Agricultural and Resource Economics, vol. 3, no. 1 (2017): 164-172.
DOI: https://doi.org/10.51599/are.2017.03.01.13

"Rekordnyi eksport medu: yak vyhliadaie «solodkyi rynok» v Ukraini" [Record Export of Honey: What Does the "Sweet Market" Look Like in Ukraine]. *Kurkul.* April 22, 2021. https://kurkul.com/spetsproekty/1032-rekordniy-eksport-medu-yak-viglyadaye-solodkiy-rinok-v-ukrayini

Tymochko, V. R., and Padiuka, R. "Mozhlyvosti vykorystannia system avtomatyzatsii upravlinnia proektamy dlia umov silskohospodarskoho vyrobnytstva" [Possibilities of Using Project Management Automation Systems for Agricultural Production Conditions]. *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*, no. 3 (2013): 26-28.

Vytvytska, O. V., and Kozupytsia, Ye. S. "Innovatsiini zminy ta stymuliuvannia rozvytku haluzi bdzhilnytstva v Ukraini" [Innovative Changes and Incentives for Beekeeping in Ukraine]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 4 (2016): 44-48.

УДК 331.08
JEL: M12; M14; Q56
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-250-256

«ЗЕЛЕНЕ» УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ВПЛИВ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРАКТИК НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2022 **ЦИМБАЛЮК С. О., КОВТУН О. А.**

УДК 331.08
JEL: M12; M14; Q56

Цимбалюк С. О., Ковтун О. А. «Зелене» управління людськими ресурсами: вплив екологічних практик на діяльність організації

Останніми роками бізнес дедалі більшою мірою виявляє зацікавленість у соціальній відповідальності, зокрема в екологічній її складовій. Для реалізації екологічних програм організації необхідні працівники, які володіють «зеленими» знаннями, поділяють «зелені» цінності та мають світогляд щодо захисту середовища, що потребує імплементації «зелених» практик в управління людськими ресурсами. Метою дослідження є оцінка впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності організації. Результати дослідження засвідчили, що переважна більшість (95,1%) респондентів поділяють ідею необхідності імплементації «зелених» практик в управління людськими ресурсами. Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами найбільшою мірою впливає на репутацію організації та бренд роботодавця. У зв'язку з цим під час позиціонування організації на ринку праці та ринку товарів (послуг) важливо акцентувати увагу на екологічних практиках та стійкій корпоративній культурі. Результати дослідження також підтвердили позитивний вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на формування екологічно відповідальної поведінки працівників, імплементацію цілей сталого розвитку, мотивацію та лояльність працівників та результати праці. Дослідження підтвердило необхідність розробки організаціями політики та стратегії «зеленого» управління людськими ресурсами, запровадження «зелених» практик на різних етапах управління людськими ресурсами, формування стійкої корпоративної культури. Результати дослідження можуть бути використані організаціями для обґрунтування доцільності запровадження «зелених» практик в управління людськими ресурсами.

Ключові слова: *«зелене» управління людськими ресурсами, «зелені» цінності, «зелена» корпоративна культура, екологічно відповідальна поведінка.*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *11.*

Цимбалюк Світлана Олексіївна *– доктор економічних наук, доцент, декан факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)*
E-mail: *tsymbaliuk_svitlana@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6194-4035*
Researcher ID: *K-6092-2017*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56074661400*
Ковтун Оксана Анатоліївна *– кандидат педагогічних наук, доцент, проректор з міжнародних зв'язків і проєктної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі (вул. Сухомлинського, 30, Переяслав, 08401, Україна)*
E-mail: *kovtunok@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9516-8628*
Researcher ID: *AAE-3050-2020*

UDC 331.08
JEL: M12; M14; Q56

Tsymbaliuk S. O., Kovtun O. A. «Green» Human Resources Management: The Impact of Environmental Practices on the Organization's Activities

In recent years, business has been increasingly interested in social responsibility, in particular in its environmental component. To implement environmental programs, organizations need employees who have «green» knowledge, share «green» values and have a worldview on protecting the environment, which requires the implementation of green practices in human resource management. The purpose of the study is to assess the impact of the practices of «green» human resource management on various aspects of the organization. The results of the study showed that the vast majority (95.1%) of respondents share the idea of the need to implement green practices in human resource management. The introduction of «green» human resource management practices has the greatest impact on the organization's reputation and the employer's brand. In this regard, when positioning the organization in the labor market and the market for goods (services), it is important to focus on environmental practices and sustainable corporate culture. The results of the study also justified the positive impact of the practices

of «green» human resource management on the formation of environmentally responsible behavior of employees, the implementation of sustainable development goals, motivation and loyalty of employees, and labor results. The study justified the need for organizations to develop policies and strategies for «green» human resource management, the introduction of green practices at different stages of human resource management, the formation of a sustainable corporate culture. The results of the study can be used by organizations to substantiate the feasibility of introducing green practices in human resource management.
Keywords: *«green» human resource management, «green» values, «green» corporate culture, environmentally responsible behavior.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *11.*

Tsymbaliuk Svitlana O. *– D. Sc. (Economics), Associate Professor, Dean of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*
E-mail: *tsymbaliuk_svitlana@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6194-4035*
Researcher ID: *K-6092-2017*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56074661400*
Kovtun Oksana A. *– PhD (Pedagogy), Associate Professor, Pro-rector for International Relations and Project Activities, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (30 Sukhomlynskoho Str., Pereiaslav, 08401, Ukraine)*
E-mail: *kovtunok@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9516-8628*
Researcher ID: *AAE-3050-2020*

Останніми роками бізнес дедалі більшою мірою виявляє зацікавленість у соціальній відповідальності, зокрема в екологічній її складовій, та реалізує різні ініціативи щодо зменшення свого впливу на навколишнє природне середовище. Найбільш популярними екологічними ініціативами бізнесу є запровадження «зеленого» офісу, природоохоронні проєкти та різні просвітницькі заходи щодо підвищення екологічної обізнаності серед працівників та населення. Для реалізації екологічних ініціатив підприємствам важливо мати працівників, які володіють «зеленими» знаннями, поділяють «зелені» цінності та мають світогляд щодо захисту середовища. У зв'язку з цим важливо розробляти політику та стратегію «зеленого» управління людськими ресурсами, запроваджувати «зелені» практики на різних етапах управління персоналом.

Різні дослідники вивчали вплив «зелених» практик управління людськими ресурсами на екологічну поведінку працівників та екологічні показники.

Дослідження [6] спрямоване на апробацію інтегративної моделі, що включає непрямий вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на екологічну поведінку працівників через розширення «зелених» прав і можливостей працівників. Результати засвідчили, що «зелене» управління людськими ресурсами має значний опосередкований вплив на екологічну поведінку працівників через розширення їх «зелених» прав і можливостей. Результати також показали, що індивідуальні екологічні цінності модерують позитивний зв'язок між розширенням «зелених» прав і можливостей працівників та їхньою екологічною поведінкою.

Інше дослідження [10] виявило схожі результати: практики «зеленого» управління людськими ресурсами позитивно впливають на проекологічну поведінку працівників, а проекологічний психологічний капітал опосередковує цей зв'язок. Екологічні знання працівників посилюють вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на проекологічну поведінку.

Окремі дослідження [2] спрямовані на вивчення впливу «зеленого» управління людськими ресурсами на екологічну поведінку працівників. Результати свідчать про те, що «зелене» управління людськими ресурсами є значним фактором, що заохочує до «зеленої» поведінки працівників у межах своєї ролі, позарольової «зеленої» поведінки та інноваційної «зеленої» робочої поведінки.

Аналогічного висновку дійшли інші науковці [9]: «зелене» управління людськими ресурсами позитивно впливає на «зелену» поведінку в рамках ролі, позарольову поведінку та обмін екологічними знаннями. Обмін екологічними знаннями також має значний опосередкований ефект між «зеленим» управлінням людськими ресурсами та «зеленою» сервісною поведінкою.

Результати дослідження [3] підтвердили вплив екологічної турботи, «зеленого» управління людськими ресурсами та «зеленої» поведінки керівництва на стійку організаційну культуру. Дослідження показали, що стійка організаційна культура має значний позитивний зв'язок із «зеленою» поведінкою працівників та екологічними показниками організації.

Низка досліджень спрямовані на оцінку впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на залучення працівників до екологічних ініціатив. Результати дослідження [1] вказують на те, що залучення працівників частково опосередковує зв'язок між практиками «зеленого» управління людськими ресурсами та індивідуальною «зеленою» поведінкою. Дослідження підкреслює важливість взаємодії між організацією та людиною у сприянні залученню працівників до екологічних ініціатив.

Частина досліджень присвячена оцінці впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на окремі аспекти діяльності організації: організаційну

ефективність та корпоративний імідж. Так, Д. Чакраборті та В. Бісвас (*D. Chakraborty, W. Biswas*) [5] дійшли висновку, що методи «зеленого» управління людськими ресурсами мають значний вплив на ефективність роботи організації. Сталі практики формують у працівників почуття прихильності не лише до екологічних питань, а й до корпоративної місії загалом.

У дослідженні [4] вивчається вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на організаційну стійкість через посередницьку роль екологічних показників та продуктивності працівників. Результати дослідження показали значний вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на організаційну стійкість. Дослідження емпірично підтвердило посередницьку роль екологічних показників та продуктивності працівників між практиками «зеленого» управління людськими ресурсами та організаційною стійкістю.

Дослідження [11] присвячене аналізу впливу «зеленого» управління людськими ресурсами на працівників та організацію. Результати продемонстрували, що впровадження «зеленого» управління людськими ресурсами забезпечило переваги як для працівників, так і для організації. Працівники мали кращі екологічні та «неекологічні» показники. Вигоди для організації включають створення «зеленої» організаційної культури, підвищення ефективності використання ресурсів, формування позитивного корпоративного іміджу та підвищення економічних та екологічних показників.

Деякі дослідження присвячені оцінці впливу використання різних «зелених» практик управління людськими ресурсами, зокрема «зеленого» добору персоналу, «зеленого» навчання та розвитку, «зеленого» заохочення та винагородження, на діяльність організації.

Дослідження [8] спрямоване на оцінку взаємозв'язку між практиками «зеленого» управління людськими ресурсами, зокрема «зеленого» добору, «зеленого» навчання та розвитку, «зеленого» заохочення, та екологічними показниками в організаціях охорони здоров'я. Результати засвідчили помірне поширення практик «зеленого» управління людськими ресурсами. Найсильніша кореляція простежувалася між «зеленим» добором персоналу та екологічними показниками, найслабша – із «зеленим» навчанням і розвитком.

Результати дослідження [7] показали, що «зелений» добір персоналу, «зелені» заохочення та «зелене» залучення позитивно впливають на ефективність роботи організації. Однак «зелене» управління ефективністю продемонструвало негативний вплив на результати діяльності організації.

Незважаючи на інтерес з боку науковців до питань, пов'язаних із практиками «зеленого» управління людськими ресурсами, дослідження, присвячені оцінюванню впливу «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності організації та окремих працівників потребують подальших досліджень. Особливої уваги заслуговують питання взаємозв'язку «зеленого» управління людськими ресурсами із іміджем організації та брендом роботодавця.

Метою дослідження є оцінка впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності організації.

Робоча гіпотеза: практики «зеленого» управління людськими ресурсами (HR-практики) позитивно впливають на різні аспекти діяльності організації.

З метою підтвердження робочої гіпотези проведено дослідження (у формі анкетування). В опитуванні взяло участь 204 керівника та фахівця з управління людськими ресурсами з українських компаній.

Завдання дослідження:

- обґрунтувати доцільність запровадження організаціями практик «зеленого» управління людськими ресурсами;
- оцінити вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на формування екологічно відповідальної поведінки працівників та імплементацію цілей сталого розвитку в організації;
- визначити вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на бренд роботодавця та репутацію організації;
- оцінити вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на мотивацію та лояльність працівників до організації;
- визначити вплив практик «зеленого» управління людськими ресурсами на результати праці.

Для визначення доцільності запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами та оцінки їх впливу на різні аспекти діяльності організації використано стандартну симетричну шкалу відповідей на запропоновані твердження: «цілком погоджуюсь», «скоріше погоджуюсь», «скоріше не погоджуюсь», «зовсім не погоджуюсь» і «складно відповісти».

Результати опитування респондентів щодо доцільності запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами та оцінки їх впливу на різні аспекти діяльності організації наведено в *табл. 1*.

Переважна більшість (95,1%) респондентів виявилися одностайними у своїй думці щодо необхідності запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами в організаціях. Це вказує на перспективність цього напряму розвитку управління людськими ресурсами. Менше 3% респондентів не поділяють ідеї імплементації «зелених» практик в управління людськими ресурсами.

Щодо впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності

Таблиця 1

Результати опитування респондентів щодо доцільності запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами та оцінки їх впливу на різні аспекти діяльності організації

Твердження	Відповіді, % респондентів				
	цілком погоджуюсь	скоріше погоджуюсь	скоріше не погоджуюсь	зовсім не погоджуюсь	складно відповісти
Організація має запроваджувати практики «зеленого» управління людськими ресурсами	61,8	33,3	2,9	0,0	2,0
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки працівників	61,8	30,4	2,9	1,0	3,9
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами сприяє імплементації цілей сталого розвитку в організації	46,1	41,2	4,9	1,0	6,9
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на бренд роботодавця організації	55,9	37,3	2,9	0,0	3,9
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на репутацію організації	57,8	37,3	2,0	0,0	2,9
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на мотивацію працівників	36,3	34,3	17,6	1,0	10,8
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на лояльність працівників до організації	38,2	42,2	11,8	2,0	5,9
Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на результати праці	34,3	36,3	12,7	3,9	12,7

Джерело: складено авторами.

організації, то результати опитування засвідчили, що запровадження «зелених» HR-практик по-різному впливає на різні аспекти діяльності організації.

Запровадження практики «зеленого» управління людськими ресурсами найбільшою мірою, на думку респондентів, впливає на репутацію організації та бренд роботодавця. Відповідно 95,1% та 93,1% респондентів дали позитивні відповіді на запитання щодо впливу «зелених» HR-практик на репутацію організації та бренд роботодавця. У зв'язку з цим під час позиціонування організації на ринку праці та ринку товарів (послуг) важливо акцентувати увагу на екологічних практиках, «зеленій» поведінці персоналу та стійкій («зеленій») корпоративній культурі. Важливо також, щоб організація розробляла «зелені» ціннісні пропозиції роботодавця (EVPs), щоб бути привабливою для фахівців із «зеленими» поведінкою, цінностями та поглядами.

Переважна більшість (92,2%) респондентів зазначили також, що запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки працівників. Цілком очевидно, що добір і відбір кандидатів із «зеленими» знаннями та цінностями, «зелене» навчання, заохочення до екологічних ініціатив та ощадливого використання ресурсів, розвиток «зеленої» (екологічної) корпоративної культури сприяють підвищенню «зеленої» обізнаності та формуванню світогляду щодо захисту середовища. Зазначене, своєю чергою, сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки працівників як у межах організації, так і в суспільстві загалом.

87,3% респондентів також зазначили що запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами сприяє імплементації цілей сталого розвитку в організації. Зазначене підкреслює важливість участі бізнесу в реалізації цілей сталого розвитку, зокрема через практики «зеленого» управління людськими ресурсами. «Зелене» управління людськими ресурсами сприяє реалізації таких цілей сталого розвитку:

- *ціль 6* – чиста вода та належні санітарні умови (забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією);
- *ціль 7* – доступна та чиста енергія (забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за

ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії);

- *ціль 11* – сталий розвиток міст і громад (забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів);
- *ціль 12* – відповідальне споживання та виробництво (забезпечення переходу до раціональних моделей споживання та виробництва);
- *ціль 13* – пом'якшення наслідків зміни клімату (вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками);
- *ціль 14* – збереження морських ресурсів (збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку);
- *ціль 15* – захист і відновлення екосистем суші (захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття).

Високий відсоток (80,4%) респондентів зазначили, що запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами має позитивний вплив на лояльність працівників до організації. Зрозуміло, що крім «зелених» HR-практик, на лояльність працівників можуть впливати й інші фактори. Разом із тим, імплементація «зелених» HR-практик дозволяє організації бути привабливою та залучати працівників, які поділяють «зелені» цінності. У разі якщо цінності організації та цінності працівників збігаються, це сприяє формуванню у працівників відданості організації, причетності до її справ, особливо пов'язаних із реалізацією екологічних ініціатив. Своєю чергою, заохочення таких ініціатив також зміцнює лояльність працівників до організації.

Трохи менший відсоток респондентів (по 70,6%) дали ствердні відповіді на запитання щодо позитивного впливу «зеленого» управління людськими ресурсами на мотивацію працівників та результати праці. Це пов'язано з тим, що не завжди можна встановити прямий (очевидний) зв'язок між практиками «зеленого» управління людськими ресурсами та мотивацією і результатами праці персоналу. Мотивація працівників формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. На внутрішню мотивацію позитивно впливає відповідність «зелених» цінностей працівника та організації, а також пов'язана з цим лояльність працівника до роботодавця. Унаслідок цього працівник має бажання реалізовувати свій потенціал саме в цій організації. Більш очевидним (прямим) є зв'язок між заохоченням працівника до екологічних ініціатив і «зеленої» поведінки та мотивацією до «зелених» (екологічних) активностей.

Важливе місце у формуванні лояльності працівників до роботодавця та посиленні їхньої мотивації посідає розвиток «зеленої» (екологічної) корпоративної культури та інтеграція працівників у цю корпоративну культуру, починаючи з онбордингу й адаптації нових працівників.

Щодо поліпшення результатів праці, то вони є наслідком посилення мотивації працівників та їх лояльності до роботодавця за умов, якщо в організації створені умови для вдосконалення діяльності та реалізації відповідних цілей.

Серед «зелених» HR-практик варто також виокремити «зелене» навчання, спрямоване на розвиток «зелених» компетентностей у працівників. «Зелене» навчання позитивно і впливає на результати праці, і сприяє імплементації цілей сталого розвитку.

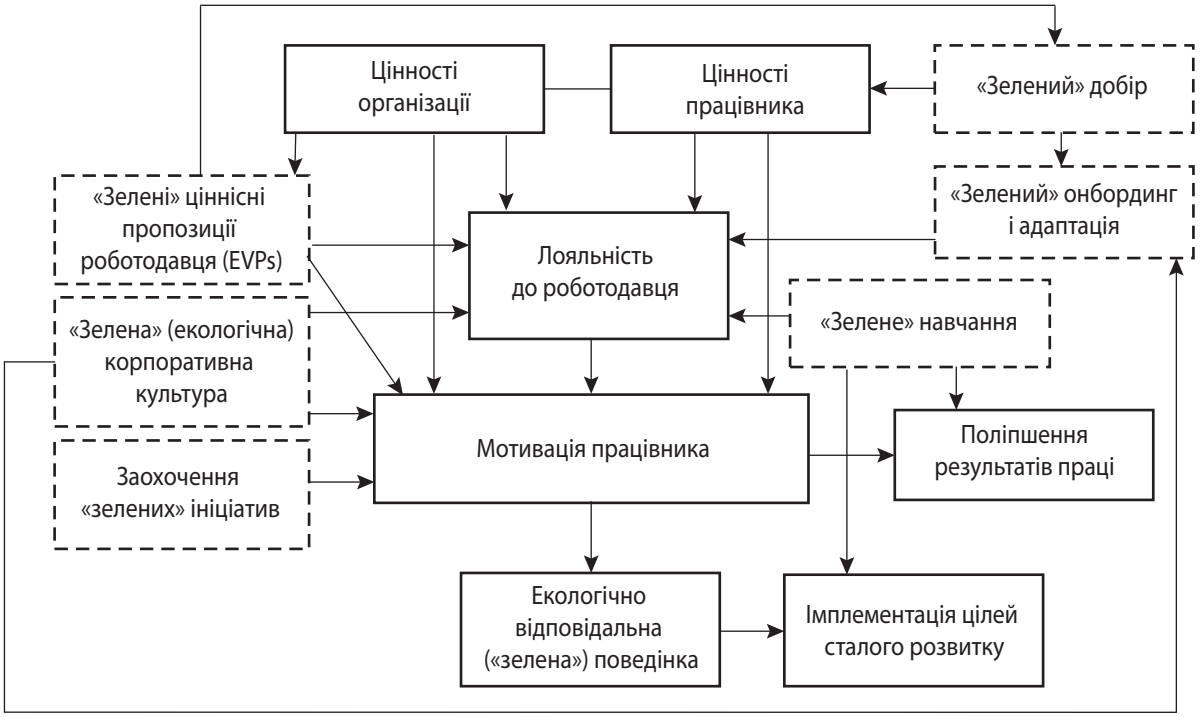
Схематичне зображення впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності організації наведено на *рис. 1*.

Результати опитування підтвердили висунуту робочу гіпотезу: «зелені» HR-практики позитивно впливають на різні аспекти діяльності організації.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження підтвердили перспективність розвитку практик «зеленого» управління людськими ресурсами, оскільки переважна більшість респондентів поділяють ідею необхідності імплементації «зелених» HR-практик. Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами найбільшою мірою, на думку респондентів, впливає на репутацію організації та бренд роботодавця. У зв'язку з цим під час позиціонування організації на ринку праці та ринку товарів (послуг) важливо акцентувати увагу на екологічних практиках і стійкій («зеленій») корпоративній культурі. Переважна більшість респондентів зазначили також, що запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами сприяє формуванню екологічно відповідальної поведінки працівників та імплементації цілей сталого розвитку в організації. Зазначене підкреслює важливість участі бізнесу в реалізації цілей сталого розвитку. Запровадження практик «зеленого» управління людськими ресурсами також позитивно впливає на лояльність працівників до організації, насамперед завдяки узгодженості цінностей організації та працівників. Результати дослідження також підтвердили позитивний вплив «зелених» HR-практик на мотивацію працівників і результати праці.

У зв'язку з цим організації важливо розробляти політику та стратегію «зеленого» управління людськими ресурсами, запроваджувати «зелені» практики на різних етапах управління людськими ресурсами, формувати «зелену» (екологічну) корпоративну культуру. Це потребує розвитку відповідних



Примітка: ⌈ ⌉ – «зелені» практики.

Рис. 1. Схематичне зображення впливу практик «зеленого» управління людськими ресурсами на різні аспекти діяльності організації

Джерело: авторська розробка.

компетентностей, підвищення «зеленої» обізнаності та формування світогляду щодо захисту середовища в керівників, менеджерів і фахівців з управління людськими ресурсами. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ababneh O. M. A. How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2021. Vol. 64. Iss. 7. P. 1204–1226. DOI: https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708
2. Aboramadan M. The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. 30. Iss. 1. P. 7–23. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190
3. Al-Swidi A. K., Gelaidan H. M., Saleh R. M. The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 316. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112
4. Amjad F. et al. Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*. 2021. Vol. 28. P. 28191–28206. DOI: https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9
5. Chakraborty D., Biswas W. Going green with green HRM practices – A strategic initiative for reinvigorating performance optimization in companies. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. 2020. Vol. 13. Iss. 10–11. P. 8–26. DOI: http://dx.doi.org/10.17010/pijom%2F2020%2Fv13i10-11%2F156006
6. Hameed Z. et. al. Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*. 2020. Vol. 41. Iss. 7. P. 1061–1079. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407
7. Rasheed A., Alam W. The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry. *City University Research Journal*. 2020. Vol. 10. Iss. 2. P. 289–299. URL: https://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/413
8. Rawashdeh A. The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*. 2018. Vol. 8. Iss. 10. P. 1049–1058. URL: http://www.growingscience.com/msl/Vol8/msl_2018_80.pdf
9. Rubel M. R. B., Kee D. M. H., Rimi N. N. The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*. 2021. Vol. 43. Iss. 5. P. 996–1015. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163
10. Saeed B. B. et. al. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corporate Social *Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26. Iss. 2. P. 424–438. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.1694

11. Suharti L., Sugiarto A. A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21. Iss. 1. P. 200-211. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386

REFERENCES

Ababneh, O. M. A. "How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes". *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 64, no. 7 (2021): 1204-1226. DOI: https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708

Aboramadan, M. "The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement". *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 30, no. 1 (2022): 7-23. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190

Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., and Saleh, R. M. "The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance". *Journal of Cleaner Production*, vol. 316 (2021). DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112

Amjad, F. et al. "Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance". *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 28 (2021): 28191-28206. DOI: https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9

Chakraborty, D., and Biswas, W. "Going green with green HRM practices – A strategic initiative for reinvigorating performance optimization in companies". *Prabandhan: Indian Journal of Management*, vol. 13, no. 10-11 (2020): 8-26. DOI: http://dx.doi.org/10.17010/pijom%2F2020%2Fv13i10-11%2F156006

Hameed, Z. et al. "Do green HRM practices influence employees' environmental performance?" *International Journal of Manpower*, vol. 41, no. 7 (2020): 1061-1079. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407

Rasheed, A., and Alam, W. "The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Performance: A Case of Manufacturing Industry". *City University Research Journal*, vol. 10, iss. 2 (2020): 289-299. https://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/413

Rawashdeh, A. "The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations". *Management Science Letters*, vol. 8, iss. 10 (2018): 1049-1058. http://www.growingscience.com/msl/Vol8/msl_2018_80.pdf

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., and Rimi, N. N. "The influence of green HRM practices on green service behaviors: the mediating effect of green knowledge sharing". *Employee Relations*, vol. 43, no. 5 (2021): 996-1015. DOI: https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163

Saeed, B. B. et al. "Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, no. 2 (2019): 424-438. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.1694

Suharti, L., and Sugiarto, A. "A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience". *Business: Theory and Practice*, vol. 21, no. 1 (2020): 200-211. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2020.11386