

УДК 338.23

## Система экологического менеджмента как инструмент повышения уровня кадрового потенциала организации

**Антонюк Е.А.** evangelikaa@gmail.com

Д-р филос. наук **Фридман М.Ф.** mffree79@mail.ru

*Институт общественных наук российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)  
19571, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82*

*В связи с укреплением тенденции перехода стран мирового содружества к стратегии устойчивого развития на фоне ухудшения экологической обстановки, а также исходя и роста потребительского интереса к экологичной продукции, растет охват предприятий и коммерческих организаций, добровольно приходящих к эко-стандартизации производственных и бизнес-процессов в компании. Эко-маркер на данный момент приобретает статус конкурентного преимущества не только на рынке конечной продукции, но и на рынке соискателей, что приводит топ-менеджмент компаний к следующему: стандартизация организации в виде изменения процесса управления по принципам системы экологического менеджмента становится инструментарием по развитию не только конечного продукта компании, но и по повышению уровня кадрового потенциала организации. Объектом исследования является сам кадровый потенциал организации, предметом же исследования является система экологического менеджмента в виде внедрения стандарта ISO 14001. Были выбраны следующие методы исследования: анализ, синтез, обобщение и классификация, с помощью которых была достигнута основная цель исследования: доказать, что внедрения стандарта ISO 14001 может расцениваться как инструмент повышения кадрового потенциала организации. В конечном счете нами было доказано, что внедрение в организацию системы экологического менеджмента с помощью коммерческого подхода подразумевает собой среди прочего обучение сотрудников принципам СЭМ по одной из методик повышения КПО. В свою очередь это также является доказательством того, что система экологического менеджмента помогает не только повысить престиж компании и укрепить её позиции на международном рынке, но и улучшить внутреннюю среду компании и повысить уровень преданности сотрудников организации.*

**Ключевые слова:** система экологического менеджмента (СЭМ), кадровый потенциал организации, стандарт ISO 14001, система управления кадрами, экологический менеджмент, инструменты повышения кадрового потенциала организации.

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-1-70-75

---

## Environmental management system as a tool for increasing human resources in an organization

**Antonyuk E.A.** evangelikaa@gmail.com

D.Sc. **Fridman M.F.** mffree79@mail.ru

*Institute of Social Sciences of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration (RANEPA)  
19571, Russia, Moscow, Vernadsky Avenue*

*In connection with the strengthening of the tendency of the transition of the countries of the world community to a sustainable development strategy against the background of the deteriorating environmental situation, as well as based on the growth of consumer interest in environmentally friendly products, the coverage of enterprises and commercial organizations that voluntarily come to the eco-standardization of production and business processes in the company is growing. The eco-marker is currently acquiring the status of a competitive advantage not only in the end-product market, but also in the market of applicants, which leads the top management of companies to the following: standardization of the organization in the form of a change in the management process according to the principles of the environmental management system becomes a tool for development not only the final product of the company, but also to improve the level of human resources of the organization. The object of the research is the organization's personnel potential, the subject of the research is the environmental management system in the form of the implementation of the ISO 14001 standard. The following research methods were chosen: analysis, synthesis,*

*generalization and classification, with the help of which the main goal of the study was achieved: to prove that the implementation of the standard ISO 14001 can be regarded as a tool for enhancing human resources in an organization. Ultimately, we proved that introducing an environmental management system into an organization using a commercial approach implies, among other things, training employees in EMS principles using one of the HRO improvement methods. In turn, this is also proof that the environmental management system helps not only to increase the prestige of the company and strengthen its position in the international market, but also to improve the internal environment of the company and increase the level of loyalty of the employees of the organization.*

**Keywords:** environmental management system (EMS), human resources of the organization, ISO 14001 standard, human resources management system, environmental management, tools for increasing the organization's human resources.

## Введение

Кадровый потенциал компании зиждется на способностях работников организации. В совокупности hard- и soft-skills (обозначение практических и теоретических способностей) сотрудников компании являются самым необходимым ресурсом для достижения тактических и стратегических целей организации. Другими словами, способности сотрудников, которые те готовы использовать в рабочее время, воспринимаются топ-менеджментом как главный ресурс для успешного исполнения порученных кадровой функцией и эффективного достижения целей развития организации. [1]

Зачастую кадровый потенциал может стать конкурентным преимуществом, возвышая тем самым конечный результат деятельности компании (итоговый продукт). Кроме того, кадровый потенциал поднимает имидж компании не только на рынке конечного продукта, но и на рынке соискателей. Поэтому топ-менеджмент компании всегда заботится о том, чтобы либо возвращать в своих сотрудниках те качества, благодаря которым показатели их KPI станут выше и уровень самой продуктивности возрастет, либо же сразу нанимать сотрудников с высоким уровнем подготовки. Как показывает практика, второй метод является более выгодным с точки зрения временных и финансовых затрат.

Однако не каждая компания на старте своей деятельности имеет достаточно финансовых средств, чтобы привлекать на работу опытных специалистов. Обычно ситуация складывается так, что в момент «зарождения» и «младенчества» компании (взято из жизненного цикла компании) [2] руководителю (чаще всего и учредителю) организации приходится брать на себя функции ментора, объясняя новым и неопытным сотрудникам каждый шаг бизнес-процесса, чтобы получить на выходе готовый товар или услугу.

## Почему руководители из разряда топ-менеджмента считают важным развивать кадровый потенциал организации (в дальнейшем КПО)?

Дело в том, что есть характеристики КПО, которые могут влиять на функциональность отделов в целом. Так характеристики КПО подразделяют качественные и количественные. К количественным относят: возрастной состав и структуру персонала (количество специалистов, менеджеров, топ-менеджеров), квалификационный состав персонала, движение рабочей силы (считаются коэффициенты: при приеме на работу, а также текучесть кадров). К качественным же показателям относят физический потенциал работника, культурно-моральный потенциал, квалификационный потенциал (образование, квалификация, опыт работы), интеллектуальный потенциал – способность принимать участие в управленческих решениях, инновационный потенциал – творческие способности, способность освоения новых материалов, и, в конечном итоге, социально-психологический потенциал. [1]

От качества данных характеристик во многом зависят итоговые показатели компании, поэтому топ-менеджмент (политику поднятия уровня КПО выстраивает топ-менеджмент, ответственность за исполнение несет HR) старается в особенности поднимать уровень квалификации своих сотрудников для повышения общего кадрового потенциала. На ряду со сказанным, стоит заметить, что не все сотрудники являются гибкими (либерально настроенными к изменениям). Многим тяжело даются изменения в рабочем процессе или в привычном бизнес-процессе отдельно взятого сотрудника, даже если новый вариант усилит уровень итогового выхлопа работы и сократит затраченные ресурсы.

Если компания укрепилась на рынке, топ-менеджмент может позволить себе риск повышения уровня КПО, с помощью методов, обращенных не к сотруднику, а к самой компании.

Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, есть два вида факторов, непосредственно влияющих на работу сотрудников компании – мотивационные и гигиенические факторы. [3] Гигиенические факторы, направленные на дополнительный заработок сотрудника, условия труда уровень поддержки и так далее, согласно проведенным исследованиям, вдохновляют работников организации меньше, чем мотивационные факторы (признание, уровень доверия, уровень корпоративной культуры, сама работа, структура организации, миссия компании, возможность карьерного роста). Тем не менее присутствие обоих факторов в системе управления важны. Система экологического менеджмента – это выход будущего, способный поднять уровень кадрового

потенциала компании, поднять продуктивность работы, сократить негативное влияние на окружающую среду, сокращать финансовые и энергетические затраты, затрагивая мотивацию сразу по двум направлениям теории Ф. Герцберга.

### **Система СЭМ как инструмент развития кадрового потенциала компании**

Система экологического менеджмента (СЭМ) в данной статье рассматривается как стандартизация (ISO 14001) предприятия (компании) по принципам эко-безопасной системы управления. Данная стандартизация, направленная на достижение общей цели устойчивого развития, предлагает компании преимущества перехода на экологически-безопасную систему управления, за счет сокращения энергетических ресурсов, повышения эффективности (продуктивности) сотрудников компании в целом, энергоэффективности, выхода на международный рынок.

На данном этапе развития современной системы управления выделяют несколько подходов, приводящих компанию к СЭМ: экосистемный подход, подход к экологии человека, подход политической экологии, коммерческий подход.

Мы будем рассматривать лишь тот подход, который может решить проблему кадрового потенциала компании, где переход на систему экологического менеджмента станет инструментарием для повышения уровня КПО – коммерческий подход. Коммерческий подход направлен на корпоративный приоритет, консультирование клиентов, обучение сотрудников, передачу технологий, соблюдение нормативных требований и необходимая отчетность, предварительная оценка. На наш взгляд стоит начать с рассмотрения каждого подпункта данного подхода:

Корпоративный приоритет – подразумевает целостный и полный переход всей компании (всех кадров) к системе экологического менеджмента, в процессе которого результат каждого бизнес-процесса будет в первую очередь рассмотрен с точки зрения его влияния на окружающую среду.

Сама организация ISO предполагает, что сотрудники организации, несомненно, должны стать союзниками всех изменений. [4] Прежде чем вводить изменения, топ-менеджменту следует проанализировать нынешнюю ситуацию в компании, изучить интересы сотрудников и понять, каков масштаб работы, либеральны ли сотрудники к изменениям.

Ощутить готовность компании к переходу – очень важный этап введения стандартизации по СЭМ, ведь изменения коснутся всех отделов и процессов компании. На самом сайте ISO [5] организация в первую очередь просит обратить внимание на влияние на окружающую среду следующего: продукция компании, услуги и виды деятельности, операции, работа офиса и производственная среда, транспортировка. Иными словами, переход на экологически-безопасную систему управления затронет каждого кадра. Поэтому так принципиально важно изучить внутреннюю среду компании, провести аудит каждого департамента организации, оценив уровень их негативного влияния на экосистему, а также провести социологический опрос внутри организации о степени готовности сотрудников к нововведениям.

Консультирование клиентов – когда предприятие на минимальном уровне приблизилось к эксплуатации системы экологического менеджмента, не следует останавливаться на достигнутом. Возможно, стоит искать точку сбыта среди компаний, также прошедших стандартизацию по ISO14001. Организация ISO предполагает, что компаниям, приблизившим принципы своего производства к принципам, СЭМ, стоит помимо своей основной деятельности носить также просветительскую функцию. Это значит, что компания, которая позиционирует себя как «экологически дружелюбную» должна ненавязчиво распространять свои идеи: общие экологические мероприятия с волонтерскими фондами, конкурсы между департаментами компании на лучшие эко-показатели, участие компании в экологических акциях. Данные действия помогут сплотить коллектив, они узнают ценность экологизированной жизни не только по распоряжению топ-менеджмента, а уже на своем опыте, после чего велика вероятность начала консультирования клиентов. Консультирование клиентов означает, что сотрудники, познав на своем опыте работы в компании преимущества системы экологического менеджмента, начинают распространять эти идеи, просвещая клиентов, акцентируя внимание на получении экологического стандарта.

Передача технологий – работает по такому же принципу, как и направленность на консультирование клиентов. Компании, стандартизовавшие свое производство и остальные бизнес-процессы по стандарту ISO 14001, занимаются передачей технологий не в плане производства, а в плане передачи опыта внедрения экологизированных бизнес-процессов в общую систему процессов компании.

Направленность на соблюдение всех нормативных требований и сдача отчетности подразумевает соблюдение организацией всех установленных законом и международной организацией ISO требований по сдерживанию или ликвидации негативного влияния на окружающую среду. По №7-ФЗ «Об охране окружающей среды» в органы Росприроднадзора предоставляются следующие документы:

1) Декларация о плате за НВОС (предоставляется юридическими лицами, а также индивидуальными предпринимателями, которые оказывают негативное влияние на окружающую среду в результате своей деятельности);

2) Форма № 2-ТП (отходы) (представляется юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность по обращению с отходами производства и потребления);

3) Отчетность об образовании, использовании, обезвреживании, о размещении отходов (представляется лицами, осуществляющими хозяйственную и (или) иную деятельность на объектах III категории<sup>1</sup>);

4) Декларация о количестве выпущенных в обращение на территории РФ товаров, упаковки товаров, подлежащих утилизации после утраты ими потребительских свойств (представляется производителями и импортерами товаров);

5) Отчетность о выполнении нормативов утилизации отходов (представляется производителями и импортерами товаров);

6) Расчет экологического сбора (представляется лицами, являющимися производителями товаров, импортерами товаров, в случае невыполнения нормативов утилизации). [6]

И последняя направленность, которую мы будем рассматривать в рамках Коммерческого подхода по введению систему экологического менеджмента – обучение сотрудников. Мы остановились на данном пункте, так как считаем, что обучение сотрудников является одним из самых важных подпунктов в области повышения кадрового потенциала организации, кроме того, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, обучение является мотивационным фактором, улучшающим КПД сотрудника и повышающим уровень преданности организации.

Существует множество методик именно по обучению сотрудников, которые помогают топ-менеджменту поднимать кадровый потенциал компании.

Методика по выбору инструментария по повышению квалификации будет зависеть от того, в какой именно форме компания будет проводить обучение. Существует два варианта: в пределах компании и за её пределами. [7]

Из методов обучения на рабочем месте рассматриваются следующие (здесь из цикла принятия управленческих решений рассматривается также выработка альтернативных вариантов управленческого решения):

1) Инструктаж (новые навыки на том же рабочем месте);

2) Проектная группа (нацелена на совершенствование навыков управления и решение проблем коллективно);

3) Коучинг (тренер и обучаемые взаимодействуют, изучая не только новые профессиональные компетенции, но и налаживая связь внутри коллектива);

4) Ротация (перевод сотрудника в другой отдел);

Наставничество (более опытный сотрудник делится своими знаниями с коллегами);

5) Тьюторство (определенный вид наставничества, когда обучаемые демонстрируют полученные знания в процессе дискуссии);

6) Стротеллинг (сотрудников обучают, демонстрируя историю компании);

7) Шедуинг (ведется наблюдение за обычной работой сотрудника и уже в дальнейшем составляется подробный план, в котором с помощью других методов повышения квалификации будут работать со слабыми сторонами сотрудника).

Из методов обучения за пределами компании рассматриваются следующие:

1) Встречи, конференции, симпозиумы (методы, которые раскрывают коммуникативные способности рабочих);

2) Лекции (минус в пассивном усваивании материала);

3) Интерактив (знания и полученные способности закрепляют с помощью интерактивной программы);

4) Самостоятельное обучение (качество методики зависит от силы воли самого сотрудника, эффект добывается за счет программ дистанционного обучения);

5) Кейс-стади (метод подходит для сотрудников с руководящими должностями, решаются реальные проблемы производства);

6) Баскет-метод (метод основан на имитации ситуации, которая может встретиться в рабочем процессе).

### Заключение

Выбор метода зависит от многих качеств сотрудника: от его коммуникативных качеств, желании обучаться, черт характера. От компании же зависят следующие факторы: финансовая возможность, предоставление квалифицированных наставников, цели, которые преследует компания. С учетом того, что система экологического менеджмента вводится с помощью одной из вышеперечисленных методик, которые являются именно методами повышения уровня кадрового потенциала организации с помощью обучения сотрудников, что в свою очередь является смежной областью как в ПКПК<sup>2</sup>, так и в внедрении системы

1 К III категории относятся объекты, которые оказывают незначительное негативное воздействие на окружающую среду

2 Повышение кадрового потенциала компании

экологического менеджмента, можно сделать вывод, что эти два института – институт кадрового потенциала и институт международной стандартизации связаны между собой.

И в конечном итоге мы говорим о том, что внедрение системы экологического менеджмента может повлиять на климат взаимоотношений внутри компании, повысить престиж организации на международном рынке, а также повысить уровень кадрового потенциала компании за счет одной из выбранных методик внедрения в организацию системы экологического менеджмента с помощью коммерческого подхода СЭМ, в сфере обучения сотрудников.

По нашему мнению, система экологического менеджмента действительно может стать инструментом повышения уровня кадрового потенциала организации, за счет внедрения стандарта по СЭМ с помощью методик по улучшению уровня кадрового потенциала компании за счет обучения сотрудников.

### Литература

1. Количественные и качественные показатели кадрового потенциала предприятия, Казанский национальный исследовательский технологический университет [Электронный ресурс]: StudFiles. – Электрон. база данных. – 2015 г. – Режим доступа: <https://studfile.net/preview/2030041/page:6/>. – Дата обращения: 05.11.2020;
2. *Панов, М.М.* Жизненный путь и цикл развития организации [Текст] / М.М. Панов. – Москва: изд. ИНФРА-М. – 2018 г.;
3. *Бацокин, А.О.* Актуальность двухфакторной теории мотивации Фридриха Герцберга [Текст] / А.О. Бацокин // Всероссийский журнал научных публикаций. – Москва. - №5(20). - 2013. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga/viewer.>;
4. Единый стандарт. Что такое ISO-14001 [Электронный ресурс]. – 2018 г. – Режим доступа: <https://1cert.ru/vopros-otvet/chto-takoe-iso-14001>. - Дата обращения: 13.11.2020.;
5. ISO: международная организация по стандартизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <https://www.iso.org/ru/home.html>. – Дата обращения: 10.11.2020;
6. *Морозов А.* Какие отчёты по экологии нужно сдавать за 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - [https://yandex.ru/q/question/business/kakie\\_otchety\\_po\\_ekologii\\_nuzhno\\_sdavat\\_38dd7aae/](https://yandex.ru/q/question/business/kakie_otchety_po_ekologii_nuzhno_sdavat_38dd7aae/). – Дата обращения: 01.11.2020.
7. *Куликов Ю.А.* [Электронный ресурс] / Эффективность использования кадрового потенциала организации / Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii>. – Дата обращения: 14.10.2020.
8. *Бурматова О.П.* Экологический менеджмент как инструмент управления: возможности, проблемы и перспективы использования // Вестник НГУЭУ. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskii-menedzhment-kak-instrument-upravleniya-vozmozhnosti-problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya> (дата обращения: 15.10.2020).
9. *Максименко Ю.Л., Горкина И.Д.* Проблемы получения комплексного экологического разрешения // Экология производства. 2017 № 12. С. 46-51.
10. *Струкова М.Н., Струкова Л.В.* Экологический менеджмент и аудит: учеб. пособие / науч. ред. М.Г Шишов. Екатеринбург: Изд-во Урал. федер. ун-та, 2016. 80 с.
11. ISO 14001-2015. Системы экологического менеджмента - требования и руководство по применению. Требования и руководство по применению. Environmental management systems - Requirements with guidance for use.
12. The EU European Integrated Pollution Prevention Bureau and its work on BAT, IPPC and BREFs (BAT reference documents). URL: <http://europa.eu.int/comm/environment/ippc/index.htm>.
13. *Clark, D.* What drives companies to seek ISO 14000 certification. Pollution Engineering International, № 31(7), 1999.14-15.
14. *Hart, S.L.* A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, № 20(4), 1995. 986-1014. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280033>
15. *Babakri, K. A., Bennett, R. A., Rao, S., & Franchetti, M.* Recycling performance of firms before and after adoption of the ISO 14001 standard. Journal of Cleaner Production, № 12 (6), 2004. 633-637. [http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00118-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00118-5)

### References

1. Quantitative and qualitative indicators of the personnel potential of the enterprise, Kazan National Research Technological University [Electronic resource]: StudFiles. - Electron. database. - 2015 - Access mode: <https://studfile.net/preview/2030041/page:6/>. - Date of treatment: 05.11.2020;
2. Panov, M.M. Life path and development cycle of the organization [Text] / M.M. Panov. - Moscow: ed. INFRA-M. - 2018;

3. Batsokin, A.O. Relevance of Friedrich Herzberg's two-factor theory of motivation [Text] / A.O. Batsokin // All-Russian Journal of Scientific Publications. - Moscow. - No. 5 (20). - 2013. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-dvuhfaktornoy-teorii-motivatsii-fridriha-gertsberga/viewer> .;
4. Unified standard. What is ISO-14001 [Electronic resource]. - 2018 - Access mode: <https://1cert.ru/vopros-otvet/chto-takoe-iso-14001>. - Date of access: 11/13/2020 .;
5. ISO: International Organization for Standardization [Electronic resource]. - Access mode: - <https://www.iso.org/ru/home.html>. - Date of treatment: 11/10/2020;
6. Morozov A. What environmental reports need to be submitted for 2019 [Electronic resource]. - Access mode: - [https://yandex.ru/q/question/business/kakie\\_otchety\\_po\\_ekologii\\_nuzhno\\_sdavat\\_38dd7aae/](https://yandex.ru/q/question/business/kakie_otchety_po_ekologii_nuzhno_sdavat_38dd7aae/). - Date of treatment: 01.11.2020.
7. Kulikov Yu.A. [Electronic resource] / Effectiveness of using the organization's human resources / Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii>. - Date of treatment: 10/14/2020.
8. Burmatova O.P. Environmental management as a management tool: opportunities, problems and prospects of use // *Vestnik NSUEU*. 2018. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskij-menedzhment-kak-instrument-upravleniya-vozmozhnosti-problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya> (date accessed: 15.10.2020).
9. Maksimenko Yu.L., Gorkina I.D. Problems of obtaining an integrated environmental permit // *Ecology of production*. 2017 No. 12.P. 46-51.
10. Strukova M.N., Strukova L.V. Environmental management and audit: textbook. manual / scientific. ed. M.G.Shishov. Yekaterinburg: Ural Publishing House. Feder. University, 2016.80 p.
11. ISO 14001-2015. Environmental management systems - requirements with guidance for use. Requirements and guidance for use. Environmental management systems - Requirements with guidance for use.
12. The EU European Integrated Pollution Prevention Bureau and its work on BAT, IPPC and BREFs (BAT reference documents). URL: <http://europa.eu.int/comm/environment/ippc/index.htm>.
13. Clark, D. (1999). What drives companies to seek ISO 14000 certification. *Pollution Engineering International*, 31 (7), 14-15.
14. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280033>
15. Babakri, K. A., Bennett, R. A., Rao, S., & Franchetti, M. (2004). Recycling performance of firms before and after adoption of the ISO 14001 standard. *Journal of Cleaner Production*, 12 (6), 633-637. [http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526\(03\)00118-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0959-6526(03)00118-5)

*Статья поступила в редакцию 24.11.2020 г*