует «целостная система личностных качеств и индивидуальных способностей человека, его мотивированное стремление к непрерывному самообразованию и самосовершенствованию, творческое отношение к делу, ответственность, опыт, знания, способы поведения и деятельности, умение их мобилизовать в конкретной ситуации» [4, с. 29]. Утверждается также, что в формировании экологической компетентности играют роль не только образование и обучение на работе, но и присущие человеку ценности, отражающие его отношение к окружающей среде и последствиям ее использования. Таким образом, экологическая компетентность сотрудника — это комплекс экологических ценностей, установок, знаний, навыков и опыта, формирующих эколого-ориентированные модели поведения в профессиональной деятельности, проявляющиеся в его добровольной включенности в решение экологических задач компании [1; 11; 21]. Составляющие экологической компетентности можно разделить на три группы, включающие знаниевый, ценностный и деятельностный компоненты (табл. 1).

Важно учитывать, что экологическая компетентность персонала является основой «зеленой» мотивации: как «зеленые» компетенции, так и мотивация положительно и существенно опосредуют связь между «зеленым» обучением и экологическими показателями компании [23].

## ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Экологическое обучение обычно определяется как процесс оснащения сотрудников экологическими знаниями, навыками и подходами для выполнения рабочих обязанностей и достижения экологических показателей. Такое обучение является обязательным для выполнения законодательных требований и внутренних стандартов компании в области охраны окружающей среды, включает методы рационального использования ресурсов, сокращения образования отходов, энергосбережения и т.п. Однако внедрение передовых подходов к защите окружающей среды вынуждает компании не только перестраивать внутренние процессы, но и приводить возможности и навыки сотрудников в соответствие этим новым требованиям для решения различных экологических задач и проблем. Расширенный эколо-

гический контекст, относящийся как к рабочей среде, так и жизнедеятельности сотрудника вне компании, требует не только формального обучения, но и всестороннего развития личности — ценностей, способностей и внутренней «зеленой» мотивации [24].

В некоторых исследованиях доказана положительная связь между различными аспектами «зеленого» обучения и отношением сотрудников к решению экологических проблем [13]. Помимо прочего, экологическое обучение положительно связано с «зеленым творчеством», помогает создать позитивный настрой и реализовать проактивный подход к экологизации компании, формируя у сотрудников заинтересованность в генерировании и продвижении «зеленых» инициатив. Как видим, сложная природа экологической компетентности обуславливает необходимость изменения традиционного подхода к обучению и подготовке персонала.

Обучение и развитие персонала в эколого-ориентированной организации как область экологического управления человеческими ресурсами (Эко-УЧР) [3] показывает разнообразие форм и видов активизации индивидуальных и коллективных способностей и ценности сотрудников для охраны окружающей среды. В частности, предлагается использовать не только обязательные формальные обучающие программы, касающиеся экономии энергетических ресурсов, раздельной утилизации отходов и т.п., но и проводить мероприятия, способствующие неформальному экологическому обучению и развитию сотрудников: форумы, конференции, волонтерство, экологические проекты и т.п., создающие реальные возможности получить новые знания и идеи через обмен опытом и лучшими «зелеными» практиками, проявить инициативу, получить поддержку со стороны коллег и руководителя [10].

Вышесказанное позволяет констатировать наличие явной трансформации традиционной модели обучения и развития персонала в новую, значительно расширяющую границы практики компаний в данной области, сфокусированной сегодня на всестороннем развитии сотрудников [5; 7], от которых сегодня требуется не только обеспечение экологически чистых рабочих процессов в рамках рабочих обязан-

ностей, но и выход за рамки текущей работы, проявление личной инициативы для реализации экологических целей организации.

## НОВАЯ МОДЕЛЬ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В настоящее время российские предприятия проявили высокую заинтересованность в формировании у сотрудников экологических компетенций и внедрили практики УЧР, основанную на принципах и стандартах устойчивого развития [6]. В целях подтверждения наличия новой модели экологического обучения и развития персонала в российских компаниях было проведено исследование публичной информации, размещенной на сайтах и других общедоступных источниках (табл. 2). В результате были выявлены наиболее распространенные в настоящее время практики экологического обучения и развития персонала и их влияние на формирование экологической компетентности сотрудников — ее знаниевого, ценностного и деятельностного компонентов.

*Обязательное экологическое обучение персонала в течение всего периода работы в компании* формирует основу новой модели. Такое обучение можно обозначить как функциональное, поскольку оно связано с непосредственной рабочей деятельностью: для новых сотрудников, помимо инструктажей, проводится обязательное ознакомление с экологическими целями, задачами, результатами и принципами компании; для опытных работников — экологическое обучение на рабочем месте, в обоих случаях программы обучения по охране окружающей среды дополняются информацией о новых экологических тенденциях и инициативах местных сообществ, корпоративными экологическими новостями, историями успеха экологических лидеров и команд проектов. Помимо этого, имеет место развивающее обучение для сотрудников на всех уровнях организации, включающее тематические курсы, семинары, конференции, мастер-классы по отдельным направлениям природоохранной деятельности, таких как раздельный сбор отходов, эконо-

мия электроэнергии, экологически осознанное потребление и др., вовлечение в проекты по созданию «зеленых» рабочих мест, формирование группы «зеленых» лидеров и наставников и др. Очевидно, 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. Таким образом, функциональное и развивающее обучение отвечают за знаниевый компонент экологической компетентности сотрудника.

Еще одним инструментом, эффективно содействующим развитию деятельностной компоненты экологической компетентности, является применение практики «обучения действием» через *включение сотрудников в формальные (рабочие) и неформальные группы по решению реальных экологических проблем организации*. Различные исследования показывают, что формирование и поддержка кросс-функциональных «зеленых» команд, состоящих из сотрудников различных подразделений, более эффективно с точки зрения достижения результатов командой и развития экологических компетенций сотрудников [14]. Такой эффект обеспечивается за счет объединения знаний и навыков специалистов разного уровня и сфер деятельности для решения различных, зачастую выходящих за рамки непосредственных рабочих обязанностей сотрудников, экологических задач и проблем. Подобная групповая практика решения экологических задач является ценным источником неявных знаний персонала для определения источников загрязнения и борьбы с ними, выявления рисков потенциальных чрезвычайных ситуаций и выработки превентивных решений для их устранения и т.д. Формирование рабочих групп может осуществляться как по ключевым вопросам экологического менеджмента (идентификация экологических рисков, улучшение природоохранной деятельности), так и для продвижения экологических инициатив [9].

«Зеленое» лидерство предполагает мотивацию и вдохновение сотрудников для достижения экологических целей,

Таблица 2

Анализ практик экологического обучения и развития персонала в российских компаниях

№	Практики экологического обучения и развития персонала	Компания							
		Северсталь	Лукойл	Газпром	Роснефть	Норникель	МТС	Росатом	РусГидро
1	Обязательное экологическое обучение персонала в течение всего периода работы в компании	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Информирование об экологической политике, целях и задачах компании	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Обучение и повышение квалификации сотрудников по программам специального экологического обучения (энергоэффективность, селективный сбор отходов, рециклинг и др.)	+	+	+	+	-	+	+	+
4	Экологические информационно-просветительские мероприятия, посвященные вопросам охраны окружающей среды, для сотрудников организации и их семей	+	+	+	+	+	+	+	+
5	«Зеленое» наставничество	+	+	+	+	+	+	+	+
6	«Зеленое» лидерство	-	+	-	+	+	-	+	-
7	Вовлечение персонала в обсуждение экологических вопросов	+	-	-	-	+	-	-	-
8	Наличие формальных (рабочих) групп по решению экологических вопросов	+	+	-	-	+	+	-	+
9	Наличие неформальных групп для решения экологических вопросов	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Наличие «зеленой» коммуникации через формальные и неформальные каналы связи	+	+	-	+	+	+	-	+

*Примечание.* Знак «-» только указывает на отсутствие информации о какой-либо практике и не означает, что она не реализуется в компании.

и превышения ожидаемого уровня экологических творческих показателей [12]. Харизма и деятельность «зеленого» лидера транслируют членам команды «зеленое» видение и «зеленые» ценности компании, поддерживают развитие когнитивных способностей для творческого решения экологических проблем, создают чувство командного духа и мотивации к продвижению «зеленых» инноваций, поощряя и мотивируя каждого к достижению экологических целей, которые выходят за рамки того, что от них ожидает компания с экологической точки зрения [там же]. Индивидуальный подход можно считать основным принципом «зеленого» лидера, который, постоянно наблюдая, обмениваясь информацией и предоставляя эффективную обратную связь с каждым сотрудником, может обеспечить высокий уровень ответственности и целеустремленности всей команды в решении экологических вопросов. «Зеленый» лидер развивает «доверие» персонала к экологическим заявлениям и действиям высшего руководства, его приверженности принципам экологической политики и ценностям экологической культуры, готовности к поддержке экологических инициатив и проектов компании [17]. Полезными практиками здесь являются внедрение программ «зеленого» лидерства, лидерских визитов в подразделения для обсуждения лучших практик и проблемных ситуаций (например, ежегодные Дни безопасности в ПАО «Лукойл»<sup>1</sup>), участие руководителей в рабочих группах по решению экологических вопросов и т.д. По сути, именно «зеленые» лидеры вносят самый существенный вклад в формирование ценностного и деятельностного компонентов экологической компетентности персонала.

И, наконец, стоит обратить внимание на еще одну важную тенденцию — «озеленение» самих процессов экологического обучения и развития, подразумевающее их экологическую безопасность, т.е. переход на электронный документооборот, применение энергоэффективной офисной техники, современных электронных систем и мобильных приложений, которые снижают использование бумаги и образование отходов, цифровые платформы электронного обучения, видеoinструкции по безопасному проведению отдельных видов работ, а также различные инструменты для функционирования «гибридных команд». Так, корпоративные порталы и сообщества создают пространство для обмена знаниями и информацией, открытого обсуждения экологических вопросов и общения сотрудников, неравнодушных к проблемам охраны окружающей среды, местом разработки коллективных экологических инициатив, обсуждения проблем и способов их решения, вовлечения сотрудников в экологическую информационную среду (экологическое сообщество на общекорпоративном портале компании МТС<sup>2</sup>).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экологическое обучение является критически значимой практикой управления персоналом при организации природоохранной деятельности для достижения операционных и стратегических задач компании в области охраны окружающей среды. И традиционные форматы обучения сотрудников по вопросам экологии в виде инструктажей, обучающих семинаров, курсов повышения квалификации и переподготовки являются обязательной формой подготовки и развития персонала, особенно связанного с деятельностью с ре-

альными или потенциальными негативными воздействиями на окружающую среду. При этом доказано, что развивающие формы экологического обучения содействуют не только получению необходимых природоохранных знаний и навыков, но и повышают мотивацию, приверженность и инициативность сотрудников в решении экологических вопросов.

В статье на основе практик, эмпирически обоснованных в российских и зарубежных исследованиях, а также применимых методов экологического обучения и развития персонала на российских предприятиях описывается новая модель экологического обучения, включающая обязательную и развивающую составляющие, существенно расширяющая традиционные подходы к формированию экологической компетентности сотрудников. Эта модель и выводы могут быть полезны для дальнейших теоретических и эмпирических исследований, а также для диагностики и оценки соответствия практик экологического обучения и развития персонала целям компании. Перспективными научными направлениями в данной области являются изучение влияния практик развивающего экологического обучения на формирование экологического поведения сотрудников, влияния как комплекса, так и отдельных практик подготовки персонала на экологическую результативность организаций, в том числе с учетом отраслевой специфики, масштаба и характера воздействий на окружающую среду. Важным направлением исследований в данной области является изучение практик экологического обучения и подготовки персонала для целей устойчивого развития и реализации ESG-стратегий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А. Экологическая ответственность персонала: эмпирический анализ и типология // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 6. С. 232–242. DOI: 10.15838/esc.2022.6.84.14.
2. Арзамасова Г.С. Формирование эколого-интегрированной модели управления человеческими ресурсами. Диссертация на соиск. канд. эконом. наук. 2021. Пермь.
3. Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А. Green Human Resource Management — концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса // Вестник НГУЭУ. 2020. № 2. С.: 42–53. DOI 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053.
4. Игнатов С.Б. Экологическая компетентность в контексте образования для устойчивого развития // Инновационные проекты и программы в образовании. 2011. № 4. С. 11–16.
5. Каптанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022, № 2 (59). С. 50–56. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-50-56.
6. Митрофанова Е.А., Дуракова И.Б. Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023, № 4 (67). С. 5–12. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-5-12.
7. Эсаулова И.А. Развитие человеческих ресурсов: эволюция концепций и практики // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 1. С. 13–28. DOI: 10.18334/et.5.1.38869.
8. 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.
9. Baumgartner R.J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development.

<sup>1</sup> Источник: Отчет об устойчивом развитии ПАО «Лукойл» за 2020 г. [Электронный ресурс]. URL: [https://csr2020.lukoil.ru/download/full-reports/csr\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_lukoil\\_2020.pdf](https://csr2020.lukoil.ru/download/full-reports/csr_ru_annual-report_pages_lukoil_2020.pdf) (дата обращения: 10.09.2023).

<sup>2</sup> Источник: Отчет об устойчивом развитии группы МТС за 2019 г. (с. 132) [Электронный ресурс]. URL: [https://our2019.mts.ru/download/full-reports/csr\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_mts\\_2019.pdf](https://our2019.mts.ru/download/full-reports/csr_ru_annual-report_pages_mts_2019.pdf) (дата обращения: 10.09.2023).

- Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 21 (5). Pp. 258–271. DOI:10.1002/csr.1336.
10. Boiral O., Paillé P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 109 (4). Pp. 431–445. DOI 10.1007/s10551-011-1138-9.
  11. Cabral C., LochanDhar R. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 23 (5). Pp. 887–900. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.07.014.
  12. Chen Y.S., Chang C.H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*. Vol. 116 (1). Pp. 107–119. DOI: 10.1007/s10551-012-1452-x.
  13. Hameed Z., Khan I.U., Islam T., Sheikh Z., Naeem R.M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*. Vol. 41 (7). Pp. 1061–1079. DOI: 10.1108/IJM-08-2019-0407/
  14. Jabbour C., Santos F., Fonseca S., Nagano M. (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.
  15. Jabbour C.J.C., Santos F.C.A., Nagano M.S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 16 (17). Pp. 1922–1925. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.02.004.
  16. Pham N., Vo-Thanh T., Shahbaz M., Huynh T., Usman M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*. Vol. 26(9). DOI: 10.1016/j.jenvman.2020.110781.
  17. Ramus C.A., Killmer A.B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours — A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 16 (8). Pp. 554–570. DOI: 10.1002/bse.504.
  18. Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A. (2015). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. The *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 (2). Pp. 1–15. DOI: 10.1080/09585192.2015.1105844.
  19. Rothenberg S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*. Vol. 40 (7). Pp. 1783–1802. DOI: 10.1111/1467-6486.00400.
  20. Subhadarsini P., Brown K. (2021). Effect of High Involvement Work System on Green HRM: A conceptual paper on engaging employees in Environment Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/324075619> (дата обращения: 21.08.2023).
  21. Subramanian N., Abdulrahman M.D., Wu L., Nath P. (2015). Green competence framework: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 (2). Pp. 151–172. DOI: 10.1080/09585192.2015.1047394.
  22. Teixeira A.A., Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour A.B.L., Lattan H., de Oliveira J.H.C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 113 (1). Pp. 170–176. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.12.061.
  23. Yafi E., Tehseen S., Haider S.A. (2021). Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation. *Sustainability*. Vol. 13, 5624. DOI: 10.3390/su13105624.
  24. Wu J., Chen D., Bian Z., Shen T., Zhang W., Cai W. (2021). How Does Green Training Boost Employee Green Creativity? A Sequential Mediation Process Model. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. 759548. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.759548.
- ## REFERENCES
1. Arzamasova G.S., Esaulova I.A. Employee environmental responsibility: empirical analysis and typology. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022. Vol. 15. No 6. Pp. 232–242. DOI: 10.15838/esc.2022.6.84.14.
  2. Arzamasova G.S. Formation of an environmentally-integrated model of human resource management. Dissertation for thesis. Ph.D. economy Sciences.. 2021. Perm.
  3. Arzamasova G.S., Esaulova I.A. (2020). Green human resource management — kontsepsiya upravleniya chelovecheskimi resursami ekologicheskogo biznesa [Green human resource management — the concept of human resource management for environmentally responsible business]// *Vestnik NSUEU*. No. 2. Pp. 42–53. DOI: 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053.
  4. Ignatov S.B. Ekologicheskaya kompetentnost' v kontekste obrazovaniya dlya ustoychivogo razvitiya [Environmental competence in the context of education for sustainable development] // *Innovative projects and programs in education*. 2011. No. 4. Pp. 11–16.
  5. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendencii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2022, № 2 (59). S. 50–56. DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-2-50-56.
  6. Mitrofanova E.A., Durakova I.B. Transformatsiya social'no-trudovoy sfery pod vozdeystviem megatrendov // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2023, № 4 (67). S. 5–12. DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-5-12.
  7. Esaulova I.A. Razvitiye chelovecheskikh resursov: evolyutsiya kontsepsiy i praktiki [Development of human resources: evolution of concepts and practices] // *Labor Economics*. — 2018. Vol. 5. No. 1. Pp. 13–28. DOI: 10.18334/et.5.1.38869/
  8. 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.
  9. Baumgartner R.J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 21 (5). Pp. 258–271. DOI:10.1002/csr.1336.
  10. Boiral O., Paillé P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*. Vol. 109 (4). Pp. 431–445. DOI 10.1007/s10551-011-1138-9.
  11. Cabral C., LochanDhar R. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 23 (5). Pp. 887–900. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.07.014.
  12. Chen Y.S., Chang C.H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*. Vol. 116 (1). Pp. 107–119. DOI: 10.1007/s10551-012-1452-x.
  13. Hameed Z., Khan I.U., Islam T., Sheikh Z., Naeem R.M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*. Vol. 41 (7). Pp. 1061–1079. DOI: 10.1108/IJM-08-2019-0407/
  14. Jabbour C., Santos F., Fonseca S., Nagano M. (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.
  15. Jabbour C.J.C., Santos F.C.A., Nagano M.S. (2008). Environmental management system and human resource practices: is there a link between them in four Brazilian companies. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 16 (17). Pp. 1922–1925. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.02.004.

16. Pham N., Vo-Thanh T., Shahbaz M., Huynh T., Usman M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*. Vol. 26 (9). DOI: 10.1016/j.jenvman.2020.110781.
17. Ramus C.A., Killmer A.B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours — A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 16 (8). Pp. 554–570. DOI: 10.1002/bse.504.
18. Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A. (2015). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. The *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 (2). Pp. 1–15. DOI: 10.1080/09585192.2015.1105844.
19. Rothenberg S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. *Journal of Management Studies*. Vol. 40 (7). Pp. 1783–1802. DOI: 10.1111/1467-6486.00400.
20. Subhadarsini P., Brown K. (2021). Effect of High Involvement Work System on Green HRM: A conceptual paper on engaging employees in Environment Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/324075619> (дата обращения: 21.08.2023).
21. Subramanian N., Abdulrahman M.D., Wu L., Nath P. (2015). Green competence framework: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 (2). Pp. 151–172. DOI: 10.1080/09585192.2015.1047394.
22. Teixeira A.A., Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour A.B.L., Lattan H., de Oliveira J.H.C. (2016). Green training and green supply chain management: evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 113 (1). Pp. 170–176. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.12.061.
23. Yafi E., Tehseen S., Haider S.A. (2021). Impact of Green Training on Environmental Performance through Mediating Role of Competencies and Motivation. *Sustainability*. Vol. 13, 5624. DOI: 10.3390/su13105624.
24. Wu J., Chen D., Bian Z., Shen T., Zhang W., Cai W. (2021). How Does Green Training Boost Employee Green Creativity? A Sequential Mediation Process Model. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. 759548. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.759548.

Литвинюк А.А., Иванова-Швец Л.Н.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2023, 220 с.

В учебнике изложены вопросы, связанные с особенностями использования цифровых продуктов в системе управления персоналом организации, большое внимание уделено вопросам формирования HR-бренда и регулирования трудового поведения работников на основе использования технологий, опирающихся на основные положения теории мотивационного комплекса трудовой деятельности. Содержание учебника соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования последнего поколения. Дисциплина «Современные технологии управления персоналом» входит в учебный комплекс «Управление персоналом» и формирует профессиональные компетенции по практическому применению современных технологий, используемых в рамках HR-менеджмента. Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». Может быть использован студентами других специальностей и направлений, а также аспирантами и практическими работниками, изучающими проблемы управления персоналом в современных организациях.



Ян М., Фернхем А.

## «МОЖНО УЙТИ ПОРАНЬШЕ?». МИФЫ, СТЕРЕОТИПЫ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВРЕДЯТ РАБОТОДАТЕЛЯМ

М.: Феникс, 2024, 192 с.

Мы думаем, что покупка стола для настольного тенниса сделает персонал счастливее, а работа по восемь часов в день пять дней в неделю обеспечит максимальную производительность. Считаем, что высокая зарплата всегда приводит к повышению мотивации. Но так ли это на самом деле? Существует огромное количество мифов, стереотипов и устаревших правил, которые связаны с отношениями между работником и работодателем. Они могут мешать вам и вашей команде получить максимальную отдачу от приложенных усилий. Ян Макрей - карьерный психолог, разработчик уникальной методики ассесмента, применяемой более 50 000 специалистов по всему миру. Адриан Фернхем - профессор психологии, автор более 70 книг. В своей книге они рассматривают 27 заблуждений, связанных с организацией наемной работы, от которых пришла пора избавиться!

