УДК 330.336

Е.В. Суходолец[1], К.В. Павлов[1]
[1]Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, Новополоцк, Республика Беларусь

Зелёные HR-практики в общественном питании: инструменты формирования экологической культуры персонала в условиях глобальной турбулентности

Аннотация. В рамках проведённого исследования зелёные HR-практики были рассмотрены в качестве инструмента формирования экологической культуры сотрудников в организациях общественного питания, функционирующих в условиях глобальной нестабильности. Авторами проанализированы основные механизмы внедрения устойчивых кадровых стратегий, учитывающих специфику отрасли, включая такие аспекты, как экологическое обучение, мотивационные программы и рекрутинг с акцентом на экологические ценности. На основе проведённого анализа предложена трёхуровневая модель экологической культуры, а также разработана методология оценки результативности зелёных HR-инициатив, сочетающая количественные и качественные показатели. Полученные результаты подчёркивают важность комплексного подхода и активного использования цифровых технологий для повышения экологической устойчивости и укрепления конкурентных позиций предприятий. В ходе исследования также выявлен недостаток эмпирических данных, что указывает на необходимость дальнейшего углублённого изучения данной проблематики.

Ключевые слова: зелёные HR-практики, кадровая политика, общественное питание, устойчивое развитие, экологическая культура.

E.V. Sukhodolets[1], K.V. Pavlov[1]
[1]Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk, Novopolotsk, Republic of Belarus

Green HR Practices in the Food Service Industry: Tools for Fostering Environmental Culture Among Staff in the Context of Global Turbulence

Abstract. Within the framework of the conducted research, green HR practices were examined as a tool for fostering environmental culture among employees in food service organizations operating under conditions of global instability. The authors analyzed the key mechanisms for implementing sustainable human resource strategies tailored to the industry's specifics, including aspects such as environmental training, motivational programs, and recruitment with a focus on ecological values. Based on the analysis, a three-level model of environmental culture was proposed, along with a methodology for assessing the effectiveness of green HR initiatives, combining quantitative and qualitative indicators. The obtained results emphasize the importance of a comprehensive approach and the active use of digital technologies to enhance environmental sustainability and strengthen the competitive positions of enterprises. The study also identified a lack of empirical data, highlighting the need for further in-depth exploration of this issue.

Keywords: green HR practices, human resource policy, food service industry, sustainable development, environmental culture.

Постановка проблемы

На современном этапе общественного развития наблюдается усиление глобальной нестабильности, которая проявляется в экологических вызовах, экономической неустойчивости и изменении социальных запросов. В таких условиях организации общественного питания сталкиваются с повышенным вниманием к экологическим последствиям своей деятельности, что требует переосмысления традиционных методов управления персоналом. Внедрение принципов устойчивого развития в кадровую стратегию посредством «зелёных» HR-практик становится важным механизмом для формирования экологической культуры среди сотрудников и повышения уровня их вовлечённости.

Проблема заключается в несоответствии между растущими ожиданиями заинтересованных сторон по поводу экологической ответственности бизнеса и недостаточной разработанностью «зелёных» HR-стратегий в сфере общественного питания. Организационные препятствия, такие как отсутствие поддержки руководства и противоречие между краткосрочными экономическими задачами и долгосрочными

экологическими целями, усугубляются недостаточной экологической грамотностью сотрудников и отсутствием стимулов для изменения привычек. Также технологические сложности, связанные с высокой стоимостью внедрения экологически ориентированных решений и необходимостью соблюдения строгих нормативных требований, затрудняют поддержание конкурентоспособности на рынке.

Создание экологической культуры требует не только улучшения профессиональных компетенций, но и изменения ценностных установок сотрудников через комплексное воспитание и обучение. Отсутствие эффективных инструментов для оценки «зелёных» HR-практик в динамичной сфере общественного питания ограничивает компании в поиске баланса между экологической ответственностью и экономической целесообразностью. Это подчёркивает необходимость разработки научно обоснованных подходов, учитывающих отраслевые особенности и глобальные тенденции устойчивого развития.

Внедрение экологически ориентированных технологий и практик способствует росту производительности и укреплению конкурентных позиций компаний, снижая операционные затраты и улучшая климат в коллективе. Например, концепция «зелёного офиса» может повысить прибыльность за счёт увеличения работоспособности сотрудников и снижения больничных. HR-департамент играет ключевую роль в реализации стратегии устойчивого развития, связывая глобальные цели компании с экологическими инициативами через управление человеческими ресурсами. Разработка систем оценки эффективности и внедрение персонализированных программ обучения помогают сотрудникам адаптироваться и повышают их вовлечённость. [1]

Для эффективного решения проблемы необходим комплексный подход, включающий интеграцию принципов устойчивого развития в HR-стратегии, формирование экологической культуры и разработку инструментов оценки и мотивации сотрудников. Это позволит предприятиям общественного питания соответствовать современным экологическим требованиям и обеспечивать долгосрочную экономическую стабильность в условиях глобальных изменений.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Интеграция зелёных HR-практик в управление персоналом в сфере общественного питания является новым направлением исследований, и интерес к этой теме значительно возрос в контексте устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Анализ литературы показывает, что большинство исследований фокусируется на теоретическом обосновании зелёных HR-инициатив и практических инструментах их внедрения в различных отраслях [2-4]. В некоторых публикациях подчёркивается важность формирования экологической культуры для повышения экологической эффективности бизнеса. Интеграция экологических ценностей в кадровую политику не только улучшает имидж компании, но и повышает мотивацию сотрудников к устойчивому поведению, что требует комплексного подхода, включая обучение, вовлечение и систему поощрений [2-8].

В контексте общественного питания существующие исследования носят преимущественно описательный характер. Анализируется влияние зелёных практик на операционную деятельность ресторанов и кафе, где кадровые инициативы, направленные на экологическое просвещение и изменение поведенческих моделей сотрудников, способствуют снижению отходов и энергопотребления. Вместе с тем отмечается дефицит эмпирических данных, подтверждающих эффективность конкретных HR-инструментов в данной отрасли, что ограничивает возможности для масштабного внедрения и оценки результатов [6,7]. Кроме того, ряд публикаций выделяет вызовы, связанные с внедрением зелёных HR-практик в условиях глобальной турбулентности, подчёркивая необходимость адаптации кадровых стратегий к быстро меняющейся внешней среде, включая экономические и экологические кризисы, что требует гибкости и инновационности в управлении персоналом [2-8].

Несмотря на растущий интерес к зелёным HR-практикам и их роли в формировании экологической культуры, существует явный пробел в систематизированных исследованиях, посвящённых специфике их применения в секторе общественного питания. Это обуславливает актуальность дальнейших научных изысканий, направленных на разработку эффективных инструментов и методик, способных обеспечить устойчивое развитие предприятий отрасли в условиях современной глобальной турбулентности.

Цель исследования

Цель данного исследования заключается в разработке и обосновании эффективных зелёных HR-практик как инструментов формирования экологической культуры среди персонала в организациях общественного питания в условиях глобальной турбулентности. Исследование ориентировано на выявление ключевых факторов и механизмов интеграции устойчивых кадровых стратегий, которые способствуют повышению экологической ответственности сотрудников и адаптации предприятий к динамичным изменениям внешней среды. В рамках поставленной цели предполагается провести анализ существующих

подходов к внедрению зелёных HR-инструментов в секторе общественного питания, определить влияние этих практик на поведение и мотивацию персонала в контексте формирования экологической культуры, а также разработать рекомендации по адаптации и оптимизации кадровых процессов с учётом отраслевой специфики и вызовов глобальной турбулентности. Кроме того, важной задачей является создание методологической базы для оценки эффективности зелёных HR-инициатив в условиях высокой неопределённости и изменчивости рынка. Достижение поставленной цели позволит не только повысить экологическую устойчивость предприятий общественного питания, но и укрепить их конкурентные позиции за счёт формирования ответственного и вовлечённого персонала, способного эффективно реагировать на современные вызовы и обеспечивать долгосрочное развитие организации.

Основные результаты исследования

Теоретическое исследование позволило выявить закономерности и механизмы интеграции зелёных HR-практик в систему управления персоналом предприятий общественного питания на основе анализа современных концепций и эмпирических данных из научных публикаций. Во-первых, была проведена систематизация зелёных HR-инструментов, включающая три основных элемента экологически ориентированной кадровой политики: экообучение, направленное на повышение экологической грамотности сотрудников посредством тренингов по минимизации пищевых отходов и энергосбережению; мотивационные схемы, предусматривающие внедрение KPI, связанных с экологическими показателями, такими как снижение углеродного следа и переработка отходов; а также рекрутинг, ориентированный на привлечение сотрудников, разделяющих ценности устойчивого развития, через включение экологических критериев в профили компетенций.

Во-вторых, исследование адаптации зелёных HR-практик к отраслевой специфике общественного питания выявило особенности, связанные с цикличностью процессов и высокой интенсивностью производственных циклов. Это требует интеграции экологических практик без увеличения временных затрат, например, через организацию раздельного сбора отходов. Кроме того, учитывая клиентоориентированность отрасли, важно совмещать экологические инициативы с повышением качества обслуживания. Это достигается за счёт обучения персонала навыкам коммуникации экологических ценностей с гостями.

На основе синтеза подходов спиральной динамики и принципов корпоративной культуры была разработана трёхуровневая модель формирования экологической культуры. Первый уровень когнитивный включает внедрение экологических стандартов через регламенты и обучение. Второй уровень ценностный направлен на формирование экологического сознания посредством вовлечения сотрудников в проекты корпоративной социальной ответственности и волонтёрские программы. Третий уровень поведенческий предусматривает стимулирование устойчивых привычек, например, через геймификацию процессов снижения отходов.

В-четвёртых, анализ управления в условиях глобальной турбулентности показал необходимость создания кросс-функциональных команд для оперативного внедрения инноваций, что подтверждается успешным опытом проектных групп, снижающих текучесть персонала. Также выявлена значимая роль цифровых инструментов, таких как платформы для мониторинга экологических показателей и получения обратной связи, что способствует повышению эффективности реализации зелёных HR-инициатив.

Разработана методология оценки эффективности зелёных HR-практик, основанная на сочетании количественных и качественных метрик. Количественные показатели включают снижение объёмов отходов и энергопотребления, а качественные показатели отражают рост вовлечённости персонала, который измеряется с помощью опросов и индекса eNPS. Теоретический анализ подтверждает, что успешность зелёных HR-практик в сфере общественного питания зависит от синергии трёх факторов: адаптации инструментов к операционной специфике, цифровизации процессов управления и интеграции экологической культуры в систему корпоративных ценностей. Такой комплексный подход обеспечивает повышение экологической устойчивости и конкурентоспособности предприятий отрасли в условиях современной глобальной турбулентности.

Заключительная часть

Внедрение экологичных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе продиктовано целями устойчивого развития и необходимостью адаптации к глобальным вызовам [1,2]. Ключевые инструменты включают обучение сотрудников, мотивационные программы и экологически ответственный подбор кадров, что способствует формированию корпоративной культуры, ориентированной на снижение экологического следа [6,7]. Трёхуровневая модель трансформации (знания, ценности, действия) подчёркивает важность

комплексного подхода, сочетающего вовлечение в КСО-проекты с цифровым мониторингом экологических показателей [4,5]. Эффективность инициатив оценивается через снижение отходов и рост вовлечённости персонала, обеспечивая баланс экономических и социальных приоритетов [3,6]. Для успешной реализации требуются отраслевые метрики, адаптация практик к специфике HoReCa и межфункциональное сотрудничество. Дальнейшие исследования должны разработать критерии оценки, соответствующие вызовам турбулентной среды [8].

ЛИТЕРАТУРА

1. Аксенова Е. И., Горбатов С. Ю., Камынина Н. Н. Корпоративные практики управления здоровьем сотрудников: обзор [Электронный ресурс]. М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2022. URL: https://niioz.ru/upload/iblock/8c9/8c9313bb066d0b84bdb63c111b173925.pdf (дата обращения: 21.04.2025).

2. Арзамасова Г. С., Эсаулова И. А. GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT — концепция управления человеческими ресурсами экологически ответственного бизнеса // Вестник НГУЭУ. 2020. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/green-human-resource-management-kontseptsiya-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-ekologicheski-otvetstvennogo-biznesa (дата обращения: 23.04.2025).

3. Коптелов К. И. Концепция zero waste и её реализация в пищевой отрасли России // Вестник Медицинского института непрерывного образования. 2024. Т. 4, № 2. С. 129–136. DOI: https://doi.org/10.36107/2782-1714_2024-4-2-129-136 (дата обращения: 21.04.2025).

4. Cheng L., Cui H., Zhang Z., Yang M., Zhou Y. Study on consumers' motivation to buy green food based on meta-analysis // Frontiers in Sustainable Food Systems. 2024. Vol. 8. P. 1405787. DOI: https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1405787 (дата обращения: 23.04.2025).

5. Litwinek J. Exploring the Role of Green HR and Sustainable Practices in Initial Career Choices from an International Student's Perspective // Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. 2024. Vol. 71, no. 1. P. 21–37. DOI: https://doi.org/10.33119/EEIM.2024.71.2 (дата обращения: 22.04.2025).

6. Mehta M., Mahawar M. K., Mishra P. K. Human Resource Sustainability in the Hospitality Sector // International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology. 2021. Vol. 8, no. 3. P. 171–177. DOI: https://doi.org/10.32628/IJSRSET218336 (дата обращения: 22.04.2025).

7. Nordman M., Lassen A. D., Christensen L. M. et al. Tracking progress toward a climate-friendly public food service strategy: assessing nutritional quality and carbon footprint changes in childcare centers // Nutrition Journal. 2024. Vol. 23. P. 13. DOI: https://doi.org/10.1186/s12937-024-00917-5 (дата обращения: 23.04.2025).

8. Rocha A., Viegas C. Challenges of Food Service towards Sustainability Beyond Food Waste // Highlights of Sustainability. 2023. Vol. 2, no. 1. P. 10–15. DOI: https://doi.org/10.54175/hsustain2010002 (дата обращения: 21.04.2025).

Суходолец Евгений Владимирович, эксперт кафедры экономики, магистрант специальности «Бизнес-администрирование» Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, начальник службы общественного питания и торговли ООО «Металлопрокатная компания» (г. Миоры, Беларусь).

Павлов Константин Викторович, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой.

Sukhodolets Evgeny Vladimirovich, Expert of the Department of Economics, Master's student in Business Administration at Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk; Head of Catering and Trade Service at LLC "Metal Rolling Company" (Miyory, Belarus).

Pavlov Konstantin Viktorovich, Doctor of Economic Sciences (D.Ec.Sc.), Professor, Professor of the Department of Economics, Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk.