МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого**

**Методические рекомендации по внедрению российскими университетами-участниками Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров одной из моделей сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов**

(Проект)

Санкт-Петербург

2015

**Оглавление**

Термины и сокращения……………………………………………………………………………4

Предисловие……………………………………………………………………………………......9

I. Политика (концепция) разработки и предоставления сервисов международным специалистам………………………………………………………………………………………12

II. Цели и задачи создания и внедрения университетом сервисов поддержки международных специалистов………………………………………………………………...................................22

III. Формы организации сервисов поддержки международных специалистов в университете……………………………………………………………………………………….27

IV. Основные требования, показатели и критерии эффективности работы сервисов поддержки международных специалистов………………………………………………….......74

V. Способы оценки университетом результатов и эффективности работы сервисов поддержки………………………………………………………………………………………….85

VI. Схемы управления и финансирования университетом сервисов поддержки международных специалистов………………………………………………………………........92

VII. Направления и формы работы университетских сервисов поддержки международных специалистов……………………………………………………………………………………….99

VIII. Схемы и способы организации взаимодействия сервисов поддержки с другими системами и подразделениями университета………………………………………………......120

IX. Функциональные обязанности сотрудников, оказывающих поддержку международным специалистам……………………………………………………………………………………..125

Заключение……………………………………………………………………………………….138

*Приложение 1.* Алгоритм разработки и внедрения системы сервисов поддержки международных специалистов в российском университете………………………………….141

*Приложение 2*. Руководство по оценке кандидатов на бессрочные должности Университета Гронингена, Нидерланды (выдержки)……………………………………………………….…145

*Приложение 3*. Примерная форма анкеты для опроса менторов……………………………..149

*Приложение 4*. Примерная форма анкеты для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора………………………………………………………………….150

*Приложение 5*. Шаблоны писем иностранным кандидатам на должности НПР……………152

*Приложение 6*. Примеры вопросов для лиц, рекомендующих иностранных кандидатов на должности НПР………………………………………………………………………………….157

*Приложение 7*. Контрольный лист посещения университета иностранными кандидатами на должности НПР………………………………………………………………………………….158

*Приложение 8*. Контрольный лист проведения собеседования с иностранным кандидатом на должность НПР…………………………………………………………………………………..160

*Приложение 9*. Примерные вопросы для проведения собеседования с иностранными кандидатами………………………………………………………………………………….......162

*Приложение 10*. Вопросы, которые не рекомендуется задавать иностранному кандидату на собеседовании и их альтернативные варианты………………………………………………..168

*Приложение 11*. Примерная форма бланка оценки иностранного кандидата в ходе собеседования…………………………………………………………………………………….171

*Приложение 12*. Примерная форма оценки открытой лекции………….…………………….172

*Приложение 13*. Примерная форма листа окончательной оценки иностранного кандидата…………………………………………………………………………………………174

*Приложение 14*. Особенности оферты (предложения заключить договор) в трудовых отношениях……………………………………..……………………………………………......176

*Приложение 15*. Шаблоны письма-офферты.………………………………………………….178

**Термины и сокращения**

**Бренд-стратегия** – стратегия создания, развития, изменения и адаптации к рынку бренда организации, который представляет собой цельный, уникальный и привлекательный образ, присущий этой организации и её продуктам, объединенных общими идентификационными признаками. В контексте настоящего руководства следует иметь в виду, что на начальном этапе с иностранным претендентом могут взаимодействовать сотрудники нескольких университетских структур (центра международного рекрутмента, службы приёма иностранных специалистов, учебно-научных подразделений и т.п.), поэтому важно, чтобы все коммуникации осуществлялись на основе бренд-стратегии и бренд-руководства университета и был отработан порядок оказания поддержки международному специалисту на этом этапе, а также порядок взаимодействия между сотрудниками различных структур университета.

**Бренд-руководство** – официальный документ организации, в котором описывается концепция бренда, атрибуты бренда, порядок позиционирования компании, полное руководство по фирменному стилю и другие данные, необходимые для развития организации и поддержания её конкурентоспособности, включая порядок осуществления внешних коммуникаций.

**ВКС** – высококвалифицированный специалист.

**Вуз** – высшее учебное заведение; несмотря на то что в новом законе «Об образовании» используется термин «образовательная организация высшего образования», термин «высшее учебное заведение» и его сокращённая форма «вуз» пока широко используется в профессиональной литературе, в том числе в официальных документа Министерства образования и науки РФ; учитывая то, что в данной работе речь часто идёт не только о российских учебных заведениях, но и о зарубежных образовательных институтах, в тексте используются различные термины, обозначающие образовательные организации – «вуз», «университет», «образовательное учреждение» и т.п.

**ВШЭ** – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**«Длинный список» иностранных кандидатов** – первоначальный список кандидатов на вакантную должность, включающий всех подавших заявление, документы которых отвечают формальным требованиям.

**Импакт-фактор** – формальный численный показатель важности научного журнала, ежегодно рассчитываемый на основе трёхлетнего периода.

**«Короткий список» иностранных кандидатов** – список кандидатов, приглашаемых в вуз для проведения собеседования.

**Коучер, коуч** (англ. coacher/coach) – персональный тренер, помогающий человеку в самореализации, определении и увеличении своего профессионального и личностного потенциала, повышении результативности деятельности.

**Культурный шок** – эмоциональный дискомфорт или даже стрессовое состояние, которое может появляться у человека, впервые попавшего в иную культурную среду.

**Международные специалисты** – сотрудники зарубежных университетов, организаций и компаний, а также другие специалисты высокой квалификации, имеющие как иностранное, так и российское гражданство, привлекаемые в российские высшие учебные заведения и научные организации с международного рынка труда.

**Ментор** – опытный преподаватель / сотрудник, оказывающий всестороннюю профессиональную, эмоциональную и моральную поддержку закреплённому за ним молодому или вновь прибывшему в организацию коллеге; в зарубежных университетах за иностранным сотрудником могут закреплять несколько менторов, в том числе оказывающего социально-бытовую поддержку; менторство – система подготовки и закрепления менторов за сотрудниками, нуждающимися в поддержке.

**Мувинговая компания** – компания, оказывающая помощь в переезде на новое место жительства.

**НИОКР** – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

**НПР** – научно-педагогические работники.

**Офферта** (англ. Job Offer) – официальное (в письменном виде) предложение работы окончательно отобранному кандидату.

**Портфолио** (англ. portfolio) – преподавательский или творческий портфолио (Teaching or Artistic Portfolio) – пакет документов или работ претендента на вакантную должность, характеризующий его компетенции и педагогическую или творческую квалификацию.

**Постдок** (англ. PostDoc) – как правило, молодой научно-педагогический работник, недавно получивший степень доктора наук (PhD); в североамериканских и некоторых европейских университетах постдоки стараются заключить контракт, который после успешного прохождения испытательного срока позволяет занять пожизненную должность в университете.

**Рекрутмент, рекрутинг** (англ. recruitment, recruiting) – процесс поиска, отбора и найма сотрудников в организацию.

**РФ** – Российская Федерация.

**РЭШ** – Российская экономическая школа.

**Саббатикал** – длительный (до одного года) профессиональный оплачиваемый отпуск, предоставляемый научно-педагогическим работникам зарубежных вузов, как правило, один раз в 5-7 лет для выполнения научной работы или повышения квалификации.

**СМИ** – средства массовой информации.

**«Средний список»** **иностранных кандидатов –** промежуточный список кандидатов; список кандидатов, отобранных после предварительных собеседований.

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

**США** – Соединённые Штаты Америки.

**ТРКИ** – Тест по русскому языку как иностранному, международный экзамен по определению уровня владения русским языком.

**Тьютор** – в данной работе это индивидуальный преподаватель, который помогает иностранному специалисту или небольшой группе иностранных специалистов освоить ту или иную дисциплину, оценивает их успехи; тьюторами также называют преподавателей, которые осуществляют обучение с помощью различных виртуальных образовательных платформ.

**Эндаумент** – специализированный долговременный фонд университета, создаваемый на благотворительные средства, пожертвованные университету, которые вкладываются в приносящие доход активы (инструменты фондового рынка, тезаврационные авуары, недвижимость, и т.п.)

**Credentials** (англ.) – документы, подтверждающие уровень образования или профессиональной квалификации.

**CV** (лат. Curriculum Vitae) – профессиональная биография или развёрнутое резюме; у научно-педагогических работников часто включает список публикаций, выполненных научных проектов, выступлений на конференциях и т.п.

**Hidden curriculum** (англ.)– «скрытый процесс образования», то есть некоторые особенности образовательного процесса, которые, как правило, не объясняются для иностранцев, поскольку являются само собой разумеющимися для сотрудников и студентов принимающего университета.

**Hofstede’s Cultural Dimensions** (англ.) – совокупность показателей (dimensions), определяющих культурные характеристики различных народов, предложенные нидерландским социологом Гертом Хофстеде на основе исследований, проведённых им в 1960-е **–** 70-е годы; этими показателями являются: социальное неравенство (восприятие власти), взаимоотношения между индивидуумом и группой, гендерные отношения, отношение индивидуума к неопределённости; эти показатели формируют модель, которую можно использовать для оценки и сравнения различных культур, а также понимать и предвидеть поведение представителей разных культур.

**Host Professor, Host –** принимающий профессор или сотрудник университета, ответственный за приём иностранного коллеги, прибывающего в университет на относительно короткий период.

**Housing Services** (англ.)– специальная служба поддержки научно-педагогических работников университета, отвечающая за помощь в обеспечении жильём.

**HR Office** (англ. Human Resources Office) – служба управления человеческими ресурсами.

**Job Opportunities** (англ.) – возможности трудоустройства/вакансии; этим термином часто обозначается соответствующий раздел сайта зарубежного вуза.

**Job Offers** (англ.) – 1) аналог предыдущего термина; 2) официальные (в письменном виде) предложения работы окончательно отобранным кандидатам.

**PhD** (англ. Philosophy Doctor) – аббревиатура, обозначающая степень доктора наук, присуждаемую в некоторых зарубежных вузах (эквивалентна российской степени кандидата наук); в русскоязычной литературе часто переводится как «доктор философии», что, по всей видимости, не совсем корректно, поскольку Philosophy в английском языке имеет ещё и значение «наука» в высоком смысле, а также – «система знаний»; например, толковый словарь Webster Dictionary приводит следующее значение этого термина: «the course of sciences read in schools» – курс наук, читаемых в учебных заведениях. С использованием термина «доктор философии» трудно дать адекватный перевод полного названия степени (например, PhD in Biology, PhD in Economics и т.п.).

**QS** (QS World University Rankings) – один из ведущих мировых университетских рейтингов, ежегодно публикуемый британской компанией Quacquarelli Symonds, предоставляющей различные услуги в сфере образования и обучения за рубежом.

**References** (англ.) – рекомендации на сотрудника от предыдущего работодателя.

**RePEc** – (англ.) Research Papers in Economics – научные работы в области экономики; децентрализованная база научных работ, препринтов, журнальных статей и программного обеспечения, поддерживаемая волонтёрами и финансируемая Федеральным резервным банком Сант -ШАеральным резервным банком Сант Луи () игоо срокавыхода на пенсию при условии выполнения условий долгосрочного контракта.Луи (США); информация этой базы данных используется для того чтобы ранжировать экономистов, университеты, организации, регионы и страны по значимости работ в области экономики.

**Research Statement** (англ.) – исследовательская декларация; описание кандидатом на вакантную должность научно-педагогического работника своих научных достижений и профессиональных планов на будущее.

**Skype** (англ.) – бесплатное программное обеспечение, обеспечивающее голосовую связь и видеосвязь через интернет между компьютерами, а также платные услуги для звонков на мобильные и стационарные телефоны.

**Scopus** (англ.) – крупнейшая в мире универсальная библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.

**Tenure** (англ.) – система долгосрочного найма научно-педагогических работников в североамериканских и некоторых других университетах мира, предоставляющая гарантии и возможность работы до выхода на пенсию при условии выполнения условий долгосрочного контракта.

**Visiting Professor** (англ.) – приглашённый профессор, то есть профессор, приглашаемый из другого университета для работы в течение относительно короткого срока.

**Web of Science** (англ.) – авторитетная реферативная база данных по мировым научным публикациям и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Разрабатывается и предоставляется компанией Thomson Reuters.

**Word-of-mouth-marketing** (англ.) – устный маркетинг, сарафанное радио – неформальные способы передачи устной информации о товаре, услуге, организации от потребителя к потребителю; своеобразная форма бесплатной рекламы, осуществляемая удовлетворёнными потребителями, которой люди наиболее склонны доверять.

**Предисловие**

Настоящие методические рекомендации представляют собой пошаговые инструкции создания и внедрения в российском университете одной из моделей сервисов поддержки международных специалистов. На основе проведения аналитического исследования зарубежной и российской практики и опыта привлечения международных специалистов систематизирован российский и зарубежный опыт, предложены пути совершенствования существующих моделей, разработаны типовые методические подходы создания систем поддержки и закрепления международных специалистов.

Методические рекомендации предлагают адаптированный к применению российскими университетами набор методов, решений и инструментов создания сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, учитывающий возможность его использования разными университетами – участниками Проекта повышения конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

Актуальность создания и внедрения в российских университетах сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов определяется тем, что без такой поддержки вуз может терять значительные ресурсы, не только кадровые, но и финансовые, а деятельность международных специалистов, работающих в российских вузах, может быть не вполне эффективной.

Многочисленные исследования показывают, что практически любой человек, впервые приезжающий в другую страну, в той или иной степени испытывает так называемый культурный шок. Выражаться он может в неприятных ощущениях отверженности, потери контроля над ситуацией, собственной некомпетентности и неисполнения ожиданий, неприятного удивления и дискомфорта при осознании различий между культурами. Всё это может приводить к общей тревожности, раздражительности, недостатку уверенности в себе, бессоннице, чувству изнеможения и даже к психосоматическим расстройствам, депрессии и т.д.

Академическая среда различных вузов даже в пределах одной страны может значительно отличаться. В любом случае для вновь прибывшего сотрудника это новые люди, другая организация деятельности, другие регламентирующие документы; возможно, другие организационные структуры, негласные правила, обычаи и т.д.

Для специалиста, прибывшего из другой страны, ситуация усугубляется наличием различий в системах образования, подходах к организации исследований и учебного процесса, а также незнанием законодательства и регламентирующих документов, культурных особенностей общения студентов и преподавателей и так называемого «скрытого процесса образования» (hidden curriculum), то есть незнанием некоторых особенностей образовательного процесса, которые нигде и никем не объясняются, поскольку являются само собой разумеющимися для сотрудников и студентов принимающего университета.

Если специалист приезжает на короткий срок, то эти трудности не успевают оказать на него существенного влияния, но если ему приходится работать в зарубежном вузе в течение продолжительного времени, то преодолеть все эти трудности некоторым становится не под силу. В практике зарубежных вузов нередки случаи, когда иностранные преподаватели достаточно быстро оставляют своё новое место работы и возвращаются в свою страну. Это не только срывает научные и образовательные планы учебного заведения, но и приносит значительные финансовые потери, поскольку взыскать потраченные средства с кого-либо не представляется возможным. Поэтому в зарубежных университетах давно введён институт поддержки вновь прибывших научно-педагогических работников. Российские вузы также начинают внедрять те или иные модели сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов.

Анализ сервисов поддержки международных специалистов, реализованных в зарубежных и российских вузах, показывает, что все существующие модели поддержки можно разбить на две основные категории: 1) сервисы поддержки, которые реализуются в вузах с помощью создания специализированных структур; 2) сервисы поддержки, которые реализуются в вузах без создания специализированных структур.

Настоящие методические рекомендации представляют собой инструкции по созданию двух таких моделей сервисов, то есть сервисов, которые реализуются в вузах с помощью создания специализированных структур, и сервисов, которые реализуются в вузах без создания специализированных структур. Пользователи по своему усмотрению могут выбрать, какую из моделей (или элементы какой модели) целесообразно внедрять в конкретном высшем учебном заведении. Элементы (а не полностью вся модель) могут внедряться в том случае, если в вузе уже существует та или иная система поддержки международных специалистов, и, по мнению руководства вуза, более целесообразно её постепенно совершенствовать, а не полностью демонтировать и внедрять новую.

Настоящие методические рекомендации имеют несколько разделов (политика, цели и задачи, формы организации сервисов и т.д.), в которых описываются порядок или этапы (шаги) создания и внедрения в российском университете сервисов поддержки международных специалистов. В каждом разделе описывается порядок реализации соответствующего этапа. В приложении 1 приводится пошаговый алгоритм разработки и внедрения системы сервисов поддержки международных специалистов в российском университете.

Для разработки системы сервисов поддержки формируется рабочая группа, которая может включать сотрудников, непосредственно предоставляющих (или тех, кто будет предоставлять) услуги международным специалистам, представителей структурных подразделений университета, вовлечённых (или которые будут вовлечены) в предоставление сервисов, и внешних экспертов. Возглавляться рабочая группа должна представителем руководства вуза.

Начинать создание системы поддержки международных специалистов рекомендуется с описания политики (концепции) разработки и предоставления сервисов международным специалистам.

**I. Политика (концепция) разработки и предоставления сервисов**

**международным специалистам**

В «Словаре русского языка» С.И.Ожегова под политикой в широком смысле понимается образ действий, направленных на достижение чего-нибудь, определяющих отношение с людьми. Следует подчеркнуть и всегда помнить, что в случае предоставления сервисов международным специалистам именно отношения с людьми играют определяющую роль.

В руководствах зарубежных университетов по интернационализации начинать осуществление этого процесса в целом или внедрение различных университетских систем, способствующих осуществлению интернационализации, в том числе и создание сервисов поддержки международных специалистов, рекомендуется с разработки соответствующей политики. Под политикой в данном контексте понимается официальный документ, в котором отражается видение и отношение руководства вуза и всех заинтересованных лиц к проблеме сервисов поддержки. В этом документе должны кратко отражаться текущая ситуация с этой проблемой в университете, причины, по которым эту ситуацию необходимо изменить к лучшему, а также то, что необходимо разработать и внедрить, к чему необходимо стремиться, что необходимо сделать. Здесь может быть поставлена основная, стратегическая цель, в общем обозначены основные задачи, кратко описаны некоторые процедуры, ведущие к решению задач и достижению основной цели. Политика должна отвечать на вопрос «Что мы хотим сделать?». Она должна упрощать постановку тактических целей и определение всех конкретных задач. Политика должна способствовать разработке стратегии и плана действий (которые должны отвечать на вопрос «Как мы это хотим сделать?»). По своей сути политика это предписывающий, директивный документ, определяющий, что необходимо сделать, в данном случае для разработки и внедрения эффективных сервисов поддержки.

На основе политики не только разрабатывается план (стратегия) дальнейших действий, показывающий, как следует реализовывать то, что мы хотим сделать; политика как официальный документ служит тем ориентиром или стандартом, к которому должны стремиться все сотрудники, вовлечённые в процесс предоставления сервисов международным специалистам, этот документ должен показывать также логику и содержание этого процесса.

Таким образом, приступая к описанию политики разработки и предоставления сервисов международным специалистам, необходимо сделать следующее.

1. Определить (или ещё раз сформулировать) основные ценности, на которых основывается деятельность сотрудников университета. Руководители ведущих вузов мира подчёркивают (и в публичных выступлениях и при общении с участниками данного проекта), что именно понимание и неукоснительное соблюдение ценностных принципов является краеугольным камнем всей деятельности в университете. Мнение, что всё и так понятно, что надо соблюдать основные заповеди поведения, выработанные человечеством, приводит к тому, как показывает опыт, что в организации (и особенно в такой социально значимой, как вуз) отсутствует морально-этическая платформа, на которой основывается вся деятельность сотрудников организации (или, образно выражаясь, на которой зиждется храм знания и науки, в котором воспитывается молодое поколение). Принципы эти должны постоянно транслироваться сотрудникам в различных документах, выступлениях и т.п. и, самое главное, соблюдаться всеми, в том числе, а вернее в первую очередь, руководителями всех уровней. Без этого вряд ли удастся создать цельную корпоративную культуру, сплотить команду единомышленников, воодушевить людей на трудовой и социальный подвиг.

В реальной жизни придерживаться объявленных ценностных принципов бывает непросто. Поэтому, формулируя их, необходимо продумать, как сделать так, чтобы они действительно всегда соблюдались. Например, у сотрудников российского вуза может возникнуть вопрос, как, при одном из объявленных принципов «Честность», согласуется очень значительная разность в зарплатах российских сотрудников и принимаемых в этот вуз иностранных специалистов. Или почему руководители в вузе способствуют зачислению своих детей или детей своих знакомых в этот вуз вне конкурса и т.п. На эти и подобные вопросы обязательно должны быть найдены ответы или, при невозможности это сделать, нарушения принципов должны быть исключены.

На некоторые деликатные вопросы в ведущих вузах мира уже давно найдены ответы. Например, разная зарплата объясняется значимостью исследований, конкретными показателями и заслугами в научной деятельности сотрудников; при достижении показателей, показываемых иностранным специалистом, российский учёный должен получать такую же зарплату, как и его именитый иностранный коллега, или дополнительное денежное вознаграждение за достижение конкретных результатов. Для зачисления в вуз своих родственников или детей своих знакомых без конкурса, например в американских вузах, для заслуженных работников этих вузов вводится специальная квота, которая открыто объявляется. В очень престижных американских вузах для тех, кто оплачивает дорогое образование сразу и из личных средств, предусматриваются дополнительные места вне конкурса. Для продвижения своих интересов вместо скрытых интриг используется институт лоббирования и т.д.

Формулирование ценностей вуза в политике предоставления сервисов должно сопрягаться с целями и задачами системы сервисов в вузе. Ценности вуза и здесь должны являться теми стимулами, которые вдохновляют и воодушевляют людей работать не только за зарплату. Мировой опыт показывает, что без понимания сотрудниками того, что деятельность их организации основана на справедливости и высоких моральных принципах, без воодушевления сотрудников, без вдохновляющей корпоративной культуры достичь наивысшей производительности труда даже при высоких зарплатах весьма проблематично.

2. Оценить и кратко сформулировать текущее положение дел с проблемой предоставления сервисов в университете. Описывая положение дел с сервисами поддержки международных специалистов, надо понимать, что проблема эта более глубокая, чем может показаться.

Очевидно, что вуз заинтересован в привлечении талантливых работников, которые, как правило, работают в ведущих университетах мира, или получили там степень PhD. В ведущих университетах кадровой политике и развитию персонала придают первостепенное значение. Если в большинстве российских вузов существуют отделы кадров (хотя сейчас называться они могут и по-другому, но часто от этого суть дела не меняется), занимающиеся в основном вопросами найма и увольнения сотрудников в рамках российского законодательства и разработанных на его основе нормативных актов вуза, то в ведущих зарубежных университетах, как правило, существуют не отделы кадров, а офисы управления человеческими ресурсами (Offices of Human Resources), которые отвечают за рациональное и эффективное использование человеческого потенциала университета, разрабатывают перспективные планы, программы работ и регламенты по управлению персоналом с указанием сроков, мероприятий, выделяемых финансовых ресурсов и ответственных исполнителей.

Кадровое планирование осуществляется на основе создания кадрового резерва, выполнения программ развития, проведения эффективного рекрутмента, в том числе иностранных научно-педагогических работников. Такие структуры занимаются разработкой предложений по набору, расстановке и перемещению сотрудников университета, их аттестацией, оценкой эффективности их деятельности, планированием карьеры, активным мониторингом обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников университета. Представители таких структур активно взаимодействуют с руководителями вуза и структурных подразделений, участвуют в работе различных советов и комиссий, имеющих отношение к набору, обучению и продвижению персонала.

Кадровая политика ведущих зарубежных вузов детально описывается в многочисленных документах и руководствах, которые имеются в открытом доступе на сайтах университетов. Кроме руководств по кадровой политике на сайтах ведущих вузов имеются детально разработанные разделы, описывающие различные профессиональные возможности для сотрудников, порядок действия в той или иной ситуации, а также дающие ссылки на различные программы развития и поддержки, необходимые документы и т.п.

Таким образом, международные специалисты из ведущих университетов, как правило, привыкли к тому, что в вузе существует не только система поддержки вновь прибывших сотрудников, но и достаточно эффективная система профессионального развития персонала и многочисленные сервисы для сотрудников, работающих уже длительное время в вузе (предоставление жилья на кампусе, услуги для родителей с детьми, возможность пользоваться прекрасными спортивными сооружениями и т.п.).

Вполне вероятно, что в российском вузе, куда приглашаются международные специалисты, такой системы поддержки персонала может и не быть. Кроме того, в вузе может не быть сформировавшейся так называемой англоязычной среды, современной лабораторной базы и ещё многого из того, к чему привыкли иностранные специалисты. Понятно, что быстро ситуацию исправить вряд ли удастся. Но и полное игнорирование различий, замалчивание ситуации – не лучший выход. Правильнее будет, кратко обозначить понимание проблемы и показать, к чему будет стремиться вуз в этом плане в кратко- и долгосрочной перспективе. Как раз краткосрочной целью и может быть создание эффективных сервисов поддержки для международных специалистов, которых в дальнейшем можно будет привлекать для разработки и реализации системы развития персонала в вузе (консультирование, редактирование документов на английском языке и т.п.).

3. Показать, почему следует предпринять усилия и потратить определённые ресурсы на разработку и внедрение эффективных сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов. Здесь необходимо показать, зачем необходимо привлекать в вуз иностранных специалистов, прежде всего иностранных научно-педагогических работников.

Привлечение талантливых иностранных научно-педагогических работников 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. Кроме того, ведущие научно-педагогические работники помогают поднять уровень научных исследований, повысить публикационную активность, разрабатывать новые современные образовательные программы, включая программы на английском языке и двойного диплома, внедрять результаты научных исследований в читаемые курсы, улучшать учебно-методическое обеспечение учебного процесса, внедрять новые образовательные технологии, содействовать развитию системы поддержки персонала университета. В конечном итоге всё это способствует повышению качества научно-образовательного процесса, репутации вуза, его позиции в международных университетских рейтингах и конкурентоспособности на мировой арене.

Здесь можно показать, какие конкретно направления планируется развивать в вузе, какого уровня научно-педагогических работников (учёных с мировым именем, высококвалифицированных специалистов, постдоков и т.п.) планируется привлекать на эти направления, какие цели будут стоять перед новыми коллективами, каких результатов они должны добиться.

4. Кратко пояснить, какая кадровая политика реализуется в вузе и прежде всего, какая система карьеры будет предлагаться международным специалистам. Как уже пояснялось выше, от этого может зависеть выбор модели сервисов.

Наиболее привлекательной для международных специалистов является так называемая система пожизненного или бессрочного найма. Эта система под названием Tenure Track System (или Academic Tenure) широко распространена в основном в вузах США и Канады, но в последнее время её стали активно внедрять и в учебных заведениях других стран, в том числе и в России.

Сущность этой системы заключается в том, чтобы предоставить учёным интеллектуальную свободу, оградить от внешнего давления, позволить им генерировать новые идеи и делать выводы, даже если они идут вразрез с общепринятыми взглядами. С теми преподавателями, которые принимаются на должности доцента (Associate Professor) и профессора (Professor) в рамках этой системы, заключается контракт, который позволяет работать до выхода на пенсию. Считается, что уволить человека с такой должности практически невозможно (если только он не нарушил грубо условия контракта, правила вуза или закон), поскольку окончательное решение об увольнении, как правило, принимает попечительский совет вуза и только при наличии веской и обоснованной причины. Эту систему называют основным элементом, обеспечивающим профессиональную независимость учёных, поскольку заключение бессрочного контракта, не позволяющего уволить их по желанию администрации, обеспечивает им не только возможность не соглашаться с общепринятой научной точкой зрения, не давать положительных заключений на сомнительные результаты исследований под давлением администрации вуза, но и даёт учёному возможность самому определять направления своих исследований, делать критические замечания и смелые предложения, не опасаясь последствий. Часто эту систему академической свободы сравнивают с системой независимости судей. Эта система также обеспечивает для научно-педагогического работника большую определённость с точки зрения длительности трудоустройства, даёт уверенность в завтрашнем дне, позволяет спокойно заниматься профессиональной деятельностью, не думая, где найти работу после окончания контракта, как обеспечить семью. Последнее очень важно для иностранных научно-педагогических работников, и особенно в тех случаях, когда стараются привлечь учёных из более развитых стран в менее развитые и из более престижных вузов в менее престижные.

Разрабатывая систему бессрочного найма, следует иметь в виду, что в российском законодательстве для научно-педагогических работников нет понятия бессрочного найма в принципе, поскольку для этой категории работников обязательна процедура конкурсного отбора. Тем не менее, некоторые российские вузы, как уже упоминалось выше, создают такую систему. Например, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» с иностранным научно-педагогическим работником «заключается договор на неопределенный срок, при этом он все равно должен раз в пять лет проходить через конкурс. В этом случае контракт бессрочного найма − скорее, моральное обязательство университета перед работником, чем какая-то юридическая действительность».

Если предполагается введение в вузе системы пожизненного найма, то необходимо указать в каких структурных подразделениях, по каким дисциплинам и сколько бессрочных должностей планируется ввести, в течение какого времени планируется заполнить эти вакансии. От этого будет зависеть интенсивность работы и загруженность персонала вуза, оказывающего услуги международным специалистам.

Если на начальном этапе планируется вводить относительно небольшое количество бессрочных должностей или вообще не планируется вводить систему бессрочных контрактов, то для внедрения можно выбрать вторую модель сервисов поддержки, то есть модель, не требующую создания в вузе специализированных структур. Если же вуз не стеснён в средствах и (или) в дальнейшем планирует расширение (введение) системы бессрочных контрактов, то с самого начала можно рассматривать и вариант реализации первой модели сервисов поддержки. Причины и логику принятия того или иного решения необходимо отразить в тексте политики.

5. Кратко сформулировать, какие услуги для международных специалистов необходимо и возможно в текущей ситуации предоставлять в вузе. В профессиональной сфере могут предоставляться услуги по ознакомлению с местом работы и коллективом, порядком использования оборудования и ресурсов университета. Необходимо продумать порядок общения иностранных специалистов с представителями промышленности, других вузов и научных организаций. Желательно продумать вопрос реализации исследований и работ совместно с коллегами из зарубежного университета, в котором прежде работал иностранный специалист. Важными являются также вопросы по оказанию содействия в получении дополнительного финансирования для проведения исследований и работ.

Оказание поддержки может быть двусторонним, т.е. оказывая поддержку иностранному специалисту, можно получать поддержку и от него. Например, оказывая ему помощь в освоении университетской платформы дистанционного обучения, можно с его помощью разработать новые курсы, или попросить у опытного иностранного специалиста провести консультации для сотрудников университета по требованиям к оформлению публикаций в зарубежных журналах с высоким рейтингом, а также подготовить ряд совместных публикаций в такие журналы.

Очень важно хорошо продумать порядок оказания поддержки иностранным специалистам и в социально-бытовой сфере. Порядок и содержание поддержки в социализации иностранного специалиста в немалой степени зависит от того, из какой страны прибыл этот специалист или к какому этносу принадлежит. Поэтому при определении политики оказания поддержки в социализации не лишним будет опереться на научные данные в этой сфере. Например, на «Культурные характеристики» Герта Хофстеде (Hofstede’s Cultural Dimensions). Как показывают работы этого и других социологов, личностные характеристики преподавателя и студента, их поведение в классе и взаимные ожидания значительно разнятся в зависимости от той культуры, в которой они воспитывались. Поэтому в политике желательно продекларировать, что работа по социализации иностранных специалистов, то есть введение их в другую культуру, должна проводиться на научной основе, а на практике следовать этому заявлению. В практике зарубежных университетов нередки были случаи, когда иностранные научно-педагогические работники очень быстро теряли работоспособность или получали нервный срыв, если с ними не проводилась работа по ознакомлению с поведенческими характеристиками представителей другой культуры.

Кроме этого, необходимо продумать меры по реализации неформального общения иностранных специалистов с коллегами и студентами своего вуза. В США, например, преподавателям рекомендуется приглашать иностранных коллег, работающих в американском вузе, к себе домой для совместного общения в неформальной обстановке. Альтернативой приглашению домой может быть вечер в кафе или ресторане, пикник на природе. Совместные походы в театры и музеи тоже неплохой способ социализации. Внеклассная работа иностранных специалистов со студентами, участие в работе различных клубов по интересам также приветствуется. В документе, описывающем политику предоставления сервисов поддержки, необходимо в общих чертах предложить возможные направления работы по социализации и должностных лиц, которые могли бы контролировать этот процесс.

Помощь в быту не менее важна для иностранных специалистов. Россия не относится к странам, население которых в основной массе владеет английским языком. Поэтому за стенами университета иностранному специалисту может быть нелегко. Простой поход в магазин или поездка на общественном транспорте могут превратиться в проблему. Не говоря уже о поиске жилья для семьи, устройстве на работу супруги и детей в школу/детский сад, получении медицинской помощи и т.д. Разработчики политики должны обратить внимание тех, кто будет разрабатывать план реализации этой политики и конкретные услуги, на необходимость эффективной поддержки иностранных специалистов в этой области.

6. Обозначить структуры и должностных лиц, которые будут непосредственно разрабатывать и предоставлять услуги международным специалистам. Решения по структуре системы сервисов принимаются на основе понимания текущего положения дел с проблемой предоставления сервисов международным специалистам; понимания, зачем и какие международные специалисты нужны вузу в ближайшее время; на основе понимания кадровой политики вуза и системы карьеры, которая будет предлагаться международным специалистам; а также на основе понимания тех услуг, которые планируется предоставлять международным специалистам, то есть на основе того, что записано в политике по вышеописанным здесь пунктам 2,3,4 и 5.

В этом разделе следует кратко описать форму организации сервисов, то есть какая модель сервисов будет реализовываться в вузе: с созданием специализированных структур или без создания таких структур. А также необходимо в общем определить, какие структуры будут создаваться или задействованы в предоставлении услуг, и за что будет нести ответственность каждая из структур и какие основные функции выполнять; кто из должностных лиц должен создавать необходимые структуры или организовывать деятельность существующих структур по необходимому направлению. При создании новых структур – определить количество сотрудников в них и зону ответственности каждого. При использовании существующих структур, определить, какие структуры будут вовлечены в процесс предоставления сервисов, и за какие направления деятельности они будут отвечать. Определить основных сотрудников этих структур, которые будут задействованы в предоставлении услуг международным специалистам и зону ответственности каждого. Необходимо также определить схему управления сервисами, руководителя координирующей структуры, порядок организации взаимодействия структур, входящих в систему сервисов. Кратко обозначить порядок организации взаимодействия сервисов профессиональной и социально бытовой поддержки международных специалистов с другими системами, органами и структурными подразделениями университета.

Определяется также и порядок поддержки самой системы сервисов, прежде всего определяются структуры и специалисты, которые будут проводить обучение сотрудников, предоставляющих сервисы поддержки, готовить для них учебные и методические материалы и документацию, организовывать анкетирование сотрудников и международных специалистов, осуществлять оценку эффективности деятельности системы сервисов и её сотрудников, вносить предложения по развитию и совершенствованию системы.

7. В этом документе необходимо также кратко охарактеризовать предлагаемые к использованию систему показателей и процедуры оценки эффективности работы подразделений и сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов.

8. Кроме этого, в этом документе определяются источники и порядок финансирования системы сервисов поддержки. Необходимо показать, что должно финансироваться из бюджетных средств, что – из субсидии Программы повышения конкурентоспособности, что – из внебюджетных средств централизованного фонда вуза, что – из внебюджетных средств структурных подразделений вуза, что – из средств эндаумента; какая деятельность не требует дополнительной материальной поддержки, какие виды деятельности финансируются периодически за высокие показатели и т.п.

Проект этой части документа, описывающего политику вуза в сфере предоставления услуг международным специалистам, может согласовываться с руководством вуза отдельно и раньше, чем согласование всего документа, поскольку от структуры системы, порядка и объёма финансирования серверов может зависеть их количество, содержание и порядок предоставления.

Таким образом, изложение политики вуза в сфере поддержки международных специалистов должно быть неким программным документом, формулирующим основные принципы создания и функционирования системы сервисов поддержки и закрепления международных специалистов в вузе. Здесь показывается насущная необходимость создания такой системы, её важность для повышения престижа и международной конкурентоспособности вуза. В этом документе демонстрируется, каким образом сервисы поддержки будут содействовать реализации стратегии и кадровой политики вуза. Документ важен не только с идеологической, но и с практической точки зрения, поскольку определяет порядок и средства создания системы сервисов поддержки в университете. Документ также определяет, какие сервисы будут предоставляться, какие структуры и сотрудники будут задействованы, как будет осуществляться руководство, взаимодействие, финансирование и т.п. То есть этот документ в определённом смысле представляет собой и некую дорожную карту по созданию системы сервисов в университете.

Но формальное описание политики в области сервисов поддержки важно не только как практическое руководство к действию, оно имеет большое значение и с точки зрения формирования эффективной корпоративной культуры, привлечения внимания к этой проблеме всех сотрудников университета, демонстрации важности и необходимости поддержки этой деятельности всеми сотрудниками вуза.

Учитывая, что в большинстве российских вузов сервисы поддержки международных специалистов находятся на начальном этапе их создания, вузам настоятельно рекомендуется тщательным образом прорабатывать и оформлять в виде официального документа политику (концепцию) вуза по созданию и реализации сервисов поддержки. Такой хорошо проработанный документ в значительной степени облегчает разработку плана действий по созданию и реализации сервисов поддержки международных специалистов.

**II. Цели и задачи создания и внедрения университетом сервисов**

**поддержки международных специалистов**

В соответствии с теорией менеджмента формулирование целей должно подчиняться определённым правилам. Согласно этим правилам разработка целей любой службы, любого подразделения университета должна основываться на миссии, стратегическом видении развития университета, стратегии (стратегических целях) университета, соответствующих политиках и объявленных ценностях университета.

Цели могут быть разного уровня:

- стратегическими; относятся к университету в целом, такие цели часто называют официальными или формальными, так как в них формализуются намерения организации;

- тактическими; призваны способствовать претворению стратегических планов, определяют, что должны делать основные службы и крупные структурные подразделения в рамках стратегического плана университета;

- оперативными (операционными); разрабатываются на низших уровнях университетской организации, обеспечивают выполнение тактических планов, в них формулируются конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы, отдельные работники.

Целей даже одного уровня может быть несколько. Часто формулируется основная цель и несколько дополнительных.

При реализации различных проектов, основной целью, как правило, является решение некоторой проблемы, поэтому для адекватного понимания цели важно правильно эту проблему сформулировать.

Кроме этого, для того чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, необходимо помнить, что цели должны быть:

- конкретными и измеримыми: по мере возможности цели должны иметь количественное выражение; цели могут иметь как количественный, так и качественный характер, самое главное, чтобы они были точны и позволяли контролировать прогресс;

- труднодостижимыми, но реальными: недосягаемые цели деморализуют сотрудников, простые цели снижают их мотивацию, амбициозные цели заставляют сотрудников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам;

- иметь чётко определённый период их выполнения: постановка целей предполагает определение крайних сроков, к которым необходимо получить поставленные результаты;

- охватывать основные ключевые области: необходимо выделить четыре-пять ключевых областей, от которых зависят результаты деятельности университета и структурных подразделений.

Поскольку не все цели могут иметь количественное выражение, допустимо этот параметр конкретизации целей определять при формулировании задач, которые необходимо выполнить для их достижения.

При формулировании целей университетской системы сервисов поддержки международных специалистов, необходимо увязывать её с миссией и стратегическим видением университета, ценностями и кадровой политикой университета. Сотрудники университета, создающие или развивающие систему сервисов поддержки международных специалистов, должны осознавать, что они содействуют реализации высокой миссии университета, вносят важный вклад в решение сверхзадачи своей организации. Но миссия, видение, стратегические цели университета будут флагом, вдохновляющим на великие свершения и подвижнический труд, только в том случае, если в университете культивируется приверженность всех сотрудников определённым моральным ценностям[[1]](#footnote-1), создаётся открытая и мотивирующая корпоративная культура.

Что касается текущей ситуации с сервисами поддержки в российских вузах, то проблемой может быть полное отсутствие системы поддержки международных специалистов или её неразвитость и неэффективность. В таких условиях основной целью вуза в этой области может быть, например, такая:

«Создание эффективной системы сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов, которая содействует реализации миссии университета, формирует привлекательную рабочую среду и позволяет международным специалистам полностью реализовать свой личностный и профессиональный потенциал, повышает международную репутацию и конкурентоспособность университета».

Эту цель можно считать целью стратегического уровня, которая может входить в описание стратегии университета. Для достижения этой цели и придания ей конкретики необходимо определить основные задачи и временные рамки их реализации. Например:

- разработать политику (концепцию) по созданию системы сервисов поддержки, план создания системы сервисов и смету расходов по созданию и функционированию системы сервисов (к такому-то сроку);

- подобрать и обучить персонал, который будет обеспечивать предоставление сервисов поддержки международным специалистам (к такому-то сроку);

- разработать документацию, необходимую для начала функционирования системы сервисов поддержки международных специалистов (к такому-то сроку).

Тактические цели в данном случае можно сформулировать на уровне самой системы сервисов поддержки. Например:

«Основной целью сервисов (системы) поддержки и закрепления международных специалистов университета является содействие реализации миссии университета, способствование изменению университета в соответствии со стратегическим видением развития и основными ценностями университета через идентификацию, разработку и предоставление необходимых профессиональных и социально-бытовых услуг международным специалистам различных категорий, прибывающим в университет для осуществления профессиональной деятельности, с тем, чтобы эта деятельность была максимально эффективной, а адаптация иностранных сотрудников к новым условиям жизни и работы проходила в кратчайшие сроки и с наименьшими профессиональными, бытовыми, психоэмоциональными и другими проблемами».

Одним из основных параметров конкретизации этой цели может быть требование: «В течение всего времени функционирования не допустить ни одного незапланированного отъезда иностранного специалиста из университета из-за низкого качества предоставляемых услуг». Другими параметрами конкретизации могут быть установленные руководством вуза баллы оценочных показателей, характеризующих качество предоставляемых услуг и удовлетворённость международных специалистов деятельностью менторов и других сотрудников, оказывающих им поддержку.

Для достижения основной цели деятельность сотрудников в рамках системы предоставления сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов могут решаться следующие основные задачи:

- Анализ видов, характера и объёма услуг, предоставляемых международным специалистам ведущими российскими и зарубежными университетами, а также методов, инструментов и форм организации поддержки международных специалистов. Подготовка обзоров и аналитических отчётов по результатам анализа.

- Определение видов, характера и объёма услуг, а также методов, инструментов и форм организации сервисов, необходимых для эффективной поддержки международных специалистов в конкретном университете.

- Разработка необходимых сервисов и порядка их предоставления международным специалистам, прибывающим в университет; разработка документации, необходимой для эффективной деятельности всей системы сервисов поддержки в университете.

- Определение оптимальной структуры сервисов поддержки и порядка наиболее эффективного взаимодействия сервисов профессиональной и социально бытовой поддержки международных специалистов с другими системами и организационными подразделениями университета. Разработка предложений для руководства университета по совершенствованию системы сервисов поддержки.

- Организация деятельности всех структурных элементов системы сервисов по предоставлению услуг международным специалистам, координация деятельности других структурных подразделений и специалистов университета, вовлечённых в процесс оказания услуг международным специалистам.

- Контроль и оценка качества услуг, предоставляемых международным специалистам, принятие мер для повышения качества сервиса. Разработка предложений для руководства университета по совершенствованию системы сервисов поддержки, внесению необходимых изменений в их организационную структуру и порядок предоставления услуг. Корректура рабочей документации.

- Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников университета, оказывающих услуги международным специалистам.

- Сбор статистической и аналитической информации о деятельности сервисов (системы) профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в университете; осуществление бенчмаркинга с сервисами других российских и зарубежных университетов, разработка рекомендаций по совершенствованию сервисов поддержки своего университета.

Другими целями системы сервисов поддержки и закрепления международных специалистов являются:

- Повышение качества научной и образовательной деятельности университета; повышение показателей научно-образовательной деятельности.

- Оказание поддержки руководству университета в преодолении сопротивления новому видению стратегического развития из-за непонимания или неприятия сотрудниками нововведений.

- Содействие интернационализации университета; развитие мобильности научно-педагогических работников.

- Формирование англоязычной среды в университете.

- Содействие разработке образовательных программ на английском языке.

- Формирование стимулирующей рабочей среды в университете.

- Формирование высокоморальной, стимулирующей и амбициозной корпоративной культуры в университете.

- Развитие компетенций научно-педагогических работников университета и создание центров превосходства по определённым направлениям научной деятельности.

- Содействие поддержанию здоровья и повышению благосостояния сотрудников университета.

- Повышение международной репутации и конкурентоспособности университета.

Для достижения этих целей частные задачи формулируются с учётом специфики и текущей ситуации конкретного вуза.

На уровне подразделений и сотрудников, входящих в систему сервисов поддержки международных специалистов, могут разрабатываться оперативные цели и задачи.

Здесь может быть поставлена, например, цель по исключению серьёзных претензий и жалоб со стороны международных специалистов на работу сотрудников принимающего подразделения, оказывающих им услуги.

А задачи могут формулироваться, например, такие:

- Ответ на обращения, предложения и жалобы иностранных специалистов, работающих в университете, осуществлять в течение 1 часа.

- Связываться с подопечным иностранным специалистом каждый день, встречаться и обсуждать насущные проблемы – два раза в неделю в течение всего учебного года.

- Вывести подопечного иностранного сотрудника на первый сертификационный уровень владения русским языком (ТРКИ-I) к концу учебного года.

- Организовать летний отдых иностранного сотрудника и членов его семьи на университетской базе отдыха по льготным путёвкам.

**III. Формы организации сервисов поддержки международных специалистов в университете**

Формы организации сервисов поддержки международных специалистов в разных университетах могут включать различные модели сервисов, их организационные схемы, методы, программы, услуги, инструменты и решения по реализации сервисов поддержки.

**Модели сервисов**. Анализ опыта организации поддержки международных специалистов в ведущих зарубежных и российских высших учебных заведениях показал, что 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.

Очевидно (и анализ подтверждает это), что первая модель является более затратной в плане финансовых, материальных и кадровых ресурсов, но в то же время может обеспечить более разнообразное и качественное предоставление услуг. Тем не менее, у второй модели есть свои достоинства, основным из которых является её экономичность, и при правильной постановке дела она вполне может обеспечить приемлемое соотношение цена/качество услуг.

Модель первого типа рекомендуется внедрять в том случае, когда планируется принимать в вуз большое количество международных специалистов различных категорий, когда в вузе введена та или иная система пожизненного найма (например, Tenure или её аналог), когда ожидается большое количество кандидатов на объявленные вакансии и необходимо будет оценивать и обрабатывать большое количество документов и общаться с большим количеством претендентов (по опыту российских и зарубежных вузов – на одну вакансию постдока, например, в этом случае подаётся до 30-40 заявок), готовить и рассылать большое количество документов (приглашений, официальных писем, оферов и т.п.), обеспечивать приём и организацию прослушивания и оценивания предварительно отобранных претендентов в вузе, координировать деятельность различных структур вуза, участвующих в отборе и приёме персонала, иногда (а по некоторым специальностям регулярно) осуществлять поездки за рубеж с целью привлечения нужных кандидатов и в течение длительного времени оказывать всестороннюю поддержку международным специалистам в вузе.

Соответственно модель второго типа рекомендуется реализовывать в том случае, если в вузе пока не планируется внедрять систему пожизненного найма, отдельные структуры рекрутмента международных специалистов, и, соответственно, не ожидается большого количества кандидатов на объявленные вакансии, но, тем не менее, вуз заинтересован в привлечении ведущих специалистов и талантливых молодых учёных с мирового рынка труда. Модель второго типа позволяет без значительных затрат ресурсов приобрести ценный опыт, понять, какие дополнительные структуры действительно необходимы в данной конкретной ситуации, каким образом следует выстраивать и развивать систему поддержки международных специалистов в вузе.

Рассмотрение моделей сервисов удобнее начать с модели специализированных структур, поскольку системы и структуры, которые могут в неё входить, и их назначение дают понимание, какие функции необходимо будет выполнять структурам распределённой модели.

***Модель специализированных структур***

Модель специализированных структур может включать в себя следующие основные элементы:

- Систему бессрочного найма работников.

- Центр международного рекрутмента.

- Центр поддержки международных специалистов.

*Система бессрочного найма работников*. Базовым элементом такой модели сервисов поддержки можно считать ту или иную систему пожизненного/бессрочного найма научно-педагогических работников, реализуемую в университете. Как было показано выше, такая система карьеры, как её называют в ведущих университетах мира, является важнейшим элементом поддержки иностранных специалистов. Такая система гарантирует иностранному научно-педагогическому работнику трудоустройство в университете до выхода на пенсию, обеспечивает ему возможность открыто высказывать своё мнение по всем вопросам, обеспечивает ясную перспективу продвижения по карьерной лестнице.

Несмотря на то, что в российском законодательстве нет понятия бессрочного найма, определённая практика реализации такого найма существует (в ВШЭ, РЭШ и др.). Планы разработки, внедрения и развития системы бессрочного найма должны быть вплетены в канву стратегического плана развития вуза и его кадровую политику, желательно, чтобы они были согласованы с планами привлечения дополнительных источников финансирования (например с планами развития эндаумента и фандрейзинговой деятельности).

Учитывая, что большинство российских вузов имеет ограниченные финансовые ресурсы, на начальном этапе создания системы бессрочных контрактов необходимо применять приемлемую для них тактику. Например, разработать концепцию долгосрочного найма для одной кафедры или одного прорывного научного направления с целью создания центра превосходства, учредив одну или несколько бессрочных должностных позиций для известных в научном мире ведущих профессоров (Tenured Professors) и несколько бессрочных должностных позиций для молодых постдоков (PostDocs). Последние должны конкурировать за бессрочную должность доцента (профессора), финансирование которой будет осуществляться за счёт высвободившихся денежных средств, выделяемых на постдоков, не прошедших в следующий этап, после того, как среди них определится победитель. Такой вариант позволит отработать все вопросы разработки и внедрения системы бессрочных контрактов и в дальнейшем применять этот опыт для внедрения системы в масштабе всего университета. В конкурсе на замещение бессрочных должностей должны участвовать как российские, так и зарубежные претенденты.

Другим вариантом может быть создание более многочисленных должностных позиций для молодых постдоков на одной или нескольких кафедрах (по одному или нескольким научным направлениям). Известно, что затраты на одного постдока в вузах западных стран в несколько раз меньше, чем затраты на одного профессора, занимающего бессрочную должность. Этот вариант рекомендуется к реализации в том случае, если в университете по соответствующим научным направлениям уже работают известные в научном мире ведущие учёные. Финансирование должностей бессрочных доцентов (профессоров) в дальнейшем также можно осуществлять за счёт высвобождающихся средств от выбывших из конкурентной борьбы постдоков.

Надо понимать, что в ведущих университетах мира профессора, работающие по бессрочным контрактам большую часть своего рабочего времени посвящают научной деятельности, читая 1-2 курса в семестр (как правило, магистрам и аспирантам[[2]](#footnote-2)), при этом получая зарплату значительно большую, чем профессора, работающие по срочным контрактам[[3]](#footnote-3). Поэтому, создавая систему бессрочного найма в российском университете, для ведущих профессоров необходимо создавать примерно такие же условия.

При заключении с претендентом на бессрочную должность трудового договора, в нём или в специальном руководстве, на которое делается ссылка в договоре (как это принято в ведущих зарубежных университетах) необходимо указывать требования к результатам деятельности иностранного научно-педагогического работника. Например, к претенденту на должность бессрочного профессора обычно предъявляются следующие основные требованиями:

- иметь чёткий, продуктивный и оригинальный план научной деятельности;

- опубликовать не менее 2-4 (в зависимости от научного направления) статей в год в международных рецензируемых журналах;

- в течение десяти лет получить не менее четырёх значительных грантов для проведения научных исследований (имеются в виду внешние, не университетские гранты);

- важность результатов исследований должна быть признана научным сообществом и тем или иным образом подтверждаться официально (призы, почётные награды, академические отличия, членство в редколлегиях научных журналов, участие в оргкомитетах значимых конференций, участие в различных международных советах, комитетах и т.п.);

- в течение пяти лет независимо руководить работой не менее четырёх аспирантов, которые успешно защитили диссертации;

- в течение всего периода примерно 30-40% рабочего времени (в зависимости от занимаемой должности) посвящать преподавательской деятельности;

- разрабатывать качественные учебно-методические материалы, применять современные методы и технологии обучения;

- активно заниматься организационной и административной работой в своём учебно-научном подразделении, участвовать в работе различных советов и комитетов (например, не менее четырёх рабочих дней в году).

Пример более полного перечня требований к претендентам на различные бессрочные должности приводится в приложении 2.

Для привлечения в университет талантливых учёных необходимо предлагать им конкурентоспособный компенсационный пакет. Стандартный пакет может включать следующие основные выплаты:

- основная заработная плата; средняя заработная плата бессрочных профессоров в ведущих университетах мира составляет примерно $100 000 - $250 000 в год в зависимости от научного направления, известности вуза и заслуг профессоров[[4]](#footnote-4); для привлечения известных учёных в зарубежный для них вуз, им, как правило, предлагается более высокая зарплата, чем та, которую они получают в своём вузе, надбавка может составлять 40% и выше; средняя зарплата постдока, находящегося на испытательном сроке и претендующего на бессрочную должность, в США составляет примерно $40 000 в год, в Европе – примерно €2 500 - €3 000 в месяц;

- компенсация стоимости аренды комфортабельного жилья[[5]](#footnote-5); ведущие иностранные специалисты, приезжающие в Санкт-Петербург, например, требуют, чтобы им оплачивали жильё стоимостью примерно 100 000 – 150 000 руб. в месяц; для постдоков стоимость жилья может быть в 3-4 раза меньше;

- компенсация проезда к месту работы иностранного сотрудника и членов его семьи; как правило, предоставляется также компенсация проезда для иностранного сотрудника и членов его семьи в страну, в которой постоянно проживает иностранный сотрудник, и обратно один раз в год во время отпуска; затраты на компенсацию транспортных расходов могут составлять в общем 150 000 – 250 000 руб., в зависимости от страны проживания и количества людей;

В компенсационный пакет могут включаться и так называемые подъёмные деньги[[6]](#footnote-6). Кроме упомянутой выше компенсации проезда к новому месту работы иностранного сотрудника и членов его семьи, вуз может оплатить провоз имущества, услуги мувинговой компании, а также расходы по обустройству на новом месте жительства. Последние могут включать стоимость приобретаемой мебели и бытовой техники, месячный залоговый взнос арендодателю жилого помещения и т.п.

Иностранный сотрудник может потребовать выплачивать ему компенсацию для уплаты страховых взносов в пенсионный фонд в своей стране, поскольку, несмотря на то, что университет осуществляет выплаты в российский пенсионный фонд (в составе страховых взносов) со всех денежных выплат иностранному специалисту, получать пенсию в своей стране из России он не сможет. Таким образом, к затратам университета на иностранного специалиста необходимо отнести ещё и страховые взносы (30,2% от всех выплат, полученных иностранным сотрудником) и компенсацию на уплату страховых взносов в стране иностранного сотрудника, если университет согласится выплачивать такую компенсацию.

При этом следует иметь в виду, что если иностранный специалист находился на территории РФ более 183 дней в течение 12 месяцев, следующих друг за другом, он считается резидентом РФ и ставка налога (на доходы физических лиц) для него составляет 13%, в противном случае он считается нерезидентом и ставка налога для него составляет 30%. Однако в отношении физических лиц, осуществляющих трудовую деятельность в качестве высококвалифицированного специалиста в соответствии с Федеральным законом от 25 июля 2002 года N 115-ФЗ "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации", налоговая ставка устанавливается в размере 13% (п. 3 ст. 224 Налогового Кодекса РФ); кроме этого выплаты в пользу работающих на территории РФ высококвалифицированных специалистов не подлежат обложению страховыми взносами, а облагаются только взносами от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний в размере 0,2%.

Медицинскую страховку иностранным сотрудникам, работающим в России, как правило, рекомендуют приобретать в своей стране за свой счёт. Следует обратить внимание на следующую практику в ведущих зарубежных вузах: в них часто существует требование заключать дополнительный договор медицинского страхования, т.е. независимо от уже имеющегося страхового полиса, все сотрудники, в том числе иностранные, должны получить дополнительный медицинский полис за счёт своих личных средств (в вузах США средняя стоимость такой дополнительной медицинской страховки в настоящее время составляет примерно $300-500). Перед заключением трудового договора сотрудник подписывает специальную форму, в которой даёт согласие получить дополнительный полис медицинского страхования.

В соответствии с российским законодательством[[7]](#footnote-7) на иностранного сотрудника оформляется полис обязательного медицинского страхования, но может оформляться также полис добровольного медицинского страхования (по аналогии с ведущими зарубежными вузами оформление полиса ДМС может быть обязательным требованием и в российском вузе).

Для стимулирования публикационной активности постдоков им можно предлагать компенсационную выплату за каждую опубликованную статью в международном журнале с высоким рейтингом. Выплата может составлять 50 000 – 150 000 руб. в зависимости от значимости статьи и импакт-фактора журнала, а также зарплаты постдока. Если авторов статьи несколько, то сумма компенсации распределяется среди авторов пропорционально вкладу каждого автора. Но обязанность опубликовать определённое количество статей может включается и в условия договора.

В компенсационный пакет можно включать различные льготы. Например, бесплатное или льготное пользование спортивными сооружениями университета. Льготные путёвки для иностранного сотрудника и членов его семьи на различные базы отдыха, в лечебно-оздоровительный профилакторий университета и т.п.

При описании компенсационного пакета можно упомянуть и привлекательные культурные, исторические, природные и другие особенности города, в котором предстоит работать иностранному специалисту, а также возможности для иностранного специалиста использовать эти особенности и предлагаемое университетом содействие в этом.

Внедрение системы долгосрочного найма во многом способствует привлечению выдающихся иностранных учёных и талантливых молодых специалистов, позволяет сформировать эффективно работающие научно-педагогические коллективы, что способствует повышению качества обучения и научных исследований, известности и узнаваемости вуза, привлечению дополнительных финансовых средств. Но адаптация зарубежной системы долгосрочного найма к российской действительности связана со значительными трудностями. Внедрение этой системы требует не только значительных финансовых ресурсов, но и значительных усилий по созданию привлекательной профессиональной среды в вузе. Большую сложность представляет также и необходимость для иностранного учёного вместе с семьёй на долгие годы перебираться в страну с иной культурой, традициями и менталитетом.

Тем не менее, опыт некоторых российских вузов, а также вузов других развивающихся стран показывает, что внедрение системы бессрочного или долгосрочного найма возможно и необходимо, поскольку без чёткой системы продвижения по карьерной лестнице практически невозможно привлекать выдающихся иностранных научно-педагогических работников и талантливых молодых учёных на длительный срок. Известным учёным, как правило, трудно или даже невозможно оставить работу в своём вузе даже на семестр с тем, чтобы отработать это время за рубежом. Возможность привлечения таких и менее известных профессоров на короткие периоды, аффилированной работы профессуры в другом вузе, работы в предпенсионном (обычно до трёх лет) и пенсионном возрасте и во время долгосрочного профессионального отпуска (до одного года) также не решают проблему полноценного привлечения талантов в вуз и значительного повышения качества научно-образовательной деятельности. В этом случае вуз, как правило, получает только повышение таких показателей, как публикационная активность и доля иностранных НПР, учитываемых в мировых университетских рейтингах. На качество научно-образовательной деятельности такие учёные, как правило, влияют незначительно. А весь смысл привлечения иностранных НПР заключается в привлечении лучших из них именно для повышения качества науки и образования в вузе.

Основная ценность системы долгосрочного найма заключается в том, что она, предоставляя гарантии длительного трудоустройства, позволяет привлекать таланты со всего мира, в том числе и из более развитых стран в менее развитые. Известно, что в зарубежных вузах преподаватели иногда переходят из более престижного в менее престижный вуз, соглашаясь даже на меньшую зарплату, если такой переход интересен им с профессиональной точки зрения. Этим же принципом они часто руководствуются и переезжая в другие страны. Хотя, как правило, в этом случае они получают ещё и более значительное, чем в своём вузе, материальное вознаграждение.

Как правило, во всех вузах, внедривших систему пожизненного найма, в том числе российских, существует и система срочных контрактов, позволяющая быстро нанимать и увольнять необходимых специалистов для разработки востребованных курсов, создания новых образовательных программ; нанимать преподавателей, которые занимаются в основном не научной, а преподавательской деятельностью. Опыт показывает, что наличие двух систем, бессрочного и срочного найма, позволяет организовать наиболее эффективную научно-образовательную деятельность.

*Центр международного рекрутмента[[8]](#footnote-8)*. Анализ опыта ведущих зарубежных университетов по привлечению иностранных специалистов показывает, что в них, как правило, отсутствует отдельная специализированная структура, осуществляющая рекрутмент иностранцев. Привлечением иностранных специалистов в зарубежных вузах занимаются HR службы, которые занимаются и рекрутментом специалистов с национального рынка.

Тем не менее, опыт ведущих российских вузов, которые в течение длительного времени занимаются привлечением иностранных специалистов и внедривших систему пожизненного найма показал, что для эффективного рекрутмента специалистов с международного рынка труда нужна отдельная структура.

Обусловлено это тем, что привлечение высокопрофессиональных иностранных научно-педагогических работников на длительный срок занятие исключительно трудное. Связано это прежде всего с тем, что у большинства успешных научно-педагогических работников нет веских оснований на пике своей карьеры бросать свои, как правило, известные вузы и перебираться в чужую страну с другими традициями, культурой, менталитетом, климатом и т.д. Поэтому заниматься рекрутинговой деятельностью должны люди с достаточно высокой квалификацией, не отвлекающиеся на другие задачи, способные в течение довольно длительного времени поддерживать контакты одновременно с несколькими кандидатами и убедительно показывать те преимущества и выгоды, которые их ждут на новом месте работы.

Анализ опыта российских вузов показывает, что создавать центр международного рекрутмента в российском вузе стоит в том случае, если в вузе есть ясная и понятная система продвижения по академической карьерной лестнице, то есть та или иная система пожизненного/долгосрочного найма научно-педагогических работников (аналог Tenure). В этом случае в вузе, как правило, открывается достаточно большое количество вакансий на бессрочные должности, которые заполняются по конкурсу.

Поскольку система бессрочных контрактов исключительно дорогая, то отбирать необходимо лучших из лучших. Это требует квалифицированной деятельности по рекламированию вакансий и вуза в целом, оценке большого количества документов и общению с большим количеством претендентов (по опыту российских и зарубежных вузов, на одну вакансию постдока подаётся до 30-40 заявок), подготовке и рассылке большого количества документов (приглашений, официальных писем, офферт, договоров и т.п.), обеспечению приёма и организации прослушивания и оценивания предварительно отобранных претендентов в вузе, координации деятельности различных структур вуза, участвующих в отборе и приёме персонала, иногда (а по некоторым специальностям регулярно) требуется осуществлять поездки за рубеж с целью привлечения кандидатов.

Кроме этого, по мнению представителей российских вузов, в которых созданы или планируется создание специализированных структур рекрутмента иностранных научно-педагогических работников, такие структуры необходимы ещё и потому, что в российских вузах, в отличие от ведущих зарубежных вузов, пока ещё нет англоязычной академической среды, а система управления вуза в значительной степени вертикальная, что существенно затрудняет использование децентрализованной схемы рекрутмента и найма научно-педагогических работников, применяемой в зарубежных университетах. Представители кафедр, факультетов и институтов в российских вузах не имеют также опыта привлечения, оценивания и отбора большого количества иностранных претендентов.

Тем не менее, по мнению руководителей таких структур в российских вузах, со временем необходимость в таких структурах в российских вузах отпадёт, и рекрутмент будет осуществляться примерно по таким же схемам, как и в зарубежных вузах. Но процесс эволюции займёт достаточно длительное время.

Основная цель создания и функционирования центра международного рекрутмента – координация всего конкурсного процесса привлечения, отбора и найма иностранных научно-педагогических работников на должности, замещаемые по бессрочным и срочным договорам. Исходя из этой цели, основными задачами центра являются:

- участие в разработке кадровой политики университета и общеуниверситетской концепции деятельности по привлечению высококвалифицированных иностранных специалистов на все должности, замещаемые по бессрочным и срочным трудовым и гражданско-правовым договорам;

- разработка положений, процедур и регламентов по осуществлению рекрутинговой деятельности центра и других подразделений университета; разработка форм необходимых документов;

- оказание помощи учебно-научным подразделениям университета в описании вакансий, должностных обязанностей, подготовке объявлений о вакансиях и переводе этой информации на английский язык;

- консультирование представителей подразделений университета по различным вопросам рекрутмента и найма иностранных НПР;

- осуществление зарубежных поездок с целью рекрутмента иностранных НПР и рекламирования университета;

- определение оптимальных каналов для размещения объявлений о вакансиях и поиска иностранных научно-педагогических работников в зависимости от вида вакансии;

- размещение объявлений о вакансиях с использованием всех видов бесплатных и платных ресурсов, выбор оптимальных пакетов рекламирования вакансий, взаимодействие с сотрудниками этих ресурсов, удаление объявлений после окончания конкурса;

- подготовка и заключение при необходимости договоров с рекрутинговыми компаниями о поиске и отборе персонала на вакантные должности;

- взаимодействие с зарубежными университетами-партнёрами с целью привлечения иностранных НПР;

- использование и поддержание в рабочем состоянии специального сайта университетского веб-портала на английском языке, предназначенного для информирования иностранных НПР о вакансиях и взаимодействия с ними;

- первичная оценка заявлений и документов кандидатов, отбор и сортировка кандидатов по формальным признакам; подготовка краткой справки на русском языке по каждому предварительно отобранному кандидату (для поискового комитета и подразделения, осуществляющего поиск кандидата);

- взаимодействие с кандидатами в случае представления неполного пакета документов или возникновения вопросов по их оформлению или содержанию; консультирование и ответы на вопросы кандидатов; оказание помощи представителям подразделений, осуществляющим набор, во взаимодействии с кандидатами;

- подготовка документов для представления поисковому комитету (комитетам[[9]](#footnote-9)) совместно с представителями подразделений, участвующими отборе и приёме на работу иностранных специалистов;

- участие представителя центра в работе поискового комитета;

- оповещение иностранных кандидатов, отобранных поисковым комитетом для приглашения в университет на собеседование, представления презентации, чтения пробной лекции и окончательного оценивания и отбора;

- оповещение иностранных кандидатов, окончательно отобранных поисковым комитетом для приглашения в университет на работу, отправление отобранным кандидатам офферты;

- оказание помощи отобранным кандидатам в получении визы, оценке документов об образовании, подготовке к приезду в университет;

- оказание помощи представителям принимающих подразделений университета в приёме и оформлении на работу иностранных НПР;

- взаимодействие с представителями международных служб, службы управления персоналом, службы оценки документов об образовании, комплекса общежитий, бухгалтерии и др., принимающих участие в приёме и оформлении на работу иностранных НПР;

- организация профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников структурных подразделений (ответственных за приём, менторов и т.п.), оказывающих услуги международным специалистам.

Желательно, чтобы структура центра была однородной, т.е. чтобы в нём работали только сотрудники, занимающиеся рекрутментом, приёмом и оформлением на работу иностранных специалистов. Но в целях экономической целесообразности и сокращения численности персонала в центр могут включаться и другие подразделения или сотрудники, например, подразделения/сотрудники, оказывающие профессиональную и социально бытовую поддержку иностранным специалистам. Такая организация деятельности имеет свои плюсы, кроме повышения экономической эффективности, это может способствовать лучшему управлению, большей осведомлённости сотрудников о положении дел и взаимозаменяемости сотрудников при необходимости. Структура оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранным научно-педагогическим работникам может быть выделена из центра, если практика покажет, что это необходимо.

Численность персонала центра определяется в зависимости от интенсивности деятельности, количества вакансий и поступающих заявок. Данные рекомендации разрабатывались из предположения, что набор иностранных НПР осуществляется, прежде всего, на должности по долгосрочным/бессрочным контрактам, что значительно усложняет процесс рекрутмента, увеличивает количество подаваемых заявок и количество рассматриваемых документов и во многих случаях влечёт за собой переезд семьи иностранного специалиста в Россию. Кроме этого, центр должен осуществлять поиск и приглашение иностранных НПР и для краткосрочной работы в российском вузе (от нескольких дней до года).

Для обработки большого количества заявок вместе с сопроводительными документами (CV, Research Statement, References, Credentials и др.) на английском языке, а также для решения задач, связанных с поиском и отбором иностранных НПР, в центре рекрутмента должны работать как минимум три специалиста[[10]](#footnote-10), хорошо владеющие английским языком. Представляется целесообразным иметь руководителя центра и двух специалистов/рекрутёров-координаторов.

Руководитель центра должен не только осуществлять общее руководство работой сотрудников центра, но и иметь конкретные обязанности, связанные с рекрутментом и наймом иностранных научно-педагогических работников. Например, при необходимости и большом количестве заявок вместе со специалистами/рекрутёрами-координаторами центра осуществлять обработку документов и взаимодействовать с кандидатами на вакантные должности.

Специалисты/рекрутёры-координаторы должны иметь свободный разговорный английский язык, а также хорошие коммуникативные навыки. Опытные специалисты, работающие в этой сфере, подчёркивают, что специалистами/рекрутёрами-координаторами должны работать люди, которые могут тонко улавливать все нюансы настроя и мотивации человека, с которым они ведут переговоры. Умение правильно общаться с научно-педагогическими работниками, особенно известными в своей области, во многом определяет эффективность работы рекрутёров.

Очевидно, что центр международного рекрутмента должен работать в тесном контакте со службой управления персоналом вуза. Опыт университетов, имеющих специализированные структуры по осуществлению международного рекрутмента, показывает, что руководитель такой структуры должен иметь достаточно высокий статус и свободный доступ к ректору. Кроме этого, следует учитывать, что иностранные специалисты испытывают большее доверие к руководителю центра, если тот является опытным представителем европейской или североамериканской страны, работавшим до этого в известном зарубежном вузе или крупной организации.

*Центр поддержки международных специалистов[[11]](#footnote-11)*. Закрепление на длительные сроки и деятельность значительного количества иностранных специалистов в российском вузе весьма затруднительны, а по оценке некоторых специалистов практически невозможны, без создания эффективной службы профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранных специалистов. Российский и мировой опыт показывает, что наиболее эффективной является служба поддержки, функционирующая на базе специального подразделения, сотрудники которого не обременены никакими другими обязанностями кроме оказания тех или иных услуг как иностранным специалистам, так и российским сотрудникам других подразделений вуза, вовлечённых в процесс поддержки иностранных специалистов. В службе должны работать сотрудники, которые обеспечивают поддержку по следующим направлениям.

- Обеспечение жильём иностранных специалистов и членов их семей.

- Обустройство на новом месте и поддержка семьи.

- Профессиональная поддержка.

- Оказание помощи в социализации.

- Разработка документов и поддержка специального раздела сайта университета.

- Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников структурных подразделений (менторов, тьюторов, научных руководителей и т.п.), оказывающих услуги международным специалистам.

Содержание этих направлений поддержки может быть следующим.

- Обеспечение жильём иностранных специалистов и членов их семей. Вопрос обеспечения жильём семьи иностранного специалиста является одним из важнейших. Как правило, в ведущих зарубежных и российских университетах этим занимаются специальные службы или сотрудники. Для первоначального размещения семьи иностранного специалиста можно использовать жилой фонд университета. Однако он не всегда может устраивать иностранцев, привыкших к комфортным условиям проживания.

В зарубежных университетах служба обеспечения жильём (Housing Services) часто сотрудничает с риэлтерскими компаниями и частными арендодателями. Для этого разрабатываются специальные положения и формы договоров аренды, в договорах о сотрудничестве оговариваются условия взаимодействия. Как владельцам квартир, так и университетам выгоднее взаимодействовать напрямую. Сотрудники службы обеспечения жильём имеют свой банк данных жилого фонда. Следует иметь в виду, что рынок сдаваемого в аренду жилья с одной стороны очень динамичен – арендодатель, как правило, не соглашается долго ждать заселения, а с другой стороны достаточно статичен – жильё сдаётся на довольно длительные сроки. Кроме этого, на этом рынке много других нюансов, поэтому желательно, чтобы в университете обеспечением иностранных специалистов жильём занимались профессионалы.

- Обустройство на новом месте и поддержка семьи. Обеспечение этого направления деятельности также желательно поручить квалифицированному сотруднику. Обустройство иностранного специалиста и его семьи на новом месте без помощи будет весьма проблематичным. Россия не относится к странам, где большинство населения говорит по-английски. Иностранцам необходимо будет оказать содействие в доставке вещей, взаимодействии с мувинговой компанией, помочь с ориентацией в городе (магазины, медицинские учреждения, банки, почта, транспорт и т.п.). Если жильё снимается без мебели, необходимо помочь в её приобретении и оформлении доставки. Необходимо проинструктировать иностранцев по порядку оплаты коммунальных платежей, интернет-услуг и т.п.

Оказание помощи в устройстве детей в школу/детский сад и трудоустройстве супруги также является одной из труднейших задач. Специалисты службы поддержки должны поддерживать связь с дипломатическими представительствами различных государств в своём городе, знать, в каких образовательных учреждениях имеется возможность обучать детей, не владеющих русским языком. Они должны знать российское законодательство в плане трудоустройства иностранцев, знать возможные пути трудоустройства супруги иностранного специалиста.

При убытии иностранного специалиста из университета после окончания контракта, необходимо помочь ему решить все вопросы с закрытием договора аренды, закрытием банковских счетов, оплатой всех счетов, снятием с регистрации и т.п.

Необязательно, чтобы все услуги оказывал специалист службы поддержки. Часть этих услуг, как правило, делегируется ментору по социально-бытовой поддержке, но в службе поддержки должен быть специалист, который может оказать поддержку как иностранному специалисту, так и ментору.

- Профессиональная поддержка. Очевидно, что наибольшее внимание необходимо уделять организации эффективной профессиональной поддержке международных специалистов. Задача специалистов службы поддержки привлечь к предоставлению такой поддержки наиболее подходящих сотрудников (менторов, научных руководителей, тьюторов) из подразделения, в котором будет работать иностранный специалист, и помочь им организовать эффективную профессиональную поддержку. Такая поддержка может включать ориентационный семинар или консультацию и знакомство с университетом, знакомство с коллегами и их научными интересами, ознакомление иностранного специалиста со специальными интернет-ресурсами университета, организацию программ общенаучной и специальной профессиональной подготовки, вовлечение иностранного специалиста в различные научные проекты и работы, работу над совместными публикациями, подготовку совместных заявок на гранты, предоставление возможностей по изучению русского языка, организацию сотрудничества с коллегами из зарубежного университета, в котором прежде работал иностранный специалист и т.п. Задача сотрудников службы поддержки заключается также в том, чтобы способствовать развитию сервисов и программ профессиональной поддержки в подразделениях и в университете в целом, организовывать оценку качества таких сервисов и программ, готовить предложения в вышестоящие государственные органы по разработке государственных программ поддержки иностранных специалистов.

- Оказание помощи в социализации. Переезд в другую страну, адаптация к другой культуре и менталитету, работа в незнакомой системе образования и организации всегда оказывают существенное давление на психику человека. Такое давление может оказывать значительное негативное воздействие на качество профессиональной деятельности человека. Задача сотрудников службы поддержки организовать эффективные программы и услуги психологической поддержки иностранных специалистов. Наиболее эффективной помощью являются программы, способствующие общению иностранных специалистов и членов их семей с новыми коллегами. Это может быть, например, программа «Друг семьи», способствующая приглашению иностранных специалистов и членов их семьи российскими сотрудниками к себе домой. Записавшимся на эту программу российским сотрудникам может выплачиваться небольшое денежное пособие для организации вечеринки дома у российских сотрудников. Аналогично могут организовываться программы совместного культурного времяпровождения, например, посещение музеев, театров (предлагаются льготные билеты), а также совместные выезды на природу (обеспечиваются инвентарём и небольшими средствами для организации пикника). Иностранных сотрудников можно привлекать к участию в различных спортивных мероприятиях, клубах и кружках по интересам.

Довольно эффективным способом адаптации и социализации иностранных специалистов является работа с коучером, при условии, что коучер действительно является профессионалом и свободно владеет английским языком (или родным языком иностранного специалиста).

По опыту ведущих зарубежных университетов можно предоставлять иностранным специалистам возможность общения с представителями основных мировых церквей, имеющимися в городе или самом университете. Университету, возможно, эти услуги необходимо будет оплачивать церковнослужителям.

В некоторых ведущих университетах работают штатные психологи, оказывающие бесплатные услуги сотрудникам. Введение такой должности в российском вузе в принципе, конечно, возможно, но целесообразность введения такой должности для оказания поддержки иностранным сотрудникам вызывает сомнение, поскольку российский психолог вряд ли будет знаком с тонкостями менталитета иностранца и в совершенстве владеть его родным языком.

Сотрудники службы поддержки также должны обучать, консультировать и организовывать оценку качества работы менторов по этому направлению.

- Разработка документов и поддержка специального раздела сайта университета. Сотрудники службы поддержки должны разрабатывать многочисленные документы как для иностранных сотрудников, так и для российских сотрудников, оказывающих им поддержку. Такие документы могут включать руководство для иностранных сотрудников, рекомендации по безопасности, положение о порядке оказания поддержки иностранным специалистам, положение об оплате труда, положение о менторах и других сотрудниках, оказывающих поддержку иностранным специалистам, форму приказа о назначении менторов, форму анкеты для опроса менторов, форму анкеты для опроса подопечных менторов и т.д.

Сотрудники службы поддержки разрабатывают и поддерживают в рабочем состоянии разделы сайта университета для иностранных сотрудников и для лиц, оказывающих им поддержку. Сотруднику, отвечающему за определённое направление поддержки, поручается подготовка материалов для соответствующего раздела сайта.

- Организация профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников структурных подразделений (менторов, тьюторов, научных руководителей и т.п.), оказывающих услуги международным специалистам. Как уже упоминалось выше, сотрудники службы поддержки отвечают за подготовку менторов, тьюторов, научных руководителей и других специалистов, оказывающих услуги иностранным специалистам в подразделениях, в которых они работают.

В зависимости от количества иностранных специалистов постоянно и временно работающих в университете, количество сотрудников службы поддержки может быть 2-4 человека.

***Распределённая модель***

Распределённая модель поддержки международных специалистов может включать следующие основные элементы:

- Систему срочного найма работников.

- Службу международного рекрутмента.

- Службу поддержки международных специалистов.

*Система срочного найма работников*. Внедрение системы бессрочного найма связано с многочисленными трудностями, прежде всего с необходимостью привлечения значительных финансовых, материальных и человеческих ресурсов для создания и обеспечения функционирования этой системы. Но без такой системы привлекать иностранных сотрудников в российские вузы весьма затруднительно, учёные с большим потенциалом, ищущие университет, в котором они могли бы его реализовать, неохотно заключают срочные договора без гарантии спокойно работать до выхода на пенсию. А для иностранных профессоров, активно работающих в своих университетах, достаточно проблематично покинуть свой вуз на длительный срок. Поэтому многие вузы привлекают иностранных профессоров на сравнительно короткие сроки, заключая с ними срочные контракты.

Если в университете осуществляется наём сотрудников в основном по срочным трудовым и гражданско-правовым договорам, то для оказания поддержки международным специалистам предпочтительна распределённая модель поддержки международных специалистов. Обусловлено это прежде всего тем, что при найме специалистов по срочным контрактам, претендентов на вакантные должности научно-педагогических работников, как правило, меньше, чем при найме по бессрочным контрактам, следовательно, меньше и объём работ, связанный с оценкой, отбором и наймом международных специалистов. Поэтому, как показывает опыт, выполнение этой работы можно поручить сотрудникам уже существующих структур (прежде всего кадровым и международным службам).

Привлекать ведущих иностранных научно-педагогических сотрудников по срочным контрактам также довольно затруднительно. Тем не менее, существует несколько категорий научно-педагогических работников, которых можно привлекать по таким контрактам и из известных зарубежных вузов в том числе. Ниже приводятся основные категории иностранных научно-педагогических работников, работающих в зарубежных вузах, которых возможно успешно привлекать в российские вузы по срочным контрактам.

- Приглашённый профессор. Пожалуй, наиболее распространённой формой привлечения иностранных профессоров является приглашение их в российский вуз на позицию приглашённого профессора (Visiting Professor) для чтения уникальных или современных курсов высокого качества, или для участия в научных проектах. В этом случае профессор обычно проводит в зарубежном вузе от нескольких дней до нескольких недель. Как правило, интенсивность занятий в этом случае очень высокая.

Хотя такая форма работы является наиболее приемлемой для иностранных профессоров, для российских вузов она не всегда является удобной, потому что, во-первых, такие профессора часто не включаются в индикатор, учитываемый международными рейтингами (профессор должен проработать для этого не менее трёх месяцев в принимающем вузе), либо учитываются пропорционально отработанному времени (если профессор отработал 3 месяца, то он учитывается как 3/12 = 0,25 профессора); во-вторых, такие профессора, как правило, не занимаются научной работой и публикационной деятельностью в принимающем вузе; в-третьих, принимающему вузу необходимо периодически менять расписание занятий, подстраиваясь под график работы иностранных профессоров.

В зарубежных вузах, прежде всего в вузах западных стран, существуют некоторые категории научно-педагогических работников, которые имеют возможность покидать свои учебные заведения на довольно продолжительное время, либо работают там по срочным контрактам относительно непродолжительное время, после чего вынуждены искать новое место работы. К таким сотрудникам можно отнести следующие категории научно-педагогических работников.

- Постдоки. Постдоки (от англ. PostDocs) это лица, недавно защитившие диссертации и получившие степень PhD. Как правило, они стремятся получить бессрочные должности в тех странах, в университетах которых существуют системы заключения бессрочных контрактов, такие как система Tenure или другого типа. Но им не всегда удаётся сразу попасть на должность, ведущую к бессрочному контракту, поэтому они нарабатывают научный багаж и педагогический опыт, заключая срочные контракты на год или на несколько лет, в том числе в зарубежных вузах, в которых нет системы бессрочных контрактов. Для российских вузов эта категория научно-педагогических работников может представлять существенный интерес. Из талантливых и увлечённых молодых постдоков можно формировать команды, выполняющие различные научные проекты и активно занимающиеся публикационной деятельностью, привлечением внешних грантов, поручать им разрабатывать инновационные курсы на английском языке, готовить учебно-методические материалы на английском языке и т.п.

- Научно-педагогические работники, взявшие длительный оплачиваемый отпуск**.** Длительные (до одного года) оплачиваемые отпуска, так называемые саббатикал, в зарубежных университетах обычно предоставляются один раз в 5-7 лет для проведения научных исследований, написания диссертаций, повышения своего профессионального уровня и т.п. В некоторых вузах профессора по желанию могут разбивать весь срок длительного профессионального отпуска на более короткие промежутки времени и использовать такой отпуск чаше.

- Научно-педагогические работники, работающие по грантам на преподавание и проведение исследований. Ещё одна категория преподавателей, которая может быть интересна российским вузам, это преподаватели, получающие различные гранты, позволяющие им читать лекции или проводить исследования в зарубежных вузах. Здесь прежде всего следует отметить Программу Фулбрайта, которая предоставляет возможность американским преподавателям работать в российских вузах по нескольким программам.

Программа Fulbright US Scholars Exchange на конкурсной основе предоставляет американским преподавателям возможность читать лекции или проводить исследования в российских вузах в течение семестра или года, список возможных дисциплин достаточно широк. Российские вузы могут подавать заявку на тех специалистов, которые им нужны. Стипендиатов США распределяют по российским университетам, основываясь на их предыдущих профессиональных контактах с российскими коллегами и/или предпочтениях российских коллег, выраженных в заявках.

Программа Fulbright Specialist позволяет российским образовательным учреждениям приглашать на конкурсной основе лекторов из университетов США сроком от 2 до 6 недель.

По программе Fulbright English Teaching Assistantship стипендиаты работают в качестве преподавателя или ассистента преподавателя английского языка в течение полного учебного года, как правило, в региональных вузах России. Стипендиатов США распределяют по российским университетам, основываясь на заявках от российских вузов.

Работа стипендиатов США оплачивается за счёт гранта соответствующей программы, администраторы программы обычно просят российский вуз либо предоставить жильё и оплатить проживание, либо помочь подыскать подходящее жильё для стипендиата в случае, если у вуза нет возможности оплачивать годовую аренду жилья.

- Научно-педагогические работники, финансируемые фондами поддержкисвоих университетов. Следует также иметь в виду, что многие университеты, например американские, имеют специальные фонды, которые способствуют международному сотрудничеству и интернационализации университета. Так, в соответствии со сравнительно недавно проведённым *Американским советом по образованию* исследованием[[12]](#footnote-12):

- 71% всех исследовательских университетов США имеют специальные фонды для проведения своим персоналом исследований за рубежом (93% – наиболее активные, 56% – менее активные);

- 46% всех исследовательских университетов США имеют специальные фонды для чтения своими преподавателями курсов за рубежом (64% – наиболее активные, 33% – менее активные);

- 50% всех исследовательских университетов США имеют специальные фонды для интернационализации своих курсов (71% – наиболее активные, 36% – менее активные);

- 75% всех исследовательских университетов США имеют специальные фонды для обучения своего персонала за рубежом (95% – наиболее активные, 62% – менее активные).

- 70% всех исследовательских университетов США имеют специальные фонды для оплаты поездок своего персонала на зарубежные конференции и встречи (93% – наиболее активные, 55% – менее активные).

Выявив интересы американских преподавателей таких университетов, можно предоставлять им условия для реализации их научных и образовательных проектов в российских учебных заведениях. Частичная оплата расходов российским вузом значительно повысит шансы привлечения американских преподавателей.

- Аффилированные преподаватели. Многие зарубежные университеты имеют должность «аффилированный профессор» или «аффилированный преподаватель». Аффилированный профессор/преподаватель – это титул, который используется для обозначения принадлежности к учебно-научному подразделению одного университета представителя профессорско-преподавательского состава из другого университета, в котором этот представитель официально постоянно работает и получает зарплату. В некоторых университетах титулы «аффилированный профессор» и «адъюнкт-профессор» / «профессор по совместительству» считаются синонимами.

Многие европейские университеты приглашают на должности аффилированных профессоров известных учёных из ведущих вузов мира. Так Барселонская высшая школа экономики (Barcelona Graduate School of Economics) – рейтинг RePEc (Research Papers in Economics) поместил этот вуз на 12 место в мире – постоянно в своём составе имеет более 160 выдающихся аффилированных профессоров. В настоящее время в этом вузе работают аффилированные профессора из 28 стран мира: 10 профессоров – из Лондонской школы экономики, Великобритания; 9 – из Гарвардского университета, США; 7 – из Института европейского университета, Италия; 7 – из Северо-западного университета, США; 6 – из Университета штата Пенсильвания (Wharton Business School), США. В этом вузе работает также много аффилированных профессоров из Эконометрического общества, Европейской экономической ассоциации, Центра экономической политики и исследований и других известных организаций.

Аффилированные профессора этой школы имеют большой авторитет в научном мире, консультируют правительства разных стран, финансовые институты и коммерческие корпорации. Многие из этих профессоров являются соиздателями и заместителями издателей ведущих экономических журналов. Не удивительно, что школа имеет высокий показатель по индикатору публикационной активности, а также высокую репутацию у работодателей и студентов, широко известна в мире.

- Научно-педагогические работники пенсионного возраста. Ещё одной категорией иностранных преподавателей, которых возможно привлекать в российские вузы на длительные сроки, являются ведущие преподаватели, недавно ушедшие на пенсию, или преподаватели предпенсионного возраста. Многие из профессоров зрелого возраста активно занимаются наукой, публикационной деятельностью, продолжают разрабатывать уникальные курсы и т.п. Поэтому таким преподавателям, особенно хорошо известным в академической среде, вполне можно предлагать работать в российском вузе.

Некоторые американские и европейские граждане, выходя на пенсию, переезжают в другие страны, где жизнь дешевле по сравнению с Соединёнными Штатами, некоторым из них просто хочется получить новые впечатления в другой стране. Таким известным представителям академической среды также можно предлагать работу в российских университетах, в известных и не только известных вузах, а также вузах, расположенных в местах, интересных с точки зрения экологии и красоты природы, истории и достопримечательностей, хорошего климата и т.п.

- Использование преподавателями неоплачиваемых отпусков. В некоторых зарубежных университетах учёный может взять неоплачиваемый отпуск на год или на несколько лет (обычно до трёх лет) и затем вернуться в свой вуз. Это время он может провести и в российском учебном заведении, но для этого должны быть достаточно веские основания, прежде всего с профессиональной точки зрения, материальное вознаграждение тоже должно быть соответствующим.

Мнение, что в России все условия хуже, чем в западных странах не совсем верное. С точки зрения возможностей проведения исследований, использования лабораторной и экспериментальной базы, привлечения талантливых аспирантов и постдоков, коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и т.п. некоторые условия могут быть весьма привлекательными. Например, у нас менее жёсткое законодательство, касающееся получения различных биоматериалов, проведения различных испытаний, опросов; может быть более дешёвая рабочая сила, конкурентоспособная стоимость проведения исследований и т.п. Общаясь с зарубежными коллегами, необходимо объяснять такие возможности и использовать с выгодой для себя.

- Соотечественники, работающие в зарубежных вузах. Многие страны, включаясь в борьбу за таланты, в настоящее время корректируют своё законодательство, предусматривая облегчённую процедуру получения виз, вида на жительство и гражданства для профессионалов высокой квалификации – преподавателей, учёных, инженеров, предпринимателей, в том числе принимают программы возвращения на родину соотечественников, работающих в университетах и научных организациях.

Не секрет, что из России в течение многих лет происходит «утечка умов», уезжают не только учёные и специалисты высокой квалификации, но и талантливые молодые люди, бесплатно получившие хорошее образование в лучших вузах страны. По некоторым оценкам независимых источников в 1990-х годах страну покинуло около 100 000 российских учёных (кандидатов и докторов наук). В Силиконовой долине США в настоящее время работает около 20 000 учёных из бывшего СССР.

Как правило, многие наши соотечественники, работающие в зарубежных вузах, готовы сотрудничать с российскими университетами и даже переезжать обратно в Россию, если им предлагаются приемлемые для них условия работы и проживания. По данным социологических опросов очень многих эмигрантов «четвертой волны», то есть тех, кто в последние годы выехал из стран постсоветского пространства, мучает ностальгия: в Канаде – 69%, в США – 72%, в Израиле – 87%. Контакты с соотечественниками за рубежом можно устанавливать через различные ассоциации, в которые они объединяются, с помощью информации о них, размещаемой на сайтах зарубежных вузов (списки профессорско-преподавательского состава), а также с помощью объявлений на виртуальных ресурсах и в профессиональных журналах.

- Иностранцы, работающие в России. В крупных российских городах в настоящее время работает достаточно много специалистов-иностранцев – научно-педагогических работников, инженеров и технических специалистов, исследователей, предпринимателей, менеджеров компаний, работников внешнеэкономических служб предприятий, сотрудников СМИ, представителей различных международных и благотворительных организаций и т.п. Недавно внесённые в российское законодательство корректуры позволяют принимать их в российские образовательные организации на преподавательскую работу по совместительству[[13]](#footnote-13).

*Служба международного рекрутмента*. Служба международного рекрутмента в распределённой модели выполняет те же задачи, что и Центр международного рекрутмента в модели специализированных структур. Но в данной модели услуги международным специалистам по этому направлению предоставляются не сотрудниками специально созданной для этого структуры – Центра международного рекрутмента, а сотрудниками уже существующих в университете структур.

Анализ опыта показывает, что функции рекрутмента, то есть привлечения в вуз международных специалистов, их оценки и отбора, более целесообразно выполнять сотрудникам одного из подразделений международной службы университета. А функции приёма на работу – службе управления персоналом университета[[14]](#footnote-14). В этом процессе активную роль должны также играть представители структурных подразделений университета, на вакансии которых подбирается персонал (как и в случае использования модели специализированных структур).

Сотрудники международных служб владеют иностранными языками, имеют опыт общения с зарубежными специалистами различных категорий, имеют связи со многими зарубежными вузами и организациями. Кроме этого, они, как правило, хорошо знакомы со спецификой научно-образовательной деятельности и сотрудниками структурных подразделений своего университета, что позволяет им эффективно взаимодействовать с ними, а также осуществлять эффективное консультирование и обучение сотрудников учебно-научных подразделений университета, задействованных в оказании поддержки иностранным специалистам (ответственным за приём, менторам и др.).

Для выполнения функций рекрутмента в международной службе необходимо иметь минимум двух сотрудников – руководителя и помощника/специалиста. Руководитель координирует процесс рекрутмента и взаимодействия с другими подразделениями университета, вовлечёнными в процесс рекрутмента и поддержки международных специалистов. Определяет средства размещения объявлений о вакансиях и поиска международных специалистов. Определяет и согласовывает с руководством необходимые для этого финансовые ресурсы. Проверяет подготовленные помощником совместно с представителями подразделений, в которых существует вакансия, тексты объявлений и договоров с рекрутинговыми агентствами на английском языке, осуществляет взаимодействие с рекрутинговыми компаниями. Контролирует процесс оценки и отбора кандидатов, подготовки документов для принятия решения об утверждении кандидатуры иностранного специалиста соответствующим органом (комиссией, комитетом, советом и т.п.).

Помощник/специалист помогает сотрудникам подразделений, в которых существует вакансия, готовить все виды документов, принимает заявления от иностранных специалистов и прилагаемые к ним документы, проверяет их комплектность и правильность заполнения, отправляет документы в подразделение, в котором существует вакансия. Готовит документы для принятия решения об утверждении кандидатуры иностранного специалиста соответствующим органом (комиссией, комитетом, советом и т.п.).

Следует напомнить, что обязанности и руководителя и помощника службы рекрутмента при реализации распределённой модели поддержки выполняют сотрудники, уже имеющие другие обязанности. Поэтому им за выполнение дополнительных обязанностей рекомендуется выплачивать определённое денежное вознаграждение.

Помощь иностранным специалистам при приёме на работу оказывает сотрудник принимающего подразделения (например, ответственный за приём), который сопровождает их в службу управления персоналом и другие подразделения университета.

*Служба поддержки международных специалистов*. В распределённой модели служба поддержки международных специалистов выполняет те же функции, что и Центр поддержки международных специалистов в модели специализированных структур (см. выше). Так же, как и в предыдущем случае, услуги международным специалистам оказываются не сотрудниками этого центра, то есть специально созданной для этого структуры, а сотрудниками уже существующих в университете структур. В службе поддержки должны работать минимум два человека: руководитель и помощник/специалист. Если сотрудники учебно-научных подразделений, оказывающие поддержку иностранным специалистам (ответственные за приём, менторы), хорошо подготовлены, то организовывать и координировать процесс поддержки международных специалистов могут те же сотрудники международной службы, которые занимаются процессом рекрутмента (руководитель и помощник/специалист службы рекрутмента). В случае большого количества вакантных должностей и большого количества претендентов на вакантные должности целесообразно иметь ещё одного или несколько помощников/специалистов, подчиняющихся руководителю службы рекрутмента и поддержки международных специалистов, либо отдельного руководителя службы поддержки международных специалистов и отдельных одного-двух помощников/специалистов. Скорее всего, наиболее подходящими для этих целей сотрудниками опять же будут сотрудники одного из подразделений международной службы университета, по причинам, описанным выше.

Руководитель службы поддержки международных специалистов отвечает за разработку и реализацию программ и сервисов поддержки международных специалистов, а также разработку и реализацию программ подготовки и повышения квалификации соответствующих сотрудников структурных подразделений университета, координирует взаимодействие всех структур и сотрудников, вовлечённых в процесс поддержки международных специалистов, организует оценку качества деятельности сотрудников и предоставляемых услуг, организует разработку информационных материалов для международных специалистов, разработку и поддержание в рабочем состоянии специальных разделов сайта университета.

Помощники/специалисты вместе с руководителем разрабатывают программы и сервисы поддержки международных специалистов, программы подготовки и повышения квалификации соответствующих сотрудников структурных подразделений университета, принимают непосредственное участие в реализации программ и сервисов поддержки совместно с сотрудниками структурных подразделений (ответственными за приём, менторами, научными руководителями и т.п.), осуществляют консультирование международных специалистов и сотрудников университета. Принимают участие в разработке информационных материалов для международных специалистов, поддерживают в рабочем состоянии специальные разделы сайта университета.

***Вспомогательные структуры***. При внедрении в университете любой модели поддержки международных специалистов, как модели специализированных структур, так и распределённой модели, в процессе реализации сервисов поддержки дополнительно должны быть задействованы, как правило, следующие структуры, службы и органы университета:

- Служба управления персоналом.

- Комиссия (комитет, совет и т.п.) по конкурсному отбору иностранных

специалистов (Поисковый комитет).

- Международная служба приёма иностранных специалистов и паспортно-визовая

служба.

- Учебно-научные подразделения, принимающие иностранных специалистов;

- Бухгалтерия/финансовая служба.

- Структуры, обеспечивающие эксплуатацию жилого фонда университета.

- Служба оценки иностранных документов об образовании/квалификации.

- Служба переводов.

- Служба поддержки сайта университета.

- Учебная часть университета.

- Научная часть университета.

*Служба управления персоналом*. Выполнение функции найма международных специалистов на работу сотрудниками службы управления персоналом университета является естественным процессом. Поскольку даже в случае реализации в университете модели специализированных структур, оформление на работу международных специалистов осуществляют сотрудники этой службы. Опыт показывает, что для оформления на работу международных специалистов при их интенсивном наборе в службе управления персоналом необходимо иметь 2-3 подготовленных сотрудника для обеспечения сервисов документального и юридического оформления. Сотрудникам службы управления персоналом, выполняющим дополнительные обязанности по приёму на работу международных специалистов, рекомендуется выплачивать денежное вознаграждение.

*Комиссия (комитет, совет и т.п.) по конкурсному отбору иностранных специалистов (Поисковый комитет)* – этот орган утверждает так называемые короткие списки претендентов, рассматривает и утверждает отобранных по конкурсу иностранных кандидатов на вакантные должности для представления и окончательного утверждения на Учёном совете университета (или другим органом), может определять содержание и величину пакета поддержки международных специалистов (величину заработной платы, величину компенсации за проезд и проживание, вид жилья из квартирного или гостиничного фонда университета и т.п.). В некоторых зарубежных университетах создаются несколько таких комиссий на разных уровнях (кафедральном, факультетском, университетском), в других – одна комиссия. Комиссия может оценивать также презентацию о научной деятельности и открытую лекцию иностранного научно-педагогического работника, в случае его приглашения в российский университет.

*Международная служба приёма иностранных специалистов и паспортно-визовая служба* осуществляют административное и консультационное сопровождение приема зарубежных специалистов, оформляют и высылают приглашения для получения визы, отслеживают соблюдение иностранными гражданами миграционного законодательства, собирают, готовят и подают документы для постановки международного специалиста и членов его семьи на миграционный учет и для продления визы.

*Учебно-научные подразделения, принимающие иностранных специалистов*. Факультеты, кафедры, центры, лаборатории и другие учебно-научные подразделения университета должны принимать самое непосредственное и, можно сказать, основное участие в предоставлении сервисов поддержки иностранным специалистам. Дело в том, что иностранному специалисту требуется прежде всего поддержка в профессиональной сфере по определённому научному направлению, которую вряд ли могут оказать сотрудники обслуживающих структур университета. Основную поддержку в социализации, которую зачастую трудно отделить от профессиональной помощи, и бытовую поддержку также лучше оказывать коллегам из учебно-научного подразделения, в котором работает иностранный специалист, это в значительной степени способствует интеграции иностранного сотрудника в коллектив и установлению нормальных взаимоотношений с коллегами. Хотя по некоторым вопросам профессиональной и социально-бытовой поддержки содействие иностранным специалистам могут и должны оказывать и сотрудники специализированных структур или служб.

Деканы факультетов должны нести ответственность за организацию профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранных специалистов на кафедрах факультета; они должны утверждать назначение ответственных за приём, менторов и других помощников иностранных специалистов, а также отвечать за адаптацию и интеграцию в профессиональный коллектив иностранных специалистов, утверждение внешних и внутренних экспертов для оценки кандидатов, совместно с руководителями структурных подразделений определять необходимость заполнения вакантных или введения новых должностей в подразделениях и требований к профессиональному уровню кандидатов для заполнения этих вакансий.

На факультете желательно иметь должность (возможно нештатную) заместителя декана по международной деятельности, который, кроме выполнения других обязанностей, должен непосредственно осуществлять координацию и контроль качества деятельности всех учебно-научных подразделений факультета по приёму и оказанию профессиональной и социально-бытовой поддержки международным специалистам; отвечать за направление на специальную подготовку/повышение квалификации ответственных за приём, менторов и других сотрудников кафедр, оказывающих поддержку международным специалистам.

Заведующие кафедрами отвечают за определение необходимости заполнения вакантных или введения новых должностей в подразделениях, разработку требований к профессиональному уровню кандидатов для заполнения этих вакансий; а также за разработку описания вакансий и требований к кандидатам на английском языке; подбор внешних и внутренних экспертов для оценки иностранных кандидатов; они назначают ответственных за подготовку описания вакансий и требований к кандидатам, подбирают и рекомендуют для назначения ответственных за приём, менторов и других помощников иностранных специалистов, контролируют качество и эффективность их деятельности; отвечают за выделение и направление на специальную подготовку/повышение квалификации ответственных за приём иностранных специалистов, менторов и других помощников; а также за организацию предоставления качественных услуг по приёму, профессиональной и социально-бытовой поддержке, адаптации и закреплению иностранных специалистов на кафедре.

В структурных подразделениях университета к работе по оказанию поддержки иностранным специалистам могут привлекаться следующие основные виды помощников:

- Сотрудник, ответственный за приём, или принимающий профессор/сотрудник, (в зарубежных вузах это host professor или просто host) – это представитель принимающего подразделения, ответственный за приём иностранного сотрудника; поддержка сотрудником, ответственным за приём, в одинаковой степени оказывается как приглашённому профессору (visiting professor), прибывшему в университет на короткий срок, так и иностранному сотруднику, прибывшему на длительный срок; для иностранцев, прибывших на короткий срок, это может быть единственный помощник; в обязанности сотрудника, ответственного за приём, обычно входит установление первичных контактов с иностранными специалистами, осуществление переписки и других видов коммуникации, подготовка документов на Комиссию по конкурсному отбору иностранных специалистов, встреча и проводы иностранца; 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. Для иностранного специалиста, прибывшего в университет на длительный срок могут назначаться и другие помощники.

- Ментор (mentor) – как правило, это основной помощник, назначаемый из опытных преподавателей, который оказывает всестороннюю профессиональную, эмоциональную и моральную поддержку вновь прибывшим для постоянной работы в вузе иностранным 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 зарубежных университетов отмечается, что для новых иностранных 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).

- Спонсор (sponsor) – в российской практике под спонсором, как правило, понимается человек или организация, которые оказывают другому человеку или организации финансовую помощь; в практике зарубежных университетов спонсор – это сотрудник или (и) структура университета или сторонней организации, которые оказывают юридическую, миграционную, административную, организационную и другую поддержку (в том числе финансовую, но не обязательно) кандидатам на различные должности в принимающем университете. В российской практике это могут быть специалисты различных обслуживающих подразделений (юристы, финансисты, представители грантодающих организаций и т.п.), которые помогают решить сложные вопросы адаптации иностранного специалиста в России, взаимодействия с другими организациями. Причём представляется целесообразным название этого помощника оставить именно таким, к какому привыкли иностранцы.

- Научный руководитель (supervisor) – опытный преподаватель, осуществляющий научное руководство иностранными молодыми учёными, постдоками, учёными, выполняющими научный проект, исследование.

- Советник (adviser) – это опытный преподаватель, который помогает иностранному специалисту правильно выбрать образовательную траекторию и подобрать соответствующие для неё курсы в случае, если иностранный специалист желает повысить квалификацию в российском вузе (или с использованием он-лайн курсов зарубежных вузов).

- Тьютор (tutor) – это индивидуальный преподаватель, который помогает иностранному специалисту или небольшой группе иностранных специалистов освоить ту или иную дисциплину, оценивает их успехи. Тьюторами также называют преподавателей, которые осуществляют обучение с помощью различных виртуальных образовательных платформ.

- Коучер или коуч (coacher/coach) – персональный тренер, помогающий иностранным преподавателям, администраторам и другим сотрудникам 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.

*Бухгалтерия/финансовая служба* – отвечает за своевременную и полную выплату заработной платы и всех компенсационных выплат в соответствии с трудовым договором, заключённым с международным специалистом; оформление банковской карты международному специалисту / согласование уровня заработной платы.

*Структуры, обеспечивающие эксплуатацию жилого фонда университета*. В случае наличия в университете жилого фонда, в котором можно размещать международных специалистов, необходимо определить порядок предоставления и оплаты жилья, а сотрудникам, ответственным за приём, своевременно бронировать жилые помещения, информировать международных специалистов о правилах проживания, помогать им в размещении и переезде в другое жильё, в случае временного размещения в жилом фонде университета.

*Служба оценки иностранных документов об образовании/квалификации*. Законом № 273-ФЗ[[15]](#footnote-15) целому ряду российских образовательных организаций предоставлено право самостоятельного признания иностранного образования, иностранных квалификаций, учёных степеней и званий, даже не подпадающих под действие различных соглашений о признании и не включённых в перечни зарубежных вузов, чьи документы об образовании признаются в России. В число таких организаций (которых на сегодняшний день 45) вошли два университета с особым статусом (Московский и Санкт-Петербургский государственные университеты), федеральные и национальные исследовательские университеты, а также университеты, получившие право самостоятельно устанавливать образовательные стандарты.

В вузах, которым такое право не предоставлено, признание иностранного образования, иностранной квалификации, учёной степени, учёного звания, не подпадающих под действие договоров или перечней, в соответствии с Законом №273-ФЗ, проводится уполномоченным на то федеральным органом власти. Таким органом распоряжением Правительства РФ определена Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (далее – Рособрнадзор), а экспертиза иностранных документов осуществляется подведомственным Рособрнадзору федеральным государственным бюджетным научным учреждением «Главный государственный экспертный центр оценки образования».

*Служба переводов*. Для обеспечения профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов необходимо подготовить значительное количество печатных и электронных документов на английском языке. Может возникнуть необходимость устного перевода с английского на русский и наоборот. Поэтому необходимо определить, кто будет осуществлять переводческую деятельность (сотрудники международной службы, университетское бюро переводов, внешние организации, предоставляющие переводческие услуги), а также источники финансирования этой деятельности.

*Служба поддержки сайта университета* обеспечивает функционирование и наполнение специальных разделов сайта, который является и одним из главнейших информационных ресурсов, обеспечивающих поддержку международных специалистов и одним из инструментов маркетинга для привлечения международных специалистов.

*Учебная часть университета*. Сотрудники учебной части согласовывают с лицами, ответственными за приём, менторами и руководителями учебно-научного подразделения педагогическую нагрузку иностранных преподавателей.

*Научная часть университета*. Сотрудники научной части согласовывают с лицами, ответственными за приём, менторами и руководителями учебно-научного подразделения виды научной работы, которые будут выполняться иностранными специалистами, порядок их работы в лабораториях, центрах и других подразделениях университета.

**Методы предоставления сервисов**. Под методом предоставления сервисов понимается способ оказания услуг международным специалистам. Кроме традиционной консультационной и информационной поддержки, осуществляемой сотрудниками специализированных структур и служб, наиболее важными в университетской системе поддержки международных специалистов являются следующие методы:

- Хостинг (Hosting).

- Менторство (Mentoring).

- Коучинг (Coaching).

- Онлайн обеспечение (Online Support).

*Хостинг (Hosting)*. Метод хостинга (хостинг в переводе с английского означает «оказание гостеприимства») используется на начальном этапе взаимодействия с международным специалистом и во время его краткосрочного визита или оформления на работу в университет. Выделение хостинга как метода предоставления сервисов по оказанию гостеприимства важно с точки зрения психологии коммуникации – это фокусирует внимание сотрудников университета на необходимости обеспечения для иностранных специалистов наиболее комфортных условий взаимодействия, с целью завоевать расположение иностранного специалиста.

Хостинг начинается с первых контактов иностранного претендента на вакантную должность с сотрудниками университета, его первого посещения сайта или знакомства с информационными материалами университета. Важно, чтобы эти первые контакты не вызывали у претендента неприятия стиля доведения информации, общения и взаимодействия с ним сотрудников университета. Поскольку на начальном этапе с иностранным претендентом могут взаимодействовать сотрудники нескольких университетских структур (центра международного рекрутмента, службы приёма иностранных специалистов, учебно-научных подразделений и т.п.), важно чтобы все коммуникации осуществлялись на основе бренд-стратегии и бренд-руководства университета и был отработан порядок оказания поддержки международному специалисту на этом этапе и порядок взаимодействия между сотрудниками различных структур университета. Кроме этого необходимо определить координатора взаимодействия на различных стадиях, который бы отвечал за эффективность оказания поддержки международным специалистам.

Например, до принятия решения о приглашении иностранного претендента в университет для его оценивания (представления презентации о научной работе и чтения открытой лекции) или решения о приёме иностранного претендента на работу (если такое решение принимается без приглашения претендента в университет), координатором может быть сотрудник центра (службы) международного рекрутмента, который отвечает за все виды взаимодействия с иностранным претендентом и сотрудниками других структур университета; а после принятия решения о приглашении в университет для окончательного отбора или приёме на работу координатором может быть ответственный за приём (Host), который также несёт ответственность не только за взаимодействие с иностранным специалистом, но и с сотрудниками других подразделений университета. Следует иметь в виду, что ответственный за приём (Host) обязан при необходимости взаимодействовать с иностранным претендентом на вакансию и в том случае, если координатором взаимодействия является сотрудник центра (службы) международного рекрутмента.

Хостинг включает в себя предоставление определённых видов услуг, связанных с привлечением иностранного сотрудника в университет и оформлением его на работу. Основными видами услуг являются следующие:

- Обеспечение рекрутмента (привлечение и первичный отбор иностранных специалистов).

- Обеспечение окончательного отбора претендента на вакантную должность при приглашении его в университет.

- Обеспечение прибытия, трудоустройства и первоначального обустройства.

Таким образом, все услуги, входящие в эти виды обеспечения и хостинг в целом, относятся к начальному этапу взаимодействия с иностранным специалистом и прибытием его в университет.

Более подробно услуги, входящие в вышеперечисленные виды обеспечения, будут рассмотрены ниже в специальном разделе.

*Менторство (Mentoring)*. Менторство как метод оказания поддержки молодым или вновь прибывшим в вуз научно-педагогическим работникам, в том числе иностранным, широко распространено в ведущих зарубежных университетах. В некоторых российских вузах существует такой способ поддержки молодых специалистов, как наставничество, предполагающее оказание помощи подопечному в его становлении как профессионала. Однако менторство понятие более широкое, чем наставничество, предполагающее не только неформальную передачу профессиональных знаний и опыта, но и психосоциальную поддержку в работе, карьере или профессиональном развитии, помощь в адаптации к новым условиям жизни и работы, социализации, помощь в решении социально-бытовых проблем, а также защиту интересов подопечного при необходимости.

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.

Менторы особенно нужны иностранным сотрудникам, поскольку даже опытные специалисты, впервые прибывшие в университет другой страны, сталкиваются с многочисленными трудностями как в профессиональной, так и бытовой сферах. Не все и не всегда могут открыто обсуждать эти трудности или жаловаться на них, поэтому доверительные отношения с человеком, который может помочь в разрешении трудных, иногда личных и достаточно пикантных проблем, очень важны

В англоязычной литературе феномен менторства достаточно хорошо описан. Причины широкого развития теории и практики менторства кроются в его значительных выгодах, причем не только для отдельных менторов и специалистов, но и для университетов и организаций, в которых они работают. Как показывают многочисленные исследования, специалисты с эффективным ментором зарабатывают больше, двигаются по карьерной лестнице более быстрыми темпами и более мобильны в карьерном плане, чем специалисты с неэффективными менторами или без них.

Исследователи отмечают также такие преимущества менторства, как обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте; индивидуальный подход к каждому иностранному сотруднику, в наибольшей степени позволяющий учитывать личностные особенности подопечного; упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников; ускоренное распространение корпоративной культуры и корпоративных ценностей среди иностранных сотрудников, повышение удовлетворенности работой; повышение мотивации иностранных сотрудников; улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников. Кроме этого, в организации возрастает коммуникация между работниками, что усиливает их лояльность к работодателю, вследствие чего снижается текучесть кадров. Исследователи также отмечают, что менторство является признанным инструментом для привлечения новых специалистов и их последующей социализации и содействует развитию и удержанию специалистов с высоким профессиональным потенциалом.

Несмотря на все положительные качества менторства, учёные, занимающиеся этой проблемой, обращают внимание на то, что необходимо осуществлять постоянную оценку эффективности менторских программ и работы менторов, поскольку качество менторских отношений может значительно различаться, и наличие плохого ментора может быть даже хуже, чем отсутствие ментора. В приложениях 3 и 4 приведены примерные формы анкет, которые можно использовать для опроса менторов и для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора.

Понятно, что найти человека, который бы эффективно выполнял функции всех возможных советников и был надёжным другом, достаточно трудно, поэтому новому преподавателю часто предлагают несколько менторов[[16]](#footnote-16). Иностранный специалист может также попросить заменить ментора, без необходимости объяснять причины такой просьбы.

В российском вузе создавать полноценный институт менторов для поддержки иностранных научно-педагогических работников, по всей видимости, есть смысл в том случае, если в вуз привлекается пусть даже и небольшое количество иностранных специалистов, но на длительное время.

Институт менторов в российских вузах может включать следующие элементы:

- Специальную структуру поддержки (центр/службу поддержки международных специалистов) в которой работают сотрудники, координирующие работу менторов на кафедрах. Эти сотрудники должны разрабатывать и реализовывать программы подготовки менторов, разрабатывать рекомендации, положения, руководства и другие документы для менторов и иностранных научно-педагогических работников, поддерживать в рабочем состоянии специальные разделы сайта.

- Менторов (кураторов) иностранных специалистов на кафедрах. Функции менторов, как правило, выполняют опытные преподаватели кафедры, но к этой работе могут привлекаться и деканы, заведующие кафедрами, руководители научных проектов. Менторов может быть несколько, как и в вузах зарубежных стран; кроме ментора, оказывающего профессиональную поддержку, есть смысл назначить ментора, который будет оказывать социально-бытовую поддержку. Закреплять менторов за подопечными необходимо официально (приказом по университету).

- Программы поддержки иностранных научно-педагогических работников и менторов. Такие программы могут включать ориентационные семинары для менторов и иностранных преподавателей; встречи с опытными менторами и уже поработавшими в российском вузе иностранными преподавателями; семинары, раскрывающие особенности российской системы образования и учебного процесса российского вуза; совместное обсуждение возможностей подачи заявок на гранты; семинары по возможностям проведения научных исследований, сотрудничеству с зарубежными вузами-стратегическими партнёрами; семинары по публикационной активности; курсы русского языка; ознакомление с возможностями культурного досуга в городе; участие иностранных преподавателей в культурных и спортивных мероприятиях университета и т.п.

- Специальные печатные и онлайн ресурсы. Необходимо разработать руководство для менторов, описывающее цель, сущность и важность менторства, основные обязанности ментора, основные стимулы менторской деятельности, университетскую систему и программу поддержки менторов и иностранных преподавателей, порядок выбора менторов, порядок оценки деятельности ментора, основные принципы и особенности работы с иностранными научно-педагогическими работниками, основную справочную информацию по университету и городу и т.п.

Работа менторов в зарубежных вузах, как правило, не оплачивается. Тем не менее, в некоторых странах существуют не только университетские, но и национальные награды для лучших менторов. Кроме учреждения такой награды (и премии) в университете, для сотрудников российских вузов основными стимулами выполнять обязанности ментора могут следующие:

- 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.

Таким образом, академическое менторство – это важная и достаточно обширная область деятельности. Учитывая особую важность менторской деятельности в случае приглашения в университет иностранных научно-педагогических работников, необходимо внедрять и развивать этот эффективный метод поддержки иностранных специалистов. Опыт зарубежных и российских вузов показывает, что без использования этого метода достичь высокого качества поддержки иностранных специалистов весьма затруднительно.

*Коучинг (Coaching)* – популярный и эффективный вид консалтинга и тренинга с помощью которого коучер (тренер) помогает клиенту достичь желаемых целей в профессиональной деятельности и личной жизни.

Коучинг – это технология реализации профессионального, социального, личностного и творческого потенциала клиента.

Отличие коучинга от менторства заключается в том, что ментор учит подопечного, что и как надо сделать, передаёт знания и опыт, оказывает помощь в конкретных профессиональных или бытовых ситуациях, в то время как коучер не учит своего клиента, что конкретно и как делать, а с помощью современных психотехнологий приводит его к пониманию, что и как необходимо сделать, чтобы достичь желаемой цели, и стимулирует клиента выполнить им самим составленный план действий.

Коучинг как метод оказания поддержки сотрудникам в реализации их потенциала широко применяется в ведущих университетах мира. Как правило, в них реализуются различные групповые и индивидуальные программы.

Опыт ведущих зарубежных вузов показывает, что внедрять такие программы целесообразно и в российских университетах. Делать это надо не только для иностранных сотрудников. Вполне возможно, что в начале своего пребывания в российском вузе иностранные сотрудники не смогут воспользоваться этой услугой из-за слабого знания русского языка, но по мере его освоения, несомненно, многие не упустят такой возможности. Если в вузе работает много иностранных сотрудников, то возможно пригласить и англоговорящего коучера или хорошего специалиста из-за рубежа. В случае недостатка финансовых ресурсов для этого, часть программ может оплатить вуз, а индивидуальные программы – сотрудники университета по желанию.

Отсутствие таких программ в российском университете снижают возможности для профессионального и личностного роста иностранных сотрудников и в целом не работает на повышение конкурентоспособности вуза.

Такие программы могут быть особенно полезны аспирантам, постдокам, молодым учёным, специалистам, решающим сложные задачи, лидерам научных коллективов, научным руководителям, менторам, а также другим категориям сотрудников, желающим достичь большего.

Программы развития личности в вузах используют специальные технологии и программное обеспечение[[17]](#footnote-17) для так называемой круговой оценки сотрудника («360o-assessment system») и формирования комплексного плана развития личности, они способствуют определению возможностей университета по развитию профессиональных компетенций и личностных характеристик сотрудников, выявлению талантов личности, а также недостатка образования, компетенций и практических навыков, требующихся для ведения конкретной научной деятельности. Такие программы помогают также выполнять различные проекты.

Некоторые специалисты считают, что достичь действительно выдающихся результатов в профессиональной деятельности без хорошего наставника, так же трудно (практически невозможно), как стать олимпийским чемпионом без тренера. Но и найти хорошего коучера – задача непростая. Критики этого метода отмечают, что большинство коучеров не имеют профессионального образования и не проходили сертификацию. С ростом популярности коучинга многие университеты начали предлагать программы подготовки коучеров, аккредитованные Международной федерацией коучеров (International Coach Federation). Программы, одобренные Международной федерацией коучеров, предлагают не менее 125 часов аудиторных занятий, 10 часов коучинга и официальную проверку знаний. Но в США, например, лицензированный психолог-консультант должен иметь не менее 3000 часов практики под руководством опытного наставника. Однако, как обнаружил один из основоположников современного коучинга профессор Гарвардского университета Тимоти Голви (Timothy Gallwey), внедривший этот метод сначала в спорте, коучинг оказывался наиболее эффективным в том случае, когда коучер не разбирался в виде спорта своего протеже, в такой ситуации коучер был вынужден позволить спортсмену находить собственные решения и ответы.

Таким образом, совсем не обязательно, чтобы коучер разбирался в сферах научных интересов своих подопечных в университете, главное – чтобы он имел опыт и хороший послужной список тех, кому он реально помог.

*Онлайн обеспечение (Online Support)*. Онлайн обеспечение или виртуальная поддержка международных специалистов является одним из важнейших методов предоставления услуг. Основными видами услуг, предоставляемых с помощью этого метода, являются:

- Услуги, облегчающие поиск работы и подачу документов на конкурс.

- Информационная поддержка иностранных специалистов.

- Услуги, облегчающие взаимодействие с поддерживающими структурами и

организациями.

Ниже приводится краткое описание примерного содержания каждого из этих видов услуг.

- Услуги, облегчающие поиск работы и подачу документов на конкурс. Данный вид услуг включает предоставление информации об имеющихся вакансиях в структурных подразделениях университетах и порядке участия в конкурсе на замещение вакантных позиций. Предоставляется также возможность подачи заявления и необходимых документов онлайн. Обычно для этого используются такие инструменты, как специализированный сайт университета (Job Offers, Job Opportunities и т.п.), различные международные виртуальные ресурсы рекрутмента (Naturejob, The Chronicles of Higher Education и др.) и различные международные печатные издания (Science и Science Careers, Scientific American Jobs и др.). С определённой долей условности к этим инструментам можно отнести также зарубежные и российские агентства рекрутмента иностранных специалистов (Odgers Berndtson, «Контакт» и др.).

- Информационная поддержка иностранных специалистов. В специализированных разделах сайта университета должна размещаться вся необходимая для нормального функционирования иностранного специалиста информация. Прежде всего, необходимо разработать и разместить на сайте руководство для иностранных научно-педагогических работников на английском языке (International Faculty Handbook); в руководстве необходимо описать порядок трудоустройства, включая гарантирование равных возможностей и правовую защиту, порядок рекрутмента, порядок получения визы и регистрации, процедуру приёма на работу, необходимые документы и порядок их предоставления, университетскую (пожизненную/срочную) систему трудоустройства, порядок проведения проверки рекомендаций, на наличие судимости и т.п. (при необходимости); порядок обеспечения безопасности иностранного сотрудника; порядок медицинского страхования и получения медицинской помощи, в том числе в экстренных случаях; необходимо также описать университетскую систему и программу поддержки иностранных преподавателей; кратко привести правила университета, описать порядок получения корпоративного адреса электронной почты, порядок работы в библиотеке, порядок использования спортивных сооружений университета; описать прядок получения/аренды жилья, возможности по трудоустройству супруга и определения детей в школу/детский сад; привести краткие сведения о российской системе образования и университете, транспортной системе города, его достопримечательностях, возможностях культурного досуга и отдыха и т.д.

Разрабатывается и размещается также информация на английском языке о различных программах поддержки иностранных специалистов.

Рекомендуется также дублировать на английском языке информацию о планируемых мероприятиях (симпозиумах, конференциях, соревнованиях, встречах, концертах и т.п.) и университетские новости.

Возможный вариант группировки всей этой разнообразной информации приведён в таблице 1 (используемой в ВШЭ).

*Таблица 1*

**Информация для международных специалистов на сайте университета**

|  |  |
| --- | --- |
| **До и после приезда**  Опросник  Визовая информация  Карта ВКС  Проверочные листы  Миграционная карта и регистрация  Условия трудового договора:  - Возмещение расходов по переезду  - Единоразовая выплата на обустройство  («подъемные»)  - Медицинское страхование  - Налогообложение  - Проживание  - Локальные нормативные акты  университета  Советы по переезду | **Before & Upon Arrival**  Pre-arrival Form  Visa Information  HQS Card  Checklists  Migration Card and Registration  Contract Issues:  - Relocation Allowance  - Settling-in Allowance    - Health Insurance  - Taxation  - Accommodation  - University Regulations  Relocation Tips |
| **Начало работы**  Процедура трудоустройства  Пропуск  Банковский счет  Рабочее место и визитные карточки  E-mail и личная страница на сайте | **Getting Started**  Employment Procedure  Entrance Pass  Bank Account  Workplace and Business Cards  Email Account and Profile Page |
| **Работа**  Преподавательская деятельность  Научно-исследовательская деятельность  Командирование  Производственный календарь  Библиотека  IT поддержка  Отправка и получение корреспонденции | **Work**  Teaching  Research  Business Trips & Secondments  Work Calendar and Leave  Library  IT Support  Sending Mail |
| **Полезная информация**  Медицинское страхование  Кампус университета:   * Здания университета * Библиотека * Издательский дом * Комнаты для преподавателей * Кафе и буфеты * Wi-Fi * Гостиница и жилой фонд университета   Университетское сообщество  Программы поддержки  Курсы русского языка как иностранного  Как справиться с культурным шоком  Спорт в университете  Отдых и инфраструктура отдыха | **Useful Info**  Health Insurance  University Facilities   * University Buildings * Library * Publishing House * Common Rooms for Faculty * Cafeterias * Wi-Fi * Guesthouses   Community Life  Support Programs  Russian Language Courses  Managing Culture Shock  University Sports  Leisure time and Recreation Facilities |
| **Жизнь в городе**  Кафе и рестораны возле университета  Мини-гид по окрестностям университета  Банки, аптеки и магазины  Школы и детские сады  Мобильная связь  Транспорт  Достопримечательности  Храмы  Спорт  Стоимость проживания в городе  Советы по безопасности  Полезные ссылки | **City Life**  Nearby Cafe & Restaurants  Mini-guide to Neighborhoods  Banks, Pharmacies and Supermarkets  International Schools and Kindergartens  Mobile Phones  Transport  Places of Interest  Religion  Sports  Cost of Living  Safety Tips  Useful Links |
| **Анонсы** | **Announcements** |

Весьма полезным ресурсом является специальный информационный бюллетень/газета/журнал на английском языке, освещающий жизнь и деятельность иностранных сотрудников в университете. Этот орган может также информировать англоговорящих сотрудников об особенностях работы в университете, стратегии развития и планах университета, важных событиях и проблемах, с которыми сталкиваются иностранные специалисты. Статьи в этот электронный (и печатный) орган могут готовить и сами иностранные специалисты. Редактировать его также может иностранец.

- Услуги, облегчающие взаимодействие с поддерживающими структурами и организациями. Эти услуги включают не только размещение контактной информации о сотрудниках поддерживающих служб университета, которые могут быть полезны иностранным специалистам, но и предоставление реальной возможности оперативно связаться с ними посредством различных видов связи (мобильной связи, Skype, электронной почты, телефона, факса), а также получать информацию с сайта на различные гаджеты.

Желательно также предоставить возможность виртуального доступа в библиотеку и базам данных университета, а также прямой связи с сотрудничающими с университетом компаниями (транспортными, мувинговыми, риэлтерскими, клининговыми и т.п.).

**Программы поддержки**. Важнейшей и эффективной формой организации сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов являются программы. В ведущих университетах мира организуются свои собственные программы поддержки международных специалистов, кроме этого, они участвуют в программах поддержки иностранцев, разрабатываемых правительствами своих стран и администрациями городов, в которых находятся университеты. Университеты предоставляют также информацию о возможности участия в международных программах поддержки иностранцев.

Разработка и реализация программы поддержки международных специалистов предполагает выделение руководством вуза необходимых для этого ресурсов: кадровых, финансовых, материальных и временных.

Ниже приводятся возможные варианты основных программ поддержки международных специалистов в российском университете.

- Ориентационная программа.

- Программа подготовки менторов.

- Программы коучинга.

- Программа изучения русского языка.

- Программа «Друг семьи».

- Программы совместного отдыха.

- Программа «Знакомство с городом».

*Ориентационная программа*. Ориентационная программа может разрабатываться для реализации в двух вариантах. Первый вариант реализации осуществляется в том случае, если основная масса иностранных специалистов пребывает примерно в одно и то же время, например к началу учебного года. В этом случае проводится несколько общих занятий/семинаров для всех иностранных сотрудников, а также индивидуальные семинары/брифинги менторами при освещении узкопрофессиональных вопросов.

Второй вариант реализации программы осуществляется в том случае, если большинство иностранных специалистов пребывает в разное время. В этом случае общие занятия могут и не проводиться, а ориентацию осуществляют менторы, проводя индивидуальные встречи со своими подопечными. Но и в этом случае менторы могут пользоваться всеми материалами ориентационной программы.

Такие материалы могут включать презентации, видеофильмы, рассказывающие о возможностях университета и структурных подразделений, в которых будут работать иностранные специалисты, можно снять на видео интервью с иностранными сотрудниками, проработавшими уже достаточное время в университете, с советами для вновь прибывших иностранных сотрудников, и, конечно, различные печатные и онлайн материалы. Все материалы разрабатываются на английском языке.

Занятия с вновь прибывшими иностранными сотрудниками могут проводиться по следующим темам:

- Сервисы поддержки и порядок оказания услуг иностранным специалистам в

университете. Первичный инструктаж и оформление документов.

- Программы поддержки и порядок участия в них иностранных специалистов.

- Трудовое и миграционное законодательство РФ.

- Культурный шок и способы его нивелирования.

- Университет, его ресурсы и порядок пользования ими.

- Порядок осуществления преподавательской деятельности в университете.

- Привлечение денежных средств для проведения исследований.

- Особенности осуществления трудовой деятельности в структурном

подразделении на должности, занимаемой иностранным сотрудником.

*Программа подготовки менторов*. Менторы – это сотрудники, которые постоянно и, как правило, чаще других представителей обслуживающего персонала общаются со своими подопечными иностранными коллегами. Поэтому от качества подготовки менторов во многом зависит качество предоставляемых иностранным специалистам услуг. В ведущих зарубежных университетах, как правило, разрабатываются программы подготовки менторов. Такие программы в российском вузе могут включать занятия по следующим темам:

- Сущность интернационализации высшего образования. Интернационализация и повышение конкурентоспособности университета.

- Законодательная основа трудовой деятельности иностранных специалистов в России.

- Порядок осуществления международного рекрутмента и отбора иностранных специалистов в университете.

- Структуры, программы и сервисы поддержки иностранных специалистов в университете.

- Менторство как эффективный метод предоставления профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранным специалистам.

- Организация встречи, трудоустройства и убытия иностранного специалиста.

- Английский язык для менторов и др.

В программах подготовки менторов могут участвовать и сотрудники, ответственные за приём иностранных специалистов (Hosts).

*Программы коучинга*. Различные программы коучинга реализуются во многих ведущих университетах мира. Как правило, они не разрабатываются отдельно для иностранных специалистов, но все иностранные специалисты могут участвовать в таких программах. Более того, такие программы могут быть особенно полезны для иностранных специалистов всех категорий, поскольку они помогают справиться с культурным шоком, снижают уровень волнения, повышают уверенность в себе, способствуют развитию креативности, стимулируют профессиональную активность, способствуют адаптации в новом коллективе и, в конечном счёте, делают жизнь иностранного специалиста в другой стране более комфортной и успешной.

Такие программы разрабатываются опытными коучерами для различных категорий сотрудников университета: руководителей различных уровней, администраторов, научно-педагогических работников, аспирантов и т.д.

В настоящее время наиболее популярными видами коучинга в зарубежных университетах являются:

- Коучинг личностной эффективности (Life Coaching):

• Мотивационный коучинг (Motivation Coaching)

• Коучинг целей/результатов (Goal-focused Coaching)

• Коучинг карьеры (Career Coaching)

• Коучинг взаимоотношений (Relationship Coaching)

• Коучинг управления временем (Time Coaching)

• Коучинг по интенсивным личностным переменам (Coaching for Personal

Change)

• Коучинг аспирантов (PhD Student Coaching)

• Коучинг эмоционального и духовного развития (Coaching for Spiritual

Development)

• Семейно-системный коучинг (Family Coaching)

• Финансовый/денежный коучинг (Financial Coaching)

* Корпоративный коучинг (Corporate Coaching):

• Коучинг высшего руководящего звена (Executive Coaching)

• Коучинг организационного развития (OD Coaching)

• Коучинг в менеджменте (Coaching Management)

• Коучинг лидерства (Leadership Coaching)

• Командный коучинг (Team Coaching)

• Коучинг персонала (HR Coaching)

Зарубежные университеты для работы со своим персоналом часто приглашают коучеров со стороны. Такой подход можно использовать и в российских университетах. Учитывая, что в настоящее время в российских вузах такие программы практически не реализуются, прежде чем предлагать такие программы иностранным специалистам их необходимо апробировать на российском персонале.

Некоторые ведущие университеты мира разрабатывают свои программы для подготовки коучеров[[18]](#footnote-18).

Разработка и реализация программ коучинга в университете достаточно дорогое мероприятие, но как показывает опыт зарубежных вузов, активно реализующих такие программы, это приносит ощутимый эффект.

*Программа изучения русского языка*. В ведущих зарубежных вузах в документах, которые являются приложениями к трудовым контрактам, часто оговаривается, что иностранные специалисты должны в достаточной степени владеть национальным языком вуза, в котором они работают, с тем, чтобы общаться со своим окружением и иметь возможность нормально жить в стране.

Во многих зарубежных вузах существует множество возможностей для изучения национального языка. Как правило, реализуется хотя бы одна бесплатная программа разговорного языка. Для этого в вузе выделяется помещение и оплачивается работа двух-трёх преподавателей, которые могут по очереди или вместе (в зависимости от количества обучающихся) обсуждать с обучаемыми сотрудниками различные темы. Кроме этого, различные общественные организации и объединения людей (городские и муниципальные библиотеки, различные ассоциации и т.п.) часто предлагают подобные программы для иностранцев, как правило, приглашая на них преподавателей из средних школ. Подобную практику возможно ввести и в российских вузах.

Иностранцы, работающие в другой стране, особенно в высших учебных заведениях, как правило, и сами стремятся изучать язык этой страны. Поэтому необходимо всячески поддерживать это стремление, позволяя им, например, бесплатно посещать курсы русского языка, преподаваемые для иностранных студентов.

Учитывая, что многие иностранные специалисты вообще не знают русского языка, желательно организовать для них интенсивный и эффективный вводный курс русского языка. Кроме этого, иностранных преподавателей можно просить вести языковые клубы для студентов, где они могли бы общаться не только на родном языке, но и на русском.

*Программа «Друг семьи»*. Зарубежные университеты, активно привлекающие иностранных специалистов, как правило, предлагают такую программу, которая достаточно хорошо зарекомендовала себя в разных странах. Поэтому её можно рекомендовать для внедрения и в российских вузах.

Суть такой программы заключается в том, что сотрудники университета добровольно приглашают к себе в гости на вечеринки иностранных коллег, часто вместе с другими сотрудниками своей национальности. Университеты могут выплачивать таким добровольцам небольшие суммы для организации такого вида социализации своих иностранных сотрудников. Кроме вечеринок рекомендуется проводить вместе и другие мероприятия, например, культурные, спортивные, организовывать совместный отдых на природе и т.п.

*Программы совместного отдыха (выезд на природу, экскурсии, встречи)*. Университет может также поддерживать и совместный отдых своих сотрудников, предоставляя, например, льготные путёвки на свои базы отдыха, льготные абонементы для посещения спортивных сооружений, бесплатно предоставляя сотрудникам, организующим совместный с иностранцами отдых, спортивный инвентарь, транспорт, помещения, тренеров и т.п.

*Программа «Знакомство с городом»*. Реализация такой программы необязательна, но желательна, поскольку представляет собой не только форму культурного досуга, но и хорошее подспорье в работе менторов, оказывающих иностранным специалистам социально-бытовую поддержку. Для организации такой программы необходимо выделить транспорт, гида для проведения экскурсии на английском языке, проработать маршруты. Желательно сделать несколько экскурсий по городу, обращая внимание не только на культурные достопримечательности, но и на объекты социально-бытового назначения, которые могут понадобиться иностранным сотрудникам.

Все разрабатываемые программы должны иметь письменное описание сути программы, положения и формы приказов (там, где это уместно), должны быть назначены сотрудники, отвечающие за реализацию или координацию программ. Для каждой программы должен быть определён бюджет и порядок выдачи и расходования средств, а также порядок предоставления отчётности по расходованным средствам. Необходимо также определить порядок выделения транспортных средств, инвентаря, оборудования и т.п.

**IV. Основные требования, показатели и критерии эффективности работы сервисов поддержки международных специалистов**

***Основные требования к системе сервисов поддержки***

1. Открытость системы и прозрачность процессов. Сущность системы сервисов поддержки должна быть описана в политике (концепции) предоставления сервисов международным специалистам и в других документах, которые должны быть в открытом доступе (например, размещены на сайте). Все процессы оказания помощи международным специалистам, выделения для этого финансовых ресурсов должны быть максимально прозрачны и доступны для проверки общественностью.

2. Функционировать система сервисов поддержки должна на основе официально объявленных университетских ценностей. Ценности должны неукоснительно соблюдаться всеми сотрудниками университета. В ведущих зарубежных вузах подчёркивают, что несоблюдение моральных ценностей руководством университета скрыть невозможно, это сразу становится достоянием общественности, деморализует сотрудников, ведёт к коррозии корпоративной культуры, и в значительной степени снижает эффективность работы, в том числе и по обеспечению поддержки международных специалистов.

3. Система сервисов поддержки международных специалистов должна быть согласована со стратегией и кадровой политикой университета. Создать эффективные сервисы поддержки без тщательного кадрового планирования, без определения основной системы карьеры для научно-педагогических работников (срочной или бессрочной), без чёткого понимания, в какие подразделения, каких и сколько сотрудников необходимо пригласить, какие ресурсы для этого необходимо выделить, весьма затруднительно.

4. К международным и российским специалистам должны предъявляться одинаковые требования и применяться одинаковые процедуры оценки, одинаковым должен быть и компенсационный пакет. Для университета, в принципе, нет разницы, кто будет давать высокие результаты – иностранец или гражданин своей страны. Международный конкурс объявляется с целью обеспечения большей вероятности привлечения высококвалифицированных специалистов, поскольку международный академический рынок труда значительно шире национального.

5. Сервисы должны быть эффективными, то есть предоставлять реальную поддержку и защиту для иностранных специалистов. Иностранцам жить и работать в другой стране всегда сложно, поэтому ещё до принятия решения о переезде они должны видеть, что в университете существует надёжная система поддержки. Принято считать, что система сервисов является высоконадёжной, если в университете введена система бессрочного найма. Как правило, в этом случае университет способен обеспечить и другие услуги по поддержке международных специалистов, поскольку они требуют значительно меньших затрат по сравнению с системой бессрочного найма.

6. Для создания эффективных сервисов поддержки необходимо культивирование корпоративной культуры изменений, понимание руководством и основными (а желательно всеми) сотрудниками университета необходимости привлечения талантов. В российских вузах ещё приходится сталкиваться с непониманием и даже сопротивлением сотрудников, считающих, что нет никакой необходимости в привлечении международных специалистов, что у нас достаточно своих высококвалифицированных кадровых ресурсов и надо просто платить достаточно высокую зарплату для их привлечения в университет.

В действительности всё не так просто. В современном мире идёт настоящая охота за талантами во всех сферах деятельности, в том числе, и прежде всего, в академической сфере. Известно, что импорт носителей высокого интеллекта на несколько порядков выгоднее импорта технологий, а тем более товаров. Поэтому в Соединённых Штатах Америки, например, привлечение талантов в науку и образование является одной из важнейших задач государственной политики. В настоящее время по разным оценкам приблизительно от сорока до пятидесяти процентов научных сотрудников, работающих в США, это выходцы из других стран. Такой высокий результат деятельности по привлечению высококвалифицированных иностранных сотрудников обеспечивается не только высоким уровнем материального вознаграждения, но и путём создания привлекательной рабочей среды и корпоративной культуры, способствующей этому, а также c помощью использования специальных технологий рекрутмента и эффективных сервисов поддержки.

В настоящее время высшие учебные заведения европейских стран активно внедряют положительный опыт США по привлечению талантов со всего мира, адаптируя его к своим национальным условиям деятельности.

Привлечение талантливых иностранных научно-педагогических работников 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.

Создание соответствующей корпоративной культуры, способствующей (а не сопротивляющейся) привлечению международных специалистов требует проведения большой разъяснительной работы среди сотрудников университета, и прежде всего среди ключевых сотрудников (принимающих решения), для формирования так называемого управленческого и академического ядра, которое будет способствовать необходимым переменам в учебном заведении.

7. Благоприятная профессиональная среда, по мнению зарубежных специалистов (в частности консультантов настоящего проекта из Университета Аалто, Финляндия), наряду с бессрочной системой найма является важнейшим элементом фундамента, на основе которого создаются сервисы поддержки международных специалистов. Такая среда должна включать не только современную материально-техническую базу и научную инфраструктуру, высококвалифицированных профессионалов для совместной работы, студентов и аспирантов с высоким уровнем подготовки, возможность мультидисциплинарного сотрудничества, возможность коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, эффективную систему защиты интеллектуальной собственности, но и англоязычную среду. Опыт вузов в неанглоязычных странах показывает, что без привлечения значительного количества иностранных специалистов, как научно-педагогических работников, так и административных сотрудников, постоянно работающих в различных подразделениях вуза, без постоянного общения сотрудников на английском языке, чтения значительного количества курсов на английском языке, введения системы написания и защиты выпускных квалификационных работ на английском языке, такую среду создать весьма затруднительно.

Благоприятная профессиональная среда немыслима также без разбюрократизации системы управления, предоставления научно-педагогическим работникам свободы научного творчества.

8. Система сервисов поддержки международных специалистов должна быть экономически эффективной. Известно, что одним из основных принципов создания и функционирования любой организационной структуры или системы является принцип экономической эффективности. Создание в университете дополнительной системы, обеспечивающей поддержку международных специалистов, неизбежно влечёт определённые расходы, поэтому эта система должна быть экономически целесообразной в том смысле, что прямые расходы на её содержание должны быть оправданы прямыми или косвенными доходами. К сожалению, далеко не всегда можно дать однозначные количественные оценки, подтверждающие эту целесообразность, а оптимизация оргструктуры, как правило, осуществляется на основе экспертных оценок в динамике; иными словами, она формируется постепенно и всегда субъективна.

Для определения целесообразности создания сервисов поддержки и специальных структур или служб, реализующих услуги для международных специалистов, необходимо идентифицировать возможные количественные индикаторы экономической эффективности, а также основные качественные показатели, показывающие необходимость и основные выгоды от создания такой структуры.

Очевидно, что сервисы поддержки не будут приносить прямые доходы в виде денежных средств. Тем не менее, эффективность сервисов можно оценивать с помощью ряда косвенных количественных и качественных показателей, которые будут рассмотрены ниже.

9. Оперативность деятельности системы сервисов поддержки является одним из важнейших требований к ней. Учитывая, что такая система состоит из множества структур или служб, в её деятельности принимает участие множество сотрудников из различных подразделений, в том числе тех, которые напрямую не входят в неё, в самом начале её создания и в процессе функционирования необходимо постоянно заботиться о её быстродействии и принимать меры по её обеспечению. К таким мерам можно отнести введение принципа «одного окна» при работе с международными специалистами, введение «телефона доверия» для них, установление сроков рассмотрения документов (ответов на обращения, решения проблем), проведение опросов международных специалистов, определение порядка подчинённости руководителей структур и служб, входящих в систему сервисов поддержки, введение в должностные обязанности руководителя системы сервисов поддержки положения о необходимости незамедлительного рассмотрения жалоб и обращений международных специалистов и оперативного принятия мер по решению возникающих конфликтов и проблем внутри системы.

10. Гибкость системы сервисов, её быстрая адаптация к меняющимся условиям ещё одно важное требование к системе сервисов. Внутренние изменения в университете, например реорганизация его структурных подразделений, изменение приоритетных направлений научной деятельности, изменение или разработка новых образовательных программ, появление дополнительных возможностей для отдыха и т.д.; а также изменение внешних условий, например изменение макроэкономических показателей и уменьшение финансирования или изменение геополитических условий и переориентация на другие рынки труда, изменения на рынке жилья города и т.п., возможно могут требовать определённых изменений и в организации предоставления сервисов поддержки. Обязанность оценки необходимости таких изменений и их быстрого осуществления должна быть закреплена за определённым должностным лицом.

11. Для обеспечения эффективности, оперативности и гибкости системы поддержки она должна иметь службу/функцию контроля, которая осуществляет постоянный мониторинг деятельности и результатов деятельности сотрудников, предоставляющих услуги международным специалистам. Для этого необходимо разработать положение об осуществлении контроля деятельности, которое бы определяло лиц, ответственных за такой контроль, виды и периодичность осуществления контроля. Контроль может осуществляться, например, путём проведения периодических опросов международных специалистов, менторов и сотрудников различных структур. Для этого также следует предусмотреть возможность подачи жалоб и предложений в разделе сайта, обеспечивающего поддержку международных специалистов.

12. Использование ресурсов федеральной и местной власти в предоставлении сервисов международным специалистам может быть ещё одним требованием к системе поддержки. Такая помощь может осуществляться путём создания общенационального сайта и руководства по осуществлению трудовой деятельности в России для международных специалистов (по примеру других стран), а также путём разработки местной властью специальных программ поддержки иностранных специалистов, работающих в городе, предоставления им возможности бесплатно изучать русский язык, иметь в городе место встречи, иметь возможность льготного посещения театров, музеев, различных культурных мероприятий и т.п. Такие программы могут разрабатываться по согласованию с университетом или несколькими университетами города.

В настоящее время для целей поддержки международных специалистов можно использовать существующие сайты российского федерального правительства, например сайт Russian Federation Electronic Government, раздел Federal Migration Service: http://www.gosuslugi.ru/foreign/ или сайт Министерства образования и науки РФ Education in Russia for foreigners http://en.russia.edu.ru/.

13. Предоставление университетских сервисов следует интегрировать с существующими международными сервисами, оказывающими поддержку иностранцам во время их пребывания в различных странах. Полезную информацию можно найти, например, на сайте InterNations раздел Working in Russia http://www.internations.org/russia-expats/guide/working-in-russia-15574.

14. Обязательным требованием к системе поддержки иностранных специалистов в университете является способность её сотрудников осуществлять эффективную коммуникацию на английском языке. Следует подчеркнуть, что далеко не все руководители российских вузов, судя по англоязычным сайтам возглавляемых ими образовательных учреждений, понимают важность этой проблемы. Весьма желательно, чтобы сайт оформлялся квалифицированным носителем языка. Привлечение к этому иностранных студентов нежелательно, поскольку опыт показывает, что далеко не все из них, даже являясь носителями языка, владеют грамотной письменной речью (о чём предупреждают и преподаватели зарубежных вузов). Российские сотрудники, даже хорошо владеющие английским языком, часто переоценивают свои способности. Чтобы разбираться в тонкостях языка и хорошо писать специальные тексты необходимо не только очень длительное время жить в обществе людей, разговаривающих на этом языке, но и быть очень грамотным человеком. Практика показывает, что не все российские преподаватели, работающие в вузах, хорошо владеют даже своим родным языком, «хромают», как правило, орфография, пунктуация, стилистика.

Сайт университета является его визитной карточкой. Если сайт оформляется не носителем языка, то иностранные специалисты, зайдя на сайт, как правило, очень быстро понимают, что университет либо скупится, либо у него нет средств, чтобы нанять профессионала для оформления сайта. Это не способствует повышению репутации вуза.

15. Использование современных технологий при предоставлении сервисов международным специалистам является ещё одним обязательным требованием. В ведущих мировых университетах давно используются специальные программные продукты, предоставляющие сотрудникам университета различные услуги (списки, контакты и результаты деятельности студентов, различные свежие статистические данные, результаты оценки деятельности преподавателя и т.п.), предоставляется возможность использовать различные гаджеты, осуществлять связь с сайта с различными подразделениями, в различных социальных сетях создаются университетские группы. Следует активно использовать систему Skype, особенно на начальном этапе привлечения международных сотрудников в университет. На основных площадках университета желательно иметь бесплатный Wi-Fi и т.д.

Кроме вышеперечисленных требований, существует также ряд требований к сервисам поддержки, которые должны предъявляться ко всем системам и структурам университета, такие, например, как высокий профессионализм сотрудников, постоянное повышение квалификации персонала, персональная ответственность и т.п.

***Показатели и критерии эффективности сервисов поддержки***

Под показателем здесь понимается количественная или качественная характеристика результатов деятельности сотрудников университета, по которой можно судить об эффективности (качестве) предоставляемых сервисов поддержки.

Под критерием понимается определённое (граничное) значение показателя, при достижении которого качество сервисов поддержки признаётся положительным, а деятельность сотрудников эффективной.

Эффективность сервисов поддержки может оцениваться как степенью целесообразности содержания аппарата, реализующего эти сервисы, для университета, так степенью удовлетворённости получателей услуг, то есть международных специалистов.

Анализ опыта российских и зарубежных вузов показывает, что для оценки эффективности сервисов поддержки могут использоваться разные наборы показателей в зависимости от типа вуза, его стратегии, целей интернационализации и т.п. Ниже приводятся основные показатели, которые могут быть использованы в российских вузах и включаться в тот или иной пакет показателей.

*Показатели, характеризующие целесообразность содержания сервисов поддержки для университета*. Показатели этой категории также косвенно характеризуют эффективность сервисов, предоставляемых иностранным специалистам в университете.

1. Количество и доля иностранных научно-педагогических работников в общем количестве научно-педагогических сотрудников университета. Этот показатель, по всей видимости, следует считать одним из основных индикаторов, характеризующих общую эффективность работы системы сервисов поддержки.

2. Количество иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет по тем или иным причинам до истечения срока трудового договора. Можно также рассчитывать и долю иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет по тем или иным причинам до истечения срока трудового договора, по отношению к общему количеству привлечённых в вуз иностранных научно-педагогических работников.

3. Показатели, характеризующие качество привлекаемых иностранных научно-педагогических работников. В этой категории могут использоваться следующие показатели:

- Количество иностранных научно-педагогических работников-лауреатов Нобелевской премии, работающих в университете.

- Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, имеющих определённый индекс цитирования (по данным библиометрических баз данных Web of Science и Scopus, например).

- Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, имеющих определённый индекс Хирша h (по данным библиометрических баз данных Web of Science и Scopus, например).

- Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, привлёкших для проведения НИОКР определённое количество финансовых ресурсов (грантов).

- Количество привлечённых финансовых средств иностранными научно-педагогическими работниками за отчётный период.

- Количество и качество публикаций иностранных научно-педагогических работников в международных журналах.

- Разнообразие привлечённых иностранных научно-педагогических работников. В настоящее время этому показателю в зарубежных вузах уделяется большое внимание, поскольку он в определённой степени характеризует уровень толерантности в университете. Рассчитываться показатель может как в абсолютном, так и относительном виде, он показывает количество или долю женщин, этнических меньшинств, людей с ограниченными возможностями и т.д. в общей численности персонала университета.

4. Показатели, которые совместно с вышеприведёнными показателями могут использоваться для оценки экономической эффективности сервисов поддержки университета:

- Доля расходов на содержание и предоставление сервисов поддержки в общих расходах университета. Этот показатель рассчитывается как отношение суммы денежных средств, потраченных на содержание системы сервисов поддержки и предоставление услуг иностранным научно-педагогическим работникам, к общей сумме расходов на обеспечение деятельности университета.

- Среднее количество денежных средств, потраченное на обеспечение и предоставление сервисов, приходящееся на одного международного специалиста. Расчёт данного показателя позволяет сравнивать средние затраты на содержание одного сотрудника системы поддержки иностранных специалистов по годам, а в сравнении с другими показателями определять изменение эффективности финансовых вложений.

- Количество иностранных специалистов университета, приходящихся на одного сотрудника вовлечённого в оказание услуг иностранным специалистам. Данный показатель характеризует интенсивность использования кадровых ресурсов для обеспечения сервисов поддержки. Используется для анализа и понимания причин изменения эффективности сервисов и показателей качества.

*Показатели, характеризующие степенью удовлетворённости получателей услуг*.

1. Показатель, характеризующий качество предоставляемых услуг. Для оценки этого показателя в него могут включаться все услуги, предоставляемые международному специалисту.

2. Показатель качества и эффективности работы ментора. Для оценки этого показателя в него могут включаться как различные характеристики деятельности ментора, так и его личностные характеристики.

*Критерии эффективности* сервисов поддержки в разных университетах могут быть разными. Это зависит от многих факторов, таких как тип и репутация вуза, его кадровая политика, степень и политика интернационализации, уровень научной и образовательной деятельности и др. Учитывая, что многие российские вузы только приступили или ещё только собираются приступить к деятельности по повышению своей международной конкурентоспособности, некоторые критерии эффективности в начале такой деятельности могут быть невысокими, повышаясь с течением времени.

Так, например, значение такого показателя, как «Количество и доля иностранных научно-педагогических работников в общем количестве научно-педагогических сотрудников университета», в 2-3% может быть труднодостижимым для многих вузов, особенно крупных, в которых работает большое количество научно-педагогических работников. Но по мере развития университета, выделения достаточных ресурсов на его интернационализацию этот критерий может увеличиваться.

Очевидно, что критерий такого показателя, как «Количество иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет до истечения срока трудового договора», к которому следует стремиться, должен равняться нулю. Но на практике, как показывает опыт, не всё зависит от количества и качества сервисов, предоставляемых международным специалистам. На желание международного специалиста покинуть зарубежный университет может влиять множество факторов, неподконтрольных сотрудникам, предоставляющих услуги. Это может быть и изменение политической и экономической ситуации в стране пребывания (международный специалист по определённым вопросам может не принимать точку зрения правительства страны, в которой он находится; курс валюты может невыгодно и значительно измениться и т.п.); это может быть и психологическая несовместимость или неприятие международного специалиста по тем или иным причинам коллегами в принимающем университете; это может быть, в конце концов, просто ошибка рекрутмента, когда международный специалист не в состоянии выполнить условия контракта. Тем не менее, по мнению, зарубежных коллег, отказываться от такого показателя не следует, поскольку полное отсутствие сведений о количестве международных специалистов, покинувших университет, не позволяет своевременно выявлять причины, побудившие их сделать это, и искать возможности для устранения этих причин, тем более что причиной может быть, в том числе, и отсутствие необходимых серверов или их низкое качество.

Некоторые показатели из-за трудности их достижения можно не включать в набор показателей конкретного вуза, или устанавливать для таких показателей минимальные критерии. Так, например, критерий равный 1 для показателя «Количество иностранных научно-педагогических работников-лауреатов Нобелевской премии, работающих в университете», будет вполне достаточным для большинства российских вузов, во всяком случае, в настоящее время.

Значение индекса цитирования (CI) в показателе «Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, имеющих определённый индекс цитирования» устанавливается в зависимости от профиля вуза и научных областей, в которых работают привлекаемые иностранные научно-педагогические работники. Индекс цитирования может варьироваться от нескольких десятков до нескольких тысяч, в зависимости от необходимого уровня привлекаемого учёного. Критерий для самого показателя устанавливается в зависимости от ситуации в вузе.

Значение индекса Хирша (h-index) в показателе «Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, имеющих определённый индекс Хирша h» также устанавливается в зависимости от научных областей, в которых работают привлекаемые иностранные научно-педагогические работники. Приемлемые значения индекса Хирша для различных областей знания приведены ниже:

для математических и компьютерных наук h = 4;

для гуманитарных наук h = 5;

для экономических наук h = 6;

для инженерно-технических наук h = 8;

для физических и химических наук h = 12;

для наук о космосе h = 14;

для биомедицинских наук h = 20.

Критерий для самого показателя устанавливается в зависимости от ситуации в вузе.

Учитывая, что средняя величина грантов на научные исследования, предоставляемых российскими фондами, федеральными целевыми программами, в том числе совместно с различными зарубежными грантодающими организациями, составляет примерно 10-15 миллионов рублей, приемлемое значение количества финансовых ресурсов в показателе «Количество работающих в университете иностранных научно-педагогических работников, привлёкших для проведения НИОКР определённое количество финансовых ресурсов (грантов)» может быть 3-4 миллиона. Критерий для самого показателя устанавливается в зависимости от ситуации в вузе.

Критерий для показателя «Количество привлечённых финансовых средств иностранными научно-педагогическими работниками за отчётный период» может устанавливаться, например, в зависимости от затрат на систему сервисов в университете. В идеале минимальный критерий не должен быть меньше этих затрат.

Критерий для показателя «Количество и качество публикаций иностранных научно-педагогических работников в международных журналах» может устанавливаться в зависимости от условий контрактов, заключаемых с международными специалистами. Если в них указывается минимальное количество статей, которое должны опубликовать международные специалисты, то сумма этих запланированных статей и может быть критерием этого общего показателя. Следует обращать внимание на импакт-фактор журналов, в которых публикуются статьи, и оговаривать его в договорах (если в них имеется условие о публикационной активности иностранного сотрудника). Приемлемым можно считать значение импакт-фактора равное 3-4.

Критерий для показателя «Разнообразие привлечённых иностранных научно-педагогических работников» устанавливается в зависимости от ситуации в вузе. Следует иметь в виду, что на международном рынке труда этому показателю уделяют достаточно серьёзное внимание, и очень низкие показатели могут послужить причиной публичного если не обвинения, то подозрения в отсутствии толерантности. Что может нанести серьёзный вред репутации университета.

Критерии для показателей экономической эффективности сервисов поддержки устанавливаются в зависимости от ситуации в вузе, но таким образом, чтобы реально обеспечивать экономическую эффективность сервисов.

Критерии для показателей, характеризующих степень удовлетворённости получателей услуг, могут устанавливаться по балльной, например привычной для российских вузов пятибалльной, системе.

**V. Способы оценки университетом результатов и эффективности работы**

**сервисов поддержки**

Оценка результатов и эффективности работы сервисов поддержки осуществляется сотрудниками службы контроля (стр. 61 п. 11) с помощью показателей и критериев, рассмотренных выше. Для оценки эффективности работы сервисов могут применяться следующие способы:

- расчёт количественных показателей;

- анкетирование международных сотрудников;

- работа с фокус-группами;

- установление обратной связи с сотрудниками;

- персональная оценка качества деятельности и личностных характеристик сотрудников;

- предоставление отчёта службой контроля сервисов.

Учитывая, что часть показателей, приведённых в предыдущей главе, позволяют только косвенно оценить эффективность сервисов поддержки, наиболее объективную картину можно получить путём совместной и сравнительной оценки различных показателей, а также с помощью использования всех вышеприведённых способов оценки эффективности работы сервисов.

***Расчёт количественных показателей***. Известно, что количественные показатели дают возможность для объективной оценки результатов деятельности. Расчёт большинства абсолютных показателей, приведённых выше, не представляет никакой трудности. Расчёт относительных показателей осуществляется по следующим формулам.

*Доля иностранных научно-педагогических работников в общем количестве научно-педагогических сотрудников университета*. Расчёт этого показателя производится по формуле:

, где

FN – средняя численность иностранных научно-педагогических работников, работающих в университете в отчётном периоде.

N – средняя численность научно-педагогических работников в университете (с учётом внешних совместителей) за отчётный период.

Очевидно, что чем больше этот показатель, тем эффективнее можно считать работу по предоставлению сервисов поддержки в университете.

*Доля иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет до истечения срока трудового договора*. Расчёт второго показателя производится по формуле:

, где

LN – количество иностранных научно-педагогических работников, покинувших университет до окончания срока трудового договора.

FN – средняя численность иностранных научно-педагогических работников в университете за отчётный период.

Очевидно, что чем меньше этот показатель, тем эффективнее можно считать работу по предоставлению сервисов поддержки в университете.

*Доля расходов на содержание и предоставление сервисов поддержки в общих расходах университета*. Расчёт показателя производится по формуле:

, где

SS – сумма денежных средств, потраченных на содержание системы сервисов поддержки и предоставление услуг иностранным научно-педагогическим работникам.

S – общая сумма расходов на обеспечение деятельности университета.

Данный показатель должен быть оптимальным: с одной стороны затраты на сервисы не должны быть слишком обременительны для вуза, с другой – они должны обеспечивать предоставление качественных услуг.

*Среднее количество денежных средств, потраченное на обеспечение и предоставление сервисов, приходящееся на одного международного специалиста*. Расчёт показателя производится по формуле:

, где

FN – количество иностранных научно-педагогических работников, работающих в университете.

SS – сумма денежных средств, потраченных на содержание системы сервисов поддержки и предоставление услуг иностранным научно-педагогическим работникам.

*Количество иностранных специалистов университета, приходящихся на одного сотрудника вовлечённого в оказание услуг иностранным специалистам*. Расчёт показателя производится по формуле:

, где

IN – количество сотрудников, вовлечённых в оказание услуг иностранным специалистам.

FN – количество иностранных научно-педагогических работников, работающих в университете.

***Анкетирование международных сотрудников***. Данный способ является одним из наиболее эффективных способов оценки эффективности сервисов, поскольку их оценку осуществляют потребители услуг.

Показатель, характеризующий качество предоставляемых услуг, может, например, рассчитываться как среднее из оценок, выставляемых международным специалистом за каждую из услуг, приведённую в анкете. В анкету могут включаться услуги, приведённые в таблице 2.

*Таблица 2*

**Расчёт среднего показателя качества услуг**

| **№** | **Вид услуги** | **Оценка** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Услуги, облегчающие международным специалистам поиск вакансий в университете |  |
| 2 | Услуги по осуществлению коммуникации международных специалистов с сотрудниками университета в процессе конкурсного отбора |  |
| 3 | Услуги по подготовке документов на Комиссию по конкурсному отбору |  |
| 4 | Услуги по содействию в получении визы |  |
| 5 | Услуги по подбору жилья |  |
| 6 | Услуги по организации встречи, прибытия, размещения и регистрации иностранного специалиста |  |
| 7 | Услуги по трудоустройству |  |
| 8 | Услуги по профессиональной ориентации и поддержке |  |
| 9 | Услуги по научному руководству |  |
| 10 | Услуги по оказанию помощи в переезде семьи и обустройстве на новом месте |  |
| 11 | Услуги по оказанию помощи в трудоустройстве супруги/а |  |
| 12 | Услуги по оказанию помощи в устройстве детей в школу/детский сад |  |
| 13 | Услуги по оказанию помощи в ориентации в городе |  |
| 14 | Услуги по оказанию помощи в приобретении автомобиля |  |
| 15 | Услуги по оказанию помощи в организации интересного досуга |  |
| 16 | Услуги по оказанию помощи в социализации |  |
| 17 | Услуги по изучению русского языка |  |
| 18 | Услуги по оказанию помощи в организации отдыха во время отпуска |  |
| **Средняя оценка (СО)** | |  |

Оценку по каждому виду услуги выставляет иностранный научно-педагогический работник от 1 (неудовлетворительно) до 5 (отлично) при проведении анкетирования иностранных специалистов, как правило, в конце отчётного периода или по окончании срока трудового договора. Если услуга не предоставлялась, то в графе «Оценка» ставится ноль и среднее рассчитывается без учёта этой услуги. Если СО = 4,5 и выше, то качество сервисов оценивается на отлично, при 3,5 ≤ СО < 4,5 – на хорошо, при 2,5 ≤ СО < 3,5 – на удовлетворительно, если СО < 2,5 , то качество сервисов признаётся неудовлетворительным.

В анкету можно включать и другие показатели оценки, такие, например, как возможность развития в университете, удовлетворённость рабочим местом, удовлетворённость работой, самочувствие в коллективе и т.п.

Для расчёта показателя качества и эффективности работы ментора можно использовать средневзвешенную оценку, поскольку, как показывают исследования, не все услуги и личностные характеристики менторов имеют одинаковое значение для их подопечных. В таблице 3 приведён один из возможных вариантов таблицы для оценки качества и эффективности работы менторов.

*Таблица 3*

**Расчёт средневзвешенной оценки ментора**

| **№** | **Вид деятельности/характеристика ментора** | **Весовой**  **коэффициент** | **Оценка** | **Произведение**  ***3 × 4*** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| 1 | Качество и эффективность общей поддержки | 0,1 |  |  |
| 2 | Сотрудничество при проведении исследований, написании и публикации статей | 0,1 |  |  |
| 3 | Объяснение политики и процедур вуза | 0,03 |  |  |
| 4 | Хорошая осведомлённость о кафедре | 0,05 |  |  |
| 5 | Высокий профессионализм | 0,1 |  |  |
| 6 | Умение принимать человека таким, какой он есть | 0,05 |  |  |
| 7 | Желание иметь взаимообучающее взаимодействие | 0,1 |  |  |
| 8 | Гибкость | 0,05 |  |  |
| 9 | Помощь в формировании профессиональной сети контактов | 0,1 |  |  |
| 10 | Дружеские отношения | 0,05 |  |  |
| 11 | Помощь в решении профессиональных/социально-бытовых проблем | 0,07 |  |  |
| 12 | Обсуждение деятельности, конструктивная критика | 0,1 |  |  |
| 13 | Чуткость, умение сопереживать | 0,05 |  |  |
| 14 | Умение сохранять конфиденциальность | 0,05 |  |  |
| **Средневзвешенная оценка (СВО)** | | | |  |

Оценку ментору по каждому виду деятельности или его характеристике (имеющим определённый вес в таблице) выставляет иностранный научно-педагогический работник от 1 (неудовлетворительно) до 5 (отлично) при проведении анкетирования иностранных специалистов. Оценка по каждому виду деятельности или характеристике умножается на соответствующий вес. Для получения средневзвешенного показателя (т.е. средневзвешенной оценки качества менторской деятельности) произведения оценок и весов в крайнем правом столбце (*5*) складываются. Если СВО = 4,5 и выше, то деятельность ментора оценивается на отлично, при 3,5 ≤ СВО < 4,5 – на хорошо, при 2,5 ≤ СВО < 3,5 – на удовлетворительно, если СВО < 2,5, то деятельность ментора признаётся неудовлетворительной.

Данный показатель характеризует степень удовлетворённости иностранного научно-педагогического работника своими менторами и позволяет в определённой степени (поскольку оценки субъективны) сравнивать качество работы менторов. Но если один и тот же ментор у разных международных специалистов получает примерно одинаково низкие или высокие оценки, то можно сделать соответствующие выводы.

***Работа с фокус-группами***. Работа с фокус-группами, состоящими из международных специалистов и опытного сотрудника-модератора, может давать очень хорошее представление о качестве и эффективности сервисов, поскольку позволяет получить более развёрнутую оценку, а иногда услышать мнение о таких проблемах, вопросы о которых не включаются в анкеты, поскольку сотрудники вуза не знают о них.

Для такого способа оценки необходимо собрать группу из 5-6 международных специалистов для проведения дискуссии на обозначенную тему в течение 1-2 часов. Модератор направляет дискуссию в нужное русло и следит за тем, чтобы все участники процесса высказывали своё мнение, а также за тем, чтобы никто из участников не пытался доминировать, либо отмалчиваться в ходе дискуссии. Важно, чтобы каждый участник имел одинаковую возможность открыто высказать своё мнение, поэтому умение правильно вести такую беседу почти искусство. В ходе дискуссии обычно делается аудио- или видеозапись, с тем, чтобы впоследствии была возможность проанализировать её группой заинтересованных лиц. Для более объективной оценки желательно задействовать несколько фокус-групп.

***Установление обратной связи с сотрудниками***. Данный способ оценки позволяет быстро получать информацию от международных специалистов и оперативно реагировать на существующие проблемы.

Осуществлять обратную связь можно, например, с помощью создания на сайте вуза специального раздела «Для жалоб и предложений» (Faculty Feedback Box) и сообщения международным сотрудникам номера «Телефона доверия» (Trust Line).

Эффективным способом оценки качества мероприятий для международных сотрудников является обсуждение качества этих мероприятий сразу после их проведения.

***Персональная оценка качества деятельности и личностных характеристик сотрудников***. Осуществляется оценка деятельности всех сотрудников всеми сотрудниками, предоставляющими услуги международным специалистам. Сотрудники осуществляют и самооценку, которую видят все их коллеги. Указываются как успехи, так и неудачи, сильные и слабые стороны. На основании такой комплексной оценки разрабатывается план по устранению недостатков и совершенствованию деятельности. В зарубежных вузах для такой оценки используется специальное программное обеспечение (360o-Assessment System).

***Предоставление отчёта службой контроля сервисов***. Предоставление отчёта службой контроля о проведённых мероприятиях, результатах работы и состоянии дел с предоставлением сервисов является ещё одним способом оценки качества и эффективности работы службы и предоставляемых ею сервисов. Данный отчёт позволяет увидеть полноту выполнения плана мероприятий, выявить существующие проблемы, достижения, сотрудников, успешно выполняющих свои обязанности и т.д. Отчёт рекомендуется готовить не чаще одного раза в год.

**VI. Схемы управления и финансирования университетом сервисов поддержки международных специалистов**

***Схемы управления сервисами поддержки***. Схема управления сервисами поддержки международных специалистов зависит от используемой в университете модели их реализации. При использовании модели специализированных структур схема управления может выглядеть следующим образом.

(Первый)

Проректор

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Подразделения, обеспечивающие сервисы документального и юридического оформления

Центр международного рекрутмента

Центр поддержки международных специалистов

УЧЕБНО-НАУЧНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Деканы факультетов

Зам. деканов по международной деятельности

Заведующие кафедрами

Ответственные за приём

Менторы

Менторы

Ответственные за приём

Заведующие лабораториями

Заместители директоров по науке

Директора НИИ

Рис. 1. Схема управления сервисами поддержки международных специалистов

(модель специализированных структур)

На вышеприведённой схеме показаны основные участники процесса оказания услуг международным специалистам (без других систем и подразделений, участвующих в обеспечении сервисов поддержки). В случае реализации модели специализированных структур Центр международного рекрутмента и Центр поддержки международных специалистов целесообразно создавать в рамках службы управления персоналом университета по аналогии с ведущими зарубежным университетами, в которых организацию и предоставление сервисов поддержки международным специалистам осуществляют HR службы, то есть службы управления человеческими ресурсами. И здесь под службой управления персоналом необходимо понимать именно службу управления человеческими ресурсами, в которой сосредоточены все службы не только по привлечению, но и развитию и использованию персонала; такие службы постепенно создаются и в российских вузах. Общее руководство предоставлением сервисов международным специалистам в этом случае осуществляет (первый) проректор университета.

Руководители специализированных структур, входящих в службу управления человеческими ресурсами, осуществляют координацию деятельности и организуют обучение сотрудников учебно-научных подразделений, принимающих участие в предоставлении услуг международным специалистам.

В случае реализации в университете распределённой модели сервисов поддержки схема управления может выглядеть иначе. Возможный вариант показан на рис. 2.

Проректор по международной деятельности

(Первый)

Проректор

МЕЖДУНАРДНАЯ СЛУЖБА

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Служба поддержки международных специалистов

Служба

международного рекрутмента

Подразделения, обеспечивающие сервисы документального и юридического оформления

УЧЕБНО-НАУЧНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Деканы факультетов

Зам. деканов по международной деятельности

Заведующие кафедрами

Ответственные за приём

Менторы

Менторы

Ответственные за приём

Заведующие лабораториями

Заместители директоров по науке

Директора НИИ

Рис. 2. Схема управления сервисами поддержки международных специалистов

(распределённая модель)

В случае реализации в университете распределённой модели сервисов поддержки международных специалистов Службу международного рекрутмента и Службу поддержки международных специалистов целесообразно создавать в рамках международной службы университета (то есть сотрудникам международной службы вменяются дополнительные обязанности по оказанию поддержки международным специалистам и координированию этой деятельности в университете). Как было показано выше, это связано с тем, что, во-первых, международная служба в том или ином виде существует во всех вузах и организует взаимодействие или оказывает поддержку во взаимодействии с международными специалистами, а во-вторых, именно сотрудники международной службы, как правило, в наибольшей степени из всех сотрудников вуза обладают необходимой для этого квалификацией (владеют иностранными языками, имеют опыт общения с зарубежными специалистами различных категорий, имеют связи со многими зарубежными вузами и организациями, хорошо знакомы со спецификой научно-образовательной деятельности и сотрудниками структурных подразделений своего университета и т.д.).

В этом случае первый проректор или один из проректоров осуществляет руководство службой управления персоналом, в ведении которой находятся вопросы приёма на работу и увольнения международных сотрудников, а проректор по международной деятельности осуществляет общее руководство международной службой, в ведении которой находятся вопросы рекрутмента, оценки и отбора международных специалистов, а также организации и координации деятельности сотрудников всех подразделений, задействованных в предоставлении сервисов поддержки. Непосредственно координацию деятельности и организацию обучения сотрудников учебно-научных подразделений, принимающих участие в предоставлении услуг международным специалистам, в этом случае осуществляет руководитель международной службы университета.

Как уже отмечалось выше, такую модель предоставления сервисов и схему управления целесообразно использовать на начальном этапе по организации деятельности по привлечению, поддержке и закреплению международных специалистов, когда интенсивность всех видов работ, связанных с этой деятельностью, относительно невелика.

Двойное подчинение (первому проректору и проректору по международной деятельности) сотрудников предоставляющих сервисы международным специалистам, горизонтальное и

вертикальное взаимодействие соответствующих служб и сотрудников университета предоставляет возможность руководству университета организовать эффективный и экономически выгодный процесс предоставления соответствующих сервисов поддержки.

Кроме вышеприведённых схем управления сервисами поддержки возможны различные компромиссные варианты. Например, в университете, использующем распределённую модель, может быть создана специализированная структура Центр международного рекрутмента. В этом случае центр организационно может входить в службу управления персоналом университета, поскольку предполагается, что все его сотрудники обладают необходимыми компетенциями, а служба поддержки международных специалистов будет оставаться в ведении международной службы университета.

При любой схеме управления сервисами поддержки ядро системы сервисов формируют указанные выше службы, подразделения и должностные лица, хотя в саму систему сервисов, как было показано выше, входят и другие службы, системы и подразделениями университета, обеспечивающие реализацию сервисов поддержки. Схемы и способы организации взаимодействия сервисов поддержки с другими службами, системами и подразделениями университета приводятся ниже в соответствующем разделе.

***Схема финансирования университетом сервисов поддержки***. Схема финансирования также зависит от того, какая модель предоставления сервисов используется в университете – модель специализированных структур или распределённая модель.

В случае использования модели специализированных структур схема финансирования и порядок расчёта необходимых средств не отличаются от обычной схемы финансирования структурных подразделений университета и порядка расчёта необходимых для их деятельности средств. Известно, что в общей сумме расходов структурного подразделения университета выделяются прямые и косвенные расходы.

Прямые расходы допускают расчет непосредственно для конкретного подразделения, а косвенные, учитывающие общевузовские затраты, расходы по содержанию аудиторий и вспомогательных площадей, требуют специальных правил отнесения к соответствующему подразделению.

Расчет элементов прямых расходов на структурное подразделение вуза выполняется с учетом нормы расхода на единицу площади, одного сотрудника, единицу оборудования и цены за единицу ресурса.

К прямым расходам структурного подразделения относятся расходы по следующим статьям:

-оплата труда персонала;

- приобретение и содержание оборудования;

- содержание помещений;

- обеспечение деятельности подразделения;

Оплата труда персонала включает основной оклад работников, надбавки к заработной плате, дополнительную оплату труда, оплату труда внештатных сотрудников, прочие денежные выплаты работникам, начисления на заработную плату, в том числе страховые взносы.

Приобретение и содержание оборудования включает приобретение мебели и другого офисного оборудования, компьютеров, принтеров, различных копиров, телефонов и т.п., а также программного обеспечения и лицензий на его использование; сюда относятся расходы на предметы снабжения и расходные материалы, в том числе: канцелярские принадлежности, мягкий инвентарь, прочие расходные материалы, запасные части и материалы для содержания и ре­монта оборудования; сюда включаются также расходы на ремонт оборудования и амортизационные отчисления на амортизируемое оборудование.

Содержание помещений включает расходы на ремонт помещений, оплату электроэнергии на освещение и на работу оборудования, оплату отопления, оплату воды, расходуемой на производственные нужды.

Обеспечение деятельности подразделения включает расходы на командировки и служебные разъезды, оплату транспортных услуг, оплату международных и междугородних телефонных разговоров, оплату интернета, представительские расходы, расходы на маркетинговые мероприятия, расходы на приобретение книг и периодических изданий, расходы по подготовке и изданию учебных материалов.

Косвенные расходы включают: расходы на содержание и обес­печение аппарата управления, обслуживание общевузовских зда­ний, территории и помещений, на содержание учебных аудиторий и вспомогательных площадей. Общая сумма косвенных расходов переносится на бюджет структурного подразделения пропорциональ­но его вкладу в общий результат труда вуза в соответствии с установленными правилами.

Как уже упоминалось выше, во вновь создаваемых структурах, непосредственно организующих предоставление услуг международным специалистам (т.е. в Центре международного рекрутмента и Центре поддержки международных специалистов), должно работать (в зависимости от количества международных специалистов, решаемых задач, типа вуза и т.п.) не менее пяти-семи высококвалифицированных специалистов.

В случае реализации в университете распределённой модели схема финансирования упрощается в том смысле, что нет необходимости осуществлять полную калькуляцию расходов для вновь создаваемых структурных подразделений. В этом случае для реализации сервисов поддержки используются помещения, оборудование и персонал уже существующих подразделений.

Как было показано выше, сервисы поддержки в процессе осуществления рекрутмента международных специалистов должны предоставлять не менее двух сотрудников международной службы (или службы управления персоналом) и сотрудники учебно-научных подразделений университета, ответственные за приём (желательно иметь по одному ответственному за приём на каждого международного специалиста). В процессе осуществления международными специалистами трудовой деятельности предоставление сервисов должны осуществлять как минимум два сотрудника международной службы и менторы, выделяемые в учебно-научном подразделении для каждого международного сотрудника.

Для оформления на работу международных специалистов в службе управления персоналом необходимо иметь как минимум одного подготовленного сотрудника.

Таким образом, за более интенсивный режим труда осуществлять дополнительную оплату труда необходимо двум сотрудникам, предоставляющим сервисы в процессе рекрутмента, двум сотрудникам, предоставляющим сервисы международным специалистам в процессе осуществления ими трудовой деятельности, сотрудникам, ответственным за приём, и одному сотруднику службы управления персоналом, выполняющему дополнительные обязанности по приёму на работу международных специалистов.

В зарубежных университетах менторам, как правило, надбавок к оплате труда не предоставляют. Считается, что бонусом для них является результаты совместного труда и повышение репутации учебно-научного подразделения, в котором они работают со своими протеже. Однако 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). Такую практику можно внедрять и в российских вузах.

Вполне возможно, что при реализации распределённой модели в университетах с малочисленным штатом международной службы, придётся вводить дополнительные штатные единицы, если для существующих сотрудников выполнять дополнительные обязанности будет затруднительно или вообще невозможно. В этом случае необходимо будет решать вопрос с обеспечением нового рабочего места, приобретением дополнительного оборудования и т.д.

Вычислить насколько финансирование модели специализированных структур дороже распределённой модели весьма затруднительно, поскольку сумма затрат зависит от многих причин, в том числе и от количества принимаемых международных специалистов. Приближённые оценки показывают, что распределённая модель примерно в 3-4 раза дешевле модели специализированных структур.

**VII. Направления и формы работы университетских сервисов поддержки международных специалистов**

Работу по предоставлению сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки рекомендуется организовывать в соответствии с определёнными этапами жизненного цикла поддержки международных специалистов. Основными этапами жизненного цикла поддержки являются:

- Рекрутмент (привлечение и отбор международных специалистов).

- Прибытие в университет (организация прибытия, оформление на работу, ориентация и первичная адаптация международных специалистов).

- Осуществление трудовой деятельности международными специалистами.

- Аттестация международных специалистов (по результатам аттестации принимается решение о продлении или прекращении трудовых отношений).

- Продление трудовых отношений.

- Прекращение трудовых отношений.

На каждом этапе жизненного цикла поддержки международных специалистов им предоставляются определённые услуги.

**Рекрутмент**. На этапе привлечения и отбора международных специалистов необходимо обеспечить своевременное и широкое оповещение потенциальных кандидатов об имеющихся вакансиях и удобные сервисы коммуникации и подачи заявления и сопутствующих документов. Для этого рекомендуется разработать соответствующее положение о проведении международного конкурса[[19]](#footnote-19) на замещение соответствующих должностей (научно-педагогических, административных и других работников).

Требования к международным и российским кандидатам, а также компенсационный пакет для них в большинстве случаев должны быть одинаковыми. Основные правила проведения конкурса, а также требования к кандидатам и ряд других материалов на английском языке должны быть доступны для международных специалистов. Они обязательно должны быть размещены на сайте университета в соответствующем разделе. Кроме этого рекомендуется использовать и другие средства маркетинга: российские и зарубежные СМИ; специальные виртуальные ресурсы (Naturejob, The Chronicle of Higher Education и др.); сайты зарубежных университетов, специальных конференций и форумов; специальные академические радиопрограммы (The Academic Minute, например). Эти средства помогают осуществлять так называемый пассивный поиск международных специалистов, когда ожидается подача заявлений претендентов на объявленные вакансии.

***Раздел сайта по трудоустройству***. Особое внимание следует обратить на такой вид сервиса, как специальный раздел сайта, посвящённый трудоустройству. Высококвалифицированные специалисты вряд ли будут тратить время на то, чтобы разобраться в плохо структурированных разделах сайтов, посвящённых трудоустройству. Отсутствие таких сайтов не вызывает доверия к вузу, который не в состоянии сделать привлекательную и удобную страничку, показывающую возможности по трудоустройству и осуществлению деятельности ведущим специалистам в своей области. Поэтому очевидно, что раздел трудоустройства должен соответствовать тем критериям, по которым разрабатываются подобные разделы в лучших зарубежных вузах.

Разрабатывая специализированный раздел по трудоустройству иностранных научно-педагогических работников следует иметь в виду следующее:

1. Для поисковой оптимизации в системах Google, Yandex и т.д., кроме использования информации собственно о вузе для выхода на домашнюю страницу сайта, необходимо предусмотреть возможность прямого попадания посетителей сайта на разделы, связанные с объявлениями об открытых вакансиях. В этом случае при поисковой оптимизации следует использовать, например, такие слова (на примере Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого):

- Job opportunities in St Petersburg Polytechnic University

- Job offers in St Petersburg Polytechnic University

- Vacancies in St Petersburg Polytechnic University

- Academic vacancies in St Petersburg Polytechnic University

- Academic Positions in St Petersburg Polytechnic University

- Academic Jobs in St Petersburg Polytechnic University

- Competition to fill the academic positions in St Petersburg Polytechnic University

- Academic vacancies in Russian universities и др.

2. Разделы по трудоустройству должны быть легко доступны, поэтому на домашней и других основных страницах сайта необходимо предусмотреть пиктограммы типа «Job Opportunities»/«Job Offers», «Вакансии» и т.п.

3. Разделы «Job Opportunities/Job Offers» и «Вакансии» должны предоставлять в основном одну и ту же информацию для российских и зарубежных претендентов, раздел «Job Opportunities/Job Offers» должен быть написан на хорошем английском языке (желательно носителем языка). Российские и зарубежные претенденты на должность должны на равных участвовать в конкурсе на замещение вакансии.

6. При размещении объявлений на различных виртуальных ресурсах, необходимо также давать ссылки на соответствующие разделы сайта своего вуза.

7. Вне зависимости от схемы принятия решения по приёму на работу НПР, первоначальное общение претендентов рекомендуется осуществлять централизовано через выделенных для этого работников, хорошо владеющих английским языком, которые принимают и оценивают по формальному признаку документы, при необходимости, проводят собеседования и тесты, согласно хорошо прописанной и утверждённой руководством вуза процедуре.

8. В разделах «Job Opportunities/Job Offers» и «Вакансии» могут быть предусмотрены следующие подразделы и механизмы:

- Краткая характеристика кадровой политики вуза, системы карьерного роста и основных перспектив, открывающихся перед претендентами.

- Описание общей схемы и принципов проведение процедуры приёма на работу.

- Положение по проведению конкурса, положение о порядке замещения должностей НПР, приказы, регламенты и другие документы, имеющие отношение к поиску и приёму на работу сотрудников.

- Описание требований к претендентам, общие и в зависимости от должности;

- Описание вакансии: идентификационный номер вакансии, название вакансии, место работы, кому подчиняется, кто в подчинении, основные обязанности, форма занятости (полная занятость, временная полная занятость, постоянная частичная занятость, временная частичная занятость и т.д.), рабочее время и график работы, форма оплаты (оклад, почасовая, сдельная и т.п.), размер зарплаты, льготы, срок подачи заявлений, сроки проведения конкурса и т.д.

- Электронная форма заявления, список и формы других документов, которые подаются вместе с заявлением. Возможность прикреплять файлы с необходимыми документами.

- Инструкции по заполнению и подаче форм и документов. Ссылки из инструкций по заполнению на электронные формы необходимых документов.

- Список направлений и специализаций, по которым открыты вакансии, со ссылками на списки конкретных вакансий. Списки должны формироваться и быть доступными для поиска по различным критериям (по направлениям научной деятельности, по должностям, по структурным подразделениям, по форме занятости, в алфавитном порядке, по срокам открытия и окончания конкурса и т.п.). Заполненные вакансии должны автоматически убираться из списка.

- Механизм подачи заявления, резюме и других документов, в том числе по инициативе заявителя, то есть без привязки к конкретной вакансии (например, с целью предложить уникальные курсы или эффективные практические занятия для существующих курсов и т.п.).

- Контактная информация специалиста по подбору персонала (имя, телефон, электронная почта, адрес, желательно фотография). Должна быть предусмотрена возможность задать вопрос специалисту по подбору персонала непосредственно со страницы сайта (по ссылке, по электронной почте, по Скайпу и т.п)

9. В разделах «Job Opportunities/Job Offers» и «Вакансии» для посетителей желательно предусмотреть возможность делиться информацией по конкретным вакансиям «одним кликом» с пользователями социальных сетей (Facebook, В контакте, Twitter, LinkedIn и т.д.)

10. В таких разделах для посетителей можно предусмотреть возможность подписаться на RSS рассылку на вновь открывающиеся вакансии вуза.

11. В разделах «Job Opportunities/Job Offers» и «Вакансии» претендентам должна быть предоставлена возможность создания личного аккаунта (кабинета) с возможностью подачи заявлений и заведения личных карточек на несколько подобранных вакансий, но с условием одновременной активации заявки только на одну вакантную должность. Необходимо также предусмотреть возможность получения отзывов на личный аккаунт и возможность общения с представителем вуза через аккаунт.

12. Можно предусмотреть создание Applicant Tracking System (ATS) – системы для отслеживания состояния заявок на объявление вакансий поданных представителями структурных подразделений вуза, позволяющей принимать участие этим представителям в процессе рекрутмента НПР.

Такая система может иметь, например, такие разделы: поданные заявки (список кандидатов на должность и их документы); претенденты, с которыми ведётся переписка; отобранные для собеседования; прошедшие собеседование; отклонённые заявки; отклонённые финалисты – очень сильные кандидаты, но не прошедшие по конкурсы, находятся в резерве; кандидаты, получившие офферту; принятые на работу; не принятые на работу после получения офферты.

По каждому кандидату приводится полная информация и пояснения по процессу рекрутмента. Причины отказа в приёме на работу, например, сводятся в таблицу, в которой имеются категории (причины) отказа с пояснениями. Например, заявка не рассматривалась (другой кандидат уже подобран, неполный пакет документов, требуется разрешение на работу, много лучших кандидатов); нет достаточной квалификации (нет необходимого образования, нет достаточного опыта работы, нет соответствующего опыта работы); не прошли отбор (отобран более квалифицированный кандидат, требует высокой компенсации, слабые коммуникативные навыки, неудовлетворительная профессиональная биография, непрофессиональное поведение, неудовлетворительные рекомендации, фальсифицированные документы, запрет профсоюза).

Размещение на сайте вуза структурным подразделением заявки на открытие вакансии автоматически может дублироваться объявлением на одном из рекрутинговых сайтов типа Headhunter, SuperJob, Rabota, или иностранных сайтах типа New England Higher Education Recruitment Consortium (NEHERC), Higheredjobs, JobCentra, Indeed, SimplyHired, LinkUp, and WomenforHire.

13. Желательно наличие таких подразделов как соблюдение равных возможностей при приеме на работу различных категорий граждан, а также порядка использования персональных данных, что будет вызывать большее доверие иностранных посетителей сайта.

14. В разделе «Job Opportunities/Job Offers» желательно размещать ссылки на информацию по программам поддержки и адаптации новых иностранных работников в российском вузе, программам обучения и повышения квалификации, тренингов, коучинга, курсам русского языка. А также ссылки на форумы по обмену информацией между иностранными сотрудниками, работающими или работавшими в данном вузе или в других российских вузах, а также на страницы с отзывами иностранных преподавателей о вузе. Необходимо давать ссылки на разработанные для иностранных преподавателей рекомендации (Handbook for International Faculty), контактную информацию менторов – сотрудников структур, которые оказывают поддержку иностранным преподавателям.

15. Для частных коммуникаций в пределах одного вуза, в том числе и для целей управления персоналом, можно использовать корпоративную социальную сеть, например на базе платформы Yammer. Доступ к сети Yammer могли бы иметь лица только с адресами электронной почты вуза для обмена информацией, связанной с рабочими местами, опытом построения карьеры и т.п.

***Сервисы активного поиска***. Кроме пассивного поиска может осуществляться и активный поиск международных специалистов. Активный поиск, который иногда называют целевым поиском или прямым поиском, предполагает формирование пула кандидатов путём целенаправленного поиска и непосредственного контакта с ними рекрутёра, а не путём простого ожидания заявлений от кандидатов.

Генерирование пула заявителей подразумевает установление связей и выстраивание долгосрочных отношений с теми специалистами, которые в будущем могут стать кандидатами на вакантную должность. Такой вид рекрутмента широко применяется в корпоративном мире, а сейчас всё чаще рекомендуется экспертами для академического рекрутмента как один из наиболее эффективных способов увеличения разнообразия пула кандидатов.

Исследования показывают, что примерно 39% из тех, кого хотел бы пригласить университет, но кто прежде не имел отношений с университетом, отклоняют предложение университета, в то время как из тех кандидатов, кто уже ранее взаимодействовал с университетом, отклоняют предложение только 17%.

Активный поиск может осуществляться представителями учебного заведения, в котором имеется вакансия, с использованием личных связей в других учебных заведениях и организациях. Специалисты в области рекрутмента отмечают, что никакие средства рекламы по эффективности не могут сравниться с личными контактами.

Такой поиск могут осуществлять представители вуза, участвуя в зарубежных ярмарках вакансий, профильных конференциях или выходя на контакт с теми, кто разместил объявления о поиске работы на виртуальных ресурсах. Поиск можно осуществлять и с использованием информации о сотрудниках, размещаемой на сайтах учебных заведений.

Осуществление активного поиска можно поручить также рекрутинговой компании.

***Процедура и сервисы отбора кандидатов***. Специально созданный коллегиальный орган университета (Комитет по международному отбору, Комиссия по конкурсному отбору международных специалистов, Поисковый комитет и т.п.) должен по согласованию с другими структурами, органами (например отборочными/поисковыми комитетами/комиссиями кафедр/факультетов) и должностными лицами университета определять на какие вакантные должности будет объявляться международный конкурс, на какой срок будут привлекаться международные специалисты, размер компенсационного пакета по каждой должности, бюджет мероприятий по осуществлению рекрутмента и источники средств.

Первичный отбор кандидатов на основе формальных признаков (правильное оформление заявки, предоставление полного пакета документов, соответствие установленным критериям первичного отбора: необходимая учёная степень, соответствие специальности, требующийся опыт работы, наличие трудов и публикаций и т.п.) и составление длинного списка иностранных кандидатов в российских условиях целесообразно поручить не поисковому комитету (как это делается в зарубежных вузах), а специализированной структуре, которую условно можно назвать Центром/Службой международного рекрутмента.

Сотрудники такого центра могут также формировать пакет документов и краткую справку на русском языке по каждому кандидату для членов поискового комитета. Сотрудники центра должны также сразу оповещать кандидата о том, что его документы приняты к рассмотрению (или о необходимости дополнить пакет документов или исправить ошибки), сроках рассмотрения документов и о результатах рассмотрения на каждом этапе. Проекты писем, которые могут направляться кандидатам на различных этапах поиска, приведены в приложении 5[[20]](#footnote-20).

Быстрое реагирование на заявления и вопросы кандидатов, их своевременное оповещение о результатах прохождения каждого из этапов отбора является исключительно важным моментом, поскольку лучшие кандидаты могут уйти туда, где их быстро оценили и уделили должное внимание. Необходимость быстрой реакции на заявления и постоянного информирования кандидатов – ещё один аргумент в пользу специализированного центра и постоянно работающих в нём сотрудников, поскольку часто собирать поисковый комитет для этого не представляется возможным.

Руководства зарубежных университетов рекомендуют планировать первые собеседования и последующие посещения университета с минимальными промежутками времени. Компании частного сектора давно признали, что ключ к рекрутингу кандидатов, на которых большой спрос, заключается в том, чтобы делать работу быстро, избегать длительных пауз между собеседованиями и предложением должности кандидату.

При поступлении заявлений от кандидатов сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента оценивают заявления и сопутствующие документы по формальным признакам и формируют так называемый длинный список кандидатов.

После того как сформирован длинный список можно начинать предварительные собеседования с кандидатами по телефону, системе Skype, или очно в учебном заведении, на ярмарке вакансий или профильных конференциях, в зависимости от места нахождения кандидата. В ходе собеседования собирается дополнительная информация о кандидате, его квалификации, планах научной деятельности, выясняется его действительная заинтересованность работать в данном учебном заведении, готовность приехать в вуз на очное собеседование и т.д. Количество собеседований на этой стадии может варьироваться от одного до двух-трёх и даже более на одного кандидата.

Собеседования может проводить один человек, особенно в том случае, если оно проводится по телефону, или несколько человек, или даже все члены поискового комитета, а также заинтересованные лица, когда видео-собеседование проводится с помощью различных систем конференцсвязи. Минимальное время проведения собеседования – 30 минут. Желательно, чтобы хотя бы один человек – обычно это председатель поискового комитета – участвовал во всех собеседованиях для обеспечения однообразия, справедливой оценки и своевременности принятия решения о переходе к следующему вопросу. Сразу после проведения собеседования члены поискового комитета должны обсудить кандидата, оценить его и принять решение, проходит ли он в следующий тур. После этого желательно сразу оповестить кандидата о принятом решении.

По результатам этих собеседований имена наиболее подходящих и заинтересованных кандидатов, а также более детальная информация о них включаются в промежуточный или средний список. После этого определяются примерное необходимое количество дальнейших собеседований с каждым кандидатом и люди, которые будут проводить собеседования, оценку документов и отбор кандидатов в короткий список. Кроме членов поискового комитета в этом отборе могут участвовать представители подразделения, где имеется вакансия, а также центра рекрутмента.

Кандидаты, вошедшие в короткий список, приглашаются в учебное заведение для собеседования. Количество кандидатов, включаемых в короткий список, зависит от качества кандидатов, их местонахождения и возможности учебного заведения оплатить их приезд. Обычно приглашаются два-три кандидата, но может приглашаться и большее количество претендентов на должность. Все расходы по приезду кандидатов, а иногда и сопровождающих их лиц (супруги, детей), учебное заведение, как правило, берёт на себя.

Особое внимание следует обратить на документальное сопровождение отбора. Все решения по каждому кандидату, причины таких решений, время оповещения кандидатов о принятых решениях, время отправки приглашений, результаты переговоров и переписки с кандидатами должны протоколироваться, оформляться письменно и подшиваться в дело (сохраняться в файле) кандидата.

Пакет документов, который предоставляет кандидат, может включать следующие материалы:

- стандартизированный бланк заявления, разработанный учебным заведением;

- сопроводительное письмо кандидата на должность (в котором кандидат кратко характеризует себя и объясняет, почему он считает, что соответствует должности, а также причины своей заинтересованности в должности и учебном заведении);

- CV или резюме и список трудов кандидата;

- исследовательская декларация (в которой кандидат описывает свой исследовательский опыт и основные научные достижения, полученные гранты, свой исследовательский потенциал, а также планы научной работы на будущее);

- преподавательский портфолио (в который могут входить описание личной философии преподавания, используемых подходов, методов и современных средств обучения; краткое описание опыта преподавания; разработанные кандидатом рабочие учебные программы дисциплин, список изданных учебников, учебных пособий, сборников практических занятий, учебно-методических и наглядных материалов, характеристика курсов на виртуальных платформах, видеофильмы лекций и т.п.);

- рекомендательные письма (обычно два-три письма, значение имеет не только содержание письма, но и личность дающего характеристику).

Формат рекомендательных писем, вопросы, которые необходимо осветить в них, критерии и шкалу оценки кандидата рекомендуется разрабатывать в учебном заведении и высылать кандидатам (размещать на специальной странице сайта вместе с формами других документов).

С лицами, рекомендующими кандидатов, вошедших в короткий список, принято связываться. Это делается не только с целью проверки подлинности рекомендательных писем, но и с целью выяснения, насколько действительно знаком с кандидатом рекомендующий его, особенно если рекомендующий известная личность, действительно ли он лично писал рекомендацию (а не рекомендуемый принёс ему на подпись готовый документ), а также с целью прояснения тех мест характеристики, которые не вполне ясны или характеризуют кандидата негативно, а также с целью получения дополнительной информации о кандидате. Кандидат оповещается о том, что представители университета будут связываться с рекомендующими его лицами. В приложении 6 приводится список вопросов, которые можно задать лицам, рекомендующим кандидатов.

Кроме этого, члены поискового комитета и другие заинтересованные лица могут самостоятельно наводить справки о кандидате. В этом случае необходимо оповестить кандидата об этом, а также предоставить ему список лиц, к которым планируется обратиться.

В американских и европейских вузах не рекомендуется осуществлять поиск информации о кандидате в сети, и даже заходить на его личный сайт, если только он не дал на это своего разрешения, поскольку такие действия могут раскрыть личную информацию о кандидате, не имеющую отношения к исполнению потенциальных обязанностей. Это может повлечь судебное разбирательство.

Перед посещением отобранными финалистами университета необходимо согласовать со всеми участвующими в отборе лицами план посещения, снабдить их формами протокола собеседования с вопросами/листами оценки кандидатов на собеседовании и бланками окончательной оценки кандидатов, определить, забронировать и подготовить помещения, в которых будут проходить мероприятия по оцениванию кандидатов. В приложении 7 приведён контрольный лист посещения университета.

Собеседование с кандидатами могут проводить все заинтересованные лица. Количество собеседований необходимо заранее спланировать и сообщить кандидату, кто, когда и где будет проводить собеседование с ним.

Желательно проводить полуструктурированные собеседования, то есть по заранее подготовленным вопросам, но с возможными импровизациями и отклонениями по ходу интервью. Кроме этого, тем, кто будет проводить последующие собеседования, желательно ознакомиться с результатами предыдущих собеседований с тем, чтобы не заставлять кандидата повторять одно и то же много раз, а сфокусироваться на тех вопросах, которые были недостаточно освещены.

В приложениях приведены формы документов, которые можно использовать при проведении собеседования: в приложении 8 приведён контрольный лист проведения собеседования, в приложении 9 приведён список вопросов для проведения собеседования, в приложении 10 приведена таблица вопросов, которые не рекомендуется задавать на собеседовании и их альтернативные варианты, в приложении 11 приведена примерная форма бланка оценки кандидата в ходе собеседования.

Кроме собеседования университеты используют и такие формы оценки будущих сотрудников, как презентация кандидатом своих научных достижений и планов научной деятельности на будущее и проведение кандидатом открытой лекции.

Лекция проводится с участием студентов и длится примерно 20-25 минут. Все приглашённые должны соблюдать педагогический такт, не вмешиваться в ход занятия, не выражать в присутствии студентов своего отношения к работе преподавателя, не мешать ему вести занятие (например, обсуждая что-нибудь с коллегами). Приглашённые должны оценить, как организовано занятие, как формулируется цель занятия и каким образом преподаватель достигает её, с помощью каких приёмов и средств обучения реализуется план занятия, качество изложения материала, наличие и качество разработки учебно-методической документации, каковы результаты деятельности преподавателя. Результаты оценивания отражаются в специальной форме. После занятия приглашённые обсуждают деятельность преподавателя, выставляют ему общую оценку, формулируют замечания и отмечают достоинства занятия и работы преподавателя. Затем приглашают преподавателя и сообщают ему результаты обсуждения и оценивания. В приложении 12 приведена примерная форма оценки открытой лекции.

По результатам всех оценочных мероприятий может заполняться лист окончательной оценки кандидата. В приложении 13 приведена примерная форма листа окончательной оценки кандидата, составленная на основе анализа нескольких руководств.

Во время пребывания кандидатов в университете их знакомят с учебным заведением, кафедрой, на которой им, возможно, предстоит работать, с коллегами и студентами, а также с условиями жизни. В ходе этого знакомства важно показать, что в университете создана благоприятная рабочая среда, что существуют ясные перспективы развития сотрудника, что ему будет оказана всесторонняя поддержка после прибытия в учебное заведение, что существуют хорошие возможности для отдыха, занятий спортом и т.д.

Необходимо понимать, что отобранные кандидаты – это люди, в которых нуждается университет, а также то, что их, возможно, приглашают и другие университеты; от впечатления, которое произведут на кандидатов сотрудники принимающего вуза и вуз в целом, зависит их окончательное решение. Поэтому на внимание, радушие, теплоту и доброжелательность не стоит скупиться.

Из тех кандидатов, которые окончательно выражают согласие работать в университете, члены поискового комитета выбирают финалиста, которого будут рекомендовать в качестве нового сотрудника.

Секретарь поискового комитета готовит личное дело/досье отобранного кандидата, которое может включать краткую справку по финалисту; протоколы заседаний комитета; оценочные листы кандидата; документы, предоставленные кандидатом; документы по всем этапам отбора, включая все списки кандидатов, с указанием причин отказа; копии отправленных кандидату писем; копию офферты; копию трудового договора и другие документы.

Лицо, принимающее окончательное решение (и промежуточные комитеты или советы, если таковые создаются), изучает личное дело отобранного кандидата и окончательно утверждает (рекомендуют) его кандидатуру.

После окончательного утверждения кандидатуры финалиста ему делается устное предложение заключить договор (устная офферта). Финалисту необходимо предоставить форму трудового договора[[21]](#footnote-21) для ознакомления, прояснить возникающие вопросы, а также возможность изменения некоторых условий договора (финансовых условий, социального пакета, объема преподавательской нагрузки и т.п.) по просьбе кандидата, если таковая поступит.

После этого окончательно согласовывается текст письменной офферты, подписывается у лица принимающего окончательное решение, и предоставляется финалисту. Финалист подписывает второй экземпляр офферты, который подшивается в личное дело. В приложении 14 приводятся правовые аспекты офферты, а в приложении 15 – шаблоны письма-офферты.

При получении согласия финалиста на письменное предложение сотрудники центра/службы рекрутмента информируют об этом принимающее подразделение и поисковый комитет. Финалисту направляется приветственное письмо, в котором могут кратко перечисляться его последующие шаги, направленные на переезд в Россию и обустройство на новом месте работы, в том числе контактные лица по разным вопросам, например:

- сотрудник, ответственный за приём, – основное контактное лицо (вопросы, связанные с получением визы, оценки документов об образовании, прибытия, переезда и т.п.);

- сотрудник центра/службы рекрутмента – вопросы трудоустройства, условия договора и т.п.%

- руководитель принимающего подразделения – вопросы содержания трудовой деятельности;

- центр/служба поддержки международных специалистов – обеспечение социальной-бытовой поддержки специалиста и его семьи;

- ментор – основной помощник в процессе работы и жизни в другой стране (желательно назначать двух менторов, один – для оказания профессиональной поддержки, второй – для оказания социально-бытовой поддержки, как это делается в некоторых ведущих зарубежных университетах).

После окончания процесса поиска необходимо убедиться в том, что все объявления о вакансии убраны из всех средств информации, что все кандидаты, не прошедшие отбор, оповещены об этом и им отправлены письма с выражением благодарности за участие в конкурсе, а все личные дела (файлы) кандидатов приведены в порядок и помещены в базу данных (архив).

**Прибытие в университет** (организация прибытия, оформление на работу, ориентация и первичная адаптация международных специалистов).

Для оформления визы международному специалисту сотрудник, ответственный за приём, должен представить в соответствующую службу университета служебную записку и копию паспорта международного специалиста.

Если специалист, являющийся иностранным гражданином, въезжает в РФ с сопровождающими членами семьи, также являющимися иностранными гражданами, он должен предоставить для оформления визового приглашения на каждого члена семьи:

- копию паспорта;

- свидетельство о браке;

- свидетельство о рождении.

В случае если вышеперечисленные свидетельства составлены на иностранном языке, они должны быть легализованы в стране, выдавшей документ, или иметь апостиль, а их перевод на русский язык должен быть нотариально заверен.

При необходимости и наличии установленных законодательством Российской Федерации условий университет ходатайствует перед Федеральной миграционной службой России о выдаче иностранному гражданину визового приглашения на оформление соответствующей визы.

По готовности визовые приглашения высылаются международному специалисту на почтовый адрес экспресс-почтой. Специалист оформляет соответствующую визу через консульское учреждение Российской Федерации в стране пребывания в соответствии с установленными правилами.

Ответственный за приём от подразделения, в котором будет работать этот специалист, поддерживает с ним постоянную связь, помогая решить вопросы, связанные с приобретением билетов (они не должны быть выше установленного для данной категории международных сотрудников уровня комфортности), особенностями визовых процедур и миграционного законодательства, медицинским страхованием, встречей в России, съемом жилья и перевозом багажа и т.п. Желательно, чтобы сотрудник, ответственный за приём, встретил международного специалиста в аэропорту/на вокзале и помог добраться до места, а также проконтролировал, чтобы он и члены его семьи в установленные сроки правильно зарегистрировались в соответствующей службе университета в соответствии с миграционным законодательством РФ.

В случае необходимости сотрудники центра/службы поддержки международных специалистов оказывают помощь сотруднику, ответственному за приём, в решении сложных вопросов или привлекают к этому сотрудников других подразделений университета. Важно, чтобы такая поддержка оказывалась по принципу «одного окна», с тем, чтобы сотрудник, ответственный за приём, не тратил время на поиски нужного специалиста в университете.

Порядок оформления трудового договора с международным специалистом может быть, например, следующий.

Сотрудник, ответственный за приём, оформляет служебную записку о приеме, содержащую необходимую информацию (ФИО сотрудника, должность, на которую он оформляется, уровень зарплаты и других компенсационных выплат, педагогическая нагрузка и т.п.). Служебная записка согласуется с руководителями центра/службы поддержки международных специалистов, финансовой службы и других подразделений, отвечающих за выполнение условий, перечисленных в служебной записке, посредством системы электронного документооборота или путем получения согласующих подписей на документе. Служебная записка может подписываться одним из проректоров. Для оформления трудового договора к служебной записке в соответствии с требованиями российского законодательства должны прикладываться:

- паспорт или [иной документ](consultantplus://offline/ref=3306DB19697460DD0465031344F1D121BE90627017D6C4061F04C15D81E9Q8M), удостоверяющий личность и его перевод на русский язык, заверенный надлежащим образом;

- трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор на территории Российской Федерации заключается впервые (в этом случае трудовую книжку заводит служба управления персоналом российского университета);

- документ об образовании и (или) о квалификации и заключение органа, осуществляющего оценку и признание документов об образовании;

- страховое [свидетельств](consultantplus://offline/ref=3306DB19697460DD0465031344F1D121BE93637A14DBC4061F04C15D8198BC476242E16D0B7AF7BCE0QAM)о обязательного пенсионного страхования при наличии (при отсутствии – оформляется службой управления персоналом российского университета);

- справка о наличии (отсутствии) судимости (оформляется службой управления персоналом российского университета);

- разрешение на временное проживание в Российской Федерации при наличии;

- вид на жительство при наличии;

- миграционная карта при наличии;

- отрывная часть к бланку уведомления о прибытии иностранного гражданина в место пребывания;

- договор (полис) добровольного медицинского страхования, действующего на территории Российской Федерации на весь срок пребывания на территории Российской Федерации (договора обязательного медицинского страхования для граждан Беларуси, Казахстана, Армении);

Кроме этого, в соответствии с установленными в университете правилами, могут предоставляться и другие документы, например:

- выписка из протокола заседания Поискового комитета/Комиссии по конкурсному отбору международных специалистов.

- копия письма-предложения (офферты) и т.п.

Проект трудового договора и проект приказа о приёме на работу готовятся службой управления персоналом университета на основании утвержденных приказом по университету типового трудового договора с международными специалистами, учитывающего особенности приема и трудоустройства данной категории работников, и типового приказа о приёме на работу.

В трудовом договоре отражаются все условия работы международного специалиста, кроме этого могут содержаться условия оценки научно-педагогической деятельности специалиста, а также условия продления трудовых отношений и индексации предоставляемых компенсаций.

После заключения трудового договора издаётся приказ о приеме на работу в связи с избранием по конкурсу (для вновь принимаемых на работу) или проект дополнительного соглашения, а также проект приказа о продлении срока трудового договора в связи с избранием по конкурсу (для работников, работающих по трудовому договору). Кроме этого в день заключения трудового договора желательно выполнить следующие действия:

- выдать экземпляр трудового договора;

- подписать все документы, необходимые для трудоустройства: приказ о приеме на работу, согласие на получение и обработку персональных данных, ознакомление с локальными нормативными актами университета;

- выдать трудовую книжку;

- выдать полис добровольного медицинского страхования;

- заполнить заявление о налоговом резидентстве.

Обязательно необходимо проинструктировать международного специалиста и членов его семьи о необходимости повторной регистрации в случае даже краткосрочного выезда за пределы Российской Федерации. Нарушение этого правила ведёт к выдворению иностранцев из страны и запрещению въезда в дальнейшем.

Сотрудник, ответственный за приём, помогает международному специалисту оформить и получить пропуск в университет, банковский счёт и банковскую карту, заказать визитные карточки, получить адрес электронной почты.

В соответствии с российским законодательством[[22]](#footnote-22) университет, принимающий международного специалиста, обязан обеспечить его жильём в течение всего срока пребывания на территории Российской Федерации. Поэтому до приёма международных специалистов необходимо определить порядок предоставления жилья. Для первоначального размещения международных специалистов может использоваться жилой или гостиничный фонд университета при его наличии. Для длительного проживания международных специалистов и членов их семей необходимо определить ответственных за оказание помощи в поиске и найме жилых помещений достаточного уровня комфортности на местном рынке жилья или создать специальную службу. Определяются также источник финансирования и порядок получения компенсации за жильё.

Сотрудники университета, ответственные за приём международного специалиста, должны заранее определить и согласовать с ним порядок обеспечения жильём, своевременно подать служебную записку/заявку в соответствующую службу для бронирования помещения из жилого фонда университета и оформить необходимые документы для оплаты проживания, а также подать служебную записку/заявку для согласования порядка и срока начала поиска жилья на местном рынке недвижимости с сотрудниками соответствующей службы.

Ответственным за первоначальное размещение иностранного сотрудника рекомендуется назначать сотрудника, ответственного за приём. В дальнейшем ответственным за оказание помощи в подборе постоянного жилья в городе рекомендуется назначать ментора, оказывающего социально-бытовую поддержку международному специалисту. Как правило, этот ментор помогает организовать переезд семьи международного специалиста в новую квартиру, при необходимости оказывает помощь в поиске, приобретении и оформлении доставки мебели и бытовой техники.

Соответственно первоначальную ориентацию международных сотрудников на месте осуществляют сотрудники, ответственные за приём, затем для международных специалистов реализуется ориентационная программа. При переезде к новому месту жительства ориентацию осуществляет соответствующий ментор. Этому ментору ещё до приезда его подопечного необходимо поручить, совместно с сотрудником, ответственным за приём, выяснить у международного специалиста необходимость трудоустройства супруги, определения в школу/детский сад детей, намерение приобрести автомобиль и т.п.

**Осуществление трудовой деятельности**. После заключения трудового договора нового сотрудника представляют руководству и сотрудникам кафедры, при необходимости руководителям и другим сотрудникам учебного заведения. За иностранным сотрудником кроме ментора, оказывающего социально-бытовую поддержку, желательно закрепить ментора, оказывающего профессиональную поддержку (это особенно важно для молодых иностранных сотрудников).

Вновь прибывшего иностранного специалиста необходимо проинформировать об особенностях системы российского образования, структуре университета и месторасположении основных служб, кафедр, лабораторий и центров; довести до него содержание основных статей трудового законодательства, а также основные правила и регламентирующие документы университета, если эта информация не доводится на ориентационном семинаре. При необходимости более подробно обсуждаются должностные обязанности иностранного специалиста.

Ментор, оказывающий профессиональную поддержку, обязан организовать консультирование вновь прибывшего иностранного специалиста (как правило, с привлечением других сотрудников кафедры и соответствующих служб университета) по вопросам получения читательского билета и работы в библиотеке университета, наличия в университете различных профессиональных и научных баз данных и порядка работы с ними, осуществления совместной публикационной активности и порядка вознаграждения за выдающиеся публикации; ведения текущих научных внутренних и совместных с зарубежными партнёрами проектов, характере сотрудничества по профилю иностранного специалиста с зарубежными вузами; порядке использования лабораторного и иного оборудования и вычислительных мощностей университета; использования университетской платформы виртуального обучения; правил разработки Плана работы преподавателя и т.п.

Кроме этого, иностранного специалиста должны проинформировать о правилах и структурах университета по защите интеллектуальной собственности, порядке коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и создания малых инновационных предприятий, а также о возможностях работы в бизнес-инкубаторе и технопарке университета.

Ментор должен проинформировать иностранного специалиста о том, где публикуется информация об открытых национальных и международных конкурсах грантов, оказывать ему содействие в подготовке заявок на гранты, осуществлении контактов с представителями промышленности. Доводится также порядок участия в научных конференциях, порядок командирования и получения средств для этого.

В самом начале деятельности иностранного специалиста ментору следует обсудить с ним основные цели и результаты его деятельности, к которым необходимо стремиться в соответствии с трудовым договором, порядок оценки деятельности и аттестации сотрудника, принятый в университете, даты предварительных оценок, порядок подготовки и содержания отчёта и т.п.

Если за иностранным специалистом закрепляется один ментор, то он обязан оказывать своему подопечному и социально-бытовую поддержку. Прежде всего (особенно если ожидается, что специалист будет работать в университете в течение длительного времени) стоит позаботиться о зачислении его на курсы русского языка.

Если в университете реализуются программы поддержки международных специалистов, то необходимо ознакомить иностранного коллегу с возможностями по участию в таких программах. Практика показывает, что ментору желательно следить за тем, чтобы его подопечный общался с коллегами не только на работе. Очень хорошо способствует социализации иностранных коллег и членов их семей совместный с российскими коллегами отдых. При наличии в университете программ коучинга, необходимо проинформировать международного специалиста о порядке участия в них.

В случае смены места жительства, например при переезде семьи международного специалиста через некоторое время из университетского жилого фонда на съёмную квартиру в городе, ментор обязан оказывать всяческое содействие в этом: помогать контактировать с сотрудниками службы поиска жилья, в осмотре жилья и заключении договора найма, заказать транспорт и грузчиков для переезда и т.п.

Совместно с сотрудниками центра/службы поддержки международных специалистов ментор оказывает содействие в устройстве на работу супруги международного специалиста и детей в школу/детский сад.

**Аттестация международных специалистов**. Если в университете существует система бессрочного найма (аналог Tenure), то в соответствии с практикой реализации такой системы периодически осуществляется аттестация как научно-педагогических работников, проходящих испытательный срок и претендующих на первую бессрочную должность (как правило, должность доцента), так и доцентов, находящихся на Tenure Track и претендующих на бессрочную должность профессора.

В университете необходимо разработать положение о проведении аттестации научно-педагогических работников, претендующих на бессрочные должности[[23]](#footnote-23). В этом положении определяется состав экспертной комиссии, которая будет оценивать деятельность научно-педагогических работников; орган, который контролирует сроки проведения аттестации и инициирует процедуру аттестации (например, центр/служба поддержки международных специалистов); описывается порядок проведения аттестации; определяются представляемые документы и лица, характеризующие претендента (заведующий кафедрой, научный руководитель проекта, ментор и т.п.). В положении может также определяться порядок дальнейших действий претендентов, которые не прошли испытательный срок. Такие сотрудники либо должны будут покинуть университет после окончания срока трудового договора, либо им по решению экспертной комиссии может предоставляться возможность заключить срочный трудовой договор на определённое время.

Испытательный срок научно-педагогического работника, претендующего на бессрочную должность, может быть разбит на два этапа (длительность каждого этапа может быть, например, 3 года). В конце каждого этапа кандидат на бессрочную должность должен подготовить краткий отчёт о результатах своей деятельности в соответствии с условиями трудового договора (примеры таких условий приведены на стр. 24 и в приложении 2). Право занять бессрочную должность предоставляется кандидату в случае успешного прохождения двух испытательных сроков.

Как правило, временные рамки для аттестации с целью продвижения на должность бессрочного профессора с должности бессрочного доцента не предусматриваются. Назначение на должность бессрочного профессора основывается исключительно на результатах оценки деятельности кандидата.

Как должность бессрочного доцента, так и должность бессрочного профессора – это постоянные должности, срок занятия которых заканчивается с уходом на пенсию или увольнением из университета (в исключительных случаях с увольнением за грубые нарушения трудовой дисциплины или невыполнение условий контракта).

В случае отсутствия в университете системы бессрочного найма и заключения с международными специалистами срочных трудовых договоров, рекомендуется также осуществлять оценку их деятельности на предмет выполнения условий контракта.

По результатам аттестации претенденту может выдаваться документ определённого образца (например, аналог офферты), в котором указываются условия заключения договора.

**Продление трудовых отношений**. Процедура продления трудовых отношений во многом схожа с процедурой приёма на работу и заключения трудового договора. Поддержку международным специалистам по всем вопросам могут оказывать те же лица и структуры, что и при оформлении на работу.

Для заключения трудового договора на новый срок или бессрочного трудового договора руководитель подразделения, в котором работает иностранный сотрудник, подаёт служебную записку о заключении нового трудового договора, содержащую необходимую информацию (ФИО сотрудника, должность, на которую он оформляется, уровень зарплаты и других компенсационных выплат, педагогическая нагрузка и т.п.). Служебная записка согласуется с руководителями центра/службы поддержки международных специалистов, финансовой службы и других подразделений, отвечающих за выполнение условий, перечисленных в служебной записке. Служебная записка может подписываться одним из проректоров.

После этого служебная записка передаётся в службу управления персоналом университета для подготовки проекта трудового договора или проекта дополнительного соглашения и проекта приказа о продлении срока трудового договора в связи с избранием по конкурсу.

После подписания трудового договора с иностранным гражданином, и при наличии установленных законодательством Российской Федерации условий, университет ходатайствует перед Федеральной миграционной службой России о продлении имеющегося у него разрешения на работу на срок нового трудового договора.

При необходимости и наличии установленных законодательством Российской Федерации условий университет ходатайствует перед Федеральной миграционной службой России о выдаче иностранному гражданину визового приглашения на оформление обыкновенной рабочей визы – однократной (до 3х месяцев) или многократной (до 3 лет), либо о продление действующей рабочей визы на срок нового трудового договора.

Процедура продления трудовых отношений может осуществляться несколько раз.

**Прекращение трудовых отношений**. Прекращение трудовых отношений может осуществляться либо по истечению срока договора, либо в случае подачи заявления международным сотрудником об увольнении по собственному желанию, либо по невыполнению условий договора, либо в случае грубого нарушения трудовой дисциплины или законодательства Российской Федерации.

Причины и порядок увольнения по всем основаниям должны быть описаны на английском языке, международные специалисты должны быть ознакомлены с ними при оформлении на работу.

Необходимо также разработать подробный обходной лист, а также проверочный лист с упоминанием всего, что нужно сделать пред убытием из университета и страны, в помощь международному специалисту. В проверочном листе можно указать, например, необходимость расторгнуть контракт и рассчитаться за жильё и коммунальные услуги, перевести почтовые отправления и подписку на периодические журналы, вернуть/продать мебель/автомобиль, подготовить к отправке вещи, выбрать заранее мувинговую компанию, оформить увольнение супруги, получить необходимые документы на детей в школе, решить проблему с домашними питомцами, заказать билеты, снять/перевести денежные средства со счёта в банке, сняться с миграционного учёта и т.п.

Все необходимые документы, включая трудовую книжку, выдаются на руки, а также полный расчёт с международным специалистом осуществляются после представления заполненного обходного листа.

Необходимо помнить, что так называемый “word-of-mouth-marketing” довольно эффективный инструмент распространения мнения об университете. В некоторых мировых университетских рейтингах репутация вуза у зарубежных коллег и представителей промышленности формирует значительную долю оценки вуза (в QS, например, 40%). Поэтому желательно не омрачить последние дни пребывания международного специалиста в российском университете отсутствием внимания и поддержки в трудном деле переезда семьи в другую страну.

Помощь на последнем этапе должны оказывать прежде всего менторы, а также сотрудники центра/службы поддержки международных специалистов.

**VIII. Схемы и способы организации взаимодействия сервисов поддержки с другими системами и подразделениями университета**

Сотрудники подразделений, непосредственно отвечающих за предоставление услуг и координацию деятельности по предоставлению услуг международным специалистам, должны тесно взаимодействовать с другими подразделениями, службами и органами университета, тем или иным образом вовлечённых в этот процесс. К основным структурам и системам можно отнести Центр/Службу международного рекрутмента, Центр/Службу поддержки международных специалистов, учебно-научные подразделения, руководители которых назначают ответственных за приём и менторов.

Комиссия по конкурсному отбору специалистов

Бюро переводов

Менторы

Паспортно-визовая служба и служба приёма иностранных специалистов

Центр/Служба поддержки международ-ных специалистов

Ответственный за приём

Центр/Служба международ-ного рекрутмента

Руководство и сотрудники учебно-научных подразделений

Коучеры

Служба оценки иностранных документов об образовании

Служба управления персоналом

Учебная часть

Научная часть

Бухгалтерия

Служба жилого фонда

Служба поддержки сайта

Служба контроля качества

Рис. 3. Схема взаимодействия подразделений, непосредственно отвечающих за предоставление услуг, с другими системами и подразделениями университета

К вспомогательным органам, службам и структурам, как было показано выше, относятся: комиссия по конкурсному отбору иностранных специалистов (поисковый комитет), служба управления персоналом, паспортно-визовая служба и служба приёма иностранных специалистов, служба жилого фонда, учебная часть университета, научная часть университета, бухгалтерия, служба оценки иностранных документов об образовании/квалификации, служба поддержки сайта университета, служба переводов.

На рис.3 приведена схема взаимодействия, а ниже кратко описываются способы организации взаимодействия подразделений, непосредственно отвечающих за предоставление услуг и координацию деятельности по предоставлению услуг международным специалистам, с другими подразделениями, службами и органами университета. На схеме голубоватым цветом обозначены основные службы и сотрудники, серым – вспомогательные. Цифрами обозначены следующие способы организации взаимодействия сервисов поддержки с другими системами и подразделениями университета.

1. После утверждения списка вакантных должностей служба управления персоналом инициирует приказ об объявлении конкурса на вакансии, оповещая об этом все службы и подразделения, задействованные в предоставлении сервисов. Центр/Служба международного рекрутмента инициирует подготовку к осуществлению всех видов рекрутмента.

После отбора кандидатов сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента информируют об этом сотрудников службы управления персоналом.

2. Руководители учебно-научных подразделений согласовывают с сотрудниками учебной части и научной части соответственно педагогическую нагрузку международных специалистов и виды научной работы, которые будут выполняться международными специалистами, а также порядок их работы в лабораториях, центрах и других подразделениях университета.

3. Сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента совместно с представителями учебно-научных подразделений, на вакантные должности в которых объявлен конкурс, готовят объявления на английском языке с описанием вакантной позиции и требований к кандидатам для размещения их в дальнейшем на различных англоязычных и русскоязычных виртуальных ресурсах и в СМИ. При необходимости готовится контракт (и приложение к нему) с рекрутинговым агентством.

В дальнейшем сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента оценивают заявления и сопутствующие документы, подаваемые кандидатами, по формальным признакам и формируют длинный список кандидатов, после этого совместно с представителями учебно-научных подразделений и членами Комиссии по отбору оценивают кандидатов, рассматривая поданные ими документы, и формируют промежуточный список кандидатов.

Сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента, при получении от кандидатов вопросов, при необходимости, в основном, когда дело касается профессиональных вопросов, к процессу консультирования и обсуждения подключают представителей учебно-научных подразделений, в которых открыты вакансии.

4. Сотрудники учебно-научных подразделений, на вакантные должности в которых объявлен конкурс, при необходимости привлекают службу переводов для перевода на английский язык описания вакантной позиции и требований к кандидатам.

5. Сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента связываются с некоторыми кандидатами или рекомендующими их лицами, после чего совместно с членами Комиссии по конкурсному отбору международных специалистов формируют короткий список кандидатов и осуществляют интервьюирование кандидатов из короткого списка по телефону (Skype) и по результатам интервью отбирают 1-3 кандидатов для приглашения в университет.

После принятия решения Комиссией по отбору, сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента готовят и отправляют офферты кандидатам, отобранным для работы в университете. Тем кандидатам, которые официально принимают предложение работать в университете, сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента высылают проект трудового договора и окончательно оговаривают условия контракта, при необходимости привлекая для обсуждения и изменения условий контракта членов Комиссии по конкурсному отбору и руководителей учебно-научных подразделений.

Если в Комиссию по конкурсному отбору международных специалистов включаются эксперты, не имеющие опыта отбора международных специалистов, то сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента осуществляют их обучение.

6. Сотрудники Центра/Службы международного рекрутмента готовят и отправляют приглашение отобранным кандидатам посетить в назначенное время университет для ознакомления с вузом, проведения открытой лекции и презентации научных достижений, информируя об этом сотрудников, ответственных за приём,. Взаимодействуя с сотрудниками Центра/Службы международного рекрутмента, сотрудники, ответственные за приём, могут связываться с отобранными кандидатами, запрашивать у отобранных кандидатов скан-копии паспортов. После получения международными специалистами визы, сотрудники, ответственные за приём, согласовывают дату прибытия специалистов, консультируют их по вопросам возмещения затрат.

7. Сотрудники, ответственные за приём, представляют в паспортно-визовую службу/службу приёма международных специалистов университета скан-копии паспортов и служебную записку для оформления приглашения международным специалистам на получение визы.

8. Сотрудники, ответственные за приём, своевременно подают в службу, обеспечивающую эксплуатацию жилого фонда университета, заявку на бронирование гостиничных номеров для международных специалистов.

9. Сотрудники, ответственные за приём, готовят для представления в бухгалтерию необходимые документы для компенсации затрат международных специалистов (визовый сбор, транспортные расходы, оплата жилья, питания и т.п.).

10. Сотрудники, ответственные за приём, взаимодействуя с сотрудниками Центра/Службы поддержки международных специалистов, на определённую дату заказывают аудитории, в которых будет проходить оценка международных специалистов, приглашают на различные мероприятия оценивания (открытую лекцию, презентацию, собеседование) всех заинтересованных лиц, при необходимости заказывают транспорт для встречи международных специалистов в аэропорту/на вокзале.

По прибытию международных специалистов, сотрудники, ответственные за приём, взаимодействуя с сотрудниками Центра/Службы поддержки международных специалистов, встречают их, помогают разместиться в гостинице, знакомят с университетом, руководителями и сотрудниками учебно-научных подразделений, на вакансии которых они претендуют, консультируют по вопросам проведения оценивания, помогают подготовиться к открытой лекции, презентации и собеседованию, сопровождают их в аудитории, в которых проводится оценивание, постоянно находятся с ними в контакте в течение всего времени пребывания в университете, помогая им во всём, организуют получение компенсации затрат и отъезд международных специалистов.

11. Сотрудник, ответственный за приём, оповещает отобранного международного сотрудника о необходимости перевода на русский язык легализованного документа об учёном звании и учёной степени и его нотариального заверения, запрашивает для первичной оценки скан-копии этих документов и представляет в службу оценки документов об образовании/квалификации. Сотрудник, ответственный за приём, помогает перевести документы об образовании/квалификации на русский язык и нотариально заверить их.

12. Сотрудник, ответственный за приём, оформляет служебную записку о приеме, помогает подготовить пакет документов для заключения трудового договора, проверяет комплектность документов, необходимых для оформления на работу международного специалиста и совместно с международным специалистом представляет их в службу управления персоналом.

13. Служба управления персоналом информирует бухгалтерию о приёме на работу международного специалиста.

14. Сотрудники Центра/Службы поддержки международных специалистов инициируют назначение менторов для профессиональной и социально-бытовой поддержки менторов и осуществляют их обучение. Кроме этого, сотрудники Центра/Службы координируют разработку различных сервисных программ и предоставление международным специалистам всех сервисов поддержки, а также осуществляют подбор коучеров, разработку и размещение на сайте университета всех необходимых материалов, связанных с поддержкой международных специалистов.

15. Сотрудники Центра/Службы поддержки международных специалистов совместно с менторами осуществляют непосредственно предоставление международным специалистам сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки.

16. Сотрудники Центра/Службы поддержки международных специалистов с помощью подобранных коучеров организовывают тренинги для международных специалистов и сотрудников университета, вовлечённых в предоставление услуг международным специалистам.

17. Служба контроля качества контролирует деятельность всех сотрудников, вовлечённых в предоставление услуг международным специалистам, оценивает качество их деятельности и предоставляемых услуг, информирует всех заинтересованных лиц о результатах оценивания.

**IX. Функциональные обязанности сотрудников, оказывающих поддержку международным специалистам**

Ниже приводятся функциональные обязанности основных сотрудников, задействованных в предоставлении сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международным специалистам.

***Сотрудник Центра/Службы международного рекрутмента***

Отвечает за:

- своевременное оповещение сотрудников всех структурных подразделений университета, оказывающих услуги международным специалистам, об объявлении международного и национального конкурса на вакантные должности;

- сбор рекламной информации о вакансиях в подразделениях университета и своевременное размещение этой информации на специализированных разделах сайта университета, посвящённых рекрутменту международных специалистов, и виртуальных международных ресурсах (таких как Naturejob и др.); окончательную подготовку и размещение информации о сервисах поддержки для международных специалистов в соответствующих разделах сайта университета и международных виртуальных ресурсов;

- приём и обработку информации и документов от международных специалистов, поступающих с сайта и виртуальных международных ресурсов;

- самостоятельный активный поиск кандидатов на вакантные должности, составление пула потенциальных кандидатов;

- подготовку проекта договора (и приложений к нему) совместно с сотрудниками рекрутинговых агентств, в случае принятия решения о привлечении таких агентств к поиску международных сотрудников; взаимодействие с представителями рекрутинговых агентств в течение всего процесса поиска и оформления на работу международных специалистов;

- эффективное взаимодействие в течение всего процесса рекрутмента с международными специалистами и со всеми сотрудниками структурных подразделений университета, оказывающих услуги международным специалистам;

- подготовку документов на Комиссию по конкурсному отбору международных специалистов (Поисковый комитет);

- подготовку членов Комиссии по конкурсному отбору международных специалистов (Поискового комитета) и ответственных за приём учебно-научных подразделений по вопросам оказания услуг в процессе рекрутмента и приёма на работу международных специалистов.

Обязан:

- знать основное содержание матрицы объявления о вакансии и требований к кандидату на английском языке, проверять правильность её заполнения сотрудниками подразделения, в котором имеется вакансия; требовать устранения замечаний и своевременно размещать информацию о вакансии на сайте университета в разделе Job Opportunities и международных виртуальных ресурсах; готовить соответствующую информацию для рекрутинговых агентств;

- осуществлять активный поиск кандидатов, напрямую контактируя с иностранными кандидатами из пула потенциальных кандидатов, отвечающих требованиям;

- оказывать содействие иностранным кандидатам в решении проблем, связанных с конкурсным отбором и приёмом на работу в университете, поддерживать с ними связь всеми доступными способами (телефон, факс, email, Skype, почта, экспресс-почта), при необходимости помогать им связываться со специалистами других структурных подразделений университета;

- оказывать помощь представителям структурных подразделений университета в переговорах с международными специалистами, отвечать на вопросы и давать разъяснения по вопросам трудоустройства международных специалистов и оказания им поддержки в университете;

- консультировать сотрудников, ответственных за приём международных специалистов, по порядку предоставления и заполнения необходимых документов и подготовке документов на Комиссию по конкурсному отбору международных специалистов (в Поисковый комитет);

- оценивать заявления и сопутствующие документы по формальным признакам и формировать «длинный список» кандидатов; проверять правильность оформления документов, подготовленных на Комиссию по конкурсному отбору (в Поисковый комитет); окончательно формировать пакет документов на Комиссию по конкурсному отбору;

- предоставлять экспертам Комиссии по отбору (Поискового комитета) и представителям структурного подразделения, в котором имеется вакансия, «длинный список» и пакет документов на международных специалистов; контролировать получение информации и документов экспертами и в соответствующем структурном подразделении, получать и регистрировать официальное подтверждение о получении документов;

- при необходимости самостоятельно или совместно с представителями учебно-научных подразделений, в которых имеется вакансия, связываться с кандидатами или рекомендующими их лицами, после чего принимать участие в деятельности Комиссии по конкурсному отбору (Поискового комитета) по формированию «короткого списка» кандидатов.

- совместно с членами Комиссии по конкурсному отбору (Поискового комитета) осуществлять интервьюирование кандидатов из короткого списка по телефону (Skype) и по результатам интервью отбирать кандидатов для приглашения в университет;

- готовить и отправлять отобранным кандидатам приглашение посетить в назначенное время университет для ознакомления с вузом, проведения открытой лекции и презентации научных достижений; информировать об этом руководителей учебно-научных подразделений, для которых отобраны кандидаты;

- готовить и отправлять офферты кандидатам, отобранным для работы в университете; высылать проект трудового договора тем кандидатам, которые официально принимают предложение работать в университете, и окончательно оговаривать условия контракта, при необходимости привлекая для обсуждения и изменения условий контракта членов Комиссии по конкурсному отбору, руководителей учебно-научных подразделений и службы управления персоналом (юридической службы);

- убирать все объявления о заполненных вакансиях после окончания конкурса; рассылать письма признательности всем участникам конкурса, не прошедших его; приводить в порядок личные дела кандидатов и отправлять их в архив; заносить сильных кандидатов в списки потенциальных кандидатов; оповещать сотрудников Центра/Службы поддержки международных специалистов об отобранных кандидатах и пересылать им копии документов на них;

- организовывать делопроизводство, имеющее отношение к рекрутменту и предоставлению услуг международным специалистам, хранение и сохранность документации в бумажном и электронном виде;

- принимать участие в разработке и реализации мероприятий, направленных на поддержку, адаптацию и закрепление международных специалистов в университете;

- принимать участие в подготовке информации о предоставляемых международным специалистам услугах в процессе рекрутмента и оформлении на работу; размещать эту информацию в соответствующих разделах сайта университета;

- предоставлять международным специалистам при необходимости доступ к информации о рекрутменте и оформлении на работу, размещённой в интранете университета;

- оказывать содействие международным специалистам в решении профессиональных и социально-бытовых проблем во время процедуры оценивания в университете.

***Сотрудник Центра/Службы поддержки международных специалистов*.**

Отвечает за:

- координацию деятельности сотрудников структурных подразделений университета, участвующих в процессе предоставления сервисов поддержки международным специалистам;

- предоставление сервисов поддержки международных специалистов, ответственность за предоставление которых возложена на сотрудников Центра/Службы;

- контроль качества сервисов поддержки, предоставляемых сотрудниками университета; разработку предложений по повышению качества предоставляемых услуг.

Обязан:

- принимать участие в разработке и реализации сервисов, мероприятий и программ, направленных на поддержку, адаптацию и закрепление международных специалистов в университете;

- осуществлять эффективное взаимодействие с сотрудниками других структур университета, участвующих в процессе предоставления сервисов поддержки международным специалистам;

- принимать участие в разработке локальных нормативных актов и другой документации по обеспечению сервисов поддержки международных специалистов;

- готовить необходимую для международных специалистов информацию и размещать её на сайте университета, разрабатывать пособия, инструкции, буклеты для международных специалистов;

- разрабатывать материалы и участвовать в мероприятиях по повышению квалификации сотрудников других подразделений, ответственных за предоставление сервисов международным специалистам (сотрудников, ответственных за приём, менторов, заместителей деканов по международной деятельности, координаторов образовательных программ, реализуемых на английском языке, и др.);

- принимать участие в проведении опросов и анкетировании международных специалистов, а также в других мероприятиях, направленных на выявление эффективности и качества предоставляемых услуг для международных специалистов; доводить результаты исследований до сотрудников структурных подразделений, задействованных в предоставлении сервисов поддержки; принимать участие в разработке и реализации мер, направленных на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг;

- готовить предложения и принимать предложения от основных должностных лиц, участвующих в разработке и предоставлении сервисов поддержки, для разработки и совершенствования концепции (политики) предоставления сервисов (услуг) международным специалистам.

***Сотрудник, ответственный за приём иностранных специалистов***

Назначается деканом по рекомендации руководителя структурного подразделения факультета из сотрудников этого подразделения, знающих английский язык. Обязанности ответственного за приём выполняет по совместительству с основной занимаемой им должностью.

Отвечает за:

- за установление первичных контактов, осуществление переписки и других видов коммуникации с международными специалистами;

- подготовку документов для Комиссии по конкурсному отбору международных специалистов (Поискового комитета);

- встречу, размещение международного специалиста и оказание ему помощи в оформлении на работу;

- первоначальную поддержку и адаптацию иностранных специалистов в университете.

Обязан:

- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками Центра/Службы международного рекрутмента, Центра/Службы поддержки международных специалистов, менторами и сотрудниками других служб и подразделений университета, задействованных в предоставлении услуг международным специалистам;

- связываться с кандидатами, отобранными для посещения университета, запрашивать у них скан-копии паспортов, и представлять в международную службу приёма иностранных специалистов/паспортно-визовую службу университета скан-копии паспортов и служебную записку для оформления приглашения международным специалистам на получение визы;

- после получения международными специалистами визы согласовывать дату прибытия специалистов в университет; консультировать их по вопросам возмещения затрат; своевременно подать в службу, обеспечивающую эксплуатацию жилого фонда университета, заявку на бронирование гостиничных номеров для международных специалистов; на определённую дату заказать аудитории, в которых будет проходить оценка международных специалистов; пригласить на различные мероприятия оценивания (открытую лекцию, презентацию, собеседование) всех заинтересованных лиц; при необходимости заказать транспорт для встречи международных специалистов в аэропорту/на вокзале; готовить для представления в бухгалтерию необходимые документы для компенсации затрат международных специалистов (визовый сбор, транспортные расходы, оплата жилья, питания и т.п.);

- по прибытию международных специалистов встречать их, помогать разместиться в гостинице; знакомить с университетом, руководителями и сотрудниками учебно-научных подразделений, на вакансии которых они претендуют; консультировать по вопросам проведения оценивания; помогать подготовиться к открытой лекции, презентации и собеседованию; сопровождать их в аудитории, в которых проводится оценивание; постоянно находиться с ними в контакте в течение всего времени пребывания в университете, помогая им во всём; организовать получение компенсации затрат и отъезд международных специалистов;

- поддерживать связь с кандидатом, окончательно отобранным на вакантную должность, при необходимости осуществлять консультирование кандидата по вопросам подготовки документов, условий труда и проживания, должностных обязанностей, переезда и т.п.;

- оповещать отобранного международного сотрудника о необходимости перевода на русский язык легализованных документов об учёном звании и учёной степени и их нотариального заверения; запрашивать для первичной оценки скан-копии этих документов и представлять в службу оценки документов об образовании/квалификации; помогать перевести документы об образовании/квалификации на русский язык и нотариально заверить их;

- согласовать с международным специалистом дату его прибытия, узнать номер и время прибытия рейса/поезда, номер его мобильного телефона; подготовить табличку с именем иностранного специалиста; при необходимости получить денежные средства для оплаты проезда от аэропорта/вокзала;

- заранее подготовить и представить представителям жилого фонда университета служебную записку о бронировании места в гостинице или квартирном фонде университета; в случае проживания иностранного специалиста в гостинице города согласовать вопрос бронирования номера в гостинице с соответствующей службой университета;

- согласовать с соответствующей службой порядок допуска на территорию университета и заселения международного специалиста, в случае его прибытия в нерабочее время;

- встретить иностранного специалиста в аэропорту/на вокзале и сопроводить к месту проживания (при необходимости заказать транспорт в университете); в случае невозможности встречи иностранного специалиста выслать ему объяснение, как можно добраться до места проживания, схему проезда и размещения, где можно принять пищу, купить продукты; оповестить работников гостиницы о времени прибытия международного специалиста, удостовериться в наличии подготовленного для него номера в гостинице;

- проверить комплектность пакета документов для приёма на работу; сопровождать иностранного специалиста в службу управления персоналом для заключения трудового договора, оказывать содействие в общении с сотрудниками службы управления персоналом;

- представить международного специалиста руководителю структурного подразделения и коллегам; показать международному специалисту его рабочее место, кратко ознакомить со структурным подразделением;

- принимать участие в подготовке и проведении ориентационных семинаров для международных специалистов;

- оказывать содействие в первоначальном размещении и обустройстве международного специалиста, переезде и обустройстве его семьи;

- содействовать социализации и адаптации иностранного коллеги в новом для него коллективе.

***Обязанности менторов***

Менторы назначаются деканом по рекомендации руководителя структурного подразделения факультета из опытных сотрудников этого подразделения, знающих английский язык. Свои обязанности менторы выполняет по совместительству с основной занимаемой ими должностью. В ведущих университетах мира обязанности ментора являются почётными обязанностями, выполнение которых способствует развитию кафедры, повышению её репутации и известности в научном мире. Для оказания качественной профессиональной и социально-бытовой поддержки иностранному специалисту целесообразно назначать двух менторов.

***Ментор, оказывающий профессиональную поддержку***

Отвечает за:

- ознакомление международного специалиста с новыми условиями профессиональной деятельности;

- содействие в достижении международным специалистом профессиональных успехов и карьерном росте;

- содействие в социализации и профессиональной адаптации международного специалиста в коллективе; содействие в преодолении социально-психологических трудностей (культурного шока) в другой стране.

Обязан:

- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками Центра/Службы международного рекрутмента, Центра/Службы поддержки международных специалистов, сотрудниками, ответственными за приём, другими менторами и сотрудниками других служб и подразделений университета, задействованных в предоставлении услуг международным специалистам;

- участвовать в мероприятиях программы подготовки менторов;

- ознакомить международного специалиста с системой и программой оказания поддержки иностранным специалистам, имеющимися ресурсами поддержки; оказывать содействие в подборе других (неофициальных) менторов-волонтёров;

- ознакомить международного специалиста с особенностями российского образования; структурой и системой управления университета и месторасположением основных служб, кафедр, лабораторий и центров;

- при необходимости более подробно разобрать содержание основных статей трудового законодательства, а также основные правила и регламентирующие документы университета (например, Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов университета, Положение об итоговой государственной аттестации, Инструкцию по оформлению индивидуального плана преподавателя и др.), обсудить должностные обязанности международного специалиста;

- представить международного специалиста коллегам, ознакомить его с кафедрой, её лабораториями, центрами, планом научной работы кафедры, текущими научными проектами; порядком использования лабораторного и иного оборудования и вычислительных мощностей университета;

- ознакомить международного специалиста с организацией учебного процесса, расписанием занятий, аудиторным фондом и порядком его использования, а также ресурсами, обеспечивающими учебный процесс;

- оказывать содействие в разработке индивидуального плана международного преподавателя, в том числе в определении его учебной нагрузки, разработке плана научной деятельности и карьерного роста;

- оказывать содействие иностранному преподавателю в разработке рабочих программ учебных дисциплин, учебных пособий и других учебно-методических материалов; оказывать содействие в получении грифов УМО (других объединений) и издании материалов;

- представить международного специалиста студентам; оказывать ему содействие в организации эффективного учебного процесса;

- оказать содействие в освоении университетской платформы дистанционного обучения;

- при необходимости оказывать помощь в освоении методологии и методов проведения исследований, осуществлении эффективной научной коммуникации;

- оказывать содействие в осуществлении научной деятельности, в том числе совместной; подготовке заявок на гранты, привлечении финансовых ресурсов из других источников;

- уделять внимание публикационной активности подопечного; содействовать подготовке публикаций, в том числе совместных;

- оказать содействие в получении читательского билета и работы в библиотеке университета, ознакомлении с имеющимися в университете профессиональными и научными базами данных и порядком работы с ними;

- оказать содействие в ознакомлении с правилами и структурами университета по защите интеллектуальной собственности, порядком коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и создания малых инновационных предприятий; а также с возможностями работы в бизнес-инкубаторе и технопарке университета;

- регулярно встречаться с иностранным специалистом для обсуждения его деятельности, её результатов, успехов и неудач, поиска путей решения проблем и т.п.;

- по возможности оказывать содействие в обустройстве жилья, трудоустройстве супруги, организации культурного досуга и совместного времяпрепровождения, организации отдыха во время отпуска и т.п.

***Ментор, оказывающий социально-бытовую поддержку***

Отвечает за:

- содействие международному специалисту в получении визы, подготовке к приезду в университет;

- содействие в поиске жилья, переезде, размещении и обустройстве на новом месте международного специалиста и его семьи;

- ознакомление международного специалиста с городом и условиями жизни в России;

- оказание помощи в социализации международного специалиста, организации его культурного досуга; ознакомление с возможностями для отдыха и занятий спортом;

- оказание помощи при убытии международного специалиста и его семьи из университета и страны.

Обязан:

- работать в тесном взаимодействии с сотрудниками Центра/Службы международного рекрутмента, Центра/Службы поддержки международных специалистов, сотрудниками, ответственными за приём, другими менторами и сотрудниками других служб и подразделений университета, задействованных в предоставлении услуг международным специалистам;

- участвовать в мероприятиях программы подготовки менторов;

- установить контакт с международным специалистом, утверждённым на вакантную должность, с целью выяснения существующих проблем/вопросов, связанных с оформлением визы и прибытием в университет, и оказания помощи в их решении;

- удостовериться (связавшись с международным специалистом и ответственным за приём), что все вопросы, связанные с прибытием, встречей, транспортом, жильём, размещением полностью решены;

- в кратчайшее время после прибытия лично встретиться и познакомиться с международным специалистом и членами его семьи; обменяться с ними номерами мобильных телефонов, адресами электронной почты и т.п.

- оказывать содействие в обустройстве на новом месте (приобретение мебели, домашней утвари, автомобиля, решение вопросов с коммунальными платежами, интернетом и т.п.);

- оказывать содействие в трудоустройстве супруги, устройстве детей в школу/детский сад;

- оказывать помощь в ориентации в городе (магазины, рынки, предприятия питания, прачечные, химчистки, отделения банков, почты и т.п.); ознакомить с транспортной системой города;

- организовать специальную встречу/семинар для ознакомления с правилами безопасности в городе, режимом безопасности в университете, порядком оказания медицинской помощи и расположением медицинских учреждений; порядком действий в экстремальных ситуациях;

- оказывать содействие иностранному специалисту и членам его семьи в изучении русского языка (помощь в оформлении на курсы русского языка в университете);

- по возможности приглашать международного специалиста и членов его семьи в гости, когда это уместно; проводить с ними время, посещая различные культурные мероприятия, организовывать выезды на природу, рыбалку, экскурсии по интересным местам и т.п.; привлекать международного специалиста к внеклассной работе со студентами (в языковых клубах, клубах по интересам и т.п.);

- оказывать помощь международному специалисту и членам его семьи в организации интересного досуга (посещение театров, музеев, концертов и других культурных мероприятий, участие в культурной жизни университета: концерты, телепрограммы, культурно-образовательные программы, фестивали, творческие коллективы, музыкальные коллективы и т.д.) и занятий спортом (плавательный бассейн, теннисные корты, стадионы и т.д.);

- оказывать помощь в организации отдыха во время отпуска (подбор места отдыха в России, приобретение льготных путёвок и т.п.);

- оказывать помощь при убытии иностранного специалиста из университета и страны (обходной лист, окончательный расчёт с бухгалтерией, отправка вещей и т.п.).

***Заместитель декана по международной деятельности***

Ниже приводятся обязанности, связанные только с обеспечением деятельности на факультете международного специалиста. У заместителя декана по международной деятельности имеются также и другие обязанности, связанные с обеспечением международной деятельности в целом.

Отвечает за:

- координацию и контроль качества деятельности всех учебно-научных подразделений факультета по приёму и оказанию профессиональной и социально-бытовой поддержки международным специалистам;

- направление на специальную подготовку/повышение квалификации ответственных за приём международных специалистов и менторов.

Обязан:

- иметь списки всех сотрудников факультета по кафедрам и другим структурным подразделениям факультета, владеющих английским языком и способных выполнять обязанности ответственных за приём международных специалистов и менторов;

- согласовывать с заведующими кафедрами назначение ответственных за приём международных специалистов и менторов, представлять их на утверждение декану факультета;

- иметь пакет документации по предоставлению сервисов поддержки международным специалистам (положения, формы, проекты приказов, инструкции, описание должностных обязанностей и т.п.) следить за тем, чтобы сотрудники факультета, назначенные для оказания услуг международным специалистам, ознакомились со всеми необходимыми документами под роспись;

- своевременно направлять сотрудников факультета, назначенных для оказания услуг международным специалистам, на программы/семинары профессиональной подготовки/повышения квалификации;

- следить за своевременной и правильной подготовкой и представлением в Центр/Службу международного рекрутмента информации на английском языке по имеющимся вакансиям и требованиям к кандидатам на эти вакансии;

- следить за своевременной и правильной подготовкой документации на Комиссию по конкурсному отбору международных специалистов (Поисковый комитет);

- готовить краткую справку для декана факультета по иностранным кандидатам, отобранным для представления на Комиссии по конкурсному отбору;

- контролировать своевременное оповещение иностранных кандидатов, утверждённых на вакантные должности, и ход подготовки к прибытию международных специалистов;

- знакомиться лично с каждым международным специалистом, прибывшим на факультет, обмениваться с ними номерами телефонов, адресами электронной почты, сообщать им, что в случае возникновения проблем они могут связаться с ним в любой момент, а также то, что в случае необходимости, по желанию международного специалиста его менторы могут быть заменены на других без объяснения причин такого желания;

- периодически встречаться с международными специалистами, интересоваться их деятельностью, успехами и неудачами, содействовать в решении проблем, успешной социализации и адаптации в коллективе, помогать в организации культурного досуга, занятий спортом и т.п.;

- содействовать проведению опросов и анкетирования международных специалистов для выяснения качества предоставляемых сервисов поддержки;

- следить за правильной организацией убытия международного специалиста из института после истечения срока договора;

- анализировать и обобщать опыт ответственных за приём международных специалистов и менторов, информировать сотрудников факультета о положительном опыте и добросовестной работе ответственных за приём и менторов, представлять декану факультета списки отличившихся сотрудников, оказывающих услуги иностранным специалистам, для поощрения.

***Специалист службы управления персоналом***

Отвечает за:

- проверку представленных документов, заключение трудового договора и оформление международного специалиста на работу в университете;

- инструктаж международного специалиста по соблюдению российского законодательства и правил университета;

- оказание помощи международному специалисту в оформлении необходимых для осуществления трудовой деятельности документов.

Обязан:

- проверить пакет документов, необходимых для оформления на работу;

- подготовить проект трудового договора (на русском и английском языке);

- запросить в Информационном центре ГУ МВД информацию об отсутствии судимости международного специалиста;

- оказывать помощь международному специалисту в написании заявления о приёме на работу;

- оформить международному специалисту страховое свидетельство государственного пенсионного страхования в Территориальном отделении Пенсионного фонда Российской Федерации;

- ознакомить международного специалиста с локальными нормативными актами университета;

- подготовить проект приказа о приеме на работу (увольнении), ознакомлении международного специалиста с данным приказом;

- уведомить территориальный орган УФМС о заключении (расторжении) с международным специалистом трудового договора;

- вести (при необходимости оформить) трудовые книжки и личные дела международных специалистов;

- оформлять ежегодный оплачиваемый отпуск, дополнительные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы;

- консультировать работников университета по вопросам, связанным с трудоустройством иностранных граждан.

**Заключение**

Настоящие методические рекомендации разработаны на основе исследования российской и зарубежной практики профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

В работе рассматриваются ключевые факторы успешного создания системы предоставления сервисов международным специалистам в российских вузах.

Подробно описывается порядок разработки политики или концепции создания и предоставления сервисов международным специалистам. Акцентируется внимание на том, что эта политика должна быть естественным образом вплетена в канву общей стратегии вуза и его кадровой политики, а также согласована с так называемой системой академической карьеры, предлагаемой научно-педагогическим работникам высшего учебного заведения.

Следующим шагом в создании системы сервисов поддержки является разработка целей и задач деятельности по созданию, внедрению и использованию сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов. В работе приводятся основные правила целеполагания, подробно описывается рекомендуемый порядок разработки целей и задач различных уровней, приводятся конкретные примеры возможных целей и задач, которые могут варьироваться в зависимости от типа вуза, его стратегии, уровня и целей интернационализации, а также ресурсных возможностей.

Рассматриваются формы организации сервисов, включающие различные модели сервисов, их организационные схемы, методы, программы, услуги, инструменты и решения по реализации сервисов поддержки. Подробно рассматривается порядок организации поддержки международных специалистов при реализации системы пожизненного найма и системы срочных контрактов, описываются основные направления поддержки, возможные основные и вспомогательные структуры и службы поддержки, приводятся основные методы предоставления сервисов (хостинг, менторство, коучинг, онлайн обеспечение). Приводится возможное краткое содержание программ поддержки международных специалистов.

Приводятся также основные требования, показатели и критерии эффективности работы сервисов поддержки международных специалистов. Система сервисов должна быть открытой, с прозрачными процедурами предоставления услуг и функционировать на основе официально объявленных университетских ценностей. Система сервисов должна быть экономически эффективной, гибкой, оперативной, использовать ресурсы местной и федеральной власти, а также международные сервисы поддержки. Обязательными требованиями являются использование современных технологий предоставления услуг и наличие системы контроля качества.

Приводится ряд показателей для количественной или качественной характеристики результатов деятельности сотрудников университета, по которым можно судить об эффективности (качестве) предоставляемых сервисов поддержки, а также критерии или пороговые значения показателей, при достижении которых качество сервисов поддержки признаётся положительным, а деятельность сотрудников эффективной.

При создании системы поддержки важным шагом является разработка схемы управления и финансирования университетом сервисов поддержки международных специалистов. В настоящих рекомендациях приводятся схемы управления для различных моделей реализации сервисов поддержки.

Схема финансирования также зависит от того, какая модель предоставления сервисов используется в университете – модель специализированных структур или распределённая модель.

В случае использования модели специализированных структур схема финансирования и порядок расчёта необходимых средств не отличаются от обычной схемы финансирования структурных подразделений университета и порядка расчёта необходимых для их деятельности средств.

При реализации в университете распределённой модели схема финансирования упрощается в том смысле, что нет необходимости осуществлять полную калькуляцию расходов для вновь создаваемых структурных подразделений. В этом случае для реализации сервисов поддержки используются помещения, оборудование и персонал уже существующих подразделений.

Следующим шагом в создании системы сервисов является определение направлений и форм работы университетских сервисов поддержки международных специалистов. В настоящих методических рекомендациях подробно описан порядок работы по предоставлению услуг в соответствии с определёнными этапами жизненного цикла поддержки международных специалистов. Основными этапами жизненного цикла поддержки являются: рекрутмент, прибытие в университет, осуществление трудовой деятельности, аттестация международных специалистов, продление трудовых отношений и прекращение трудовых отношений.

В настоящих методических рекомендациях приводятся также схемы и способы организации взаимодействия сервисов поддержки с другими системами и подразделениями университета. Структуры, службы, органы, задействованные в предоставлении сервисов поддержки, можно разделить на основные и вспомогательные

Сотрудники основных подразделений, непосредственно отвечающих за предоставление услуг и координацию деятельности по предоставлению услуг международным специалистам, должны тесно взаимодействовать с другими подразделениями, службами и органами университета, тем или иным образом вовлечённых в этот процесс. К основным структурам и системам можно отнести центр/службу международного рекрутмента, центр/службу поддержки международных специалистов, учебно-научные подразделения, руководители которых назначают ответственных за приём и менторов. К вспомогательным органам, службам и структурам можно отнести: комиссию по конкурсному отбору иностранных специалистов (поисковый комитет), службу управления персоналом, паспортно-визовая службу и службу приёма иностранных специалистов, службу жилого фонда, учебную часть университета, научную часть университета, бухгалтерию, службу оценки иностранных документов об образовании/квалификации, службу поддержки сайта университета, службу переводов.

Приводятся также достаточно подробно разработанные образцы функциональных обязанностей сотрудников, оказывающих поддержку международным специалистам, которые могут служить основой для разработки функциональных обязанностей сотрудников сервисных структур в российских высших учебных заведениях.

В приложениях приводятся образцы различных документов, шаблоны писем, формы анкет, оценочных бланков и контрольных листов, примеры вопросов и т.п., которые могут быть использованы при осуществлении деятельности по предоставлению различного рода услуг международным специалистам.

Таким образом, настоящие методические рекомендации содержат актуальный материал, который может быть использован руководством и сотрудниками российских вузов при создании и реализации сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

**Приложения**

**Приложение 1**

**Алгоритм разработки и внедрения системы сервисов поддержки международных специалистов в российском университете[[24]](#footnote-24)**

1. Разработка политики предоставления сервисов поддержки международным специалистам
   1. Распоряжением ректора университета назначается ответственный за внедрение и предоставление сервисов поддержки (проректор) и рабочая группа, в задачи которой входит:
      1. Проведение аудита существующих в университете сервисов.
      2. Разработка проекта концепции предоставления сервисов в университете.
      3. Разработка предложений по выбору одной из моделей предоставления сервисов, либо разработка собственной (оригинальной) модели предоставления сервисов.
      4. Разработка перечня сервисов поддержки, которые будут оказываться в университете.
      5. Разработка предложений по составу организационных структур (изменению организационных структур), служб и подразделений университета, которые будут задействованы в предоставлении сервисов поддержки.
      6. Разработка предложений по принципам и порядку взаимодействия структур университета, вовлеченных в предоставление сервисов поддержки международным специалистам.
      7. Разработка предварительной оценки потребности в ресурсах и оценка затрат на предоставление сервисов поддержки.
      8. Разработка проекта нормативных документов (внесение изменений в нормативные документы) университета, необходимых для создания, внедрения и предоставления сервисов поддержки в университете.
   2. Рабочая группа в обозначенный в распоряжении срок готовит проект политики предоставления сервисов поддержки и проекты нормативных документов и представляет их на утверждение ректору (проректору) университета.
   3. Ректор (проректор) университета утверждает разработанные проекты документов, либо отправляет их на доработку. После утверждения документов в университете начинается этап создания (внедрения, модернизации) сервисов поддержки.
2. Создание (внедрение) сервисов поддержки.
   1. В соответствии с утвержденными документами определяется перечень организационных структур, служб, подразделений, сотрудников и сторонних организаций, вовлеченных в предоставление сервисов поддержки. При этом:
      1. Со сторонними организациями заключаются соглашения (договора) на предоставление ими соответствующих сервисов.
      2. Для структурных подразделений определяется (уточняется) потребность в необходимых (недостающих) ресурсах (финансовых, материальных, человеческих, информационных и др.) для предоставления ими соответствующих сервисов
      3. Для сотрудников, вовлеченных в предоставление сервисов поддержки, определяется объем необходимой дополнительной подготовки (повышения квалификации, профессиональной переподготовки), организуется и проводится обучение.
   2. По мере готовности всех задействованных в предоставлении сервисов поддержки структурных подразделений (служб, сотрудников, сторонних организаций) и выделения ресурсов информация о внедряемых сервисах поддержки, а также сопутствующие информационные материалы размещаются на сайте университета и в сети интранет.
   3. Дополнительно к информационным материалам, размещённым на сайте, готовятся и издаются печатные материалы с основной информацией об университете и предоставляемых сервисах для последующей раздачи прибывающим международным специалистам.
   4. Проректор, ответственный за внедрение и предоставление сервисов поддержки, осуществляет оперативный контроль процесса подготовки и степень готовности структурных подразделений и сотрудников предоставлять сервисы поддержки.
   5. По готовности структурных подразделений и сотрудников предоставлять сервисы поддержки проректор, ответственный за внедрение и предоставление сервисов поддержки, докладывает об это ректору. Ректор издаёт приказ о создании в университете службы предоставления сервисов международным специалистам, утверждает положения и регламенты работы по предоставлению сервисов, вносятся необходимые изменения в нормативные документы университета.
   6. На основании приказа и утвержденных документов при необходимости осуществляется передача дел между структурными подразделениями (или изменение функционала структурных подразделений) и соответствующие структурные подразделения (службы, сотрудники) начинают выполнять обязанности по предоставлению сервисов поддержки международным специалистам.
3. Текущая деятельность структурных подразделений и сотрудников по предоставлению сервисов поддержки международным специалистам.
   1. В зависимости от выбранной модели, непосредственное руководство структурными подразделениями и сотрудниками, предоставляющими сервисы поддержки, может осуществляться руководителями соответствующих управлений (департаментов), учебно-научных подразделений, а общее руководство деятельностью указанных подразделений осуществляется одним из проректоров университета.
   2. В зависимости от выбранной модели, разные сервисы поддержки могут предоставляться международным специалистам разными структурными подразделениями университета. Однако настоятельно рекомендуется организовывать предоставление сервисов поддержки в режиме «одного окна», например, через выделенного международному специалисту куратора (сотрудника, ответственного за приём; ментора); либо организовать работу по предоставлению сервисов таким образом, чтобы информация при предоставлении сервисов международному специалисту передавалось непосредственно между структурными подразделениями (сотрудниками), ответственными за предоставление данного сервиса, и накапливалась в единой информационной базе предоставляемых сервисов. Соблюдение данных принципов позволит эффективно контролировать качество предоставления сервисов поддержки международным специалистам.
4. Контроль качества и оценка результатов работы сервисов поддержки международных специалистов.
   1. Для оценки качества и эффективности предоставляемых сервисов рекомендуется разработать показатели и критерии качества и эффективности работы сотрудников и структурных подразделений, вовлечённых в процесс предоставления сервисов. Для персональной оценки качества деятельности и личностных характеристик сотрудников рекомендуется использовать специальное программное обеспечение. Оценка качества и эффективности деятельности сотрудников и подразделений с помощью специальных индикаторов и программного обеспечения производится обычно один раз в полгода или год.
   2. Рекомендуется не реже чем один раз в месяц (особенно сразу после создания системы сервисов) проводить рабочие совещания всех сотрудников, предоставляющих сервисы поддержки международным специалистам. На этих совещаниях следует выявлять проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, в том числе проблемы, возникающие в процессе работы при взаимодействии сотрудников друг с другом и с другими структурными подразделениями университета, определять пути решения этих проблем.
   3. Рекомендуется также регулярно (например ежемесячно) проводить встречи с международными специалистами, работающими в университете. В рамках данных встреч следует проводить опрос (включая анкетирование) о степени удовлетворенности международных специалистов сервисами поддержки, предоставляемыми университетом, а также выяснять пожелания и потребности международных специалистов в иных сервисах, выявлять проблемы, с которыми сталкиваются иностранцы, находясь в России.
   4. На основании оценки качества и эффективности работы, результатов рабочих совещаний и встреч с международными специалистами руководителю сервисов поддержки рекомендуется готовить отчет (полугодовой, годовой) для руководства университета, в котором должны излагаться результаты анализа деятельности сервисов поддержки, предложения по устранению недостатков, совершенствованию и развитию сервисов поддержки в университете, а также приводиться показатели эффективности работы сервисов поддержки.
   5. Руководству университета рекомендуется регулярно (раз в полгода/год) проводить плановое рабочее совещание, на котором заслушивать доклад руководителя сервисов поддержки о результатах деятельности и качестве сервисов поддержки в университете. С целью формирования независимой оценки результатов деятельности и качества служб поддержки рекомендуется к участию в данном совещании привлекать сотрудников университета, непосредственно предоставляющих сервисы поддержки, а также международных специалистов.
   6. По результатам данного совещания руководство университета принимает решение о направлениях развития сервисов поддержки, порядке устранения замечаний и существующих проблем.

**Приложение 2**

**Руководство по оценке кандидатов на бессрочные должности Университета Гронингена, Нидерланды**[[25]](#footnote-25)

(выдержки)

Применяя описанные в руководстве «Career Paths in Science» критерии, важно учитывать следующее. В том случае, когда в руководстве приводятся количественные критерии оценки кандидата на вакантную должность (например, количество публикаций, полученных грантов и т.п.), они должны рассматриваться в качестве минимальных требований. Поисковый комитет вправе устанавливать более высокие критерии отбора, например по публикациям в тех научных дисциплинах, в которых количество публикаций обычно выше среднего.

Поисковый комитет также имеет право рекомендовать на бессрочную должность кандидата, показатели которого не удовлетворяют одному из критериев в полной мере, при условии, что показатели этого кандидата по другим критериям в значительной степени превышают установленные требования, а у Поискового комитета есть убедительные доказательства того, что невыполнение требований по одному из показателей приемлемо.

***Критерии оценки кандидатов на должность ассистента профессора (Assistant Professor).***

- Кандидат должен иметь степень PhD.

- Кандидат должен быть автором не менее 5 публикаций в международных рецензируемых журналах.

- Кандидат должен иметь опыт международной деятельности, т.е. в течение 2-3 лет после получения степени PhD работать в качестве постдока в какой-нибудь зарубежной научной организации (желательно, чтобы время, проведённое за рубежом, было разбито не более чем на два периода), и опубликовать результаты своей деятельности за рубежом; опыт работы в коммерческой организации может только частично удовлетворять этому требованию.

- Необходим опыт преподавания; рекомендуется иметь тот или иной сертификат, подтверждающий квалификацию преподавателя.

- Кандидат должен предоставить свидетельства наличия у него организационных способностей.

***Критерии оценки кандидатов на должность доцента (Associate Professor).***

На стадии оценивания кандидата и принятия решения о продвижении его с должности ассистента профессора на должность доцента определяется, способен ли он стать лидером научного коллектива.

Критерии оценки деятельности кандидата:

- Способность разрабатывать план научной деятельности; преподаватель должен разработать чёткий план исследования в рамках плана научной деятельности подразделения, в котором он работает,

- Преподаватель должен иметь опыт международной научной деятельности в течение не менее двух лет (и не более двух периодов, проведённых за рубежом) в какой-нибудь зарубежной научной организации и соответствующие этой деятельности публикации.

- Преподаватель должен опубликовать не менее двух статей в год в международных рецензируемых журналах и внести существенный вклад в каждую из публикаций, если работа была написана несколькими авторами. Общее количество публикаций за год должно быть не менее трёх[[26]](#footnote-26).

- Важность результатов исследований, проведённых преподавателем, должна быть признана коллегами и тем или иным образом подтверждаться официально (призы, академические отличия, членство в редколлегиях научных журналов, приглашения выступить на конференциях и семинарах, участие в различных международных комитетах, советах и т.п.).

- В течение последних 5 лет кандидат на должность бессрочного доцента (т.е. будучи ассистентом профессора) должен руководить работой не менее двух аспирантов.

- В течение испытательного периода для занятия должности бессрочного доцента ассистент профессора должен получить не менее двух внешних (не от университета) грантов (например стипендию для PhD или постдока, либо эквивалентный грант), участвуя в открытом конкурсе. Заявка должна быть индивидуальной, но поданная вместе с другим преподавателем, действующим как «основной исследователь».

- В течение испытательного периода для занятия должности бессрочного доцента ассистент профессора должен примерно 30% своего времени посвящать преподаванию.

- Качество преподавания должно оцениваться студентами и представителями университета. Кандидат должен иметь сертификат, подтверждающий Базовую квалификацию преподавателя (*Basic Teaching Qualification*).

- Кандидат на должность доцента должен в достаточной степени владеть голландским языком, с тем, чтобы общаться со своим окружением, а также английским языком, с тем, чтобы преподавать на нём.

- В течение испытательного периода для занятия должности бессрочного доцента ассистент профессора должен сотрудничать с коллегами, принимая участие в работе различных академических органов, таких, например, как комитет академических программ, экзаменационный совет, совет по разработке внутренних документов и т.п.

***Критерии оценки кандидатов на должность профессора (Professor).***

Кандидаты, претендующие на должность профессора, должны иметь национальное или международное признание в своей области. Высокое качество научно-образовательной деятельности кандидата является решающим фактором при назначении на бессрочную должность профессора. Особое внимание обращается также на другие компетенции кандидата, в частности на наличие такой компетенции, как «направляющее и вдохновляющее лидерство». Лояльность к университету и глубокая вовлеченность в его жизнь, проявляющиеся, например, в административной активности, являются важнейшими критериями оценки деятельности кандидата.

Критерии оценки деятельности кандидата:

- Кандидат должен иметь чёткий, продуктивный и оригинальный план научной деятельности, качество этого плана должно подробно освещаться в оценочных листах экспертов.

- Кандидат должен быть лоялен к исследовательскому подразделению и кафедре, на которой он работает (преподавание, исследования), вносить значительный вклад в реализацию исследовательской программы и активно заниматься организационной работой в своём учебно-научном подразделении.

- Кандидат должен иметь и поддерживать международные связи, участвуя в совместных мероприятиях, осуществляя рабочие визиты и публикуя совместные статьи.

- Кроме этого, кандидат должен иметь опыт международной научной деятельности в течение не менее двух лет (и не более двух периодов, проведённых за рубежом) в какой-нибудь зарубежной научной организации и соответствующие этой деятельности публикации.

- Кандидат должен опубликовать не менее двух статей в год в международных рецензируемых журналах и внести существенный вклад в каждую из публикаций, если работа была написана несколькими авторами[[27]](#footnote-27). Общее количество публикаций за год должно быть более трёх.

- Важность результатов исследований, проведённых преподавателем, должна быть признана коллегами и тем или иным образом подтверждаться официально (призы, академические отличия, членство в редколлегиях научных журналов, приглашения выступить на конференциях и семинарах и участие в их оргкомитетах, участие в различных международных советах, комитетах и т.п.).

- В течение пяти лет, предшествующих оцениванию кандидата для продвижения на должность бессрочного профессора, он должен независимо руководить работой не менее четырёх аспирантов, которые успешно защитили диссертации.

- В течение последних десяти лет кандидат должен получить не менее четырёх значительных грантов (например гранты для постдокторского исследования, либо эквивалентные инвестиционные гранты). Заявка должна быть индивидуальной, но может быть подана вместе с другим преподавателем, действующим как «основной исследователь». Гранты должны быть внешними (не от университета).

- В течение оцениваемого периода кандидат должен примерно 40% своего времени посвящать преподаванию. Кандидат должен иметь сертификат, подтверждающий Базовую квалификацию преподавателя (*Basic Teaching Qualification*).

- Качество преподавания должно оцениваться студентами и представителями университета.

- Кандидат на должность профессора должен в достаточной степени владеть голландским языком, с тем, чтобы общаться со своим окружением, а также английским языком, с тем, чтобы преподавать на нём.

- Каждый год кандидат должен принимать участие в профессиональной деятельности, такой как рабочие совещания, семинары, мастер-классы, курсы повышения квалификации и т.п., в среднем не менее чем четыре дня в год (один день может равняться половине рабочего дня)

Кроме этого, все кандидаты на бессрочные должности должны разрабатывать качественные учебно-методические материалы, применять современные технологии и методы обучения, постоянно повышать свою квалификацию, участвовать в работе различных советов, способствовать формированию дружественной атмосферы в коллективе, содействовать командной работе и добросовестно выполнять все другие свои обязанности.

**Приложение 3**

**Примерная форма анкеты для опроса менторов**

(Заполните после первого года работы с подопечным иностранным НПР)

Отметьте одну из цифр, которые означают следующее:

1 – совершенно согласен, 2 – согласен, 3 – нейтрально, 4 – не согласен,

5 – совершенно не согласен.

1. Считаю, что менторство это хорошая идея.

1 2 3 4 5

1. Взаимодействие подопечного со мной ему очень помогло.

1 2 3 4 5

1. Взаимодействие подопечного со мной также было полезно и для меня.

1 2 3 4 5

1. Я и мой подопечный разделяем одинаковые ценности.
2. 2 3 4 5
3. Мой подопечный уважает меня как личность.

1 2 3 4 5

1. Выполнение обязанностей ментора отнимает у меня слишком много времени.

1 2 3 4 5

1. Мой ментор уважает меня как личность.

1 2 3 4 5

1. Заведующий кафедрой оказывал мне всяческую поддержку в выполнении обязанностей ментора.

1 2 3 4 5

1. Я помогал подопечному найти других менторов для помощи в конкретных областях.

1 2 3 4 5

1. Мой подопечный на самом деле не нуждается в менторе.

1 2 3 4 5

1. Больше всего в деятельности ментора мне понравилось следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Я бы предложил улучшить/изменить следующее\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 4**

**Примерная форма анкеты для определения возможности быть ментором или необходимости иметь ментора**

(Оценка сотрудников подразделения)

Отметьте одну из цифр, которые означают следующее:

1 – считаю себя компетентным в этой области и согласен быть ментором, 2 – считаю себя вполне компетентным в этой области, но ментором быть не желаю, 3 – мне необходим ментор в этой области.

Виды деятельности:

1. Разработка пакета профессионального развития / плана получения пожизненной должности.

1 2 3

1. Разработка преподавательского портфолио.

1 2 3

1. Разработка бюджета деятельности.

1 2 3

1. Разработка рабочих учебных программ.

1 2 3

1. Оценка рабочих учебных программ.

1 2 3

1. Обучение стажёров.

1 2 3

1. Оценивание стажёров

1 2 3

1. Обучение магистров.

1 2 3

1. Оценивание магистров.

1 2 3

1. Оценивание коллег.

1 2 3

1. Тайм-менеджмент.

1 2 3

1. Интеграция практической и научной деятельности.

1 2 3

1. Разработка заявок на гранты.

1 2 3

1. Оценка заявок на гранты.

1 2 3

1. Разработка плана исследования.

1 2 3

1. Финансовое обеспечение исследования.

1 2 3

1. Подготовка и представление презентаций.

1 2 3

1. Подготовка рукописей.

1 2 3

1. Хорошие коммуникативные компетенции

1 2 3

1. Продвинутый пользователь компьютера.

1 2 3

Подсчитайте количество ответов по каждой цифре:

1. – \_\_\_\_, 2 – \_\_\_\_, 3 – \_\_\_\_.

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность в подразделении\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как долго вы занимаете эту должность?\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 5**

**Шаблоны писем иностранным кандидатам на должности НПР**

**Письмо всем кандидатам, отправившим свое резюме на конкурс**

**I.** Dear Prof/Dr. , We are glad to receive your application for the position of <название позиции> In the <название подразделения/факультета> at <название университета>. I expect the initial screening to be completed <дата окончания приема резюме>. You will be notified of your status after that date.

Далее можно запросить дополнительную информацию, если она необходима.

In the meantime, please provide <перечень документов, которые хотелось бы получить, например, рекомендательные письма> at your earliest convenience.

Sincerely,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**II.** Dear Dr. : We have received your completed application for the position of <название позиции> at <название университета>. We will begin screening applications in <месяц, дата и т.п. рассмотрения резюме>, and we intend to let applicants know about the progress of the search sometime in <месяц, дата, когда начнется назначение интервью и составление short list>. Thank you for your interest in this position.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**III.** Вариант письма, если какая-то информация о кандидате отсутствует

Dear Dr., We have received your application for the position of assistant professor of <название позиции> at <название университета>. However, your vita was missing. Please complete your application as soon as possible because we will begin screening.... <см. продолжение текста выше>.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо кандидату, приславшему резюме позже срока, указанного в объявлении**

**I.** Dear Prof/Dr., Thank you for your interest in the position of <название позиции> in the <название подразделения/факультета> at the <название университета>. Unfortunately, your application was received after the deadline and, therefore, is not among those under consideration for the position. If the position is announced again in the future, I encourage you to reapply at that time.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо кандидатам, которые по результатам первичной оценки**

**не вошли в длинный список**

**I.** Dear Dr.: On behalf of the search committee for the position of <название позиции> at <название университета>, I would like to inform you that the committee has now reviewed over <количество апликантов> 200 applications and selected a final pool of candidates. Unfortunately, we were not able to include you in this pool. We received applications from so many highly qualified candidates that our work in narrowing the pool was indeed difficult. Thank you for your interest in <название университета>.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**II.** Dear Dr.: I want to provide you with an update on our search for <название позиции>. Our committee received <число апликантов> highly qualified applications. After a lengthy and difficult review, the committee has decided to focus on other candidates whose teaching and research interests more closely meet the needs of our department. On behalf of our committee, I want to thank you for taking the time to express your interest in opportunities at <название университета>. Sincerely, Имя главы поискового комитета Chair, Search Committee

**III.** Dear Dr.: Thank you for applying for the advertised <название позиции> position in the <название подразделения/факультета> at <название университета>. We appreciated the opportunity to review your credentials and interest. We have narrowed our search to a smaller number of applicants. Although we have made the decision not to proceed further with your application, we wish you well in your professional endeavors.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо, которое отправляется, если произошла приостановка/задержка поиска**

**I.** Dear Dr. : I am writing to provide you with an update on our search for an <название позиции>. Because our new dean has asked us to complete a program review before extending employment offers (причину нужно сформулировать самостоятельно, подробности можно и не указывать), our search is on temporary hold. We expect to complete our review and resume the search process at the end of <месяц, дата>. I apologize for any inconvenience our delay may have caused you.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**II.** Dear Dr. : I am writing to provide you with an update on our search for an <название позиции>. Because Summer <любое другое время года, месяц и т.п.> vacation schedules have hampered our ability to meet as a full search committee, we have decided to postpone candidate review until <месяц, дата>. I apologize for this delay and thank you in advance for your patience.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо кандидатам, включённым в короткий список и отобранным для собеседования**

**I.** Dear Dr.: You have been nominated as a candidate for the position of <название позиции> in <название университета> Department of <название факультета/кафедры/подразделения>. I have enclosed the position description for your perusal. We would be delighted if you allow your nomination to stand for consideration. We hope you will submit a cover letter along with your current vitae for our Search Committee’s review. <Также в письме или в приложении можно указать информацию об университете, факультете, условиях для профессоров и любую другую информацию, с которой вы бы хотели, чтобы кандидат ознакомился перед интервью>. Feel free to telephone me at <телефонный номер> if you have any questions.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо-назначение времени собеседования**

**I.** Dear Dr.,Thank you for your interest in employment at the University of <название университета> and in the position of <название позиции>. An interview time of <время> on <дата> has been arranged for you. It is agreed that the University will reimburse you for <expenses − расходы>. Please be certain to retain all receipts. Enclosed you will find a job description and additional information on the University and the city of <название города>. We look forward to talking with you. Please do not hesitate to call me at <номер телефона> if I can be of any further assistance to you.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**II.** Dear Dr. : I am pleased to inform you that you have been scheduled for an on-campus interview for the position of <название позиции> (position description enclosed) at <название университета> on <дата> at <время>, at <адрес кампуса>. (Если необходимо, сообщите информацию о парковке, разрешении на парковку, прикрепите к письму карту кампуса, города и т.п.) I look forward to meeting with you on <дата>.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо с отказом по результатам собеседования**

**I.** Dear Dr., The interview and selection process for the position of <название позиции> has been completed. I regret to inform you that we have selected a candidate whose background is more appropriate to our needs for this particular position.

To ensure consideration for future openings, I would encourage you to monitor our positions on our recruitment website at <адрес веб-сайта>. Thank you for your interest in <название университета>. Please accept our best wishes as you pursue your career goals.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**II.** Dear Dr.: On behalf of our search committee, I want to thank you for taking the time to visit with us regarding our <название позиции> position. As I indicated during our phone conversation (если телефонное интервью имело место), our committee has selected a candidate whose teaching and research interests are most closely aligned with our department’s/universities future direction. I know I speak for the entire committee when I say that we were impressed with your ideas, research agenda, and commitment to teaching. You have a promising academic career ahead of you. If I can be of assistance to you in the future, please do not hesitate to contact me.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**III.** Dear Dr. : I am writing to let you know that the search for a <название позиции> at <название университета> has just been concluded. Our committee has selected a candidate and recommended her for approval. With so many highly qualified candidates, our work in finding the person who was the best fit for our university was indeed difficult. Thank you for your application and your interest the position. We wish you the very best in the future.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Письмо финалистам после того, как офферта была принята основным претендентом**

I. Dear Dr. : Thank you very much for interviewing for the position of <название позиции> in the <название факультета/подразделения> at <название университета>. I am sorry to inform you that the position has been offered to and accepted by another candidate.

Thank you for your interest in this position. We wish you success in your job search.

Best Regards,

Имя председателя поискового комитета

Chair, Search Committee

**Приложение 6**

**Примеры вопросов для лиц, рекомендующих иностранных кандидатов на должности НПР**

Если вы планируете записывать разговор на диктофон, предупреждайте об этом собеседника и спрашивайте его разрешения. Прежде чем перейти к вопросам, представьте всех присутствующих на собеседовании. Обратите внимание собеседника, что вся информация, которую он сообщит, останется конфиденциальной и не будет передаваться кандидату и/или лицам, не вовлеченным в процесс поиска.

- How long have you known <вставьте имя кандидата> and in what capacity?

- Далее расскажите о требованиях к вакансии, на которую претендует кандидат. Рекомендующий должен четко представлять себе ключевые квалификационные требования к позиции.

- What stands out as most impressive about his/her professional attitude?

- What is his/her least impressive work-related attribute that you have witnessed?

- How would you describe him/her as a colleague, researcher or teacher?

- Would you hire or rehire him/her for a faculty position in your department? Why or why not?

- Based on what you know of the open position and our university, what have you observed about him/her that suggests he or she would be successful?

- What has he/she accomplished and planned for scholarship and research, and what kinds of support do you think he or she would need to be successful as a scholar?

- What challenges do you think he/she would face in a tenure-accruing position at the ABC University?

- How would you rate the candidate’s organizational skills and their ability to develop a course or research program, on a scale from one to ten?

- How would describe the candidate’s communication ability in both oral and written form?

- Where would you rate this candidate among peers overall—in the top 2 percent, top 10 percent, top 25 percent, top 50 percent, or bottom 50 percent?

- What kinds of challenges has the candidate faced and how have they dealt with those challenges?

- What are the primary strengths and weaknesses of this candidate, and how are they balanced in their final performance?

- Is there anything else you can tell me about him/her that would be helpful for our search committee to know?

- Would you recommend him/her for the position of <вставьте название должности> at the ABC University? Why or why not?

**Приложение 7**

**Контрольный лист посещения университета иностранными кандидатами на должности НПР**

- Определите меры по поддержке кандидата персоналом университета с целью подготовки всей необходимой документации, организации поездки, пребывания в университете и выдачи компенсаций.

• Предложите кандидатам предварительно приобретенные авиабилеты или выдайте аванс на проезд.

• Предложите проживание в течение всего срока пребывания в вузе.

- Разработайте программу посещения, в которой будут указаны имена лиц, оказывающих кандидату помощь в передвижении по университету, предоставьте номера мобильных телефонов этих лиц.

- Если ожидается обсуждение вакансии, уведомите об этом каждого кандидата и дайте им четкие указания о том, что их ждет. Например, укажите предполагаемую длительность беседы и разъясните, заинтересовано ли подразделение в конкретной теме исследования или широком обзоре исследовательской программы кандидата и его дальнейших исследовательских планах.

- Назначьте собеседование кандидата с инициатором поиска (заведующим кафедрой, деканом факультета, директором программы, проректором и т.п.).

- Назначьте собеседования с членами поискового комитета и другими сотрудниками университета.

- Выясните, будет ли сопровождать кандидата кто-либо во время посещения университета; подготовьте программу для супруга/супруги, детей или гостя.

- Выясните, есть ли у кандидата заинтересованность в развитии междисциплинарного сотрудничества. Если есть, проинформируйте кандидата о возможностях такого сотрудничества и познакомьте с сотрудниками подразделений, интересных для кандидата, которые могут быть также заинтересованы в поиске возможностей для междисциплинарного сотрудничества.

- Заранее направьте программу визита кандидату.

- Направьте кандидату брошюры о кафедре, факультете и университете, карту кампуса, печатные издания университета, указатель ресурсов и справочник сотрудников (и/или предоставьте ему ссылки на соответствующие страницы сайты).

- Постарайтесь удовлетворить любые другие потребности кандидата (физкультурно-спортивные, медицинские, соблюдение диеты и т.д.).

- До приезда кандидата в университет убедитесь, что сотрудники, участвующие в собеседовании, знают критерии оценки кандидатов.

- Если вас интересуют мнение сотрудников о кандидате (помимо сотрудников, входящих в состав поискового комитета), предложите сотрудникам оценить кандидата до посещения кампуса, предоставив им бланк оценки кандидата.

- Организуйте встречу и трансфер кандидатов, прилетающих в аэропорт/ прибывающих на вокзал.

- Подготовьте сопровождающих, которые будут встречать кандидата. Им следует знать имя кандидата, изучить его резюме и иметь представление о его научных интересах.

- Позаботьтесь, чтобы каждому кандидату был оказан одинаковый и радушный прием, чтобы он был представлен сотрудникам кафедры/факультета и чтобы у каждого кандидата были сопоставимые (если не одинаковые) возможности для общения с сотрудниками и ознакомления с университетом. Например, если один кандидат был приглашен на обед, то тогда и остальных кандидатов следует пригласить на обед.

- До отъезда кандидатов из университета поисковый комитет должен сообщить им, когда ожидается принятие решения и как их уведомят об этом.

**Приложение 8**

**Контрольный лист проведения собеседования** **с иностранным кандидатом на должность НПР**

**Перед собеседованием**

- Забронировать подходящие аудитории/кабинеты/переговорные комнаты для проведения собеседования.

- Еще раз внимательно изучить характеристику предлагаемой кандидату должности и требующиеся для выполнения обязанностей по ней квалификации.

- Составить приблизительный список вопросов и представить их для одобрения членам поискового комитета и заинтересованным лицам со стороны администрации университета.

- Изучить документы, представленные кандидатом (резюме, научные материалы, рекомендательные письма и т.п.).

- Согласовать с кандидатом формат собеседования (телефон, скайп, личная встреча на конференции, визит кандидата в университет).

**В процессе собеседования**

- Представить членов поискового комитета.

- Проинформировать о формате и плане проведения интервью (например, сначала информация об университете, затем детали позиции и возможные вопросы со стороны кандидата, далее рассказ кандидата о себе, принятие решения о возможности продолжения переговоров).

- Задавать вопросы, предполагающие развернутый ответ, и ситуационные вопросы.

- Дать возможность больше говорить кандидату.

- Вести записи в процессе интервью.

- Обращать внимание на невербальное поведение кандидата.

- Оставить время в конце собеседования для того, чтобы кандидат мог задать вопросы и получить максимально подробные ответы.

- Если есть необходимость, обсудить возможность получения информации о кандидате от людей, не указанных им в списке официальных референтов.

- Оповестить кандидата, каким образом и в каких временных рамках будет проходить общение с ним после собеседования (например, документы кандидата, решение и комментарии поискового комитета по результатам собеседования направляются декану или проректору на согласование, если кандидат вносится в краткий список, то с ним свяжутся через столько-то дней и назначат следующее собеседование/пригласят в университет и т.д.).

- Поблагодарить кандидата за интервью.

**После собеседования**

- Направьте кандидату письмо с благодарностью и подтверждением дальнейшего порядка общения (проверка документов, назначение новых собеседований и т.д.).

- По электронной почте ответить на вопросы, которые по каким-либо причинам остались без ответа.

**Приложение 9**

**Примерные вопросы для проведения собеседования**

**с иностранными кандидатами**

**Общие вопросы**

* Tell us a little more about your professional experiences, particularly those not mentioned on your resume.
* Why are you interested in leaving your current assignment and why do you feel that this assignment would be better for you?
* Do you feel this position is a promotion, a lateral move, a broadening of your professional experience, or just a change? Why do you think so?
* How does this position fit into your overall career goals?
* Describe the duties of your current job.
* What do you dislike most about your current job?
* What is your favorite part of your current job and why is it your favorite part?
* What are the three college courses that best prepared you for your current job?
* What is the best method of creating a \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_? (A relevant product)
* What qualities or experiences make you the best candidate for this position?
* Describe two or three major trends in your profession today.
* On the basis of the information you have received so far, what do you see as the major challenges of this position and how would you meet them?
* Describe a situation in which you did “all the right things” and were still unsuccessful. What did you learn from the experience?
* Discuss the committees of the organization where you currently work.
* Why did you choose this profession/field?
* What new skills have you learned over the past year?
* Think about an instance when you were given an assignment that you thought you would not be able to complete. How did you accomplish the assignment?
* Have you ever had a great idea but been told that you could not implement it? How did you react? What did you do?
* Describe the best boss and the worst boss you have ever had.
* Describe your ideal job.
* What would your coworkers or your supervisor say about you?
* Can you describe how you go about solving problems? Please give us some examples.
* What is the biggest conflict you have ever been involved in at work? How did you handle that situation?
* What new programs or services would you start if offered the position?
* Please share with us your philosophy about customer service in an academic environment and give us some examples of service that would illustrate your view.
* Tell us how you would learn your new job in the absence of a formal training program.
* How would you characterize your level of computer literacy? What are some of the programs and applications with which you are familiar?
* Think about a coworker from the present or past whom you admire. Why?
* What are the characteristics that you prize most in an employee? What behaviors or characteristics do you find intolerable?
* Can you share with us your ideas about professional development?
* Describe some basic steps that you would take in implementing a new program.
* What is one or two of your proudest professional accomplishments?
* Do you have any knowledge of the unique role of a \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_?

(Two-year college/liberal arts college/research university)

* Tell us how you go about organizing your work. Also, describe any experience you have had with computers or other tools as they relate to organization.
* Please tell us what you think are the most important elements of a good \_\_\_\_\_\_\_\_\_ (service, activity, product, class, etc.).
* Describe your volunteer experiences in community-based organizations.
* What professional associations do you belong to and how involved in them are you?
* Tell us about your preferred work environment.
* What experiences or skills will help you manage projects?
* Tell us how you would use technology in your day-to-day job.
* In what professional development activities have you been involved over the past few years?
* What volunteer or social activities have helped you develop professional skills?
* What things have you done on your own initiative to help you prepare for your next job?
* Do you have any concerns that would make you have reservations about accepting this position if it is offered to you?
* What do you think most uniquely qualifies you for this position?
* Do you have any additional information that you would like to share?
* Do you have any questions for us?

**Дополнительные вопросы для кандидатов на академические должности**

* Describe your teaching style.
* Describe your teaching philosophy.
* What technology applications have you utilized in the classroom.
* How do you engage students, particularly in a course for non-majors?
* Share your ideas about professional development.
* In your opinion, how should the workload of a faculty member be split and into what areas?
* What changes have you brought to the teaching of \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_?
* How would you go about being an advocate and resource for the use of technology in the teaching and learning process?
* What courses have you created or proposed in the past five years?
* What do you think are the most important attributes of a good instructor?
* Where would this position fit into your career development goals?
* How do you define good teaching?
* What do you think are your greatest strengths as an instructor? In which areas do you feel you can use some further development?
* How do you feel your teaching style can serve our student population?
* In what professional development activities have you been involved over the past few years?
* What pedagogical changes do you see on the horizon in your discipline?
* How would your background and experience strengthen this academic department?
* How do you adjust your style to the less-motivated or under-prepared student?
* Have you involved your students in your research?
* What are your current research interests?

**Дополнительные вопросы для кандидатов на руководящие позиции**

* If I called a member of your current staff and asked them to tell me about you, what would they say?
* Why is this position appealing to you at this point in your career?
* What key leadership actions would you take if you came on board?
* How do you lead?
* What's your secret to getting subordinates to follow you?
* How do you challenge and motivate employees?
* How do you reward employees?
* Describe your management philosophy and management style.
* Some managers supervise their employees closely, while others use a loose rein. How do you manage?
* How have you improved as a manager over the years?
* How would you deal with an employee who broke a policy (i.e.: late for work)?
* How would you deal with an employee who was not open and honest in communication?
* It is very hard to attract faculty and key staff to this area. What are some strategies you might use to have enough qualified talent to be sure our strategic direction is met?
* What single professional event made you most proud to be a manager/leader?
* What event made you least proud to be a leader?
* In prior positions did you have budgeting responsibilities? If so, what was the size of your operating budget?
* What is your definition of empowerment?
* What is your definition of Quality Assurance (QA), and who should be responsible, for QA?
* Tell me about a time when your manager made a decision you disagreed with. What actions did you take and why?
* Tell me about a time when you had to handle a workplace disturbance. What did you do? What were the results?
* How have you managed to foster a successful team in your past positions?
* What methods have you found successful in determining the priorities when you start in a new facility?
* What methods do you use to foster open communication with staff, management and your board of governors?
* Tell me about a work incident when you were totally honest, despite a potential risk or downside for the honesty.
* How did you handle a recent situation where the direction from above was unclear and circumstances were changing?
* Describe how you motivated a group of people to do something they did not want to do.
* Who are your most effective subordinates and your least effective subordinates?
* What are the strengths and weaknesses of each? What have you done to develop each of these subordinates?
* Tell me about some of the people who have become successful as a result of your management. What was your role in their development?
* What are the major training and development needs of the people in your department? How did you identify them? What are you doing about them?
* Are there any techniques you have found useful in identifying particular subordinates' needs and potentials? Tell me how they worked with a particular person.
* What do you do differently than other managers? Why? Examples?
* What is the farthest you've had to bend your standards in order to succeed?
* What job duties would you like to avoid if at all possible?
* Describe a time in which you weighed the pros and cons of a situation and decided not to take action, even though you were under pressure to do so?
* All of us have been in situations where we assigned work to other people and they didn't do what we intended. Can you tell me about some of those? What were the circumstances and how did you handle it?
* Have you ever had problems in getting your subordinates to accept your ideas or department goals? What approach did you use? How effective was it?
* Have you ever needed cooperation from groups that did not report to you? What did you do to gain cooperation? What were the satisfactions and disappointments?
* Is there a trait or characteristic about you that you find is frequently misunderstood that surprises you when you find out that people think that about you?
* What 3 things do you hope to accomplish in your first year?
* What do you expect of those who report to you? If candidate responds with a one word answer (for example saying, "support" you can probe further by asking the candidate to describe three behaviors that she/he would view as being supportive.
* If you had an unfavorable plan (i.e., budget) to implement, what would you do to get the managers' buy in and support?
* With a change in (e.g. funding priorities, leadership roles, staffing, political environment, etc.), what are two ideas you would like to see put in place?
* What kind of support do you offer managers, directors and front-line staff, when things don’t go as planned?
* Tell us about a high level innovative idea/change that you implemented. Was it or was it not successful?
* What has your experience been with implementing a strategic plan? What key steps did you take?
* Discuss your experience managing a large organization change initiative e.g. implementing a culture change, moving from a low tech to high tech environment, etc.
* What are your principal views about change? Who should lead large system change and why?
* Tell me about yourself.
* What do you know about our organization?
* Why do you want to work for us?
* What can you do for us that someone else can’t?
* What do you find most attractive about this position? What seems least attractive about it?
* What do you look for in a job?
* Please give me your definition of [the position for which you are being interviewed].
* How long would it take you to make a meaningful contribution to the University?
* You haven’t worked in our industry before. When could you make a contribution?
* What do you look for when you hire people?
* Have you ever had to fire people? What were the reasons, and how did you handle the situation?
* What important trends do you see in our industry?
* How do you feel about leaving all your benefits to find a new job?
* In your current (last) position, what features do (did) you like the most? The least?
* What are your long-range goals?
* What are your capabilities that will help us?
* What major challenges have you faced?
* How well do you handle pressure?
* What types of management controls do you use?
* How would others describe your work ethic?
* How do you handle confrontation?
* What are the key reasons for your success?
* Are you confident about your writing and presentation skills?

**Приложение 10**

**Вопросы, которые не рекомендуется задавать иностранному кандидату на собеседовании и их альтернативные варианты**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ТЕМА** | **ЧТО РЕКОМЕНДУЕТСЯ СПРАШИВАТЬ** | **ЧТО НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ СПРАШИВАТЬ** |
| Возраст | Вам исполнилось 18 лет (или 21 год для определенных должностей)? | Сколько Вам лет? Назовите дату рождения |
| Пол | Не рекомендуется задавать вопросы по этой теме | Ставить вопросы перед приемом на работу об указании пола в форме заявления |
| Опыт работы | Вопросы об опыте работы. Вопросы о странах, в которых бывал претендент | - |
| Национальность | Не рекомендуется задавать вопросы по этой теме | Вопросы о генеалогии, предках, стране рождения, происхождении, родителях, национальности; о национальности родителей или супруга/супруги; о родном языке претендента |
| Религия | Не рекомендуется задавать вопросы по этой теме | Вопросы о религиозных предпочтениях, конфессиональной принадлежности, вероисповедании, церкви, пастве, духовном наставнике или о соблюдаемых религиозных праздниках. Избегайте вопросов об организациях и (или) принадлежности к ним, по которым можно определить религиозную принадлежность |
| Семейное положение | В отдельных случаях (например, необходимость переезда, обсуждение помощи в трудоустройстве супруги/супруга, детского сада/школы для детей) допустимо задавать подобные вопросы в общей формулировке. Например: В случае, если Вам сделают предложение, будете ли Вы переезжать один или с семьей? | Следует избегать прямых вопросов о семейном положении. Например: Вы женаты/замужем? Где работает супруг/супруга? Есть ли дети? Какого возраста? Какая у Вас девичья фамилия? |
| Инвалидность | Конкретные вопросы, связанные с  должностными обязанностями. Например: у Вас есть водительские права? Можете ли Вы поднять больше 25 кг? | Есть ли у Вас инвалидность? Лечились ли Вы от следующих болезней (список болезней)? Болели ли члены Вашей семьи следующими болезнями? |
| Имя | Работали ли Вы под другой фамилией? Есть ли дополнительная информация о смене фамилии, использовании псевдонима или прозвища, чтобы провести проверку вашего послужного списка? Если есть, поясните | Первоначальное имя претендента, измененное по решению суда или иначе. Девичья фамилия замужней женщины. Работал ли когда-либо претендент под другим именем, просьба назвать имя или адрес |
| Адрес или длительность пребывания по адресу | Место жительства претендента | Вы снимаете жилье или являетесь его владельцем? Как долго жили по каждому адресу? |
| Место рождения | Не рекомендуется задавать вопросы по этой теме | Место рождения претендента.  Место рождения его/ее родителей, супруги/-а или других близких родственников. |
| Фотография | Только, если это необходимо для оформления визы или иных документов на въезд в страну | Любое требование приклеить фотографию на заявление/отправить по email в любое время перед приемом на работу, если это не связано с оформлением визы |
| Образование | Вопросы о высшем, профессионально-техническом или профессиональном образовании претендента, государственных или частных школах, в которых он учился | - |
| Гражданство | Есть ли у Вас разрешение на работу в России? | Вопрос о стране получения гражданства. Родился ли претендент в России или получил там гражданство; дата получения гражданства. Требование предъявить документы о получении гражданства или заявление о получении гражданства России. Дата получения гражданства родителями, супругой/супругом |
| Язык | На каких языках Вы хорошо читаете, пишете, говорите? | Прямые вопросы о том, как претендент научился говорить, писать или разговаривать на иностранном языке |
| Вес, рост, физическая сила | Вопросы о весе, росте или физической силе можно задавать только в том случае, если работодатель может доказать, что эти требования необходимы для выполнения работы | - |
| Родственники | Полные имена родственников, в данный момент работающих в университете | Имена, адреса, возраст, количество или другая информация о детях или других родственниках, не работающих в университете |
| Кого уведомлять в экстренных случаях | Имена и адреса лица, которое нужно уведомить в экстренном или несчастном случае |  |
| Отношение к военной службе | Служили ли Вы когда-либо в вооруженных силах России/другой страны или в полиции России/другой страны? Если да, был ли Ваш военный опыт связан с должностью, на которую Вы хотите поступить? | Вопрос об общем опыте работы претендента и причине увольнения из армии/полиции |
| Арест/судимость | Выносился ли Вам приговор за совершение тяжкого преступления? Если да, то когда, где и каким был состав преступления? Осуждались ли Вы за мелкое правонарушение за последние пять лет, за исключением совершенного впервые простого нападения, нарушение порядка, вождение в нетрезвом виде, превышение скорости или другие мелкие нарушения ПДД? Осуждались ли Вы за правонарушение более чем за пять лет до даты подачи заявления, а срок пребывания в тюрьме завершился менее чем за пять лет до подачи заявления? | Подвергались ли Вы когда-либо аресту? (Использование работодателем данных о судимости для отказа в работе без деловой необходимости является нарушением закона о правах человека.) |
| Организации | Являетесь ли Вы членом профессиональных обществ или организаций? (Исключите организации, название или обозначение которых указывает на расу, вероисповедание, цвет кожи или национальность его членов.) | Вопросы о членстве кандидата в непрофессиональных организациях (например, клубах, ложах и т.д.) |
| Рекомендательные письма | Имена, контакты лиц, давших рекомендации | - |

**Приложение 11**

**Примерная форма бланка оценки иностранного кандидата в ходе собеседования**

**Кандидат:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата собеседования: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Позиция: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Интервьюер:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Шкала оценки:**

**Отлично:** ответ показал отличное знание кандидатом данного вопроса, кандидат полностью или почти полностью соответствует квалификационным требованиям должности. Ответ показал абсолютное понимание кандидатом основных задач для данной позиции. Кандидат имеет большой потенциал развития в рамках университета.

**Хорошо:** ответ показал хорошее знание кандидатом данного вопроса; кандидат неплохо понимает требования позиции, имеет потенциал к дальнейшему развитию в университете.

**Удовлетворительно:** ответ продемонстрировал, что кандидат имеет не очень хорошее представление о необходимых квалификационных требованиях для позиции; кандидат имеет небольшой опыт работы по сходной теме и не соответствует одному или нескольким ключевым квалификационным требованиям.

**Неудовлетворительно:** ответ продемонстрировал непонимание кандидатом основных задач для данной позиции, отсутствие опыта аналогичной работы; отсутствие у кандидата перспектив роста в рамках данной позиции в университете.

В обозначенном месте записываются вопросы, которые задаются кандидату. Затем кружком или галочкой отмечается оценка и балл каждого ответа (оценки и баллы указаны под вопросом). В конце бланка указывается суммарный балл за все ответы. В соответствии с количеством вопросов необходимо рассчитать границы общих оценок в баллах (например, для 10 вопросов общая оценка «отлично» будет находиться в пределах от 8×10=80 до 10×10=100).

**1 вопрос\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Отлично**  **(8, 9, 10 баллов)** | **Хорошо**  **(5, 6, 7 баллов)** | **Удовлетв.**  **(3, 4 балла)** | **Неудовлетв.**  **(0, 1, 2 балла)** |
| набранный балл:\_\_\_ | | | |

**2 вопрос\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Отлично**  **(8, 9, 10 баллов)** | **Хорошо**  **(5, 6, 7 баллов)** | **Удовлетв.**  **(3, 4 балла)** | **Неудовлетв.**  **(0, 1, 2 балла)** |
| набранный балл:\_\_\_ | | | |

**3 вопрос\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Отлично**  **(8, 9, 10 баллов)** | **Хорошо**  **(5, 6, 7 баллов)** | **Удовлетв.**  **(3, 4 балла)** | **Неудовлетв.**  **(0, 1, 2 балла)** |
| набранный балл:\_\_\_ | | | |

**4 вопрос\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Отлично**  **(8, 9, 10 баллов)** | **Хорошо**  **(5, 6, 7 баллов)** | **Удовлетв.**  **(3, 4 балла)** | **Неудовлетв.**  **(0, 1, 2 балла)** |
| набранный балл:\_\_\_\_ | | | |
| Общий балл по результатам **5 вопрос** и т.д собеседования:\_\_\_  . **Приложение 12** | | | |

**Примерная форма оценки открытой лекции**

Направление, программа подготовки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Группа (поток)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Форма обучения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. эксперта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О. преподавателя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дисциплина \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Задачи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Формируемые компетенции\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Критерии оценки** | **Оценка** | | | | **Для заметок** |
| **5** | **4** | **3** | **2** |
| **I. Организационная часть** | | | | | | |
| 1.1 | Организация лекции по времени (рациональность использования времени) |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Соблюдение внешнего и внутреннего регламента занятия (начало, конец, разделы лекций) |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Наличие у преподавателя плана лекции |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Наличие у преподавателя учебно-методических материалов |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Степень конкретности и лаконичности формулировки цели |  |  |  |  |  |
| 1.6 | Реальность достижения цели |  |  |  |  |  |
| 1.7 | Сообщены ли цель и задачи лекции, формируемые компетенции студентам |  |  |  |  |  |
| **II. Изложение материала** | | | | | | |
| 2.1 | Личная подготовленность преподавателя к занятию, уровень владения материалом |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Соответствие материала современному состоянию науки и техники |  |  |  |  |  |
| 2.3 | Научность и в то же время доступность для усвоения материала |  |  |  |  |  |
| 2.4 | Оптимальность объёма материала, предложенного для усвоения |  |  |  |  |  |
| 2.5 | Чёткость структуры лекции и логики изложения |  |  |  |  |  |
| 2.6 | Владение темпоритмом, имеется ли у студентов возможность вести конспект |  |  |  |  |  |
| 2.7 | Использование современных технических средств обучения и наглядных пособий |  |  |  |  |  |
| 2.8 | Умение пользоваться доской |  |  |  |  |  |
| 2.9 | Активизация мышления путем выдвижения проблемных вопросов и решения противоречий в ходе лекции |  |  |  |  |  |
| 2.10 | Акцентированное изложение материала лекции (выделение темпом, голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации) |  |  |  |  |  |
| 2.11 | Использование приёмов закрепления: повторение, вопросы студентам, подведение итогов в конце вопросов и всей лекции |  |  |  |  |  |
| 2.12 | Умение установить контакт с аудиторией; создание благоприятной психологической атмосферы; использование приёмов поддержания внимания (шутки, афоризмы, риторические вопросы, ораторские приемы) |  |  |  |  |  |
| 2.13 | Разрешение задавать вопросы (когда и в какой форме, умение укладываться при этом в отведённое для лекции время) |  |  |  |  |  |
| 2.14 | Контроль усвоения содержания материала |  |  |  |  |  |
| 2.15 | Культура речи (соблюдение норм ударения, произношения, отсутствие жаргонизмов, стиль изложения, адекватный материалу) |  |  |  |  |  |
| 2.16 | Внятность речи, чёткость артикуляции, слышимость на последних партах |  |  |  |  |  |
| 2.17 | Экспрессивность речи (эмоциональность, интонационное богатство, увлеченность предметом) |  |  |  |  |  |
| 2.18 | Педагогический такт (уважительное отношение к студентам, отсутствие высокомерия, оскорблений, признание своих возможных ошибок) |  |  |  |  |  |
| 2.19 | Поддержание дисциплины на лекции |  |  |  |  |  |
| **III. Результативность лекции** | | | | | | |
| 3.1 | Информационная ценность |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Усвоение материала студентами; уровень формирования компетенций |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Достижение дидактических целей |  |  |  |  |  |

Выводы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись эксперта\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 13**

**Примерная форма листа окончательной оценки иностранного кандидата**

**Имя кандидата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Имя эксперта**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Отметьте, пожалуйста, выполненные Вами действия:**

□ Ознакомился с документами кандидата (CV, Research Statement, Portfolio, References)

□ Ознакомился с грантами/проектами кандидата

□ Провёл беседу/участвовал в беседе с лицами, рекомендующими кандидата

□ Посетил завтрак, обед или ужин с кандидатом

□ Провел встречу/собеседование с кандидатом

□ Посетил собеседование/беседу с кандидатом о работе

□ Посетил презентацию кандидата

□ Посетил открытую лекцию кандидата

□ Прочее:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии оценки** | **Вес**  **критерия\*** | **Оценка** | | | | | **Баллы**  **(вес критерия × оценка)\*\*** |
| **5** | **4** | **3** | **2** | **0** |
| **Уровень научных публикаций**, *по результатам оценки документов* (импакт-факторы журналов, входящих в базы данных Web of Science и Scopus, индекс цитирования, индекс Хирша) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Наличие трудов, изданных в известных международных и российских издательствах,** *по результатам оценки документов*(Springer, Elsevier, Wiley, Informa, “Наука”, ” Высшая школа” и др.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Способность проводить научные исследования высокого уровня**, *по результатам собеседования и презентации* (уровень профессиональной подготовки и эрудиции; владение математическими, статистическими и другими методами исследований; владение профессиональным программным обеспечением; опыт работы на современном оборудовании; участие в значимых научных проектах; опыт руководства аспирантами и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Потенциал воздействия на научную работу**, *по результатам презентации* *и собеседования* (выполненные научные проекты, научные достижения, планы научной деятельности, способность определять направления перспективных исследований, умение разрабатывать программы научных исследований, потенциал ментора и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Потенциал привлечения внешнего финансирования**, *по результатам собеседования и презентации* (свидетельства способности, готовность, возможность коммерциализации результатов научной деятельности) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Потенциал организации международного сотрудничества**, *по результатам собеседования* (знание международных организаций, в которых проводятся исследования по специальности, наличие широкой сети контактов, готовность, личная профессиональная заинтересованность и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Опыт преподавания и педагогические достижения**, *по результатам оценивания портфолио* (подходы, методы, средства, программы дисциплин, инновационные курсы, ссылки на последние исследования, учебники, MOOC, методические материалы, наглядные пособия, видеофильмы и мультимедиа, рейтинг у студентов, гранты, награды и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Педагогическое мастерство**, *по результатам открытого занятия и заполнения формы оценки открытой лекции* |  |  |  |  |  |  |  |
| **Коммуникативные способности и свойства личности**, *по результатам собеседований и* *бесед с лицами, рекомендующими кандидата* (способность работать в интернациональной среде; способность к эффективному взаимодействию с коллегами; способность работать в команде, в условиях ограниченного времени; особенности темперамента, вежливость, тактичность, инициативность, старательность, жизнерадостность и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **Соответствие приоритетным задачам подразделения, вакантной должности**, *по результатам собеседований, презентации и открытого занятия* (способность преподавать конкретные дисциплины; развивать конкретные научные направления; руководить аспирантами, научными группами; выполнять конкретные должностные обязанности и т.п.) |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИТОГО** | | | | | | |  |

\* Веса или весовые коэффициенты критериев выбираются в зависимости от того, какие из этих критериев (какие из должностных обязанностей) являются приоритетными (например, обязанности, связанные с научной или педагогической деятельностью). Веса критериев для всех кандидатов на одну должность должны быть одинаковыми.

\*\* Количество баллов, набранное кандидатом по каждому критерию, вычисляется путём умножения оценки на весовой коэффициент критерия; итоговое количество баллов, набранное кандидатом, получается суммированием баллов по всем критериям; при выборе кандидатов по формальному признаку сравнивается итоговое количество баллов, набранное каждым из кандидатов, но при оценивании кандидатов учитывается и экспертное мнение, то есть неформальная оценка кандидатов экспертами.

**Приложение 14**

**Особенности оферты (предложения заключить договор) в трудовых отношениях**

Оферта (Job Offer), или официальное предложение должности окончательно отобранному кандидату, предшествует заключению трудового договора. Следует отметить, что направление и/или акцепт оферты не являются однозначно достаточными или необходимыми условиями заключения трудового договора Сторонами (работником и нанимателем). Данная особенность оферты в трудовых отношениях порождена как российским законодательством, так и многообразием существующих трудовых отношений.

Так, в соответствии с п. 2 ст. 432 ГК РФ Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной. С другой стороны, трудовые отношения в полном объеме регулируются Трудовым кодексом РФ, согласно ст. 16 которого, основанием возникновения трудовых отношений является трудовой договор.

На практике, краткой формой оферты (в отличии от формы полноценного трудового договора) Сторонам проблематично описать и согласовать все условия заключаемых трудовых отношений.

Ниже показано, для чего нужна оферта, и в каких случаях ее следует применять.

Статья 435 ГК РФ гласит. «1. Офертой признается адресованное одному или нескольким конкретным лицам предложение, которое достаточно определенно и выражает намерение лица, сделавшего предложение, считать себя заключившим договор с адресатом, которым будет принято предложение. Оферта должна содержать существенные условия договора. 2. Оферта связывает направившее ее лицо с момента ее получения адресатом. Если извещение об отзыве оферты поступило ранее или одновременно с самой офертой, оферта считается не полученной.»

Таким образом, в соответствии с ГК РФ направление и/или акцепт оферты одной из Сторон трудовых отношений является ее обязательством и/или согласием заключить трудовой договор при соблюдении указанных в оферте существенных условий. При этом, прочие условия трудовых отношений будут оговорены Сторонами в трудовом договоре. Если в процессе окончательных переговоров Стороны не достигнут взаимопонимания и согласия по содержанию прочих условий трудового договора, то он может быть не подписан, и ни одна из Сторон не будет нести ответственность перед другой Стороной договора.

Если же, какая-либо из Сторон попробует в одностороннем порядке поменять условия договора, указанные в оферте, то другая Сторона имеет полное право, в том числе через суд, потребовать заключения договора на указанных в оферте условиях, либо потребовать от другой Стороны возместить убытки, возникшие в результате действий, причиной которых явилось направление и/или акцепт оферты, например, убытки, связанные с переездом кандидата на работу в другую страну.

Направленная и/или акцептованная оферта, оформленная должным образом, является для суда однозначным доказательством намерения соответствующей Стороны заключить трудовой договор.

Следует отметить, что направление и акцепт оферты является стандартной, общепринятой и хорошей практикой заключения различных договоров, в том числе в международных отношениях.

В общем случае, при оформлении оферты можно рекомендовать указывать срок ее действия (срок действия предложения), а к оферте прикладывать текст типового трудового договора с указанием того, какие пункты договора Стороны готовы согласовывать дополнительно, а какие нет.

**Приложение 15**

**Шаблоны письма-офферты**

Несмотря на то что офферта по законодательству РФ не является обязательным документом, перед подписанием стандартного трудового договора его рекомендуется отправлять не только иностранным кандидатам, но и гражданам России. Офферта – это отличная возможность обговорить те особенности трудоустройства кандидата, которые по законодательству РФ не могут быть внесены в финальный договор, но должны быть еще раз оговорены и зафиксированы письменно. Наличие подписанной офферты, в котором перечислены договоренности, которых удалось достичь между вузом и кандидатом во время переговоров, создаст у нового работника ощущение защищенности, а также еще раз формализует договоренность между вузом и финалистом.

**I.** Dear \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

I am pleased to extend an offer of employment to you for the position of \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ in the Department (название кафедры) at the (название университета/аббревиатура университета) with an annual salary of $\_\_\_\_\_\_\_\_\_(возможно указать в рублях и эквивалент в долларах или евро). Your first day of employment is scheduled on (дата) and your hours will be (часы, дни недели/дней в неделю). As an unclassified, unrepresented employee you will serve at-will, that is, at the pleasure of the Board of Trustees.

Здесь можно включить детальное описание обязанностей для позиции, название департамента и прочее.

We are pleased that you have selected (аббревиатура университета) as your employer of choice. If you have any preliminary questions concerning employment at (название университета), please feel free to contact me at (номер телефона). I look forward to working with you.

Sincerely,

Имя сотрудника, ответственного за наём

If you intend to accept this offer of employment, please sign and print your name in the space provided below and mail this letter to me at the address in the top right-hand corner of this page by (дата, год). Your signature indicates that you understand and acknowledge that actual acceptance requires agreement to the terms of employment and completion by you of the steps described in the addendum.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Signature* | *Print Name* | *Date* |

**II.** Dear \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_:

It is my pleasure to offer you the position of \_\_\_\_\_\_\_\_. I believe you will find (название университета) an exciting and rewarding environment in which to work, and a place where the contributions of faculty are valued.

The terms of this offer are as follows:

Title: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Term: from\_\_\_\_\_\_\_\_ till\_\_\_\_\_\_\_\_

Appointment:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (full time Tenure Track/Tenured Appointment/Non Tenured Appointment).

Salary: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Assignment: You are assigned to (подразделение/факультет и т.п.) and will report to \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. This position has a \_\_\_\_\_\_\_\_\_ teaching load (курсов, часов или кредито-часов).

Other Terms: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Your actual, documented, and verified expenses of moving and relocation will be reimbursed up to a maximum of $\_\_\_\_\_\_\_ (может быть в рублях и эквивалент в долларах или евро). If you do not remain in this position for at least 12 months, you must refund the full amount of the university’s payments for your moving/relocation.

If these terms and conditions are acceptable to you, please sign and date in the space provided below and return the original to my office. This offer will remain open until \_\_\_\_\_\_\_\_\_; if you do not sign and return this offer of employment before such date, this offer will be null and void.

I look forward to your acceptance of this offer and to a rewarding professional association in the future. Should you need additional information or assistance, please do not hesitate to call (имя контактного лица). The telephone number is \_\_\_\_\_\_\_\_\_.

Sincerely,

Имя сотрудника, ответственного за наём

I accept the appointment described under the terms and conditions set forth in this letter, including all terms and conditions in the Attachment referenced in this letter (если есть дополнительные документы). I further acknowledge that I will be governed by the administrative policies and regulations of the University, currently in force and as amended in the future. I also acknowledge that said rules do not create any vested employment rights and that the University reserves the right to reassign me during my term of employment.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Signature*  *Date*

**III.** Dear\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_:

It gives me great pleasure to offer you a tenure-line appointment at (название университета) as (Professor/Associate Professor) of (\_\_\_\_Department) for a term of \_\_\_ years/months beginning September 1, 2015. This letter outlines our offer to you.

(Название университета) will provide you with an annual/monthly starting-salary of $\_\_\_\_\_\_\_\_. (Если вы планируете какие-то дополнительные выплаты кандидату, например средства на проведение исследований, бонусы и т.п., то в этом параграфе необходимо перечислить все детали. Например, The Dean's Office will provide you with research support in the amount of $\_\_\_\_\_\_\_\_ to be spent over seven years. These funds may be used for any legitimate research expense, such as travel, books, equipment, and so forth).

In addition to your base salary, (название университета) will provide assistance to you in connection with housing (если приемлемо). We suggest that you contact (имя сотрудника) directly at (номер телефона) for specific information regarding housing.

(Название университета) will pay the costs, against actual receipts, of your expenses in moving here from \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, up to a total of $\_\_\_\_\_\_\_ (возможно указать сумму в рублях и эквивалент в долларах или евро). The University has a contract with several moving companies. For more information on documenting expenses and getting in touch with an appropriate moving company, please contact (имя сотрудника), our department administrator at (номер телефона).

(Название университета) provides a range of health and other benefits for faculty in our "\_\_\_\_\_\_" program. A complete packet of information will follow under separate cover. Meanwhile, you may review faculty benefits information available at http://www.university.edu (этот абзац используется, если действительно существует подобная программа). If you require workplace accommodations, please contact me at (номер телефона) or (имя сотрудника), our department administrator at (номер телефона).

The regular teaching load is currently \_\_\_ courses each year. The course mix and schedule for each professor is worked out in consultation with the department chair, taking into account the needs of the curriculum as well as each professor's particular preferences. In addition, faculty are expected to direct various independent reading or research projects, undergraduate honors theses, M.A. projects, and Ph.D. theses.

Many of the University's general policies and regulations for faculty are set forth in the \_\_\_\_\_ University International Faculty Handbook and in the \_\_\_\_\_University Faculty Handbook, both of which are available online and copies of which will also be available to you when you arrive.

As is the case for all appointments at (название университета), this offer is contingent upon final approval by (например, the Provost, the University Advisory Board of the Academic Council и т.п.), which we anticipate receiving in (месяц). Once we have those approvals, your appointment will then be reported to (например, the President/the Board of Trustees). In the interim, the papers will be moving through several intermediate stages. First they must be reviewed for approval by the \_\_\_ Dean. This should be completed in (месяц). The papers will then be forwarded to (например, the Provost's Office).

Finally, despite the necessary and lengthy logistical content of this letter, I hope we have conveyed our genuine enthusiasm about the possibility of your joining our department. We hold your work in the highest regard and hope that you find the terms of our offer reasonable and attractive.

Please do not hesitate to contact me at (номер телефона) if you have any questions or concerns.

Sincerely,

Professor of \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Chair, Department of \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cc: (Имя), \_\_\_\_\_Dean,

(Имя) Director of Finance,

(Имя) Faculty Affairs Officer

Below are some web addresses that you might find useful:

1. Например, в Университете Аалто (QS 196), Финляндия, деятельность основывается на следующих ценностях: соблюдение этических норм (честность, беспристрастность, уважительное отношение к людям и др.), свобода и независимость, смелость, ответственность и страстное служение своему делу. [↑](#footnote-ref-1)
2. В настоящее время некоторые иностранные профессора, например в Гарвардском университете, выступают за то, чтобы выдающиеся учёные активно участвовали и в обучении бакалавров. [↑](#footnote-ref-2)
3. Так, например, в одном из бизнес-колледжей Университета штата Нью-Йорк (64 кампуса) преподаватель, работающий по бессрочному контракту, в среднем получает $40 000 за один курс и читает 2 курса в семестр, а адъюнкт-профессор со срочным контрактом получает $5 000 за один курс и читает 4 курса в семестр. Таким образом, зарплата первого составляет примерно $160 000 в год, а зарплата второго – $40 000 в год. [↑](#footnote-ref-3)
4. Заработная плата и дополнительные доходы известных профессоров или профессоров, работающих с бизнесом и промышленностью, могут в несколько раз превышать эти суммы. [↑](#footnote-ref-4)
5. В соответствии с «Положением о представлении гарантий материального, медицинского и жилищного обеспечения иностранных граждан и лиц без гражданства на период их пребывания в Российской Федерации№ (утв. Постановлением Правительства РФ от 24 марта 2003 г. N 167) приглашающая сторона в гарантийном письме должна сообщить о принятии на себя обязательств по жилищному обеспечению иностранного гражданина на период его пребывания в Российской Федерации в соответствии с социальной нормой площади жилья, установленной органом государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации (п. 3 г). [↑](#footnote-ref-5)
6. Статья 169 Трудового кодекса РФ предусматривает возмещение расходов при переезде на работу в другую местность, но в рассматриваемом случае международный специалист не заключает трудовой договор с университетом до переезда, т.е. не является сотрудником университета. Поэтому университет может включить в компенсационный пакет возмещение таких расходов, но не обязан. [↑](#footnote-ref-6)
7. В соответствии с «Положением о представлении гарантий материального, медицинского и жилищного обеспечения иностранных граждан и лиц без гражданства на период их пребывания в Российской Федерации» (утв. Постановлением Правительства РФ от 24 марта 2003 г. N 167) приглашающая сторона в гарантийном письме должна сообщить о принятии на себя обязательств по обеспечению иностранного гражданина на период его пребывания в Российской Федерации страховым медицинским полисом, оформленным в установленном порядке, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации, или предоставление иностранному гражданину при необходимости денежных средств для получения им медицинской помощи (п. 3 в). [↑](#footnote-ref-7)
8. Название «центр» для структуры, осуществляющий поиск и отбор иностранных специалистов, является условным. В зависимости от количества работников, вхождения в другие структурные подразделения вуза, организационной структуры, традиций и предпочтений высшего учебного заведения эта структура может называться отделом, сектором и т.п. [↑](#footnote-ref-8)
9. Поисковых комитетов может быть несколько: кафедральный, факультетский, университетский. Названия этого органа, в зависимости от его функций, также могут быть разными: поисковый комитет, комиссия по отбору, международный научный совет и т.п. [↑](#footnote-ref-9)
10. По опыту рекрутинговой компании Odgers Berndtson «команда из 2-4 квалифицированных человек может качественно привлекать 20-25 профессоров с международного рынка труда». Рекомендуемый этой фирмой состав структуры международного рекрутмента: директор, проектный менеджер/HR-менеджер, рисечер/аналитик, ассистент. [↑](#footnote-ref-10)
11. Название этого подразделения здесь также является условным, могут использоваться и другие названия: отдел, управление, центр и т.п. [↑](#footnote-ref-11)
12. Madeleine F. Green. Measuring Internationalization at Research Universities. American Council on Education. Washington. Funded by the Ford Foundation, 2005 [↑](#footnote-ref-12)
13. [Федеральный закон от 25 июля 2002 г. N 115-ФЗ "О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации"](http://base.garant.ru/184755/). Ст. 13. п. 4. Работодатель и заказчик работ (услуг) имеют право привлекать и использовать иностранных работников при наличии разрешения на привлечение и использование иностранных работников, а иностранный гражданин имеет право осуществлять трудовую деятельность в случае, если он достиг возраста восемнадцати лет, при наличии разрешения на работу или патента. Указанный порядок не распространяется на иностранных граждан:

    8.1) приглашенных в Российскую Федерацию с деловой или гуманитарной целью либо в целях осуществления трудовой деятельности и привлекаемых помимо этого для занятия педагогической деятельностью по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам высшего образования в научных организациях и образовательных организациях высшего образования, за исключением духовных образовательных организаций; [↑](#footnote-ref-13)
14. Функции международного рекрутмента могут выполнять и сотрудники службы управления персоналом, но для этого необходимо принять на работу в это подразделение специалистов владеющих английским языком, имеющих опыт общения с иностранными высококвалифицированными специалистами и т.п., в то время как распределённая модель предполагает использование имеющихся человеческих ресурсов. [↑](#footnote-ref-14)
15. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [↑](#footnote-ref-15)
16. 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. [↑](#footnote-ref-16)
17. Такое программное обеспечение предоставляется различными компаниями, например, компанией Spidergap https://www.spidergap.com. [↑](#footnote-ref-17)
18. Такая программа, например, реализуется в Колумбийском университете, Нью-Йорк, США. The Columbia Coaching Certification Program. URL: http://www.tc.columbia.edu/coachingcertification/ [↑](#footnote-ref-18)
19. Международный конкурс, как правило, должен проводиться одновременно с национальным конкурсом. [↑](#footnote-ref-19)
20. Формы документов, приведённые в приложениях 5-11 и 15 взяты из пособия Тобулток Л.Г., Чернышкова Е.П. Руководство по поиску и найму сотрудников на академические позиции. – М.: Центр социологических исследований, 2014. – 100 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. С международными специалистами могут заключаться и договора гражданско-правового характера, но при оценке университетов рейтинговыми агентствами такие иностранные научно-педагогические работники не учитываются. [↑](#footnote-ref-21)
22. См. стр. 25. [↑](#footnote-ref-22)
23. Аттестация международных научно-педагогических работников, работающих в российском вузе по срочным договорам, осуществляется в соответствии с установленными в вузе правилами. [↑](#footnote-ref-23)
24. Порядок предоставления сервисов поддержки, распределение обязанностей между структурными подразделениями и сотрудниками при предоставлении ими сервисов поддержки зависят от выбранной модели и должны определяться в соответствующих нормативных документах университета, поэтому в данном алгоритме описываются только ключевые вопросы (принципы) предоставления сервисов поддержки. Детально эти вопросы изложены в Методических рекомендациях. [↑](#footnote-ref-24)
25. Career Paths in Science. 3d Edition. University of Groningen. 2010. [Электронный ресурс] URL: www.rug.nl/fwn/careerpathsinscience (Дата обращения 20.08.2014) [↑](#footnote-ref-25)
26. В рекомендациях по оценке кандидатов на бессрочные должности Медицинского центра университета Гронингена указывается, что кандидат на должность доцента (Associate Professor) должен опубликовать не менее 25 статей в профессиональных журналах, входящих в первые 10% журналов по их значимости в научном мире. Причём за последние три года кандидат должен опубликовать не менее четырёх статей. Статьи, опубликованные в журналах с импакт-фактором более 10, считаются выдающимся вкладом в университетскую науку. В Медицинском центре этого университета имеется промежуточная должность *лектора*, на которую назначаются ассистенты профессора после прохождения испытательного срока. Критерии по публикациям для этой должности несколько ниже – 10 статей в реферируемых журналах. [↑](#footnote-ref-26)
27. В рекомендациях по оценке кандидатов на бессрочные должности Медицинского центра университета Гронингена указывается, что кандидат на должность профессора должен ежегодно публиковать не менее четырёх статей в международных реферируемых журналах. [↑](#footnote-ref-27)