**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого**

**Отчет**

**по результатам аналитического исследования российской и зарубежной практики профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в высшем учебном заведении**

**Санкт-Петербург**

**2015**

**Содержание**

Предисловие 5

**Глава 1.** **Цели и задачи исследования** 8

**Глава 2. Методика проведения исследования** 10

2.1. Обоснование выборки исследуемых университетов 10

2.2. Методы исследования 15

**Глава 3.** **Результаты аналитического исследованиея российской и зарубежной практики профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в высшем учебном заведении..** 19

3.1. Цели и задачи создания и внедрения сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов ...19

3.2. Основные элементы моделей сервисов поддержки международных специалистов в

университете. Способы и процедуры, обеспечивающие интеграцию международных

специалистов в научно-педагогический коллектив и работу университета……………..23

3.2.1.Система бессрочных контрактов 25

3.2.2. Сервисы профессиональной поддержки 29

3.2.2. Сервисы социально-бытовой поддержки 41

3.3. Структуры и сотрудники, осуществляющие поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете 69

3.4. Менторские программы как эффективный метод поддержки международных специалистов 76

3.5. Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников университетов, оказывающих поддержку международным специалистам…………………………………………………………………………………99

3.6. Показатели и процедуры оценки эффективности работы сотрудников подразделения, осуществляющего поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете……………………………………………………………………103

3.7. Изменения, произошедшие в университетах в процессе создания и внедрения системы поддержки и закреплении международных специалистов различных категорий………..106

3.8. Рекомендации по созданию эффективных сервисов поддержки международных специалистов в российских университетах .107

Заключение 114

Список использованных источников 116

*Приложение 1.* Адреса веб-сайтов исследуемых зарубежных университетов

*Приложение 2*. Кластеры университетов по уровню развития сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

*Приложение 3.* Основные результаты мониторинга сервисов поддержки международных специалистов в ведущих зарубежных вузах.

*Приложение 4.* Сводная таблица сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки специалистов в ведущих зарубежных университетах.

*Приложение 5.* Основные результаты мониторинга сервисов поддержки международных специалистов в российских вузах.

*Приложение 6*. Результаты интервью с сотрудниками, ответственными за международный рекрутмент и предоставление сервисов поддержки международным специалистам в зарубежных университетах

*Приложение 7.* Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого

*Приложение 8.* Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики»

*Приложение 9.*  [Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Университете Аалто, Хельсинки,](http://5-100.spbstu.ru/wp-content/uploads/2015/08/Model-servisov-Aalto.pdf) [Финляндская Республика](http://5-100.spbstu.ru/wp-content/uploads/2015/08/Model-servisov-Aalto.pdf)

*Приложение 10.*  [Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Университете Квинсленда, Брисбен, Штат Квинсленд, Австралия](http://5-100.spbstu.ru/wp-content/uploads/2015/09/Keys-Universiteta-Kvinslenda.pdf)

*Приложение 11.* Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Дельтфском техническом университете

*Приложение 12.* Полный список использованных источников

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

Проблема привлечения и закрепления высококвалифицированных сотрудников стоит перед любой образовательной организацией. В эпоху глобализации границы возможного поиска таких сотрудников значительно расширились. Кроме этого, в экономике знаний или интеллектуальной экономике интеллектуальные ресурсы приобретают особую роль. Под интеллектуальными ресурсами понимаются не только нематериальные активы, включающие объекты интеллектуальной собственности, такие как патенты, базы данных и т.п., и инфраструктурные активы, такие как производственные и образовательные технологии, методы и процессы, но и человеческие авуары, такие как знания, умения, навыки, опыт производственной, научной, педагогической и другой деятельности.

Известно, что импорт носителей высокого интеллекта на несколько порядков выгоднее импорта технологий, а тем более товаров. Поэтому в настоящее время в мире идёт настоящая охота за талантами во всех сферах деятельности, в том числе, и прежде всего, в академической сфере. В Соединённых Штатах Америки привлечение талантов в науку и образование является одной из важнейших задач государственной политики. Известно, например, что приблизительно сорок процентов научных сотрудников, работающих в США, это выходцы из других стран. Такой высокий результат деятельности по привлечению высококвалифицированных международных специалистов обеспечивается не только высоким уровнем материального вознаграждения, но и путём создания привлекательной рабочей среды, а также c помощью предоставления эффективных сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки.

Привлечение иностранных сотрудников без оказания им всесторонней профессиональной и социально-бытовой поддержки может привести к пустой трате значительных средств. Поэтому в настоящее время высшие учебные заведения европейских стран активно внедряют положительный опыт США по привлечению и закреплению талантов со всего мира, адаптируя его к своим национальным условиям деятельности.

Привлечение талантливых иностранных научно-педагогических работников (НПР) со всего мира осуществляется с целью повышения качества научной и образовательной деятельности в вузе, взаимодействия и обмена идеями с ведущими зарубежными научными коллективами с тем, чтобы исключить возможность застоя и отставания, всегда находиться в центре передовой научной деятельности и принимать в ней самое непосредственное участие. Иностранные сотрудники в значительной степени содействуют интернационализации образовательного учреждения, что, кроме всего прочего, помогает выпускникам этого учреждения быстрее адаптироваться к профессиональной среде в условиях глобализации, расширяет их возможности по трудоустройству, способствует быстрому продвижению по карьерной лестнице.

Большинство российских вузов в силу своих исторических и политических условий существования имеют недостаточный опыт привлечения и трудоустройства иностранных сотрудников. Специальная русскоязычная литература на эту тему только начинает появляться. Настоящее исследование является одной из первых попыток проанализировать российскую и зарубежную практику профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов в высшем учебном заведении. Результаты исследования использованы для разработки методических рекомендаций по созданию системы сервисов поддержки и закрепления международных специалистов в российских образовательных организациях.

Несмотря на то, что данная работа предназначена в основном для сотрудников университетов-участников Проекта по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов, она может быть использована и сотрудниками других российских образовательных и научных учреждений, заинтересованных в интернационализации своих организаций и повышении их конкурентоспособности на международном рынке академических услуг.

Анализ зарубежной и российской практики показывает, что сервисы поддержки создаются прежде всего для научно-педагогических работников, но они вполне применимы и реально применяются для поддержки руководящих и административных сотрудников, а также других категорий международных специалистов.

Настоящий отчёт включает предисловие, три главы, заключение и приложения. В ходе исследования проанализировано 29 ведущих зарубежных университетов в 13 странах, 15 российских вузов-участников Программы повышения конкурентоспособности и 12 других ведущих российских вузов. Общее количество отобранных и проанализированных источников составляет более 300 публикаций в авторитетных международных журналах и 24 монографии (книги). По результатам анализа подготовлены также 5 примеров (кейсов) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в университетах.

В первой главе сформулированы цели и задачи исследования.

Во второй главе кратко описывается методика проведения исследования. Приводится обоснование выборки исследуемых университетов, рассматриваются основные методы проведения исследования.

Описание результатов аналитического исследования по каждому проанализированному университету представлено в третьей главе в соответствующих разделах, а также в приложениях, включая пять примеров (кейсов) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в университетах. Выделены лучшие, эффективные методы создания и внедрения сервисов оказания поддержки международным специалистам, наиболее приемлемые для использования в университетах-участниках Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Данные методы соответствуют требованиям системы высшего образования и законодательства России.

Следует отметить, что не все сервисы, модели и методы их реализации, приводимые в настоящем исследовании, могут быть легко осуществимы в условиях российской действительности. Это связано с множеством причин, в том числе и с ограничениями, накладываемыми существующим российским законодательством. Тем не менее, как показывает анализ, работа по внедрению эффективной системы привлечения иностранных специалистов и оказания им действенной поддержки в российских высших учебных заведениях ведётся, а федеральные структуры, ответственные за реализацию Проекта по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов осуществляют постоянный мониторинг этой деятельности и периодически собирают предложения от университетов-участников по снятию существующих ограничений.

**ГЛАВА 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Цель исследования – анализ сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий (прежде всего иностранных научно-педагогических работников) в ведущих зарубежных и российских вузах, выделение и описание лучших практик поддержки международных специалистов для выработки предложений по разработке и апробации эффективной системы профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в университетах-участниках Проекта повышения конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации (Проекта «5-100-2020»).

Для достижения указанной цели необходимо было выполнить следующие задачи:

1) отобрать не менее 20 зарубежных университетов, занимающих ведущие места в общепризнанных мировых рейтингах, имеющих значительную долю международных специалистов и эффективные сервисы их профессиональной и социально-бытовой поддержки;

2) отобрать не менее пяти ведущих российских вузов, имеющих наиболее высокую долю иностранных специалистов среди всех высших учебных заведений страны;

3) проанализировать опыт создания сервисов/систем профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в отобранных университетах, а также в 14 вузах – участниках Проекта «5-100-2020», в том числе изучить:

* цели и задачи, решаемые сервисами поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в университете;
* основные элементы моделей сервисов поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в университете; применяемые университетами способы и процедуры, обеспечивающие интеграцию международных специалистов в научно-педагогический коллектив и работу университета, адаптацию международных специалистов к условиям жизни и работы в зарубежном для них государстве;
* организационные структуры подразделений, осуществляющих поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете; место этих структурных подразделений в общей организационной структуре университета, порядок организации взаимодействия этих структурных подразделений с другими подразделениями университета;
* категории сотрудников зарубежных университетов, оказывающих тот или иной вид поддержки своим коллегам - международным специалистам;
* функциональные обязанности сотрудников принимающих университетов, оказывающих поддержку международным специалистам;
* тематику подготовки и повышения квалификации сотрудников университетов, оказывающих поддержку международным специалистам;
* систему показателей и процедуры оценки эффективности работы сотрудников подразделения, осуществляющего поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете;
* изменения, произошедшие в университетах в процессе создания и внедрения системы поддержки и закреплении международных специалистов различных категорий в университете;
* действующую нормативную базу (положения, регламенты и т.п.) университета, регламентирующую различные сервисы поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в университете;

4) выделить лучшие, эффективные методы создания и внедрения сервисов оказания поддержки международным специалистам, наиболее приемлемые для использования в университетах – участниках Проекта «5-100-2020»;

5) на основании анализа опыта отобранных университетов выбрать из них не менее трех зарубежных университетов и не менее двух университетов–участников Проекта «5-100-2020» со сравнительно высокой долей международных специалистов для глубокого анализа и описания - подготовки примеров (кейсов) - сервисов поддержки международных специалистов в этих университетах в соответствии с требованиями, изложенными выше;

6) на основе анализа литературы, публикаций, виртуальных источников, баз данных, проведения анкетирования и интервью подготовить описание возможных сервисов, моделей, инструментов поддержки иностранных специалистов, а также рекомендаций по созданию эффективных систем поддержки, в том числе систем менторства, и рекомендаций по их созданию и эффективному функционированию.

**ГЛАВА 2. Методика проведения исследования**

**2.1. Обоснование выборки исследуемых университетов**

Для проведения данного аналитического исследования была сделана выборка университетов, которые соответствовали следующим критериям:

1) университет входит в ТОП-200 университетов мирового рейтинга QS World University Rankings 2015;

2) университет имеет высокую долю международных специалистов в структуре научно-педагогических работников; для оценки этого показателя использовался критерий «International Faculty» рейтинга QS, а также более детальные профили вузов на вебсайте этого рейтинга;

3) университет имеет эффективные сервисы поддержки международных специалистов; поскольку объективного рейтинга по указанному критерию не существует, поэтому использовался агрегированный показатель в рейтинге QS – наличие «звезд» по показателю «Internationalization» (число «звезд» от 1 до 5+); методология рейтинга QS при выставлении звезд по данному критерию учитывает следующие семь индикаторов: международное сотрудничество в сфере научных исследований и совместные образовательные программы с университетами, входящими в топ-500 рейтинга QS за три предыдущих года (максимум 50 баллов), доля иностранных специалистов (максимум 20 баллов), доля иностранных студентов (максимум 20 баллов), доля приезжающих по программам обмена студентов (максимум 20 баллов), доля выезжающих по программам обмена студентов (максимум 20 баллов), наличие религиозной инфраструктуры для иностранных студентов различных вероисповеданий (максимум 10 баллов), многонациональность студентов (максимум 10 баллов). Высокое значение показателя «Internationalization» косвенным образом свидетельствует о благоприятной среде для международных специалистов; кроме этого с помощью анализа сайтов университетов и интервьюирования сотрудников зарубежных университетов оценивался уровень развития и эффективности сервисов поддержки международных специалистов.

Кроме вышеуказанных критериев во внимание принимались следующие показатели:

* членство университетов в ведущих ассоциациях, альянсах и объединениях (CESAER, EHEA, IDEA League, LERU и др.);
* данные аналитических изданий международных организаций и научных публикаций по результатам международных конференций по теме исследования;
* наличие у университета тематических наград и знаков качества, таких, например, как «HR Excellence in Research», присуждаемой Европейской Комиссией исследовательским организациям и высшим учебным заведениям, обеспечивающим благоприятную и стимулирующую рабочую среду для своих сотрудников, в том числе и для международных специалистов.

В соответствии с вышеописанными критериями было отобрано 29 зарубежных университетов. На рис.1 представлена диаграмма, отражающая страновую принадлежность университетов, попавших в выборку.

Рис. 1 – Количество зарубежных университетов в выборке по странам

На рис. 2 представлена гистограмма распределения отобранных университетов зарубежных университетов по рейтингу QS.

Рис. 2. Распределение зарубежных университетов по позиции в рейтинге QS

Из представленных диаграмм видно, что в выборку из 29 зарубежных университетов включены 15 вузов из англоговорящих стран (Великобритания, США, Австралия, Канада, Ирландия) и один китайский университет, в котором обучение ведётся на английском языке (Гонконг). По региональному признаку число университетов распределено следующим образом:

* Европа – 18;
* Северная Америка – 6;
* Австралия и Океания – 3;
* Южная Америка – 1;
* Азия – 1.

Перечень зарубежных университетов, включённых в выборку для анализа, приведен в таблице 1. В приложении 1 приведены адреса веб-сайтов этих университетов.

*Таблица 1*

**Список исследуемых зарубежных университетов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название университета | Страна | Место в рейтинге QS 2014/15 | Место в рейтинге QS 2014/15 по критерию "International Faculty" | Рейтинг "QS Internationalization" (число звезд) |
| 1 | Австралийский национальный университет, | Австралия | 25 | 33 | 5 |
| 2 | Берлинский технический университет | Германия | 192 | 343 | Нет |
| 3 | Гарвардский университет | США | 4 | 53 | Нет |
| 4 | Гонконгский университет науки и технологии | Гонконг | 40 | 13 | Нет |
| 5 | Датский технический университет | Дания | 123 | 67 | Нет |
| 6 | Дельфтский технический университет | Нидерланды | 86 | 103 | Нет |
| 7 | Имперский колледж Лондона | Великобритания | 2 | 41 | Нет |
| 8 | Калифорнийский университет в Беркли | США | 27 | 60 | Нет |
| 9 | Университет Квинсленда | Австралия | 43 | 43 | 5 |
| 10 | Кембриджский университет | Великобритания | 2 | 73 | Нет |
| 11 | Кингс-колледж (Лондон) | Великобритания | 16 | 85 | Нет |
| 12 | Королевский технологический институт | Швеция | 109 | 161 | Нет |
| 13 | Лондонская школа экономики и политических наук | Великобритания | 71 | 24 | Нет |
| 14 | Массачусетский технологический институт | США | 1 | 42 | 5 |
| 15 | Мюнхенский технический университет | Германия | 54 | 281 | Нет |
| 16 | Оксфордский университет | Великобритания | 5 | 51 | Нет |
| 17 | Стэндфордский университет | США | 7 | 92 | Нет |
| 18 | Тринити-колледж Дублин | Ирландия | 71 | 74 | Нет |
| 19 | Университет Аалто | Финляндия | 187 | 196 | Нет |
| 20 | Университет Амстердама | Нидерланды | 50 | 202 | Нет |
| 21 | Университет Гронингена | Нидерланды | 90 | 118 | Нет |
| 22 | Университет Маастрихта | Нидерланды | 118 | 68 | Нет |
| 23 | Университет Нового Южного Уэльса | Австралия | 48 | 27 | 5 |
| 24 | Университет Сан-Паулу | Бразилия | 132 | 401 | Нет |
| 25 | Университет Торонто | Канада | 20 | 58 | Нет |
| 26 | Университет Уотерлу | Канада | 169 | 166 | 5 |
| 27 | Уппсальский университет | Швеция | 81 | 349 | Нет |
| 28 | Федеральная политехническая школа Лозанны | Швейцария | 17 | 11 | Нет |
| 29 | Швейцарская высшая техническая школа Цюриха | Швейцария | 12 | 10 | Нет |

В таблице 2 приведён список российских университетов–участников Проекта «5-100-2020» и их показатели в рейтинге QS.

*Таблица 2*

**Университеты – участники Проекта «5-100-2020»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название университета | Место в рейтинге QS 2014/15 | Место в рейтинге QS 2014/15 по критерию "International Faculty" | Рейтинг "QS Internationalization" (число звезд) |
| 1 | Дальневосточный федеральный университет | 701+ | Нет | Нет |
| 2 | Казанский (Приволжский) федеральный университет | 551-600 | Нет | 3 |
| 3 | Московский физико-технический институт | 411-420 | Нет | Нет |
| 4 | Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» | 701+ | Нет | Нет |
| 5 | Национальный исследовательский томский государственный университет | 491-500 | 387 | Нет |
| 6 | Национальный исследовательский томский политехнический университет | 501-550 | Нет | Нет |
| 7 | Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» | 501-550 | Нет | 3 |
| 8 | Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» | 481-490 | Нет | Нет |
| 9 | Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского (Национальный исследовательский университет) | 701+ | Нет | 3 |
| 10 | Новосибирский национальный исследовательский государственный университет | 328 | 401 | Нет |
| 11 | Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королева (Национальный исследовательский университет) | Нет | Нет | Нет |
| 12 | Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого | 471-480 | Нет | Нет |
| 13 | Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова | Нет | Нет | Нет |
| 14 | Санкт-Петербургский Университет ИТМО | Нет | Нет | Нет |
| 15 | Уральский федеральный университет им. первого президента России Б.Н. Ельцина | 551-600 | Нет | Нет |

В таблице 3 приведён список других ведущих российских университетов с высокой долей иностранных специалистов и их показатели в рейтинге QS.

*Таблица 3*

**Ведущие российские университеты**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Название университета | Место в рейтинге QS 2014/15 | Место в рейтинге QS 2014/15 по критерию "International Faculty" | Рейтинг "QS Internationalization" (число звезд) |
| 1 | Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (МГУ) | 114 | 401 | Нет |
| 2 | Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) | 233 | 401 | Нет |
| 3 | Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (МГТУ им. Баумана) | 322 | 401 | Нет |
| 4 | Московский государственный институт международных отношений (МГИМО) | 399 | Нет | 2 |
| 5 | Новосибирский государственный технический университет (НГТУ) | Нет | Нет | 3 |
| 6 | Сибирский федеральный университет (СФУ) | Нет | Нет | 3 |
| 7 | Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники» (МИЭТ) | Нет | Нет | 3 |
| 8 | Национальный минерально-сырьевой университет «Горный» (Горный университет) | Нет | Нет | 1 |
| 9 | Российский университет дружбы народов (РУДН) | 471-480 | Нет | Нет |
| 10 | Национальный исследовательский Саратовский государственный университет (СГУ) | 601-650 | Нет | Нет |
| 11 | Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (РЭУ им. Г. В. Плеханова) | 700+ | Нет | Нет |
| 12 | Южный федеральный университет (ЮФУ) | 601-650 | Нет | Нет |

**2.2. Методы исследования**

В ходе проведения исследования применялись следующие методы:

* анализ научной литературы, публикаций, отчетов некоммерческих организаций и ассоциаций ведущих вузов, различных баз данных;
* анализ информационных ресурсов, размещенных на вебсайтах исследуемых университетов, в том числе: описание существующих сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов; регламентов по предоставлению сервисов поддержки, нормативных и информационных документов университетов, имеющих отношению к поддержке международных специалистов; должностных инструкций сотрудников служб, предоставляющих профессиональную и социально-бытовую поддержку международным специалистам, рекомендаций по созданию и эффективному использованию инструментов поддержки международных специалистов;
* анализ отчетной документации университетов, программ повышения конкурентоспособности и «дорожных карт» университетов;
* анкетирование и интервьюирование сотрудников, ответственных за международный рекрутинг и предоставление сервисов поддержки международным специалистам в исследуемых высших учебных заведениях;
* интервьюирование международных специалистов, которые заключили трудовой договор в СПбПУ на срок более трех месяцев или работающих в качестве приглашённых профессоров (Visiting Professors) в течение более коротких промежутков времени
* интервьюирование профессоров СПбПУ, работавших в качестве приглашённых профессоров в крупнейших университетах мира.

Формирование информационной базы осуществлялось следующим образом:

1) выбирались наиболее цитируемые релевантные статьи;

2) глубина поиска – с 1981 года, когда появились первые фундаментальные статьи по предмету исследования, до августа 2015 г.;

3) выбирались статьи авторов, имеющих аффилиацию в крупнейших университетах, входящих в международные рейтинги;

4) отбор ключевых журналов осуществлялся в различных предметных областях, по проблемам: поддержки международных специалистов, организации систем менторства, повышения эффективности высшего образования, психологии адаптации в коллективе, экономики труда и т.п.), что позволило рассмотреть предмет исследования с различных точек зрения;

5) предпочтение отдавалось публикациям, не описывающим предмет исследования в рамках узкой специализации (например, проблемы менторства в медицинских университетах);

6) рассматривались источники, описывающие проблемы поддержки специалистов для одного пола или расы, или этнической принадлежности.

Общее количество отобранных источников содержит около 300 статей, опубликованных в ведущих зарубежных журналах, и 24 зарубежные монографии (книги), соответствующие предмету исследования. Проанализированы также немногочисленные труды российских специалистов по данной проблематике, в том числе по проблемам языковой поддержки иностранных специалистов в академической среде.

В таблице 4 представлены используемые в исследовании ведущие зарубежные журналы, их основные характеристики и количество проанализированных в них статей по исследуемой тематике.

*Таблица 4*

**Зарубежные журналы по исследуемой предметной** **области**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Журнал | Индикатор | | | | |
| SJR | IPP | SNIP | Количество цитирований | Количество публикаций |
| Innovative Higher Education | 0.425 | 0.64 | 0.701 | 406 | 52 |
| Journal of College Student Retention: Research, Theory and Practice | 0.188 | 0.272 | 0.395 | 160 | 20 |
| Journal of Vocational Behavior | 1.894 | 2.784 | 1.811 | 6916 | 85 |
| Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning | 0.473 | 0.794 | 0.673 | 96 | 37 |
| Diversity in Higher Education | 0.135 | 0.189 | 0.174 | 23 | 19 |
| Journal of Higher Education Policy and Management | 0.701 | 0.601 | 0.777 | 407 | 51 |
| International Journal for Academic Development | 0.804 | 0.851 | 1.171 | 144 | 38 |
| Studies in Higher Education | 1.392 | 1.507 | 1.873 | 2359 | 270 |
| Higher Education Research and Development | 1.215 | 1.201 | 1.469 | 579 | 94 |
| Professional Development in Education | 0.662 | 0.66 | 0.784 | 240 | 64 |

**ГЛАВА 3. Результаты Аналитического исследования российской и зарубежной практики профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в высшем учебном заведении**

**3.1. Цели и задачи создания и внедрения сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов**

Деятельность разнообразных университетских служб, оказывающих профессиональную и социально-бытовую поддержку сотрудникам, в конечном итоге направлена на достижение стратегических и тактических целей университетов. Исходя из этого изучение целей и задач создания и внедрения системы поддержки международных специалистов в зарубежных вузах начиналось с анализа документов, в которых сформулирована политика, стратегия, миссия, приоритеты и цели учебных заведений, затем анализировались цели и задачи структурных подразделений, непосредственно предоставляющих сервисы поддержки, таких, например, как Отдел по работе с персоналом (HR Department), Сервисы поддержки международных специалистов (International Faculty Services), Отдел обеспечения жильём (Housing Services) и других. Анализировались также отчетные документы университетов, в частности разделы, в которых публикуются данные об устойчивом развитии учебных заведений. Кроме этого, анализировались результаты интервьюирования сотрудников зарубежных вузов.

В результате анализа можно сделать вывод, что основной или стратегической целью всех служб и сервисов поддержки международных специалистов является эффективное содействие реализации миссии университета, а также содействие в постоянном развитии и повышении конкурентоспособности вуза на глобальном академическом рынке.

В документах зарубежных университетов проводится мысль о том, что исходя из необходимости достижения именно этой цели можно правильно сформулировать задачи, которые будут направлять ресурсы учебного заведения и усилия сотрудников в правильном направлении.

Для достижения этой цели вузы могут ставить перед собой различные задачи, которые варьируются в зависимости от вида и репутации вуза, приоритетных научных направлений, имеющихся у вуза ресурсов и других условий деятельности. В качестве общих задач создания и реализации сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, которые рекомендуется включать в политику (план) создания сервисов поддержки российских университетов, можно выделить следующие:

***1. Привлечение и рекрутмент лучших специалистов с целью обеспечения высокого исследовательского потенциала университета.***Эта задача является приоритетной практически для всех учебных заведений, включённых в выборку, поскольку все они имеют статус исследовательских университетов. В определённой степени эта задача отвечает условию измеримости; как отмечают зарубежные эксперты, индикатором здесь может служить прирост численности прежде всего необходимых вузу научно-педагогических работников (НПР) и снижение общего уровня текучести кадров.Как правило, в качестве отдельной задачи рекрутмент именно иностранных специалистов в зарубежных вузах не формулируется, а осуществляется привлечение талантов с международного или глобального рынка труда.Так, в отчете об устойчивом развитии Швейцарской высшей технической школы Цюриха отмечается, что для этого учебного заведения, как и для любого другого ведущего вуза мира, обязательным условием устойчивого развития и высокой конкурентоспособности на международной арене является способность привлекать и удерживать талантливых ученых со всего мира [5]. Глава Службы организационного развития и развития персонала Департамента человеческих ресурсов этого вуза, доктор Куно Кунцлер, отмечает: «… мы должны быть уверенны в способности привлечь и удержать наиболее квалифицированных людей. Одним из важнейших условий развития является наша способность предложить сотрудникам набор интересных возможностей для развития. Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники являются самым важным условием для достижения успеха».

Другие вузы формулируют эту задачу примерно также. Так, Австралийский национальный университет нацелен на привлечение, развитие и удержание наиболее выдающихся сотрудников со всего мира, и инвестирование значительных ресурсов в сервисы, обеспечивающие привлечение таких сотрудников, для вуза является стратегически важным приоритетом [6]. Аналогичную задачу ставит перед собой и другой австралийский вуз – Университет Квинсленда, объясняя это своей стратегической целью остаться в числе 50 лучших университетов мира [7].

***2****.* ***Обеспечение всесторонней поддержки и быстрой адаптации международных специалистов к новым условиям***. Решение этой задачи является основным содержанием деятельности системы сервисов поддержки. Привлечь талантливых специалистов в зарубежный для них университет задача трудная, но не менее трудной является задача удержания талантов в университете и обеспечение их продуктивной работы. Решение этой задачи предусматривает разработку комплекса мероприятий, направленных на решение проблем первичной и последующей адаптации международного сотрудника к новым условиям работы и жизни в другой стране, а также предоставление ему набора услуг содействующих его профессиональному и карьерному росту. Эта задача является общей, а вернее обобщающей, поскольку решение всех нижеприводимых здесь задач содействуют решению этой задачи. Выделение этой задачи в отдельную способствует фокусированию внимания сотрудников, вовлечённых в работу с международными специалистами, на сущности и основном содержании их деятельности, заставляет разработать продуманный и комплексный план деятельности, контролировать процесс и оценивать результаты деятельности.

В документах зарубежных вузов подчёркивается, что физическое, психологическое и социальное здоровье иностранных научно-педагогических работников поддерживается путём предоставления легкого доступа к многочисленным профессиональным и бытовым сервисам, спортивным сооружениям и культурным мероприятиям. Сервисы, предоставляемые иностранным сотрудникам, постоянно должны обновляться и развиваться, с тем, чтобы они соответствовали нуждам высококвалифицированных специалистов.

***3. Поддержка профессионального развития сотрудников.*** Все зарубежные университеты, представленные в выборке, заявляют эту задачу как одну из самых приоритетных для развития высшего учебного заведения. Особое внимание уделяется эффективности профессионального обучения и переподготовки. Специалистам различных категорий предлагается хорошо развитая система внутренних курсов и тренингов по профессиональному и персональному развитию, а также система финансирования, предоставляющая возможность посещать обучающие мероприятия за пределами кампуса.

Анализ показывает, что спрос среди персонала вузов на такого рода мероприятия достаточно высок. Такие мероприятия направлены, прежде всего, на освоение различных методик проведения исследований, обучение правилам использования сложного оборудования и программного обеспечения, приобретение различных технических навыков, улучшение лидерских качеств, повышение личностного потенциала, а также обучение различным социальным навыкам.Косвенный количественный индикатор эффективного решения этой задачи обычно выражается числом предоставляемых персоналу программ и курсов повышения квалификации, а также суммой денежных средств, израсходованных на внутри- и внеуниверситетские мероприятия по профессиональному развитию.В качестве примера реализации такой задачи можно привести мероприятия Швейцарской высшей технической школе Цюриха. В этом вузе большой популярностью пользуются курсы по управлению проектами и профессиональному развитию, повышению лидерского потенциала и организационных навыков. Следует также отметить курс по повышению производительности труда, курс по улучшению состояния здоровья, среди прочего обучающий сотрудников и тому, как справляться со стрессовыми ситуациями на работе, чтобы не снижать производительность труда и не ухудшать состояние здоровья [5].Университет Квинсленда, реализуя эту цель, делает акцент на профессиональную подготовку и поддержку ученых на ранней стадии их карьеры [7].

***4. Содействие разнообразию научно-педагогических кадров.***Реализация данной задачи способствует повышению культурного, социального, религиозного, гендерного, этнического и национального разнообразия научно-педагогических работников, а также реально демонстрирует отсутствие дискриминации по указанным признакам. Считается, что объединение людей с различным происхождением, культурными особенностями и обучавшихся и работавших в различных системах образования в большом коллективе способствует более успешному достижению прежде всего научных целей высших учебных заведений, поскольку обеспечивает наличие различных мнений, суждений и подходов к решению научных проблем, а также способствует более качественному достижению воспитательных целей вузов. Многочисленные исследования показывают, что разнообразие увеличивает интеллектуальный и инновационный потенциал команд, наличие различных точек зрения и подходов приводит к высокой вероятности возникновения нестандартных идей.

Количественным показателем реализации этой цели является доля научно-педагогических работников, имеющих разные социокультурные, этнические, гендерные и другие характеристики. Если для российских сотрудников отсутствие дискриминации по многим (но не по всем) вышеперечисленным признакам является делом само собой разумеющимся, то для сотрудников многих зарубежных университетов, в том числе и университетов из так называемых развитых стран, это далеко не очевидная вещь. В США, например, до сих пор существует множество так называемых «чёрных» университетов, в которых учатся только афроамериканцы, во многих странах нет условий и программ для обучения инвалидов, в том числе умственно отсталых, в вузах некоторых стран существуют гендерные проблемы и т.д. Поэтому одним из важных показателей существования в университете дружественной для международных специалистов среды является её разнообразие. Отсутствие у российского университета такой официально заявленной задачи может восприниматься потенциальными работниками, привлекаемыми с международного рынка труда, как отсутствие терпимости и наличие дискриминации. Учитывая это, в настоящее время практически все ведущие университеты в обязательном порядке декларируют эту задачу. В университетах США, например, это объявляется во всех рекламных материалах и документах, разрабатываемых для сотрудников. Некоторые университеты разрабатывают плановые показатели по привлечению специалистов, представляющих национальные меньшинства и т.п. Австралийские университеты этой задаче уделяют особое внимание, подчеркивая её в миссии университета и программах развития*.* Швейцарская высшая техническая школа Цюриха особое внимание уделяет процентному соотношению лиц мужского и женского пола в структуре персонала, в частности доле ученых-женщин, и даже имеет отдельный Гендерный план (Gender Action Plan), рассчитанный на 2013-2016 гг. [5].Берлинский технический университет также в качестве основной ставит перед собой задачу предоставления равных карьерных возможностей для мужчин и женщин, за высокие результаты по этому показателю он неоднократно удостаивался специальной национальной награды Total E-Quality Award [8].

***5. Создание и обеспечение привлекательных условий работы и поддержка баланса между работой и жизнью.***Решая эту задачу, университеты обращают внимание на необходимость наличия в учебном заведении ясной и надёжной с точки зрения международного специалиста системы карьеры. Наиболее привлекательным для иностранцев является тот или иной вид долгосрочного найма, например система *Tenure* североамериканских университетов или её аналог. Перебираясь в другую страну с семьёй, международные специалисты хотят быть уверенными в том, что через несколько лет им не придётся всё бросать из-за того, что контракт разорван по инициативе руководства университета или политическим мотивам, возвращаться назад в свою страну и искать новое место работы.

В настоящее время многие сотрудники вузов зарубежных стран большое внимание уделяют балансу между работой и семьёй. Поэтому ведущие мировые вузы стараются всячески способствовать, чтобы этот баланс был приемлемым для их сотрудников. Для этого они предоставляют удобные и недорогие квартиры рядом с кампусом, оплачивают сотрудникам отпуск по уходу за ребёнком, предоставляют возможность работать дома, оплачивают доставку продуктов и няней для детей и т.п.

***6. Реализация языковой стратегии.*** Длявузов так называемых неанглофонных стран одной из ключевых и трудных задач является задача создания англоязычной среды в вузе. Анализ показывает, что наиболее эффективно эта задача решается при комплексном подходе. Комплексный подход предполагает широкое использование в вузе английского языка практически наравне с национальным (в некоторых странах с наравне несколькими официальными языками; в Финляндии, например, наряду с финским и шведским). Это значит, что английский язык может быть использован для устной и письменной коммуникации научно-педагогических работников, администрации, учебно-вспомогательного персонала и студентов, выпускные квалификационные работы всех уровней подготовки (особенно аспирантов) могут (или даже должны) разрабатываться и защищаться на английском, англоязычный сайт университета должен быть также детально разработан, как и сайт на национальном языке, а все основные документы, необходимые для нормальной деятельности сотрудников, должны быть переведены на английский язык.

Анализ показывает, что далеко не во всех неанглоязычных странах в вузах соглашаются, что английский язык должен иметь одинаковый, или практически одинаковый статус с национальным. Некоторые широкое распространение английского языка считают «лингвистическим империализмом», предоставляющим англо-саксонским вузам и странам огромные преимущества. Тем не менее, всем приходится считаться с тем, что английский язык в настоящее время является языком международного общения, так называемым lingua franca, всё больше ведущих университетов разрабатывают образовательные программы на английском языке, основные научные журналы издаются на английском языке, учёные из разных стран в большинстве своём общаются на английском и т.д. Кроме того, свободное владение иностранным языком никогда не считалось недостатком. В конечном итоге хорошая англоязычная среда является одним из важнейших условий популярности вуза на глобальном рынке труда, поэтому, как отмечается в документах некоторых зарубежных вузов, чем раньше руководство вуза осознает необходимость решения этой задачи, разработает эффективный план деятельности в этом направлении и выделит для этого необходимые ресурсы (финансовые, материальные, человеческие, временные), тем быстрее будет продвигаться вуз к достижению стратегической цели.

**3.2. Основные элементы моделей сервисов поддержки международных специалистов в университете. Способы и процедуры, обеспечивающие интеграцию международных специалистов в научно-педагогический коллектив и работу университета**

Анализ достаточно большого количества зарубежных и российских вузов, представленных в выборке, показал, что существует большое разнообразие вариантов предоставления сервисов поддержки международным специалистам. Тем не менее, все существующие системы сервисов поддержки по типу входящих в них структурных подразделений можно разбить на две категории или две модели:

- сервисы поддержки, которые реализуются в вузах с помощью создания специализированных структур;

- сервисы поддержки, которые реализуются в вузах без создания специализированных структур.

Сущность первой модели (её можно условно назвать моделью специализированных структур) заключается в том, что в вузе создаются дополнительные специализированные структуры (такие, например, как центры рекрутмента, отделы поддержки иностранных специалистов, отделы развития и карьерного роста, офисы переселения и размещения и т.п.), вводятся дополнительные должности сотрудников, которые занимаются только предоставлением сервисов международным специалистам и не отягощены другими обязанностями. Некоторые из таких структур и сотрудников могут оказывать услуги только международным специалистам, в основном научно-педагогическим работникам, другие оказывают услуги как международным специалистам, так и своим национальным научно-педагогическим, административным и другим работникам.

Сущность второй модели (её условно можно назвать распределённой моделью), соответственно, заключается в том, что в вузе не создаются специальные структуры поддержки международных специалистов, а обязанности, выполняемые сотрудниками таких специализированных структур, распределены между сотрудниками уже существующих в вузе структур. Часть сотрудников получает незначительное финансовое вознаграждение (надбавки к основной зарплате) за исполнение дополнительных обязанностей, другая часть сотрудников дополнительное вознаграждение не получает, поскольку считается, что выполняемые ими дополнительные обязанности соответствуют занимаемой должности и их возможно выполнять в рабочее время.

Элементы, которые входят в модели сервисов также отличаются большим разнообразием. В разных университетах, как правило, представлены разные наборы элементов моделей сервисов поддержки. В качестве элементов модели сервисов могут выступать различные программы развития и поддержки кадровых ресурсов (например Программа Европейской комиссии «Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований», кейс Университета Аалто, приложение 9); университетские системы бессрочных и срочных контрактов; структурные подразделения, специальные органы и сотрудники университета, реализующие сервисы поддержки международных специалистов (рассматриваются ниже, стр. 69); пакеты способов и процедур, обеспечивающие интеграцию международных специалистов в научно-педагогический коллектив и работу университета, то есть разнообразную поддержку в сере профессиональной деятельности, и пакеты способов и процедур, обеспечивающих адаптацию международных специалистов к условиям жизни и работы в зарубежном для них государстве, то есть разнообразную поддержку международных специалистов в социально-бытовой сфере; в некоторых вузах отдельно выделяются сервисы административной, информационной и финансовой поддержки.

Таким образом, услуги или сервисы поддержки и закрепления международных специалистов в университетах можно разделить на две ключевые категории: сервисы профессиональной поддержки и сервисы социально-бытовой поддержки, которые и стали предметом исследования.

Как отмечалось выше, данные две категории сервисов не являются единственными в системе эффективной поддержки и закрепления международных специалистов. Другие категории, например, административная, информационная, финансовая, иногда культурная поддержка, носят вспомогательный характер, являются обеспечивающими для реализации основных задач профессиональных и социально-бытовых сервисов и часто входят составными элементами в пакеты сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки.

**3.2.1. Система бессрочных контрактов**

Хорошим способом повысить привлекательность университета в глазах международных специалистов может быть возможность предоставить последним статусную должность в самом начале их карьерного пути. Например, в системе высших учебных заведений США после защиты диссертации и получения степени доктора наук (PhD) учёный старается получить должность ассистента профессора (Assistant Professor), что является первым шагом на пути к бессрочной должности доцента (Associate Professor), а затем и полного профессора (Professor).

Данная система, имеющая название «Tenure Track» (что можно перевести как «система пожизненного найма»), гораздо менее распространена в Европе и других странах мира, хотя некоторые ведущие вузы мира внедрили или находятся в процессе внедрения аналогов этой системы. Ярким примером успешной адаптации такой системы в европейском вузе является Университет Аалто (Финляндия).

При внедрении такой системы, должность ассистента профессора предоставляется как временная должность: срок трудового договора обычно не превышает 6-8 лет. Тем не менее, эта должность дает право на продвижение по карьерной лестнице до бессрочной должности доцента, а затем профессора через достаточно справедливую и прозрачную процедуру оценки кандидатов в соответствии с четко определенными правилами. Ассистенты профессора фактически являются отдельными академическими единицами: они обладают свободой в определении своей преподавательской и исследовательской деятельности. Как правило, но не обязательно, ассистенты профессора получают эту должность примерно к 30 голам, а бессрочную должность доцента ближе к 40 годам. В течение этого времени они активно занимаются исследовательской и публикационной деятельностью, привлечением грантов, что, однако, не освобождает их от преподавательской нагрузки и административной деятельности. В Университете Аалто, распределение рабочего времени ассистента профессора, находящегося на испытательном сроке выглядит следующим образом (с возможностью небольших отклонений) 65% времени на исследовательскую деятельность, 30% времени на преподавательскую деятельность и 5% времени на административную работу [9].

С одной стороны, в найме молодых ученых присутствует определенная доля риска, учитывая, что качество их работы оценивается за относительно короткий промежуток времени. С другой стороны, система пожизненного найма является прекрасной возможностью для университета привлечь талантливых исследователей в возрасте их наибольшей результативности. Кроме того, представляется, что в это время они и их семьи достаточно мобильны, более легки на подъем и способны быстро адаптироваться в новой культурной среде.

Внедрение системы пожизненного найма позволяет университету эффективно конкурировать по вопросу привлечения талантливых международных специалистов с ведущими университетами мира, занимающими верхние строчки международных рейтингов, а также позволяет сформировать интернациональный профессорско-преподавательский состав, что, по логике европейских органов управления, например Европейской Комиссии, что позволяет генерировать более нестандартные научные идеи, а также более эффективно формировать единое Европейское исследовательское пространство (European Research Area, ERA) [10]. В Университете Аалто, например, 30% НПР, работающих в системе пожизненного найма, являются иностранцами [9]. Заслуживает внимания также тот факт, что рекрутмент молодых ассистентов профессора позволяет снизить средний возраст профессорско-преподавательского состава. Это представляется особенно важным для технических вузов с большим числом сотрудников пенсионного или предпенсионного возраста; эта реальность вузов часто отталкивает талантливых выпускников технических специальностей от академической карьеры.

В континентальной Европе, преимущественно в Германии, Австрии, Польше и некоторых других странах, должность профессора достигается черед процедуру хабилитации[[1]](#footnote-1) – менее прозрачную и более длительную процедуру, заканчивающуюся защитой дополнительной квалификационной работы [11]. Тем не менее, ряд ведущих университетов Бельгии, Германии, Италии, Нидерландов, Швеции, Швейцарии и Финляндии начали внедрять собственные системы пожизненного найма. Одним из первых вузов, начавших реализовывать этот проект, была Федеральная политехническая школа Лозанны (EPFL), которая ввела систему пожизненного найма в конце 90-х годов. [12]. С тех пор примерно 130 ученых старались получить бессрочные должности, 47 из них достигли успеха и заключили бессрочный контракт. За прошедшие годы система пожизненного найма EPFL подвергалась непрерывным изменениям и в настоящее время, по мнению представителей вузов, в которых эта система функционирует достаточно длительное время, является образцом, достойным внимания. Среди ключевых особенностей системы пожизненного найма EPFL можно отметить четко определенные и понятные оценочные критерии, а также обязательное регулярное общение деканов с ассистентами профессоров, с целью своевременного выявления проблем и оказания содействия молодым учёным. Объективность и прозрачность существующей системы продвижения по карьерной лестнице в определённой степени определяется наличием четкой процедуры информирования руководителей структурных подразделений, в которых работают международные специалисты; руководителей информируют сами ассистенты профессоров, менторы и другие лица. В то время как деканы и менторы, обычно являющиеся старшими коллегами и помощниками кандидата на бессрочную должность, ответственны за постепенную и спокойную интеграцию молодого ученого в университетскую среду, результаты работы последнего подвергаются промежуточной оценке группой внешних экспертов. Это позволяет самому ассистенту профессора объективно оценить свои достижения и карьерные перспективы.

Следует заметить, что в системе EPFL для молодых ученых важнейшим фактором является академическая автономия: помимо ясных и четких критериев оценки их деятельности у них имеется свой собственный бюджет, в рамках которого они ведут исследовательскую деятельность.

В Университете Аалто[[2]](#footnote-2) система пожизненного найма была внедрена в 2010 году и имеет свои характерные особенности. Сам университет возник в 2010 году в результате слияния трех вузов, размещавшихся в городе Хельсинки и рядом с ним. Вместо того, чтобы провести слияние с объединением профессорско-преподавательского состава, имевшегося на тот момент в трех отдельно существующих университетах, Аалто решило добавить в процесс возникновения нового учреждения динамичности с самого начала и внедрило систему пожизненного найма. В результате возможность заполнить большое число профессорских вакансий таким путем (вместо простой замены уходящих на пенсию профессоров) позволила ускорить темпы достижения стратегических целей университета. Пример Аалто показал, что не только количество заявлений может быть существенно увеличено, но и их качество может быть значительно повышено. Система пожизненного найма Университет Аалто, как и у EPFL, является трехуровневой: ассистент профессора, доцент, профессор. Ассистента профессора нанимают на два срока: один на 3‑5 лет, второй ‑ на 4 года. После прохождения этих двух сроков успешные кандидаты продвигаются на второй уровень до должности доцента (Associate Professor) и заключают контракт на срок не менее пяти лет либо чаще – бессрочный контракт. В конце концов, доцент может получить бессрочную должность профессора (Full Professor). Наличие вакансий ассистента профессора с возможностью заключить в будущем бессрочный контракт повысило привлекательность Университета Аалто как места работы соответствующего международным стандартам. Это подтверждает численность международных специалистов (как уже было отмечено ранее – около 30% в структуре НПР), которые, в конечном счете, будут способствовать интернационализации университета и повышению его значимости в мире.

Система пожизненного найма может успешно применяться в качестве инструмента кадрового планирования. Например, если в университете подходит время ухода на пенсию большого числа профессоров примерно в одинаковые сроки, то рекрутимент молодых ученых на должность, предоставляющую возможность перехода на пожизненную должность профессора, может помочь избежать кадровых проблем и сгладить процесс смены поколений. Хотя и здесь могут возникать проблемы. Так, администрация Университета Аалто отмечает, что система пожизненного найма порождает и определённые проблемы, прежде всего это дороговизна этой системы и необходимость постоянно изыскивать средства, особенно в случае кризисов в экономике и снижения объёмов финансирования, надвигающаяся волна увольнений по причине ухода на пенсию, требует проведения огромного объёма сложной работы по рекрутменту и отбору достойных кандидатов, что требует времени и порождает риск потери кандидатов на бессрочные должности из-за длительности и тщательности процедуры отбора [13].

Интересный опыт имеется и в Мюнхенском техническом университете (Германия), в котором, по мнению специалистов, получилось нивелировать присущие немецкой системе академической карьеры недостатки, внедрив систему пожизненного найма (TUM Faculty Tenure Track) [14, 99]. Начальной должностью в данной системе является ассистент профессора с зарплатой на уровне W2 немецкой национальной академической системы карьеры. Примерно через шесть лет, в случае успешного прохождения аттестации, ассистент профессора может занять бессрочную должность доцента с уровнем оплаты W3. Сотрудники, получившие отрицательную оценку, заключают временный трудовой контракт с университетом на один год. Если сотрудник сможет продемонстрировать значительные академические достижения, то его могут повысить до третьего уровня системы – профессора.

В российских университетах система пожизненного найма только начинается внедряться. Основными трудностями для её внедрения являются отсутствие законодательной базы, опыта и высокая стоимость. Явным лидером в этой области является Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), которая, несмотря на все трудности, успешно внедрила и использует эту систему для привлечения талантливых международных специалистов. Согласно документам НИУ ВШЭ c постдоком заключается «срочный (обыкновенно 3-х летний) трудовой договор на замещение должности профессорско‑преподавательского состава с функциями исследователя, позволяющий по истечении определенного срока и при условии успешного прохождения академической аттестации получить штатную должность и заключить бессрочный трудовой договор. Должностные обязанности включают преподавательскую деятельность в объеме, как правило, не более 240 академических часов в год, исследовательскую деятельность, направленную на публикации в высокоцитируемых зарубежных научных изданиях, и административные обязанности». В НИУ ВШЭ также существует практика поддержки международных специалистов в их научных исследованиях. В частности, международные специалисты, принимаемые на позиции Tenure Track, могут рассчитывать на помощь научных ассистентов из числа талантливых студентов, аспирантов НИУ ВШЭ или стажеров-исследователей, работающих в НИУ ВШЭ, при условии совпадении тематики научного исследования.

**3.2.2. Сервисы профессиональной поддержки (academic support services)**

Наличие и качество системы профессиональной поддержки в университете является определяющим фактором для талантливого специалиста при выборе места работы. Только действительно эффективные сервисы профессиональной поддержки и развития могут раскрыть в максимальной степени потенциал исследователя и преподавателя, помочь достигнуть ему карьерных высот. Причём, по мнению, например, представителей Университета Сиднея, заработная плата и финансовая поддержка не является ключевыми факторами для привлечения действительно талантливых молодых учёных. Это доказывает и практика североамериканских университетов, в которых заработная плата для постдоков относительно невысока по американским меркам (средняя – примерно $40 000). Для молодых учёных из менее развитых стран такая зарплата, наличие системы пожизненного найма и эффективной системы поддержки являются очень привлекательными факторами, ведущими к утечке умов из этих стран.

В рамках настоящего исследования были изучены сервисы профессиональной поддержки включённых в выборку университетов. Из всего многообразия услуг можно выделить следующие ключевые процедуры:

* профессиональная ориентация новых сотрудников;
* поддержка профессионального и карьерного развития;
* поддержка научно-исследовательской деятельности;
* поддержка профессиональной (академической) мобильности;
* творческий отпуск.

***Профессиональная ориентация новых сотрудников.*** Профессиональная ориентация новых международных сотрудников производится, как правило, двумя путями:

1) заочно, через размещённое на сайте руководство для новоприбывших сотрудников;

2) очно, по приезду, как правило, на специально организованной встрече, сессии, семинаре или серии семинаров.

Например, на веб-сайте Имперского колледжа Лондона информация для новых сотрудников разбита на два раздела; в первом приводится информация о том, что необходимо знать и сделать до приезда, во втором – что необходимо сделать в первые дни пребывания в университете [21]. На сайте размещена информация (по тем же разделам, но с другим содержанием) и для сотрудников университета, отвечающих за оказание поддержки международного специалиста и его адаптацию в академической среде университета.

Тринити-колледж Дублин (Ирландия) размещает на своем сайте информационные руководства отдельно для иностранных сотрудников и для граждан страны [27]. Интересный подход используют Оксфордский и Кембриджский университет – у каждого из них разработан специальный онлайн-курс по введению в университет новых сотрудников (Induction course) [24, 25]. Помимо традиционного изложения вводного материала на сайтах все университеты прибегают к очному общению и организуют для этого ориентационные семинары. На них сотрудники получают представление о структуре университета, его культуре, сервисах поддержки и возможностях. Но, прежде всего, благодаря таким встречам, новые сотрудники могут познакомиться с сотрудниками университета и вновь принятыми на работу специалистами, задать интересующие их вопросы руководителям структурных подразделений, в которых им предстоит работать. Большинство университетов выработали регулярный график таких встреч.

Так, например, Гарвардский университет проводит ориентационные семинары практически каждый понедельник (иногда, в качестве исключения – во вторник) и выкладывает на своем сайте конкретные даты встреч [22]. В то же время Кембриджский университет проводит такие семинары только дважды в год [23].

Уппсальский университет (Швеция) проводит ориентационный семинар отдельно для иностранных новоприбывших сотрудников, помимо прочего, включающий экскурсионную составляющую для ознакомления с городом и его культурой, а также совместный обед (Welcome dinner) [31].

В Университете Квинсленда (Австралия) на официальном сайте размещен информационный ресурс для новых сотрудников (Information For New Staff), в том числе для международных специалистов, основная задача которого обеспечить всестороннюю информационную поддержку для адаптации и дальнейшего развития [87]. Ресурс содержит: руководство для международного специалиста (Induction Kit), которое кратко описывает процесс взаимодействия с сотрудниками университета в первые недели пребывания в университете; основные условия работы и общую информацию об университете такую, например, как транспортные маршруты, парковки, типовые объекты инфраструктуры и так далее. Руководство не перегружено официальной информацией об организационной структуре, заявлениями и формами, программами развития и тому подобной информацией, поскольку основная его задача – предоставить информацию, которая необходимы в первые дни (недели) пребывания в университете. На данном ресурсе также размещено руководство с основными сведениями об Австралии и штате Квинсленд. Этот ресурс:

‑ предоставляет для сотрудников университета исчерпывающую информацию об условиях трудоустройства, пособиях, интерактивных сервисах, людских ресурсах, основных официальных процедурах и политиках, системе здравоохранения и порядке оказания медицинской помощи, программам развития и повышения квалификации и т.д.;

‑ содержит онлайн (офлайн) чек-листы для супервайзеров новых специалистов, руководителей подразделений (институтов), induction-менеджеров с подробным перечнем мероприятий для проведения закрепления (адаптации) нового специалиста;

‑ содержит руководство менторской программы университета (Buddying Programme) предоставляет подробную информацию о процессе менторства и характере отношений между специалистом и ментором;

‑ предоставляет информацию по развитию карьеры и повышению профессионального уровня персонала университета, содержит списки учебных курсов и курсов развития, в том числе: «University Staff Induction»; «Becoming a UQ Academic»; «An Induction for International Academics New to UQ»; «Induction of New Heads and Divisions». Данные курсы могут быть прослушаны онлайн или в очной форме и являются обязательными для новых специалистов; данный ресурс позволяет осуществить регистрацию и запись на курс повышения квалификации;

‑ содержит подробный справочник контактов Управления персонала; менеджеры отдела персонала доступны для всех лиц, принимающих участие в процессе закрепления и адаптации, в том числе для самого международного сотрудника;

‑ предоставляет интерактивную карту кампусов и инфраструктурных объектов университета с детальным видом и панорамами.

Российские университеты также проводят профессиональную ориентацию международных специалистов. Ключевой проблемой заочной ориентации является отсутствие на сайтах полноценных информационных ресурсов для международных специалистов и руководств по адаптации (типа Induction kit или Welcome pack). Основу информационных ресурсов по профессиональной ориентации и адаптации составляют англоязычные регламенты, формы документов, кратко описанная процедура трудоустройства, общая информация по кампусу.

Например, сайт МИЭТ предлагает руководство[[3]](#footnote-3) с общей информацией об университете. Там упоминаются основные объекты инфраструктуры, программы академической мобильности, список достижений и заслуг. Это руководство ориентировано, прежде всего, на общее знакомство специалиста с университетом и не содержит информации об особенностях и принципах преподавательской и научно-исследовательской деятельности в российском университете.

Сайт МГИМО, несмотря на высокий уровень интернационализации, не содержит подробной информации о каких-либо сервисах поддержки иностранных специалистов.

Сайт РУДН[[4]](#footnote-4) уделяет особое внимание информации об объектах инфраструктуры доступных для международных специалистов, имеется онлайн тур по кампусу и ключевая информация по миграционным правилам.

Наиболее проработанным и информативным является сайт НИУ ВШЭ[[5]](#footnote-5). В рамках создания и поддержания информационной среды для международных специалистов Дирекция по интернационализации выпускает англоязычное приложение к университетскому бюллетеню «Окна Роста» (The HSE LOOK). «Цель издания – рассказать англоговорящим сотрудникам НИУ ВШЭ об особенностях работы в университете, о стратегии, развитии и планах ВШЭ, о важных событиях из жизни внутреннего академического пространства, а также представить членов сообщества исследователей и преподавателей НИУ ВШЭ друг другу посредством интервью, в которых специалисты сами рассказывают о своей работе и интересах. Значительную информационную поддержку при работе с международными специалистами координаторы получают, используя выделенные каналы информирования для иностранных сотрудников – сайт по поддержке международных специалистов http://ifaculty.hse.ru, содержащий ответы на большинство частых вопросов новых сотрудников по переезду, оформлению визы, гарантиях и компенсациях[[6]](#footnote-6) и пр. Сайт был создан в ноябре 2013 в виде электронного справочника для международных специалистов Handbook for International Faculty, и к концу года было опубликовано 13 статей для иностранных кандидатов и работников университета по миграционным и визовым вопросам, по процедуре приёма на работу и решению сопутствующих задач».

***Поддержка профессионального и карьерного развития (Staff academic development).*** Во всех исследуемых зарубежных университетах действуют специальные программы профессионального развития сотрудников. Это позволяет не только приобретать и совершенствовать необходимые компетенции и, как следствие, повышать качество научно-образовательной и административной деятельности, но и быстро интегрировать в научно-педагогический коллектив и закреплять в университете на необходимый срок новых работников, включая международных специалистов.

Самой простой формой сервисов профессионального развития является возможность для международных специалистов посещать различные курсы повышения квалификации и специализированные семинары. Еще одним механизмом карьерной поддержки является профессиональное консультирование. Кроме этого, в последнее время большинство из включённых в выборку университетов стали осуществлять ежегодную оценку деятельности сотрудников, что также может рассматриваться как инструмент карьерного развития.

Например, Дельфтский технологический университет (Нидерланды) предлагает своим научно-педагогическим работникам ряд курсов по организации и эффективному руководству научной и учебной работой студентов, проведению максимально объективной оценки результатов деятельности студентов, преподаванию в группах иностранных студентов, изучению особенностей и отличий разговорного и письменного английского для проведения эффективных занятий на этом языке, правилам эффективной презентации исследовательских проектов и многие др. [89].

Для выявления и максимальной реализации потенциала своих сотрудников, Дельфтский технологический университет внедрил также специальную программу под названием «Result and Development Cycle» (R&D Cycle, Цикл результаты и развитие), которая способствует развитию не только профессиональных компетенций, но и необходимых для научно-педагогических работников личностных характеристик [88]. В этом университете Цикл R&D является ключевым элементом в политике по управлению персоналом: он позволяет перевести цели учреждения в цели отдельных сотрудников и способствует постоянному диалогу между руководством и персоналом на различные темы, связанные с работой и личностным развитием. Отличительной особенностью этой программы является то, что она фокусируется прежде всего на результатах, которые необходимо достигнуть, на необходимом и желаемом уровне развития каждого сотрудника. Цикл R&D предполагает разработку и заключение своего рода соглашения администрации с сотрудником на предмет достижения целей по развитию необходимых компетенций, карьерного роста и личностного развития; контроль прогресса в достижении этих целей осуществляется с помощью промежуточной и финальной ежегодной аттестации.

Еще одним инструментом профессиональной поддержки в Дельфтском технологическом университете является развитая система коучинга[[7]](#footnote-7) [90]. Коуч – это профессионал, который может оказать поддержку научно-педагогическим работникам и руководителям путем выявления существующих проблем, персонального психологического тренинга и карьерного консультирования, его часто приглашают с целью формирования командного духа и эффективной корпоративной культуры. Коуч помогает сотруднику понять психологические проблемы, определить свой реальный потенциал и свои способности, понять, что необходимо сделать для увеличения своего потенциала и достижения желаемых целей. Университет приглашает сертифицированных коучей и предоставляет сотрудникам их список и краткую характеристику, работа коучей оплачивается либо из средств структурного подразделения, либо из личных средств сотрудников.

В Имперском колледже Лондона имеется программа «Personal Review and Development Plan» (Персональная оценка и план развития) [91], которая фактически является аналогом Цикла R&D Дельфтского технологического университета. В Университете Гронингена (Нидерланды) работает «Talent Development Programme» (Программа развития талантов). Поддержка с помощью этой программы осуществляется для сотрудников, находящихся на любом этапе карьерного развития, в том числе и находящихся на испытательном сроке международных специалистов. Поддержку оказывают специально обученные специалисты из отдела персонала и коммуникаций, а также ведущие исследователи, что позволяет международным специалистам не только быстро адаптироваться к новым условиям, но и развивать свои таланты прежде всего в профессиональной сфере [92]. Особенно полезна эта программа недавним выпускникам аспирантуры, она помогает не только расширить горизонты знаний, но и разобраться в процессе получения грантов на исследования, изучить требования к публикациям и процедуру публикации научной статьи в известном журнале и т.п. Для молодых исследователей, стремящихся заключить бессрочный контракт в системе пожизненного найма университета, программа также оказывает существенную помощь. В частности, она помогает найти более опытного ученого, который может стать ментором, помочь в формировании заявок на участие в крупных исследовательских проектах, посоветовать какие специальные курсы желательно освоить, в том числе по академическому лидерству. Для зрелых ученых, уже заключивших бессрочный трудовой договор, программа предлагает курсы по искусству презентации, письменному изложению результатов научных исследований или подаваемого на грант проекта, а также руководству исследовательскими проектами. Кроме этого, в рамках программы осуществляется профессиональная коучинговая поддержка.

Университет Маастрихта (Нидерланды) предлагает сотрудникам сервис по карьерному консультированию [93]. Специалисты сервиса консультируют сотрудников по вопросам карьерного развития как в университете, так и за его пределами, а также осуществляют коучинговую поддержку. Для того, чтобы воспользоваться сервисом, сотруднику необходимо вначале пройти общее собеседование с одним из карьерных консультантов.

В этом университете создана также Академия молодых исследователей (The Young Researchers Academy, YRA) – сообщество, которое способствует развитию коммуникации между молодыми и талантливыми учеными, работающими в разных структурных подразделениях университета [94]. Академия представляет собой своего рода межфакультетскую и междисциплинарную платформу, которая сводит молодых ученых в одном месте и предоставляет им возможность обсудить научные проблемы и узнать подробнее о деятельности и интересах каждого ее члена и различных структурных подразделений университета. На таких встречах рассматриваются также такие вопросы, как порядок подготовки проектов на грантовые конкурсы, персональное и карьерное развитие, возможные междисциплинарные проекты и др.

***Поддержка научно-исследовательской деятельности***. Данный сервис предполагает прежде всего финансовую поддержку научной деятельности сотрудника, а также помощь в получении грантов и иного внешнего финансирования исследовательских проектов. Особое внимание уделяется научно-информационной поддержке. Так, например, Австралийский национальный университет предлагает поддержку научно-исследовательской деятельности в следующих формах [95]:

1) предоставление информации о различных вариантах возможного финансирования; на сайте университета имеется постоянно обновляемый обширный перечень университетских, региональных и государственных программ, предоставляющих финансирование проектов различной тематики; имеется достаточно подробное описание процесса подачи заявок на финансирование – все заявки проходят через специальную университетскую структуру, College Research Office, которая проверяет заявки на соответствие формальным требованиям и утверждает их; на сайте также подробно изложены правила участия в регулярно проводимых программах финансирования научных исследований и требования к отчетности по проектам;

2) разработка методологических руководств по проведению исследований, в том числе по использованию статистических и эконометрических методик исследования; разработка методических указаний по работе со статистическими программными пакетами; разработка пособий по написанию аналитических и исследовательских отчетов и др.;

3) предоставление информации о возможной поддержки в деятельности по коммерциализации технических разработок и трансферу технологий.

В Дельфтском техническом университете (Нидерланды) для поддержки исследовательской деятельности сотрудников организован отдельный интерактивный портал, освещающий весь цикл исследований поэтапно начиная с генерирования идеи, получения финансирования, проведения эксперимента и заканчивая публикацией результатов [96]. По каждому из нижеперечисленных видов деятельности его даётся описание, порядок деятельности и получения помощи:

1) генерирование идеи:

* поиск литературы;
* сбор первичных данных;
* изучение информации по теме работы;
* поиск экспертов в предметной области;
* поиск среди работ, выполненных сотрудниками университета;
* управление собранной информацией по исследованию;
* управление публикациями;
* академическая честность и этика;

2) финансирование:

* поиск финансирования для исследования;
* поиск финансирования для публикации результатов;
* подача заявки на получение гранта;
* актуальная информация;
* управление проектами;

3) проведение эксперимента:

* кооперирование работы онлайн;
* управление и хранение первичных данных;
* получение технической и лабораторной поддержки;
* получение информационно-технологической и компьютерной поддержки;
* организация мероприятий;
* советы по получению патентов;

4) публикация:

* публикация исследования;
* публикация с целью оказать влияние на соответствующую область исследования;
* варианты публикаций;
* все о копирайтах;
* повышение своей узнаваемости и цитирования;
* университетская поддержка публикационной активности.

Оксфордский университет (Великобритания) предоставил на своем официальном сайте общее руководство по поиску финансирования исследований, а также ссылки на базы данных с информацией по финансированию исследовательских проектов [97]. Дополнительно в каждой области исследования в университете есть специальные сотрудники (Research Facilitators), которые могут дать совет, как осуществлять финансирование научных проектов, и оказать необходимую поддержку.

Российские университеты также осуществляют финансовую поддержку исследователей и стимулируют разработку заявок на совместные с зарубежными учёными проекты, финансируемые Федеральными целевыми программами Министерства образования и науки РФ, РФФИ, РНИ, а также зарубежными фондами Horizon 2020, DFG и др.

Российские университеты, особенно участники Программы «5-100-2020,» всё активнее привлекают международных специалистов, в том числе выдающихся ученых, к участию в Федеральных целевых программах, при условии трудоустройства в университете-исполнителе проекта.

В частности, интересен опыт НИУ ВШЭ в этой области. Университет предлагает несколько программ научно-исследовательской поддержки. Например, проект Research Assistance[[8]](#footnote-8), в котором для специалистов, нанятых по договору бессрочного найма, назначаются ассистенты из числа талантливых магистрантов и научных сотрудников. Средства поддержки (грантов) могут быть использованы достаточно гибко, например, для участия в международных конференциях, где профессор представляет результаты исследования. Научные ассистенты должны помогать международным специалистам в проведении конкретного исследования, результаты которого будут основой для публикации в рецензируемых международных научных журналах.

Программа Teacher-student Team Research Projects в этом университете нацелена на вовлечение студентов в научно-исследовательские проекты под руководством международного специалиста. Проект должен включать, по меньшей мере пять студентов и аспирантов и не более трех штатных сотрудников, одним из которых является руководителем проекта. Программа Support for Academic Events[[9]](#footnote-9) направлена на предоставление индивидуальной финансовой поддержки научных мероприятий (семинаров, симпозиумов), которые организовывает международный специалист.

***Поддержка профессиональной (академической) мобильности.*** В ходе исследования было выявлены следующие виды поддержки профессиональной (академической) мобильности:финансовая поддержка участия в конференциях и семинарах;финансирование работы по выполнению исследовательского проекта за рубежом;проведение гостевых лекций (в некоторых случаях это является одним из условий заключения бессрочного контракта);

Во многих зарубежных университетах разрабатываются университетские программы мобильности. Университеты активно участвуют в национальные и региональных (европейских) программах мобильности. Например, Университет Гронингена (Нидерланды) участвует в нескольких Европейских программах мобильности [100], в частности:

1) Erasmus – программа дает возможность лекторам и профессорам осуществить преподавательскую деятельность в зарубежном Европейском университете;

2) Erasmus Mundus Action 2 – программа предполагает финансирование мобильности преподавателей в рамках сотрудничества с университетами третьих стран; университет участвует в совместных проектах с университетами России, Беларуси, Молдавии, Украины, Индии, Юго-восточной Азии, Латинской Америки, Африки и др.;

3) Coimbra – программа реализуется в рамках союза старейших Европейских университетов – Coimbra Group; цель программы заключается в продвижении специализированных академических и культурных связей между сотрудниками и студентами;

4) система Голландских институтов – данная система формируется голландскими университетами. Цель системы – обеспечить возможность гостевым лекторам преподавать и проводить исследования в институте принимающей страны. Программа работает в таких городах, как Рим, Токио, Санкт-Петербург;

5) U4 – это соглашение о кооперации между четырьмя университетами: университетом Гронингена, Уппсальским университетом, Гентским университетом и Геттингёнским университетом. Цель соглашения – стимулирование студенческих и преподавательских обменов;

6) партнерские соглашения с университетами, в рамках которых поддерживается мобильность ученых.

НИУ ВШЭ, Томский государственный университет (ТГУ) и Сибирский федеральный университет (СФУ) развивают систему грантов для покрытия командировочных расходов (Travel grant) для международных сотрудников. Поддержка командировок[[10]](#footnote-10) в НИУ ВШЭ для академических целей, как правило, предоставляются в виде грантов. Таким образом предлагается поощрять международно-признанные исследования и способствовать интернационализации университетской науки. Ожидаемый результат – публикация исследований в ведущих рецензируемых научных журналах с указанием принадлежности специалистов к университету. Средства могут быть использованы для участия в международных конференциях, где заявитель представляет исследование, а также для проведения семинаров и разработки проектов, которые требуют международных поездок для проведения совместных исследований или обсуждения содержания публикации с соавторами. Грант может быть использован для покрытия всех или части расходов по проживанию, проезду, получению визы, медицинской страховки и т.д.

В Сибирском федеральном университете подобные гранты выдаются прежде всего докторантам и молодым международным специалистам. В ТГУ к суммам подобного финансирования подходят достаточно гибко, в зависимости от заслуг международных специалистов и целей командировки.

***Творческий отпуск (Sabbatical and professional leaves).*** Многие из исследуемых университетов, прежде всего североамериканские, предоставляют возможность специалисту уйти в длительный творческий отпуск. Считается, что наличие такой формы отпуска является одним из факторов успеха исследовательского университета. Творческий отпуск предоставляет научно-педагогическим работникам возможность сосредоточиться на отдельном исследовательском проекте, написать учебное пособие или монографию, получить дополнительную квалификацию или сертификацию, совершить запланированное путешествие и, наконец, восстановиться после «профессионального выгорания».

Зарубежные университеты тщательно подходят к вопросам предоставления творческого отпуска. Как правило, он частично или полностью оплачивается и может предоставляться только при соблюдении определенных условий.

Так, например, в Массачусетском технологическом институте (США) возможность предоставления творческого отпуска преподавателю, работающему по бессрочному контракту, определяется учебным подразделением, в котором он работает, а также наличием достаточных финансовых ресурсов [118]. В общем случае, полностью оплачиваемый отпуск предоставляется сроком на полгода, но возможно и предоставление частично оплачиваемого отпуска на срок не более одного календарного года. При этом обязательным требованием является наличие не менее шести лет стажа на преподавательской должности в Университете на полной ставке. Соответственно, взяв такой отпуск однажды, ученый должен отработать еще шесть лет в своей должности для того, чтобы взять творческий отпуск еще раз.

Аналогичные требования и у Дельфтского технологического университета (Нидерланды). Только минимально необходимый срок стажа немного выше – семь лет [119]. Руководством вуза отмечается, что предоставление творческих отпусков усиливает интернациональные связи сотрудников университета, а также институциональные связи самого университета.

Тринити-колледж Дублин (Ирландия) не имеет формальной системы творческих отпусков, тем не менее, возможность предоставления отпуска по образу и подобию творческого зафиксирована в локальных нормативных актах вуза. Так, долгосрочный отпуск (leave of absence) предоставляется по рекомендации руководителя факультета и с одобрения исполнительного комитета факультета. Оплачиваемый отпуск предоставляется на семестр или больший срок (до года) при условии наличия четко выраженных академических целей такого отпуска [120].

В Стэндфордском университете (США) предоставление творческого отпуска сначала должно быть одобрено заведующим кафедрой, затем – деканом факультета или школы [121].

Краткосрочный творческий отпуск в НИУ ВШЭ не должен превышать 28 дней в течение календарного года. Он может быть представлен один или несколько раз в год в течение периодов, когда заявитель не имеет преподавательской нагрузки. По усмотрению Международного комитета, краткосрочный творческий отпуск может быть продлен до 56 дней в течение календарного года.

Помимо творческого отпуска ряд университетов также предоставляют другие типы профессиональных отпусков (professional leave). Это либо отпуск с конкретной целью, либо отпуск, предоставляемый тем категориям персонала, которые не соответствуют условиям получения творческого отпуска.

Так, например, Массачусетский технологический институт (США) предоставляет так называемый «Junior Faculty Research Leave», рассчитанный на молодых ученых, работающих в системе бессрочных контрактов, но еще находящихся на испытательном сроке, и имеющих стаж работы в должности не менее двух и не более шести лет [118]. Отпуск, как и творческий, является оплачиваемым, предоставляется на полгода и подразумевает исключительно исследовательские цели. Причем данный отпуск включается в расчет испытательного срока, то есть последний не приостанавливается. Кроме того, институт предоставляет профессиональные отпуска, направленные на профессиональное развитие или ведение общественной службы, если это отвечает нуждам учебного подразделения [118]. Срок такого отпуска в общем случае не превышает одного академического года, но по решению декана факультета может быть продлен до двух лет.

**3.2.3. Сервисы социально-бытовой поддержки**

Проявление гостеприимства является одним из ключевых факторов привлекательности университета для талантливых международных научно-педагогических работников. Учитывая, что иностранным сотрудникам приходится перебираться в другую страну часто с семьёй и на длительный срок, поддержка в быту и помощь в адаптации к новым условиям жизни и работы становятся исключительно актуальными для них. Прекращение международным сотрудником трудовых отношений с университетом раньше запланированного срока из-за бытовой неудовлетворенности международного специалиста влечёт невосполнимые финансовые, материальные и моральные потери для учебного заведения. Принимая это во внимание, многие университеты разрабатывают и предоставляют соответствующие сервисы социально-бытовой поддержки сотрудников. Спектр услуг в этой сфере в общем случае охватывает:

* миграционную и визовую поддержку до приезда международного сотрудника (Pre-arrival Support) и административную поддержку после прибытия в университет;
* организацию переезда иностранного специалиста и его семьи в город локализации университета; финансовая поддержка переезда (Relocation Allowance);
* предоставление временного жилья и оказание помощи в поиске постоянного жилья; полная или частичная финансовая поддержка по аренде жилья (Settling-In Allowance);
* социальная поддержка: открытие банковских счетов, получение медицинской страховки, включение в пенсионный план и др. (Finance&Medicare Support);
* предоставление помощи в трудоустройстве супруга;
* сервисы семейной поддержки и консалтинга (Family&Child Care and Staff Assistance Programme);
* сервисы социальной адаптации и культурной адаптации.

***Миграционная и визовая поддержки.*** Порядок оказания иммиграционной поддержки со стороны университета во многом определяется национальным иммиграционным законодательством.В Австралии и Канаде, например, имеется несколько типов виз, которые позволяют иностранным исследователям работать в университетах этих стран: это и обычные рабочие визы, и независимые профессиональные иммиграционные визы, которые предоставляют статус резидента или постоянного жителя, в том числе визы, получаемые по территориальным программам профессиональной миграции. Развитая миграционная система в этих двух странах значительно снижает трудозатраты самого исследователя и представителей университетских структур на преодоление бюрократических барьеров и позволяет быстро и хорошо отладить решение миграционных вопросов в университете. Хотя миграционные режимы в этих странах простыми назвать нельзя.

Большинство российских университетов отмечают в качестве причины недостаточного количества международных специалистов жесткий и бюрократический миграционный режим Российской Федерации. Университеты Австралии является ярким примером несостоятельности данного мнения, поскольку на фоне не менее сложного и избирательного миграционного режима Австралийские университеты демонстрирует высокую эффективность процессов взаимодействия с миграционной службы, что приводит к незначительной вовлеченности трудоустраиваемого специалиста в миграционный документооборот и недлительным срокам предоставления визы.

В частности, отдел персонала Университета Квинсленда оказывает всестороннюю поддержку международным специалистам в получении рабочих виз[[11]](#footnote-11) и имеет налаженную систему электронного документооборота с Миграционной службой Австралии (Departament of Immigration and Citizenship, DIAC). В части визовой поддержки международным специалистам гарантируется, что вся необходимая документация для получения визы будет собрана и направлена в DIAC. Согласно рекомендациям DIAC, все контакты с DIAC должны осуществляться через Отдел персонала университета для минимизации задержек в обработке заявок. Отдел персонала университета самостоятельно формирует пакет документов для получения международным специалистом визы. Следует отметить, что формальное спонсорство и поддержка университетом осуществляется для международных специалистов, которые приезжают в университет на период от трёх и более месяцев.

Университет Торонто (Канада) отмечает изменчивость иммиграционных правил в стране, поэтому не публикует на своем сайте информацию и руководства по визовым вопросам, а направляет иностранных сотрудников на веб-ресурсы Департамента гражданства и иммиграции этой страны (Department of Citizenship and Immigration of Canada), где в достаточно подробной и ясной форме изложена актуальная информация по всем визовым вопросам. Если у нового иностранного сотрудника есть вопросы, то он может их задать, написав по указанному на соответствующей веб-странице адресу электронной почты [38]. Для сотрудников, принятых на бессрочную должность или на должность, которая ведет к бессрочному контракту, есть возможность решить вопросы и получить консультационную поддержку от миграционного адвоката (агента), нанятого университетом. Для этого сотрудник должен обратиться за помощью к декану факультета, который в свою очередь направляет просьбу в офис проректора (Office of the Provost) [38].

Многие другие страны также предоставляют специальные визы для высококвалифицированных работников. Так, в США при приеме на работу иностранных профессоров наиболее распространена виза класса H-1B. В американском законодательстве предусмотрена возможность выдачи неограниченного количества таких виз для ученых и исследователей (для большинства остальных специальностей существует годовой лимит в 65000 виз). Как и многие другие, университеты США предоставляют иммиграционную поддержку главным образом в информационной форме. Например, вебсайт Международного офиса Гарвардского университета дает достаточно подробную информацию по типам и условиям возможных виз (в том числе, по визам для членов семьи), о порядке получения спонсорской визовой поддержки и необходимых документах от университета (в том числе формы запросов в университет), о процессе подачи заявления на получение визы, советы по подготовке и прохождению собеседования в консульстве, информацию о сроках получения визы и причинах возможных задержек, порядке получения и поддержке статуса постоянного резидента [40]. Данная информация позволяет понять суть визовой поддержки для соответствующих категорий международных специалистов в зависимости от возраста, страны пребывания, состояния здоровья и прочих факторов.

В странах Евросоюза граждане могут свободно работать в любой другой стране объединения. Тем не менее, и для граждан других стран Еврокомиссия в рамках инициативы «EURAXESS – Research in motion»[[12]](#footnote-12) ввела так называемую «научную визу» (Scientific visa). Данная виза может предоставляться как на срок более трех месяцев, так и на краткосрочный период (менее трех месяцев). Она предназначена именно для научных работников из стран, не входящих в Евросоюз, и позволяет легко переехать в Европу с семьей. Необходимым условием получения визы является наличие специального соглашения (Hosting agreement) между принимающим университетом и научным сотрудником по конкретному исследовательскому проекту и подтвержденная возможность финансирования этого проекта. Все члены Евросоюза, за исключением Великобритании и Дании, принимают участие в этом проекте. В настоящее время работы по улучшению визовых условий продолжаются: Еврокомиссия стремится ускорить процесс выдачи виз (не более 60 дней с момента подачи заявления) и упростить внутриевропейскую академическую мобильность, чтобы ученый мог более свободно передвигаться между странами для работы над научным проектом.

Поскольку университет, приглашая кандидата из-за рубежа, несет ответственность за пребывание специалиста, то многие университеты имеют специальные руководства не только для международных специалистов, но и для их руководителей. В Имперском колледже Лондона (Великобритания), например, в подобном руководстве приводится ряд вопросов и мероприятий, за которые отвечает руководитель международного специалиста (такие, например, как проверка права на продолжение работы по истечению срока трудового контракта, если стороны хотят его продлить; учет отпусков и отсутствий на работе, в том числе заграничные командировки; хранение актуальных контактных данных иностранного работника; обстоятельства, о которых требуется проинформировать соответствующего сотрудника службы персонала и др.) [39].

В системе австралийских университетов за неправильно оформленные документы миграционного учета и нарушения правил пребывания, ответственность в первую очередь несет университет-спонсор, за серьёзные нарушения законодательства университет может быть лишен права приглашения международных специалистов.

Хорошей практикой считается предоставление новому международному специалисту памятки о том, что необходимо сделать самому специалисту. Например, ETH Zurich, как и многие другие вузы, предоставляет чек-лист с тем, что необходимо сделать до приезда и после [37]. А Дельфтский технический университет (Нидерланды) объясняет эти действия в наглядной схематичной форме [44].

Визовая поддержка членов семьи международного специалиста также очень важна, и большинство зарубежных университетов оказывают эту услугу. Например, отдел персонала Дельфтского технического университета (Нидерланды) контролирует процесс получения въездной визы каждым членов семьи иностранного сотрудника [43].

Возмещение затрат на получение виз, которые могут достигать несколько сотен долларов или эквивалентной суммы в другой валюте, в зарубежных университетах, как правило, не производится (данный вид затрат не входит в пакет Relocation Allowance). Но некоторые вузы, например Лондонская школа экономики и политических наук (Великобритания), возмещают уплаченные иностранным сотрудником визовые сборы за первичное получение и продление определенных типов виз (Tier 1 и Tier 2) [51].

Исследованные российские университеты в целом предоставляют достаточно высокие уровень миграционной и визовой поддержки, а также взаимодействия с миграционной службой. В большинстве университетов существует специализированное подразделение, которое несет ответственность за визовую миграционную поддержку пребывающих специалистов. Российские вузы оформляют приглашения для получения российской визы, позволяющей осуществлять научно-педагогическую деятельность. В некоторых вузах предоставляются дополнительные услуги. Так, например, в СПбПУ, ВШЭ, МИСиС существует административно-правовая поддержка международных специалистов, создана внутренняя служба признания документов об образовании, что позволяет существенно сократить время подписания договоров с преподавателями и исследователями; разработан полный пакет типовых двуязычных договоров для международных специалистов и т.п.

***Сервис по организации переезда.*** Этот вид услуги создаётся, как правило, либо в университетах, находящихся в странах, содействующих иммиграции, либо в университетах, которым необходимо привлечь значительное количество талантливых научно-педагогических работников с глобального академического рынка. Обычно университеты по этому вопросу взаимодействуют со специализированными компаниями. Так, например, Университет Торонто (Канада) имеет договора с двумя так называемыми мувинговыми компаниями (фирмы-перевозчики – внешние операторы), оказывающими услуги по организации переезда, что позволяет получать эту услугу по более низкой цене. Вуз предоставляет разные контактные данные этих компаний, одни – для новых сотрудников, приезжающих из другого города Канады, другие – для сотрудников, приезжающих из-за рубежа. Университет возмещает работнику расходы по переезду. Перед тем как заключать договор с мувинговой компанией, международный специалист должен связаться с руководителем структурного подразделения или деканом факультета, предоставить как минимум два ценовых предложения от двух разных компаний для предварительного одобрения и уточнить процедуру возмещения затрат на переезд [41]. На сайте университета также есть список часто задаваемых вопросов с ответами по взаимодействию с фирмами-перевозчиками (например, что покрывает стоимость услуг, что покрывает страховка, что нельзя перевозить и др.) и соответствующая памятка с советами [42].

В Университете Уотерлу (Канада) [46] планирование переезда начинается уже при приеме предложения о работе иностранным специалистом путем заполнения специальной формы. Можно воспользоваться любой фирмой-перевозчиком, однако университет имеет договора с двумя такими компаниями: одна фирма используется для внутренних переездов, другая ‑ для переездов из-за рубежа. Как преимущество пользования услугами этих аккредитованных компаний отмечается то, что университет платит напрямую фирме-перевозчику и сотрудник гарантированно не понесет никаких незапланированных трат из своего кармана. Все проблемы с этими двумя фирмами также решаются через ответственное лицо в отделе персонала университета.

Для возмещения затрат на переезд в Университете Уотерлу (Канада) разработан специальный документ (Policy 28 – Payment of Moving Expenses and Travel Allowances to Newly-Appointed Faculty and Staff Members). Согласно этому документу претендовать на право возмещения таких затрат имеют право сотрудники, трудоустроенные на должность ассистента профессора, доцента (Associate Professor) или профессора, а также управленческий персонал высшего звена. В полном объеме на каждого члена семьи возмещаются транспортные расходы при перелете в экономическом классе или проезд поездом в первом классе, при наличии отчетных документов. При использовании личного транспорта расходы на переезд возмещаются по установленной ставке на километр пройденного наиболее прямого пути, в том числе расходы на проживание и питание. Затраты на перевозку вещей возмещаются на 75% при общем весе вещей не более четырех тысяч килограмм. Возмещение затрат для нанятого сотрудника, прибывающего из-за рубежа, должно быть запланировано и предложено только с одобрения декана факультета, заместителя проректора или вице-президента университета. В случае, если сотрудник покинет должность в течение двух лет с момента приема на работу, то в этом случае часть затрат на переезд подлежит возврату, например, путем вычета из последней заработной платы. Сумма такого возврата рассчитывается исходя из 1/24 уплаченной за переезд суммы за каждый месяц работы, оставшийся до достижения сотрудником двухлетнего стажа с момента трудоустройства. На сайте вуза приводится также перечень неподлежащих возмещению расходов, таких как расходы на юридическую поддержку, комиссионные при продаже имущества, расходы на хранение мебели и другие, непосредственно не связанные с физическим перемещением вещей.

Аналогичную политику по возмещению расходов на переезд имеет и Австралийский национальный университет (Австралия), различия лишь в суммах возмещения и условиях возврата средств при раннем увольнении с работы [47].

Университет Квинсленда возмещает затраты на переезд животных и членов семьи, которые зависят от специалиста, например, из-за состояния здоровья или необходимости финансовой поддержки.

Университет Нового Южного Уэльса (Австралия) в рамках своего пакета по оказанию помощи с переездом возмещает затраты на аренду временного жилья вплоть до восьми недель проживания [55].

Возможность предоставления документов для возмещения расходов на переезд как правило ограничена определенным сроком: обычно от шести месяцев (Лондонская школа экономики и политических наук, Великобритания) до 12 месяцев (Университет Нового Южного Уэльса, Австралия) начиная с момента начала работы в университете.

По приезду в аэропорт нового сотрудника, как правило, встречают. В Дельфтском техническом университете (Нидерланды) нового сотрудника с семьей встречает организованное университетом бесплатное такси с логотипом университета (для этого университет заключил соглашение с таксомоторной фирмой города Дельфт). В случае, если прибывший сотрудник направляется во временное университетское жилье, то водитель такси передает ему ключи от квартиры. Для организации такой встречи сотрудник не позже чем за неделю до прилета должен заполнить специальную форму, указав информациею о рейсе и другую необходимую информациею, и направить заполненную форму по электронной почте в Международный офис университета [45]. В то же время, структурные подразделения университета могут оказывать свои собственные услуги по встрече и приему международных специалистов.

Следует отметить интересную практику австралийских вузов. Университеты Австралии, как правило, имеют собственные стойки регистрации и приема международных гостей в аэропортах и вокзалах.

Интересным опытом моуг поделиться и российские университеты. Так, в Уральском федеральном университете привлекают специально подготовленных волонтеров из числа студентов старших курсов, которые встречают иностранных студентов и международных специалистов, проводят экскурсии по территории кампуса и ключевым объектам инфраструктуры города в шаговой доступности от университета.

В СФУ апробирована услуга[[13]](#footnote-13) по встрече международного специалиста с помощью внешнего оператора. К реализации мероприятий по привлечению иностранных специалистов привлекаются внешние специалисты, обеспечивающие проведение необходимых для этого мероприятий. Университет заключает договор с внешним оператором на выполнение услуг по приему международных специалистов; взаимодействие, например, с районными УФМС осуществляется через внешнего оператора и Управление международного сотрудничества СФУ. Внешний оператор отвечает также за предоставление международному специалисту жилья, организует переезд международного специалиста от места пребывания до Красноярска и обратно.

***Предоставление временного жилья и оказание помощи в поиске постоянного жилья.*** На веб-сайтах всех исследуемых зарубежных университетов имеются специальные страницы и руководства по поиску постоянного жилья в городе, в котором расположен университет. При этом объем предоставляемой информации значительно различается: от минимального перечня ресурсов по поиску квартир и домов (интернет-ресурсы, агентства т.п.), как это организовано, например, в Дельфтском технологическом университете (Нидерланды) [49], до описания особенностей местного рынка недвижимости, порядка заключения договора аренды, оплаты коммунальных услуг, интернета, телефона и различных тонкостей при выборе жилого помещения, как это организовано, например, в Мюнхенском технологическом институте [28, 29].

Хорошей практикой считается наличие вариантов жилых помещений, доступных только для работников университета. Так, у Мюнхенского технологического института есть регулярно обновляемый список вариантов для долгосрочной аренды, предоставляемых частными лицами без уплаты комиссии [30].

Калифорнийский университет в Беркли (США) предоставляет ежедневно обновляемый информационный сервис по поиску жилья за пределами кампуса (Cal Rentals) за небольшую плату: новый сотрудник получает возможность снять жилье у независимых арендодателей или профессоров, уезжающих из города на длительный срок [36].

Аналогичную службу под названием UQ Rentals, предлагает Университет Квинсленда, но здесь эта услуга предоставляется бесплатно [50]. Для бесплатного поиска сотруднику понадобится личный ID номер, который присваивается ему университетом. Персонал университета формирует открытую базу недвижимости с подробными характеристиками. Подать заявку на размещение в базе данных может любой желающий, имеющий жильё, пригодное для аренды; после верификации заявки объявление размещается на срок не более 30 дней. Решение о размещении заявки принимают сотрудники университета, который сохраняет за собой право отказать в размещении объявления без объяснения причин. Все заинтересованные лица могут просматривать объявления, но не имеют доступ к контактным данным арендодателя. Университет имеет также партнерские соглашения с крупнейшими агентствами недвижимости и частными риелторами.

Некоторые университеты имеют свой собственный фонд жилья. Как правило, такое жильё предоставляется международным специалистам на относительно короткий промежуток времени, достаточный для того, чтобы сотрудник нашел жильё для длительного проживания. Например, в Уппсальском университете (Швеция) срок аренды помещения на кампусе ограничен сроком от одного месяца до двух лет [32].

Королевский технологический институт содержит на своем балансе два типа жилых помещений [48]: 1) гостевые комнаты, рассчитанные на одного‑двух человек, с посуточной оплатой в пяти минутах ходьбы от основного кампуса университета и центра Стокгольма; для тех, кто пребывает в университет на короткий срок; 2) апартаменты в городе и пригородах, рассчитанные на длительное пребывание (на срок до одного года, первого года в Швеции); число таких апартаментов ограниченно; данный вариант проживания предназначен для тех, кто только переехал в Швецию и кому нужно время для поиска жилого помещения для долгосрочной аренды.

В Амстердамском университете (Нидерланды) каждый факультет имеет собственный комплекс временных жилых помещений, а также сотрудника (faculty’s housing officer), оказывающего поддержку в поиске жилья для аренды [53]. Интересно, что в Нидерландах, при наличии определенных обстоятельств и в зависимости от доли арендных расходов в бюджете у работающего человека, государство может частично субсидировать сумму арендной платы [54]. Это относится и к иностранным сотрудникам голландских вузов.

Некоторые зарубежные университеты могут позволить себе оказывать финансовую поддержку своим сотрудникам в приобретении жилья. Особенно это касается университетов, расположенных в городах с высоким уровнем жизни. Так, Массачусетский технологический институт (США), расположенный в пригороде Бостона, славящегося высокими ценами за квадратный метр недвижимости, разработал программу помощи по приобретению жилья (Faculty Housing Assistance Program, FHAP) [34]. Эта программа позволяет профессорам, получившим бессрочный контракт, а также вновь принятым преподавателям по срочному контракту, получить ипотечный кредит с субсидированием процентной ставки университетом. В случае наличия достаточных средств и с одобрения руководителя структурного подразделения, возможно также предоставление беспроцентного кредита на приобретение недвижимости, правда, только в размере, не превышающем 50 тыс. американских долларов. В программе могут участвовать преподаватели, работающие как по бессрочным, так и по срочным контрактам, но вступившие в должность не более четырех лет назад.

В Калифорнийском университете в Беркли (США) функционирует, отдельное структурное подразделение, координирующее программу займов и кредитов, которое входит в финансовый департамент университета [52]. Университет в партнерстве с компанией LeasePlan[[14]](#footnote-14) является также оператором льготной лизинговой программы. Университет в зависимости от ежемесячных эксплуатационных расходов на автомобиль может субсидировать часть лизинговых платежей.

Ведущие российские университеты также предоставляют жильё для международных специалистов, как правило временное, используя систему гостевых домов, университетских гостиниц и общежитий, а также через сотрудничество с аккредитованными агентствами недвижимости. Так, в гостевом доме[[15]](#footnote-15) НИУ ВШЭ имеется 59 апартаментов, из них 32 одноместных, 18 двухместных, 8 с одной спальней и 4 номера люкс.

***Социальная поддержка***. Данный сервис, как правило, включает в себя следующие виды поддержки международных специалистов:

* открытие банковских счетов;
* получение номера социального страхования, регистрация в налоговой службе, получение специального налогового статуса и т. п.;
* медицинское страхование;
* пенсионное обеспечение;
* информационно-консультационная поддержка.

Большинство исследуемых зарубежных университетов приводят перечень рекомендованных для открытия счета банков, национальные особенности банковского обслуживания, примерный перечень документов, необходимых для открытия банковского счета. Как правило, у международных специалистов сложности с открытием банковских счетов возникают в не англоговорящих странах, если они не знают местного языка. Об этом, например, предупреждает Мюнхенский технический университет (Германия), отмечая, что иностранцу достаточно сложно даже записаться на прием, не имея разговорных навыков немецкого языка. В связи с этим, университет предлагает свою помощь в организации приема сотрудником банка, владеющим английским языком [56].

В тех странах, где осуществляется социальное страхование, исследуемые вузы на своих веб-сайтах приводят требования для регистрации и получения номера (карточки) социального страхования в государственных органах, а также перечень привилегий и пособий, которые предоставляются в рамках системы социального страхования. Получение номера социального страхования обязательно в США и в университетах международным специалистам оказывают помощь в этом; университеты в европейских странах также оказывают соответствующую поддержку, с порядком оказания поддержки можно ознакомится, например, на сайте Уппсальского университета (Швеция) [57].

Ознакомление с вопросами налогообложения международных специалистов часто вызывают трудности у последних. Поэтому зарубежные университеты помимо стандартной консультации по налоговому законодательству дополнительно предоставляют поддержку в получении специального налогового статуса и налоговых льгот, если имеется такая возможность. Голландские университеты, например, в частности Университет Гронингена, через службу персонала запрашивает для иностранного ученого предоставление налоговой льготы, известной в Нидерландах как «30% facility» (или «30% ruling») [58]. Данная льгота предполагает предоставление налогового вычета в размере 30% для высококвалифицированных мигрантов с зарплатой не ниже определенного уровня. Другими словами, 30% общего дохода иностранца, полученного в Нидерландах, не облагаются подоходным налогом. Стоит отметить, что для преподавателей и исследователей нет требований к минимальной заработной плате при предоставлении этой льготы.

В правилах всех зарубежных университетов записано, что иностранный сотрудник и члены его семьи обязаны иметь медицинскую страховку, позволяющую получить медицинскую помощь в стране пребывания, как правило, это и необходимое условие для получения визы. Австралийский национальный университет, как и многие другие, предоставляет планы медицинского страхования со сниженной суммой страховой премии [19]. Некоторые университеты, такие, например, как Университет Квинсленда [20], предлагают собственную дополнительную программу корпоративного страхования.

Сервис по предоставлению пенсионного обеспечения научно-педагогических работников распространен в странах с наиболее развитой системой негосударственного пенсионного страхования. Так, в Австралийских университетах наряду с заработной платой у международного специалиста имеется еще одна форма дохода в виде пенсионных взносов, уплачиваемых университетом за работника в специально созданный отраслевой негосударственный пенсионный фонд. Данная форма пенсионного обеспечения получила название «superannuation»[[16]](#footnote-16). Сумма взносов вместе с полученным инвестиционным доходом будет источником негосударственной пенсии сотрудника. Программа распространяется и на международных специалистов и не зависит от миграционного статуса.

Университеты США также включают своих сотрудников в пенсионный план. Например, Массачусетский технологический институт предоставляет возможность участия в гибридном пенсионном плате по типу «cash balance plan» [59]. В соответствии с этим планом, каждый месяц университет зачисляет на счет сотрудника 5% его заработной платы и добавляет к этой сумме предполагаемый инвестиционный доход, привязанный к доходности казначейских облигаций. При выходе на пенсию работник будет пожизненно получать пенсионные выплаты в форме аннуитета, размер которого вычисляется, исходя из накопленной суммы на его персонифицированном пенсионном счете. В некоторых случаях, когда сумма на счете недостаточно велика, вместо ежемесячных платежей возможно получение единовременной выплаты всей суммы со счета. При этом работодатель всё равно регулярно вносит денежные средства в пенсионный фонд за всех работников на общий счет. Данная схема позволяет удержать ведущих специалистов в университете, поскольку право на пенсионные выплаты в будущем сотрудник может заработать, проработав не менее трех лет в университете. Если сотрудник покинет свою должность раньше, то накопленная сумма на пенсионном счете «сгорает».

Австралийские университеты демонстрируют тесную интеграцию с представителями страхового и финансового сектора, размещая на территории кампусов офисы с представителями компаний, которые обеспечивают международных специалистов необходимой консультацией и услугами. Так, Университет Квинсленда имеет специальный сервис, который в дистанционном режиме через финансовую службу помогает сформировать заявку на открытие банковского счета.

Государственная программа раннего ухода на пенсию (The University of Queensland Academic Early Retirement Scheme) Университета Квинсленда получила одобрение от Австралийского налогового управления. Данная схема позволяет университету осуществлять кадровые изменения и привлекать и удерживать необходимых специалистов путем предоставления финансовой выгоды для определенных групп сотрудников, которые имеют стаж работы в университете более 5 лет, возраст которых не более 65 лет.[[17]](#footnote-17) Исключение составляют сотрудники, занимающие руководящие должности (деканы, руководители подразделений, проректора), а также специалисты, у которых не предполагается прогресс в системе карьерного роста.

Значительный шаг в части развития системы корпоративного медицинского и пенсионного страхования сделал ряд российских университетов. Например, УрФУ разработал систему добровольного медицинского страхования работников совместно с СМК «Астрамед-МС». Настоящая программа разработана с целью оказания штатным работникам УрФУ адресной дополнительной медицинской помощи в случаях возникновения угрозы жизни и здоровью работника (программа включает медицинские обследования, в т.ч. дорогостоящие, консультации узких специалистов, хирургическое вмешательство, реабилитация после перенесенных операций, медицину катастроф и др.). Программой предусмотрены мероприятия, не входящие в программу обязательного медицинского страхования. Программа реализуется в рамках Политики социального развития УрФУ и является частью социального пакета работников университета. Программа реализуется посредством индивидуального обращения работников УрФУ в СМК «Астрамед» на основании полисов ДМС, полученным в Центре социальной работы. Подобная программа также действует в СПбГУ[[18]](#footnote-18) и других российских университетах.

Корпоративная пенсионная программа негосударственного пенсионного обеспечения работников УрФУ разработана с целью усиления социальной защищенности работников университета, а также поощрения некоторых категорий работников УрФУ. Размер негосударственной пенсии составляет 10000 руб. в месяц в течение 5 лет. Однако представители УрФУ сообщают о сложностях реализации подобной программы для международных специалистов, несмотря на тот факт, что законодательство Российской Федерации не запрещает участие нерезидентов в негосударственных добровольных пенсионных программах.

В рамках информационной поддержки и автоматизации типовых транзакций в системе поддержки международных специалистов вовлекают в корпоративную информационную среду, что является хорошей формой продержки, особенно в первые месяцы пребывания международного специалиста в зарубежном университете. Одним из интересных примеров автоматизации сервисов и взаимодействия международных специалистов с ключевыми подразделениями является практика Университета Квинсленда, который добился весомых результатов по автоматизации различных сервисов поддержки. Одним из достижений университета является создание глобальной корпоративной информационной системой, основная задача которой – автоматизация всех бизнес-процессов университета, а также предоставление возможности для международных специалистов электронного взаимодействия с ключевыми подразделениями и оформления всех необходимых документов. Система MyAurion, например, является модулем корпоративной информационной системы отдела персонала университета. Международный специалист, используя MyAurion, может просматривать и изменять свои данные и осуществлять типовые транзакции. Основная задача данного модуля на этапе закрепления специалиста – свести к минимуму очные контакты с отделом персонала в части рутинных административных вопросов и поиска необходимых контактов и специалистов, которые могут решить тот или иной вопрос. Международные специалисты, работающие в этом университете, отмечают, что эта система значительно облегчает взаимодействие и адаптацию к новым условиям деятельности. Вновь прибывшие в этот университет международные специалисты получают учетную запись пользователя и пароль в течение первой недели пребывания.

В НИУ ВШЭ ввели простую, но эффективную форму взаимодействия международных специалистов с IT службой[[19]](#footnote-19), с помощью этой формы можно подать онлайн заявки на установку программного обеспечения, замену картриджа, настройку оборудования и так далее.

***Предоставление помощи в трудоустройстве супруга.*** В случае, если приглашаемый в зарубежный университет международный специалист человек семейный, то решение о начале академической карьеры за рубежом он, как правило, принимает не самостоятельно, а вместе со своей семьей. Безусловно, очень часто важным фактором, который принимается во внимание в этом случае, является карьера супруга. Если в принимающем университете не могут ответить на вопрос о возможном трудоустройстве супруга, то решение о переезде может быть отрицательным. Как отмечают представители зарубежных университетов, на практике такое случается довольно часто. В связи с этим, многие зарубежные университеты в настоящее время предлагают услуги по трудоустройству супруга. Одним из распространённых сервисов является так называемый «сервис двойной карьеры» (Dual Career Service).

Основной проблемой при предоставлении такого сервиса является определение университетом объема и характера предоставляемых услуг. Карьерная поддержка супруга иностранного специалиста может предполагать, как минимум, предоставление общей информации о локальном рынке труда, его специфике, ресурсах и способах поиска работы. Например, Калифорнийский университет Беркли (США) оказывает помощь супругам с поиском работы за пределами академической сферы путем предоставления ссылок на различные веб-ресурсы. Кроме этого, оказывается поддержка в написании резюме и поиске работы, проводятся специальные семинары по карьерному развитию [15].

Более эффективный сервис предоставляется на базе сетевой технологии (networking), когда университет имеет налаженные связи с многочисленными потенциальными работодателями, благодаря которым рабочие места могут быть созданы даже на кампусе университета, иногда на краткосрочной основе, что позволяет члену семьи международного специалиста освоиться в другой стране и получить необходимый опыт работы, что часто помогает затем найти работу и за пределами кампуса. Такая модель, например, реализована в Дельфтском техническом университете и ETH Zurich.

Мюнхенский технический университет, являющийся пионером в создании подобных сервисов среди немецких университетов, имеет на сайте список партнеров с указанием возможных сфер деятельности и специализаций (на момент проведения исследования – 26 партнеров) [17]. При этом TUM не гарантирует трудоустройства, но дает возможность кандидатам самостоятельно представить себя потенциальным работодателям. Следует отметить, что срок предоставления данного сервиса иностранцам ограничен полутора годами, хотя в среднем фактическая длительность предоставления данного сервиса раза в три меньше [18].

Как правило, вопрос трудоустройства супруги или супруга международного специалиста является довольно сложным практически во всех странах. Исключение, возможно, составляют традиционно иммигрантские страны, такие, например, как Канада и Австралия, в которых рабочая виза иностранного специалиста дает неограниченное право работы для его супруги без получения на это дополнительного разрешения [62, 63].

В Европейском союзе супругам иностранных специалистов, не обладающих гражданством страны ЕС, Европейской экономической зоны (ЕЭЗ) или Швейцарии, нелегко получить разрешение на работу. Так, например, в Великобритании принять супругу иностранного специалиста на работу можно только в том случае, если не удалось заполнить вакансию гражданином Великобритании, Евросоюза, ЕЭЗ или Швейцарии, что должно подтверждаться документально [16].

Тем не менее, в последнее время университеты европейских стран довольно активно внедряют у себя подобную услугу. Следует отметить, что сервис «двойной карьеры» ориентирован прежде всего на помощь семьям иностранных сотрудников. Так, например, Дельфтский технический университет среди требований, определяющих возможность предоставления сервиса, указывает, что он предназначен для семей иностранных граждан или лиц, переехавших из другого города, расположенного не менее чем за 200 км от Делфта. При этом, если супруг сотрудника университета прожил более двух лет в Нидерландах, то услугами данного сервиса он или она воспользоваться не могут [26]. Для оказания помощи в трудоустройстве сотрудники Дельфтского технического университета просят супруга выслать резюме и заполнить специально разработанную форму с описанием опыта работы, должности, которую она или он занимают в настоящее время, желаемой сферы работы, а также указанием желания заниматься волонтерской работой (часто работа на безвозмездной основе позволяет обзавестись рекомендациями, которые в дальнейшем помогают получить оплачиваемую должность в Нидерландах), желании продолжить обучение и т.п. [60, 61].

В Университете Гронингена (Нидерланды) заявка супруга сотрудника университета на вакансию внутри университета получает приоритет перед внешними кандидатами на эту должность[67].

В большинстве исследуемых вузов для сервисов «двойной карьеры» выделены веб-страницы на отдельном домене третьего уровня, либо просто созданы отдельные веб-страницы. Как правило, на этих страницах веб-сайтов сообщают следующее:

* цель сервиса;
* перечень предоставляемых услуг;
* требования к пользователям услуг (кто может воспользоваться сервисом);
* сообщение о том, что сервис не гарантирует трудоустройство;
* примеры трудоустройства и благодарственные отзывы от супругов;
* контактная информация;
* перечень ссылок на веб-ресурсы по поиску работы;
* часто задаваемые вопросы с ответами [64].

Отмечается, что успех сервиса «двойной карьеры» заключается в грамотном управлении ожиданиями. Желание университета оказать эффективные услуги по трудоустройству не должно создавать впечатления об их неограниченности.

***Сервисы семейной поддержки и консалтинга (Family&Child Care and Staff Assistance Programme).*** Сервисы включают в себя услуги по присмотру за детьми, по уходу за старшими членами семьи и инвалидами, устройство детей в детские сады и школы, консультирование по семейным и личным проблемам, возможность предоставления гибкого графика работы и др.

Мюнхенский технический университет (Германия) предоставляет два варианта услуг по уходу за детьми: услуги по регулярному присмотру и услуги по необходимости [65]. Вся необходимая инфраструктура у университета есть во всех трех кампусах: в Мюнхене, в Гархине и во Фрайзинг-Вайхеншефане. Для детей в возрасте от девяти недель до трех лет есть дневные ясли (группы до 12 детей), для детей в возрасте от трех до шести лет есть детские сады (группы до 25 детей). Имеется возможность найма нянь для присмотра за детьми в возрасте до 14 лет дома, а также «продленка» в начальной школе. Университет не настаивает на использовании только его сервисов и предоставляет ссылки на информационные ресурсы, предлагающие подобные услуги за пределами кампуса.

На случай, если у сотрудника возникла срочная необходимость в услугах данного типа, университет имеет детские комнаты на нескольких факультетах (химический факультет, факультет информатики и математики, механико-машиностроительный факультет и др.). Кроме того, сотрудники университетского семейного центра по запросу предоставляют сотрудникам логин и пароль к специальному аккаунту на веб-ресурсе для поиска приходящих нянь (доступ оплачивается университетом). На данном сайте можно подобрать няню по нескольким критериям, в том числе и по знанию определённого языка.

На сайте Уппсальского университета (Швеция) опубликована информация о детских садах и школах, отдельно выделены англоязычные организации подобного рода [66]. При этом административный персонал вуза выражает готовность помочь с заполнением необходимых для поступления в эти учреждения документов, поскольку даже в англоязычных школах их следует заполнять на шведском языке.

Имперский колледж Лондона помимо вышеперечисленных сервисов имеет Центр обучения детей дошкольного возраста (The Early Years Education Center) [68]. Деятельность центра заключается в развитии навыков и достижении творческого потенциала маленьких детей сотрудников и студентов университета. Обучение в центре ориентировано на развитие творческих способностей. При этом учитываются индивидуальные особенности ребенка, уделяется внимание темпераменту, характеру, особенностям психических процессов, настроению ребенка. Центр работает на платной основе, в настоящее время под его опекой находятся около 140 детей в возрасте от шести месяцев до пяти лет.

В том же Имперском коллеже Лондона создана родительская сеть (Parents’ Network), в рамках которой сотрудники вуза могут обмениваться опытом воспитания детей, получать консультационную поддержку от специалистов данного центра по вопросам ухода и воспитания детей [69]. Так, например, в рамках центра действует программа дружеских отношений (Buddy Programme), где беременные или недавно родившие сотрудницы университета получают в качестве консультанта опытную в этом деле коллегу, которая может поддержать и помочь в трудную минуту.

Высшая техническая школа Цюриха (Швейцария) регулярно организует на кампусе ланчи для матерей и информационные семинары для будущих и молодых отцов [70]. В некоторых странах, например в США, отпуск по беременности и родам, а также по уходу за младенцем предоставляются не всегда. Это, пожалуй, единственная страна с развитой рыночной экономикой, федеральное законодательство которой не обязывает работодателя оплачивать отпуск по уходу за ребенком. Университеты США, желающие привлечь женщин к академической карьере, предоставляют оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком, длительность которого, как правило, даже превышает законодательно установленный минимальный срок.

Так, например, Гарвардский университет (США) предоставляет оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком на срок 12 недель. Дополнительная, тринадцатая неделя отпуска может быть взята в счет будущего отпуска либо за свой счет [72]. Важным здесь является то, что женщина-сотрудник, заключившая с вузом срочный трудовой договор, предполагающий в будущем занятие бессрочной должности, получает автоматическое продление срока своего трудового договора на год при взятии отпуска по уходу за ребенком. Соответственно, процедура оценки ее деятельности при принятии решения о предложении бессрочной должности также сдвигается на год, давая возможность сотруднице уделить внимание своей семейной жизни не в ущерб профессиональной деятельности.

В СПбПУ необходимость устройства детей в образовательные учреждения выясняется на подготовительном этапе. Сотрудники Управления международного сотрудничества должны выяснить в находящемся в Санкт-Петербурге Генеральном консульстве страны, гражданином которой является иностранный специалист, возможность устройства детей в специализированные образовательные учреждения этой страны, функционирующие в Санкт-Петербурге. В случае невозможности устройства детей в эти организации выясняется желание иностранного специалиста устроить детей в российские образовательные организации. В случае согласия, сотрудники Управления международного сотрудничества, ответственный за приём и ментор осуществляют поиск таких организаций, согласовывают порядок устройства детей и помогают в их устройстве по прибытии семьи. В случае невозможности устройства детей в детский сад и согласия иностранного специалиста, вышеперечисленные сотрудники СПбПУ оказывают содействие в поиске няни, знающей соответствующий иностранный язык.

Практически все исследуемые зарубежные университеты предоставляют возможность получения гибкого графика работы (flexible time scheme). Как правило, такая необходимость возникает в следующих случаях:

* сотрудник является родителем (единственным родителем) или опекуном;
* у сотрудника имеются проблемы со здоровьем;
* сотрудник старше определенного возраста (предпенсионный возраст).

Гибкий график работы может предполагать:

* изменение рабочих часов (снижение рабочих часов, изменение времени начала/окончания работ);
* изменение графика (прерывистый график, распределение трудовых обязанностей);
* изменение места работы (другой кампус или работа из дома).

Университеты устанавливают свои правила по предоставлению гибкого графика работы и кто может им воспользоваться. В Университете Квинсленда (Австралия), например, предоставление такого графика возможно только, если сотрудник непрерывно проработал не менее 12 месяцев до запроса гибкого графика и имеется уверенность в том, что сотрудник продолжит свою эффективную трудовую деятельность в вузе [74].

Практически во всех исследуемых зарубежных университетах реализуется Программа помощи сотрудникам (Employee Assistance Program, EAP). Такие программы призваны помочь сотрудникам в определении и разрешении тех проблем, которые негативно влияют или могут влиять на производительность труда, состояние здоровья и благополучие сотрудника. В общем случае, они предполагают экспертную помощь и консультирование сотрудников и членов их семьи. Спектр проблем, в решении которых может помочь данная программа, как правило, включает следующее:

* злоупотребление наркотиками и алкоголем;
* профессиональный стресс;
* нарушение баланса между работой и личной жизнью;
* эмоциональные потрясения;
* тяжелые или важные события в жизни (смерть близкого родственника, несчастный случай, рождение ребенка и др.);
* проблемы со здоровьем;
* финансовые проблемы и проблемы с законом;
* семейные и личные проблемы;
* проблемы взаимоотношений в рабочем коллективе.

Успешное решение перечисленных проблем призвано обеспечить благополучие сотрудников и их семей, удержать ведущих сотрудников и повысить их производительность. Широкое распространение таких сервисов среди работодателей началось примерно в 70-х гг. прошлого века. Стэндфордский университет (США), например, организовал EAP-программу в 1977 г. [71]. Сейчас Центр помощи персоналу этого университета предлагает консультационные услуги семьям и парам как на индивидуальной основе, так и в коллективной форме. Учитывая деликатность сервиса и необходимость четкого понимания ситуации, консультации в этом вузе осуществляются также на французском и испанском языках. До десяти консультационных сессий по каждой проблеме предлагается бесплатно.

Помимо консультаций в рамках такой программы осуществляется и проведение семинаров, дискуссий, групповое консультирование сотрудников отдельного структурного подразделения по вопросам профессионального стресса, общения, организационных изменений и кросс-культурных коммуникаций.

Университет Квинсленда обеспечивает до шести бесплатных часов сессий конфиденциального консультирования, коучинга и поддержки. Передача отчета провайдера консультационных услуг руководителям подразделений, менеджерам отдела персонала осуществляется только с согласия международного специалиста, с которым проводилось консультирование. Участие в программе помощи не влияют на текущие перспективы карьерного роста или текущей роли специалиста. В настоящее время провайдером консультационных услуг в этом университете является компания Davidson Trahaire Corpsych (DTC). В пакет услуг этого университета включены также услуги диетолога, финансовые услуги посредством службы MoneyAssist. Услуги могут предоставляться очно, по телефону и через интернет.

По всей видимости, в России УрФУ является пионером в решении проблем данного рода, создав Центр личностного роста[[20]](#footnote-20), который, например, проводит психодиагностику преподавательского состава на «профессиональное выгорание» с последующим индивидуальным консультированием. Данная успешная практика может стать основой для развития коучинговых сервисов для международных специалистов.

***Сервисы социальной и культурной адаптации.*** Есть множество исследований, посвященных так называемому культурному шоку[[21]](#footnote-21) – эмоциональному и физическому дискомфорту, вызванному попаданием в иную культурную среду, столкновением с другой культурой, незнакомым местом. Привыкание к новому окружению может быть тревожным, стрессовым, может обмануть ожидания, быть забавным или просто сбить с толку. Иностранный специалист, приезжая в другую страну на новое место работы вынужден приспосабливаться к новому порядку, при котором не работают ранее усвоенные им культурные ценности и модели поведения. Такой опыт новой культуры является неприятным для человека и может иметь негативные последствия. Известны случаи, когда иностранные преподаватели университетов достаточно быстро оставляли новое место работы и возвращались в свою страну, что сводило на нет эффективность понесенных финансовых и трудовых затрат по привлечению таких сотрудников. С целью удержания иностранных специалистов и удержания их от непродуманных решений ведущие университеты реализуют ряд адаптационных сервисов.

Прежде всего, для иностранных преподавателей в рамках ориентационных сессий организуются культурные мероприятия, так называемые «Welcome events». Например, в Мюнхенском техническом университете (Германия) регулярно организуются культурные программы, ориентированные, прежде всего, на новых иностранных сотрудников и их семьи [83]. Такие программы включают в себя в том числе и экскурсионные туры по Баварии и ее достопримечательностям. Детали программ на каждый семестр публикуются на вебсайте университета.

Кроме того, на веб-сайтах большинства зарубежных вузов, включённых в выборку, имеются руководства для международных сотрудников и их семей (Welcome guides или handbooks). В основном в них излагается полезная информация для обустройства жизни в городе, а также описание имеющихся сервисов для сотрудников университета и членов их семей. Хорошим примером может служить руководство Мюнхенского технического университета [85].

Данные руководства обычно публикуются на английском языке, хотя, например, Стэндфордский университет (США) разработал краткие версии таких пособий на различных языках, в том числе и на русском [84].

Стандартом, особенно в университетах из неанглоязычных стран, считается предоставление возможности посещать курсы местного языка для сотрудников и членов их семей на безвозмездной основе или за сниженную плату. Например, в Университете Аалто (Финляндия) иностранные преподаватели могут участвовать вместе с супругой в бесплатных курсах финского языка, организуемых каждый семестр [86]. Кроме этого, иностранные сотрудники могут участвовать в студенческих курсах финского языка, если имеются свободные места, а также в курсах, предлагаемых Университетом Хельсинки. Иностранцам предлагаются также онлайн дискуссионные форумы на финском языке.

В Гарвардском университете (США) профессорско-преподавательский и административный персонал имеет доступ к большому количеству социальных мероприятий и активностей, в числе которых спортивные секции (бесплатно для сотрудников, со скидкой – для членов семьи) и бесплатное посещение ряда музеев, выставок, театров и концертных залов [75]. Аналогичные возможности предоставляют и другие исследуемые университеты.

Курсы английского языка – являются традиционным сервисом языковой социальной адаптации в североамериканских и австралийских университетах. Университетами разрабатываются программы «Английский для академической среды», финансируемые полностью или частично за счет собственных средств. Основная задача программ – обеспечить повышение уровня английского языка для сотрудников из неанглоязычных стран и адаптации к местным лингвистическим особенностям, например, австралийского английского языка. На курс могут также записаться члены семьи специалиста.

Иногда сервисы социальной адаптации предоставляются на уровне города или страны. Так, например, в Стокгольме, городе, в котором находится один из ведущих университетов мира – Королевский технологический институт, предлагается ряд курсов для тех, кто недавно переехал в Швецию и не имеет гражданства страны Евросоюза [81]. На таких курсах рассматриваются темы социального страхования, рынка недвижимости, здравоохранения, предоставления поддержки,развития карьеры и др. Курсы реализуются на различных языках и бесплатно. В Стокгольме также действует некоммерческая ассоциация международных исследователей (Stockholm International Researchers Association, SIRAP). В настоящий момент она объединяет порядка 400 членов, представляющих разные страны. Ее основными задачами являются [82]:

* представление Стокгольма и Швеции вновь прибывшим иностранным научно-педагогическим работникам;
* предоставление площадки для знакомства с коллегами;
* поощрение обмена культурным опытом;
* содействие обмену знаниями;
* создание хорошего настрония.

Встречи ассоциации проводятся на ежемесячной основе, членство является бесплатным.

Подобные клубы создаются не только на уровне города, университетские сообщества также способствуют социальной адаптации сотрудников и членов их семей к другой обстановке. В Гонконгском университете науки и технологии (Гонконг), например, действует Ассоциация сотрудников (HKUST Staff Association) [77], которая является эффективным каналом коммуникации между всеми преподавателями и административными сотрудниками. Основными задачами ассоциации являются:

* вовлечение международных сотрудников в социальные, культурные и рекреационные программы;
* содействие повышению и защита благополучия персонала;
* предоставление канала связи между университетом и его сотрудниками.

Ассоциация предоставляет ряд сервисов и привилегий ее членам, например, такие:

* стипендиальная поддержка детей сотрудников для обучения по программам бакалавриата;
* подписка на печатные издания;
* мойка автомобилей;
* услуги массажа;
* специальные предложения на различные товары и услуги;

Ежегодно Ассоциация организует и проводит развлекательные мероприятия, в том числе Рождественские вечеринки, празднование Китайского Нового года и др., а также формирует группы по интересам, такие, например, как гребля на dragon boat, танцы в линию, йога и др.

В Гонконгском университете науки и технологии также имеется Университетское сообщество родителей (The University Parents Community), целью которого является содействие развитию насыщенной среды на территории кампуса для детей сотрудников путем привлечения родителей, а также других членов университетского сообщества, заинтересованных во всестороннем развитии детей, к спонсированию и поощрению проведения широкого спектра мероприятий для молодых членов университетского сообщества [77]. Для создания и поддержки хорошей среды для взросления и обучения, родительское сообщество спонсирует программы (например, занятия творчеством, игровые группы и т. п.) и мероприятия (например, вечера фильмов, Хэллоуин, Вечер веселья и др.) для детей и членов семей университетского персонала.

В Гарвардском университете (США) создан клуб преподавателей (Harvard Faculty Club), который способствует социализации иностранных коллег, прибывающих в это учебное заведение для работы [76].

В Имперском колледже Лондона (Великобритания) действует сеть административных сотрудников (The PA & Administrator Network), которая успешно помогает представителям административно-управленческого персонала из других стран, работающих в этом вузе, справляться с профессиональным стрессом, чувством изоляции и лучше понять возможности продвижения по службе [78].

Калифорнийский университет в Беркли (США) поддерживает достаточно широкую сеть организаций и объединений сотрудников, которые уделяют повышенное внимание адаптации в коллективе различных меньшинств, включая иностранных сотрудников, что позволяет каждому члену университетской команды быть более вовлеченным в университетскую жизнь. Среди таких организаций: Alianza Staff Association – объединение латиноамериканских сотрудников; Asian Pacific American Systemwide Alliance (APASA) – объединение сотрудников азиатско-тихоокеанского происхождения; Berkeley Veterans – сообщество ветеранов войн; Black Staff & Faculty Organization (BSFO) – организация чернокожих сотрудников; Women's Network – объединение женщин-сотрудниц университета; Disabled Staff Network (DSN) – общество сотрудников с ограниченными возможностями; Native American Staff Council (NASC) – сообщество сотрудников, являющихся коренными американцами и др. [78].

В британских университетах, например, в Королевском колледже Лондона, имеются службы капелланов и комнаты для молитв верующих различных конфессий [80].

В Королевском технологическом институте (Швеция) создано объединение супругов сотрудников, деятельность которого направлена на их вовлечение в жизнь города и социальную адаптацию. Данное объединение зарегистрировано в социальной сети Facebook, где его участники могут знакомиться, обмениваться сообщениями, а также организовывать и информировать других участников о различных мероприятиях [82].

Предоставление информации об особенностях страны пребывания, несомненно, способствует адаптации иностраннцев. В зарубежных странах для международных научно-педагогических работников создаются государственные и университетские информационные сервисы. Например, в Австралии государственные структуры разработали и реализуют Программу создания информационных ресурсов для нерезидентов. Основная задача данной программы – развитие информационных ресурсов с целью предоставления широкого спектра информации по различным аспектам пребывания специалистов в Австралии. Такие информационные ресурсы включают в себя:

‑информационные ресурсы штатов (территорий);

‑информационные ресурсы исполнительных органов власти, например, интернет ресурс Австралийского налогового управления[[22]](#footnote-22) или Миграционной службы[[23]](#footnote-23)

‑информационный ресурс для нерезидентов (туристов и других категорий нерезидентов).

Данные ресурсы соответствуют международной практике предоставления информационной поддержки специалистам, но имеют ряд следующих отличительных особенностей:

‑ для специалистов из не англоговорящих стран внедрена служба синхронного перевода (Translating and Interpreting Service[[24]](#footnote-24)), которая позволяет взаимодействовать со служащими и консультантами на родном языке;

‑ ресурсы имеют интерактивный интерфейс и предметную навигацию, которая позволяет осуществить отбор необходимой информации в зависимости от статуса и категории специалиста, целей пребывания и предмета запроса. Это позволяет избежать длительного поиска и получать только релевантную информацию;

‑ имеется интерактивный гид, который определяет последовательность действий для конкретной предметной ситуации (например, получение визы, заполнение налоговой декларации, регистрация в системе обязательного медицинского страхования; действия в случае болезни, замена и получение водительских прав, поиск жилья, открытие банковского счета и так далее).

Основная информация, которая размещается на информационных ресурсах штатов (территорий) для нерезидентов:

‑ основные исторические факты Австралии;

‑ особенности климата и географии;

‑ административно-территориальное деление;

‑ налоговая система;

‑ пенсионная система;

‑ система обязательного медицинского страхования;

‑ система здравоохранения;

‑ общественный транспорт;

‑ основы охраны правопорядка;

‑ правила и нормы поведения в общественных местах;

‑ миграционная политика и визовый контроль;

‑ ключевые государственные службы для нерезидентов;

‑ основные достопримечательности;

‑ национальные праздники и события;

‑ правила дорожного движения;

‑ справочник аварийных служб;

‑ опасные виды флоры и фауны;

‑ особенности национальной кухни.

В НИУ ВШЭ разработаны рекомендации по нивелированию культурного шока («Managing Culture Shock»[[25]](#footnote-25)) в процессе адаптации к новой среде. Там, например, имеются такие предложения: «…культурный шок является нормальной фазой развития в новой культурной среде. Создайте новые дружеские отношения с русскими, которые могут помочь объяснить причину некоторых обычаев и поведения. Работа через преодоление культурного шока может принести бесценный опыт, тот, который укрепляет личность и межкультурную компетентность…».

В современных условиях интернационализации и международной интеграции российского образования важным является развитие англоязычной среды в российских университетах. Программы развития англоязычной среды в российских университетах направлены в первую очередь на сотрудников, которые отвечают за рекрутмент, отбор, приём, поддержку и адаптацию международных специалистов. Англоязычная среда, наличие двуязычной инфраструктуры являются ключевыми факторами социально-бытовой поддержки международных специалистов.

В НИУ ВШЭ в разделе информационного ресурса, посвященного поддержке международных специалистов, их информируют об объектах инфраструктуры (спортзалы, поликлиники, гостевые дома), где международный специалист может столкнуться с низкой языковой подготовкой российских сотрудников университета. Для всех категорий сотрудников НИУ ВШЭ, которые взаимодействуют с международными специалистами, разработаны отдельные программы по английскому языку с учетом содержания их деятельности, проводится внутренняя аттестация по английскому языку. Для повышения мотивации к овладению необходимым уровнем английского языка зарплата сотрудников, официально подтвердивших владение английским языком на требуемом уровне, выше зарплаты сотрудников, не владеющих английским языком на 25-30%.

В 2013 году в этом университете была реализована программа «Новые администраторы», целью которой был наём на факультеты и в административные подразделения высококвалифицированных менеджеров, свободно владеющих английским языком, для создания единого англоязычного академического и научного пространства.

В ДВФУ действует система развития англоязычной среды как сервиса социально-бытовой поддержки[[26]](#footnote-26) международных специалистов. В университете разработана программа «Интенсивный английский язык для сотрудников и преподавателей». Участниками программы являются научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал, которым необходимо знание английского языка для выполнения своих обязанностей (преподаватели, использующие английский язык в учебном процессе и научной работе, включая преподавателей международных образовательных программ, руководство университета, сотрудники различных служб университета, общающиеся с иностранцами). На программу зачисляются слушатели, прошедшие тестирование с результатом не ниже уровня Pre-Intermediate. Кандидатам с начальными уровнями Beginner и Elementary предлагаются материалы для самостоятельного изучения. Многоуровневое обучение предполагает специализацию по научным интересам и профессиональным компетенциям, что способствует целенаправленной языковой подготовке слушателя и успешному использованию языка в своей области. Для преподавателей с высоким уровнем владения английским языком предлагается специальный курс «Academic English» and «Professional English». По результатам итогового тестирования выдаются сертификаты, подтверждающие владение английским языком на соответсвующем уровне. Условия участия в проекте для сотрудников ДВФУ: обязательно заключение дополнительного соглашения к основному трудовому договору с университетом, в котором сотрудник обязуется повысить свою квалификацию по английскому языку в течение прохождения одного уровня обучения. В случае невыполнения данного обязательства сотрудник не имеет права подавать заявки на участие в проектах университета (зарубежные стажировки, гранты, международные конференции и т.п.).

В МИФИ достигнуты следующие результаты реализации программы по развитию англоязычной среды: создана автоматизированная система набора и регистрации слушателей из числа НПР, администрации и сотрудников МИФИ на курсы повышения квалификации по английскому языку; проведено входное тестирование сотрудников на определение уровня знания английского языка по четырем направлениям в соответствии с результатами анализа потребностей: «Английский для академических целей», «Английский для делового общения в академической сфере», «Общий курс английского языка», «Современные методики преподавания английского языка (для сотрудников кафедры иностранных языков)».

В соответствии с программой развития в СГАУ открыт языковой центр для подготовки НПР по английскому языку. В мае 2014 г. было проведено тестирование НПР с использованием Кембриджских тестов, составлены квалификационные требования разных категорий НПР и административно-управленческого персонала, которые взаимодействует с международными специалистами, по уровню владения английским языком.

В ТГУ создан Центр языковых компетенций[[27]](#footnote-27), который не только предоставляет переводческие услуги, но и осуществляет подготовку сотрудников ТГУ к работе с иностранными гражданами. В настоящий момент для удобства пребывания в ТГУ иностранных студентов и преподавателей существует ряд двуязычных объектов инфраструктуры. Кроме этого, в ТГУ запущена программа обучения английскому языку сотрудников, которые непосредственно взаимодействуют с иностранными специалистами – кураторы и волонтеры с факультетов, а также сотрудники, которые потенциально могут быть вовлечены в такую работу в будущем: сотрудники отдела кадров, бухгалтерии и других общеуниверситетских подразделений. Для адаптации иностранцев в ТГУ функционирует Центр адаптации и сопровождения иностранных студентов, в задачи которого входит встреча в аэропорту (на вокзале) и сопровождение до места обучения, расселение, помощь во взаимодействии с факультетами; обучение русскому языку студентов факультетов, на которых оно не предусмотрено программой. Информационно-консультационное сопровождение, подготовка и оформление официального приглашения иностранным гражданам, прибывающим в университет для трудоустройства, контроль за их пребыванием на территории Российской Федерации, возложены на специалистов управления международных связей (УМС).

Согласно Программе развития ТГУ в 2015-2016 гг. планируется разработка следующих сервисов в основном социально-бытовой и языковой поддержки иностранцев: 1) создание карты кампуса ТГУ на английском языке; 2) запуск в эксплуатацию электронных информационных стоек с информацией на русском и английском языках в кампусе ТГУ; 3) создание электронной версии путеводителя по Томску на английском языке; 4) мониторинг основных социально значимых объектов городской инфраструктуры (клиник, точек общественного питания, аптек) на предмет возможности обслуживания в них зарубежных гостей (есть ли специалисты, владеющие иностранным языком, насколько они дружелюбны, готовы ли работать с иностранными клиентами); 5) разработка системы мотивации сотрудников к изучению английского языка: корректировка нормативных документов и форм поощрения сотрудников за высокий уровень владения английским языком.

Некоторые российские университеты уделяют должное внимание долгосрочному развитию и реновации инфраструктурных объектов. Например, на существующей площадке СГАУ планируется строительство нового общежития для студентов, аспирантов, молодых учёных и преподавателей, в том числе иностранных. Финансирование предполагается осуществлять в рамках Федеральной целевой программы «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014-2020 годы. Также к 2020 году планируется отремонтировать и оснастить современным оборудованием 90 учебных аудиторий, отремонтировать общежития, гостиницы, пункты питания, спортивные базы и музеи (общей площадью 50 000 м2) для обеспечения комфортных образовательных, социальных, культурных и бытовых условий. «Университет организует процесс строительства нового кампуса на площадке Технополиса, создаваемого правительством Самарской области в городском округе Самара и предусматривающего строительство следующих объектов: лабораторий мирового уровня (микро- и наноэлектроники, перспективных материалов и технологий, биомедицинских и биотехнических систем, геоинформатики, информационной безопасности и др.); общежитий для студентов и аспирантов, жилья для профессорско-преподавательского состава; объектов социально-культурного, бытового и спортивного назначения (медиатека, торговый центр, спортзалы, теннисные корты, бассейн, тренажерные залы); конгрессно-выставочный центр; гостиница на 250 номеров; таунхаусы и коттеджи»[[28]](#footnote-28).

Реализация задачи обеспечения хороших условий работы и здорового образа жизни сотрудников является ключевой для достижения основных целей ведущих зарубежных университетов. Постоянное совершенствование и развитие рабочей среды университетов способствует достижению желаемых способов взаимодействия и профессиональной деятельности. Так, например, в Университете Аалто (Финляндия) в настоящее время реализуется решение по строительству единого современного кампуса университета. Университет поддерживает в современном состоянии все помещения, оборудование, библиотеку, информационные сервисы и другую инфраструктуру.

Подводя итог краткому обзору сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки, можно сделать вывод о том, что в ведущих университетах англоязычных стран уровень развития сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки достаточно высок, а спектр услуг, предоставляемых международным специалистам в этих университетах достаточно широк, причём эти услуги, как правило, предоставляются как своим сотрудникам, так и международным специалистам. В ведущих зарубежных университетах неанглоязычных стран часто существует разделение сервисов для своих сотрудников и для международных специалистов, тем не менее, многие услуги также предоставляются без разделения сотрудников на своих и иностранных. В приложении 2 приведены группы (кластеры) университетов по уровню развития сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов. В приложении 3 приведены основные результаты мониторинга систем поддержки зарубежных вузов, в приложении 4 – сводная таблица сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в ведущих зарубежных университетах, приложении 6 – результаты интервью с сотрудниками, ответственными за международный рекрутмент и предоставление сервисов поддержки международным специалистам в зарубежных университетах.

В российских вузах создание сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки находится на начальном этапе, тем не менее, имеются интересные примеры создания таких услуг. В приложении 5 приведены основные результаты мониторинга сервисов поддержки международных специалистов в российских вузах.

**3.3. Структуры и сотрудники, осуществляющих поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете**

В исследуемых университетах в ходе аналитического исследования в рамках двух моделей сервисов поддержки были выявлены различные варианты организационных структур систем профессиональной и социально-бытовой поддержки: 1) централизованная (на уровне всего университета) система с департаментом, ответственным за организацию системы поддержки международных специалистов; 2) централизованная система с департаментом, ответственным за организацию системы профессиональной и социально-бытовой поддержки на базе управления персоналом; 3) централизованная система с распределением функций и задач поддержки международных специалистов между существующими органами управления с координирующей службы; 4) децентрализованная (на уровне институтов и факультетов) система; 5) смешанная система (часть функций осуществляется на уровне университета, например визовая и миграционная поддержка, часть – на уровне подразделений, например, организация менторских программ).

Как правило, в зарубежных университетах большая часть специализированных структур подчинена службе персонала (Human Resources Office). Исключения составляют международные офисы, в рамках которых осуществляется миграционная поддержка международных специалистов, а также службы, ориентированные на поддержку не только иностранных НПР, но и студентов. Университеты стараются максимально совмещать различные услуги для иностранцев, например, сервисы миграционной поддержки и поддержки в подборе жилья фактически не различаются для иностранных сотрудников и студентов, поэтому соответствующие службы функционируют в рамках единых офисов.

Практически во всех исследуемых зарубежных университетах нет отдельной службы, занимающейся рекрутментом и поддержкой именно международных специалистов. В Европейских университетах в службе персонала имеется либо сотрудник, либо группа сотрудников, занимающихся привлечением и закреплением иностранных сотрудников. в Университете Гронингена (Нидерланды), например, есть советник по делам иностранных преподавателей, отвечающий за начальную ориентацию и социально-бытовую поддержку специалистов, приезжающих из-за рубежа [101].

В таблице 5 представлены основные структурные подразделения, задействованные в профессиональной и социально-бытовой поддержке специалистов в исследуемых зарубежных университетах. Поскольку названия подразделений отличаются от вуза к вузу, в таблице приведены их обобщенные наименования, наиболее точно отражающие направление их деятельности. Поскольку зона ответственности приведенных подразделений может быть достаточно широкой, во втором столбце таблицы приведены функции, относящиеся именно к поддержке международных специалистов.

*Таблица 5*

**Перечень подразделений, реализующих сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в зарубежных университетах**

| Подразделения | Функции |
| --- | --- |
| Benefits Office  (Отдел социальной поддержки) | * формирование компенсационного пакета сотрудника; * организация предоставления привилегий и льгот по товарам и услугам; * предоставление добровольного медицинского страхования и пенсионного обеспечения. |
| Dual Career Office  (Отдел трудоустройства супруга) | * изучение возможностей и поддержка трудоустройства супруга нанятого специалиста; * проведение семинаров по вопросам локального рынка труда; * налаживание связей с потенциальными работодателями. |
| Career Support Office  (Отдел развития карьеры) | * разработка карьерной системы, в том числе системы срочных контрактов, системы пожизненного найма и др. * консультация сотрудников на предмет их карьеры; * оказание помощи в оформлении документов для оценки их деятельности. |
| Welcome Center  (Центр гостеприимства) | * организация приема иностранного сотрудника; * проведение ориентационных сессий; * ознакомление сотрудника с университетом, основными положениями, структурными подразделениями, привилегиями и др. * поддержка веб-ресурса и своевременное обновление руководств для новых иностранных сотрудников. |
| Housing (Accommodation) Office  (Отдел подбора жилья) | * предоставление жилых помещений для постоянного и временного пользования; * предоставление доступа к базам данных недвижимости для аренды, другим ресурсам по поиску помещений для аренды; * консультирование по вопросам местного рынка недвижимости; * организация программ поддержки по приобретению жилья и субсидирования ипотечных кредитов. |
| Desktop (ICT) Support Office (Отдел информационно-технической поддержки) | * обеспечение сотрудников необходимыми для работы аппаратными и программными средствами; * обеспечение работоспособности всех онлайн сервисов для сотрудников, в том числе дистанционных курсов. * регистрация сотрудников в сервисах и информационных системах университета, в том числе создания адреса электронной почты; * обеспечение доступа в интернет; * настройка необходимого оборудования (ноутбуки, принтеры, факсы, телефоны). * оказание техподдержки. |
| Disability and Wellbeing Office (Отдел социально-психологической поддержки) | * конфиденциальное консультирование по личным вопросам; * оказание психологической поддержки; * организация тематических групп поддержки; * обеспечение высокого командного духа у сотрудников; * помощь в решении проблем с наркотиками и алкоголем; * реабилитация на рабочем месте после болезни или несчастного случая. |
| Family Service Office  (Отдел семейной поддержки) | * помощь в поиске сиделок, детских садов и школ; * формирование собственной инфраструктуры и ресурсов для присмотра за детьми; * управление детскими комнатами на кампусе университета. * организация развлекательных мероприятий и досуга для детей сотрудников; * формирование творческого потенциала у детей сотрудников; * оказание консультационной поддержки родителям по вопросам воспитания. |
| Occupational Health and Safety Office  (Отдел охраны труда) | * формирование политик и правил техники безопасности о охраны труда в университете; * проведение инструктажа по технике безопасности и охране труда для работников и их руководителей; * проведение семинаров и курсов на тему поддержания здоровья на работе; * проведение внутреннего аудита соблюдения университетских политик и правил в области охраны труда. |
| Personal and Professional Development Office / Learning and Development Office  (Отдел профессионального и личностного развития) | * разработка курсов и программ повышения квалификации; * разработка и реализация ориентационных и профессиональных курсов для сотрудников; * рассмотрение заявлений на участие в программах личностного и профессионального развития; * организация и поиск финансирования участия в программах повышения квалификации сотрудников из внутренних и внешних источников. |
| Travel (Mobility) Department  (Отдел мобильности) | * организация входящей и исходящей мобильности сотрудников различных категорий; * поиск источников финансирования мобильности сотрудников; * участие в разработке межуниверситетских, региональных и государственных программ мобильности, заключение соответствующих соглашений; * оказание консультационной поддержки сотрудников по вопросам академической мобильности. |
| Equity & Diversity Office  (Отдел поддержки кадрового разнообразия) | * консультирование и решение проблем по вопросам дискриминации по полу, национальности, расе, цвету кожи, веры и др. * консультирование по вопросам неэтичного поведения; * консультирование по вопросам давления со стороны рабочей среды и коллег; * решение межличностные трудности на рабочем месте; * консультирование по проблемам на фоне организационных изменений и реструктуризации; * поддержка позитивного психологического состояния персонала. |
| Relocation office  (Мувинговый отдел) | * оформление виз и приглашений; * взаимодействие с миграционной службой и другими государственными службами; * заключение соглашений с фирмами перевозчиками; * организация переезда сотрудника. |

Сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки реализуются не только сотрудниками специализированных подразделений, но и специально обученными сотрудниками учебно-научных подразделений университета. Так, руководители подразделений (факультетов, кафедр, лабораторий, центров и т.п.) зарубежных университетов несут ответственность за успешную интеграцию и адаптацию международных специалистов в академическую среду университета. Как правило, персонал специализированных структур осуществляет консультационную поддержку руководителей и специалистов учебно-научных подразделений по вопросам интеграции и поддержки иностранных сотрудников «на местах». Например, таким образом организована подготовка сотрудников учебно-научных подразделений в Имперском колледже Лондона (Великобритания) [21]. Австралийский национальный университет разработал и поддерживает в рабочем состоянии специальный информационный ресурс на сайте университета для менеджеров и супервайзеров, работающих с международными специалистами [102].

Исследование организационных структур российских университетов, занимающихся вопросами рекрутмента и поддержки международных специалистов, показывает, что в большинстве вузов отсутствуют специализированные подразделения, осуществляющие рекрутмент и поддержку международных специалистов. Как правило, все функциональные обязанности, связанные с такого рода деятельностью, распределяются среди традиционных подразделений, где ключевую роль играют международные службы и отдел персонала.

Так, информационно-консультационное сопровождение, подготовка и оформление официального приглашения иностранным гражданам, прибывающим в СГАУ для трудоустройства, регистрационно-учётные мероприятия в территориальном органе ФМС России, возложены на специалистов международного отдела[[29]](#footnote-29) СГАУ и отдела кадров[[30]](#footnote-30) СГАУ. Комплект документов для оформления на работу иностранного гражданина по гражданско-правовому договору формируется в международном отделе на основании представления руководителя структурного подразделения, заинтересованного в приеме на работу иностранного гражданина.

Целью работы Отдела виз и регистраций Департамента международного партнерства ДВФУ[[31]](#footnote-31) является организация и координация деятельности по обеспечению пребывания иностранных граждан на территории Российской Федерации, а именно в Дальневосточном федеральном университете. Основными функциями отдела в рамках взаимодействия со структурными подразделениями университета, в том числе Отделом кадров, в рамках организации системы визового обслуживания, миграционного учета иностранных граждан, пребывающих в ДВФУ, а также контроля за их пребыванием являются: 1) оформление через Управление федеральной миграционной службы России по Приморскому краю приглашений на въезд иностранных граждан на территорию РФ и сопутствующих документов; 2) постановка на миграционный учет иностранных граждан в отделениях органов УФМС России по Приморскому краю; 3) оказание содействия иностранным гражданам, прибывшим в ДВФУ, при работе с органами УФМС России по Приморскому краю в получении разрешений на временное проживание, видов на жительство, разрешений на работу; 4) проведение информационно-консультативной работы среди сотрудников структурных подразделений университета по вопросам миграционного законодательства, а также инструктажей среди контингента иностранных граждан.

Однако в ряде вузов, как правило в рамках международных и кадровых структур, начинают появляться и специализированные подразделения.

Так, например, Центр приглашения, приема и сопровождения иностранных НПР[[32]](#footnote-32) Департамента международной деятельности в ИТМО является координирующей службой, основными задачами которой, как следует из её названия, являются поиск, прием и сопровождение иностранных Основными функциями Центра приглашения, приема и сопровождения иностранных НПР являются: 1) осуществление подготовки процедуры въезда на территорию РФ иностранных граждан; 2) обеспечение приема и сопровождения иностранных НПР при пребывании в Университете ИТМО; 3) организация работы с внешними организациями (УФМС, Налоговая служба, Центр занятости) в вопросах пребывания и трудоустройства НПР; 4) содействие своевременной постановке на миграционный учет и снятие с миграционного учета в отделах УФМС г. Санкт-Петербурга по месту проживания иностранных граждан; 5) осуществление обработки, анализа, хранения, защиты и использования информации о персональных данных и количественных показателях иностранных НПР; 6) разъяснение иностранным НПР правил пребывания в Российской Федерации.

Уникальным является опыт НИУ ВШЭ в создании специализированного подразделения по координированию деятельности, направленной на рекрутмент и поддержку международных специалистов. В структуру Дирекции по интернационализации входят два центра: Центр академической интеграции и Центр экспертизы переводов. Центр академической интеграции включает в себя два отдела, разделивших свои функциональные обязанности по оказанию сервисов на две целевые аудитории – специалистов, нанятых с международного рынка труда, и иностранных студентов. Отдел поддержки международных специалистов выполняет ключевую задачу ‑ фиксирует трудности, возникающие у вовлеченных сторон, осуществляет выявление проблем по сложным вопросам, описывает их и разрабатывает регламенты по их решению, а также организует мероприятия, направленные на успешную интеграцию международных специалистов в университетское сообщество, профессиональную и культурную среду НИУ ВШЭ. Более подробно система поддержки международных специалистов описана в кейсе НИУ ВШЭ (приложение 8)

**3.4. Менторские программы как эффективный метод поддержки международных специалистов**

Проведённый анализ показал, что в ведущих зарубежных вузах большое значение придают работе менторов, которые закрепляются за вновь прибывшими в университет научно-педагогическими работниками, включая международных специалистов. О важности такой деятельности говорит тот факт, что в США была учреждена специальная награда президента страны лучшему университетскому ментору.

Институт менторов или система поддержки новых преподавателей, как правило, включает специальные структуры поддержки (например Office of Faculty Development and Diversity, Housing & Relocation Services и др.), кураторов или менторов (Mentors) новых преподавателей, программы поддержки новых преподавателей и менторов (Faculty Mentoring Programs), специальные печатные и онлайн ресурсы (например International Faculty Handbook или Welcome Guide и специальные разделы университетского сайта).

Анализ сайтов и документов ведущих зарубежных университетов показал, что менторская поддержка оказывается различным категориям преподавателей, а также студентам уровня постбакалавриата. К основным категориям научно-педагогических работников, которым оказывается поддержка, относятся: иностранные научно-педагогические работники; молодые преподаватели и исследователи; постдоки / преподаватели, находящиеся на испытательном сроке (pre-tenure positions); преподаватели, прибывшие из других вузов своей страны; преподаватели, относящиеся к миноритарным группам (национальные меньшинства, люди с ограниченными возможностями и т.п.).

В американских и некоторых европейских вузах существует несколько категорий сотрудников, оказывающих тот или иной вид помощи своим коллегам-иностранным НПР. Для организации эффективной помощи иностранным коллегам в российских вузах желательно понимать, кто и какую помощь оказывает в зарубежных университетах, где эта система давно действует, и чем менторы отличаются от других помощников.

В зарубежных вузах существуют следующие основные виды помощников, оказывающих те или иные виды поддержки студентам и преподавателям: советники (advisers), тьюторы (tutors), научные руководители (supervisors), коучеры (coaches), спонсоры (sponsors), принимающие профессора (host professors) и менторы (mentors).

Советник (adviser) – это преподаватель, который помогает студенту определиться со специальностью (major), правильно выбрать образовательную траекторию и подобрать соответствующие для неё курсы, он помогает также студенту зарегистрироваться на выбранные курсы. Советники могут оказывать помощь и преподавателям, желающим повысить уровень своей профессиональной подготовки.

Тьютор (tutor) – это индивидуальный преподаватель, который помогает студенту или небольшой группе студентов освоить ту или иную дисциплину. В некоторых американских вузах для оказания помощи отстающим студентам привлекают хорошо успевающих студентов за небольшое финансовое вознаграждение. Тьюторами также называют преподавателей, которые осуществляют обучение с помощью различных виртуальных образовательных платформ. Тьюторы могут также помогать молодым преподавателям получать определённые профессиональные знания и оценивать их профессиональные успехи.

Научный руководитель (supervisor) – преподаватель, осуществляющий научное руководство студентами уровня постбакалавриата, которые выполняют выпускные квалификационные работы. Научные руководители могут осуществлять и руководство проведением исследований, выполняемых преподавателями.

Коучер (coach) – персональный тренер, помогающий преподавателям, администраторам и студентам в самореализации, определении и увеличении своего профессионального и личностного потенциала, повышении результативности деятельности. Коучер помогает поставить конкретные цели и осуществить необходимые действия для их достижения, а также избавиться от психологических барьеров (ограничивающих убеждений, неуверенности, подавленности, переживаний и т.п.). Коучеров иногда называют конструкторами талантов (developers of talents). Они либо работают в специальных структурах повышения квалификации и переподготовки персонала университета, либо приглашаются из других организаций для реализации программ поддержки сотрудников университета.

Спонсор (sponsor) – сотрудник или (и) структура университета или сторонней организации, оказывающие юридическую, миграционную, административную, организационную и другую поддержку (в том числе финансовую, но не обязательно) кандидатам на различные должности в принимающем университете.

Принимающий профессор (host professor) – представитель принимающего университета, оказывающий поддержку приглашённому профессору (visiting professor); в обязанности обычно входит встреча и проводы; помощь в размещении и решении бытовых проблем, предоставлении офиса или рабочего места с компьютером, доступа в библиотеку и к другим ресурсам; представление коллегам и студентам; обеспечение участия в конференциях и других мероприятиях, помощь в социализации и т.п.

Ментор (mentor) – опытный преподаватель, который оказывает всестороннюю профессиональную, эмоциональную и моральную поддержку своим молодым и вновь прибывшим для постоянной работы в вузе коллегам. В одном из документов, размещённых на сайте Гарвардского университета, США, говорится, что ментор выполняет все функции других советников, существующих в университете, не являясь ни одним из них, «это человек, который способствует профессиональному и личностному развитию другого человека, обычно более молодого, посредством консультирования и советов, оказания психологической поддержки и защиты в необходимых случаях, а также путём оказания помощи в продвижении по карьерной лестнице». В руководстве Колумбийского университета, США, говорится, что одной из важнейших задач ментора является «оказание помощи в социализации подопечного». Под социализацией в этом руководстве понимается «процесс, посредством которого люди вводятся в другую культуру или субкультуру». В руководствах ведущих зарубежных университетов отмечается, что для новых преподавателей, назначаемых на бессрочные должности доцентов и профессоров (то есть для достаточно опытных преподавателей), прикрепление ментора не так критично, как для молодых преподавателей, но крайне желательно (даже для соотечественников). В некоторых документах говорится, что менторы нужны и для исследователей уровня постдокторантуры.

Известно, что слово «ментор» произошло от имени личного. Ментор – в древнегреческой мифологии это старый друг Одиссея, воспитывавший его сына Телемака. Поэтому этот термин сохраняет ещё и определённую эмоционально-психологическую окраску. Практически во всех руководствах по менторской поддержке говорится, что ментор должен быть другом для своего подопечного.

Понятно, что найти человека, который бы эффективно выполнял функции всех вышеперечисленных советников и был надёжным другом, достаточно трудно, поэтому новому преподавателю могут предложить несколько менторов. Как указывается в руководстве Университета штата Висконсин, США: «Менторов никогда не бывает много». В руководстве Университета штата Мичиган, США, говорится, что за помощь новому преподавателю отвечают не только официально назначенные менторы, но и все преподаватели кафедры, занимающие бессрочные должности, а также заведующий кафедрой. Преподаватели этих и других американских университетов могут иметь несколько официальных и неофициальных менторов одновременно.

В Стэнфордском университете, например, каждому отобранному для работы в этом университете преподавателю уже в оффере предлагается временный ментор, который назначается заведующим кафедрой или другим руководителем. Подопечный может остаться с этим ментором на неопределённое время или выбрать себе ещё одного ментора в любое время. Можно также попросить заменить ментора, без необходимости объяснять причины такой просьбы.

Имеется достаточно обширная зарубежная литература на тему менторства. В таблице 6 приводятся краткие определения менторства, данные различными авторами.

*Таблица 6*

**Основные определения менторства**

| **Автор** | **Определение** |
| --- | --- |
| Eby (1997) [132]  Kram (1980) [143] | Крепкие отношения, связанные с профессиональным и личностным развитием подопечного, в рамках которых ментор предоставляет подопечному рекомендации, консультации и показывает перспективы развития, что, в свою очередь, отражается на профессиональном опыте и деятельности последнего. Развитие происходит через: 1) карьерную поддержку; 2) психологическую поддержку. |
| Bozionelos (2004) [129], Kram (1985) | Отношения, связанные с развитием личности, между членами организации разного статуса, или, реже, равных по статусу. |
| Spencer (1996) | Отношения, которые дают людям возможность поделиться друг с другом своими профессиональными и личными навыками, опытом, и в процессе этого профессионально расти и развиваться. |
| McManus and Russell (1997) | Отношения, связанные с личностным развитием, как правило, возникающие между старшими и младшими по рангу членами организации. |
| Carmin (1988) [130] | Сложный, интерактивный процесс, возникающий между индивидами, имеющими различный уровень профессионального опыта; процесс, который включает межличностное и психосоциологическое развитие, карьерное или образовательное развитие, и реализацию различных социальных функций. |
| Garrick and Alexander (1994) | Тщательно спланированная деятельность по содействию подопечным в анализе эффективности их трудовой деятельности и пересмотр последующих этапов их профессиональной карьеры. |
| Lacey (1999) [144] | Партнерство между более опытным сотрудником и вновь принятым в организацию. Предполагает обучение, консультирование, предоставление психологической поддержки и мотивацию последнего. |
| Healy (1997) [136] | Динамичные взаимовыгодные отношения в профессиональной среде между опытным специалистом (ментором) и новичком (подопечным), направленные на карьерное развитие обоих. |
| Applebaum (2000) | Процесс поддержки отдельных лиц путем предоставления им консультаций и других видов помощи, направленной на выявление и использование их личностных и профессиональных способностей для максимально полной реализации ими своего потенциала и достижения карьерных целей. |

На основе анализа документов ведущих зарубежных университетов можно определить основной круг обязанностей этого универсального советника. К основным можно отнести следующие функции ментора:

- ознакомление вновь прибывшего преподавателя с кампусом и прилегающим районом, а также с системой управления университетом;

- представление нового преподавателя коллегам, помощь в подборе других менторов;

- ознакомление с основными стратегиями, политиками и процедурами вуза, имеющими отношение к работе нового преподавателя; введение в курс дела по кругу обязанностей;

- помощь в определении приоритетов, планировании деятельности, определении баланса между исследовательской, педагогической и административной деятельностью;

- анализ деятельности и её результатов, конструктивная критика, отмечание успехов и стимулирование подопечного;

- оказание всесторонней помощи в достижении профессиональных успехов, приобретении известности в академическом мире;

- оказание помощи в продвижении по карьерной лестнице;

- в необходимых случаях защита и отстаивание интересов подопечного;

- оказание помощи в нахождении баланса между работой и семьёй.

В руководствах менторам указывается, что общение с подопечными должно быть конфиденциальным. Частота и длительность встреч ментора с подопечным преподавателем должны быть достаточными для оказания эффективной помощи. Не существует никакой официальной процедуры оценки ментором своего подопечного, только – поддержка и конструктивная обратная связь.

Из всего многообразия решаемых ментором задач можно выделить две главные – содействие в адаптации преподавателя к новой среде и помощь в организации его эффективной профессиональной деятельности.

Помощь в адаптации преподавателя к новой среде включает ознакомление его с вузом и новыми условиями работы, социализацию, правовую защиту в необходимых случаях и привитие понимания необходимости соблюдения этических норм.

Социализация, или введение в другую культуру или субкультуру, может осуществляться посредством ознакомления нового преподавателя с политическими, экономическими и социальными аспектами взаимодействия членов академического сообщества, привития чувства сопричастности и коллегиальности. Помощь ментора может включать обучение различным методам и приёмам преподавания, содействие установлению профессиональных и личных отношений с коллегами, обучение работе в команде, привитие навыков руководства людьми и проектами, помощь в выработке умения выслушивать других и грамотно выражать свою профессиональную точку зрения, умения планировать и управлять средствами выделенного бюджета.

Одной из обязанностей ментора является защита своего подопечного в необходимых случаях. В руководстве Колумбийского университета, США, в качестве примера, иллюстрирующего необходимость такой защиты, приводится ситуация (по всей видимости, типичная), когда при оценивании деятельности кандидата на бессрочную должность какой-нибудь член экспертной комиссии несколько раз заставляет кандидата переписывать эссе или другие документы. При оценке же другими членами комиссии выясняется, что ответы и результаты кандидата не устраивают только этого перфекциониста. В этом случае нужна помощь ментора, чтобы решить ситуацию без конфликта.

Во всех руководствах американских университетов особое внимание уделяется необходимости контроля соблюдения этических норм подопечными менторов, культивирования у них высоких моральных принципов, профессиональной честности. В руководствах также подчёркивается, что и менторы должны вести себя подобающим образом. Например, не делать из подопечных своих помощников, работающих в основном над темой ментора; не оказывать давление на подопечного при выборе между темой, приносящей высокий доход, но задерживающей профессиональное развитие исследователя, и темой весьма интересной с точки зрения профессионального роста, но не приносящей материальных выгод.

Под оказанием помощи в профессиональной деятельности прежде всего понимается содействие в становлении преподавателя как эффективного исследователя. Ментор может внести существенный вклад в улучшение умений и навыков преподавателя по проведению исследований, включая освоение им методологии и методов проведения исследований, получение навыков определения перспективных направлений исследований, развитие креативного профессионального мышления, соблюдение требований академических и профессиональных стандартов, осуществление эффективной научной коммуникации. Ментор знакомит подопечного с порядком подготовки статей и основными журналами, в которых следует публиковаться; основными конференциям, которые следует посещать.

Другим важнейшим аспектом профессиональной подготовки является карьерное развитие, ознакомление с рынком труда и развитие умения ориентироваться на этом рынке. Ментор может помочь новому преподавателю создать сеть профессиональных контактов в области своей дисциплины, показать возможные варианты развития карьеры. Обычно ментор знакомит подопечного с особенностями университетской системы бессрочного найма и помогает в получении бессрочной должности. Ещё одним важным аспектом профессиональной подготовки, на который ментор должен обращать самое серьёзное внимание, является понимание подопечным возможностей по развитию карьеры с точки зрения привлечения грантов на исследования, умения найти грантодающие организации и правильно выбрать грант, грамотно подготовить заявку на грант.

В руководствах некоторых американских вузов указывается, что работа ментора требует времени и определённых усилий, но немногие университеты подобающим образом вознаграждают своих сотрудников за качественное выполнение обязанностей ментора, как это делает, например, Гарвардский университет. Этот и некоторые другие американские университеты учредили специальные награды, которые включают и денежное вознаграждение. Понимая всю важность такой деятельности, государственные органы США также стараются стимулировать её. Так, в 1996 г. в этой стране была учреждена Президентская награда за отличное выполнение обязанностей ментора в сфере естественных, математических и инженерных наук (Presidential Award for Excellence in Science, Mathematics, and Engineering Mentoring).

С целью привлечения к менторской деятельности сотрудников в руководствах американских вузов для менторов перечисляются следующие выгоды, которые могут получить менторы:

- удовлетворение от осознания того, что помог в профессиональном становлении коллеге;

- высокий статус ментора, возросшее самоуважение и уважение коллег;

- обратная связь и новые идеи от талантливых подопечных для своей научно-педагогической деятельности;

- совместные публикации с подопечным;

- создание/расширение сети полезных деловых связей и контактов;

- удержание на кафедре профессионалов высокого уровня;

- повышение качества научно-педагогической работы на кафедре, рост престижа кафедры, что в свою очередь позволяет привлекать дополнительные ресурсы, талантливых студентов и сотрудников;

- дополнительные финансовые ресурсы и материальное вознаграждение от полученных совместных грантов и других доходов.

Кроме этого, для оказания помощи менторам и их подопечным американские университеты разрабатывают специальные программы. Такие программы включают консультации и обучающие семинары для менторов и их подопечных, а также различные процедуры оценки деятельности менторов и выяснения ожиданий и удовлетворенности их подопечных. В рамках этих программ разрабатываются различные аппликационные формы, анкеты и другие документы, например рекомендации по подбору менторов и предложения по основным видам деятельности менторов и их подопечных.

Менторская программа Университета Эмори, США (QS – 141, THE – 80), например, включает следующие семинары и мероприятия:

- ориентационный семинар;

- обсуждение опыта конкретных менторов и их подопечных;

- семинар «Разработка преподавательского портфолио»;

- круглый стол «Педагогическое мастерство»;

- семинар «Подготовка заявки на грант»;

- обсуждение опыта грантополучателей, привлекающих значительные средства;

- семинар «Как сбалансировать семейную жизнь и академическую карьеру».

Журнал «The International Journal of Learning» опубликовал данные одного исследования, проведённого в США в 2009 году, показывающего какие качества менторов наиболее важны с точки зрения менторов и их подопечных, а также какие аспекты менторской программы были наиболее полезны для менторов и их подопечных. Ниже приведены три таблицы, показывающие результаты этого исследования. В столбцах таблиц, обозначенных буквами «М» и «П», даны доли ответов соответственно менторов и подопечных в процентах.

*Таблица 7*

**Восприятие важности различных аспектов взаимоотношений (%)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Насколько важен каждый из нижеперечисленных аспектов для взаимоотношений менторов (М) и их подопечных (П)** | **Очень важен** | | **Важен** | | **Не очень важен** | | **Совсем не важен** | | **Не ответили** | |
| **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** |
| Общая поддержка | 59,2 | 63,6 | 31,8 | 27,3 | 4,5 | 9,1 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Сотрудничество при проведении исследований, написании и публикации статей и подготовке презентаций | 13,6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 | 36,4 | 27,3 | 18,2 | 9,1 | 4,5 | 0,0 |
| Общая помощь в карьерном развитии | 22,7 | 36,4 | 40,9 | 45,5 | 27,4 | 18,1 | 4,5 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Объяснение политики и процедур вуза | 31,8 | 45,4 | 40,9 | 45,5 | 9,1 | 9,1 | 13,6 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Интеллектуальное наставничество (конструктивная критика, редактирование рукописей и т.п.) | 31,8 | 54,5 | 36,4 | 27,3 | 18,2 | 18,2 | 9,1 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Помощь в формировании профессиональной сети контактов | 9,1 | 18,2 | 45,5 | 63,6 | 22,7 | 9,1 | 18,2 | 9,1 | 4,5 | 0,0 |
| Дружеские отношения | 27,3 | 36,4 | 45,5 | 36,3 | 13,6 | 27,3 | 4,5 | 0,0 | 9,1 | 0,0 |
| Объяснение системы Tenure и возможностей карьерного роста | 72,7 | 63,6 | 9,1 | 18,2 | 9,1 | 18,2 | 9,1 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |

Из таблицы 7 видно, что самым важным аспектом взаимоотношений, как менторы, так и их подопечные считают «общую поддержку», этот аспект набрал практически одинаковое количество голосов с обеих сторон: 91% менторов и 90,9% их подопечных отметили показатели «важно» и «очень важно». Следующим по важности аспектом идёт необходимость разъяснения особенностей системы пожизненного найма конкретного вуза, и здесь обе стороны проявили единодушие: одинаковое число менторов их подопечных (81,8%) отметили показатели «важно» и «очень важно». Интересно, что более половины менторов (54,6%) и более трети их подопечных (36,4%) считают, что сотрудничество при проведении исследований, подготовке статей и презентаций не очень важно или совсем не важно.

*Таблица 8*

**Восприятие важности характеристик менторов (%)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Насколько важно для менторов обладать каждой из нижеуказанных характеристик** | **Очень важен** | | **Важен** | | **Не очень важен** | | **Совсем не важен** | | **Не ответили** | |
| **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** |
| Желание иметь взаимообучающее взаимодействие | 72,7 | 63,6 | 18,2 | 18,2 | 4,6 | 18,2 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Гибкость | 63,6 | 54,5 | 27,3 | 36,4 | 4,6 | 9,1 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Позитивная ролевая модель | 77,3 | 72,7 | 13,6 | 18,2 | 0,0 | 9,1 | 4,6 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Чуткость, умение сопереживать | 68,2 | 36,3 | 22,7 | 36,3 | 4,6 | 27,4 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Умение принимать человека таким, какой он есть | 68,2 | 36,3 | 22,7 | 45,5 | 4,6 | 18,2 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Хорошая осведомлённость о кафедре | 63,7 | 63,6 | 13,6 | 18,2 | 13,6 | 18,2 | 4,6 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Высокий профессионализм | 18,2 | 54,5 | 54,6 | 18,2 | 18,2 | 27,3 | 4,5 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Умение выслушать | 68,3 | 45,5 | 22,7 | 36,3 | 45,5 | 18,2 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Хорошие способности решать проблемы | 54,5 | 54,5 | 31,8 | 27,3 | 9,1 | 18,2 | 0,0 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Хорошее знание факультета | 81,8 | 72,7 | 4,6 | 18,2 | 4,6 | 9,1 | 4,5 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Хорошее знание университета | 54,5 | 63,6 | 27,3 | 27,3 | 9,1 | 9,1 | 4,6 | 0,0 | 4,5 | 0,0 |
| Умение сохранять конфиденциальность | 86,4 | 63,6 | 0,0 | 27,3 | 4,5 | 9,1 | 0,0 | 0,0 | 9,1 | 0,0 |

Из таблицы 8 видно, что практически все указанные в ней характеристики менторов обеими сторонами воспринимаются как важные и очень важные. Интересно, что почти 91% менторов считают важным для ментора иметь такую характеристику, как «чуткость, умение сопереживать», а почти треть их подопечных (27,4%) считает, что наличие у ментора такого качества не очень важно для подопечных.

*Таблица 9*

**Влияние различных аспектов менторских программ на деятельность**

**менторов и их подопечных (%)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Какое влияние каждый из нижеуказанных аспектов менторской программы оказал на ваше собственное профессиональное развитие** | **Большое влияние** | | **Среднее влияние** | | **Небольшое влияние** | | **Никакого влияния** | | **Не ответили** | |
| **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** | **М** | **П** |
| Профессиональная сеть контактов | 27,3 | 36,4 | 22,7 | 27,3 | 45,5 | 0,0 | 0,0 | 36,3 | 4,5 | 0,0 |
| Дружеские отношения | 45,5 | 27,3 | 36,4 | 54,5 | 9,1 | 9,1 | 4,5 | 9,1 | 4,5 | 0,0 |
| Сотрудничество с другими менторами или их подопечными | 41,0 | 45,4 | 22,7 | 27,3 | 27,3 | 18,2 | 4,5 | 9,1 | 4,5 | 0,0 |
| Знакомство с новыми профессиональными материалами | 22,7 | 18,2 | 27,3 | 18,2 | 41,0 | 36,4 | 4,5 | 27,3 | 4,5 | 0,0 |
| Увеличение количества (качества) публикаций, грантов, исследований, презентаций, выполненных самостоятельно | 4,6 | 27,3 | 45,5 | 27,3 | 31,8 | 27,3 | 13,6 | 18,1 | 4,5 | 0,0 |
| Анализ собственных интересов, подведение итогов деятельности | 50,0 | 27,3 | 18,2 | 18,1 | 22,7 | 27,3 | 4,6 | 27,3 | 4,5 | 0,0 |
| Личное удовлетворение от оказания помощи коллеге / сотрудничества | 45,5 | 36,4 | 27,3 | 45,5 | 22,7 | 0,0 | 0,0 | 18,1 | 4,5 | 0,0 |
| Уверенность в собственных силах | 13,7 | 45,5 | 31,8 | 9,1 | 31,8 | 18,2 | 18,2 | 27,2 | 4,5 | 0,0 |

Из таблицы 9 видно, что половина опрошенных менторов считает, что наибольшее влияние на их профессиональное развитие оказал анализ собственных интересов и подведение итогов деятельности. Примерно такое же количество менторов считает, что им очень помогли дружеские связи и личное удовлетворение от оказания помощи коллеге (по 45,5%). Доля менторов, на профессиональное развитие которых «большое влияние» оказало увеличение количества (качества) публикаций, грантов, исследований, презентаций, выполненных самостоятельно в рамках менторской программы, весьма незначительна (4,6%). Тем не менее, 77,3% менторов отметили, что «то или иное влияние» на профессиональное развитие этот аспект всё-таки оказал. В отчёте об исследовании указывается также, что все участвовавшие в нём менторы согласились, что менторские программы полезны, эффективны и необходимы. Менторы отметили, что в вузе необходимо развивать культуру сотрудничества, 61,9% участвовавших в опросе менторов, считают, что в их вузах уделяется должное внимание развитию культуры взаимодействия менторов и их подопечных.

Из таблицы 9 также видно, что на профессиональное развитие достаточно большого количества подопечных (45,5%) существенное влияние оказала уверенность в собственных силах, которую им придавало сотрудничество с более опытными коллегами. Примерно такое же количество подопечных (45,4%) считает, что большое влияние на их профессиональное развитие оказало сотрудничество с другими менторами и их подопечными. Ещё примерно треть подопечных (27,3%) считает, что последний аспект оказал среднее влияние на их профессиональное развитие. Примерно 83% подопечных отметили, что менторская программа, в которой они принимали участие, была полезна для них с точки зрения профессионального развития. В разделе комментариев 81,8% участвовавших в опросе подопечных отметили необходимость тщательного подбора менторов и подопечных, с тем, чтобы они подходили друг к другу. Причём некоторые отмечали важность совпадения профессиональных интересов (хотя полное совпадение тематики исследований не обязательно).

Следует отметить, что менторские программы могут рассматриваться и как сервис профессиональной поддержки, и как сервис социально-бытовой поддержки. Анализируя основные теоретические концепции менторства, можно выделить следующие ключевые аспекты менторских программ, которые необходимо учитывать при разработке подобных программ в российских университетах [122, 124, 129, 154]:

1. В менторских программах зарубежных вузов акцент часто делается на профессиональной и консультационной поддержке, в то время как достаточно много научных исследований отмечают, что молодые специалисты, особенно иностранцы, чаще всего нуждаются именно в персональной психологической поддержке. Практика зарубежных университетов показывает, что в обязанности менторов психологическая поддержка, как правило, не входит.

2. Структура и содержание менторских программ должны разрабатываться исходя из потребностей международных специалистов, которые различаются в зависимости от должности, расы, пола, страны и других факторов. Поэтому в качестве первого шага при разработке программы менторства необходимо провести всестороннюю оценку потребностей потенциальных специалистов. Игнорирование этого этапа может привести к тому, что акцент в программе будет сделан не на реальных потребностях международных специалистов, а на том, как их представляют разработчики программы. При проведении опросов международных специалистов рекомендуется не увлекаться открытыми вопросами, предлагающими варианты ответов. Более полезным может оказаться один закрытый опрос, предлагающий подопечным описать роль ментора в плане профессиональной поддержки, персональной психологической поддержки и социально-бытовой поддержки, что позволит определить объем требуемой работы ментора и разработать необходимые мероприятия в рамках программы поддержки, а также подобрать наиболее подходящих менторов.

3. С точки зрения зарубежных исследователей не следует пренебрегать молодыми менторами. Сотрудник в возрасте и большим опытом не всегда может быть самым подходящим ментором для конкретного специалиста. Вполне возможно, что для иностранного специалиста наилучшим ментором может быть человек такого же возраста, но чуть более опытный иностранный специалист, уже поработавший в этом же зарубежном университете. Возможно, что в этом случае необязательно, чтобы ментором был специалист в той же области, что и подопечный.

4. Менторские программы могут разрабатываться для различных этапов профессиональной деятельности подопечных. Достаточно часто менторские программы носят краткосрочный характер, например разрабатываются программы на переходный период для специалистов, которые хотят получить бессрочную должность. Разрабатывая такую программу менторства, рекомендуют сфокусироваться на следующих вопросах: 1) что должен сделать подопечный в течение этого периода, чего достичь, какого рода испытания должен выдержать, чтобы успешно пройти переходный период; 2) как деятельность, результаты и испытания могут различаться для специалистов различных категорий (иностранные и местные преподаватели, молодые и опытные, мужчины и женщины и т.п).

Причины интенсивного развития теории и практики менторства кроются в его значительных выгодах, причем не только для отдельных менторов и специалистов, но и для университетов, в которых они работают. Исследования показывают, что специалисты с эффективным ментором более продуктивны с профессиональной точки зрения, зарабатывают больше, двигаются по карьерной лестнице более быстрыми темпами и более мобильны в карьерном плане, чем специалисты с неэффективными менторами или без них [151]. Другими преимуществами менторства являются: возможность эффективного обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте; персональный подход к обучаемому, в наибольшей степени позволяющий учитывать личностные особенности обучаемого сотрудника; упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников; ускоренное распространение корпоративной культуры и корпоративных ценностей среди обучаемых сотрудников, повышение удовлетворенности работой; снижение текучести кадров; повышение мотивации обучаемых сотрудников; улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников [145].

Кроме этого, отмечается, что менторы получают чувство удовлетворения, возникающее от осознания того, что они внесли личный и значительный вклад в профессиональное развитие другого учёного, своего подопечного. Отмечается, что в организации в значительной степени возрастает коммуникация между работниками, что опять же усиливает их лояльность и приверженность организации, вследствие чего снижается текучесть кадров. Менторство также является признанным инструментом для привлечения новых и международных специалистов и их последующей социализации, оно содействует развитию и удержанию специалистов с высоким профессиональным потенциалом.

К сожалению, у менторства есть не только плюсы, но и минусы. В настоящее время во многих исследованиях достаточно серьёзное внимание уделяется негативным аспектам менторства [122-129, 139, 150]. Качество менторских отношений может значительно различаться, и многочисленные исследования показывают, что наличие плохого ментора может быть даже хуже, чем отсутствие ментора. Ученые отмечают следующее неподобающее поведение менторов, с которым им приходилось сталкиваться при изучении этого феномена: игнорирование или приписывание заслуг подопечного, запугивание подопечного, зависть, небрежное обращение с подопечным. Но проблемы могут возникать и из-за неподобающего поведения подопечных, когда те обманывают доверие ментора, дискредитируют его репутацию, просто игнорируют ментора, проявляют неблагодарность по отношению к нему [123]. К другим недостаткам менторства можно отнести повышение профессиональной и психологической нагрузки у ментора, снижение из-за этого эффективности деятельности ментора; отсутствие педагогических алгоритмов обучения подопечных ментора; неструктурированная подача информации ментором и др. Всё это необходимо учитывать при разработке и реализации менторских программ.

Зарубежные исследователи описывают различные виды менторских программ, существующие в ведущих зарубежных университетах.

***1. Формальные (структурированные) менторские программы (Formal mentoring)****.* Формальные программы менторства структурированы и ограничены во времени. Этот подход к разработке менторских программ предполагает, что менторы берут на себя ответственность за реализацию мероприятий не только по профессиональной поддержке, но и по социально-бытовой. Тем не менее, формальные программы менторства в большей степени ориентированы на поддержание существующей корпоративной культуры и повышение производительности труда сотрудников. Формальное менторство обязательно должно иметь четкие цели, запланированные виды деятельности и активности (например, обсуждаемые темы, количество и регламент обязательных встреч менторов и подопечных и т.п.); должна осуществляться обязательная оценка эффективности реализации менторских программ. Основным преимуществом таких программ является прозрачность деятельности менторов, возможность контролировать результаты их работы и эффективность менторских программ, такие программы позволяют разрабатывать четкие инструкции для реализации различных форм поддержки. Главным недостатком программ является необходимость разработки подробных и, самое главное, эффективных административных регламентов и руководств по менторским программам. Кроме того, формализованные менторские программы недостаточно гибки и не могут быть в полной мере адаптированы под каждого международного специалиста.

***2. Неформальные менторские программы (Informal mentoring).***В этом случае предполагается практически полная свобода в выборе менторских мероприятий, что позволяет учитывать индивидуальные характеристики ментора и специалиста. Гибкость неформального наставничества является основным достоинством этого вида программ, так как нет сдерживающего регламента и формализованного процесса наставничества. Но такие неформальные менторские программы требуют вовлечения в процесс высококвалифицированных менторов.

***3. Равноправное менторстово (Peer mentoring).*** Сокращённо этот вид менторских программ можно перевести как «равноправное менторство». В этом случае ментор и подопечный имеют взаимные профессиональные интересы, примерно одинаковые должности, опыт, статус и прочие характеристики.

***4. Менторские программы по подготовке к определённой деятельности (Grooming mentoring).*** При разработке программ менторства такого вида специалисту подбирают более опытного и старшего по возрасту ментора с целью повышения шансов на быструю и успешную интеграцию подопечного в академическую среду. В этом случае существует чёткая иерархия между ментором и подопечным, и задачей подопечного, который стоит на уровень ниже ментора, является усвоение уроков своего наставника. В рамках данной модели самым важным является подбор лучшего ментора. Проблема в том, что, как правило, неизвестно какие черты ментора и подопечного должны оцениваться в процессе подбора. Несмотря на это, практика показывает, что для молодых специалистов это довольно эффективный вид менторства: применение консервативных методов обучения позволяет им достаточно быстро приспособиться к новой обстановке и начать эффективную профессиональную деятельность. В связи с этим, данная модель больше всего подходит тем подопечным, профессиональные нужды которых ограничиваются достижением конкретных профессиональных целей в тех областях, в которых у них практически отсутствует опыт. Идеальными менторами в данной модели являются опытные и успешные сотрудники, желающие передать свой опыт и знания для воспитания нового поколения научно-педагогических работников по своему образу и подобию.

***5. Сетевое менторство (Networking mentoring).***При поддержке опытного ментора-координатора группа людей примерно одного уровня профессионального развития и положения объединяется и помогает друг другу удовлетворить карьерные и психосоциальные потребности. Особенностью этого вида менторских программ является то, что каждый участник вносит свой личный вклад, в результате все получают от этого определенную выгоду. Кроме этого, каждый сотрудник может, когда это уместно, выступать в качестве ментора для других и в то же время в какой-то момент извлекать выгоды для себя, будучи чьим-то подопечным. Ментор-координатор оказывает организационную и административную поддержку, отвечает за организацию групповых встреч, помогает налаживать контакты с другими сотрудниками университета, обеспечивает членов группы другими необходимыми видами поддержки, поэтому в данной модели ментора-координатора нельзя назвать ментором в полном смысле этого слова. Исследования показывают, что данная модель позволяет участникам развиваться по своему собственному пути, а не просто ассимилироваться в профессиональную среду университета. Участники такой программы особо отмечают, что они испытывают чувство раскрепощённости, справедливости и непредвзятости. Исследователи также отмечают, что поведение людей в группе отличается устойчивостью, поскольку в ней одновременно участвует несколько человек, и если один из них по тем или иным причинам временно или навсегда покинет коллектив, то группа продолжает свою работу.Однако программы на базе данной модели сложнее организовывать, а прогресс отдельных участников может быть достаточно медленным.

***6. Гибридное менторство (Hybrid mentoring).*** В условиях тщательного планирования можно комбинировать несколько видов менторства, тем самым в определённой степени нивелируя влияние недостатков, присущих каждому виду. В качестве примера можно привести программу, в которой небольшая группа новых научно-педагогических работников в количестве трех-пяти человек работает под руководством более опытного ментора. Несмотря на то, что в данном случае сетевое взаимодействие налаживается между новыми научно-педагогическими работниками, поддержку им оказывает и более опытный ментор. Спроектированная таким образом программа позволяет избежать проблемы отсутствия опытного ментора и в то же время обладает преимуществами сетевой программы.

***7. Внутрикафедральное менторство (Intra-Departmental Mentoring).*** В данной модели или форме организации менторских программ ментор и подопечный работают в рамках одного подразделения (кафедры, лаборатории). Исследователи отмечают эффективность таких программ, поскольку взаимодействие ментора и международного специалиста осуществляется в рамках локального подразделения с учетом его специфики и конкретных сервисов поддержки. Такой практики придерживаются многие зарубежные университеты, создавая уникальные менторские программы и децентрализовано реализуя их. При этом общеуниверситетские подразделения, например HR-департаменты, оказывают административную поддержку и предлагают свои рекомендации по разработке таких менторских программ.

***8. Межструктурное менторство (Inter-Departmental Mentoring).*** В данной модели менторы привлекаются из других подразделений (кафедры, лаборатории), в том числе из общеуниверситетских подразделений, специально созданных для реализации менторских программ. Некоторые австралийские университеты имеют так называемый Комитет менторов, основная задача которого заключается в обучении менторов и разработке менторских программ. Основным недостатком подобной схемы организации менторских программ является необходимость тщательного подбора и сложность обучения менторов, в том числе различного рода специфическим видам поддержки в академических подразделениях университета.

Согласно исследованиям некоторых ученых [148, 157], взаимоотношения ментора и специалиста могут быть объяснены ***теорией социального обмена.*** Согласно этой теории общественное поведение одного индивидуума во многом обусловлено ожиданиями, что его положительное отношение к другим людям и помощь им будут вознаграждены тем или иным образом. В рамках менторских взаимоотношений это может означать, что менторы предоставляют определенные ресурсы специалисту, в частности, полезные связи, профессиональные знания и опыт, обратную связь, и сами ожидают получить обратную связь, например, в форме признания и уважения, нового опыта, новых идей, нетривиальных взглядов и подходов к решению научных задач и т.п. В научной литературе [139, 146, 148] была предложена и так называемая ***инвестиционная модель менторства.*** Данная модель предполагает, что ментор и подопечный оценивают затраты и выгоды от потенциальных взаимоотношений и, если выгоды (например, приобретение нового опыта) превосходят затраты (например, времени), то взаимоотношения будут эффективными. В то же время восприятие затрат и выгод будет меняться со временем, а, следовательно, в долгосрочной перспективе это будет оказывать влияние и на удовлетворенность дальнейшими взаимоотношениями. Наличие альтернативных отношений (например, других менторов) также способно оказать влияние на взаимоотношения ментора и подопечного.

К основным техникам взаимодействия ментора и подопечного в процессе оказания как профессиональной, так и социально-бытовой поддержки можно отнести следующие виды взаимодействия[[33]](#footnote-33):

***1. Сопровождение (Accompanying).*** Ментор в этом случае берёт на себя обязательства по оказанию помощи подопечному в личностном развитии и профессиональной деятельности на протяжении всего периода адаптации (induction stage) нового сотрудника к незнакомой среде.

***2. Посев (Sowing).***Эта техника подразумевает формирование у подопечного тех знаний и/или навыков, которые пока еще не актуальны, но в дальнейшем будут иметь большую ценность; например, формирование навыков руководителя проекта при участии подопечного в его осуществлении. Посев позволяет постепенно подготовить специалиста к выполнению предстоящих рабочих задач и ролей, даже в тех случаях, когда сами подопечные еще не готовы к подобным изменениям.

***3. Катализация (Catalyzing).*** При реализации этой техники ментор принимает решение о погружении специалиста в среду изменений, например, делает его участником принципиально нового проекта, провоцируя расширение кругозора подопечного, изменяя его восприятие профессиональной действительности и формируя необходимые ценностные критерии в сознании обучаемого специалиста. Техника основана на понимании того, что при достижении критического уровня изменений, специалист может совершить качественный скачок не только в адаптации, но и профессиональном развитии.

***4. Показ (Showing).***Консервативная или традиционная техника. В этом случае ментор демонстрирует определенные навыки, показывает методики выполнения определенных процедур и действий, способы решения поставленных задач, тем самым обучая подопечного конкретным видам академической деятельности.

***5. Сбор урожая (Harvesting).*** Техника применяется в совокупности с другими техниками после их реализации. Ментор заставляет подопечного демонстрировать, насколько он освоил то, чему его обучали, насколько он адаптировался к новым профессиональным условиям и спопосен эффективно работать в них.

Эти техники активно используются ведущими университетами мира, Университет Квинсленда, например, использует их не только в менторских программах, но и в программах работы в корпоративной среде.

Программы поддержки новых принимаемых преподавателей (Faculty Mentoring Programs) существуют во многих университетах разных стран мира. Можно сказать, что менторские программы стали традиционным сервисом поддержки новых научно-педагогических работников в зарубежных университетах. Содержание таких программ в разных вузах примерно одинаковое с небольшими особенностями. Так, в Университете Аалто, Финляндия (QS – 196) к иностранному преподавателю прикрепляют двух менторов, одного – для оказания профессиональной помощи, второго – для оказания социально-бытовой поддержки. Второй ментор помогает решать вопросы, связанные, например, с предоставлением иностранному преподавателю квартиры из университетского жилого фонда на полгода, а затем с подбором и оформлением аренды жилья в городе, переездом семьи в Финляндию, устройством на работу супруги, а детей в школу или детский сад. Этот ментор знакомит иностранного преподавателя и членов его семьи с городом, близлежащими магазинами, бытовыми и культурными учреждениями. Он организует участие иностранного преподавателя и членов его семьи в различных социальных мероприятиях, организует посещение театров, музеев, создаёт для них определённый круг общения с преподавателями университета и членами их семьи с тем, чтобы иностранцы не чувствовали себя изолированными и одинокими.

Кроме программы поддержки иностранных преподавателей в этом университете существует менторская программа для иностранных студентов, выпускников программ магистратуры и докторантуры, которая помогает им освоиться на рынке труда Финляндии.

В Нагойском университете, Япония (QS – 80), правилами менторской программы предусматривается, что услуги ментора предоставляются преподавателям, которые проработали в этом университете менее трёх лет, а ментором может быть преподаватель, проработавший в этом университете не менее пяти лет.

В Австралийском национальном университете менторские программы координируются службой персонала (Human Resources), а именно группой карьерного развития (Career Development) [103]. Соответственно, формальные менторские программы, реализуемые на уровне учебных подразделений, направлены главным образом на профессиональную поддержку международных специалистов. Аналогичным образом это организовано в Университет Квинсленда (Австралия), менторские программы которого активно используют теоретические модели менторства[[34]](#footnote-34).

С целью поддержки карьерного развития сотрудников Университет Нового Южного Уэльса разработал для менеджеров и супервайзеров учебных подразделений руководство по разработке и внедрению формальных и неформальных менторских программ [104]. В настоящее время на Факультете искусства и дизайна (Art & Design) функционирует первая в университете формальная межфакультетская программа (Inter-Departmental Mentoring), запущенная в конце 2014 года [105]. Фактически это пилотная программа, результаты программы пока еще неизвестны. Создатели программы предполагают, что как только пары менторов и специалистов определятся, их встречи будут происходить как минимум ежемесячно, а в первый месяц совместной работы – дважды. Как минимум одно формальное собрание участников для обмена опытом должно быть организовано в течение года. Планируется что это собрание будет длиться 1-2 часа. Это должно позволить обсудить основные вопросы, такие, например, как предпочтения при выборе пар, постановка целей программы и организация сетевого взаимодействия.

Гарвардский университет (США) также не имеет централизованных менторских программ, они разрабатываются самостоятельно в учебных подразделениях в различных формах, в зависимости от специфики и традиций отдельных департаментов. Офис первого проректора, отвечающего за развитие и разнообразие профессорско-преподавательского состава (Office of the Senior Vice Provost, Faculty Development and Diversity), оказывает информационную поддержку руководителям учебных подразделений и разработчикам таких программ. В частности, на веб-сайте офиса приведены лучшие практики в плане создания и внедрения менторских программ, опубликованы ссылки на ресурсы других университетов, достигших успеха в реализации менторских инициатив [106]. Среди учебных подразделений, в которых внедрены менторские программы, можно отметить: Бизнес школу (Harvard Business School), Школу бгословия (Harvard Divinity School), Школу инжиниринга и прикладных наук (School of Engineering and Applied Sciences), Факультет искусства и наук (Faculty of Arts and Sciences), Медицинскую школу (Harvard Medical School) и Школу общественного здравоохранения (Harvard T.H. Chan School of Public Health) [107]. Так, например, в Гарвардской школе богословия заместитель декана по делам преподавателей назначает опытного ментора каждому молодому сотруднику, еще на заключившему бессрочный контракт (у одного ментора, как правило, только один подопечный) [108]. При этом наставник и подопечный должны специализироваться в одной и той же либо близкой области. Периодически (но не реже одного раза в семестр) ментор должен контактировать со своим подопечным. Каждый июнь производится оценка успехов подопечного. Ментор осуществляет начальное ориентирование подопечного, а также консультирование специалиста по вопросам научной деятельности, публикационной активности и преподавания, разработки методических материалов, консультирования студентов, заказа книг, административной работы в различных комитетах, а также оказывает помощь в решении в социально-бытовых вопросов; дает советы по порядку получения стипендий, подачи заявок на гранты; старается быть, как это рекомендовано, хорошим другом специалисту, открытым для обсуждения различного рода личных вопросов.

В некоторых вузах менторские программы организуются в основном для молодых специалистов, только начинающих академическую карьеру. Так, например, в Дельфтском технологическом университете (Нидерланды) на факультете электротехники, математики и компьютерных наук (The Faculty of Electrical Engineering, Mathematics and Computer Science) внедрена менторская программа для аспирантов [109]. При этом следует отметить, что в Нидерландах, как и во многих других странах, аспиранты формально имеют статус полноценного сотрудника университета, и к ним относятся не менее бережно, чем к остальным сотрудникам.

В Имперском колледже Лондона (Великобритания) менторские программы также внедряются на уровне факультетов. Информационную и консультационную поддержку таким программам оказывает Центр обучения и развития (Learning and Development Centre) [110]. Так, например, в Национальном институте изучения проблем сердца и легких (National Heart & Lung Institute) сотрудник любой категории может найти себе ментора для оказания поддержки практически по любым вопросам, это могут быть как карьерное развитие и баланс между работой и жизнью, так и, например, возврат из отпуска по уходу за ребенком [111]. Даже при отсутствии формальных менторских программ на факультетах международный специалист всегда может обратиться к своему руководителю или декану факультета, которые оказывают помощь в подборе ментора на индивидуальной основе [112].

В Калифорнийском университете в Беркли (США) менторство широко распространено и организуется каждым департаментом самостоятельно. Например, в Колледже инжиниринга в департаменте биоинженерии каждому новому члену профессорско-преподавательского состава назначается ментор. Ментор оказывает поддержку подопечному с целью скорейшей интеграции в коллектив департамента и культуру страны, дает советы по всем аспектам профессионального развития. Менторы помогают новым специалистам научиться управлять своим временем находить баланс между исследовательской, преподавательской и административной деятельностью, а также между работой и личной жизнью. Кроме того, ментор представляет подопечного коллегам и потенциальным коллегам по исследовательским проектам, дает консультации по правильному преодолению административных барьеров в университете. Менторы предоставляют свою поддержку во время проведения оценивания результатов деятельности подопечных [113].

В Королевском колледже Лондона (Великобритания) в целях повышения гендерного равноправия организована централизованная менторская программа для сотрудников женского пола – Athena Mentoring Programme [114]. Причем, если подопечными могут быть только женщины, то менторами могут быть и мужчины. Лондонская школа экономики и политических наук (Великобритания) развивает у себя два типа менторских программ [115]: 1) вводное менторство (induction mentoring), когда новому члену преподавательского коллектива назначается наставник с целью оказания помощи в ориентации в Школе и ее процессах, политиках, источниках информации и сервисах поддержки, местонахождении структурных подразделений и лабораторий; 2) менторство с целью поддержки развития (developmental mentoring), направленное на информационную и консультационную поддержку в вопросах профессиональной карьеры и повышения квалификации. За два направления менторства отвечают разные сотрудники-менторы.

В Мюнхенском техническом университете (Германия) реализуется менторская программа для ученых (TUM Mentoring for Scientists) [116], отличительной особенностью которой является назначение менторов из числа успешно адаптированных международных специалистов. Программа направлена на развитие профессиональных навыков специалистов, позволяет менторам поделиться своим знанием и опытом в решении тех задач, с которыми они сталкивались на этапе адаптации в новую академическую среду.

Оксфордский университет (Великобритания) имеет ряд эффективных менторских программ, в числе которых есть программа для этнических меньшинств «The Oxford University Mentoring Diversity scheme», направленная на привлечение представителей этнических меньшинств в академическую среду [117].

Небольшие университетские подразделения, которые хотят обеспечить реализацию менторских программ, но не имеют достаточных ресурсов для этого могут разрабатывать совместные менторские программы с другим подразделениями. Такая практика введена в Университете Квинсленда (Австралия) и Стэндфордском университете (США). Отделы персонала в этих вузах могут предложить типовые менторские программы для определенной цели и целевой группы. Для руководства менторскими программами назначается координатор программы из состава сотрудников подразделения.

В ведущих североамериканских университетах, как правило, разрабатываются рекомендации по эффективному внедрению менторских программ. В таких рекомендациях отмечаются важные, но не всегда очевидные факторы эффективности менторских программ, основными из них являются: интеграция бизнес-процессов управления персоналом и международной деятельностью; формирование университетской концепции менторства как социо-культурной ценности; добровольное участие менторов в процессе адаптации международных специалистов; наличие эффективной стратегии и методики выявления потребностей развития международных специалистов, эффективная оценка квалификации менторов и их профессиональной совместимости подопечными.

На основе аналитического обзора лучших практик разработки и внедрения менторских программ зарубежных университетов можно выделить основные этапы разработки таких программ. На первом этапе разрабатываются необходимые документы, определяются лица, отвечающие за разработку, организацию и координацию менторских программ, а также выбираются формы (виды) менторства. На втором этапе происходит отбор пар (групп) менторов и специалистов. На третьем этапе утверждается перечень мероприятий для конкретных лиц, определяются формы и методы работы менторов, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации менторских программ и т.д. В ходе четвёртого этапа непосредственно реализуются менторские программы, осуществляется работа менторов. Завершающий этап предполагает оценку эффективности программ менторства и работы менторов, получение обратной связи от участников с помощью формализованных мероприятий (анкетирование, применение специального программного обеспечения, подготовка отчётов и т.п.). Далее происходит обработка результатов оценки деятельности и принятие необходимых мер по улучшению качества программ и деятельности менторов.

Анализ российских вузов показал, что в них можно найти только начальные элементы менторства. Как правило, это программы поддержки студентов. Например, менторская программа Международного института экономики и финансов помогает укрепить взаимодействие студентов этого института с его выпускниками. «Выпускник-ментор делится своим профессиональным опытом и знаниями со студентами или выпускниками, что в свою очередь способствует развитию его собственных лидерских качеств и расширению профессиональных связей». Менторская программа бизнес-инкубатора «Высшей школы экономики» это новый образовательный проект, «который был создан для того, чтобы обеспечить преемственность опыта и идей в бизнесе, конкретнее – помочь молодым слушателям найти себе грамотных профессиональных наставников из числа успешных предпринимателей. Менторская программа Российской экономической школы «призвана соединить тех, кто нуждается в менторской помощи – студентов/выпускников школы – с «менторами» – выпускниками, работающими в компаниях, опытными профессионалами и наставниками».

Исследование российских вузов[[35]](#footnote-35) в 2003 году показало, что в российских высших учебных заведениях существует также практика наставничества молодых преподавателей, которую, в определённой степени, можно сравнивать с практикой менторства. В соответствии с данными этого исследования «45,3% кафедр организуют наставничество (у каждого молодого преподавателя есть наставник – более опытный сотрудник), на 39,9% кафедр всех молодых преподавателей курирует заведующий, на 9,6% кафедр молодые преподаватели сами, путем проб и ошибок, приобретают опыт». Наличие в российских вузах *систем* или *программ* наставничества не установлено.

В одном из сборников ВШЭ отмечается, что в настоящее время можно наблюдать только «некоторые элементы менторства в ГУ ВШЭ. Во-первых, в Школе существуют случаи неформального наставничества, где в качестве ментора обычно выступает научный руководитель или другой преподаватель, выступающий в роли тьютора… Во-вторых, одним из наставников молодых преподавателей является само Управление академического развития (УАР). Респонденты неоднократно упоминали, что обращались к руководителю и менеджерам УАР за советом». Автор считает, что возникновение элементов такой практики в ВШЭ естественным образом (в результате неформального общения, а не официального указания) ещё раз доказывает эффективность института менторства как инструмента профессионального развития.

По инициативе Дирекции по интернационализации в подразделениях ВШЭ, принимающих международных специалистов, постоянно увеличивается число координаторов (менторов), отвечающих за коммуникацию с международными специалистами, оказание помощи в решении различных организационных вопросов и т.п. Если в 2013 с международными специалистами работало 4 координатора (ментора), в 2014 году уже 24 координатора (ментора).

К сожалению, все эти элементы неформальной помощи молодым преподавателям и международным специалистам, конечно же, нельзя считать полноценными менторскими программами. Отсутствие в российских вузах практики полноценного менторства затрудняет организацию помощи и иностранным научно-педагогическим работникам, прибывающим в российские вузы на длительные сроки.

В СПбПУ в настоящее время разрабатывается и внедряется система менторства[[36]](#footnote-36).

**3.5. Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников университетов, оказывающих поддержку международным специалистам**

Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников университетов, оказывающих поддержку международным специалистам, в исследуемых университетах достаточно разнообразна. По результатам анализа можно выделить следующие направления подготовки и повышения квалификации сотрудников университетов, оказывающих поддержку международным специалистам:

*1. Общие теоретические и практические вопросы организации системы привлечения и удержания иностранных НПР.* Занятия проводятся, как правило, в форме лекций и семинаров, проводимых как в рамках специальных программ подготовки, так и в рамках конференций и других мероприятий, посвященных актуальным вопросам развития и поддержания системы международного рекрутмента, интеграции и удержания талантливых международных ученых и преподавателей. Последнее наиболее типично для российских университетов. Целью таких занятий является передача и освоение передового опыта в соответствующей области. Поэтому в качестве выступающих задействованы, как правило, представители ведущих зарубежных и российских вузов, маркетинговых, рекрутинговых и других организаций. Доклады и лекции адресуются представителям университетов, а также всем работникам системы образования и науки, административно-управленческому персоналу, интересующимся вопросами международного рекрутмента и поддержки зарубежных преподавателей.

Примерами российской практики могут служить семинары-конференции по выполнению планов мероприятий по реализации университетами-участниками Проекта повышения конкурентоспособности, а также специальные семинары-тренинги. Так в мае 2015 года в СПбПУ был проведён тематический международный семинар-тренинг «Рекрутмент и поддержка иностранных научно-педагогических работников». В работе семинара приняли участие около 50 человек – представители всех институтов, международных и кадровых служб СПбПУ, а также ведущих российских университетов (Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского; Самарского аэрокосмического университета им. С.П. Королёва; Санкт-Петербургского университета информационных технологий, механики и оптики; Высшей школы экономики и др.). Среди выступающих был проректор по развитию и международной деятельности Университета Люксембурга Франк Лепрево, поделившийся опытом работы Университета Люксембурга по привлечению и поддержке зарубежных специалистов, Профессор Мартин Гилман, директор Центра передового обучения (Center for Advanced Studies) Высшей школы экономики, рассказавший об особенностях рекрутмента и поддержки иностранных специалистов в российском университете, руководитель Управления академической карьеры Университета Аалто Ханна Нурмела, рассказавшая об особенностях системы пожизненного найма университета.

Аналогичные конференции и симпозиумы проводятся и за рубежом. В частности, в рамках некоммерческой ассоциации ведущих европейских инженерных вузов CESAER (Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research) в мае 2014 г. на базе Дельфтского технического университета проводилась двухдневная конференция «Human Resources in Academia» («Человеческие ресурсы в сфере высшего образования»), на которой освещались такие важные вопросы, как карьерное развитие в сфере высшего образования, сложности в преодолении национальных особенностей построения академической карьеры, гендерное равенство, стратегии привлечения, рекрутмента, отбора и профессиональной поддержки иностранных специалистов и многие другие.

В рамках специальных программ подготовки сотрудников зарубежных университетов занятия проводятся по самым разнообразным темам этого направления, например, по следующим:

- Академическая система карьеры университета

- Положение исследователя и финансирование исследовательской деятельности

- Как раскрыть профессиональный и личностный потенциал

- Международная мобильность

- Академическое предпринимательство: сервисы поддержки и истории успеха

- Академическое лидерство и др.

*2. Вопросы нормативно-правового регулирования деятельности по привлечению и поддержке иностранных НПР.* Как правило, эти вопросы освещаются на специальных семинарах, проводимых специалистами кадровых и юридических служб университетов, а также представителями государственных миграционных служб. Такие семинары более характерны для российской практики. В качестве примера можно привести семинар в СПбПУ на тему «Законодательная основа трудовой деятельности иностранных специалистов в России», на котором подробно разбирались соответствующие положения ряда нормативно-правовых документов.

В ведущих зарубежных университетах также проводятся такие семинары. Например, Университет Квинсленда на регулярной основе проводит семинар на тему «Как осуществлять эффективную миграционную политику в университете» (How to achieve effective Immigration policy in UQ). Сотрудники университета принимают активное участие в этом семинаре, который организуется Миграционной службой Австралии и другими государственными учреждениями. Основная задача семинара – довести основные изменения в законодательстве, относящиеся к приему на работу международных специалистов.

*3. Существующие в рамках университета сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранных НПР.* В ведущих зарубежных университетах подготовка по данной тематике проводится как в форме семинаров, так и в форме тренингов. Занятия в основном направлены на изучение отдельных компонентов имеющейся в университете системы профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранных специалистов. Нормативная и методическая документация университета не всегда разъясняет тонкости предоставления сервисов поддержки, в связи с чем возникает необходимость очного обсуждения. Занятия проводятся для всех категорий сотрудников, предоставляющих те или иные сервисы поддержки международным специалистам. В качестве преподавателей обычно задействованы руководители и сотрудники службы управления персонала, международных служб, менторы, руководители академических подразделений. Темы занятий могут быть как достаточно общего характера (например, Рекрутмент и отбор кандидатов, Подготовка менторов для вновь принятого на работу персонала университета и т.п.), так и рассматривающие порядок предоставления конкретных услуг (Оказание поддержки при поиске жилья, Помощь в социализации и др).

В Дельфтском техническом университете (Нидерланды) проводится тренинг «Цикл R&D для супервайзеров» (R&D cycle for Supervisors). Тренинг предназначен для менеджеров, которые хотят получить максимальный результат от проведения оценочных собеседований со своими сотрудниками (в университете есть специальная система карьерного развития под названием R&D Cycle). В ходе обучения слушателям выдаётся большое количество заданий и упражнений, реализуются различные ролевые игры.

В российских университетах подготовка персонала по этому направлению только начинает внедряться. Занятия по организации прибытия и размещения иностранного специалиста, его профессиональной ориентации и социально-бытовой поддержки проводятся, например, в ВШЭ, СПбПУ.

*4. Вопросы технической и языковой поддержки иностранных НПР.* В ведущих зарубежных университетах неанглофонных стран создана англоговорящая среда, что в значительной степени облегчает рекрутмент и закрепление международных специалистов. Бесплатное обучение сотрудников английскому языку в этих университетах не является широкой практикой. Однако в правилах и руководствах многих университетов неанглофонных стран записано, что международные специалисты, работающие в этих университетах, обязаны изучать местный язык, с тем, чтобы более интенсивно общаться с сотрудниками и студентами этих университетов, а также гражданами страны, с целью более полной профессиональной и социальной адаптации в стране. С этой целью для международных сотрудников предоставляются разнообразные, часто бесплатные, возможности по изучению местного языка. В англофонных странах также имеются многочисленные возможности бесплатного изучения английского языка. В российских университетах практика предоставления международным специалистам возможности посещать бесплатные курсы русского языка ещё недостаточно широко распространена. В соответствии с проведёнными опросами имеются единичные случаи предоставления международным специалистам бесплатной возможности посещать курсы русского языка.

Некоторые ведущие зарубежные университеты осуществляют обучение персонала работе с имеющимися информационными системами и технологиями, задействованными в оказании поддержки международным специалистам. Прежде всего, проводятся занятия по ознакомлению соответствующих сотрудников, супервайзеров и менторов с внутренним порталом для персонала (Staff Portal, Intranet и т.п.). Так, например, в Гарвардском университете сотрудников обучают на курсах повышения квалификации по работе с автоматизированными информационными системами управления рекрутментом (Harvard's Academic Recruiting Information e-System, Harvard's ASPIRE recruitment management system, PeopleSoft и др.). В Университете Аалто проводят семинары по работе с университетским порталом, который посвящен вопросам карьеры и поддержки международных специалистов. В частности, рассматриваются цели и основные задачи портала, структура портала, виды информации, размещаемой на портале, порядок размещения информации на портале и ответственные за размещение информации.

**3.6. Показатели и процедуры оценки эффективности работы сотрудников подразделения, осуществляющего поддержку и закрепление международных специалистов различных категорий в университете**

В ходе исследования было выявлено, что оценка эффективности существующей в зарубежных и российских университетах системы поддержки международных специалистов подразумевает использование разнообразных количественных и качественных показателей, выбор которых в значительной мере обуславливается типом вуза, стратегией его развития, целями интернационализации и способами продвижения в мировых рейтингах. С точки зрения возможности использования в российских вузах целесообразно выделить следующие основные категории показателей:

* показатели, характеризующие общую эффективность сервисов поддержки иностранных НПР;
* показатели, характеризующие качество деятельности иностранных НПР;
* показатели, характеризующие качество работы сотрудников структур поддержки и отдельных сервисов.

Перечень наиболее часто используемых показателей в разрезе каждой категории приведен ниже.

*1. Показатели, характеризующие общую эффективность сервисов поддержки иностранных НПР.* Одним из наиболее часто используемых индикаторов, характеризующих общую эффективность работы системы поддержки, можно считать долю иностранных сотрудников в общей численности научно-педагогических работников.

Данный коэффициент рассчитывается как отношение числа иностранных научно-педагогических работников к общей численности научно-педагогических работников в университете и учитывается при определении позиции университета в международных рейтингах. Основной интерес представляет динамика этого показателя – при благоприятных условиях она должна быть положительной.

Вторым из часто используемых показателей является доля иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет по тем или иным причинам до истечения срока трудового договора. Он рассчитывается как соотношение числа иностранных НПР, покинувших университет до окончания срока трудового договора, и средней численности НПР за отчетный период. По низкому значению данного индикатора в определённой степени можно судить об эффективности системы поддержки и закрепления международных специалистов.

*2. Показатели, характеризующие качество работы сотрудников, предоставляющих услуги международным.* Показатели из этой категории рассчитываются, в основном, путем анкетирования иностранных специалистов и оцениваются по принятой бальной шкале, поэтому в определённой степени они характеризуют удовлетворенность международного специалиста сервисами поддержки университета. Анкетирование, как правило, проводится в конце отчётного периода или по окончании срока трудового договора.Часто производится оценка работы отдельных структурных подразделений и служб. При этом иногда используется общая анкета для всех видов предоставляемых сервисов поддержки, что позволяет сравнить деятельность всех задействованных служб. В результате, с учетом значимости отдельных видов услуг, рассчитывается средневзвешенный балл.

Некоторые службы поддержки зарубежных университетов, в частности сервисы двойной карьеры, различные клубы, ассоциации и другие службы, проводят оценку лояльности «потребителей» своих услуг путем расчета индекса NPS (Net Promoter Score – индекс лояльности клиентов). Этот индекс используется для определения приверженности потребителей услуг. Измерение индекса лояльности NPS включает в себя несколько шагов:1) потребителям предлагается ответить на вопрос «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете сервис/услугу/клуб своим друзьям/знакомым/коллегам?» по 10-балльной шкале, где 0 соответствует ответу «Ни в коем случае не буду рекомендовать», а 10 — «Обязательно порекомендую»;2) на основе полученных оценок все потребители разделяются на 3 группы: 9-10 баллов — сторонники (promoters) услуги, 7-8 баллов — нейтральные потребители, 0-6 баллов — критики (detractors);3) производится непосредственный расчёт индекса NPS как разность долей сторонников и критиков.Итоговое значение индекса может изменяться от -100% до +100%.

Утвержденных нормативных значений индекса университеты не раскрывают, но можно с уверенностью утверждать, что критическим для сервиса является отрицательное значение индикатора.При наличии системы менторства в университетах обязательно оценивается качество и эффективность работы ментора. При этом в качестве процедуры оценивания используется анкетирование или метод фокус-групп. Иностранных специалистов просят оценить как различные аспекты деятельности ментора, так и его личностные характеристики.

Кроме этого, в ряде университетов (Университет Аалто, Дельфтский технический университет и др.) применяется так называемая «Система круговой оценки» («360o-assessment system», «360-degree feedback»). Ее сущность заключается в том, что производится так называемый круговой опрос, в ходе которого все сотрудники – начальники, подчинённые и коллеги – оценивают друг друга, в том числе производят и самооценку, отвечая на поставленные закрытые вопросы (то есть, отмечая возможные варианты ответов), а также дают краткие письменные ответы или пояснения. В дальнейшем вычисляется средняя оценка каждого человека по определённым показателям и формируется сравнительные оценки и письменные характеристики (что люди говорят о сотруднике), указываются сильные и слабые стороны людей, недостатки в работе, предложения по совершенствованию, формируется личный план по улучшению положения дел.

Российские университеты склонны оценивать сумму дополнительно выделяемых денежных средств, приходящихся на одного сотрудника университета, вовлеченного в оказание услуг иностранным специалистам. Расчёт данного показателя позволяет сравнивать средние затраты на содержание одного сотрудника системы поддержки иностранных специалистов в динамике.

*2. Показатели, характеризующие качество деятельности международных специалистов.* Эти показатели позволяют оценить качественный и количественный состав международных специалистов, привлекаемых и обслуживаемых соответствующими службами университета. Эти показатели характеризуют скорее общее положение дел в университете, но в определённой степени также и качество работы сотрудников и структур, оказывающих поддержку международным специалистам. Наиболее часто используются следующие индикаторы:

* число иностранных НПР – лауреатов Нобелевской премии, работающих в университете;
* количество грантов и наград, полученных иностранными НПР;
* число работающих в университете иностранных НПР, имеющих индекс цитирования более определенного значения (по данным библиометрических баз данных);
* число работающих в университете иностранных НПР, имеющих индекс Хирша более определенного значения (в зависимости от научной сферы);
* доля международных специалистов, прибывших из конкретной страны, в общей численности международных специалистов;
* соотношение мужчин и женщин в численности НПР (особенно распространено в зарубежных вузах в части оценки эффективности сервисов поддержки преподавателей и научных сотрудников женского пола);
* возрастная структура иностранных НПР;
* соотношение научно-педагогических работников, заключивших бессрочные и срочные контракты (позволяет судить об эффективности университетской системы профессиональной карьеры);
* количество публикаций в журналах с высоким импакт-фактором, реферируемых основными библиометрическими базами данных.

Перечень используемых в конкретном университете индикаторов обусловлен целями международного рекрутмента, уровнем развития сервисов поддержки, количеством работающих в университет международных специалистов и рядом других факторов.

**3.7. Изменения, произошедшие в университетах в процессе создания и внедрения системы поддержки и закреплении международных специалистов различных категорий**

Анализ показал, что внедрение даже отдельных компонентов системы профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов приводит, как правило, к существенным положительным изменениям как в зарубежных, так и в российских университетах. Так, например, внедрение системы пожизненного найма в ряде европейских университетов содействовал значительному повышению качества научно-педагогической деятельности в них. Федеральная политехническая школе Лозанны одной из первых ввела систему пожизненного найма, которая была направлена на привлечение в вуз талантливых молодых ученых, прежде всего женщин и иностранцев. За последнее время более 70 новых научно-педагогических работников было принято на бессрочные должности, покинули вуз по различным причинам только семь новых сотрудников.

В Университете Аалто система пожизненного найма появилась в 2010 году, а в 2011 были заключены первые бессрочные контракты. С тех пор было создано 246 новых пожизненных должностей, из которых в настоящее время более 200 уже заполнены. Практика показала, что введение этой системы позволило привлечь значительное количество талантливых научно-педагогических работников. В настоящее время почти 30% профессоров университета – иностранные специалисты. В 2014 году 65% всех заявлений на вакантные должности составляли заявления на бессрочные должности, более 30% кандидатов на бессрочные должности были иностранные специалисты. В 2014 году на более высокие должности системы пожизненного найма были продвинуты 12 научно-педагогических работников.

В Дельфтском техническом университете реализация системы пожизненного найма предполагала омоложение и увеличение числа иностранных научно-педагогических работников. Достигнутые в настоящий момент показатели:

- более 65% научно-педагогических работников в возрасте от 25 до 34 лет;

- доля иностранных научно-педагогических работников составляет 37%;

- иностранные сотрудники представляют более 90 стран.

Соотношение научно-педагогических сотрудников, заключивших бессрочные и срочные контракты изменилось с 36% / 64% в 2007 году до 43% / 57% в 2014 г., то есть доля сотрудников, заключивших бессрочный контракт увеличилось на 7 процентных пунктов.

Анализ также показал, что внедренные сервисов поддержки приводит к дополнительному притоку финансовых ресурсов в университет. Например, в Университете Аалто увеличение в период с 2010 по 2014 гг. составило 27%. В Университете Квинсленда доля международных грантов и субсидий, привлекаемых с помощью участия в научных проектах международных пециалистов, достигла 15%. Швейцарская высшая техническая школа Цюриха в период с 2006 по 2014 гг. значительно увеличила денежные поступления из так называемых третьих источников. Приток средств от проектов Евросоюза, предполагающих участие международных специалистов, практически утроился за этот период, а финансирование от национальных организаций (SNSF, CTI и др.) увеличилось почти в два раза. Этому содействовало, в том числе, и минимизация административной нагрузки профессорско-преподавательского состава и улучшения информационно-поддерживающей системы ETHIS, которая теперь в полной мере обеспечивает управление финансированием научной деятельности в вузе. Наличие открытой интернациональной среды в этом вузе позволило его сотрудникам получить от Европейского исследовательского совета в последние годы 46 грантов для ведущих в своей области ученых (размер гранта до €2,5 млн. на 5 лет), а также 35 грантов для молодых ученых с докторской степенью и опытом работы от 2 до 7 лет (размер гранта до €1,5 млн. на 5 лет) и от 7 до 12 лет (размер гранта до €2 млн. на 5 лет). Этот результат позволил стать вузу одним из самых успешных в мире: из европейских вузов больше грантов было только у Оксфордского, Кембриджского университета и Университетского колледжа Лондона.

Сотрудники ряда российских университетов (ВШЭ, СПбПУ) отмечают, что привлечение к работе иностранных профессоров в значительной степени способствовало разработке и внедрению международных образовательных программ, реализуемых на английском языке. Прежде всего это касается магистратуры, но имеются и англоязычные бакалаврские программы. Наличие иностранных специалистов в российских университетах привело также к увеличению количества публикаций в зарубежных журналах с высоким импакт-фактором, созданию новых международных научных центров и лабораторий и в некоторой степени к улучшению положения дел со знанием английского языка сотрудниками университетов. В целом, все обследованные российские университеты отмечают, что введение эффективных сервисов поддержки и HR-процедур привело к повышению удовлетворённости иностранных НПР и снижению числа замечаний и жалоб от них.

**3.8. Рекомендации по созданию эффективных систем поддержки международных специалистов в российских университетах**

Полученные в ходе аналитического исследования данные по уровню развития сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в значительной степени коррелируют с данными рейтинга QS по уровню интернационализации и количеству иностранных специалистов. В ходе реализации Проекта «5-100-2020» ведущие российские университеты провели большую работу по развитию собственных систем международного рекрутмента, разработав основные бизнес-процессы поиска, отбора и трудоустройства международных специалистов, что в конечном счете привело к повышению доли иностранных НПР в общем числе сотрудников университетов. К сожалению, разрыв между текущим и желаемым значением доли иностранных НПР для большинства университетов остается достаточно большим, что в значительной степени объясняется неразвитой системой поддержки международных специалистов. Обзор сервисов поддержки ведущих российских университетов показал, что в настоящее время в этих вузах реализованы в основном минимально необходимые сервисы поддержки, а качество предоставляемых сервисных услуг не всегда соответствует международным стандартам.

Понятно, что за относительно короткий срок реализации Программы «5-100-2020» внедрить в российскую практику все возможные сервисы и добиться высокого качества услуг весьма проблематично, необходимо также учитывать, что перенос международной практики в российские университеты либо не всегда возможен, либо требует определённой адаптации к российскому законодательству или особенностям российской системы образования. К основным причинам, которые могут затруднять внедрение эффективных сервисов поддержки в российских вузах, можно отнести следующие: 1) высокая стоимость привлечения международных специалистов; 2) отсутствие опыта в создании полноценных систем сервисов поддержки; многие российские университеты только приступают к созданию и развитию сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, разработке и реализации специальных программ[[37]](#footnote-37); 3) отсутствие полноценной профессиональной англоязычной среды в российских университетах и в объектах инфраструктуры: общежитиях, гостиницах, поликлиниках, столовых, спортзалах, профилакториях и базах отдыха; 4) неразвитая инфраструктура поддержки международных специалистов в университетах; 5) различные барьеры для международных специалистов в миграционном, трудовом и налоговом законодательстве; 6) отсутствие развитых сервисов поддержки международных специалистов на федеральном и региональных уровнях; 7) отсутствие полноценных HR-служб в российских университетах; низкая вовлеченность HR-служб в процесс адаптации и поддержки международных специалистов; 8) неэффективная система финансирования научной деятельности; 9) отсутствие современной социально-бытовой инфраструктуры в отдаленных регионах страны, 10) ориентация на краткосрочные мероприятия, которые принесут быстрый результат (быстрые победы); 11) ориентация на количественные показатели, например, долю иностранных НПР, вместо стремления повысить качество привлекаемых сотрудников; 12) ориентация в большей степени на решение рутинных (неуникальных) задач поддержки международных специалистов, например, организация визовой и миграционной поддержки, размещения и поиска жилья и т.п., вместо разработки и реализации, например, эффективных менторских программ, или создания научных групп для решения прорывных задач с привлечение талантливых молодых постдоков с международного рынка труда; 13) значительные ограничения для нерезидентов в использовании традиционных сервисов для резидентов: налоговых льгот, доступе к кредитным ресурсам и программам кредитования, социальным льготам и прочим сервисам.

Для определения основных социально-бытовых проблем и проблем профессиональной поддержки, с которыми сталкиваются международные специалисты, работающие в СПбПУ, были опрошены представители крупнейших зарубежных университетов, входящих в ТОП-100 рейтинга QS, имеющие трудовые контракты с СПбПУ и работающие в Инженерно-экономическом институте СПбПУ (среди них, например, Марко Ван Гельдерен (профессор, VU University Amsterdam), Клаус Сайлер (Director of Strascheg Center for Entrepreneurship, Munich), Бублу Такур (профессор ETH Zurich) и др). Международные специалисты отметили следующие общие проблемы, с которыми они столкнулись, работая в СПбПУ: 1) отсутствие основательно разработанных специальных руководств, информационных бюллетеней, инструкций и тому подобной документации для международных специалистов на английском языке; основным источником информации являются координаторы и ответственные за прием специалистов (менторы), только эти люди могут оперативно оказать поддержку в решении социально-бытовых проблем; 2) трудности использования объектов инфраструктуры, в основном из-за недостаточно развитой англоязычной среды в объектах инфраструктуры и подразделениях, которые непосредственно не взаимодействуют с международными специалистами; 3) большая часть сервисов ориентирована на комфортное пребывание непосредственно в учебно-научных подразделениях университета и ведение преподавательской деятельности, поддержка научно-исследовательской деятельности и содействие в реализации академической карьеры оказывается незначительная; 4) отсутствие информации об иностранных специалистах, работающих в СПбПУ, из-за этого возникают трудности в осуществлении контактов с этими специалистами.

Как показывает зарубежная практика, внедрение эффективных сервисов поддержки позволило университетам значительно повысить долю иностранных научно-педагогических работников, а также степень их удовлетворённости академической средой. Сервисы поддержки ведущих зарубежных университетов позволяют удерживать всех привлечённых международных специалистов и нацелены на долгосрочную реализацию основных услуг. Эффективная политика рекрутмента вместе с разветвлённой системой сервисов поддержки позволила зарубежным университетам значительно изменить возрастную структуру персонала в целом и закрепить в вузах перспективных молодых специалистов, в том числе и из других стран. Привлечение и закрепление международных специалистов позволило университетам значительно увеличить приток финансовых средств (грантов, субсидий) для реализаций научно-исследовательских проектов, в том числе с привлечением международных специалистов. Благодаря привлечению и закреплению ведущих международных специалистов, остается стабильным уровень удовлетворённости студентов образовательным процессом (Good Teaching Scale Index). Студенты исследуемых вузов отмечают высокую квалификацию специалистов, в том числе международных.

В качестве основных факторов успеха ведущих мировых университетов в развитии высокоэффективных и доступных сервисов поддержки следует отметить следующие:

1. Государственная поддержка в создании системы сервисов в университетах. Многие высокоэффективные сервисы поддержки международных специалистов являются ярким примером взаимодействия университетов и государства, результатом которого стали программы глобальной информационной поддержки международных специалистов, программы досрочного выхода на пенсию, упрощение миграционных правил для некоторых категорий международных специалистов и членов их семей.

2. Для закрепления международных специалистов важную роль приобретают партнерские соглашения с ключевыми контрагентами университета: банками, страховыми компаниями, клиниками, аэропортами, провайдерами различных консультационных сервисов, риелторами, мувинговыми и лизинговыми компаниями и др. С этой точки зрения, не только эффективное взаимодействие, но и интеграция бизнес-процессов университета и партнёров по поддержке специалистов позволяют получать международным специалистам оперативную помощь в решении типовых проблем по банковскому и медицинскому обслуживанию, страхованию и т.д. Примером такой тесной интеграции бизнес-процессов могут стать офисы ключевых партнёров на территории кампусов, специально разработанные сервисы на английском языке на информационных ресурсах партнеров, что делает сервисы поддержки более ориентированными именно на международных специалистов.

3. Автоматизации ключевых бизнес-процессов, в том числе по предоставлению профессиональных и социально-бытовых сервисов, в значительной степени облегчает жизнь международных специалистов в зарубежном вузе. Высокотехнологичные платформы и программное обеспечение позволяют осуществлять дистанционную подачу заявлений и документов, поиск информации, получение других услуг, сводя к минимуму необходимость посещения административных подразделений вуза и взаимодействия с людьми, слабо владеющими английским языком.

4. Наличие хорошо разработанных и находящихся в открытом доступе нормативно-правовых документов, форм, политик, регламентов, руководств, информационных сборников и буклетов, специального раздела сайта на английском языке для международных специалистов в значительной степени сокращают количество вопросов от них и способствуют их быстрой адаптации.

При разработке в университете сервисов поддержки международных специалистов следует обратить внимание на следующее:

1. В некоторых российских вузах имеется успешный опыт в области международного рекрутмента и адаптации международных специалистов. В частности, в НИУ ВШЭ разработана и реализована целостная система эффективных сервисов, а также создана соответствующая инфраструктура, которая по некоторым параметрам соответствует лучшим зарубежным практикам (например, система бессрочного найма, информационная поддержка на английском языке, поддержка научно-исследовательской деятельности международных специалистов и др.). Практика СФУ, например, интересна привлечением внешних операторов для приема и последующей сервисной поддержки международных специалистов.

2. Следует обратить внимание на то, что во многих ведущих зарубежных университетах сервисы поддержки ориентированы как на международных специалистов, так и на вновь прибывающих специалистов из страны, в которой находится университет. Развивая сервисы, предоставляемые всем сотрудникам и даже студентам вне зависимости от национальности и гражданства, эти университеты экономят ресурсы для развития, в том числе для разработки узкоспециализированных сервисов, направленных только на международных специалистов. Этот факт очень важен для российских университетов, в которых доля иностранных НПР в общем числе сотрудников не превышает 5%, что может сделать разработку всего комплекса дорогостоящих и ресурсоемких сервисов поддержки, ориентированных на небольшое число специалистов, неэффективным.

3. На основе проведённого анализа можно сделать вывод, что для российских вузов наиболее важными являются следующие сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки:

***3.1. Создание полноценного информационного ресурса***[[38]](#footnote-38) для международных сотрудников (For New International Staff), основная задача которого обеспечить всестороннюю информационную поддержку с целью скорейшей профессиональной и социальной адаптации и дальнейшего развития академической карьеры международного специалиста в новых условиях. Такой ресурс как минимум должен содержать: руководство для международных специалистов, которое в том числе кратко описывает процесс взаимодействия с сотрудниками университета в первые недели пребывания в университете; общую информации об университете, включая информацию об объектах инфраструктуры такие, как структурные подразделения, научные лаборатории и центры, объекты общепита, транспортные маршруты, парковки, интерактивную карту кампусов и инфраструктурных объектов университета; информацию об интерактивных сервисах, процедурах и политиках, системе оказания медицинской помощи, программах развития и повышения квалификации; онлайн информацию для координаторов и ответственных за прием с подробным перечнем мероприятий для проведения закрепления (адаптации) нового специалиста; руководство для менторова; подробный справочник контактов ключевых специалистов, по зонам ответственности.

Кроме этого, следует разместить и руководство с основными сведениями о Российской Федерации и городе пребывания, типовых объектах инфраструктуры за пределами университета; правилами безопасности и порядком действий в экстремальных ситуациях. Прототипом для разработки такого ресурса может стать упомянутый выше ресурс НИУ ВШЭ. Данный сервис имеет важное значение и с точки зрения маркетинга и привлечения талантливых специалистов: подробная и качественная информация о сервисах профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, предоставленная на этапе оценки такими специалистами предложения о трудоустройстве повышает вероятность принятия ими положительного решения.

***3.2. Создание и развитие менторских программ.*** Менторские программы в российских вузах только начинают внедряться. В ведущих зарубежных вузах такие программы – устоявшаяся практика. В качестве модели для разработки российских менторских программ можно принять формальные и неформальные менторские (гибридные) программы, реализуемые в рамках структурных подразделений, например американских университетов и некоторых европейских вузов (например Университета Аалто). Ключевым фактором успеха внедрения менторских программ в российских университетах является разработка полного пакета локальных нормативных актов (положений, руководств, приказов и т.п.), которые регламентируют деятельность менторов и оценку эффективности этой деятельности.

***3.3.*** ***Развитие англоязычной среды университетов.*** От развитости этой среды в большой степени зависит комфортность пребывания международных специалистов в университете и успешная адаптации в новой академической среде. Особое внимание необходимо обратить на то, чтобы сотрудники основных подразделений, а также социально-бытовых объектов инфраструктуры (спортзалов, кафе, столовых, медицинских учреждений и т.п.) могли общаться на английском языке с международными специалистами. Каким образом обеспечить развитие англоязычной среды – одна из труднейших задач для менеджмента университета. Анализ показывает, что, как правило, в университетах, успешно справившихся с этой задачей применяется комплексный подход, который предполагает в каких-то случаях нанимать специалистов, которые уже владеют английским языком в достаточной степени, в каких-то случаях (как правило, когда работающий сотрудник является высококвалифицированным и опытным специалистом и такого уровня специалиста достаточно трудно найти на рынке труда) осуществлять обучение работающих в университет сотрудников. При этом необходимо оценить возможные затраты на создание англоязычной среды, а также прямые и косвенные выгоды от её создания в ближайшей и долгосрочной перспективе. На начальном этапе, в случае недостаточного количества сотрудников инфраструктурных объектов, владеющих английским языком, необходимо оценить возможность использования международными специалистами подобных объектов инфраструктуры за пределами кампусов университета.

***3.4. Обеспечение финансовой поддержки.*** Считается, что привлечение международных специалистов, во всяком случае их значительного количества, с целью повышения соответствующего индикатора, оцениваемого основными международными рейтингами, задача практически непосильная для большинства российских вузов из-за необходимости платить очень высокую зарплату таким специалистам. На самом деле это не всегда так.

Анализ показывает, что можно привлекать молодых и талантливых специалистов, например так называемых постдоков, за вполне умеренную заработную плату. В практике российских вузов (например в СПбПУ) имеются случаи, когда иностранных постдоков привлекают на год-два, с возможным продлением контракта для работы в научных группах. При этом заработная плата такого постдока составляет €1500 – €2000. Кроме решения конкретных научных задач проекта, такие постдоки обязуются опубликовать несколько статей в ведущих научных журналах, а также подать как минимум одну заявку на привлечение грантового финансирования. Кроме заработной платы постдоку желательно оплатить проезд к новому месту работы и обратно (один раз в год, что составляет примерно €500 для европейских специалистов), а также предоставить или оплатить аренду жилого помещения (в СПбПУ стоимость жилого помещения из университетского фонда жилья составляет примерно 200 000 руб./год).

4. Возможной моделью предоставления сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки на начальном этапе может стать распределённая модель с централизованной системой управления, то есть с наличием координирующей службы, которая может входить либо в управление персонала, либо в международные службы университета. При этом целесообразно иметь службу, которая осуществляет рекрутмент международных специалистов и службу, которая осуществляет их поддержку.

Исследование лучших практик показало, что ведущие зарубежные университеты исключают службы с дублирующими функциями, например, сервисы миграционной поддержки, а также сервисы обеспечения жильем фактически не различаются для сотрудников и студентов, и действуют в рамках единых офисов.

**Заключение**

В результате проведенного исследования практики российских и зарубежных университетов были выявлены и выделены лучшие, эффективные методы создания и внедрения сервисов оказания поддержки международным специалистам, наиболее приемлемые для использования в университетах-участниках Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров. Данные методы соответствуют требованиям системы высшего образования и законодательства России.

По результатам аналитического исследования подготовлен настоящий отчет, содержащий:

- список университетов (российских и зарубежных), чей опыт был проанализирован в рамках исследования;

- описание результатов аналитического исследования по каждому университету (в соответствии с требованиями технического задания);

- описание успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в университетах, моделей сервисов поддержки международных специалистов.

В отчёте описаны ключевые особенности сервисов в ведущих зарубежных и российских университетах. В частности, подробно описана система менторства, которая доказала свою эффективность и в настоящее время активно внедряется в зарубежных вузах. Другим эффективным сервисом, который также активно внедряется европейскими университетами, является система бессрочного найма научно-педагогических работников.

Как показывает зарубежная практика, внедрение эффективных сервисов поддержки позволило университетам не просто значительно повысить долю иностранных научно-педагогических работников, а существенно улучшить качество научно-образовательной деятельности, повысить международную мобильность своего персонала, а также оперативность реагирования на новые тренды в науке и требования рынка образования.

Опыт зарубежных вузов показывает, что внедрение эффективных сервисов поддержки в значительной степени повышает удовлетворённость международных специалистов академической средой и социально-бытовой инфраструктурой, даже если эти среда и инфраструктура остаются теми же, что и до внедрения сервисов поддержки.

В исследовании систематизированы и выделены ключевые факторы, определяющие конкурентные преимущества и эффективность сервисов поддержки в зарубежных университетах.

Несмотря на значительные успехи российских вузов, прежде всего университетов-участников Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, в международном рекрутменте и растущую долю международных специалистов в общей численности сотрудников, системы сервисов поддержки международных специалистов российских вузов находятся в стадии становления и только начинают развиваться по сравнению с ведущими зарубежными университетами.

На основании проведённого анализа можно выделить основные причины значительного отставания российских вузов в деле создания эффективных сервисов поддержки международных специалистов:

- эффективная сервисная поддержка не рассматривается российскими университетами как конкурентное преимущество и не используется в международном маркетинге и продвижении университета, а также в рекрутменте специалистов на международном рынке труда;

- отсутствует системно разработанная методическая и нормативная база, определяющая и регламентирующая технологию разработки и реализации сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки; в настоящее время в большинстве вузов разработаны только отдельные регламенты по привлечению и отбору международных специалистов, их миграционной поддержке и приёму;

- отсутствует тесное взаимодействие университетов и государства по вопросам продвижения российских вузов на международном рынке образования, а также в деле создания эффективных сервисов поддержки международных специалистов, например по таким вопросам, как упрощение миграционных правил для некоторых категорий международных специалистов и членов их семей, разработка и реализация программ глобальной информационной поддержки международных специалистов, программ пенсионного обеспечения и медицинского страхования международных специалистов и др.

По результатам настоящего исследования были описаны и предложены к внедрению наиболее перспективные для российских университетов профессиональные и социально-бытовые сервисы поддержки.

Таким образом, результаты проведённого исследования, представленные в настоящем отчёте, могут быть использованы для разработки методической и нормативной базы для создания эффективных сервисов поддержки международных специалистов в российских вузах.

**Список использованных источников[[39]](#footnote-39)**

1. Chompalov I. Brain drain from Bulgaria before and after the transition to democracy // Bulgarian Research Symposium and Network Meeting. – 2000. – Т. 7.

2. Dickson D. Mitigating the brain drain is a moral necessity // Science and development network. – 2003. – Т. 29

3. Martin‑Rovet D. Opportunities for outstanding young scientists in Europe to create an independent research team. – Strasbourg: European Science Foundation, 2003.

4. Blachford D. R., Zhang B. Rethinking international migration of human capital and brain circulation: The case of Chinese‑Canadian academics // Journal of Studies in International Education. – 2013.

5. Sustainability Report 2013–2014 [Electronic resource] // ETH Zurich [Official website]. ‑ URL: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth- zurich/nachhaltigkeit/Berichte/Nachhaltigkeitsbericht/ETHzurich\_Sustainability\_Report\_20132014web.pdf (access date: 13.08.2015).

6. ANU 2020 Strategy [Electronic resource] // The Australian National University. [Official website]. ‑ URL: http://www.anu.edu.au/files/review/anu‑2020‑strategy.pdf (access date: 13.08.2015).

7. The University of Queensland Strategic Plan 2014‑2017 [Electronic resource] // The University of Queensland. [Official website]. ‑ URL: http://www.uq.edu.au/about/docs/strategicplan/StrategicPlan2014.pdf (access date: 13.08.2015).

8. We’ve Got The BRAINS For The Future. Technische Universität Berlin – A Portrait [Electronic resource] // TU Berlin [Official website]. ‑ URL: http://www.tu‑berlin.de/fileadmin/a70100710/Dokumentationen/Imagematerial/Broschueren/Imagebroschuere/TUB‑Imagebroschuere\_2013\_engl.pdf (access date: 13.08.2015).

9. Tenure track career system [Electronic resource] // Aalto University [Official website]. ‑ URL: http://www.aalto.fi/en/about/careers/tenure\_track/ (access date: 13.08.2015).

10. European Research Area Progress Report 2014 [Electronic resource] // European Commission [Official website]. ‑ URL: http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era\_progress\_report2014/era\_progress‑report\_150521.pdf (access date: 13.08.2015).

11. Dötsch V. On track to tenure‐track // EMBO reports. [Electronic resource] – URL: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2750066/pdf/embor2009190.pdf (access date: 13.08.2015).

12. Adapting Hiring Procedures to the Challenges of the Future [Electronic resource] // Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research [Official website]. ‑ URL: http://www.cesaer.org/content/assets/docs/Docs2015/CESAER\_Hiring\_LR.pdf (access date: 13.08.2015).

13. Human Resources in Academia. Conference Proceedings, 21 & 22 May 2014 [Electronic resource] // Conference of European Schools for Advanced Engineering Education and Research [Official website]. ‑ URL: http://www.cesaer.org/content/assets/docs/Documents\_2014/CESAER‑HR‑conference2014.pdf (access date: 14.08.2015).

14. TUM Faculty Tenure Track [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.tum.de/en/about‑tum/working‑at‑tum/faculty‑recruiting/tum‑faculty‑tenure‑track/ (access date: 14.08.2015).

15. Dual Career Services [Electronic resource] // University of California, Berkley, CALcierge Office [Official website]. ‑ URL: http://calcierge.berkeley.edu/dual‑career‑services.html (access date: 14.08.2015).

16. Non‑EU scholars struggling with the UK’s visa policy [Electronic resource] // Times Higher Education World University Rankings [Official website]. ‑ URL: https://www.timeshighereducation.co.uk/features/non‑eu‑scholars‑struggling‑with‑the‑uks‑visa‑policy/2010106.article (access date: 15.08.2015).

17. MDCO Network Partners [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.dualcareer.tum.de/en/service‑for‑network‑partners/network‑partners/ (access date: 15.08.2015).

18. Dual Career Service. Frequently Asked Questions [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.dualcareer.tum.de/en/faqs/#c669 (access date: 15.08.2015).

19. ANU staff health insurance plan [Electronic resource] // Australian National University [Official website]. ‑ URL: https://services.anu.edu.au/human‑resources/salaries‑superannuation/anu‑staff‑health‑insurance‑plan (access date: 15.08.2015).

20. The University of Queensland Health Service (UQHS) [Electronic resource] // The University of Queensland [Official website]. ‑ URL: http://www.uq.edu.au/healthservice/services (access date: 15.08.2015).

21. New Staff [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: https://www.imperial.ac.uk/staff/new‑staff/ (access date: 15.08.2015).

22. University New Employee Orientation [Electronic resource] // Harvard Information for Employees HARVie [Official website]. ‑ URL: http://hr.harvard.edu/university‑new‑employee‑orientation (access date: 15.08.2015).

23. Welcome to Cambridge [Electronic resource] // University of Cambridge. Office of Personal and Professional Development PPD [Official website]. ‑ URL: http://www.training.cam.ac.uk/cppd/event/1485788 (access date: 15.08.2015).

24. Induction Online [Electronic resource] // University of Cambridge. Office of Personal and Professional Development PPD [Official website]. ‑ URL: http://www.training.cam.ac.uk/cppd/event/47169 (access date: 15.08.2015).

25. Induction for new staff: online course [Electronic resource] // University of Oxford. Oxford Learning Institute [Official website]. ‑ URL: http://www.learning.ox.ac.uk/oli.php/seminar\_desc.php?cat=az&ls=&cc=IND/ONLI&page=3&id= (access date: 15.08.2015).

26. Dual Career Services [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/en/career‑and‑development/dual‑career‑services/ (access date: 15.08.2015).

27. Induction Packs [Electronic resource] // Trinity College Dublin [Official website]. ‑ URL: https://www.tcd.ie/hr/new‑college/induction‑pack.php (access date: 16.08.2015).

28. Accommodation Service [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.researcher.international.tum.de/en/accommodation‑servic/ (access date: 16.08.2015).

29. Finding a place to live in and around Munich [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.tum.de/en/university‑life/accommodations/ (access date: 16.08.2015).

30. TUM apartment listings: Find and advertise [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.tum.de/en/university‑life/accommodations/tum‑apartment‑listings/ (access date: 16.08.2015).

31. Welcome programme [Electronic resource] // Uppsala Universitet [Official website]. ‑ URL: http://www.uu.se/en/about‑uu/join‑us/welcome‑programme/ (access date: 16.08.2015).

32. Guest researchers [Electronic resource] // Uppsala University Housing Office [Official website]. ‑ URL: http://housingoffice.se/applying/guest‑researchers/ (access date: 16.08.2015).

33. Scientific Visa Package [Electronic resource] // European Commission. EURAXESS Researchers in Motion [Official website]. ‑ URL: http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/services/scientificVisa (access date: 16.08.2015).

34. Faculty Housing Assistance Program [Electronic resource] // Massachusetts Institute of Technology. Office of the Provost [Official website]. ‑ URL: http://web.mit.edu/provost/faculty\_housing.html (access date: 16.08.2015).

35. Office of Loan Programs [Electronic resource] // University of California [Official website]. ‑ URL: http://www.ucop.edu/loan‑programs/index.html (access date: 16.08.2015).

36. Off‑Campus Housing [Electronic resource] // University of California, Berkeley. Housing [Official website]. ‑ URL: http://housing2.berkeley.edu/calrentals (access date: 16.08.2015).

37. Welcome Centre ‑ Entry and arrival [Electronic resource] // ETH Zurich [Official website]. ‑ URL: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/main/eth‑zurich/welcome\_center/checkliste/Checkliste\_Einreise\_EN.pdf (access date: 16.08.2015).

38. Setting Up Your Household [Electronic resource] // University of Toronto ‑ Faculty Relocation Service [Official website]. ‑ URL: http://www.facultyrelocation.utoronto.ca/moving/immigration.html (access date: 16.08.2015).

39. Tier 2 (General) and Tier 5 (GAE) Workers: Your Responsibilities as a Manager [Electronic resource] // Imperial College London. Workplace [Official website]. ‑ URL: https://workspace.imperial.ac.uk/hr/Public/Procedures/Immigration%20Asylum%20and%20Nationality%20Act%202006/PBS2\_5guide\_manager.pdf (access date: 16.08.2015).

40. Visas [Electronic resource] // Harvard International Office [Official website]. ‑ URL: http://www.hio.harvard.edu/visas (access date: 16.08.2015).

41. Planning your move. Hiring a Mover & Expenses [Electronic resource] // University of Toronto  Faculty Relocation Office [Official website]. ‑ URL: http://www.facultyrelocation.utoronto.ca/planningmove/hire\_mover.html (access date: 16.08.2015).

42. Planning your move. Moving FAQ [Electronic resource] // University of Toronto – Faculty Relocation Office [Official website]. ‑ URL: http://www.facultyrelocation.utoronto.ca/planningmove/moving\_faq.html (access date: 17.08.2015).

43. International candidates [Electronic resource] // Delft University of Technology ‑ Faculty Relocation Office [Official website]. ‑ URL: http://www.tudelft.nl/en/about‑tu‑delft/working‑at‑tu‑delft/tu‑delft‑as‑employer/international‑candidates/faculty/citg/ (access date: 17.08.2015).

44. Checklist Actions until arrival in the Netherlands [Electronic resource] // Delft University of Technology ‑ Faculty Relocation Office [Official website]. ‑ URL: http://www.tudelft.nl/fileadmin/Files/tudelft/themasites/international/Downloads\_Tools/Checklist\_Actions.pdf (access date: 17.08.2015).

45. TU DELFT TAXI SERVICE [Electronic resource] // Delft University of Technology – Faculty Relocation Office [Official website]. ‑ URL: http://www.tudelft.nl/fileadmin/Files/tudelft/themasites/international/Downloads\_Tools/Taxi\_Service.pdf (access date: 17.08.2015).

46. Relocation assistance [Electronic resource] // University of Waterloo. Watport [Official website]. ‑ URL: https://uwaterloo.ca/watport/making‑the‑transition/relocation‑assistance (access date: 17.08.2015).

47. Guideline: Relocation assistance for new staff [Electronic resource] // Australian National University [Official website]. ‑ URL: https://policies.anu.edu.au/ppl/document/ANUP\_000777 (access date: 17.08.2015).

48. Accommodation [Electronic resource] // KTH Royal Institute of Technology [Official website]. ‑ URL: https://www.kth.se/en/om/work‑at‑kth/relocation/planning‑your‑stay/accommodation‑1.388763 (access date: 17.08.2015).

49. International Staff and Students ‑ Accommodations [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: http://www.tudelft.nl/en/theme/international‑staff‑and‑students/staff‑guests/procedures‑prior‑to‑arrival/accommodations/ (access date: 17.08.2015).

50. UQ Rentals [Electronic resource] // UQ Rentals ‑ The University of Queensland [Official website]. ‑ URL: https://uqrentals.com.au/ (access date: 17.08.2015).

51. Visas: eligibility to work in the UK [Electronic resource] // London School of Economics and Political Science [Official website]. ‑ URL: http://www.lse.ac.uk/intranet/staff/humanResources/joiningLSE/prospectiveStaff/VisasJune13.aspx (access date: 18.08.2015).

52. University of California Annual Report on the University Employee Housing Assistance Program [Electronic resource] // Office of Loan Programs [Official website]. ‑ URL: http://www.ucop.edu/loan‑programs/\_files/annualreport13‑14.pdf (access date: 18.08.2015).

53. Finding Accommodation [Electronic resource] // University of Amsterdam [Official website]. ‑ URL: http://www.uva.nl/en/about‑the‑uva/working‑at‑the‑uva/practical‑information/housing/where‑to‑start.html (access date: 18.08.2015).

54. Housing Benefit [Electronic resource] // Dutch Government Immigration Website [Official website]. ‑ URL: http://www.newtoholland.nl/NewToHolland/app/en/subjects/content/Belastingdienst/NieuwinNederland/Housing‑benefit‑en‑546e808d.xml?category=taxes (access date: 18.08.2015).

55. Relocation Procedure [Electronic resource] // The University of New South Wales [Official website]. ‑ URL: https://www.hr.unsw.edu.au/services/recruitment/Relocation\_Procedure.html (access date: 18.08.2015).

56. Opening a bank account [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.researcher.international.tum.de/en/get‑settled‑in‑munich/opening‑a‑bank‑account (access date: 18.08.2015).

57. Register with the Social Insurance Agency [Electronic resource] // Uppsala Universitet [Official website]. ‑ URL: http://www.uu.se/en/about‑uu/join‑us/social‑benefits/ (access date: 19.08.2015).

58. 30% facility leaflet [Electronic resource] // University of Groningen [Official website]. ‑ URL: http://www.rug.nl/about‑us/work‑with‑us/hr‑docs/30procentfolderen.doc (access date: 19.08.2015).

59. Employee Benefits ‑ Pension Plan Details (Hired on or After July 2, 2012) [Electronic resource] // MIT Human Resources [Official website]. ‑ URL: http://hrweb.mit.edu/benefits/retirement/pension‑plan/post722012 (access date: 19.08.2015).

60. Orientation Form for Partners already in NL [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/fileadmin/Files/medewerkersportal/hr/Dual\_Career\_Services/Orientation\_Form\_for\_Partners\_already\_in\_NL.docx (access date: 19.08.2015).

61. Orientation Form for Partners not in NL [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/fileadmin/Files/medewerkersportal/hr/Dual\_Career\_Services/Orientation\_Form\_for\_Partners\_not\_in\_NL.docx (access date: 19.08.2015).

62. Working in Australia ‑ Workers [Electronic resource] // Australian Government ‑ Department of Immigration and Border Protection [Official website]. ‑ URL: https://www.border.gov.au/Trav/Work/Work (access date: 19.08.2015).

63. Work in Canada ‑ Workers [Electronic resource] // Government of Canada ‑ Immigration and Citizenship [Official website]. ‑ URL: http://www.cic.gc.ca/english/work/index.asp (access date: 19.08.2015).

64. Dual Career Programs: Best Practices Panel [Electronic resource] // International Higher Education Dual Career Association [Official website]. ‑ URL: http://ihedca.com/wp/wp‑content/uploads/2013/07/Best‑Practices‑presentation\_HEDCN\_from‑2009‑survey.pdf (access date: 21.08.2015).

65. Childcare ‑ Kids, Family and Elder Care Center [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.diversity.tum.de/en/family/childcare/ (access date: 21.08.2015).

66. Child care and schools [Electronic resource] // Uppsala Universitet [Official website]. ‑ URL: http://www.uu.se/en/about‑uu/join‑us/child‑care‑school/ (access date: 21.08.2015).

67. Career facilities for partners of new University staff [Electronic resource] // University of Groningen [Official website]. ‑ URL: http://www.rug.nl/about‑us/work‑with‑us/prospective‑international‑staff/intstaffservice/career‑facilities‑for‑partners‑of‑new‑university‑staff (access date: 21.08.2015).

68. Early Years Education Centre [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/eyec (access date: 21.08.2015).

69. Parents Network [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/parentsnetwork (access date: 21.08.2015).

70. Services at ETH Zurich [Electronic resource] // ETH Zurich [Official website]. ‑ URL: https://www.ethz.ch/en/the‑eth‑zurich/working‑teaching‑and‑research/working‑environment/childcare/services‑at‑eth‑zurich.html (access date: 21.08.2015).

71. Services [Electronic resource] // Stanford Faculty Staff Help Center [Official website]. ‑ URL: https://helpcenter.stanford.edu/services (access date: 21.08.2015).

72. Leaves of absence [Electronic resource] // Harvard Information for Employees HARVie [Official website]. ‑ URL: http://hr.harvard.edu/leaves‑absence (access date: 23.08.2015).

73. Guidelines for Faculty Maternity and Parental Leave [Electronic resource] // Harvard University, Office of the Senior Vice Provost, Faculty Development & Diversity [Official website]. ‑ URL: http://www.faculty.harvard.edu/sites/default/files/downloads/6.0%20Guidelinesformaternityandparentalleave6‑06.pdf (access date: 23.08.2015).

74. Flexible Work Arrangements [Electronic resource] // The University of Queensland Equity and Diversity [Official website]. ‑ URL: http://www.uq.edu.au/equity/flexible‑work‑arrangements (access date: 23.08.2015).

75. For Faculty [Electronic resource] // Harvard Information for Employees HARVie [Official website]. ‑ URL: http://hr.harvard.edu/faculty (access date: 23.08.2015).

76. Harvard Faculty Club [Electronic resource] // Harvard University Faculty Club [Official website]. ‑ URL: http://hr.harvard.edu/faculty (access date: 23.08.2015).

77. HKUST Staff Association [Electronic resource] // The Hong Kong University of Science and Technology [Official website]. ‑ URL: http://staff.ust.hk/ (access date: 23.08.2015).

78. The PA & Administrator Network [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/ldc/workshops/panetworkinggroup (access date: 23.08.2015).

79. Staff Organizations [Electronic resource] // University of California, Berkeley [Official website]. ‑ URL: http://stafforg.berkeley.edu/organizations/staff‑organizations (access date: 23.08.2015).

80. Welcome to the Chaplaincy [Electronic resource] // Kings College London [Official website]. ‑ URL: http://www.kcl.ac.uk/aboutkings/principal/dean/chaplaincy/chaplaincyhome.aspx (access date: 23.08.2015).

81. Social Orientation ‑ for those who have recently arrived in Sweden [Electronic resource] // Centre for Introduction to Swedish Society [Official website]. ‑ URL: http://nyistockholm.se/engelska/documents‑and‑links/ (access date: 26.08.2015).

82. Information for Newcomers [Electronic resource] // KTH Royal Institute of Technology [Official website]. ‑ URL: https://www.kth.se/polopoly\_fs/1.501124!/Information%20for%20newcomers.pdf (access date: 26.08.2015).

83. Cultural Program for International Researchers and Friends [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.researcher.international.tum.de/en/cultural‑program/ (access date: 26.08.2015).

84. International Spouses, Partners & Families [Electronic resource] // Stanford University Betchel International Center [Official website]. ‑ URL: http://icenter.stanford.edu/families/index.html (access date: 26.08.2015).

85. Welcome to TUM – Relocation, Integration, Research [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.researcher.international.tum.de/fileadmin/w00bkr/www/PDFs/TUM.Family\_WelcomeGuide.pdf (access date: 26.08.2015).

86. Finnish Language Training [Electronic resource] // Aalto University [Official website]. ‑ URL: http://www.aalto.fi/en/about/careers/international\_staff/for\_families/#finnish\_language\_training (access date: 26.08.2015).

87. New to UQ [Electronic resource] // The University of Queensland [Official website]. ‑ URL: http://www.uq.edu.au/current‑staff/index.html?page=131851 (access date: 26.08.2015).

88. R&O: Result & Development Cycle [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/en/human‑resources/themes/resultaat‑en‑ontwikkeling‑ro/resultaat‑en‑ontwikkeling‑ro/ro‑result‑development‑cycle/ (access date: 26.08.2015).

89. Education [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/en/career‑and‑development/education/ (access date: 26.08.2015).

90. Coaching [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/en/career‑and‑development/coaching/ (access date: 13.09.2015).

91. Personal Review and Development Plan [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: https://www.imperial.ac.uk/staff/prdp/ (access date: 26.08.2015).

92. Talent Development Programme [Electronic resource] // University of Groningen [Official website]. ‑ URL: http://www.rug.nl/about‑us/work‑with‑us/that‑is‑why/talent‑development/talent‑development (access date: 26.08.2015).

93. Staff Counseling Service [Electronic resource] // University of Maastricht [Official website]. ‑ URL: http://www.maastrichtuniversity.nl/web/show/id=6183743/langid=42 (access date: 26.08.2015).

94. The Young Researchers Academy [Electronic resource] // University of Maastricht [Official website]. ‑ URL: http://www.maastrichtuniversity.nl/web/main/research/postgraduateresearch/researchtraining1/youngresearchersacademy.htm (access date: 26.08.2015).

95. Funding administration [Electronic resource] // Australian National University [Official website]. ‑ URL: https://services.anu.edu.au/research‑support/funding‑administration (access date: 26.08.2015).

96. Research Support Portal [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: http://researchsupport.tudelft.nl/no\_cache/en/ (access date: 29.08.2015).

97. Research funding, applications and awards [Electronic resource] // The University of Oxford [Official website]. ‑ URL: http://www.ox.ac.uk/research/support‑researchers/research‑funding (access date: 29.08.2015).

98. QS Stars Methodology [Electronic resource] // QS Intelligence Unit [Official website]. ‑ URL: http://www.iu.qs.com/services/qs‑stars/qs‑stars‑methodology/#internationalization (access date: 29.08.2015).

99. TUM Faculty Recruitment and Career System [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://portal.mytum.de/kompass/berufungen/tenure‑track/TUM‑Berufungs‑und‑Karrieresystem‑deutsch‑englisch.pdf/download (access date: 29.08.2015).

100. Staff Mobility [Electronic resource] // University of Groningen [Official website]. ‑ URL: http://www.rug.nl/about‑us/work‑with‑us/that‑is‑why/staff‑mobility (access date: 29.08.2015).

101. International Staff Services [Electronic resource] // University of Groningen [Official website]. ‑URL:http://www.rug.nl/about‑us/work‑with‑us/prospective‑international‑staff/intstaffservice/ (access date: 29.08.2015).

102. For managers [Electronic resource] // Australian National University [Official website]. ‑ URL: https://services.anu.edu.au/human‑resources/for‑managers (access date: 29.08.2015).

103. Mentoring [Electronic resource] // Australian National University [Official website]. ‑ URL: https://services.anu.edu.au/human‑resources/career‑development/mentoring (access date: 29.08.2015).

104. Mentoring [Electronic resource] // The University of New South Wales [Official website]. ‑ URL: https://www.hr.unsw.edu.au/services/peopleandculture/mentoring.html (access date: 29.08.2015).

105. Academic Mentoring Program [Electronic resource] // The University of New South Wales [Official website]. ‑ URL: https://www.hr.unsw.edu.au/services/peopleandculture/BE+ADMentoringInfoandGuidelines2015.pdf (access date: 29.08.2015).

106. Faculty Mentoring Resources [Electronic resource] // Harvard University ‑ Office of the Senior Vice Provost [Official website]. ‑ URL: https://www.faculty.harvard.edu/development‑and‑mentoring/faculty‑mentoring‑resources (access date: 29.08.2015).

107. Working with a Mentor [Electronic resource] // Harvard University ‑ Office of the Senior Vice Provost [Official website]. ‑ URL: https://www.faculty.harvard.edu/development‑and‑mentoring/faculty‑mentoring‑resources/working‑mentor (access date: 29.08.2015).

108. Harvard Divinity School (HDS) – Mentoring Program Guidelines [Electronic resource] // Harvard University ‑ Office of the Senior Vice Provost [Official website]. ‑ URL: http://www.faculty.harvard.edu/sites/default/files/downloads/2.2.4%20Divinity%20School%20Mentoring%20Program\_0.pdf (access date: 29.08.2015).

109. PhD mentor at EEMCS [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/en/eemcs/research/phd‑at‑eemcs/phd‑mentor‑at‑eemcs/ (access date: 29.08.2015).

110. Mentoring at Imperial [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/talentdevelopment/mentoring (access date: 29.08.2015).

111. Mentoring at the National Heart & Lung Institute [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/talentdevelopment/mentoring/nhli (access date: 29.08.2015).

112. Mentoring at Imperial ‑ All other staff [Electronic resource] // Imperial College London [Official website]. ‑ URL: http://www3.imperial.ac.uk/staffdevelopment/talentdevelopment/mentoring/otherstaff (access date: 29.08.2015).

113. Department Mentoring Programs [Electronic resource] // Vice Provost for the Faculty ‑ University of California, Berkeley [Official website]. ‑ URL: http://vpf.berkeley.edu/faculty‑mentoring/department‑mentoring‑programs (access date: 29.08.2015).

114. Mentoring [Electronic resource] // Kings College London [Official website]. ‑ URL: http://www.kcl.ac.uk/hr/od/mentoring/index.aspx (access date: 29.08.2015).

115. Mentoring [Electronic resource] // London School of Economics and Political Science [Official website]. ‑ URL:http://www.lse.ac.uk/intranet/staff/humanResources/learningAndDevelopment/Managing‑Your‑Career/Mentoring.aspx (access date: 29.08.2015).

116. TUM Mentoring for Scientists ‑ FAQ [Electronic resource] // Technische Universität München [Official website]. ‑ URL: http://www.mentoring.tum.de/en/mentoring‑for‑scientists/faqs/ (access date: 29.08.2015).

117. Guidance on setting up a mentoring scheme [Electronic resource] // Oxford Learning Institute, University of Oxford [Official website]. ‑ URL: https://www.learning.ox.ac.uk/media/global/wwwadminoxacuk/localsites/oxfordlearninginstitute/documents/supportresources/Guidance\_on\_setting\_up\_a\_mentoring\_scheme.pdf (access date: 29.08.2015).

118. Sabbatical Leaves for the Faculty [Electronic resource] // MIT Policies & Procedures [Official website]. ‑ URL: http://web.mit.edu/policies/7/7.5.html#sub1 (access date: 29.08.2015).

119. Guidelines for sabbaticals for academic staff members [Electronic resource] // Delft University of Technology [Official website]. ‑ URL: https://intranet.tudelft.nl/uploads/tx\_tudspecials/Sabbaticals\_Guidelines.pdf (access date: 29.08.2015).

120. Leave of absence ‑ Academic Staff [Electronic resource] // Trinity College Dublin [Official website]. ‑ URL: https://www.tcd.ie/hr/assets/pdf/procedure22‑academic\_loa.pdf (access date: 29.08.2015).

121. Sabbaticals and Other Leaves of Absence [Electronic resource] // Stanford University Faculty Handbook [Official website]. ‑ URL: http://facultyhandbook.stanford.edu/ch3.html#sab (access date: 29.08.2015).

122. Allen, T. (2007). The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach. Malden, MA: Blackwell Publishing.

123. Allen, T., Eby, L., O’Brien, K., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. Journal of Vocational Behavior, 343‑357.

124. Appelbaum, L. (2000). Mentoring A Strategy to Recruit and Retain Top PR Professionals. Public Relations Strategist, 6(3), 18–20.

125. Arthur, M., & Kram, K. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Administrative Science Quarterly, 454‑464.

126. Baugh, S. G., & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting. Journal of Social Behavior and Personality, 14, 503‑522.

127. Blunt, N. (1995). Learning from the Wisdom of Others. People Management, 1(11), 38.

128. Bozeman, B., & Feeney, M. (2008). Mentor Matching: A "Goodness of Fit" Model. Administration & Society, 465‑482.

129. Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor’s career success, personality, and mentoring received. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 24‑46.

130. Carmin, Cheryl N. (1988). Issues in Research on Mentoring: Definitional and Methodological. International Journal of Mentoring, 2(2), 9‑13.

131. Chao, G. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. Journal of Vocational Behavior, 15‑28.

132. Eby, L. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. Journal of Vocational Behavior, 51, 125‑144.

133. Eby, L., Mcmanus, S., Simon, S., & Russell, J. (2000). The Protege's Perspective Regarding Negative Mentoring Experiences The Development of a Taxonomy. Journal of Vocational Behavior, 57(1), 1‑21.

134. Garrick, J. and Alexander, C. (1994). Using Mentors: Critical Issues for TAFE. Training Agenda, 2(4), 7–8.

135. Haring, M. (1999). The Case for a Conceptual Base for Minority Mentoring Programs. Peabody Journal of Education, 74(2), 5‑14.

136. Healy, C. C. (1997). An operational definition of mentoring. In H. T. Frierson (Ed.), Diversity in higher education. 9‑22.

137. Janasz, S., & Sullivan, S. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. Journal of Vocational Behavior, 64, 263‑283.

138. Jean E. Girves, Yolanda Zepeda, and Judith K. Gwathmey (2005). Mentoring in a Post‑Affirmative Action World. Journal of Social Issues, 61(3), 449‑479.

139. Johnson, W. (2002). The intentional mentor: Strategies and guidelines for the practice of mentoring. Professional Psychology: Research and Practice, 33(1), 88‑96.

140. Johnson, W. (2007). On being a mentor: A guide for higher education faculty. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

141. Kathleen M. Cowin, Leonora M. Cohen, Kathryn M. Ciechanowski and Richard A. Orozco. Portraits of Mentor‑Junior Faculty Relationships: From Power Dynamics to Collaboration. The Journal of Education Vol. 192, No. 1, 37‑47.

142. Kram, K. (1983). Phases of the Mentor Relationship. Academy of Management Journal, 26(4), 608‑625.

143. Kram, K. (1980). Mentoring processes at work: developmental relationships in managerial careers. Unpublished doctoral dissertation, Yale University, Cambridge, MA.

144. Lacey, K. (1999) Making mentoring happen (Warriewood, NSW, Business and Professional Publishers Ltd).

145. Lottero‑Perdue, P.S. & Fifield, S. (2010). A conceptual framework for higher education faculty mentoring. In Nilson, L.B. (Ed.). To Improve the Academy, 28, 37‑62. 23.

146. Lunsford, L., Baker, V., Griffin, K., & Johnson, W. (2013). Mentoring: A Typology of Costs for Higher Education Faculty. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 21(2), 126‑149.

147. Mathews, P. (2003). Academic Mentoring: Enhancing the Use of Scarce Resources. Educational Management Administration & Leadership, 31(3), 313‑334.

148. Mcmanus, S., & Russell, J. (1997). New Directions for Mentoring Research: An Examination of Related Constructs. Journal of Vocational Behavior, 145‑161.

149. Merriam, S. (1983). Mentors and protégés: A critical review of the literature. Adult Education Quarterly, 161‑173.

150. Messmer, M. (2000). Establishing a Mentoring Programme. Business Credit, 102(5), 44.

151. Nadine M. Bean, Lisa Lucas & Lauri L. Hyers (2014) Mentoring in Higher Education Should be the Norm to Assure Success: Lessons Learned from the Faculty Mentoring Program, West Chester University, 2008–2011. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 22:1, 56‑73.

152. Parker, D., & Scott, R. (2010). From Mentorship to Tenureship: A Storied Inquiry of Two Academic Careers in Education. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 18(4), 405‑425.

153. Roskell, D. (2013). Cross‑cultural transition: International teachers' experience of 'culture shock'. Journal of Research in International Education, 12(2), 155‑172.

154. Russell, J., & Adams, D. (1997). The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. Journal of Vocational Behavior, 51(1), 1‑14.

155. Sands, R., Parson, L., & Duane, J. (1991). Faculty Mentoring Faculty in a Public University. The Journal of Higher Education, 174‑193.

156. Spencer, C. (2004) Mentoring Made Easy: A Practical Guide for Managers. Employment Equity and Diversity, Public Employment Office, NSW Premier's Department 2004.

157. Wasburn, Mara H.; LaLopa, Joseph M. Mentoring Faculty for Success: Recommendations Based on Evaluations of a Program. Planning and Changing, 34(3‑4), 250‑264.

158. Yun, J. & Sorcinelli, M. D. (2009). When mentoring is the medium: Lessons learned from a faculty development initiative. To Improve the Academy, 27, 365‑384.

1. Хабилитация ([нем.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *Habilitation*, от лат. *habilis* ‑ способный, пригодный) – в некоторых европейских и азиатских странах процедура получения высшей академической квалификации, следующей после учёной степени PhD. [↑](#footnote-ref-1)
2. Подробно данная система описана в кейсе Университета Аалто [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.miet.ru/upload/media/eng/MIET\_guide.pdf [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.rudn.ru/en/ [↑](#footnote-ref-4)
5. Подробное описание сервисов в Кейсе НИУ ВШЭ [↑](#footnote-ref-5)
6. По данной ссылке можно увидеть общую схему налогообложения международных специалистов. http://ifaculty.hse.ru/contract/#tax [↑](#footnote-ref-6)
7. В российской практике иногда термины «коучинг» и «менторство» используют как синонимы, что совершенно неправильно, между этими видами деятельности существует принципиальная разница. Под коучингом понимают деятельность так называемого коуча или тренера по выявлению личностного и профессионального потенциала подопечного сотрудника, который сам должен найти пути решения проблем (часто тренер не имеет никакого отношения к профессии подопечного), в то время как ментороство предполагает конкретную помощь ментора, т.е. более квалифицированного и опытного в своём деле наставника (как правило, работающего в той же области, что и подопечный), предлагающего те или иные способы поиска решения проблемы. Ментор может оказывать помощь и в бытовой сфере. [↑](#footnote-ref-7)
8. http://ifaculty.hse.ru/research/#project [↑](#footnote-ref-8)
9. http://ifaculty.hse.ru/research/#event [↑](#footnote-ref-9)
10. Подробная информация по сервису Travel grant в НИУ ВШЭ http://www.hse.ru/data/2014/02/24/1331288731/HSE\_LOOK\_5.pdf [↑](#footnote-ref-10)
11. Подробное описание этого сервиса можно найти в кейсе Университета Квинсленда (Приложение 5) [↑](#footnote-ref-11)
12. http://ec.europa.eu/euraxess/ [↑](#footnote-ref-12)
13. http://international.sfu-kras.ru/node/34#4 [↑](#footnote-ref-13)
14. Мировой лидер в области операционного лизинга и управления автопарком [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.hse.ru/en/hotel/vavilova [↑](#footnote-ref-15)
16. Дословный перевод – «выход на пенсию», «пенсия по выслуге лет»; этот термин используется преимущественно в Австралийской пенсионной системе. [↑](#footnote-ref-16)
17. Пенсионный возраст для мужчин и женщин в Австралии [↑](#footnote-ref-17)
18. http://spbu.ru/employer/medservice/medpolis [↑](#footnote-ref-18)
19. http://ifaculty.hse.ru/itsupport/ [↑](#footnote-ref-19)
20. http://soc.urfu.ru/index/nika/treningi/kuratoram-prepodavateljam-tjutoram/ [↑](#footnote-ref-20)
21. Pedersen, Paul. The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World. Contributions in psychology, no. 25. Westport, Conn: Greenwood Press, 1995. [↑](#footnote-ref-21)
22. http://www.ato.gov.au [↑](#footnote-ref-22)
23. http://www.border.gov.au [↑](#footnote-ref-23)
24. https://www.tisnational.gov.au/ [↑](#footnote-ref-24)
25. http://ifaculty.hse.ru/cultureshock/ [↑](#footnote-ref-25)
26. Кейс ДВФУ по развитию англоязычной среды. http://globaluni.hse.ru/data/2015/01/28/1105277793/%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%20%D0%94%D0%92%D0%A4%D0%A3.docx [↑](#footnote-ref-26)
27. Кейс ТГУ по развитию англоязычной среды http://www.hse.ru/data/2015/01/28/1105277143/%D0%9A%D0%B5%D0%B9%D1%81%20%D0%A2%D0%93%D0%A3.rtf [↑](#footnote-ref-27)
28. План мероприятий по реализации дорожной карты СГАУ. http://www.ssau.ru/files/info/official\_docs/SSAU\_Roadmap\_RUS\_FINAL.pdf [↑](#footnote-ref-28)
29. http://ssau.ru/struct/otd/common/int/ [↑](#footnote-ref-29)
30. http://ssau.ru/struct/otd/common/otdkad/ [↑](#footnote-ref-30)
31. http://www.dvfu.ru/web/international/podrazdeleniam-dvfu-priglasausim-inostrannyh-grazdan [↑](#footnote-ref-31)
32. http://www.ifmo.ru/ru/viewunit/88731/centr\_priglasheniya,\_priema\_i\_soprovozhdeniya\_inostrannyh\_npr.htm [↑](#footnote-ref-32)
33. Aubrey, Bob and Cohen, Paul (1995). Working Wisdom: Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations. Jossey Bass. [↑](#footnote-ref-33)
34. Подробная описание менторских программ в Кейсе Университета Квинсленда [↑](#footnote-ref-34)
35. Исследование проводилось в рамках проекта Минобразования России «Разработка и реализация внутривузовской системы формирования, обучения и развития управленческого персонала» для изучения опыта управления кафедрами вузов, в выборку вошли 300 вузов из разных регионов России. [↑](#footnote-ref-35)
36. Подробная информация о менторских программах – в кейсе СПбПУ (приложение 6) [↑](#footnote-ref-36)
37. Например, в НГУ стартовал проект «Создание адаптационной инфраструктуры для иностранных студентов, аспирантов и преподавателей» [↑](#footnote-ref-37)
38. Наиболее разработанным ресурсом подобного рода является ресурс для международных специалистов НИУ ВШЭ http://ifaculty.hse.ru/ [↑](#footnote-ref-38)
39. Полный список источников, использованных при проведении аналитического исследования и для разработки документов настоящего проекта, приведён в приложении 11. [↑](#footnote-ref-39)