**Приложение 11**

к Отчёту по результатам

аналитического исследования

**Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Дельфтском техническом университете, Дельфт, Нидерланды**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[Введение 3](#_Toc438996224)

[Цели и задачи, решаемые сервисами (системой) поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в университете 4](#_Toc438996225)

[Основные элементы модели сервисов поддержки международных специалистов в Дельфтском техническом университете 9](#_Toc438996226)

[Сервисы профессиональной поддержки 9](#_Toc438996227)

[Сервисы социально-бытовой поддержки 24](#_Toc438996228)

[Структурные подразделения и категории сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов 31](#_Toc438996229)

[Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников, оказывающих поддержку международным специалистам 35](#_Toc438996230)

[Система показателей и процедуры оценки эффективности работы подразделений и сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов 36](#_Toc438996231)

[Изменения, произошедшие в университете в процессе создания и внедрения системы поддержки 37](#_Toc438996232)

[Список ключевых локальных нормативных актов и другой документации, регламентирующей сервисы поддержки международных специалистов 38](#_Toc438996233)

[Заключение 38](#_Toc438996234)

# ВВЕДЕНИЕ

Дельфтский[[1]](#footnote-1) технический университет (Delft University of Technology[[2]](#footnote-2), TU Delft), основанный в 1842 году, является старейшим и крупнейшим техническим университетом в Нидерландах, выпустившим двух лауреатов Нобелевской премии.

Благодаря своим богатым образовательным традициям, научной школе и первоклассно оснащенным лабораториям Дельфтский технический университет считается одним из самых продвинутых и новаторских высших учебных заведений Нидерландов. Именно здесь студентами разработаны и созданы модели сверхскоростного автомобиля, работающего на солнечной энергии, небоскреба из гибкого стекла, робота-футболиста и т.д. В состав университета входят многочисленные исследовательские центры, в числе которых и Институт транспорта. В стенах университета ведутся исследования в области энергетики, современной инфраструктуры и технологических процессов.

В настоящее время университет имеет восемь факультетов. В них проходят свое обучение порядка 21,5 тыс. студентов (21% иностранцев), в том числе половина из них обучаются в магистратуре и аспирантуре. Профессорско-преподавательский состав университета насчитывает более 1,5 тыс. сотрудников, их которых 37% составляют иностранные специалисты[[3]](#footnote-3).

Вуз входит в число ведущих учебных учреждений согласно основным мировым рейтингам:

* QS World University Rankings 2015/16 – 64 место;
* Times Higher Education Rankings 2015 – 71 место;
* Academic Ranking of World Universities 2015 – 201-300 места.

Престиж университета также подтверждает второе место среди вузов в области проектирования зданий и сооружений, сразу после Массачусетского технологического института (согласно QS World University Ranking by Subject 2015). А его инженерный факультет, согласно рейтингу QS World University Rankings by Faculty, занимает 19 место в мире и шестое место в Европе.

При этом вуз в целом усиливает свои позиции во всех аспектах, что наглядно демонстрирует динамика его рейтинга QS: в 2012 г. – 103 место, в 2013 г. – 95 место, в 2014 г. – 86 место, в 2015 г. – 64 место.

Дельфтский технический университет является членом ряда вузовских ассоциаций и объединений, среди которых:

* IDEA ‑ стратегический альянс, объединяющий четыре ведущих технических вуза Европы (Дельфтский технический университет, Швейцарская высшая техническая школа Цюриха, Рейнско-Вестфальский технический университет Ахена и Технический университет Чалмерса);
* CESAER ‑ некоммерческая ассоциация лидирующих технических вузов Европы;
* EUA – ассоциация европейских университетов;
* 3TU – федерация, объединяющая под своим крылом три лидирующих технических вуза в Нидерландах (Дельфтский технический университет, Технический университет Эйндховена, Университет Твенте).

Таким образом, все вышеизложенное свидетельствует о наличии в университете эффективных сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

Другим доказательством эффективности сервисов поддержки и закрепления международных специалистов в этом университете является то, что Европейская комиссия наградила этот университет статусом «HR Excellence in Research», что можно перевести как «Передовой опыт привлечения и использования человеческого капитала для проведения научных исследований». Более того, сотрудники Службы управления человеческими ресурсами университета регулярно выступают на различных конференциях и симпозиумах, презентуя свой опыт, касающийся индивидуальной и профессиональной поддержки научно-педагогических работников. Нужно сказать, что данная поддержка во многом направлена именно на специалистов, приезжающих из-за рубежа – тенденция, проявляющаяся в настоящий момент во многих европейских вузах.

Учитывая все вышесказанное, представляется интересным изучить опыт университета в поддержке и закреплении международных специалистов.

# ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ СЕРВИСАМИ (СИСТЕМОЙ) ПОДДЕРЖКИ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Являясь одной из лидирующих в мире образовательных площадок для инженеров, Дельфтский технический университет видит свою общественную роль как поставщика технологических решений, которые ведут мир по пути к достижению большей устойчивости и к процветающей экономике. Вуз позиционирует себя как открытое академическое сообщество, которое со своими научно-педагогическими работниками и выпускниками представлено по всему миру и развивается в собственной региональной и национальной, социальной и экономической среде.

Одной из амбициозных целей Дельфтского технического университета является повышение узнаваемости своего бренда среди делового сообщества как источника выдающихся ученых и инженеров, как поставщика отличных практических знаний и как инновационного партнера. Отдельно отмечается, что университет хотел бы быть вдохновляющим, прогрессивным и гендерно-сенситивным учреждением, привлекая со всего мира лучших исследователей и наиболее одаренных студентов, осознающих, что их таланты могли бы наилучшим образом и в полной мере развиваться именно в этом вузе.

Среди семи ключевых факторов, влияющих на достижение университетом другой своей цели ‑ остаться в числе университетов мирового класса, - отмечается высокая квалификация профессорско-преподавательского состава, высококачественная инфраструктура, а также отличные сервисы поддержки. Эти факторы определяют стратегическое направление развития университета.

В своей Стратегической дорожной карте[[4]](#footnote-4) Дельфтский технический университет излагает свои стратегические приоритеты до 2020 года, а также вызовы, стоящие перед ним. Одним из таких вызовов является усиление глобальной конкуренции за научные таланты. Отмечается, что если университеты желают иметь какие-либо шансы по привлечению лучших умов, то они должны убедительно представить себя на мировом рынке в качестве привлекательных работодателей. Для этого они должны предложить «вдохновляющую» академическую среду с современной преподавательской и исследовательской инфраструктурой, конкурентоспособными условиями найма и труда, открытой организационной культурой и привлекательным рабочим и жизненным климатом. Указывается, что для многих университетов создание такой среды сейчас имеет наиболее высокий приоритет.

В контексте Стратегической дорожной карты Дельфтского технического университета можно выделить следующие задачи, касающиеся поддержки и закрепления международных специалистов в университете:

1. Введение системы круговой оценки[[5]](#footnote-5) (360-degree feedback) в Цикл результатов и развития (Result and Development Cycle) для всех должностей, начиная с десятого грейда.

3. Представление концепции гибкого графика, которая может быть адаптирована специально под требования каждого факультета и департамента.

4. Развитие системы бессрочных контрактов (tenure track) так, чтобы она покрывала всех новых научно-педагогических работников, трудоустроенных с внешнего рынка. Это позволит таким сотрудникам присоединиться к программе личностного развития, реализующейся в рамках системы бессрочных контрактов.

5. Увеличение доли сотрудников женского пола среди научно-педагогических работников до 20 % к 2020 году, а также увеличение доли специалистов женского пола среди старшего административно-управленческого персонала до 40 %.

6. Постановка конкретных целей и введение мер для улучшения разнообразия среди сотрудников университета в возрастном, этническом и национальном аспектах.

7. Стимулирование всего руководящего персонала и сотрудников с управленческим потенциалом, особенно недавно трудоустроенных, к присоединению к обучающей программе «Лидерство с коучинговым подходом» (Coaching Leadership).

8. Запуск и продвижение веб-портала с правилами, регламентами и процедурами университета[[6]](#footnote-6) и регулярное его обновление.

9. Создание информационно-коммуникационной и технологической инфраструктуры, поддерживающей любые аппаратные средства и позволяющей пользоваться сервисами самообслуживания.

Помимо Стратегической дорожной карты до 2020 года Дельфтский технический университет опубликовал Стратегию управления человеческими ресурсами[[7]](#footnote-7), где описывается видение и стратегия работы службы управления человеческими ресурсами (Human Resources).

Так, в контексте управления человеческими ресурсами в отчете отмечается четыре критических фактора для достижения университетом успеха:

*1. Совершенство (Excellence).* Дельфтский технический университет сможет выполнить свою миссию только при помощи усилий выдающихся людей. Именно поэтому рекрутмент, личностное и профессиональное развитие в рамках учреждения является сущностью политики по управлению человеческими ресурсами. Цели университета требуют тесного сотрудничества между научно-педагогическими работниками и управленческо-вспомогательным персоналом. Поэтому ожидается, что обе группы сотрудников будут совершенствоваться.Чтобы привлечь действительно выдающихся людей, университету необходимо получить статус предпочтительного работодателя, как в Нидерландах, так и за рубежом. Предполагается, что для получения такого статуса вузу необходимо предоставить благоприятные карьерные перспективы, возможности для индивидуального и профессионального развития, а также вдохновляющий интеллектуальный климат.

*2. Персональное лидерство (Personal leadership).* Дельфтский технический университет является институтом знаний: он создает, передает и применяет знания. Большая часть его сотрудников являются профессионалами своего дела - высокообразованными специалистами, которые не боятся развиваться дальше и выходить из зоны своего комфорта. Такие люди не нуждаются в руководстве в классическом смысле этого слова. Излишняя бюрократия легко может снизить их эффективность и креативность. Профессионалы обладают сильной внутренней мотивацией. Обеспечить их правильными возможностями для развития - тогда эффективность их деятельности вырастет еще больше. Инвестирование в развитие лидерских навыков сотрудников способно повысить их креативность и приверженность. Очень важным представляется организация работы сотрудников таким образом, чтобы вызвать и поддержать у них независимое и автономное поведение. Новых сотрудников будут оценивать на предмет их лидерских качеств, возможностей самостоятельной работы. В работниках, которые нуждаются в бόльшем руководстве для поддержания эффективности своей деятельности, будут развивать навыки самостоятельной работы и усиливать чувство индивидуальной ответственности.

*3. Лидерство с коучинговым подходом (Coaching leadership).* Персональное лидерство требует, чтобы менеджеры и супервайзеры с коучинговым стилем лидерства стремились стимулировать в сотрудниках собственное чувство автономии. Такие лидеры способны сформировать и согласовать индивидуальные цели сотрудников с целями учреждения. С одной стороны, они могут ясно выразить стандарты учреждения, как и результаты, достижение которых ожидается от сотрудников. С другой стороны, лидеры обеспечивают сотрудников инструментами, знанием и возможностями для повышения эффективности их деятельности и для индивидуального и профессионального развития. Лидеры обсуждают с сотрудниками ожидания, их цели, сильные стороны, потенциал, требующие улучшения аспекты их деятельности, а также подстраивают свой лидерский стиль под нужды сотрудников. Сотрудники, которых наставляют и которые открыты к наставничеству, чувствуют большую ответственность за свою карьеру и производительность. Они готовы принять критику и работать над качествами, требующими улучшения. Если в университете преобладает культура, в которой люди откровенны друг с другом касательно качества их работы, то никто не будет чувствовать себя изолированным. Люди протягивают друг другу руку помощи с одной целью - улучшить эффективность их деятельности. Лидеры с навыком коучинга хорошо чувствуют, когда сотрудник ощущает себя некомфортно в такой обстановке и берут на себя активную роль, направляя работу таких сотрудников в русло, в котором они будут процветать.

*4. «Гибкая, дружественная, обучающая» организация (A flexible, cooperative, learning organisation).* Гибкая организационная структура выгодна для наукоемкого труда. Люди довольно хорошо проявляют себя в условиях изменений: они не только готовы к изменениям, но и приветствуют их. Сотрудники университета активно ищут эффективное сотрудничество, которое в том числе выходит за рамки областей их научных знаний и факультетов. Каждый приветствует опыт и знания других, а также ищет возможности сделать собственный вклад в развитие университета. Существенное знание и информация не только совместно используются, но и быстро становятся общедоступными.

Для того чтобы удовлетворять этим критически важным для успеха факторам, Служба управления человеческими ресурсами работает в контексте следующих стратегических целей:

*1. Выдающиеся люди (Excellent people).* Используя клиентоориентированные техники рекрутинга на местном рынке труда и за рубежом, эффективный менеджмент талантов и индивидуально подобранные программы повышения квалификации, Дельфтский технический университет обеспечивает, контролирует и продвигает совершенствование умений и навыков у своих сотрудников.

*2. Дельфтский технический университет как предпочтительный работодатель (TU Delft as a preferred employer).* Университет планирует улучшать свою репутацию как отличного работодателя для привлечения талантов со всего мира. В этой связи университет планирует работать над повышением узнаваемости своего бренда. Планируется также увеличить возможности для построения карьеры и улучшать программы для индивидуального и профессионального развития.

*3. Большее разнообразие (Greater diversity).* Дельфтский технический университет планирует увеличивать число сотрудников различных возрастных категорий, национального и социального происхождения, пола и др. Руководители вуза считают, что это служит не только интересам общества и отдельных личностей, но и интересам самого учреждения. Университет особое значение придает гендерному разнообразию и старается нанимать и развивать ученых-женщин.

*4. Высококачественное лидерство с коучинговым подходом (High-quality coaching leadership).* Данную цель планируется достигать с помощью найма опытных менеджеров с коучинговым лидерским стилем и через развитие навыков менеджмента, использующего коучинговый подход, среди существующих сотрудников.

*5. Гибкая организация (Flexible organization).* Дельфтский технический университет стремиться достичь достаточной гибкости как в вузе в целом, так и среди его сотрудников. Университет должен демонстрировать стратегическую гибкость, быть в состоянии реагировать и адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды. В этой связи, университет должен работать в направлении достижения здорового баланса между сотрудниками, работающими по бессрочным и срочным контрактам. Все это приводит к необходимости в людях, способных управлять организацией в таких условиях. Менеджеры с лидерскими качествами, использующие коучинговый подход в управлении, являются ключевым активом. Поэтому должное внимание должно уделяться как найму со стороны таких менеджеров, так и развитию соответствующих компетенций у уже имеющихся сотрудников.

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ СЕРВИСОВ ПОДДЕРЖКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В ДЕЛЬФТСКОМ ТЕХНИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Модель сервисов поддержки международных специалистов в университете включает следующие формирующие её элементы:

* университетская система пожизненного найма (Tenure Track system);
* пакет сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов;
* структурные подразделения и сотрудники университета, реализующие сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов;
* нормативные документы, регламентирующие сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки и закрепления международных специалистов.

## Сервисы профессиональной поддержки

Сервисы профессиональной поддержки международных специалистов в Дельфтском техническом университете включают следующее:

* сервис профессионального развития «Цикл результата и развития» (The Result and Development Cycle, R&D);
* система пожизненных контрактов (Tenure Track system);
* программа индивидуального развития в рамках системы пожизненного найма (Tenure Track Personal Development Programme);
* повышение квалификации;
* коучинг;
* поддержка исследовательской деятельности;
* система творческих и профессиональных отпусков.

***1. Сервис профессионального развития «Цикл результата и развития» (The Result and Development Cycle, R&D).*** Дельфтский технический университет, осознавая важность постоянного личного и профессионального развития, внедрил специальную программу под названием «Result and Development Cycle» (R&D Cycle), способствующую реализации максимального потенциала своих сотрудников. Цикл R&D является ключевым элементом в политике по управлению персоналом: он позволяет привести цели учреждения к целям отдельных сотрудников и продвигает диалог между руководством и персоналом на темы, связанные с работой и развитием. Он фокусируется на результатах, которые необходимо достигнуть, и на необходимом и желаемом уровне развития.

Цикл R&D предполагает формирование соглашения на предмет достижения целей в отношении развития компетенций, карьерного роста и персонального развития, а также промежуточную и ежегодную оценку выполнения этого соглашения.

Схема цикла R&D представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема цикла R&D

Рассмотрим изображенные этапы поподробнее.

*1. Writing the annual report – Составление годового отчета.* Составление годового отчета является обязательной процедурой для сотрудников, заработная плата которых не ниже заработной платы, определенной уровнем 10 согласно коллективному договору. Остальным сотрудникам составлять годовой отчет желательно, но не обязательно.Для составления годового отчета используется специально разработанная форма, опубликованная на веб-сайте университета. Необходимо описать результаты, достигнутые за предыдущий год, как в количественном отношении, так и в качественном. Также необходимо указать, как эти результаты были достигнуты. Предлагается использовать отзывы (формальные и неформальные), которые были получены от коллег в течение года. Помимо всего этого нужно изложить, что было дополнительно сделано в отношении личного и профессионального развития. Это может включать различные курсы и семинары.

В качестве базы для отчета нужно использовать: годовое соглашение, которое было сформировано в ходе предыдущей R&D встречи; иные промежуточные (дополнительные) соглашения; соответствующую должностную инструкцию и перечень компетенций. Затем сотрудник должен подготовить предложение о результатах, которые он хочет достигнуть в следующем году. Более того, сотруднику необходимо изложить цели в отношении его или ее личного и профессионального развития на краткосрочный и долгосрочный период. Составленный отчет должен быть передан супервайзеру сотрудника не позже, чем за две недели до предстоящей R&D встречи. Это даст супервайзеру возможность подготовиться к собеседованию. В случае необходимости, помощь в составлении отчета могут оказать советник из службы управления человеческими ресурсами и супервайзер.

*2. R&D interview – собеседование с обсуждением достигнутых результатов.* Данное собеседование (встреча) предполагает двух участников – сотрудника и его непосредственного супервайзера. Возможно также участие еще одного эксперта, содействующего супервайзеру в оценке результатов, достигнутых сотрудником.Собеседование можно условно поделить на две части: оценка достигнутых результатов в профессиональной деятельности и развитии за прошлый год и достижение соглашений (показателей) на следующий год. Соглашения включают договоренности в отношении результатов, компетенций и личного развития. Ниже представлена примерная структура собеседования.

1) вводная часть;

2) оценка деятельности за прошедший год:

* изложение достигнутых результатов, компетенций и развития;
* их оценивание;
* обратная связь от сотрудника;

3) соглашения на предстоящий год в отношении:

* результатов;
* компетенций;
* карьеры и развития.

Ниже кратко рассмотрены вышеуказанные части собеседования.

*1. Вводная часть.* Супервайзер приветствует сотрудника. Далее излагается первоначальное впечатление в отношении деятельности сотрудника за последний год. В случае если был сдан годовой отчет, то супервайзер дает первое впечатление и об отчете.

*2. Оценка деятельности за прошедший год.*

A. Изложение достигнутых результатов, компетенций и развития. Сотрудник обсуждает с супервайзером достигнутые результаты и приобретенные знания, навыки и компетенции за прошедший год. Здесь у сотрудника есть возможность рассказать больше, чем он изложил в своем годовом отчете. Эта часть собеседования базируется на ранее достигнутых соглашениях, информации от коллег и должностной инструкции.

Б. Оценивание. Супервайзер дает обоснованные оценки по наиболее важным аспектам работы сотрудника. Сотрудник также может получить оценку компетенций, упомянутых в соглашениях предыдущего года. Супервайзер излагает свое мнение в отношении того, что прошло хорошо и над чем еще нужно работать. В завершение сотрудник получает окончательную оценку. При формулировании окончательной оценки супервайзер учитывает результаты сотрудника и то, что он сделал для их достижения. Окончательная оценка совсем необязательно будет определяться как средняя оценка по всем компонентам работы сотрудника: удельный вес частных оценок может различаться в силу различной важности отдельных компонентов. Окончательная оценка попадает под одну из категорий, рассмотренных в табл. 1.

В. Обратная связь. В ходе собеседования сотрудник может поделиться мыслями со своим супервайзером в отношении работы последнего. Как член коллектива, сотрудник может сообщить супервайзеру, что он может сделать для поддержки и содействия развития сотрудника, а также отметить барьеры, мешающие работе и развитию. Сотруднику и супервайзеру также необходимо договориться о том, что супервайзер должен сделать в следующем году, чтобы убедиться, что сотрудник сможет работать согласно ожидаемым показателям.

*3. Соглашения на предстоящий год.*

А. Результаты. Проговариваются планы на следующий год. Обсуждаются результаты, которые сотрудник намерен достигнуть в предстоящем году и которые потребуют дополнительных усилий и времени. Сотрудник и супервайзер должны договориться в отношении всех ключевых компонентов работы супервайзера на следующий год. В ходе данного обсуждения необходимо учитывать цели университета и структурного подразделения, в котором работает сотрудник, а также должностные обязанности и личные пожелания сотрудника.

Таблица 1

Виды окончательных оценок сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОЦЕНКА | | ОПИСАНИЕ |
| Отлично  (Excellent) | E | Сотрудник работает во всех аспектах лучше, чем предусмотрено его должностной инструкцией; сотрудник занимает лидирующие позиции в своем структурном подразделении (кафедра или факультет) по эффективности его или ее деятельности. Типичные признаки (все или некоторые):   * обладает влиянием; * образец для подражания. |
| Очень хорошо  (Very good) | VG | Сотрудник работает во многих аспектах лучше, чем предусмотрено его должностной инструкцией, достигает очень хороших результатов и является одним и ключевых членов коллектива на кафедре. Типичные признаки (все или некоторые):   * не нуждается или почти не нуждается в руководстве и контроле; * проявляет исключительные усилия; * активный, вносит предложения по улучшениям; * обеспечивает неизменно высокое качество работы. |
| Хорошо  (Good) | G | Сотрудник работает в некоторых аспектах лучше, чем предусмотрено его должностной инструкцией; хорошо работает во всех аспектах и достигает согласованных результатов. Типичные признаки (все или некоторые):   * практически не нуждается в руководстве; * проявляет активное и заинтересованное отношение к работе; * обладает активной жизненной позицией. |
| Удовлетворительно  (Sufficient) | S | Сотрудник работает в точности в соответствии с должностной инструкцией. Типичные признаки (все или некоторые):   * выполняет должностные обязанности; * в ограниченной степени активен; * обладает активной жизненной позицией; * нуждается в руководстве и контроле. |

Продолжение табл. 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ОЦЕНКА | | ОПИСАНИЕ |
| Почти удовлетворительно  (Nearly sufficient) | NS | Деятельность сотрудника (пока) не полностью соответствует требованиям должностной инструкции; работает на уровне ниже среднего, должен и может достигать лучших результатов.  Типичные признаки (все или некоторые):   * желает, но пока не в состоянии выполнять требуемые функции; * демонстрирует недостаточно усилий; * регулярно совершает ошибки; * нуждается в усиленном контроле и руководстве. |
| Неудовлетворительно  (Insufficient) | I | Деятельность сотрудника не соответствует требованиям должностной инструкции; демонстрирует неудовлетворительные результаты при выполнении заданий и достижении целей; не подходит своей должности; существующие проблемы не могут быть решены в разумный срок.  Типичные признаки (все или некоторые):   * совершает слишком много ошибок; * демонстрирует недостаточную заинтересованность либо нуждается в большем количестве времени; * не способен адекватно работать, несмотря на руководство и контроль. |

Б. Компетенции. Компетенции включают знания, навыки и отношение к отдельным вопросам, которые нужны для успешного выполнения работы. Соответственно, представляется достаточно важным формирование соглашений и договоренностей в отношении развития таких компетенций. Это может быть, например, прохождение курсов, принятие участия в отдельных проектах или прохождение обучения на рабочем месте. Также обсуждается то, что необходимо для реализации принятых соглашений: финансирование, обучение, коучинг, специфичные формы помощи и руководства от супервайзера, программное обеспечение и т. п. Наиболее ключевые компетенции определяются в соответствии с должностной инструкцией. Данные компетенции рассматриваются как база для диалога по индивидуальному развитию. Конечно, ничего не мешает сотруднику договориться со своим супервайзером о том, что есть и другие ключевые компетенции, которые представляются важными для эффективной деятельности сотрудника.

В. Профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник обсуждает с супервайзером личные цели и шаги для их достижения: что можно сделать для того, чтобы воспользоваться сильными сторонами сотрудника; каковы слабые стороны сотрудника; что можно с ними сделать. Кроме того, предметом обсуждения становится продвижение по карьерной лестнице: кем себя видит сотрудник в будущем, что необходимо сделать для исполнения карьерных планов сотрудника. Такие вопросы являются частью ежегодных соглашений и называются планами индивидуального развития (Personal Development Plan, PDP). Каждый сотрудник несет ответственность за свое индивидуальное развитие. Роль супервайзера заключается в поддержке и предоставлении консультаций.

*3. Feedback & Finalisation – Обратная связь и завершение.* По завершении R&D собеседования составляется отчет по утвержденной форме. Содержание отчета включает оценку и сопутствующую информацию, договоренности на следующий год и цели по карьерному развитию. Сотрудник должен расписаться за ознакомление с оценкой и за подтверждение договоренностей не позже двух недель после проведения собеседования, после чего его в срок не более восьми недель должна утвердить Служба оценивания (Assessment Authority). Отчет составляется в трех копиях: одна для сотрудника, одна для супервайзера и одна подшивается в личную папку сотрудника. Как только сотрудник получает на руки копию отчета, он начинает работать над выполнением договоренностей касательно карьерного развития, обучения и других аспектов.Иногда может возникнуть ситуация, когда сотрудник не согласен с оценкой своей деятельности за предшествующий год. В этом случае сотрудник не позже чем через две недели после подписания отчета вправе подать апелляцию в соответствующую Службу оценивания. Данная служба пригласит сотрудника и супервайзера для обсуждения результатов и, в случае если и здесь стороны не придут к соглашению в отношении оценки результатов, то служба оставляет за собой право самостоятельно принять решение в отношении оценки.Если сотрудник не согласен с решением Службы оценивания, то он вправе подать письменную апелляцию Исполнительному Совету (Executive Board) университета в течение шести недель с даты вынесения решения Службой оценивания.

*4. Progress interview ‑ Промежуточное собеседование с целью оценки прогресса.* Данное собеседование, в котором принимают участие сотрудник и его супервайзер, позволяет оценить прогресс в отношении выполнения договоренностей: необходимо удостовериться, что все соответствует плану. В случае необходимости, можно дополнить или изменить свои предыдущие соглашения. Эти правки, вместе с изначальными договоренностями, будут являться базой для следующей R&D встречи.Собеседование является необязательным этапом цикла и проводится по запросу сотрудника или распоряжению супервайзера. Если за предшествующий год была выставлена оценка «Почти удовлетворительно» или «Неудовлетворительно», то промежуточное собеседование проводится в обязательном порядке. Оно должно быть запланировано не позже, чем через девять месяцев по завершению R&D встречи.

Помимо четырех рассмотренных этапов цикла R&D он предполагает наличие двух совещаний супервайзеров в рамках предварительной консультации (preliminary consultation) и консультации по результатам оценивания (evaluation consultation).В рамках *предварительной консультации (preliminary consultation)* состав участников различается от факультета к факультету и зависит от коллектива, деятельность которого будет являться предметом обсуждения, и определяется деканом факультета и ответственным менеджером Службы управления человеческими ресурсами.Например, при обсуждении работы научно-педагогических работников, управленческого и вспомогательного персонала на встрече присутствуют следующие лица: декан, руководители и заместители департаментов и кафедр, руководители исследовательских групп, ответственные координаторы и менеджер Службы управления человеческими ресурсами.

У каждого участника совещания должны быть программа совещания, список членов коллектива, результаты которых будут являться предметом обсуждения, а также сопутствующая информация от менеджера Службы управления человеческими ресурсами. Консультация дает возможность супервайзерам обсудить ожидания от сотрудников в отношении выполнения целей структурного подразделения. Изучается план работы подразделения на несколько лет и анализируется его влияние на потенциальное развитие сотрудников. Также обсуждается значение квалификаций, критерии и стандарты. Например, предметом обсуждения может стать: разница между «отличными» и «очень хорошими» сотрудниками; отличие «удовлетворительной» оценки от «почти удовлетворительной»; информационное обеспечение неудовлетворительной оценки и др. В ходе консультаций менеджеры могут обсудить эффективность деятельности своих подчиненных. Это обсуждение несет обобщающий характер. Делясь мнениями, супервайзеры смогут прийти к сбалансированному суждению, что позволит сделать наиболее точную оценку деятельности сотрудников.

В рамках *консультации по результатам оценивания (evaluation consultation)* состав участников остается таким же, как и в ходе предварительной консультации, но несколько меняется предмет обсуждения. В частности, изучаются результаты оценивания по завершении R&D встречи. Если результаты получаются достаточно разными, то это является положительным знаком, поскольку говорит о желании и возможности качественно оценивать персонал. Малое число оценок «отлично», «очень хорошо» и «хорошо» возможно говорит о том, что необходимо заниматься поиском и наймом талантов. Если сотрудники учебного подразделения с весьма средними показателями получили в основном высокие оценки, то это может говорить о необъективности и недостаточной честности менеджеров.

Распределение оценок также может определить потенциал учебного подразделения, оценить достаточно ли компетенций и знаний имеется у его коллектива для достижения его целей. Менеджерам необходимо рассмотреть возможные улучшения и, затем, связать цели учебного подразделения с карьерными и индивидуальными целями отдельных сотрудников, действующих эффективно и не очень. В конечном счете, это позволит прийти к формированию плана развития отдельных сотрудников или найма новых. На совещании также обсуждаются вопросы увеличения заработной платы отдельным сотрудникам, выплата бонусов, продвижения по карьерной лестнице. Принятые по данным вопросам решения обрабатываются Службой управления человеческими ресурсами, излагаются в письменном виде и передаются каждому сотруднику через супервайзера.

***2. Система пожизненных контрактов (tenure track system).*** Намерение Дельфтского технического университета стать глобально известным техническим вузом не реализуемо без научно-педагогических работников высокой квалификации. Привлечение, закрепление и развитие специалистов высшей категории является одной из самых важных стратегических целей, изложенных в Стратегии по управлению человеческими ресурсами. Предполагается, что реализация системы пожизненных контрактов позволит университету достичь своих целей, а также приведет к изменению профессорско-преподавательского состава (ассистент профессора/доцент/профессор) и, в результате, к менее пирамидальной структуре.

На протяжении нескольких лет на отдельных факультетах Дельфтского технического университета нанимали новых ассистентов профессора как кандидатов на бессрочную должность. К сожалению, процедуры значительно различались от факультета к факультету, что приводило к обману ожиданий и неудовлетворенности существующей системой. Это привело к тому, что на уровне университета был выработан и принят отдельный документ, а именно - концептуальная основа системы пожизненного найма. Ниже рассмотрены основные положения этого документа.

Согласно концептуальной основе, система пожизненного найма (tenure track system) предполагает назначение талантливых молодых ученых путем тщательного первоначального отбора на временные должности по срочным контрактам. Если в течение такого контракта кандидат удовлетворит конкретным, заранее определенным критериям, то ему будет предложена пожизненная должность. Другими словами, программа развития (track) ведет к получению бессрочной должности (tenure). В систему пожизненного найма попадают все кандидаты, принятые в университет на должность ассистента профессора (assistant professor). Все они будут следовать схожей, но персонализированной, программе развития, получать одинаковый объем поддержки и подвергаться оцениванию. Дельфтский технический университет использует систему пожизненного найма для закрепления специалистов, намеревающихся стать профессорами (full professors) и имеющих для этого потенциал. В то же время, это не значит, что все кандидаты на бессрочную должность займут такую в университете.

Минимальные требования к кандидатам на должность ассистента профессора - это наличие докторской степени, а также опыта постдока (postdoc) или эквивалентного исследовательского опыта. Дополнительно предъявляются требования к компетенциям в исследовательской, преподавательской и других областях, соответствующие требованиям к действующим сотрудникам университета. После назначения кандидата, ответственный профессор и руководитель департамента должны согласовать определенные вопросы с кандидатами. За это несут ответственность руководители департаментов и, в конечном счете, деканы факультетов. Цель договоренностей - удостовериться, что при заключении бессрочного контракта кандидат: а) оценивается выше среднего в группе среди ассистентов профессоров и доцентов его департамента; б) достиг очевидного прогресса в ходе программы и имеет высокий потенциал стать профессором (full professor) в Дельфтском техническом университете либо за его пределами.

Следующие договоренности с кандидатами в системе пожизненного найма должны быть зафиксированы в письменном виде и утверждены руководителем департамента, задействованным профессором и деканом факультета:

* группа, в которой будет работать кандидат, а также профессор, под руководством которого он будет вести свою деятельность;
* вклад, который должен быть сделан кандидатом в исследовательской, преподавательской и организационной сферах деятельности (на базе критериев университета в отношении профессорско-преподавательского состава);
* программа индивидуального развития (Personal Development Programme), в том числе дата начала программы;
* объем поддержки от факультета и департамента в отношении предложений по исследовательской работе, а также по управлению исследовательскими проектами;
* приобретение международного опыта; большинство кандидатов, как правило, уже имеют достаточный опыт работы за рубежом; иначе, может быть согласован период, который кандидат должен провести, участвуя в международной исследовательской группе, работающей в сфере его научных интересов;
* порядок проведения ежегодной оценки в рамках Цикла результата и развития (Result & Development Cycle, R&D);
* срок контракта и уровень заработной платы;
* условия прекращения испытательного срока;
* условия и порядок предоставления бюджета (гранта) на исследовательскую деятельность.

*Структура Tenure track программы.* После получения докторской степени и перед вступлением в программу, идеальный кандидат должен провести несколько лет на должности постдока для получения опыта. Лучше всего, если этот опыт будет за рубежом. После получения исследовательского опыта, молодой ученый принимается в программу на срочную должность ассистента профессора (уровень 11 по шкале заработной платы, грейд UD2) на пять лет, в течение которых новый сотрудник должен проявить себя (уровень заработной платы может быть ниже для сотрудников без опыта работы постдоком). Срок контракта может быть уменьшен для кандидатов, уже проработавших в Дельфтском техническом университете несколько лет (но не более, чем до трех лет).

Промежуточные результаты работы кандидатов будут регулярно контролироваться и фиксироваться в письменном виде их руководителями ‑ закрепленным профессором и руководителем департамента (проводится как минимум три собеседования в ходе программы и одно по завершению). Годовой R&D цикл также фокусируется на производительности труда кандидата, и оценивание будет происходить в отношении степени, в которой кандидат придерживается плановых показателей. В хоте подготовительной встречи должна быть сделана предварительная оценка возможности продвижения кандидата (до грейда UD1, 12 уровень по шкале заработной платы). Окончательное решение принимается на встрече, посвященной оцениванию (evaluation meeting). Такой порядок гарантирует, что все стороны проинформированы о прогрессе и что руководители могут лучше оценить, в достаточной ли мере проходит развитие кандидата в рамках департамента. Ожидается, что продвижение с грейда UD2 до грейда UD1 будет осуществлено в период испытательного срока (оба грейда относятся к должности ассистента профессора, но UD1 предъявляет дополнительные требования к сотруднику).

Критерии для оценки назначаемого уровня заработной платы для кандидатов на испытательном сроке базируются на результатах в исследовательской, преподавательской, организационной сферах и лидерских качествах. Конкретные детали определяются каждым факультетом самостоятельно, поскольку в общем случае они могут различаться в различных научных дисциплинах.

По окончании испытательного срока руководители (профессор и директор департамента) производят окончательное оценивание и, консультируясь с Комитетом по пожизненному найму (Tenure track committee) на факультете, решают, соответствует ли кандидат предъявляемым требованиям. При проведении оценивания принимаются во внимание договоренности между кандидатом и его руководителями, достигнутые при назначении на должность ассистента профессора и в рамках проведенных R&D циклов. Постоянный контракт будет предложен только в том случае, если кандидат полностью выполнил ранее достигнутые договоренности. После предложения постоянного контракта с кандидатом должны быть утверждены договоренности в отношении последующих шагов, которые необходимо сделать для получения должности доцента (associate professor) в течение четырех последующих лет.

В случае взятия отпуска по уходу за ребенком срок программы увеличивается. Если кандидат не выполнил предъявляемые на начальном этапе требования, то его назначение может быть продлено на срок не более одного года. В течение этого периода, университет, в случае необходимости, предоставит поддержку в поиске возможностей трудоустройства и продолжения карьеры за пределами университета. Данная поддержка оказывается, прежде всего, руководителями кандидата через их личные связи или с использованием услуг агентства.

***3. Программа индивидуального развития в рамках системы пожизненного найма (Tenure Track Personal Development Programme).*** Цель программы ‑ обеспечить сотрудников на испытательном сроке (tenure track) наиболее эффективной поддержкой на пути их карьерного и индивидуального развития. В программе принимают участие все сотрудники, находящиеся на испытательном сроке. Фокус программы - развитие персональных и управленческих навыков. Программа проводится на ежегодной основе и состоит из следующих компонентов:

* обучение с другими кандидатами (peer-to-peer) с фокусом на индивидуальное развитие;
* улучшение навыков по решению проблем;
* обмен знаниями и опытом.

*1. План индивидуального развития (Personal Development Plan, PDP).* В ходе обучающей программы кандидаты формулируют их личные образовательные цели и записывают их в план индивидуального развития. Это цели будут предметом согласования между кандидатом и его руководителем и будут учтены в R&D цикле.

*2. Менторство.* Опытные ученые (желательно с других факультетов или из других департаментов) служат в качестве советника и гида в вопросах карьерного и индивидуального развития, завязывании связей в университете и за его пределами.

*3. Модульный тренинг,* специально сформированный под кандидатов, соответствующий уровню их знаний, умений, имеющимся компетенциям. Перечень модулей подлежит согласованию с руководителем кандидата.

***4. Повышение квалификации.*** Дельфтский технический университет желает, чтобы каждый сотрудник продолжал развивать свои способности. В этой связи университет организует ряд курсов и образовательных программ, посвященных индивидуальному и профессиональному развитию. В частности, предоставляются следующие курсы и семинары:

* модульная программа повышения квалификации преподавателей (The University Teaching Qualification);
* руководство студентами и их оценивание (Supervision and Assessment of Students);
* проектно-ориентированное обучение и коучинг (Project-oriented learning and Coaching);
* работа в группах с иностранными студентами (Working with groups of international students);
* английский язык (English);
* разговорный английский для преподавателей (Spoken English for lecturers);
* нидерландский язык для иностранцев (Dutch for non-native speakers);
* презентация научного исследования (Presenting scientific research);
* письменные навыки академического английского (Scientific Writing in English);
* поиск материалов в библиотеке для начинающих исследователей - краткий семинар (Quick library workshop for new researchers);
* продвинутый библиографический поиск для исследователей (Advanced Searching workshop for researchers).

Выбор курсов и образовательных программ согласуется с руководителем сотрудника. Советник службы управления человеческими ресурсами оказывает помощь в выборе. Согласно Коллективному трудовому договору Дельфтский технический университет частично или полностью возмещает расходы на обучение в Нидерландах и за рубежом, а также расходы на приобретение профессиональной литературы. Как правило, если сотрудник посещает курсы исключительно в своих собственных интересах, то расходы возмещаются только частично.

***5. Коучинг[[8]](#footnote-8).*** Еще одним инструментом профессиональной поддержки в Дельфтском технологическом университете является система коучинга. Коуч - это профессионал, который может оказать поддержку сотрудникам и руководителям путем персонального коучинга, карьерного консультирования, формирования командного духа и предоставления совета. Коуч, внимательно выслушав сотрудника и задав нужные вопросы, может помочь сотруднику идентифицировать ситуацию, определить свой потенциал и способности.Университет предоставляет список аффилированных коучей, найм которых осуществляется за счет средств департамента, в котором работает сотрудник.

***6. Поддержка исследовательской деятельности.*** Для поддержки исследовательской деятельности сотрудников в Дельфтском техническом университете организован отдельный интерактивный портал, освещающий весь цикл исследований поэтапно, начиная с генерирования идеи, финансирования, проведения эксперимента и заканчивая публикацией результатов. Перечень всевозможных сервисов организован на данном портале в таком же логическом порядке. В частности, информация там представлена в следующих разрезах:

1) генерирование идеи:

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

2) финансирование:

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

3) проведение эксперимента:

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

4) публикация:

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

Согласно Коллективному договору университет возмещает расходы на поездки на конференции и конгрессы.

***7. Система творческих (sabbatical[[9]](#footnote-9)) и профессиональных отпусков.*** Каждый год сотруднику предоставляется как минимум два дня для развития и улучшения возможностей его занятости и трудоустройства (*developmental days*). Эти дни предназначены для прохождения обучения, содержание которого определяется по согласованию с руководителем сотрудника. Например, их можно использовать для посещения внутренних или внешних курсов или образовательных сессий, для стажировки и для других целей, направленных на индивидуальное развитие и повышение возможностей занятости.

Как правило, вариант использования этих двух дней обсуждается на ежегодной R&D встрече с руководителем сотрудника. Если сотрудник не воспользовался этими днями в течение календарного года, то они «сгорают». Это обстоятельство заставляет сотрудников внимательней относиться к своему развитию. Только в исключительных случаях, если это действительно необходимо, такие дни можно перенести на следующий год при наличии письменного согласия сотрудника и его руководителя.

Если сотрудник, по требованию факультета или департамента, проходит обучение по программе, предполагающей получение диплома по окончании, то ему предоставляется оплачиваемый учебный отпуск (*study leave*) для посещения лекций, сдачи экзаменов и т. д. При принятии решения о предоставлении такого отпуска принимается во внимание интерес университета в этом, а также возможность сотрудника продолжать выполнять свои должностные обязанности соответствующим образом. Оплачиваемый учебный отпуск может быть получен даже в случае, если сотрудник учится по своей инициативе, но в интересах университета.

Творческий отпуск *(sabbatical*) это долгосрочный отпуск, в течение которого сотрудник может переосмыслить свою деятельность и сделать акцент на исследовательскую сферу. Сотрудник получает возможность отложить текущие дела и полностью сосредоточиться на исследовательской деятельности, не увольняясь из университета, что потом позволит ему вернуться к своей прежней работе с новыми силами и устремлениями. При предоставлении такого отпуска сотрудник и руководитель должны согласовать его цель, сроки, уровень выплат, пенсионных взносов и некоторые другие вопросы. Руководством вуза подчеркивается, что предоставление творческих отпусков усиливает интернациональные связи сотрудников университета, а также институциональные связи самого университета.

Основной принцип данного профессионального сервиса - творческий отпуск можно брать не чаще, чем раз в семь лет. В общем случае, сотрудник продолжает получать заработную плату в том же размере. Дополнительные расходы покрываются университетом либо за счет дополнительных грантов и субсидий. За финансовые и организационные аспекты творческого отпуска отвечает соответствующее учебное подразделение (департамент). Окончательное решение по предоставлению творческого отпуска и его условиям принимает декан факультета.

## Сервисы социально-бытовой поддержки

Проявление гостеприимства является одним из ключевых факторов привлекательности университета для талантливых международных исследователей. Принимая это во внимание, Дельфтский технический университет формирует соответствующие сервисы социально-бытовой поддержки сотрудников, среди которых следует отметить следующие:

* услуги (сервисы) по подготовке к приезду в университет и оформлению на работу;
* услуги (сервисы) по адаптации и закреплению на новом рабочем месте;
* поддержка сотрудника, его семьи и услуги по социализации и адаптации в обществе.

***1. Услуги по подготовке к приезду в университет и оформлению на работу.*** Привлечение международных специалистов в университете начинается с обсуждения условий трудоустройства с руководителем соответствующего учебного подразделения, исследовательского центра или проектной группы. В случае достижения договоренностей руководитель просит секретаря начать процесс трудоустройства. Секретарь связывается с будущим сотрудником, получает от него требуемые документы и заполненные формы и передает их в Центральный международный офис (Central International Office, CIO). Центральный международный офис в случае необходимости запрашивает у кандидата дополнительные документы (как правило, запросы связаны с легализацией и переводом документов).

Когда Центральный международный офис получил все необходимые документы от секретаря и кандидата, то его сотрудники отправляют в Службу иммиграции и натурализации Нидерландов (The Netherlands Immigration and Naturalisation Service, IND) заявку на получение кандидатом национальной визы типа D, которая позволяет въехать в страну для целей дальнейшего получения вида на жительство и находиться в ней более 90 дней (кроме стран, входящих в Евросоюз, и некоторых других – их гражданам виза не нужна). Служба иммиграции и натурализации Нидерландов предусматривает ускоренную и упрощенную процедуру получения такой визы для, так называемых, knowledge migrants (группа, в состав которой попадают научно-педагогические работники). В течение четырех недель Служба иммиграции и натурализации одобряет заявку, после чего Центральный международный офис высылает будущему сотруднику подтверждение от иммиграционной службы и приглашение вступить в онлайн-сообщество сотрудников и аспирантов Дельфтского технического университета ‑ Come2TUDelft[[10]](#footnote-10).

Будущий сотрудник согласовывает место временного проживания с сотрудниками Центрального международного офиса или со своим факультетом, подает в Консульство документы на получение визы, получает ее, сообщает о дате приезда Центральному международному офису и организует свой перелет. Сотрудники Центрального международного офиса также контролируют процесс получения въездной визы каждым членов семьи иностранного сотрудника.

Центральный международный офис после получения информации о дате рейса планирует прием и необходимые формальности (о которых сообщает по электронной почте будущему сотруднику), организует бесплатное такси и встречу. Для этого вуз заключил соглашение с таксомоторной фирмой города Дельфт. В случае если прибывший сотрудник направляется во временные апартаменты, найденные при содействии университета, то водитель такси передает ему ключи от квартиры/комнаты. Для организации такой встречи сотрудник не позже чем за неделю до прилета должен заполнить специальную форму с деталями рейса и другой необходимой информацией и направить заполненную форму по электронной почте в Центральный международный офис университета. В то же время, отдельные учебные подразделения университета могут оказывать свои собственные услуги по встрече в аэропорту.

Поскольку Дельфт является довольно небольшим, но плотно заселенным городом, с большим числом студентов, то поиск жилья – административно сложная процедура. В этой связи Дельфтский технический университет заключил соглашение с компанией DUWO[[11]](#footnote-11), которая управляет комплексами студенческих комнат и апартаментов. Компания резервирует некоторое число комнат и апартаментов специально для сотрудников университета. В частности, предоставляются три типа жилья:

* небольшие и большие студии с собственным душем/туалетом/кухней;
* двухкомнатные апартаменты собственным душем/туалетом/кухней (только для пар);
* отдельные комнаты с общим душем/туалетом/кухней.

Жилые комплексы находятся в четырех километрах от университета и предоставляются на срок от двух недель до одного года. Для того, чтобы зарезервировать временное жилье будущему сотруднику необходимо связаться с секретарем департамента, в котором он планирует работать. Секретарь затем подает заявку в Центральный международный офис университета. Сотруднику также нужно заплатить невозмещаемые комиссионные в размере 228 евро для того, чтобы заявка была рассмотрена. После уплаты комиссии Центральный международный офис регистрирует сотрудника в системе бронирования компании DUWO. Если сотрудник не является гражданином страны Евросоюза, то бронирование может быть осуществлено только после положительного решения о возможности получения им визы. Затем сотрудник получает письмо по электронной почте с порядком активации аккаунта в системе бронирования. После активации аккаунта сотрудник может смотреть доступные варианты проживания и резервировать жилье. По приезду сотрудник должен уплатить арендную плату за первый и последний месяцы проживания, а также дополнительно 150 евро за заключение договора аренды.

В запланированные заранее день и время сотрудник должен пройти все формальные процедуры в Центральном международном офисе (в том числе информационную беседу). После прохождения всех формальностей личная папка иностранного сотрудника передается в Службу управления человеческими ресурсами для его приема на работу. После этого сотруднику необходимо забрать оформить пластиковую карту резидента в местном офисе Службы иммиграции и натурализации Нидерландов, удостоверяющую право на временное проживание в стране (VVR). Помощь в оформлении заявления оказывает Центральный международный офис.

Для граждан любых стран, кроме стран Евросоюза, Австралии, Канады, Израиля, Швейцарии, США и некоторых других необходимо также пройти флюорографию. Служба управления человеческими ресурсами должна выдать направление, после чего сотрудник должен прийти в Департамент муниципального здравоохранения (Municipal Health Department) в любой понедельник в период с 8:30 до 10:00 для прохождения процедуры. Полученное заключение сотрудник должен предоставить в Службу управления человеческими ресурсами, где сделают его копию, а потом направить по почте в Службу иммиграции и натурализации Нидерландов.

Затем сотруднику необходимо оформить идентификационный номер иностранного гражданина BSN, который фактически является аналогом российских ИНН с СНИЛС. Официального требования в получении этого номера нет, но он понадобится, например, при открытии банковского счета в Нидерландах. Центральный международный офис оказывает поддержку в получении этого номера, в частности, записав сотрудника на прием в Налоговую службу. Спустя 10 дней после регистрации карточка с номером должен быть выслан на домашний адрес сотрудника.

***2. Услуги по адаптации и закреплению на новом рабочем месте.*** Центральный международный офис также помогает сотруднику открыть счет в голландском банке. Для этого сотруднику нужны паспорт, идентификационный номер иностранного гражданина BSN, справка с места работы и доказательство получения дохода.

Закон о медицинском страховании требует, чтобы все резиденты Нидерландов оформили базовую страховку для покрытия медицинских расходов. Дельфтский технический университет сотрудничает со страховым агентством SUCSEZ, которое представляет интересы всех сотрудников вуза. Консультанты агентства оказывают помощь в выборе страховки, выступают посредником при решении вопросов со страховой компанией и дают консультации по волнующим сотрудников вопросам. Кроме того, университет сотрудничает с двумя страховыми компаниями, что позволяет сотрудникам университета приобретать страховку у этих компаний со скидкой.

Иностранных сотрудников всегда волнуют вопросы налогообложения их доходов. На помощь им приходят сотрудники Центрального международного офиса университета. В частности, они полностью сопровождают взаимодействие сотрудника с государственной налоговой службой, помогают с решением вопросов двойного налогообложения полученного дохода, а также предоставляют общую информацию по налоговой системе страны. Центральный международный офис также запрашивает для иностранного ученого предоставление налоговой льготы, известной в Нидерландах как «30% facility» (или «30% ruling»[[12]](#footnote-12)). Данная льгота предполагает предоставление налогового вычета в размере 30% от дохода для высококвалифицированных мигрантов с зарплатой не ниже определенного уровня. Другими словами, 30% валового дохода иностранца, полученного в Нидерландах, облагаться подоходным налогом не будут. Стоит отметить, что для ученых и исследователей нет требований к минимальной заработной плате при удовлетворении заявления на предоставление этой льготы.

***3. Поддержка сотрудника, его семьи и услуги по социализации и адаптации в обществе.*** Центральный международный офис Дельфтского технического университета ежемесячно организует семинар для иностранных сотрудников, недавно приехавших в Дельфт и приступивших к работе в вузе. Семинар посвящен обсуждению культурных особенностей голландцев, а также тому, что допускается и не допускается в Нидерландах. В ходе семинара новоприбывшие специалисты познакомятся с общественными и культурными особенностями Нидерландов и, что даже более важно, смогут провести параллели и отметить различия со своей родной культурой и особенностями местного уклада жизни.

Для новых сотрудников Службой управления человеческими ресурсами разработано и опубликовано на вебсайте приветственное руководство (Welcome Guide)[[13]](#footnote-13), которое содержит ознакомительную информацию о городе и университете, поиске жилья, коммунальных услугах, системе здравоохранения в Нидерландах, системе образования и общественном транспорте, банковских услугах, спортивных и культурных мероприятиях, а также о шоппинге.

Для иностранных специалистов в Дельфтском техническом университете действует два сообщества:

* International Neighbour Group[[14]](#footnote-14) (группа аффилирована с университетом);
* Delftians[[15]](#footnote-15) (социальное сообщество о Дельфте и пригородах).

*Членство в «Международном сообществе соседей» (International Neighbour Group)* является бесплатным и дает возможность встретить там как голландцев, так и иностранных сотрудников. Таким образом, сообщество надеется помочь иностранным сотрудникам и их семьям чувствовать себя в Нидерландах как дома. Деятельность сообщества разработана таким образом, чтобы представить каждого нового сотрудника сообществу. Так, сообщество предоставляет:

1. Место встречи. Каждую среду с 10 до 12 часов происходит встреча новых членов сообщества. На каждой встрече находятся два специальных помощника, которые могут предоставить необходимую информацию, дать совет, организовать билеты на экскурсии и др. Иностранные сотрудники могут также просто прийти и, за чашечкой чая или кофе, побеседовать с новыми коллегами в неформальной обстановке. Здесь члены клуба могут поделиться информацией и обменяться опытом о жизни в Нидерландах, завести друзей и даже привести детей.

2. Занятия по английскому и голландскому языкам. Занятия по английскому языку идут в двух группах: с низким и высоким уровнем знания языка. К обеим группам можно присоединиться в течение всего года. На занятиях изучаются навыки общения, грамматика, письменный английский, новые слова и даются домашние задания. Занятия по нидерландскому языку даются на базовом уровне и включают восемь уроков. Есть утренние и вечерние занятия. На утренние занятия можно взять с собой детей.

3. Различные клубы и кружки (например, рукоделие, кулинария и др.).

4. Экскурсионные туры в музеи и другие достопримечательности.

5. Неформальные собрания (днем и вечером). На собраниях можно обрести новых знакомых и друзей, обменяться опытом о жизни и традициях в стране.

Ежемесячно членам сообщества высылается программа мероприятий на следующий месяц. Участие в некоторых мероприятиях предполагает небольшие финансовые расходы.

*Сообщество жителей Дельфта (Delftians)* каждый второй четверг проводит неформальные собрания экспатов Дельфта и близлежащих регионов. Члены сообщества организуют игры в сквош, настольные игры, покер, просмотр фильмов, обучение нидерландскому языку, обучение кулинарному искусству и др. деятельность. Чтобы вступить в сообщество, необходимо быть совершеннолетним (18 лет и более) иностранцем и отправить запрос с краткой информацией о себе на электронную почту организаторов.

Кроме того, в университете организована работа *ассоциации для всех сотрудников вуза Prometheus Staff Association*. Заявленная цель ассоциации ‑ продвижение гармоничных взаимоотношений среди сотрудников университета. С этой целью ассоциация организует широкую программу мероприятий. Для членов ассоциации также доступны скидки в различных магазинах и ресторанах города. Ассоциацией каждые два месяца выпускается журнал. Членство стоит 3 евро в месяц, они вычитаются из заработной платы

Для научно-педагогических работников женского пола в 2006 году было организовано *сообщество DEWIS (Delft Women in Science)*. Оно получило полную поддержку от Исполнительного совета университета, поскольку, по его мнению, создание и деятельность сообщества полностью соответствует политике гендерного разнообразия, реализуемой в вузе. Основная цель сообщества ‑ поддержка всех ученых‑женщин в университете в отношении их индивидуального и профессионального развития. Каждая женщина, трудоустроенная на должность профессорско-преподавательского состава, автоматически получает членство в данном сообществе. В настоящее время число участников уже превышает 650 человек.

В университете действует спортивный и культурный центр, в котором имеется множество возможностей для отдыха, общения и индивидуального развития. Университет предоставляет список школ и детских садов для детей иностранцев, а также перечень агентств, занимающихся присмотром за детьми дошкольного и младшего школьного возраста. Например, рядом с кампусом университета расположена Международная начальная школа. Она предназначена для детей сотрудников в возрасте от 4 до 12 лет. Стоимость обучения составляет 4000 евро в год. В кампусе университета имеется детский центр, где присматривают за детьми в возрасте до четырех лет. Стоимость услуг центра определяется, исходя из требуемого сервиса и заработка родителей.

В университете в Центральном международном офисе действует *сервис поддержки двойной карьеры (Dual Career Service)*, в рамках которого предоставляется помощь в трудоустройстве супруга иностранного сотрудника. Сервис предназначен для семей иностранных граждан или лиц, переехавших из другого города, расположенного не менее чем за 200 км от Дельфта. При этом в случае, если супруг сотрудника университета прожил более двух лет в Нидерландах, то услугами данного сервиса он или она пользоваться не могут. Для оказания помощи в трудоустройстве сотрудники Дельфтского технического университета просят супруга выслать резюме и заполнить специально разработанную форму с описанием опыта работы, текущей должности, желаемой сфере работы, интересах в волонтерской работе (часто работа на безвозмездной основе позволяет обзавестись рекомендациями, которые в дальнейшем помогут получить оплачиваемую должность в Нидерландах), желании продолжить обучение и др. На основании этой информации и личной беседы назначенный советник помогает найти супругу возможные места трудоустройства. В то же время само трудоустройство не гарантируется. Срок предоставления услуг в рамках данного сервиса ограничен одним годом. Предоставление помощи также завершается фактом трудоустройства супруга.

Желая помочь сотрудникам поддерживать баланс между работой и личной жизнью (Work and Life balance), университет предоставляет возможность организации гибкого графика работы. В общем случае, рабочая неделя длится 38 часов. У сотрудников есть следующие варианты: работать 38 часов в неделю; работать 40 часов в неделю, что выливается в дополнительные 96 часов отпуска; работать 36 часов в неделю, что выливается в уменьшение годового отпуска на 96 часов. Выбор можно делать каждый год. Более гибкий график обсуждается с непосредственным руководителем сотрудника. При этом принимается во внимание необходимость предоставления такого графика, а также возможность сотрудника продолжать выполнять свои прямые обязанности. Кроме того, по согласованию с руководителем можно сдвинуть начало (с 7:30 до 10:00) и конец (с 16:00 до 18:30) рабочего дня.

Сотрудникам, являющимся родителями, предоставляется оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком (например, для женщин до шести недель перед рождением ребенка и до 10 недель после рождения ребенка). Дни отсутствия (как и больничные дни) также оплачиваются, в том числе, в случаях свадьбы (4 дня), годовщины своей свадьбы и свадьбы родителей (1 день при 25-, 40- и 50-летней годовщинах), свадьбе близкого родственника (1 день), рождения ребенка (1 день), смерти родителей, супруга, детей (4 дня) и в некоторых других случаях.

В университете сформирован *Социальный фонд (OCW Social Fund).* Его целью является помощь участникам фонда, которые, по мнению Совета фонда, попали в сложную жизненную ситуацию из-за финансовых проблем. Сотрудники университета могут участвовать в этом фонде за небольшую плату, взымаемую ежемесячно. Размер платежа достаточно низок, поскольку не должен являться препятствием для участия в фонде.

Университетом дополнительно к заработной плате в некоторой степени возмещаются *расходы, связанные с поездками на работу из дома и домой с работы (commuting expenses).* Размер возмещения составляет не более 20 евро в месяц. В дополнение к этому работники университета могут запросить предоставление *специального налогового вычета (Mobility allowance)* в размере 0,19 евро за километр. Общая сумма определяется частотой поездок на работу из дома и обратно, а также общей длиной поездки по самому короткому пути.

Кроме того, сотрудникам возмещаются расходы по переезду в город при трудоустройстве в университет. В частности, это расходы на транспортировку вещей (мебели и др.), транспортные расходы сотрудника и членов его семьи (в сумме затрат на проезд и/или перелет экономическим классом).

Университет делает отчисления за каждого сотрудника в негосударственный пенсионный фонд, за счет которых будет выплачиваться негосударственная пенсия (в дополнение к государственной пенсии). Размер негосударственной пенсии исчисляется исходя из среднего дохода сотрудника.

# СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Систему предоставления услуг международным специалистам в Дельфтском техническом университете можно отнести к моделям сервисов поддержки, которые предоставляются с помощью специализированных структур.

Все основные сервисы поддержки международных специалистов предоставляются Центральным международным офисом (Central International Office, CIO) и Службой управления человеческими ресурсами (Human Resources Services, HRS). Зона ответственности каждого из этих структурных подразделений изложена в табл. 2.

Таблица 2

**Зона ответственности структурных подразделений, осуществляющих поддержку международных специалистов в университете**

|  |  |
| --- | --- |
| Центральный международный офис (Central International Office) | Служба управления человеческими ресурсами (Human Resources Services) |
| * визовые вопросы и вопросы предоставления вида на жительство; * взаимодействие с государственной иммиграционной службой; * организация переезда и воссоединение семьи; * получение идентификационного номера иностранного гражданина (BSN); * вопросы налогообложения дохода иностранного сотрудника; * поиск и предоставление жилья; * открытие банковских счетов; * медицинское страхование. | * расчет заработной платы и иных выплат; * изменение адреса, гражданства, профессионального статуса; * организация и контроль за условиями труда; * профессиональное и индивидуальное развитие; * организация пенсионного плана и социального обеспечения; * отпуск и больничные дни; * поддержка внутреннего веб-портала для сотрудников. |

Стоит отметить, что Центральный международный офис в отличие от Службы управления человеческими ресурсами работает также с иностранными студентами и аспирантами. Структура Службы управления человеческими ресурсами представлена на рис. 2.

Директор

Сервисные службы

Служба советников

Служба охраны труда

Служба талантов

Секретариат

Проектная команда

Рис. 2. Структура Службы управления человеческими ресурсами[[16]](#footnote-16)

*Сервисные службы* обеспечивают административную поддержку процессов, касающихся управления персоналом.

*Служба советников* консультирует по вопросам применения и развития политики управления человеческими ресурсами, в том числе по вопросам рекрутмента и отбора, поддержки и реализации цикла R&D, карьерного консультирования, курсов повышения квалификации, управления развитием и талантами.

*Служба талантов (Служба развития и мобильности)* занимается вопросами поиска, рекрутмента и развития талантливых сотрудников университета. Служба инициирует и организует соответствующие мероприятия на стратегическом уровне университета в сотрудничестве с подразделениями Службы управления человеческими ресурсами на факультетах. В частности, зона ответственности службы включает:

* коммуникации на рынке труда;
* рекрутмент и отбор;
* персональное развитие;
* разнообразие;
* лидерские навыки в академическом контексте;
* стратегическое планирование в контексте управления трудовыми ресурсами.

*Служба охраны труда* осуществляет контроль за соблюдением норм труда и положений коллективного договора, оказывает конфиденциальную поддержку и помощь сотрудникам в управлении стрессовыми ситуациями и в решении личных и семейных проблем, противодействует недобросовестному поведению сотрудников.

Рассмотрим основные функции сотрудников университета, задействованных в реализации сервисов поддержки международных специалистов.

*Советники и менеджеры службы управления человеческими ресурсами* задействованы в оценивании кандидатов на бессрочную должность, осуществляют консультирование сотрудников по вопросам карьерных возможностей, обучения, повышения квалификации. Менеджеры службы управления человеческими ресурсами координируют весь процесс поддержки международных специалистов, в том числе систему пожизненного найма.

*Деканы факультетов* несут ответственность за гладкую интеграцию новых сотрудников в университетскую среду, за заключение с сотрудниками бессрочных контрактов и имеют право окончательного решения по вопросам предоставления некоторых сервисов сотрудникам (творческие отпуска и др.).

*Руководитель учебного (структурного) подразделения (департамента)* осуществляет основное руководство сотрудником, отвечает за достижение договоренностей с сотрудником в отношении карьерных целей, повышения квалификации и профессионального развития, участвует в оценивании кандидатов на бессрочную должность и выдвигает их кандидатуры на утверждение деканом.

За каждый новым сотрудником закрепляется *профессор*, который консультирует сотрудника по вопросам профессионального развития (в основном, это коучинг, сфокусированный на достижение международной известности в отдельных областях науки), а также берет на себя часть ответственности за достижение договоренностей с кандидатом при его назначении на должность. Профессора также выступают в качестве основных лиц, принимающих решение об оценке деятельности кандидата в рамках цикла R&D и испытательного срока (tenure track), а также о выборе направления профессионального развития кандидата (в том числе, курсов повышения квалификации и др.).

Помимо профессора к каждому новому сотруднику, находящемуся на испытательном сроке, присоединяется *ментор* ‑ опытный ученый (желательно с другого департамента или факультета), который готов выслушать сотрудника, быть для него советником и гидом в вопросах карьерного и индивидуального развития, а также помочь сотруднику завязать связи в университете и за его пределами.

В каждом департаменте также имеются *секретари*, на которых ложится вся бумажная и бюрократическая волокита по вопросам, связанным с поддержкой международных специалистов.

# ТЕМАТИКА ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ

Для более эффективного закрепления новых специалистов в академической среде университета были разработаны программы повышения квалификации для сотрудников, которые оказывают поддержку новым специалистам. Большая часть данных программ ориентирована, прежде всего, на руководителей и предоставляется на базе HR Службы талантов.

*1. Курс академического лидерства.* Для университета люди являются самым важным активом. В этой связи вуз разработал курс, целевая аудитория которого ‑ руководители и сотрудники служб поддержки профессорско-преподавательского состава. Участники курса должны отвечать требованиям к профессиональному опыту. Предполагается, что каждый участник не только вынесет что-либо из обучения, но и сам сделает свой вклад. Курс покрывает вопросы взаимодействия с коллегами и подчиненными, организационного поведения, культурных особенностей профессиональных взаимоотношений, лидерских навыков и качеств и др. Курс проводится один раз в год с сентября до середины января и делится на две интенсивные недели семинаров (с интервалом примерно в три недели). Параллельно с этим участники делятся на группы (4-5 участников), и под руководством профессиональных коучей проводятся четыре встречи (многосторонние консультации) на тему личных характеристик и лидерства.

*2. Тренинг «Базовые навыки для руководителей».* Тренинг состоит из трех модулей. Первый модуль под названием «Ты как менеджер» реализуется в форме дискуссий и покрывает следующие темы: «Каким я себя вижу в качестве менеджера», «Какова моя роль», «Что я могу в качестве лидера», «Что я хочу сделать в качестве менеджера», «Мой стиль руководства» и некоторые другие. Второй модуль под названием «Вы и Ваш сотрудник» естественно вытекает из первого модуля. Здесь в качестве сотрудника задействуется отдельный, специально подготовленный человек, а задача участников тренинга попробовать развить разговор с «сотрудником» в желаемое русло. Третий модуль «Вы и Ваш отдел» начинается с краткого обзора результатов первых двух модулей и заключается в выполнении заданий на тему конфликтов, трений, напряжённых ситуаций в команде и их урегулировании.

*3.* *Тренинг «Цикл R&D для супервайзеров».* Тренинг предназначен для менеджеров, которые хотят получить максимальный результат от проведения R&D собеседований со своими сотрудниками. Обучение предполагает прикладной характер, задействуется большое количество заданий и упражнений и требуется активное участие. По окончании тренинга слушатели смогут более эффективно использовать свои навыки ведения диалога, научатся обсуждать проблемные вопросы, не накаляя при этом обстановку. Кроме того, слушатели научатся формулировать более четкие договоренности с сотрудниками в отношении широкого спектра вопросов. Дополнительно для участников во время прохождения тренинга организуется коучинг по электронной почте.

# СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И СОТРУДНИКОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Для оценки эффективности деятельности сервисов и сотрудников, вовлечённых в предоставление сервисов поддержки международных специалистов, используются следующие ключевые показатели результативности:

*1. Доля иностранных сотрудников в общей численности научно-педагогических работников.* Рассчитывается как отношение количества иностранных научно-педагогических работников к общему количеству научно-педагогических работников в университете. Является косвенным показателем эффективности и вместе с тем одним из основных, поскольку учитывается при определении позиции университета в международных рейтингах.

*2. Соотношение научно-педагогических работников, заключивших бессрочные и срочные контракты.* Университет не считает необходимым переводить всех сотрудников на бессрочные контракты, поскольку это является труднореализуемым с финансовой точки зрения. Но в то же время здоровый баланс между этими категориями сотрудников позволяет судить об эффективности университетской системы пожизненного найма.

*3. Доля женщин в структуре научно-педагогических работников и высшего управленческого персонала.* Эти два показателя являются одними из самых важных для университетов в Нидерландах и во всей Европе и косвенно позволяют оценить эффективность усилий по привлечению и закреплению талантливых сотрудников женского пола в университете.

*4. Количество публикаций в журналах, реферируемых WoS[[17]](#footnote-17).* Учитывая исследовательский статус университета, деятельность сервисов профессиональной поддержки международных специалистов во многом направлена на улучшение качества и количества проводимых исследований, а также числа публикаций в журналах, реферируемых известными международными базами данных. Последнее косвенно указывает на эффективность сервисов по поддержке исследовательской деятельности.

*5. Удовлетворенность международного специалиста сервисами поддержки университета.* Показатель рассчитывается на основе анкетирования и оценивается по десятибалльной шкале.

# ИЗМЕНЕНИЯ, ПРОИЗОШЕДШИЕ В УНИВЕРСИТЕТЕ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ

Можно с уверенностью заявить, что самые большие изменения в университете произошли после внедрения системы пожизненного найма. Поскольку реализация этой системы предполагала омоложение и увеличение числа иностранных научно-педагогических работников, нужно отметить достигнутые в настоящий момент показатели:

* больше 65% научно-педагогических работников в возрасте от 25 до 34 лет;
* доля иностранных научно-педагогических работников составляет 37%;
* иностранные сотрудники представляют более 90 стран.

Соотношение научно-педагогических сотрудников, заключивших бессрочный и срочный контракты изменилось с 36% / 64% в 2007 году до 43% / 57% в 2013 г., то есть доля сотрудников на бессрочной должности увеличилась на 7 процентных пунктов.

Число ассистентов профессоров за тот же период увеличилось в 1,5 раза.

Внедрение электронного документооборота (Digiforms) в процессы Службы управления человеческими ресурсами в 2011 году привело к снижению использования бумаги, уменьшению числа ошибок и ускорению работы службы на 30%.

Внедрение в 2009 году Цикла результата и развития (R&D) на уровне университета в целом привело к увеличению доли научно-педагогических работников, удовлетворенных своей работой и профессиональной поддержкой со стороны руководства (71% положительных отзывов).

В июле 2013 года, благодаря усилиям в области поддержки и закрепления научно-педагогических работников, университет удостоился награды «HR Excellence in Research» от Европейской комиссии.

Число сотрудников, принявших участие в курсах повышения квалификации, увеличилось с 700 человек в 2009 году до 1100 человек в 2014 г. Большинство отзывов о курсах были положительными.

# CПИСОК КЛЮЧЕВЫХ ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ И ДРУГОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕЙ СЕРВИСЫ ПОДДЕРЖКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

1. Recruitment and selection of academic staff. Guidelines (Руководство по рекрутменту и отбору научно-педагогических работников).

2. Collective labour agreement (CAO) of Dutch universities (Коллективный договор между голландскими университетами).

3. TU Delft Tenure Track Policy (Политика Дельфтского технического университета по системе пожизненного найма)

4. The Result & Development cycle ‑ Guide for employees and managers (Руководство для сотрудников и руководителей по Циклу R&D).

5. Criteria for academic staff – required competencies and qualities for various stages in the academic career (Критерии для научно-педагогических работников ‑ требования к компетенциям и качествам на различных этапах академической карьеры).

6. TU Delft Code of Conduct for academic staff, support staff and students (Кодекс поведения для научно-педагогических работников, вспомогательного персонала и студентов)

7. HR Strategy Implementation Plan (План реализации стратегии по управлению человеческими ресурсами).

8. University Job Classification ‑ UFO (Классификатор должностей в университетах).

9. TU Delft Working conditions policy (Политика по условиям работы Дельфтского технического университета).

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод, что в Дельфтском техническом университете создана эффективная система сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

Цели и задачи этих сервисов определяются на базе Стратегической дорожной карты университета до 2020 года и включают следующее:

* продвижение политики совершенствования среди сотрудников;
* развитие навыков персонального лидерства;
* рекрутмент и формирование менеджеров с коучинговым подходом к управлению;
* реализация стратегии гибкой организации.

Основное внимание в вузе уделяется профессиональной поддержке международных специалистов. Так, среди соответствующих сервисов есть:

* система пожизненных контрактов (Tenure Track system);
* цикл результата и развития (The Result and Development Cycle, R&D);
* программа индивидуального развития в рамках системы пожизненного найма (Tenure Track Personal Development Programme);
* курсы повышения квалификации;
* коучинг;
* поддержка исследовательской деятельности;
* система профессиональных отпусков.

Социально-бытовая поддержка международных специалистов в университете оказывается в следующих аспектах:

* подготовка к приезду в университет;
* обустройство на новом месте;
* социальная и адаптационная поддержка сотрудника и его семьи.

Стоит отметить тот факт, что предоставляемые сервисы не полагаются на большие финансовые ресурсы, что является достаточно важным для российских вузов.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод об эффективности университетских сервисов поддержки, о чем, в том числе, свидетельствует положительная динамика университета в рейтинге QS World Rankings за последние несколько лет: с 103 места в 2012 году до 64 места в 2015 году[[18]](#footnote-18).

1. В некоторых официальных источниках университет указывается как «Делфтский» [↑](#footnote-ref-1)
2. Официальный сайт университета http://www.tudelft.nl/en/ [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.topuniversities.com/universities/delft-university-technology#wur [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.tudelft.nl/fileadmin/UD/MenC/Support/Internet/TU%20Website/TU%20Delft/Images/Over\_TU\_Delft/visie\_feiten\_en\_cijfers/Roadmap\_2020/roadmap\_UK.pdf [↑](#footnote-ref-4)
5. Метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника [↑](#footnote-ref-5)
6. Рабочий адрес: www.b3.tudelft.nl [↑](#footnote-ref-6)
7. https://intranet.tudelft.nl/fileadmin/UD/MenC/Support/Internet/TU\_Website/TU\_Delft\_Medewerkers/Op\_de\_Campus/Organisatie\_en\_diensten/Universiteitsdienst/Human\_Resources\_\_HR\_/Organogram/doc/HR\_Strategie\_Engels.pdf [↑](#footnote-ref-7)
8. Коучинг (англ. coaching) ‑ метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называющийся «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении чётко определённых целей вместо общего развития. http://www.forbes.com/sites/infosys/2011/12/20/business-leadership-for-smarter-org-2/

   В практике зарубежных университетов коучинг и менторские программы рассматриваются как синонимы [↑](#footnote-ref-8)
9. Годичный или творческий отпуск [↑](#footnote-ref-9)
10. http://come2tudelft.ning.com/ [↑](#footnote-ref-10)
11. https://www.duwo.nl/en/home/ [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.expatax.nl/30ruling.php [↑](#footnote-ref-12)
13. http://tudelft.nl/fileadmin/UD/MenC/Support/Internet/TU%20Website/TU%20Delft/Images/Overig/International\_Office/guide-TUDelft.pdf [↑](#footnote-ref-13)
14. http://tudelft.nl/live/pagina.jsp?id=3e155029-59a2-4077-9daf-972ac31cd01b&lang=en [↑](#footnote-ref-14)
15. http://www.delftians.blogspot.com [↑](#footnote-ref-15)
16. Приведен дословный перевод на русский язык [↑](#footnote-ref-16)
17. http://apps.webofknowledge.com/UA\_GeneralSearch\_input.do?product=UA&search\_mode=GeneralSearch&SID=X2aDSHjIWT8eowXdiPl&preferencesSaved= [↑](#footnote-ref-17)
18. Официальные показатели Университета в QS Рейтинге. URL: http://www.topuniversities.com/universities/delft-university-technology#wur [↑](#footnote-ref-18)