

DOI: 10.34020/2073-6495-2020-2-042-053

УДК 504.03

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT –
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ЭКОЛОГИЧЕСКИ ОТВЕТСТВЕННОГО БИЗНЕСА**

Арзамасова Г.С., Эсаулова И.А.

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

E-mail: arzamasova_g@mail.ru, esaulova_ia@mail.ru

В статье представлен анализ научных подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте экологической устойчивости организации в рамках концепции Green Human Resource Management (GHRM). Выявлены два направления GHRM: эколого-ориентированный подход, основанный на применении в системе экологического менеджмента традиционных практик управления персоналом (подбор, адаптация, оценка, обучение и стимулирование сотрудников), и эколого-интегрированный – включающий широкий спектр политик и практик управления, содействующих реализации корпоративной экологической стратегии через интеграцию экологических ценностей и целей компании в деятельность на каждом рабочем месте. Определены направления и задачи формирования концепции GHRM, актуальные для российских исследователей и практиков в области управления персоналом.

Ключевые слова: система экологического менеджмента, управление человеческими ресурсами, персонал, экологическая ответственность организации, экологическая устойчивость организации.

**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT –
A CONCEPT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
OF ENVIRONMENTALLY RESPONSIBLE BUSINESS**

Arzamasova G.S., Esaulova I.A.

Perm National Research Polytechnic University

E-mail: arzamasova_g@mail.ru, esaulova_ia@mail.ru

The article presents an analysis of scientific approaches to human resource management in the context of the environmental sustainability of an organization within the framework of the Green Human Resource Management (GHRM) concept. Two directions of GHRM were identified: an environmentally-oriented approach based on the application of traditional personnel management practices in the environmental management system (recruitment, introduction to work, assessment, training and incentives for employees), and environmentally-integrated – including a wide range of management policies and practices that promote corporate environmental strategy through the integration of environmental values and company goals into activities at every workplace. The directions and tasks of forming the GHRM concept that are relevant for Russian researcher and HR-managers are identified.

Keywords: environmental management system, human resources management, employees, environmental responsibility, environmental sustainability.

Введение. Переход на принципы устойчивого развития и экологической ответственности на рубеже XX и XXI вв. привел к изменению не только ценностной основы экологического менеджмента и практических подходов к решению экологических задач [9, 12, 24], но и осознанию руководством организаций критически важной роли человеческих ресурсов в обеспечении экологической результативности и успешной реализации эколого-ориентированных стратегий бизнеса наряду с другими аспектами экологически безопасного производства [15, 25]. Следствием этих изменений стало появление нового направления практической деятельности и научных исследований, получившее название «Green Human Resource Management» (GHRM), объединяющее сферы управления человеческими ресурсами (УЧР) и экологического менеджмента. Активному развитию этого направления способствовали исследования, доказывающие прямое положительное влияние на экологическую результативность организации систематизированных практик GHRM, внедряя которые компании достигают более сбалансированного конкурентного преимущества благодаря сочетанию лучших экологических и организационных показателей [28]. В настоящее время эта концепция с успехом применяется в передовых компаниях по всему миру, но в российских организациях управление персоналом в природоохранной деятельности носит формализованный характер и представлено отдельными функциями, такими как распределение обязанностей и обучение персонала.

Цель статьи: раскрыть сущность, основные понятия и концептуальные подходы к GHRM в контексте экологической устойчивости и экологической ответственности организации. В связи с тем, что в российской научной литературе отсутствуют публикации, имеющие отношение к данной области, и нет терминологии, соответствующей ее предмету и содержанию, в данной статье будет использоваться общепринятая в зарубежных научных исследованиях аббревиатура GHRM.

GHRM: сущность и концепции. Понятие «Green Human Resource Management» (GHRM), обозначающее управление человеческими ресурсами (УЧР) в экологически ответственных организациях, впервые было предложено W. Wehrmeyer в книге «Greening People: Human Resources and Environmental Management», опубликованной еще в 1996 г. Автор утверждал, что именно сотрудники являются ключом к успеху, если компания осуществляет свою деятельность, основываясь на принципах устойчивого развития, потому что эти принципы могут быть реализованы только благодаря энергии, производительности и личной приверженности каждого работника экологическим целям организации [30]. Хотя экологический менеджмент предполагает использование соответствующих методов управления персоналом [22], GHRM рассматривает гораздо более широкий спектр практик УЧР, включающих, в частности, вопросы формирования «зеленой» организационной культуры и системы отношений между руководством и персоналом, влияющих на мотивацию и экологическое поведение людей [30], которые в совокупности создают мощные предпосылки для продвижения «зеленых» инноваций и улучшения экологических показателей организации [26].

Анализ публикационной активности по тематике GHRM в контексте проблем экологии, устойчивого развития и социальной ответственности за период с 1995 по 2019 г., выполненный V.N. Amrutha и S.N. Geetha [10], показывает резкий рост числа таких исследований начиная с 2010 г. Авторы выделили три самых активно развивающихся направления: экологичные методы управления человеческими ресурсами, экологичное поведение сотрудников на рабочем месте и организационная устойчивость, что явно свидетельствует о трансформации понимания роли персонала и GHRM в обеспечении экологической устойчивости организации.

Ранние исследования по GHRM были сфокусированы на применении кадровых политик исключительно для достижения экологических целей – снижение и предотвращение экологических последствий деятельности организаций, сохранение природных ресурсов и т.п. [21]. Сегодня же GHRM ориентировано на содействие экологически устойчивому развитию компании через интеграцию экологических ценностей и целей организации в деятельность по УЧР и создание всеобъемлющих практик, ориентированных на развитие и поддержание способностей, мотивации и возможностей персонала для содействия экономической и экологической устойчивости организации [15, 20, 23, 25]. Результатом GHRM является формирование экологически ориентированного человеческого капитала для обеспечения связанных с устойчивостью предприятия конкурентных преимуществ, таких как экологически чистые продукты или повышение экологической эффективности [9, 15, 23]. Современные представления о роли и содержании GHRM представлены в табл. 1.

Несмотря на общность взглядов большинства исследователей относительно значимости человеческих ресурсов в достижении экологической устойчивости организации, роль GHRM в экологическом управлении остается неоднозначной [9, 23, 24]. В настоящее время в современных концепциях GHRM доминируют два подхода.

Первый подход основан на исследованиях, в рамках которых GHRM рассматривается в качестве одного из элементов системы экологического управления, обеспечивающего поддержку экологических изменений, обусловленных окружающей средой [15, 21]. Научные работы, основывающиеся на этой точке зрения, направлены главным образом на выявление и рассмотрение потенциальных преимуществ одной или нескольких конкретных HR-практик для повышения экологических показателей организации. Наиболее глубоко исследованными в публикациях по GHRM являются традиционные HR-процессы подбора и найма, управления эффективностью сотрудников, обучения и развития персонала, а также системы вознаграждений и компенсаций. При этом персонал выступает как объект управления, а не активный участник процесса достижения экологической устойчивости, утверждается, что экологическое поведение и приверженность сотрудников – это результат применяемых практик GHRM. Безусловно, такой подход позволяет достигать высоких экологических результатов и оперативно решать экологические проблемы. Но его главным недостатком является ориентация на краткосрочные экологические результаты, не позволяющая сформировать у сотрудников устойчивые этические убеждения и поведенческие изменения, следствием чего становится

Таблица 1

Дефиниции GHRM

Автор	Определение
Renwick et al., 2013 [25]	GHRM можно определить как аспекты управления человеческими ресурсами в управлении окружающей средой
Opatha H.H.D.N.P., Arulrajah A., 2014 [19]	GHRM относится ко всем видам деятельности, связанным с разработкой, внедрением и текущим обслуживанием системы, которая направлена на сохранение «зеленых» сотрудников в организации. Именно УЧР занимается преобразованием обычных сотрудников в «зеленых» работников, чтобы достичь экологических целей организации и в итоге – внести значительный вклад в обеспечение экологической устойчивости через методы, политику и системы, которые приносят пользу людям, обществу, окружающей среде и рабочим местам
Mohd-Yusoff Y., Mohd-Yusoff Y., 2015 [17]	GHRM – это платформа, поддерживающая создание зеленой рабочей силы, которая может понимать и ценить зеленую культуру организации. Такая зеленая инициатива может реализовывать свои зеленые цели на протяжении всего процесса управления человеческими ресурсами – подбора, найма и обучения, компенсации, развития человеческого капитала фирмы
Aykan E., 2017 [11]	GHRM – процессы, которые поддерживают деятельность по защите окружающей среды, повышают сознательность сотрудников и их обязательства по экологической устойчивости
Masri H., Jaaron A., 2017 [16]	GHRM – это использование методов управления человеческими ресурсами для усиления экологически устойчивых практик и повышения приверженности сотрудников вопросам экологической устойчивости
Nejati et al., 2017 [18]	GHRM предоставляет экологически сознательных, преданных своему делу и компетентных сотрудников, которые могут помочь организации минимизировать свои углеродные следы за счет эффективного и действенного использования существующих ресурсов
Ren et al., 2017 [23]	GHRM можно определить как явление, имеющее отношение к пониманию взаимосвязей между организационными мероприятиями и действиями, которые влияют на природную среду, дизайном, развитием, внедрением и влиянием систем управления человеческими ресурсами
Tang et al., 2017 [27]	GHRM – это набор политик и практик управления человеческими ресурсами для защиты окружающей среды, таких как подбор и найм «зеленого» персонала, его развитие, управление эффективностью, оплата и вознаграждение «зеленого» персонала, вовлечение «зеленого» персонала
Kim et al., 2019 [14]	GHRM включает в себя распространение высшим руководством экологической политики, плана и другой соответствующей экологической информации, а также обучение сотрудников новым экологическим практикам, расширение прав и возможностей для участия в природоохранной деятельности и вознаграждение, которое может стимулировать сотрудников быть более экологически ответственными
Singha et al., 2020 [26]	GHRM отражает стратегическую ориентацию организации на охрану окружающей среды с фокусом на организационные процессы и практики, которые побуждают людей принимать участие в обеспечении экологически безопасных рабочих условий для снижения загрязнения окружающей среды на рабочем месте

Источник: Здесь и в табл. 2 составлено авторами.

низкий уровень вовлеченности персонала в экологическую деятельность организации, что, в свою очередь, увеличивает экологические риски и масштабы экологических последствий по причинам, связанным с деятельностью человека. Данный подход может быть назван эколого-ориентированным GHRM.

Второй подход признает, что GHRM служит для изменений в поведении персонала, направленных на улучшение экологических показателей организаций [23], приверженцы которого акцентируют внимание на индивидуальных и коллективных способностях и ценностях сотрудников, которые приводят к «зеленому» поведению как реальному воплощению жизненной философии [9] и высокой мотивации к решению экологических задач и проблем [25]. Это подтверждается результатами исследований, объясняющих устойчивую положительную взаимосвязь между поведением, уровнями вовлеченности и приверженности персонала экологическим ценностям организации и показателями ее экологической деятельности и ответственности [12, 24, 26]. Эта связь является результатом высокой инициативности сотрудников, готовности прилагать дополнительные усилия и глубокой внутренней заинтересованности в успехе организации [2]. Фокусируя внимание на проактивной роли персонала в достижении целей экологической устойчивости и экологической ответственности организаций, персонал из категории «объект управления» переводится в категорию «субъект управления», изменяя тем самым восприятие роли и функционального содержания GHRM в системе экологического управления организации.

Так, по мнению Е. Аукан, GHRM является предварительным условием эффективного экологического менеджмента и критически важным фактором устойчивого конкурентного преимущества компании [11], поскольку обеспечивает внедрение и соблюдение экологических принципов в каждом бизнес-процессе и в каждой работе [9]. Практики GHRM сегодня, помимо традиционных HR-функций, включают формирование HR-стратегий, интегрированных в экологическую стратегию компании, методы «зеленой» интеграции сотрудников в экологическую культуру организации, процессы трансформации когнитивных и межличностных навыков сотрудников в связи с внедрением «зеленых рабочих мест» [11, 23], программы, направленные на расширение прав и возможностей персонала в достижении экологических целей, включая «зеленые» коммуникации, командную работу, корпоративное экологическое волонтерство, механизмы активизации инициатив «зеленых групп» (формальных и неформальных), создаваемых для решения проблем, связанных с окружающей средой, или улучшения экологических показателей организации, управление «зеленой» дисциплиной и др. [13, 17, 19].

Такой подход подразумевает высокую степень интеграции УЧР в систему экологического менеджмента, ориентацию на долгосрочные цели экологически устойчивого развития организации и дает возможность обеспечивать не только прямые экологические результаты (снижение воздействия на окружающую среду, уменьшение платежей, жалоб от заинтересованных сторон и т.д.), но и получать высокий мультипликативный эффект, выражающийся в улучшении экологического имиджа и повышении экологической конкурентоспособности компании, снижении экологических

рисков и ущерба от их последствий, возможности реализации долгосрочных экологических программ и т.д. В частности утверждается, что чем более развиты «зеленые кадровые политики», тем выше интенсивность принятия систем управления окружающей средой и экологических политик различными компаниями [9]. Поэтому данный подход мы обозначим как эколого-интегрированный GHRM, поскольку он подразумевает не только встраивание HR-практик в систему экологического менеджмента, но и интеграцию сотрудников в экологическую деятельность на основе формирования внутренне мотивированного поведения персонала на всех уровнях организации, являющегося ключевой предпосылкой высокой вовлеченности и устойчивой положительной мотивации сотрудников к экологически ответственному поведению [8].

Основные характеристики и различия в рассмотренных подходах к GHRM представлены в табл. 2.

Таблица 2

Характеристики подходов к GHRM

Параметр	GHRM	
	Эколого-ориентированный подход	Эколого-интегрированный подход
Цель	Обеспечение организации сотрудниками требуемой квалификации, выполняющими экологические требования	Формирование внутренне мотивированного экологического поведения персонала на всех уровнях организации
Роль персонала	Объект управления в рамках системы экологического менеджмента	Субъект управления, проактивно содействующий экологической устойчивости и ответственности организации
Целевая функция GHRM	Подготовка, контроль и стимулирование экологической результативности и ответственного экологического поведения сотрудников	GHRM – механизм реализации экологической стратегии организации, включающий всеобъемлющие системы HR-политик и практик, основанные на экологических ценностях компании
Практики GHRM	Традиционные HR-функции адаптированы к экологической политике и стратегии компании, проведение экологических мероприятий, стимулирование экологических инициатив и т.д.	Традиционные HR-функции 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.

Таким образом, представленный обзор демонстрирует значительные методологические расхождения в понимании сущности и комбинации практик GHRM, обеспечивающих экологическую устойчивость организации. Среди авторов наблюдаются различия во взглядах не только о целевой функции GHRM, но и в отношении механизмов его формирования и функционирования, до сих пор не выяснено, можно ли рассматривать GHRM как механизм реализации экологической стратегии организации или только как набор инструментов управления персоналом для обеспечения экологической результативности [23].

Российские исследования. Анализ научных публикаций российских исследователей, которые так или иначе рассматривают вопросы УЧР в контексте экологического менеджмента, показал отсутствие работ, имеющих отношение к теории и практике GHRM, нет также исследований по оценке уровня влияния УЧР и персонала на достижение экологических результатов на российских предприятиях. Но это не говорит, о том, что авторы, занимающиеся вопросами устойчивого развития, экологической ответственности и развития систем экологического менеджмента не уделяют внимания проблемам управления персоналом. Так, Т.В. Александрова и Н.Ю. Воеводкин [1] к основным мерам по совершенствованию экологической ответственности нефтегазовых предприятий в рамках концепции «зеленой» экономики, помимо технических и организационных, относят мероприятия по обучению персонала методам работы в условиях «зеленой» экономики; оснащение сотрудников современными цифровыми устройствами для более раннего выявления и предотвращения неблагоприятного воздействия на окружающую среду; повышение ответственности персонала за соблюдение требований экологических стандартов и его вовлеченности в процессы разработки инновационной, социальной, экологической политики предприятий. В контексте перехода российских компаний к «зеленой экономике» большое значение отводится развитию зеленых инициатив и созданию «зеленых рабочих мест» [5, 7]. В других работах предполагается связь между процессом обучения и формированием у сотрудников необходимого уровня компетенций и экологической культуры, повышением заинтересованности и мотивации персонала к решению экологических проблем; усилением личной ответственности в деле охраны окружающей среды и отношения к своим экологическим результатам, информирования персонала относительно экологических задач организации [3, 4, 6].

В целом в большинстве российских публикаций указанные вопросы скорее относятся к постановке задач, чем к методологии и реальной практике УЧР в контексте экологического управления. Это важная проблема, потому что сегодня руководители российских компаний придают большое значение практикам управления персоналом в деле достижения экологических результатов и повышения экологической устойчивости. Такие выводы можно сделать, анализируя ежегодные экологические отчеты и отчеты в области устойчивого развития представителей российского бизнеса. Потребность в GHRM как новом подходе к обеспечению экологической ответственности и устойчивости организаций обусловлена двумя факторами: необходимостью распространения экологических идей и ценностей, а также поиском новых инструментов улучшения экологических показателей. Включая экологическую ответственность в свои ценности и определяя экологию в качестве стратегической цели развития, делая ее неотъемлемой частью заявлений о миссии организации, руководство сталкивается с потребностью распространения их на более низких уровнях организации, принятия всеми участниками процесса достижения экологического успеха организации, т.е. всего персонала [15, 29]. Именно поэтому концептуализация нового подхода к УЧР, особенно в организациях с повышенными экологическими рисками, предполагает признание стратегической значимости GHRM для более развернутого диапазона результатов, помимо экологиче-

ских показателей и «зеленой дисциплины», усиливая роль GHRM в формировании способности организации удовлетворять потребности и ожидания широкого круга заинтересованных сторон.

Заключение. Современные предприятия ищут новые подходы к реализации своих экологических стратегий и программ. К сожалению, «зеленый подход» часто не является приоритетом для служб управления персоналом [24]. Считая экологическую деятельность зоной ответственности другого подразделения или должностного лица, HR-менеджеры в большей степени сконцентрированы на обучении и стимулировании персонала и лишь эпизодически привлекаются для реализации инициатив, направленных на улучшение поведения сотрудников в области защиты окружающей среды [29]. Системно решать сложные задачи, охватывающие весь спектр отношений с персоналом в контексте корпоративной экологической ответственности позволяет внедрение концепции GHRM, уже давно признанной зарубежными исследователями и компаниями-лидерами как эффективная модель достижения экологической результативности и ключевой фактор экологической устойчивости организации. GHRM предлагает эмпирически обоснованный и апробированный в практике комплекс решений и инструментов, которые, безусловно, будут полезны и российским предприятиям.

Несмотря на то, что GHRM находится в центре внимания большого числа зарубежных ученых, по-прежнему остается много вопросов для дальнейших исследований, среди которых можно выделить ряд основных:

- формирование эффективной модели GHRM, ориентированной не только на экологические, но и социальные результаты корпоративной экологической ответственности;
- выявление механизмов трансформации существующих систем управления персоналом в модель GHRM;
- разработка инструментов интеграции GHRM в систему экологического менеджмента в условиях меняющейся внешней среды;
- формирование методик исследования и оценки практик GHRM;
- создание эмпирической основы для оценки возможных социальных, экономических и экологических результатов экологизации человеческих ресурсов российских организаций с учетом специфики существующих практик управления, требований законодательства и заинтересованных сторон.

Литература

1. *Александрова Т.В., Воеводкин Н.Ю.* Обоснование модели корпоративной экологической ответственности нефтегазовых предприятий для этапа перехода к «зеленой» экономике // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 17. № 2. С. 83–98.
2. *Арзамасова Г.С., Бачева А.В.* Критерии оценки вовлеченности персонала в систему экологического менеджмента // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Охрана окружающей среды, транспорт, безопасность жизнедеятельности. 2013. № 1. С. 7–15.
3. *Бабина Е.Н.* Руководство и мотивация персонала в успешном достижении эколого-экономических целей бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 2. С. 107–112.
4. *Виттенберг Е.Я.* Экологическая ответственность российского бизнеса // Россия и современный мир. 2010. № 2 (67). С. 31–48.

5. *Захарова Т.В.* О поиске модели перехода к «зеленой» экономике в России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2016. № 4 (36). С. 26–37.
6. *Ионова М.Л.* Управление качеством трудового потенциала персонала в системе экологического менеджмента предприятий // ИНТЕРЭКСПО ГЕО-СИБИРЬ. 2016. Т. 3. № 2. С. 43–46.
7. *Трифонов П.В.* Зеленые рабочие места – основа эколого-ориентированной экономики в XXI веке // Стратегии бизнеса. 2015. № 3 (11). С. 21–27.
8. *Эсаулова И.А.* Мотивационный механизм саморазвития сотрудников как фактор инновационного развития организации // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 1 (19). С. 68–71.
9. *Ahmad S.* Green Human Resource Management: Policies and Practices. Cogent Business & Management. 2015. Vol. 2. Pp. 1–13. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.
10. *Amrutha V.N., Geetha S.N.* A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. Journal of Cleaner Production. 2020. Vol. 247. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131.
11. *Aykan E.* Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. In book: Corporate Governance and Strategic Decision Making. 2017. Pp. 159–177. DOI: 10.5772/intechopen.69703.
12. *Chamsa N., García-Blandón J.* On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. Resources, Conservation & Recycling. 2019. Vol. 141. Pp. 109–122. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.10.006
13. *Khan N.U., Rasli A.M., Qureshi M.I.* Greening human resource management: A review policies and practices. Journal of Computational and Theoretical Nanoscience. 2017. Vol. 23 (9). Pp. 8934–8938. DOI: 10.1166/asl.2017.9998
14. *Kim Y.J., Kim W.G., Choi H.M., Phetvaroon K.* The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. International Journal of Hospitality Management. 2019. Vol. 76. Pp. 83–93. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007.
15. *Labella-Fernández A., Martínez-del-Río J.* Green Human Resource Management. In book: W. Leal Filho et al. (eds.). Responsible Consumption and Production, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals. 2019. Pp. 1–12. DOI: 10.1007/978-3-319-71062-4_113-1.
16. *Masri H., Jaaron A.* Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 143. Pp. 474–489. DOI: org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087.
17. *Mohd-Yusoff Y., Mohd-Yusoff Y.* Strategic green human resource management as a critical success factors for environmental performance in Malaysia. In: Conference on Green Human Resource Management (CGHRM); 30–31 May 2015; Penang, Malaysia, 2015. Pp. 163–169. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/307172900> (accessed 05.03.2020).
18. *Nejati M., Rabiei S., José C., Jabbour C.* Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. Journal of Cleaner Production. 2017. Vol. 168. Pp. 163–172. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.
19. *Opatha H.H.D.N.P., Arulrajah A.* Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections. International Business Research. 2014. Vol. 8. Pp. 101–112. DOI: 10.5539/ibr.v7n8p101.
20. *Paille P., Chen Y., Boiral O., Jin J.* The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. Journal of Business Ethics. 2014. Vol. 121. Pp. 451–466. DOI: 10.1007/s10551-013-1732-0.
21. *Peerzadah S.A., Mufti S., Nazir N.Ah.* Green Human Resource Management: A Review. International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications. 2015. Vol. 7(3). Pp. 790–795.

22. *Raineri N., Paillé P.* Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 20. Pp. 129–148. DOI 10.1007/s10551-015-2548-x.
23. *Ren Sh., Tang G., Jackson S.E.* Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal Management*. 2017. Vol. 35. Pp. 769–803. DOI: 10.1007/s10490-017-9532-1.
24. *Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A.* Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 27 (2). Pp. 1–15. DOI: 10.1080/09585192.2015.1105844.
25. *Renwick D.W., Redman T., Maguire S.* Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15 (1). Pp. 1–14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.
26. *Singha S.K., Giudiceb M.D., Chiericie R., Grazianof D.* Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*. 2020. Vol. 150. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119762.
27. *Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J.* Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2017. Vol. 56 (1). Pp. 31–55. DOI: 10.1111/1744-7941.12147
28. *Yong J.Yi., Yusliza M-Y., Ramayah T., Fawehinmi O.* Nexus between green intellectual capital and green human resource Management. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 11. Pp. 364–374. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.306
29. *Zibarras L.D., Coan P.* HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 26. Pp. 2121–2142.
30. *Wehrmeyer W.* Greening People: Human Resource and Environmental Management. New York: Greenleaf. 1st Edition, 1996. 416 p. DOI: 10.4324/9781351283045.

Bibliography

1. *Aleksandrova T.V., Voevodkin N.Ju.* Obosnovanie modeli korporativnoj jekologicheskoj otvetstvennosti neftegazovyh predpriyatij dlja jetapa perehoda k «zelenoj» jekonomike // *Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika*. 2019. T. 17. № 2. P. 83–98.
2. *Arzamasova G.S., Bacheva A.V.* Kriterii ocenki vovlechennosti personala v sistemu jekologicheskogo menedzhmenta // *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politehnicheskogo universiteta. Ohrana okruzhajushhej sredy, transport, bezopasnost' zhiznedejatel'nosti*. 2013. № 1. P. 7–15.
3. *Babina E.N.* Rukovodstvo i motivacija personala v uspešnom dostizhenii jekologojekonomicheskikh celej biznesa // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2010. № 2. P. 107–112.
4. *Vittenberg E.Ja.* Jekologicheskaja otvetstvennost' rossijskogo biznesa // *Rossija i sovremennyy mir*. 2010. № 2 (67). P. 31–48.
5. *Zaharova T.V.* O poiske modeli perehoda k «zelenoj» jekonomike v Rossii // *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika*. 2016. № 4 (36). P. 26–37.
6. *Ionova M.L.* Upravlenie kachestvom trudovogo potenciala personala v sisteme jekologicheskogo menedzhmenta predpriyatij // *INTERJeKSPO GEO-SIBIR*. 2016. T. 3. № 2. P. 43–46.
7. *Trifonov P.V.* Zelenye rabochie mesta – osnova jekologo-orientirovannoj jekonomiki v XXI veke // *Strategii biznesa*. 2015. № 3 (11). P. 21–27.
8. *Jesaulova I.A.* Motivacionnyj mehanizm samorazvitija sotrudnikov kak faktor innovacionnogo razvitija organizacii // *Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Serija: Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*. 2014. № 1 (19). P. 68–71.

9. *Ahmad S.* Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*. 2015. Vol. 2. Pp. 1–13. DOI: 10.1080/23311975.2015.1030817.
10. *Amrutha V.N., Geetha S.N.* A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131.
11. *Aykan E.* Gaining a Competitive Advantage through Green Human Resource Management. In book: *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. 2017. Pp. 159–177. DOI: 10.5772/intechopen.69703.
12. *Chamsa N., García-Blandón J.* On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*. 2019. Vol. 141. Pp. 109–122. DOI: 10.1016/j.resconrec.2018.10.006
13. *Khan N.U., Rasli A.M., Qureshi M.I.* Greening human resource management: A review policies and practices. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*. 2017. Vol. 23 (9). Pp. 8934–8938. DOI: 10.1166/asl.2017.9998
14. *Kim Y.J., Kim W.G., Choi H.M., Phetvaroon K.* The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76. Pp. 83–93. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007.
15. *Labella-Fernández A., Martínez-del-Río J.* Green Human Resource Management. In book: *W. Leal Filho et al. (eds.). Responsible Consumption and Production, Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. 2019. Pp. 1–12. DOI: 10.1007/978-3-319-71062-4_113-1.
16. *Masri H., Jaaron A.* Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 143. Pp. 474–489. DOI: org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087.
17. *Mohd-Yusoff Y., Mohd-Yusoff Y.* Strategic green human resource management as a critical success factors for environmental performance in Malaysia. In: *Conference on Green Human Resource Management (CGHRM); 30–31 May 2015; Penang, Malaysia, 2015*. Pp. 163–169. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/307172900> (accessed 05.03.2020).
18. *Nejati M., Rabiei S., José C., Jabbour C.* Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*. 2017. Vol. 168. Pp. 163–172. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213.
19. *Opatha H.H.D.N.P., Arulrajah A.* Green Human Resource Management: A Simplified General Reflections. *International Business Research*. 2014. Vol. 8. Pp. 101–112. DOI: 10.5539/ibr.v7n8p101.
20. *Paille' P., Chen Y., Boiral O., Jin J.* The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*. 2014. Vol. 121. Pp. 451–466. DOI: 10.1007/s10551-013-1732-0.
21. *Peerzadah S.A., Mufti S., Nazir N.Ah.* Green Human Resource Management: A Review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*. 2015. Vol. 7(3). Pp. 790–795.
22. *Raineri N., Paillé P.* Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 20. Pp. 129–148. DOI 10.1007/s10551-015-2548-x.
23. *Ren Sh., Tang G., Jackson S.E.* Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal Management*. 2017. Vol. 35. Pp. 769–803. DOI: 10.1007/s10490-017-9532-1.
24. *Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A.* Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International*

- Journal of Human Resource Management. 2015. Vol. 27 (2). Pp. 1–15. DOI: 10.1080/09585192.2015.1105844.
25. *Renwick D.W., Redman T., Maguire S.* Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2013. Vol. 15 (1). Pp. 1–14. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.
 26. *Singha S.K., Giudiceb M.D., Chiericie R., Grazianof D.* Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*. 2020. Vol. 150. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119762.
 27. *Tang G., Chen Y., Jiang Y., Paillé P., Jia J.* Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2017. Vol. 56 (1). Pp. 31–55. DOI: 10.1111/1744-7941.12147
 28. *Yong J.Yi., Yusliza M-Y., Ramayah T., Fawehinmi O.* Nexus between green intellectual capital and green human resource Management. *Journal of Cleaner Production*. 2019. Vol. 11. Pp. 364–374. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.306
 29. *Zibarras L.D., Coan P.* HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. Vol. 26. Pp. 2121–2142.
 30. *Wehrmeyer W.* *Greening People: Human Resource and Environmental Management*. New York: Greenleaf. 1st Edition, 1996. 416 p. DOI: 10.4324/9781351283045.