



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**Руководство по управлению человеческими ресурсами и экологизация
деятельности Высших учебных заведений в контексте зеленой повестки и
цифровизации¹**

**Автор - Сариева М.Э.
консультант CBC Group**

¹ Данный документ может быть использован или воспроизведен с указанием авторства и ссылки на проект GreenKG, в рамках которого он был разработан

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. АКТУАЛЬНОСТЬ GHRM В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ	3
КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА GREEN HRM: ОТ ТЕОРИИ К УНИВЕРСИТЕТСКОЙ ПРАКТИКЕ	4
МОДУЛЬ 1. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА (GREEN RECRUITMENT & SELECTION)	4
МОДУЛЬ 2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКО-КОМПЕТЕНЦИЙ (GREEN TRAINING & DEVELOPMENT)	5
МОДУЛЬ 3. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ОЦЕНКА (GREEN PERFORMANCE MANAGEMENT)	7
МОДУЛЬ 4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (GREEN REWARDS & COMPENSATION)	8
МОДУЛЬ 5. ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И КОРПОРАТИВНАЯ ЭКО-КУЛЬТУРА (GREEN ENGAGEMENT)	9
МОДУЛЬ 6: ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ (PAPERLESS HR)	10
МОДУЛЬ 7: МЕТРИКИ, КРІ И АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ GREEN HRM В ВУЗЕ	10
МОДУЛЬ 8: ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ	11
ЗАКЛЮЧЕНИЕ:	13

ВВЕДЕНИЕ. АКТУАЛЬНОСТЬ GHRM В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

В XXI веке концепция устойчивого развития трансформировалась из факультативной общественной инициативы в жесткое требование к выживанию и конкурентоспособности организаций. Высшие учебные заведения (ВУЗы) занимают в этой экосистеме уникальное положение. Обладая масштабной инфраструктурой, многотысячным штатом сотрудников и колоссальным административным ресурсом, университеты одновременно выступают главными институтами формирования ценностей у будущих поколений.

Green HR Management (GHRM) в высшем образовании — это стратегически увязанная система политик, практик и управленческих решений в сфере человеческого капитала, цель которой — трансформировать академическую среду, минимизировать углеродный след организации и развить устойчивое экологическое мышление у профессорско-преподавательского состава (ППС), административно-управленческого персонала (АУП) и вспомогательных служб.

Факторы актуальности внедрения GHRM в вузах:

- **Глобальное академическое признание и рейтинги:** Международные аналитические системы (такие как **UI GreenMetric World University Rankings** и **Times Higher Education Impact Rankings**) напрямую оценивают вузы по критериям углеродной нейтральности, инфраструктуры, обращения с отходами, энергоэффективности и, что критически важно, по уровню вовлеченности персонала и студентов в повестку устойчивого развития. Высокие позиции в этих рейтингах конвертируются в международные гранты, синергетические научные консорциумы и приток иностранных студентов.
- **Смена поколенческих приоритетов (Борьба за молодые таланты):** Поколения Y и Z формируют костяк молодых исследователей и перспективных администраторов. По данным международных исследований, более **70% соискателей** при прочих равных условиях выбирают работодателя с выраженной корпоративной социальной и экологической ответственностью (CSR). Реализация политик GHRM становится ключевым инструментом HR-брендинга для привлечения перспективных кадров.
- **Прямая экономическая оптимизация:** Рациональное использование ресурсов сотрудниками ведет к резкому снижению операционных издержек. Перевод кадровых процессов в цифровой формат, оптимизация логистических маршрутов персонала, снижение потребления электроэнергии и воды в офисах и на кафедрах позволяют высвободить значительные бюджетные средства, которые могут быть перенаправлены на финансирование научных исследований или модернизацию лабораторий.
- **Институциональная ролевая модель:** Университеты не могут декларировать принципы устойчивого развития вовне, если их внутренняя операционная модель построена на устаревших, ресурсозатратных паттернах. Реализация GHRM — это ликвидация разрыва между теоретической повесткой вуза и его реальной практической деятельностью.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА GREEN HRM: ОТ ТЕОРИИ К УНИВЕРСИТЕТСКОЙ ПРАКТИКЕ

Теоретический фундамент Зеленого HRM базируется на **теории способностей-мотивации-возможностей (Ability-Motivation-Opportunity, АМО)** и **ресурсной концепции (RBV)**. В адаптации к академической среде эти концепции предполагают, что для достижения экологических целей университет должен не просто требовать от сотрудников соблюдения правил, а системно развивать их экологические компетенции (Ability), создавать прозрачные стимулы (Motivation) и предоставлять инфраструктурные возможности для реализации эко-инициатив (Opportunity).

Специфика структуры персонала вуза при внедрении GHRM.

Университет имеет сложную стратификацию человеческих ресурсов, что кардинально отличает его от коммерческих компаний. Стратегия GHRM должна дифференцированно подходить к ключевым группам сотрудников:

Три уровня трансформации вуза в рамках GHRM:

1. **Индивидуальный уровень (Эко-центричное поведение):** Формирование повседневных привычек сотрудников на рабочем месте: отказ от одноразового пластика, выключение техники из сети при уходе из кабинета, минимизация печати на бумаге, сортировка мусора.
2. **Профессионально-функциональный уровень:** Интеграция принципов устойчивого развития непосредственно в рабочие обязанности. Для ППС это означает пересмотр syllabusов и методик преподавания, для сотрудников департамента госзакупок — переход на критерии «зеленого сорсинга» (закупка биоразлагаемых материалов, энергоэффективного оборудования, отказ от работы с токсичными поставщиками).
3. **Организационный уровень (Green Campus):** Создание экосистемы, в которой архитектурные решения, цифровая среда, транспортная политика и управление талантами работают как единый механизм, минимизирующий антропогенное воздействие вуза на окружающую среду.

МОДУЛЬ 1. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА (GREEN RECRUITMENT & SELECTION)

Цель модуля: Обеспечить приток в университет специалистов, чьи личные ценности гармонизированы с экологической миссией вуза, а также радикально снизить углеродный след самого процесса найма.

1. Зеленый брендинг работодателя (Green Employer Branding)

Университет обязан открыто транслировать свои экологические обязательства во всех каналах коммуникации с соискателями.

- **Карьерный портал вуза:** Размещение информации об экологической политике университета, достигнутых показателях снижения выбросов CO₂, реализованных зеленых проектах и наличии эко-активностей для сотрудников.

- **Формулировка вакансий:** Включение в текст вакансий обязательного ценностного блока: *«Наш университет разделяет Цели устойчивого развития ООН. Мы ожидаем от кандидатов уважения к экологическим ценностям вуза и готовности поддерживать безбумажные технологии и бережливое использование ресурсов».*

2. Перевод рекрутинга в формат Zero-Waste и Paperless.

- **Отказ от бумажных носителей:** Полный запрет на распечатку резюме, сопроводительных писем и тестовых заданий. Все процессы агрегируются в облачных ATS-системах (Applicant Tracking Systems). Подача документов соискателями (особенно на конкурсы ППС) осуществляется исключительно через личный кабинет соискателя или специализированную защищенную цифровую платформу.
- **Дистанционный скрининг и интервьюирование:** Первичные собеседования, заседания конкурсных комиссий кафедр и первые раунды интервью переводятся в видеоформат (Zoom, Microsoft Teams, Яндекс.Телемост). Это позволяет полностью исключить углеродный след, связанный с перемещением кандидатов (особенно иногородних и иностранных ученых) на ранних этапах отбора.

3. Экологические критерии отбора (Green Selection).

Интеграция оценки экологической грамотности в процедуры отбора:

- **Собеседование по компетенциям (Behavioral Interview):** Включение поведенческих вопросов для оценки «экологической чувствительности» кандидата. Пример вопроса: *«Был ли у вас опыт оптимизации ресурсов на прошлом месте работы?»* или *«Как вы относитесь к переходу на полностью цифровой формат ведения ведомостей и журналов?»*.
- **Специфические требования для топ-менеджмента и руководителей кафедр:** Обязательное наличие в портфолио кейсов, связанных с внедрением принципов бережливого производства, устойчивого управления или руководства экологическими/социальными проектами.

МОДУЛЬ 2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКО-КОМПЕТЕНЦИЙ (GREEN TRAINING & DEVELOPMENT)

Цель модуля: Системное повышение уровня экологической грамотности персонала, преодоление психологического сопротивления изменениям и развитие прикладных навыков «зеленого» администрирования и преподавания.

1. Экологический онбординг (Green Onboarding).

Процесс адаптации нового сотрудника (как профессора, так и бухгалтера) должен с первого дня погружать его в эко-культуру университета.

- **Цифровой приветственный пакет (Green Welcome-Pack):** Вместо печатных блокнотов, брошюр и инструкций новому сотруднику высылается интерактивный гайд или доступ к LMS-платформе. Гайд содержит интерактивную карту университета с точками раздельного сбора отходов, правила цифровой гигиены (как оптимизировать хранение данных на серверах

для снижения энергопотребления) и инструкции по управлению климатом в кабинетах.

- **Обязательный микрообучающий курс:** Короткий видеокурс (до 30 минут) на внутренней образовательной платформе вуза об экологической политике университета, завершающийся экспресс-тестированием. Доступ к рабочим ИТ-системам вуза активируется только после успешного прохождения данного курса.

2. Дифференцированные программы непрерывного обучения (Green L&D).

Целевая группа	Направленность обучения	Формат и инструменты
Профессорско-преподавательский состав (ППС)	• Методология интеграции ЦУР в любые дисциплины (от математики до филологии) • Инструменты создания 100% цифровых обучающих курсов • Организация экологических студенческих хакатонов	• Воркшопы с приглашенными экспертами по устойчивому развитию • Программы повышения квалификации «Зеленый профессор»
Административно-управленческий персонал (АУП)	• Инструменты безбумажного офиса и КЭДО • Принципы бережливого офиса (Lean Office) • Экологизация процессов снабжения и проведение зеленых тендеров	• Практические тренинги по работе в СЭД • Вебинары по методологии 5S для рабочих мест
Вспомогательные и инженерные службы	• Технологии умного энерго- и водосбережения • Современные международные стандарты утилизации лабораторных, химических и электронных отходов	• Профессиональная сертификация • Практические мастер-классы на базе действующих эко-лабораторий

3. Стимулирование непрерывного развития и обмена опытом.

Университет должен поощрять горизонтальный обмен знаниями через создание «Клубов экологического мышления» (**Eco-Learning Hubs**), проведение ежегодных внутривузовских конференций по лучшим зеленым практикам департаментов, а также со-финансирование внешнего обучения сотрудников, если тема их повышения квалификации напрямую связана с экологической модернизацией вуза.

МОДУЛЬ 3.УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И ОЦЕНКА (GREEN PERFORMANCE MANAGEMENT)

Цель модуля: Интегрировать экологические стандарты в систему регулярной оценки результатов работы персонала. Это превращает декларативные заявления вуза об устойчивом развитии в обязательные и измеримые должностные показатели.

1. Детальная матрица Эко-KPI по уровням управления и категориям персонала.

Для того чтобы оценка была прозрачной, каждый показатель должен быть оцифрован и зафиксирован в эффективном контракте сотрудника.

Уровень стратегического управления (Деканы факультетов, Директора институтов):

- Коэффициент цифровизации документооборота K_{doc} : Доля внутренних документов факультета (заявления, служебные записки, протоколы заседаний), оформленных исключительно в электронном виде через СЭД/КЭДО. Целевой показатель: не менее 95%.
- Динамика ресурсосбережения D_{res} : Процент снижения потребления электроэнергии и воды на квадратный метр закрепленных за факультетом площадей. Целевой показатель: снижение на 5–7% в год.
- Экологизация портфеля программ P_{green} : Количество запущенных междисциплинарных курсов или модулей, посвященных устойчивому развитию.
- Процент снижения потребления электроэнергии и воды на квадратный метр закрепленных за факультетом площадей. *Целевой показатель: снижение на 5–7% в год.*

Уровень академического лидерства (Заведующие кафедрами):

- **Индекс «Zero Paper Learning»:** Полный перевод учебно-методических комплексов (УМК) дисциплин кафедры в электронную образовательную среду (LMS) вуза. Полный запрет на требование от студентов распечатанных курсовых и дипломных работ (прием документов только в формате PDF с верификацией цифровой подписи).
- **Академический эко-выход:** Количество научных публикаций сотрудников кафедры в рецензируемых изданиях, посвященных проблемам экологии, климата и ЦУР.

Профессорско-преподавательский состав (ППС):

- **Интеграция повестки:** Включение специализированных кейсов по устойчивому развитию в syllabus преподаваемых дисциплин.
- **Проектное менторство:** Руководство студенческими квалификационными работами и стартапами, направленными на решение экологических проблем города, региона или самого кампуса.

Административно-управленческий персонал (АУП):

- **Индекс бережливого офиса:** Соблюдение индивидуального лимита на печать (контролируется через персональные смарт-карты на сетевых принтерах; целевой показатель — снижение объема распечаток на 40% от базового уровня).

- **Эко-сорсинг (для сотрудников контрактных служб):** Доля закупок, произведенных у поставщиков, имеющих экологическую сертификацию продукции (эко-маркировки первого типа).

2. Регламент проведения экологического аудита эффективности.

Оценка проводится дважды в год (по итогам семестров). Данные агрегируют автоматически из цифровых систем вуза, дополняются результатами проверок хозяйственного отдела (контроль раздельного сбора отходов на кафедрах) и верифицируются HR-департаментом при расчете стимулирующих выплат.

МОДУЛЬ 4. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (GREEN REWARDS & COMPENSATION)

Цель модуля: Сформировать сильную материальную и моральную мотивацию для соблюдения экологических регламентов университета. Система бонусов должна доказывать сотруднику, что «быть зеленым» экономически выгодно.

1. Элементы материального поощрения в структуре оплаты труда:

- **Стимулирующие надбавки за вклад в устойчивое развитие:** Внедрение балльной системы в эффективный контракт. Преподаватель получает фиксированные ежемесячные надбавки за:
 1. **Разработку массового открытого онлайн-курса (MOOC) по экологии.**
 2. **Публикацию статьи по зеленой тематике в журналах первого и второго квартилей (Q1/Q2).**
- **Целевой грантовый фонд ректора:** Создание ежегодной программы внутренних грантов для ученых и администраторов на реализацию проектов цифровизации и технологической модернизации кампуса.
- **Реинвестирование экономии:** Модель «Share the Savings». Факультет, продемонстрировавший по итогам года наилучшие показатели экономии коммунальных ресурсов и бумаги, получает **30% от сэкономленной суммы** напрямую в свой фонд материального поощрения сотрудников.

2. Программа «Green Benefits» (Пакет экологических льгот).

Университет замещает часть стандартных социальных льгот на эко-ориентированные бенефиты:

- **Транспортная программа (Commuter Incentives):** Доплата к заработной плате или полная компенсация стоимости единого проездного билета на общественный транспорт для сотрудников, официально отказавшихся от права парковки личного автомобиля на территории кампуса. Бесплатный корпоративный прокат электросамокатов и велосипедов для перемещения между удаленными корпусами вуза.

- **Здоровое питание:** Предоставление сотрудникам субсидированных талонов на питание в университетских «зеленых столовых», использующих локальные фермерские продукты и полностью отказавшихся от пластиковой упаковки.

3. Система нематериального признания

- **Орден «Зеленый академик»:** Ежегодное публичное вручение на Ученом совете высших наград университета за вклад в экологическую культуру.
- **Геймификация и внутренний маркетплейс:** На корпоративном портале вуза разворачивается система начисления виртуальной эко-валюты (например, «GreenCoins») за участие в волонтерских акциях, сдачу батареек или отказ от печати крупных документов. Внутренний магазин позволяет обменять эти баллы на билеты в театры, доступ к платным электронным библиотекам или приоритетное право выбора времени отпуска.

МОДУЛЬ 5. ВОВЛЕЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ И КОРПОРАТИВНАЯ ЭКО-КУЛЬТУРА (GREEN ENGAGEMENT)

Цель модуля: Сформировать внутреннюю экосистему и корпоративную культуру, в которой бережное отношение к окружающей среде становится естественной социальной нормой, а не обязанностью, навязанной руководством.

1. Институционализация волонтерского движения: «Green Teams».

На каждом факультете, в институте и крупном управлении создаются автономные ячейки — **Зеленые команды**.

- **Статус и права:** Деятельность членов Green Teams официально засчитывается в их общественную нагрузку. Они имеют право выносить на заседания ректората предложения по модернизации инфраструктуры кампуса.
- **Задачи:** Проведение локального аудита рабочих мест, внедрение практик «соседского присмотра» (напоминания коллегам о необходимости выключения компьютеров), организация экологических акций.

2. Инфраструктурные и культурные инициативы в кампусе.

- **Университетский шеринг (Внутренняя экономика шеринга):** Запуск интранет-платформы «Академический обмен». Вместо закупки новой мебели или компьютерной техники подразделения вуза обязаны сначала проверить платформу. Если на одном факультете высвобождаются столы, шкафы, лабораторная посуда или мониторы, они перераспределяются внутри вуза без дополнительных затрат.
- **Пространство «Zero Waste Workspace»:**
 1. Полный демонтаж индивидуальных мусорных корзин под столами сотрудников. Вместо них в коридорах организуются централизованные станции раздельного сбора отходов (РСО). Это вынуждает сотрудников двигаться и повышает осознанность при утилизации мусора.
 2. «Озеленение» рабочих кабинетов растениями, активно очищающими воздух (хлорофитум, сансевиерия) и снижающими уровень стресса в академической среде.

- **Эко-события (Green Events):** Внедрение стандарта «Зеленый протокол конференций». Все научные мероприятия вуза проводятся без распечатки бумажных программ и тезисов (доступны по QR-кодам). Запрещено использование пластиковых бутылок с водой — в залах заседаний устанавливаются пурифайеры и стеклянные стаканы.

МОДУЛЬ 6: ЦИФРОВИЗАЦИЯ HR-ПРОЦЕССОВ КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОСТИ (PAPERLESS HR)

Цель модуля: Радикальное сокращение административного углеродного следа и уничтожение бумажного бюрократизма за счет полной цифровизации кадрового контура университета.

1. Кадровый электронный документооборот (КЭДО).

Перевод взаимодействия между работодателем и сотрудником в 100% цифровой формат с использованием усиленной квалифицированной (УКЭП) и неквалифицированной (УНЭП) электронных подписей.

- **Цифровой жизненный цикл сотрудника:** Прием на работу, подписание дополнительного соглашения к эффективному контракту, ознакомление с локальными нормативными актами (ЛНА), отправка в командировки (на научные конференции) и оформление отпусков происходят без единого листа бумаги через корпоративный личный кабинет соискателя/сотрудника.
- **Электронные ведомости:** Полный отказ от бумажных зачетно-экзаменационных ведомостей и бумажных журналов успеваемости. Интеграция систем КЭДО с электронной информационно-образовательной средой (ЭИОС) вуза.

2. Оптимизация ИТ-инфраструктуры (Green IT)

Перевод процессов на безбумажные рельсы не должен приводить к бесконтрольному росту энергопотребления серверов.

- **Облачная консолидация:** Перенос кадровых данных на энергоэффективные «зеленые» серверные фермы с интеллектуальной системой охлаждения.
- **Политика цифровой гигиены (Digital Clean-up):** Регулярная автоматическая очистка серверов от дубликатов тяжелых файлов, старых версий документов и неактуальных кадровых архивов старше установленного законодательством срока хранения.

МОДУЛЬ 7: МЕТРИКИ, КРІ И АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ GREEN HRM В ВУЗЕ

Для объективного контроля за ходом реализации стратегии GHRM департамент управления персоналом внедряет систему сбалансированных экологических показателей (Green Balanced Scorecard). Данные собираются раз в полгода и публикуются на внутреннем дашборде университета.

Комплексная система метрик GHRM:

1. Индикаторы ресурсоемкости процессов (Eco-Efficiency Metrics):

- ✓ Удельный объем бумажного документооборота: Количество пачек бумаги,купаемых на одного сотрудника АУП/ППС в год. Цель: снижение до < 0.5 пачки на человека к концу года.
 - ✓ Углеродный след административной деятельности: Объем эмиссии CO₂, ассоциированный с командировками сотрудников и использованием корпоративного автопарка. Цель: сокращение на 20% за счет внедрения *онлайн-панелей для научных конгрессов*.
- 2. Индикаторы академической трансформации (Academic Green Metrics):**
- ✓ *Коэффициент экологизации учебных планов*: Процент образовательных программ, прошедших внутреннюю сертификацию на соответствие принципам устойчивого развития. *Цель: достижение 40% от общего объема программ.*
 - ✓ *Продуктивность «зеленой» науки*: Объем привлеченного внешнего финансирования по хоздоговорам и грантам на экологическую тематику.
- 3. Индикаторы организационной культуры (Cultural & Behavioral Metrics):**
- ✓ *Индекс экологической лояльности*: Процент сотрудников, готовых рекомендовать университет как экологически ответственного работодателя.
 - ✓ *Доля активных участников эко-инициатив*: Процент сотрудников, вовлеченных в работу Green Teams или регулярно использующих систему раздельного сбора отходов в кампусе. *Цель: не менее 65% штатного состава.*

Формализованная структура нефинансовой отчетности:

Раз в год на основе этих метрик HR-департамент формирует **Публичный отчет об устойчивом развитии человеческого капитала университета**, который размещается в открытом доступе для повышения репутационных показателей вуза в международных институтах.

МОДУЛЬ 8: ДОРОЖНАЯ КАРТА ВНЕДРЕНИЯ И ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Переход университета к модели Green HRM — это глубокая культурная и операционная трансформация, которая неизбежно сталкивается с инерцией академической среды. Системный успех требует четкого пошагового планирования и применения классических методологий управления изменениями (например, модели Коттера или ADKAR).

1. Поэтапная дорожная карта реализации стратегии (План на 12 месяцев).

Фаза 1: Диагностика, аудит и нормативное проектирование (Месяцы 1–3)

- Проведение базовых замеров потребления ресурсов на кафедрах и в административных департаментах.
- Разработка текста «Положения об экологической политике университета» и его официальное утверждение на Ученом совете.
- Внесение изменений в коллективный договор и структуру эффективного контракта сотрудников.

Фаза 2: Инфраструктурная подготовка и пилотирование (Месяцы 4–6)

- Внедрение и техническая настройка программного комплекса КЭДО.

- Запуск пилотного проекта Green Onboarding и системы индивидуальных лимитов печати.
- Формирование и обучение первых локальных Зеленых команд (Green Teams).

Фаза 3: Полномасштабное развертывание (Месяцы 7–9)

- Масштабирование практик КЭДО и безбумажного обучения на все факультеты и филиалы университета.
- Активация системы экологических бонусов, распределение грантов и запуск внутреннего маркетплейса «GreenCoins».
- Проведение промежуточного экспресс-аудита эффективности процессов.

Фаза 4: Финальный аудит, оценка и верификация (Месяцы 10–12)

- Сбор и анализ данных по всей матрице Эко-KPI.
- Расчет экономического эффекта от сбережения ресурсов и перераспределение сэкономленных средств в премиальные фонды подразделений.
- Подготовка и публикация годового нефинансового отчета вуза. Подача заявки в международные экологические рейтинги (UI GreenMetric).

2. Стратегия преодоления барьеров и сопротивления персонала

Консервативная природа высшей школы генерирует специфические риски при внедрении зеленых изменений:

- **Психологический барьер (Возрастной консерватизм):** Старшее поколение профессуры может воспринимать КЭДО и цифровые ведомости как избыточную нагрузку.
 - *Решение:* Развертывание института цифрового и экологического амбассадорства. Привлечение студентов-волонтеров для оказания технической помощи преподавателям при адаптации к новым интерфейсам. Организация бесплатных, интуитивно понятных курсов цифровой грамотности.
- **Бюрократический барьер (Формализм / «Гринвошинг»):** Попытки подразделений имитировать экологическую деятельность без реального изменения поведенческих моделей.
 - *Решение:* Использование объективных автоматизированных метрик (логи принтеров, показания приборов учета энергии, данные из СЭД). Полное исключение субъективного фактора из процедуры оценки эффективности. Публичные открытые рейтинги факультетов.
- **Ресурсный барьер:** Жалобы на высокую загруженность рутинной работой и нехватку времени на «зеленую» активность.
 - *Решение:* Замещение, а не сложение. Экологические обязанности должны не добавляться к текущим планам сотрудников, а заменять устаревшие административные процедуры. Автоматизация рутины освобождает время для устойчивых практик.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Университет, успешно внедривший Green HRM, перестает быть просто местом трансляции теоретических знаний. Он сам превращается в живую лабораторию будущего, доказывая собственным примером, что синергия науки, образования и бережного отношения к планете возможна и экономически эффективна.

Экологизация кадровых процессов (от «зеленого» рекрутинга и цифрового онбординга до систем эко-мотивации) способствует переосмыслению роли HR-департамента и формированию у сотрудников и профессорско-преподавательского состава новой корпоративной культуры. Внедрение Green HRM оказывает синергетическое влияние на качество образовательного процесса, поскольку преподаватели, вовлеченные в экологические практики вуза, передают эти ценности студентам и тем самым способствуют развитию у будущих специалистов востребованного «зеленого» мышления. Кроме того, переход на цифровой документооборот, использование энергосберегающих технологий и применение принципов бережливого производства (Lean) позволяют не только сократить углеродный след университета, но и оптимизировать его бюджет, что подтверждает практическую и экономическую целесообразность эко-инициатив.

Таким образом, концепция Green HRM выступает главным мостом между экологической теорией и повседневной практикой. Внедрение данной модели позволяет университетам занимать лидирующие позиции в международных рейтингах (таких как UI GreenMetric), повышать свою инвестиционную привлекательность и выполнять важнейшую социальную миссию — воспитывать поколение, способное решать глобальные экологические вызовы.

Предложенные рекомендации могут быть использованы администрациями вузов для проектирования и модернизации собственных стратегий устойчивого развития.

Основная литература (Базовые концепты GHRM)

- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. (Классическая работа, заложившая основы GHRM).
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art Green HRM research. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Тимохина, Г. С., & Фадеева, О. В. (2021). Экологическое управление человеческими ресурсами (Green HRM): сущность и направления развития. Вестник Омского университета. Серия: Экономика, (3). (Источник на русском языке).