**Приложение 9**

к Отчёту по результатам

аналитического исследования

**Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Университета Аалто, Хельсинки, Финляндская Республика**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение………………………………………………………………………………………….3

Цели и задачи, решаемые сервисами (системой) поддержки и закрепления международных специалистов различных категорий в университете………………………………………….4

Основные элементы модели сервисов поддержки международных специалистов

в Университете Аалто…………………………………………………………………………...9

Программа Европейской комиссии «Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований» и её базовые документы………………………………10

Способы и процедуры поддержки и закрепления международных специалистов………...23

Структурные подразделения и категории сотрудников, осуществляющих

поддержку международных специалистов……………………………………………………33

Должностные обязанности основных сотрудников, оказывающих

поддержку международным специалистам…………………………………………………..37

Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников

Университета Аалто, оказывающих поддержку международным специалистам…………41

Система показателей и процедуры оценки эффективности работы подразделений

и сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов…………….43

Изменения, произошедшие в университете в процессе создания

и внедрения системы поддержки……………………………………………………………...46

Список локальных нормативных актов и другой документации,

регламентирующей сервисы поддержки международных специалистов………………….48

Заключение……………………………………………………………………………………..48

**ВВЕДЕНИЕ**

Финские вузы проводят активную политику привлечения научно-педагогических работников с международного рынка труда. Так, в Университете Аалто создана и эффективно действует одна из лучших в Европе систем поддержки международных специалистов.

Университет Аалто, основанный в 2010 году в результате объединения трёх финских университетов, специализирующихся в области технологий и дизайна, является одним из ведущих вузов Финляндии (QS – 196). Университет создавался правительством Финляндии как образец инновационного вуза и является “витриной” для демонстрации положительных результатов смелых экспериментов в сфере высшего образования. Тесное сотрудничество науки, бизнеса и правительства способствует развитию мультидисциплинарного образования и крупнейшего в Европе студенческого предпринимательского содружества. Крупные высокотехнологичные компании, например Microsoft, Nokia и др., активно сотрудничают с университетом, инвестируя в него десятки миллионов евро. Конкурс среди иностранных научно-педагогических работников на замещение вакантных должностей в этом университете довольно высокий.

В Университете Аалто для научно-педагогических работников введена система пожизненного контракта (Tenure) и действует система срочных контрактов. В соответствии с данными, предоставленными сотрудниками службы управления человеческими ресурсами этого университета, по системе Tenure замещается 231 должность, в университете работает более 900 иностранных научно-педагогических работников, что составляет примерно 27% от общей численности профессорско-преподавательского состава и 20% от общей численности всех сотрудников университета. Примерно 70% научно-педагогических работников, подающих заявления о приёме на работу, имеют международный опыт.

Вышеприведённые данные являются одним из подтверждений того, что в университете действует эффективная система поддержки и закрепления 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». По мнению Еврокомиссии, это говорит о том, что «университет является провайдером и приверженцем стимулирующей и благоприятной рабочей среды». Вместе с предоставленным статусом Еврокомиссия предоставила и специальный логотип, подтверждающий этот статус, который можно использовать в рекламных материалах университета.

Модель сервисов, реализованная в данном университете, интересна ещё и тем, что она действует на основе американской системы пожизненного найма, адаптированной к местным условиям неанглоговорящей страны. Модель предоставления услуг, реализованную в этом университете, можно отнести к категории сервисов, которые предоставляются с помощью специализированных структур. Все специализированные структуры и сотрудники, предоставляющие сервисы научно-педагогическим работникам в этом университете объединены в службу HR.

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

 Формулирование целей и задач, решаемых различными подразделениями и системами Университета Аалто, в том числе и сервисами поддержки международных специалистов, основывается на миссии, стратегии и кадровой политике университета, которая является частью его стратегии.

 Миссией университета является стремление к лучшему миру через высококачественные исследования, междисциплинарное сотрудничество, передовое образование, выходящее за традиционные рамки и способствующее обновлению. Национальной миссией университета является содействие успеху Финляндии и внесение значительного вклада в финское общество, его интернационализацию и конкурентоспособность, а также содействие улучшению благосостояния народа страны.

В документе, описывающем стратегию университета (Strategic Development of Aalto University), определены факторы, являющиеся основными инструментами реализации стратегии (Strategic Enablers). Таковыми являются:

- Поддержка научно-педагогических работников и персонала.

- Интернационализация.

- Инфраструктура.

- Сервисы.

В стратегии университета определяются основные цели и задачи, решаемые сервисами поддержки иностранных специалистов. В частности в разделе «Поддержка научно-педагогических работников и персонала» формулируются основные цели такой поддержки:

- Университет должен быть пионером в создании амбициозной и интерактивной университетской культуры, давать возможность научно-педагогическим работникам и студентам полностью реализовать свой академический и профессиональный потенциал.

- Университет должен предлагать своим сотрудникам вдохновляющую рабочую среду, амбициозные задачи, хорошие условия труда и поддерживающую систему карьеры.

- В университете должны быть внедрены хорошо функционирующие HR процедуры, нацеленные на поддержку лидерства, исследований и образования.

- Как работодатель, университет должен уделять особое внимание благосостоянию своих сотрудников и развитию их компетенций.

Далее в документе подчёркивается, что международный рекрутмент является успешным только в том случае, если университет предлагает иностранным специалистам и их семьям эффективную поддержку в адаптации к финскому обществу и условиям работы.

В документе делается акцент на необходимости интернационализации: «Что касается интернационализации, то конкурентоспособность университета в значительной степени зависит от его способности привлекать лучших студентов и научно-педагогических работников…Для того чтобы привлекать академическую элиту университеты гармонизируют свои системы образования, например в соответствии с Болонским процессом, создают спутниковые кампусы в развивающихся странах и внедряют конкурентоспособные системы карьеры и стимулирования для своего научно-педагогического персонала».

Для достижения целей сформулированы основные задачи и ключевые показатели результативности[[1]](#footnote-1). Основные задачи сервисов поддержки:

- *Развитие системы академической карьеры*. Как отмечается в документе, внедрение системы пожизненного найма (Tenure Track Career System), основанной на международной модели, является, пожалуй, самой значительной реформой, осуществлённой в университете и направленной на привлечение большого количества талантливых научно-педагогических работников с международного рынка труда. Эта система предлагает талантливым молодым учёным ясную карьерную перспективу и путь к получению должности пожизненного профессора. Университет гарантирует исследователям, которые отвечают требованиям к профессорам, предоставление достаточных ресурсов и поддержку академического сообщества для совершенствования своей квалификации. Другие сервисы поддержки научно-педагогических работников обеспечивают долгосрочное планирование их образовательной и научной деятельности и необходимую международную мобильность.

- *Развитие международного рекрутмента*. Как успешный вуз Университет Аалто должен привлекать элиту научно-педагогических работников и других сотрудников, как с национального, так и с международного рынка труда. Для реализации этой задачи необходимо прежде всего постоянно поддерживать рабочую среду университета в состоянии, способствующем выполнению высококачественных исследований и совершенствованию образовательного процесса. Развивать международный рекрутмент необходимо через предложение иностранным научно-педагогическим работникам и их семьям всесторонней профессиональной поддержки и эффективной поддержки в адаптации к жизни в финском обществе. При решении этой задачи необходимо в полной мере использовать репутацию и квалификацию преподавателей, учёных и выпускников университета.

- *Поддержка профессионального развития*. Университет осознаёт, что высокая квалификация и мотивация его сотрудников является ключевым фактором в реализации университетом своей миссии. Поэтому, указывается в документе, университет всячески должен поддерживать профессиональное развитие всех своих сотрудников, включая иностранных специалистов, создавая и развивая сервисы профессиональной поддержки для каждой подобласти, содействуя сотрудникам в карьерном росте, гибком перераспределении задач или переходе на параллельное карьерное направление развития. Для эффективной реализации этого в университете для сотрудников создаются профессиональные сети и предлагаются инспирирующие теоретические занятия и тренинги.

- *Поддержка международной мобильности научно-педагогических работников*. Международная мобильность необходима для всех категорий сотрудников университета с целью интенсификации научного сотрудничества, повышения качества и улучшения содержания образовательной деятельности, а также освоения новых практик предоставления сервисов. Мобильность в университете поддерживается, например, системой предоставления длительного оплачиваемого профессионального отпуска (Sabbatical System) профессорам и молодым учёным при достижении определённого квалификационного этапа. Международные компетенции персонала университета культивируются посредством систематических тренингов; интернационализация университета также способствует тому, что администрация и обслуживающий персонал развивают свои международные компетенции. Особое внимание уделяется совершенствованию услуг по развитию международной мобильности университетского сообщества. Кроме этого, набор сервисов для преподавателей и исследователей включает период работы за рубежом. Наличие международного опыта является одной из важнейших характеристик, учитываемых при осуществлении рекрутмента и найма на работу иностранных специалистов, а также при выделении средств на разработку образовательных программ. Одним из способов поддержки международной мобильности является разработка и реализация образовательных программ на английском языке.

- *Поддержка академического лидерства*. Академическое сообщество Университета Аалто формирует новую академическую культуру, которая взаимоувязывает процессы проведения исследований, преподавания и освоения знаний в одно целое на основе основных ценностей университета[[2]](#footnote-2). В дополнение к традиционной роли научно-педагогического работника в университете особо выделяется роль наставника как лидера академического сообщества и как ролевая модель. Лидерам предоставляется хороший менеджмент, специальные инструменты и особая поддержка, которые базируются на интеллектуальном потенциале структурных подразделений университета. В свою очередь лидеры должны совершенствоваться в лидерстве; хорошее лидерство оценивается и вознаграждается в университете. Эта культура управления является открытой и поддерживается активной внутренней коммуникацией, в том числе или даже в большей степени с новыми иностранными сотрудниками. Система карьерного развития университета должна предоставлять также услуги по совершенствованию педагогического мастерства лидеров.

- *Реализация языковой стратегии*. В университете реализуется отдельная языковая стратегия с целью активного содействия процессу интернационализации. Английский язык в университете имеет статус третьего языка наравне со шведским и финским. В то же время предусматриваются меры по интенсификации изучения финского языка и культуры иностранными сотрудниками университета с целью ускорения их плавной интеграции в финское общество.

- *Обеспечение хороших условий работы и здорового образа жизни сотрудников*. Реализация этой задачи является ключевой для достижения основных целей университета. Постоянное совершенствование и развитие рабочей среды университета способствует достижению желаемых способов взаимодействия и профессиональной деятельности. В настоящее время реализуется решение по строительству единого кампуса университета в Отаниеми. Университет поддерживает в современном состоянии все помещения, оборудование, библиотеку, информационные сервисы и другую инфраструктуру, своевременно обновляя их для обеспечения долгосрочных перспектив, базирующихся на стратегических целях университета. Университет активно содействует созданию национальной финансовой системы для развития научной и образовательной инфраструктуры Финляндии. В ближайшее время будет значительно уменьшено количество студентов, приходящихся на одного преподавателя, посредством: 1) привлечения к преподаванию всех исследователей университета; 2) увеличением количества пожизненных должностей научно-педагогических работников; 3) уменьшением количества студентов, принимаемых на образовательные программы бакалавриата всех направлений подготовки; кроме этого, направляемая самоподготовка студентов будет являться интегральной частью их обучения.

Университет уделяет особое внимание сохранению здоровья и увеличению рабочего потенциала сотрудников, а также уменьшению уровня стресса путём предоставления хороших возможностей заниматься физкультурой и спортом. Для сотрудников, в том числе иностранных, регулярно организовываются различные физкультурно-спортивные и культурные мероприятия.

- *Обеспечение адаптации международных специалистов к новым условиям*. Роль эффективной поддержки иностранных сотрудников во время их адаптации к новым условиям и в течение всего проживания в Финляндии трудно переоценить. Университет несколько раз терял ценных иностранных специалистов только из-за плохой психологической адаптации и бытовых неурядиц. Поэтому одной из важнейших задач HR службы является оказание действенной поддержки в преодолении адаптационных трудностей. Физическое, психологическое и социальное здоровье иностранных научно-педагогических работников поддерживается путём предоставления легкого доступа к многочисленным сервисам, спортивным сооружениям и культурным мероприятиям. Сервисы, предоставляемые иностранным сотрудникам, постоянно обновляются и развиваются, с тем, чтобы они соответствовали нуждам высококвалифицированных специалистов.

- *Повышение качества всех предоставляемых услуг*. Ответственность по предоставлению сервисов поддержки чётко разделена, а ключевые процессы определены на университетском уровне, их реализация и качество постоянно контролируются и улучшаются. Коллективное обслуживание (Shared Services) централизовано на университетском уровне, но реализация сервисов в основном осуществляется в учебно-научных подразделениях университета. Организационно реализация сервисов представляет собой матрицу, в которой персонал, непосредственно предоставляющий услуги, подчиняется руководству учебно-научного подразделения, а также руководителю сервисной функции. Для того чтобы гарантировать то, что предоставление услуг содействует деятельности университета, планирование и общий контроль за предоставлением сервисов осуществляется вице-президентом и президентом университета.

Сервисные функции и системы обновляются и развиваются таким образом, чтобы они содействовали реализации целей по проведению высококачественных исследований, развитию передового образования и дизайнерской деятельности. Честная, своевременная, содержательная и инспирирующая коммуникация играет ключевую роль в осуществлении стратегии университета и достижении её целей. Роль внутренней коммуникации заключается в обеспечении прозрачности университетских операций, распространении информации о принятых решениях, осуществляемых действиях и достижениях. Одной из целей эффективной коммуникации является вовлечение научно-педагогических работников, других сотрудников и студентов университета в конструктивный диалог по развитию университета. Целью внешней коммуникации является распространение информации об уникальных сильных сторонах и достижениях университета среди различных заинтересованных групп, как в Финляндии, так и за её пределами. С этой целью университет развивает и регулирует свои собственные и партнёрские каналы распространения информации, а также постоянно стремится развивать и совершенствовать медийные отношения и активности.

**ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ СЕРВИСОВ ПОДДЕРЖКИ**

**МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В УНИВЕРСИТЕТЕ ААЛТО**

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

 - Программа Европейской комиссии «Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований» (Human Resources Strategy for Researchers, HRS4R) и её базовые документы – «Европейская хартия учёных» (European Charter for Researchers) и «Кодекс поведения при осуществлении рекрутмента учёных» (Code of Conduct for the Recruitment of Researchers).

 - Университетская система пожизненного найма (Tenure Track Career System) и система срочных контрактов.

 - Пакет сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

 - Структурные подразделения, специальные органы и сотрудники университета, реализующие сервисы профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов.

**Программа Европейской комиссии «Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований» и её базовые документы**

*Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований, включающая Хартию и Кодекс*, была инициирована в 2008 году. Эта программа предоставляет работодателям и организациям, осуществляющим финансирование учёных, поддержку *в* *практической реализации* принципов «Европейской хартии учёных» и «Кодекса поведения при осуществлении рекрутмента учёных». Пошаговое выполнение этой программы позволяет участвующим в ней организациям на деле реализовывать эти принципы при осуществлении своей политики развития человеческого капитала, тем самым популяризуя свои организации как работодателей, заботящихся о предоставлении благоприятной и стимулирующей рабочей среды, либо как финансовые организации, которые содействуют созданию такой среды через свои правила финансирования.

 *Стратегию использования человеческого капитала* легко применять, она достаточна гибкая для использования различными организациями:

 - она применяется индивидуально на добровольной основе;

 - она базируется на внутреннем институциональном анализе Хартии и Кодекса и сравнении их принципов с правилами и практикой, принятыми в организации;

 - она проста и легка в применении, не бюрократична и достаточно гибкая, поскольку признаёт возможное разнообразие положения дел в организациях;

 - участие в ней является признаком транспарентности организации и позволяет легко предоставлять общественности информацию о реальной деятельности в ней по выполнению принципов Хартии и Кодекса.

Процесс реализации*Стратегии использования человеческого капитала* включает пять этапов:

1. Проведение внутреннего анализа для того чтобы оценить, в какой степени организация действует в соответствии с принципами Хартии и Кодекса.
2. Разработка и публикация институциональной *Стратегии использования человеческого капитала для проведения научных исследований* и *Плана действий*, разработанного на основе *Анализа недочётов и потенциальных возможностей* (Gap Analysis).
3. Получение от Еврокомиссии статуса «Передовой опыт привлечения и использования человеческого капитала для проведения научных исследований» (HR Excellence in Research) и соответствующего логотипа при условии, что выполнены определённые требования.
4. Проведение самообследования по результатам выполнения *Плана действий* через два года после начала его реализации.
5. Проведение внешнего обследования после четырёх лет деятельности, результаты которого могут привести либо к продлению статуса, либо к лишению организации этого статуса и логотипа.

 Полный список европейских организаций, получивших статус и логотип программы можно найти на сайте EURAXESS Rights: <http://ec.europa.eu/euraxess/rights> .

 В 2009 году Еврокомиссия создала группу, включающую организации, получившие статус и логотип настоящей программы (*Institutional HR Strategy Group*), с целью создания платформы для обмена опытом и лучшими практиками, относящимися к привлечению и использованию человеческого капитала для проведения научных исследований. Эта группа включает не только вузы и финансовые организации, но и так называемые мультипликаторы, например различные Ректорские конференции, наблюдателей, например Европейскую ассоциацию университетов (EUA), организации, представляющие учёных, например EURODOC и Marie Curie Fellows Association, и различные межправительственные организации, например CERN, EMBL, ESF и др.

 Таким образом, участие в этой программе позволяет Университету Аалто определить существующие проблемы с предоставлением сервисов иностранным научно-педагогическим работникам и созданием для них комфортной и стимулирующей рабочей среды. Анализ недочётов и потенциальных возможностей (Gap Analysis) в этом университете осуществляется командой менеджеров, после чего проводится всестороннее обсуждение результатов этого анализа со всем заинтересованным персоналом, включая аспирантов. В таблице 1 кратко представлены выявленные проблемы, связанные с предоставлением услуг и созданием благоприятной рабочей среды для научно-педагогических работников и требующиеся действия для их устранения. На основе анализа недочётов и потенциальных возможностей в университете составляется план действий, который согласуется со стратегическим планом университета.

 Кроме этого, участие Университета Аалто в этой программе демонстрирует для его потенциальных сотрудников приверженность руководства и менеджмента принципам «Европейской хартии учёных» и «Кодекса поведения при осуществлении рекрутмента учёных». Определённый статус и логотип, предоставленные университету Еврокомиссией, говорят о том, что рабочая среда в университете и услуги, предоставляемые иностранным научно-педагогическим работникам, соответствуют довольно высоким европейским стандартам, что, безусловно, если не облегчает, то содействует рекрутменту талантливых иностранных специалистов.

*Таблица 1*

**Анализ недочётов и требующихся действий по их устранению**

(реализация принципов Хартии и Кодекса в Университете Аалто)

| **Принципы Хартии и Кодекса** | **Области поддержки персонала** |
| --- | --- |
| **Лидерство****и изменения** | **Система академической карьеры** | **Академическое взаимодействие и сотрудничество** | **HR процессы** |
| **Этические и профессиональные аспекты** |  |
| Распространение и использование результатов |  |  | Продумать и разработать меры по распространению хорошей исследовательской практики |  |
| **Рекрутмент**  |  |
| Рекрутмент иностранных НПР |  |  |  | Предоставлять больше информации по принципам и критериям рекрутмента |
| **Условия работы и социальное обеспечение** |  |
| Условия для проведения исследований |  |  | 1) Научное сообщество вуза и условия проведения исследований должны содействовать сотрудничеству.2) Иностранных постдоков необходимо более эффективно интегрировать в коллективы кафедр |  |
| Условия работы |  |  |  | Необходимо более эффективно обеспечивать хорошее самочувствие на работе: выработка решений и поддержка хорошего самочувствия |
| Развитие карьеры |  | Предоставлять больше информации по возможностям системы карьеры и критериям рекрутмента для различных должностей |  |  |
| Предоставление профессиональной поддержки |  | Предоставлять более эффективную поддержку аспирантам при принятии ими решения о своей карьере |  |  |
| Участие в работе органов, принимающих решение | Доводить сотрудникам, какие органы принимают решения и как организована их деятельность. Объяснять НПР и персоналу, как они могут влиять на принятие решений и участвовать в этом процессе. |  |  |  |
| **Профессиональная подготовка и повышение квалификации** |  |
| Научная подготовка |  | Необходимо обучать педагогическому мастерству аспирантов |  |  |
| Наставничество | Необходимо развивать наставничество и разрабатывать специальные программы для аспирантов |  |  |  |

**Система пожизненного найма и система срочных контрактов Университета Аалто**

 **Система пожизненного найма Университета Аалто**.Важнейшим, если не самым главным, элементом модели сервисов поддержки международных специалистов в университете является система пожизненного/бессрочного/долгосрочного найма. Эта система, созданная на основе американской системы бессрочных контрактов (Academic Tenure), позволяет иностранным научно-педагогическим работникам, заключившим с Университетом Аалто такой контракт, работать до пенсионного возраста, не опасаясь увольнения по решению администрации вуза. В Финляндии сотрудник университета может, но не обязан, уйти на пенсию в 63 года, а в 68 лет сотрудник обязан уйти на пенсию. Понятно, что для человека, принявшего решение переехать в другую страну, такая гарантия бессрочного трудоустройства и получения затем пенсионного обеспечения очень важна.

 Так же, как и в американской системе, кандидаты на заключение с этим университетом бессрочного контракта проходят испытательный срок, который длится семь-девять лет и разбит на два периода. Первый период может длиться от трёх до пяти лет. За год до окончания первого срока результаты деятельности ассистента профессора оцениваются с тем, чтобы либо отказать ему в дальнейшем испытании, либо предоставить возможность работать в течение второго четырёхлетнего периода. Продолжительность общего срока испытательного периода (7-9 лет) зависит от опыта кандидата (только получил PhD или уже имеет опыт научно-педагогической деятельности, а также результатов его деятельности в Аалто). Опытный кандидат может быть сразу назначен на второй срок. За год до окончания второго срока и соответствующего контракта деятельность кандидата на бессрочную должность также оценивается. Оценка может быть проведена и раньше по соглашению кандидата и кафедры.

 Если по результатам оценки ассистенту профессора не будет предложена должность доцента с бессрочным контрактом, то срок работы в университете, как записано в университетском положении о Tenure, заканчивается с окончанием срока испытательного контракта. Но на самом деле в Университете Аалто кандидатам, не прошедшим испытательный срок, предлагают другие должности по срочным контрактам (см. рис. 6). Это одно из главных отличий финской системы пожизненного найма от американской, в которой, как правило, за одну вакансию пожизненного профессора борются несколько кандидатов. Те кандидаты, кому эта должность не предоставляется, должны навсегда покинуть американский университет.

 То есть в Университете Аалто иностранные кандидаты, не прошедшие испытательный срок на замещение пожизненной должности, могут рассчитывать на получение должности, замещаемой по срочному контракту. Такое нивелирование риска остаться без работы после окончания испытательного срока для иностранного кандидата имеет большое значение. Руководители университета отмечают, что такая страховка, то есть возможность остаться и продолжать работу в университете, в значительной степени облегчает работу по рекрутменту иностранных научно-педагогических работников и помогает привлекать лучших иностранных кандидатов.

 Структура системы долгосрочного найма Университета Аалто показана на рис.1.

7-9 лет

доказывают право занять должность

доцента по долгосрочному контракту

Долгосрочный контракт



3-5 лет

4 года

 Рис. 1. Структура системы долгосрочного найма Университета Аалто

 На рис.2. представлена примерная схема распределения рабочего времени по видам деятельности тех научно-педагогических работников, которые находятся на Tenure Track, то есть на испытательном сроке (синие стрелки), и тех, которые уже заключили долгосрочный контракт с Университетом Аалто (фиолетовая и красные стрелки).

**Исследовательская деятельность**

 65% 60% 50% 40% Оговаривается

 ± 10% ±10% ±10% ±15% отдельно

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Преподавательская деятельность**

 30% 30% 30% 30% 30%

 ±10% ±10% ±10% ±15% ±15%

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Работа в академическом сообществе и академическое управление**

 5% 10% 20% 30% Оговаривается

 +5% ±5% ±10% ±15% отдельно

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

 Рис.2. Примерное распределение рабочего времени профессоров Аалто

 При распределении рабочего времени профессоров, находящихся на штатных должностях долгосрочного найма, в университете придерживаются следующих принципов:

 - в начале карьеры необходимо больше времени уделять исследовательской деятельности с тем, чтобы создать свой исследовательский портфолио;

 - время, выделяемое на преподавание, в течение всей карьеры остаётся примерно одинаковым с тем, чтобы поддерживать необходимый уровень профессионализма в преподавании и обеспечивать постоянный контакт профессоров со студентами;

 - время, выделяемое на академическое управление и сотрудничество, увеличивается по мере продвижения по карьерной лестнице и распределяется между академическим управлением, работой в различных комитетах (советах) и общественной работой;

 - обязательным условием работы ведущего профессора в Аалто является преподавание, хотя могут быть и исключения, которые оговариваются отдельно.

 ***Штатные должности системы долгосрочного найма в Университете Аалто***. В системе долгосрочного найма Университета Аалто имеются три штатные должности: ассистент профессора (Assistant Professor), доцент (Associate Professor) и профессор (Full Professor).

 *Ассистент профессора (Assistant Professor).* Ассистенты профессора (1-й срок пребывания) назначаются на фиксированный срок, как правило, от трёх до пяти лет. За год до окончания первого срока результаты деятельности ассистента профессора оцениваются с тем, чтобы предоставить ему возможность работать в течение второго (четырёхлетнего) периода. Таким образом, общая продолжительность срока пребывания в должности ассистента профессора, как упоминалось выше, составляет обычно от семи до девяти лет, плюс периоды отпусков по уходу за ребёнком или других отпусков, предусмотренных законом. Ассистент профессора также может быть сразу назначен на второй срок.

 Каждый ассистент профессора, которому предоставлена возможность работать в течение второго срока, оценивается с целью назначения его на должность долгосрочного найма, т.е. на постоянную должность, и продвижения его на уровень доцента. Такая оценка осуществляется за год до окончания контракта. Оценка может быть проведена и раньше по соглашению кандидата и кафедры.

 *Доцент (Associate Professor).* Доцент в большинстве случаев – это постоянная должность, срок занятия которой заканчивается с уходом на пенсию или увольнением из университета (или в исключительных случаях с увольнением за грубые нарушения трудовой дисциплины). В исключительных случаях с доцентом может заключаться контракт на фиксированный срок. Временные рамки для оценки деятельности с целью продвижения на должность профессора не предусмотрены. Назначение на должность профессора основывается исключительно на результатах оценки деятельности кандидата.

 *Профессор (Full Professor).* Полный профессор занимает эту должность до ухода на пенсию или увольнения из университета (или в исключительных случаях до увольнения за грубые нарушения трудовой дисциплины).

 Ведущий профессор Университета Аалто. Полные профессора, имеющие исключительно высокую квалификацию, могут быть приглашены Президентом университета на должность ведущего профессора Университета Аалто.

 ***Ключевые фигуры и комитеты системы долгосрочного найма***. *Президент*. Президент университета распределяет позиции долгосрочного найма по факультетам и кафедрам. Он также утверждает штатное расписание по всем должностям и уровень, на который осуществляется рекрутмент кандидатов. Он также принимает решение о рекрутменте по приглашению.

Президент принимает окончательное решение в тех случаях, когда рекрутмент осуществляется сразу на должности доцента или профессора. Президент также принимает окончательное решение о назначении на должность доцента с должности ассистента профессора и затем на должность профессора. Президент также принимает решение о назначении на должность ведущего профессора Университета Аалто. Президент утверждает состав Университетского и Факультетского комитетов системы долгосрочного найма.

 *Декан*. Декан факультета утверждает состав Факультетского комитета системы долгосрочного найма и внешних экспертов для каждой должности долгосрочного найма.

Декан принимает окончательное решение по рекрутменту кандидатов на должности ассистента профессора или на должности, не предусматривающие долгосрочный наём. Кроме этого он предоставляет возможность ассистенту профессора работать в течение второго срока и принимает окончательное решение по предоставлению долгосрочного оплачиваемого отпуска (sabbatical) и отпусков. По назначениям на долгосрочные должности декан выдаёт рекомендации президенту университета.

Заведующий кафедрой. Заведующий кафедрой инициирует рекрутмент кандидатов или назначение их на должности, согласовывая это с деканом. Он также выдаёт рекомендации декану по составу Факультетского комитета системы долгосрочного найма.

 *Представитель Управления человеческих ресурсов*. Управление человеческих ресурсов (HR Office) предоставляет своего представителя для каждого комитета системы долгосрочного найма. Этот представитель является секретарём комитета.

 *Внешние эксперты*. Внешние эксперты выполняют роль оценщиков кандидатов в процессе их номинирования и продвижения на следующий уровень должностей. Оценщики должны быть экспертами, имеющими международное признание в научной области, в которой имеется вакансия долгосрочного найма. Внешние эксперты назначаются деканом по рекомендациям комитетов системы долгосрочного найма. Как правило, внешние эксперты должны занимать должность полного профессора в университете мирового уровня или иметь сопоставимые научные заслуги. Как правило, для оценки кандидатов на одну позицию долгосрочного найма необходимо пригласить четырёх внешних экспертов. Перед окончательным утверждением деканом кандидатур экспертов кандидатам на должность даётся возможность высказать свои возражения по кандидатурам экспертов, если они сомневаются в их квалификации или непредвзятости их отбора.

 *Кафедральный комитет системы долгосрочного найма*. Когда появляется вакансия или необходимо оценить кандидата для продвижения на следующую должность, декан назначает Кафедральный комитет системы долгосрочного найма (далее Кафедральный комитет). Заведующий кафедрой рекомендует декану членов комитета. Если на кафедре имеется несколько вакансий долгосрочного найма одновременно, то один и тот же состав комитета может рассматривать кандидатов на все имеющиеся вакансии.

 Как правило, в состав Кафедрального комитета входят 5-7 членов и один представитель управления человеческими ресурсами. Членами комитета могут быть как полные профессора, так и доценты. Желательно, чтобы хотя бы один из членов комитета был не из сотрудников этой кафедры. Один из профессоров назначается председателем комитета.

 Представитель управления человеческими ресурсами выполняет функции секретаря и не имеет права голоса.

 *Факультетский комитет системы долгосрочного найма*. Факультетский комитет системы долгосрочного найма создаётся на всех факультетах, члены комитета назначаются президентом университета на три года. Этот комитет выдаёт рекомендации декану факультета по всем вопросам, связанным с рекрутментом и продвижением кандидатов на новые должности.

 Этот комитет обычно состоит из 5-7 доцентов и профессоров, занимающих долгосрочные должности, и не голосующего представителя управления человеческими ресурсами, выполняющего функции секретаря комитета.

 *Университетский комитет системы долгосрочного найма*. Если рассматривается вопрос назначения на должность доцента или профессора, декан должен получить одобрение президента. Президент в свою очередь просит Университетский комитет системы долгосрочного найма выдать ему рекомендации по каждой кандидатуре. Этот комитет выдаёт рекомендации как по продвижению на долгосрочные должности после определённого срока работы в университете, так и по прямому рекрутменту на должности доцента и профессора. Университетский комитет системы долгосрочного найма назначается президентом университета.

 Ключевые фигуры и комитеты системы долгосрочного найма Университета Аалто показаны на рис.3.



 Рис. 3. Ключевые фигуры и комитеты системы долгосрочного найма

 ***Основные процессы процедуры рекрутмента в Университете Аалто***. В Университете Аалто существует два типа процедуры рекрутмента: конкурсный процесс рекрутмента и пригласительный процесс рекрутмента. Конкурсная процедура является обычной процедурой рекрутмента, она применяется для набора кандидатов на всех уровнях системы долгосрочного найма. Её рекомендуется применять всегда, за исключением случаев, когда президент, по рекомендации декана, принимает решение использовать пригласительную процедуру. Пригласительная процедура рекрутмента используется для оценки только одного кандидата. Пригласительный рекрутмент может быть использован в исключительных случаях только для заполнения вакансий доцента и профессора.

 На рис.4 показана схема осуществления конкурсного и пригласительного процессов рекрутмента.

 Рис. 4. Рекрутмент и продвижение по карьерной лестнице

На рис. 5 схематично показан порядок осуществления рекрутмента в Университете Аалто.



**Процесс рекрутмента на факультетах и кафедрах**

•*Кафедральный*

*комитет* составляет список кандидатов, приглашает внешних экспертов (декан утверждает) и организует посещение вуза кандидатами

• *Факультетский комитет* выдаёт рекомендации декану

**Решение президента**

Утверждает научную область вакансии и процедуру рекрут-

мента

**Предложения**

**факультета**

•Завкафедрой инициирует процесс рекрутмента

•Декан назначает *Кафедральный комитет*

•Комитет определяет научную область вакансии

и процедуру

рекрутмента

и представляет на утверждение ректору

**Решение**

**президента**

о созданиии распределе-нии

должностей

долгосроч-

ного найма

**Новый НПР в Универ-ситете**

**Аалто**

**Решение декана, если речь идёт об ассистенте**

**профессора или не о долгосрочных**

**должностях**

Комитет факультета рекомендует декану

**Решение президента, если речь идёт о доценте или профессоре**

*Универси-*

*тетский*

*комитет* рекомендует президенту

**Статисти-ческие данные и информация для менедж-мента университета**

• Инфор-мация о кандидатах

• Инфор-

мация о внешних экспертах

Рис.5. Процесс долгосрочного найма в Университете Аалто

Таким образом, в университете иностранным научно-педагогическим работникам предлагается ясная, понятная и привычная для научно-педагогических работников из ведущих университетов мира система трудоустройства и карьеры.

 **Система срочных контрактов Университета Аалто**. В Университете Аалто, как уже упоминалось выше, наряду с системой долгосрочного найма существует система заключения срочных договоров. Общая целевая штатная структура университета схематично показана на рис.6. Эта структура находится в процессе формирования и должна быть полностью реализована к 2020 году.

 В университете введена должность «практикующий профессор», на которую приглашаются высококвалифицированные руководители компаний, государственных структур, организаций и институтов. Кандидаты на эту должность отбираются по критериям долгосрочного найма (поэтому на схеме ниже, рис. 6, эта должность эта должность показана в системе долгосрочного найма) с целью формирования новых областей исследования и образования, модернизации академических программ, использования богатого практического опыта (и связей) в обучении и исследованиях. Контракт с практикующим профессором заключается обычно на срок от трёх до пяти лет.

 В системе срочных договоров имеются ещё три категории должностей: подготовительные, педагогические и исследовательские (научные). В подготовительной категории имеются должности, на которых только что получившие степень PhD, так называемые постдоки, а также аспиранты, ассистенты преподавателей и исследователей получают опыт и формируют необходимые для заключения бессрочных договоров исследовательские и преподавательские портфолио. В педагогической категории имеется должность преподавателя, контракт на которую обычно является срочным (стрелка закрашена синим цветом), но с высококвалифицированными преподавателями может заключаться и бессрочный контракт (что показывает красный прямоугольник в нижней части стрелки); кроме этого имеются должности лектора и старшего лектора, красный цвет стрелок говорит о том, что контракты на замещение этих должностей, как правило, являются бессрочными, но могут заключаться и срочные контракты (синие прямоугольники в нижней части стрелок). В данной категории также имеется срочная должность практикующего профессора, с более низкими требованиями к кандидату, чем у такой же должности в системе бессрочных должностей.



 Рис. 6. Целевая штатная структура Университета Аалто (к 2020 г.)

 Таким образом, в Университете Аалто существует достаточно гибкая система трудоустройства и оказания поддержки при оформлении на работу. Специалисты HR службы в процессе рекрутмента разъясняют потенциальным кандидатам возможные пути реализации их карьерных устремлений, а также запасные варианты продвижения по карьерной лестнице в университете.

**СПОСОБЫ И ПРОЦЕДУРЫ ПОДДЕРЖКИ И ЗАКРЕПЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

Сервисы, предоставляемые международным специалистам в Университете Аалто, сгруппированы в несколько категорий, основными из которых являются:

- услуги по подготовке к приезду в университет и оформлению на работу;

- услуги по обустройству на новом месте;

- профессиональная поддержка;

- поддержка семьи и услуги по социализации и адаптации в финском обществе.

Ниже приводится краткое описание основных услуг каждой из этих категорий.

 - *Услуги по подготовке к приезду в университет и оформлению на работу*. Для того чтобы получить визу или вид на жительство в Финляндии, принимающий сотрудник университета (Host) должен подготовить и выслать иностранному специалисту приглашение. Кроме этого, сотрудник информирует иностранца о иммиграционных формальностях и том, что в некоторых случаях их выполнение может занять до полугода. Содержание этих формальностей может значительно варьироваться в зависимости от места проживания иностранного специалиста. Например, жителям скандинавских стран, Евросоюза и Швейцарии не надо оформлять визу или вид на жительство, но они должны зарегистрироваться в Местном регистрационном офисе (Local Register Office). Жители стран из других регионов должны иметь либо визу, либо вид на жительство, если они собираются проживать в Финляндии более трёх месяцев. Принимающий сотрудник помогает иностранному специалисту заполнить довольно объёмную (7 листов) специальную форму «Заявление на получение вида на жительство для проведения научных исследований» (Residence Permit Application for Scientific Research).

 По прибытию в университет иностранному сотруднику помогают оформить соответствующий контракт, в зависимости от того, на какую должность он принимается.

 В случае если иностранный специалист будет работать в университете более трёх месяцев, принимающий сотрудник помогает ему получить «Личный идентификационный номер» (Personal Identity Number), который необходим при обращении в банки, больницы и регистратуры различных государственных организаций. Кроме этого, иностранному сотруднику помогают получить Карту социального страхования (KELA Card) и Налоговую карту (Tax Card), которая устанавливает налоговый статус и налоговую ставку её владельца.

 После этого принимающий помогает иностранному специалисту открыть в банке счёт, поскольку зарплата в университете перечисляется на банковский счёт. В случае возникновения вопросов, касающихся выплаты заработной платы, принимающий сотрудник помогает связаться со специалистами HR службы университета, отвечающих за финансовые вопросы.

 Если иностранный специалист прибывает с семьёй, то принимающий сотрудник университета инструктирует его о необходимости и порядке получения апостиля (подтверждения подлинности) в своей стране для всех документов, подтверждающих семейные связи и сведения о родственниках (свидетельство о браке, свидетельства о рождении детей и т.п.). Для подробного ознакомления с порядком получения апостиля в университете разработан специальная брошюра.

 Для иностранных сотрудников, прибывающих не из скандинавских стран, стран Евросоюза и Швейцарии, принимающий сотрудник рекомендует приобрести медицинскую страховку на первый год работы в своей стране, поскольку в Университете Аалто предоставляемой страховкой покрывается только рабочее время.

 Иностранным специалистам и членам их семьи предоставляются адреса и контактные данные необходимых организаций – Местного регистрационного офиса, Местного отделения полиции, Офиса поддержки прибывающих в Финляндию (InTo Finland service), в последнем оформляется социальное страхование и налоговый статус – принимающие сотрудники помогают также посещать эти структуры и взаимодействовать с их сотрудниками.

 - *Услуги по обустройству на новом месте*. Сотрудники HR службы университета помогают иностранным специалистам разобраться с медицинским и социальным страхованием; получением медицинской помощи; пенсионной системой; жилищным вопросом; общественным транспортом; приобретением, использованием и импортом автомобиля; стоимостью жизни и особенностями проживания в Финляндии и порядком выезда из страны после окончания работы в университете.

 Иностранному специалисту сообщается, что на нужды обеспечения социального страхования в стране у него при получении зарплаты будет вычитаться 7% от её величины. Система социального страхования в Финляндии обеспечивает выплату пенсий, выплаты по больничному листу и оплату материнского капитала, пособие по безработице, пособия на детей и функционирование общественной системы здравоохранения. Иностранный сотрудник, работающий в Университете Аалто и имеющий вид на жительство, как правило, может пользоваться предоставляемыми услугами. Соответствующие сотрудники университета разъясняют права иностранного специалиста и помогают получать полагающиеся ему услуги системы социального страхования.

 Иностранному сотруднику сообщают также возможности по пенсионному обеспечению. Ежемесячно из его зарплаты вычитается 5%, а университет вносит 20% от всех выплат сотруднику в пенсионную систему. И та и другая сумма отображаются в ежемесячной зарплатной ведомости сотрудника. Считается, что финская пенсионная система очень надёжная, прозрачная, а величину пенсии иностранного сотрудника можно легко рассчитать, зная стаж работы, возраст и среднюю зарплату по каждому году трудового стажа. На сайте имеется пенсионный калькулятор.

 Университет предоставляют иностранному сотруднику также услугу по медицинскому страхованию. Система медицинского страхования в университете называется «Студенческая программа страхования» (Student Insurance Program, SIP), но в ней могут участвовать и иностранные специалисты, работающие в университете. Система предлагает два пакета:

 - SIP Integral – для тех, кто находится в Финляндии менее двух лет; для них недоступна система общественного здравоохранения, они могут пользоваться только частной системой здравоохранения; поэтому этот пакет дороже: €1,18/день или €431/356 дней (1 год).

 - SIP Compliment – для иностранных сотрудников, которые находятся в Финляндии два года и более; они имеют «муниципальное право» пользоваться общественной системой здравоохранения; стоит пакет дешевле, чем первый: €0,71/день или €260/365 дней (1 год).

 Оба пакета предусматривают следующее:

 - франшиза – €0;

 - покрытие медицинских расходов – неограниченное;

- покрытие расходов при несчастном случае/болезни – неограниченное;

- покрытие расходов по нахождению в больнице (365 дней) – неограниченное;

- покрытие расходов, связанных с неожиданной смертью – €5 000,0;

- разовая выплата в случае получения постоянной инвалидности в результате

 несчастного случая – €75 000,0;

- покрытие расходов на репатриацию или медицинскую транспортировку –

 неограниченное;

- покрытие расходов по поиску и спасению – неограниченное;

- покрытие стоимости утраченного багажа – €1 500,0;

- покрытие расходов по оформлению транспортировочных документов – €150,0;

- покрытие стоимости утраченных личных вещей – €5 000,0.

При необходимости иностранные специалисты могут задать вопросы и оформить медицинскую страховку у сотрудников соответствующего подразделения университета. Самый простой способ разобраться с вопросами медицинского обеспечения – посетить Офис поддержки прибывающих в Финляндию (InTo Finland service). В этом офисе можно подробно разобраться также и с порядком налогообложения в Финляндии. Помочь разобраться в этом могут и сотрудники HR службы университета.

Порядок налогообложения зависит от времени пребывания иностранного специалиста в стране. Если иностранный специалист работает в стране не более 6 месяцев, то налог на доход физического лица будет составлять либо 35% от суммы его денежных поступлений, либо будет зависеть от дохода физического лица и рассчитываться по прогрессивной шкале. Если иностранный специалист работает в стране 6 месяцев и более, то ему сразу выдаётся налоговая карта для расчёта налога по прогрессивной шкале.

Кроме налога на доход иностранный специалист может уплачивать так называемый налог на капитал: это может быть налог на имущество, налог на доходы от сдачи в аренду жилья, налог на другие виды ренты, получения процентов от инвестиций и т.п. Величина этого налога может варьироваться от 30% до 33%.

 Иностранному специалисту объясняют, что налоги в Финляндии довольно высокие по сравнению с другими европейскими странами, но собранные средства используются для обеспечения высокого уровня жизни в стране, включая медицинское обеспечение, образование, социальное страхование, а также заботу о детях и престарелых. В зависимости от налоговых соглашений, заключённых между Финляндией и другими странами, научно-педагогические работники могут облагаться налогами по другой схеме. Поэтому всегда надо обсудить этот вопрос с соответствующими сотрудниками университета или специалистами налоговой службы.

 На официальном сайте Университета Аалто иностранных специалистов предупреждают, что университет не предоставляет жильё для проживания своим сотрудникам. На самом деле, как сообщили руководители и менеджеры университета, университет имеет свой фонд жилых помещений и иностранным специалистам и членам их семей предоставляется квартира из этого фонда на первые полгода работы в университете. В течение этого срока иностранный специалист совместно с сотрудниками Housing Service университета (housing@aalto.fi) должен найти жильё для дальнейшего проживания (либо арендовать, либо купить). Стоимость аренды зависит, как обычно, от многих показателей: количества комнат, состояния жилья, уровня комфортности, близости к центру Хельсинки и т.п. Стоимость аренды квартиры с одной спальней (и гостиной), например, может составлять от €500 на окраине и до €1 000 в центре Хельсинки. Кроме этого, арендатором вносится возвращаемый депозит равный 1-2 месячным стоимостям аренды. Стоимость жилья эконом класса в Хельсинки составляет примерно €4 000 - €6 000 за квадратный метр.

 Жильё сдаётся, как правило, без мебели, поэтому сотрудники Housing Service университета предоставляют информацию о возможностях по приобретению мебели в различных районах Хельсинки. Кроме этого, иностранных специалистов предупреждают, что если отопление обычно входит в стоимость аренды помещения, то электричество и вода обычно не входят, для квартиры в 40 м2 плата за электричество составляет примерно €40-€60 за два месяца, за воду – примерно €10-€20 в месяц на человека. Платить необходимо и за интернет: стоимость широкополосного соединения со скоростью 10/1 Mbit/c. составляет примерно €25 в месяц. Напоминают также и о необходимости поинтересоваться у арендодателя, застрахована ли квартира. Обычно арендодатели страхуют своё жильё, но если оно не застраховано, то иностранному специалисту настоятельно рекомендуют это сделать: стоимость базовой страховки для квартиры в 40 м2 составляет примерно €90-€120 в год.

 Для того чтобы пользоваться общественным транспортом иностранному специалисту советуют приобрести персональный электронный проездной (Personal Electronic Travel Card), который позволяет пользоваться всеми видами транспорта (метро, автобусом, трамваем и поездом), такой месячный проездной – самый недорогой способ пользования общественным транспортом – стоит €49,50 (€25,90 на 14 дней). Можно приобрести и месячную карту на предъявителя (Multi-user Travel Card) – €117,60.

 Иностранные специалисты, имеющие водительские удостоверения, выданные в странах Еврососюза, могут управлять транспортными средствами, указанными в их удостоверениях на территории Финляндии без ограничений. Если водительское удостоверение выдано в странах не входящих в еврозону, но являющихся участниками Женевской или Венской конвенции о дорожном движении, то им можно пользоваться на территории Финляндии в течение одного года. После этого у иностранного сотрудника есть 6 месяцев, чтобы получить финские права. При ввозе транспортного средства в Финляндию необходимо уплатить специальный налог. Порядок и величина транспортного налога определяются на таможне. Для иностранных сотрудников разработано специальное руководство по правилам вождения в Финляндии (Driving in Finland).

 Стоимость жизни в Финляндии, и особенно в Хельсинки, относительно высокая – 43 позиция в мировом рейтинге (в России жизнь дешевле – 92 место, в США ещё дешевле – 117 место), хотя примерно соответствует стоимости жизни в других развитых европейских странах (Исландия – 35, Швеция – 41, Австрия – 56). Для иностранных сотрудников в специальных пособиях приводятся ориентировочные цены:

 - обед в кафетерии университета – €4,5 - €8;

 - чашка кофе в кафе – €2 - €4,5;

 - мобильная связь – €0,06/минута;

 - билет в кинотеатр – €12 - €14;

 - 6 месячный абонемент в фитнесс-центр – €59.

 В университете разработан подробный порядок действий при убытии иностранного специалиста после окончания срока контракта. Порядок действий указан в специальном проверочном листе (Check-list for the employees leaving Aalto (and Finland)). Убывающий специалист должен сдать все обычные и электронные ключи и пропуски, компьютеры и другое оборудование; решить все вопросы с закрытием банковского обслуживания, социального страхования, пенсионного обеспечения и налогообложения; закрыть договор аренды жилья; оплатить все счета; вернуть мебель владельцам; приобрести билеты и упаковать вещи; заказать обслуживание мувинговой компании; сняться с регистрации; позаботиться о приобретении различных страховых полисов на новом месте. Убывающим иностранным специалистам рекомендуют зарегистрироваться на портале AlumniNET-portal, с тем, чтобы поддерживать в дальнейшем связи с другими бывшими и настоящими сотрудниками университета.

 - *Сервисы профессиональной поддержки*. Для прибывающих в университет иностранных специалистов разработан специальный справочник по общим вопросам трудовой деятельности в Финляндии (Work in Finland. Guide for employees interested in Finland). Для всех иностранных сотрудников ежегодно организуются ориентационные семинары, встреча «Welcome to the Aalto University» и другие мероприятия и информационные ярмарки. На кафедрах выделяются специальные сотрудники, которые помогают иностранным специалистам быстрее влиться в коллектив и начать эффективную профессиональную деятельность, передавая свой опыт, как написано в документах, из рук в руки. В университетском интранете *Inside* (доступ по логину и паролю) размещены многочисленные документы, касающиеся вопросов профессиональной деятельности и получения льгот для сотрудников. Иностранные сотрудники, работающие в Университете Аалто получают следующие льготы:

 - специальное медицинское обслуживание, связанное с профессиональной деятельностью (Occupational Health Care) для сотрудников, работающих в университете не менее 14 часов в неделю; возле каждой школы (факультета) университета находится специальное медицинское учреждение (Diacor terveyspalvelut OY), оказывающее эти услуги;

 - профессиональную подготовку и повышение квалификации, которые содействуют продвижению по карьерной лестнице, гибкой ротации персонала или безболезненному переходу на параллельную карьеру;

 - возможность участвовать в одной из систем карьеры университета: системе пожизненных контрактов, системе срочных контрактов, системе сервисов или поддержки систем карьеры;

- услуги специальной структуры университета Unisport по льготной цене; Unisport предлагает спортивные сооружения и обучение (в том числе на английском языке) по многочисленным видам спорта и физической культуры;

- скидки на обед в каждом из нескольких кафетериев, имеющихся на каждом из кампусов университета, в некоторых кафетериях предлагаются и скидки на завтраки;

- участие в многочисленных культурных мероприятиях и клубах университета, которые финансово поддерживаются университетом;

- участие в церковных службах университетских церквей всех основных вероисповеданий и получение иностранными сотрудниками, как верующими, так и не верующими, психологической помощи; психологическая помощь оказывается как в трудных, трагических, так и радостных ситуациях, касающихся как профессиональных, так и личных вопросов; на сайте даны контактные данные священников и психологов, оказывающих поддержку;

- участвовать (вместе с супругой) в бесплатных курсах финского языка, организуемых каждый семестр; кроме этого, иностранные сотрудники могут участвовать в курсах финского языка, читаемых для студентов, если имеются свободные места, а также в курсах предлагаемых Университетом Хельсинки; иностранцам предлагаются также онлайн дискуссионные форумы на финском языке.

Всем иностранным специалистам советуют присоединиться к социальной платформе университета AlumniNET для общения с коллегами, выпускниками и студентами университета.

На сайте университета для иностранных сотрудников размещена информация по национальным праздникам с объяснением их сущности; в эти дни занятия не проводятся, магазины и офисы обычно закрыты в Финляндии, работают только небольшие магазинчики (киоски):

01.01.15 – Новый год

06.01.15 – Богоявление

03.04.15 – Страстная пятница

05.04.15 – Пасха

06.04.15 – Понедельник Светлой седмицы

01.05.15 – Первомай (празднуется как праздник весны, молодости и студенчества, а

также как праздник труда; устраиваются пикники на природе)

14.05.15 – Вознесение Господне

24.05.15 – Троица

19.06.15 – Канун летнего солнцестояния (по всей стране вечером жгут костры, люди собираются вокруг них)

20.06.16 – Летнее солнцестояние (также День Финского флага; по всей стране в сельской местности проходят фестивали; города практически пустеют)

31.10.15 – День всех святых

06.12.15 – День независимости (празднуется с 1917 г., факельные шествия студентов по кампусам университетов; приём у Президента с ТВ трансляцией, популярный у населения; вечером во всех окнах зажигают две свечи)

24.12.15 – Канун Рождества (традиционно мэр г. Турку объявляет Рождественские святки, это транслируется по ТВ, радио и интернету; люди посещают церковь и кладбища, которые освещаются тысячами свечей; затем следует традиционная финская сауна и ужин с приходом Санта Клауса)

25.12.15 – Рождество (семейный праздник; семьями навещают родственников и друзей или проводят дома)

26.12.15 – День подарков (или второе Рождество; продолжают праздновать Рождество; ездят верхом на лошадях; вечером популярны танцы или вечеринки; могут открываться небольшие магазины на пару часов, супермаркеты закрыты).

- *Поддержка семьи* *и услуги по социализации и адаптации в финском обществе.* Поддержке семьи иностранного специалиста, прибывающего работать в Университет Аалто, а также их социализации и адаптации в финском обществе уделяется самое пристальное внимание. В университете разработана и реализуется специальная «Программа поддержки семьи иностранного сотрудника» (Family Program*)*. Прежде всего, сотрудники университета, претворяющие в жизнь эту программу, рекомендуют иностранцам создавать сеть полезных связей внутри и за пределами университета, именно это, по их мнению, заставляет иностранцев чувствовать себя как дома. В Facebook создана специальная группа «Aalto University – International staff and families», которая служит неформальным каналом оповещения о планирующихся мероприятиях, а также коммуникационным форумом для иностранных сотрудников и членов их семей. Такая же группа создана и в *Inside*, университетском интранете.

В рамках Программы поддержки семьи действует также программа «Друг семьи» (Family Friend). Финские семьи, участники этой программы, приглашают иностранных специалистов и членов их семей к себе домой для неформального общения в свободное время. Как правило, в этой программе участвуют семьи финских сотрудников университета. Это достаточно эффективный метод социализации и адаптации иностранцев в другой стране. Зарегистрироваться на программу иностранцы могут с помощью сотрудника университета или самостоятельно по адресу: intstaff-hr@aalto.fi.

Ежегодно в университете, в помещении Фабрики дизайна организуется встреча всех иностранных специалистов, работающих в университете, с приглашением членов их семей, так называемое «Meet and Greet-Welcome Event». На этой встрече иностранцы имеют возможность познакомиться друг с другом, завязать профессиональные и личные связи.

Дважды в год совместно с Университетом Хельсинки для иностранных сотрудников этих университетов и членов их семей организуется мероприятие «Знакомство с Финляндией» (Experiencing Finland) для знакомства с различными местами страны, её достопримечательностями, культурой, природой, климатическими и сезонными особенностями.

Ещё одним популярным у иностранцев мероприятием являются загородные прогулки зимой и весной «Победи зиму» и «Найди пасхальное яйцо» (Win Winter/Easter Egg Hunting Event), во время которых сотрудники и члены их семей катаются на лыжах, а в случае недостатка снега весной, украшают ивовые ветви и едят шоколадные яйца.

Для иностранных сотрудников в университете функционирует «Клуб Аалто» (Aalto Club), который также реализует различные популярные программы интересного времяпрепровождения и неформального общения: «Прогулки по городу», «Выезд на природу», «Посещение Парламента», посещение концертов и других культурных мероприятий.

Членам семей рекомендуется также зарегистрироваться на платформе AlumniNET, кроме простого общения с членами семей других иностранных работников этого университета, они могут узнать много интересного от общения с представителями профессионального сообщества в таких сферах, как дизайн, бизнес, архитектура, технологии, а также быть советниками студентов университета по различным вопросам, особенно связанными со страной иностранных сотрудников и их семей.

Проект «Международная сеть Отаниеми» (Otaniemi International Network) каждый год в конце лета устраивает для иностранных сотрудников и их семей вечеринку с приготовлением раков, на Пасху – охоту за пасхальными яйцами, осенью – экскурсии по лесу. Кроме этого, периодически устраиваются мероприятия по общению с профессионалами для карьерного роста. Много полезной информации можно найти на сайте этой структуры http://www.espooinnovationgarden.fi/en.

Иностранные специалисты и члены их семей могут участвовать в проекте «Welcome Weeks», финансируемым Европейским социальным фондом (http://www.welcomeweeks.fi/en/home), который помогает взаимодействовать иностранцам, работающим в Хельсинки, устраивая для них мероприятия по таким направлениям, как искусство и культура, образование, изучение языков, спорт, поиск жилья и обустройство, забота о детях, развитие карьеры.

Проект «Jolly Dragon» (http://www.jollydragon.net/), помогает встречаться и взаимодействовать жителям Хельсинки с иностранными специалистами, работающими в этом городе, по таким направлениям, как игры и развлечения, образование, бизнес, общественная деятельность. В год сотрудники проекта осуществляют более двух тысяч мероприятий, от крупнейшего финского телеканала проект получил награду «Лучший сервис для города».

 Другим проектом, который помогает общаться иностранцам, но более глобального характера, является проект «Internations» (<https://www.internations.org/about-internations/>), который может организовывать различные встречи и мероприятия, в том числе и в Хельсинки.

Проект «Bridge-Luckan» (http://integration.luckan.fi/) помогает людям, иммигрировавшим в Финляндию, организовывая для них различные курсы и мероприятия, а также предоставляя информацию о рабочих местах, местах возможного обучения или волонтёрской работы.

В Хельсинки имеется множество различных женских клубов: Международный женский клуб Хельсинки, Британский женский клуб, Американский женский клуб, «Аврора» – мультикультурный клуб для финских и иностранных женщин, имеющих высшее образование.

Кроме этого, иностранным специалистам и членам их семей предлагается участвовать в работе боле 130 000 различных обществ, от спортивных ассоциаций до обществ по интересам и волонтёрских организаций.

Иностранным специалистам и членам их семей оказывается содействие в получении дополнительного образования. Образование в Финляндии бесплатное, но конкурсы в вузы довольно большие. Членам семей иностранных специалистов рекомендуют брать так называемые открытые (платные) индивидуальные курсы в различных вузах страны.

Существует множество образовательных организаций, которые предоставляют так называемый хобби-тренинг по различным видам увлечений (гончарное дело, рисование, оперное пение, танцы, вязание, пилатес и т.д.), некоторые из них дают уроки на английском.

Иностранцам предоставляется подробная информация и содействие по зачислению детей в различные спортивные клубы и школы развития креативных способностей.

Если совершеннолетний иностранец получает вид на жительство как член семьи иностранного специалиста, то он получает также ничем неограниченное право на трудовую деятельность в Финляндии. Но если супружеские отношения официально не зарегистрированы, то такого права члены семьи не приобретают. Устроиться на работу в Финляндии непросто, как правило, требуется знание финского языка. Сотрудники университета оказывают содействие членам семьи иностранного специалиста в трудоустройстве.

Членам семьи помогают также организовать семейный и индивидуальный отдых, посещать театры (некоторые из них дают представления на английском), музеи, природные центры (Haltia Nature Center, Oittaa Outdoor Recreation Center), которые предлагают великолепное размещение и многочисленные программы, включая катание на каноэ, лыжах, коньках и т.п. Фильмы в Финляндии не дублируются (снабжаются титрами на финском).

Если иностранный специалист работает в Финляндии менее двух лет, то члены его семьи не имеют права на получение финской медицинской страховки, поэтому таким иностранным специалистам рекомендуют получать страховку на членов семьи в своей стране.

Иностранным специалистам сотрудники университета помогают устроить детей в школу. В Хельсинки есть несколько интернациональных школ, в которых преподают на английском языке, некоторые финские школы предлагают курсы на английском. Детей до семи лет помогают устроить в недорогие, но хорошие муниципальные детские сады (Day Care Centers). Хотя место для ребёнка можно ждать несколько месяцев. С шести лет дети должны бесплатно обучаться в подготовительной школе (Сomprehensive schools).

Если иностранный специалист хочет привезти с собой домашнее животное, его предупреждают, что в Финляндии строгие правила их содержания, и просят обязательно ознакомиться с ними.

**СТРУКТУРНЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

 Систему предоставления услуг международным специалистам в Университете Аалто можно отнести к моделям сервисов поддержки, которые предоставляются с помощью специализированных структур. Все структуры, предоставляющие сервисы поддержки в этом университете, объединены под началом Управления человеческих ресурсов (HR Services). Сотрудники, оказывающие услуги международным специалистам, но работающие в структурах, организационно не входящих в Управление человеческих ресурсов, в соответствии с так называемой матричной системой, подчиняются как руководителю структуры, в которой они работают (организационно), так и руководителю соответствующей службы – Управлению человеческих ресурсов (функционально).

 В отчёте Управления человеческих ресурсов за прошедший год указывается, что стратегической целью Управления является профессиональная и эффективная поддержка основных функций университета – образовательной и исследовательской. Поскольку образование и исследование по природе своей интернациональны, то создание в университете профессиональной сети, содействующей рекрутменту и поддержке талантливых иностранных специалистов, является одной из основных задач для достижения стратегической цели. Для достижения этой и других целей интернационализации Управление человеческих ресурсов активно содействует с другими сервисными структурами университета, основными из которых основными являются Управление международного сотрудничества (International Services) и Управление поддержки научной деятельности (Research Support Services). На рис. 7 приводится схема взаимодействия и основных услуг, предоставляемых этими сервисными подразделениями.

**HR сервисы**

● Сайт для

иностранных

сотрудников

● Поддержка

международного

рекрутмента

● Поддержка и

ориентация

иностранных

специалистов

● Обеспечение

международных

командировок

● Обеспечение

 жильём

 иностранных

 НПР

 ● Сервисы и

 проекты

 поддержки

 сетевого взаимодействия

 и мультикуль-

 турного

 кампуса

 Консультации

 по проектному

 менеджменту и международной

 мобильности

 **Сервисы**

 **поддержки**

 **исследований**

 ● Помощь в подготовке

 заявок на гранты

 ● Поиск источников

 финансирования

 ● Юридическая

 поддержка

 ● Информационный

 сервис

 **Международные**

 **службы**

 ● Программы обмена НПР

 и их финансирование

 ● Международные

 партнёрства и сети

**Внешние партнёры**

**● Сервисы по обустройству за границей**

**● Социальное страхование и налогообложение**

**● Регистрация работодателя за границей**

Обязательства работодателя за границей

Рис.7. Схема взаимодействия основных сервисных подразделений Университета Аалто

 В Управление человеческими ресурсами входят следующие службы, оказывающие поддержку иностранным специалистам:

 - *Служба академического лидерства и повышения квалификации (Academic Leadership & Competence Development)*. В задачи этой службы входит реализация программ развития научных лидеров и повышения квалификации сотрудников. Руководитель службы выясняет потребности в таких программах, инициирует и руководит разработкой программ, составляет планы подготовки и повышения квалификации, графики различных мероприятий и контролирует их выполнение.

 - *Служба поддержки и развития карьеры (Career Systems)*. В задачи этой службы и её подразделения *Academic Career System* входит участие в разработке карьерных систем университета (системы пожизненных контрактов, системы срочных контрактов, системы сервисов или поддержки систем карьеры). Сотрудники этой службы консультируют иностранных специалистов по возможностям участвовать в одной из систем карьеры университета, содействуют продвижению по карьерной лестнице, гибкой ротации персонала или безболезненному переходу на параллельную карьеру, в ходе работы иностранных сотрудников помогают им правильно оформить документы для очередного этапа оценки и т.п. Руководитель службы руководит также деятельностью факультетских служб поддержки и развития карьеры (School Career Services).

 - *Служба рекрутинга и ресурсообеспечения (Recruiting & Resourcing)*. В задачи этой службы, как следует из её названия, входит разработка процедур, документов, информации и мероприятий, имеющих отношение к рекрутингу иностранных специалистов (в этом университете конкурс на замещение вакантных должностей, как правило, объявляется международный), а также к ресурсообеспечению проведения этого конкурса, набора и трудовой деятельности иностранных сотрудников, то есть определяются, обсуждаются, разрабатываются и закрепляются официальными документами необходимые процедуры, требующиеся для введения (или объявляемые вакантными) должности, а также суммы, источники, порядок и сроки выделения средств для реализации всех мероприятий и деятельности.

 - *Служба стимулирования и развития человеческого капитала (Rewarding & HR Programs)*. В задачи этой службы входит мониторинг эффективности деятельности различных категорий финских и иностранных специалистов, а также разработка рекомендаций по стимулированию их деятельности, необходимости корректуры существующих сервисов поддержки персонала или разработки новых (HR Programs), которые бы способствовали предоставлению эффективных сервисов поддержки и закрепления в университете специалистов, в том числе и иностранных.

 - *Оперативная HR служба (Operative HR)*. В задачи этой службы входит обеспечение повседневной деятельности иностранных сотрудников, решение возникающих вопросов, оказание помощи в разрешении социально-бытовых проблем, содействие в адаптации иностранных специалистов.

 Руководит Управлением человеческих ресурсов директор, который отвечает за весь комплекс предоставления услуг. Каждая служба управления возглавляется руководителем (Head), который подчиняется директору Управления. В каждой из шести школ/факультетов (Школе энергетики, Инженерной школе, Школе химических технологий, Школе естественных наук, Школе искусств, дизайна и архитектуры, Школе бизнеса) и в Отделе общих услуг (University Joint Units), обеспечивающем использование зданий и оборудования университета, корпоративные связи и т.п., имеются менеджеры по управлению человеческими ресурсами (HR managers). Эти руководители организуют и контролируют работу по поддержке иностранных специалистов в школах университета. Они также организуют подготовку материалов для рассмотрения дел иностранных специалистов в различных комитетах системы долгосрочного найма (кафедральных, факультетских, университетского). При необходимости, они инструктируют также внутренних и внешних экспертов по отбору иностранных специалистов.

 На всех кафедрах каждой из шести школ работают специалисты (HR coordinators) по управлению человеческими ресурсами. Координаторы непосредственно предоставляют необходимые услуги иностранным специалистам, участвуют в заседаниях различных комитетов системы долгосрочного найма, выполняя обязанности секретарей комитетов. Сотрудники этой службы поддерживают в рабочем состоянии соответствующие разделы сайта университета.

 В каждой из шести школ (факультетов) имеются также факультетские службы поддержки и развития карьеры (School Career Services), возглавляемые руководителем факультетской службы. В школах в таких службах работают менеджеры и специалисты службы поддержки и развития карьеры. Эти сотрудники оказывают помощь иностранным специалистам в продвижении по карьерной лестнице, оказывают им содействие в профессиональной адаптации на кафедрах университета. Специалисты факультетских служб помогают также студентам, в том числе аспирантам, в подготовке грамотных резюме, подготовке к собеседованию с работодателем, поиске практик и рабочих мест после окончания университета; эти сотрудники помогают также работодателям в поиске нужных выпускников. Сотрудники этой службы поддерживают в рабочем состоянии соответствующие разделы сайта университета.

 Кроме этого, каждому иностранному специалисту предоставляется два ментора (Mentors), для профессиональной и социально-бытовой поддержки, а также принимающий сотрудник (Host). Поддержку иностранным специалистам оказывают и академические лидеры, руководящие различными проектами, научными группами и т.п., а также, при необходимости, и заведующие кафедрами.

 Матричная организационная структура Управления человеческими структурами Университета Аалто показана на рис. 8.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Служба академического лидерства и повышения квалификации (Руководитель) | СТРАТЕГИЯ | Школа энергетики | Инженерная школа | Школа химических технологий | Школа естественных наук | Школа искусств | Школа бизнеса | Отдел общих услуг |
| Н У Ж Д Ы Ш К О Л |
| HR менеджерHR координа-торыСпециа-листыпо карьерному росту | HR менеджерHR координа-торы | HR менеджер  | HR менеджер | HR менеджер | HR менеджерHR | HR менеджерHRкоординаторы |
| Служба поддержки и развития карьеры(Руководитель) |
| Служба рекрутинга и ресурсо-обеспечения(Руководитель) |
| Служба стимулирования и развития человеческого капитала(Руководитель) |
| Оперативная HR служба (Руководитель) |
|  Директор Управления человеческих ресурсовИсполнительный помощник |

Рис. 8. Организационная структура Управления человеческими ресурсами

 Одним из важнейших элементов структуры поддержки иностранных специалистов в университете Аалто является также его эндаумент[[3]](#footnote-3), активы которого в настоящее время составляют почти миллиард евро (€996 млн.). Доходы, получаемые от эндаумента[[4]](#footnote-4), обычно расходуются на обеспечение так называемой элитарности университета (приглашение всемирно известных профессоров, разработку эффективных программ интернационализации, финансирование почётных должностей заведующих кафедрами и т.п.).

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ОСНОВНЫХ СОТРУДНИКОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ**

 Должностные обязанности и необходимые ключевые компетенции сотрудников Управления человеческих ресуров Университета Аалто и других лиц, оказывающих поддержку иностранным специалистам, приведены в таблице 2.

*Таблица 2*

**Должностные обязанности сотрудников**

| **Должность** | **Обязанности** | **Ключевые компетенции** |
| --- | --- | --- |
| Директор Управления человеческими ресурсами(HR Director) | • Разработка стратегии использования человеческих ресурсов университета и стратегии деятельности HR службы совместно с руководством университета• Руководство всеми HR процессами на основе стратегии университета и нужд факультетов• Поддержка деятельности HR служб факультетов по имплементации HR процессов | • Навыки коучера для культивирования лидерских качеств сотрудников• Знание содержания цикла трудовой деятельности и умение его обеспечить• Умение реализовать полный цикл рекрутмента, в том числе рекрутмента иностранных специалистов• Знание технологии создания имиджа работодателя и умение её реализовывать• Знание процедур и инструментов обеспечения поддержки иностранных научно-педагогических работников, мобильности своего персонала и умение их применять и совершенствовать• Умение правильно использовать HR систему университета• Знание научно-педагогического компетентностного портфолио университета и его возможностей по предоставлению соответствующих услуг• Иметь знания и опыт в менеджменте изменений и умение применять их• Иметь опыт сетевого взаимодействия и коммуникации• Иметь опыт работы в разнообразной среде с людьми разных культур |
| HR менеджер на факультете(HR Manager) | • Активное содействие разработке и развитию HR стратегии и HR процессов университета • Руководство HR службой факультета • Контроль правильности и полноты выполнения всех HR процедур на факультете • Участие в командной работе руководства факультета • Отладка всех HR процедур с целью их максимального соответствия нуждам факультета |
| HR координатор (HR Coordinator) | • Непосредственно отвечает за повседневную реализацию HR процедур в зоне своей ответственности в течение всего цикла трудовой деятельности сотрудников на кафедре/в отделе• Следит за тем, чтобы HR процедуры максимально соответствовали нуждам кафедры/отдела • Вносит предложения по корректуре содержания и порядка имплементации HR процедур для их максимального соответствия нуждам кафедры/отдела и достижения целей стратегии университета |
| HR секретарь(HR Secretary) | • Непосредственно участвует в реализации HR процедур в течение всего цикла трудовой деятельности сотрудников на кафедре/в отделе• Консультирует сотрудников по HR вопросам, при необходимости помогает подготовить документы• Готовит информацию и необходимые документы для работы комитетов системы долгосрочного найма• Участвует в работе комитетов системы долгосрочного найма |
| Глава факультетской службы поддержки и развития карьеры(Head of School Career Services) | • Активное содействие разработке и развитию кадровой стратегии и кадровых процедур университета • Руководство кадровой службой факультета • Контроль правильности и полноты выполнения всех кадровых процедур на факультете • Участие в командной работе руководства факультета • Отладка всех кадровых процедур с целью их максимального соответствия нуждам факультета• Содействие профессиональному развитию сотрудников факультета |
| Менеджер факультетской службы поддержки и развития карьеры(Career Services Manager) | • Непосредственно отвечает за повседневную реализацию кадровых процедур в зоне своей ответственности в течение всего цикла трудовой деятельности сотрудников на кафедре/в отделе• Следит за тем, чтобы кадровые процедуры максимально соответствовали нуждам кафедры/отдела • Вносит предложения по корректуре содержания и порядка имплементации кадровых процедур для их максимального соответствия нуждам кафедры/отдела и достижения целей стратегии университета |
| Специалист факультетской службы поддержки и развития карьеры(Career Services Specialist) | • Непосредственно участвует в реализации кадровых процедур в течение всего цикла трудовой деятельности сотрудников на кафедре/в отделе• Консультирует сотрудников и студентов по кадровым вопросам, при необходимости помогает подготовить документы |
| Ответственный за приём иностранного специалиста(Host) | • Осуществляет коммуникацию с иностранными специалистами• Консультирует по всем вопросам трудоустройства и карьеры в университете, подготовки необходимыхдокументов на конкурс• Оказывает содействие в трудоустройстве иностранных специалистов  |
| Ментор, профессиональная поддержка(Mentor) | • Оказывает всестороннюю поддержку в профессиональной адаптации иностранного специалиста на кафедре, содействует в развитии его карьеры в университете• При необходимости помогает иностранному специалисту найти других помощников |
| Ментор, социально-бытовая поддержка(Mentor) | • Оказывает всестороннюю социально-бытовую поддержку иностранным специалистам и членам их семей• Содействует социализации и адаптации в финском обществе иностранных специалистов и членов их семей  |

**ТЕМАТИКА ПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА ААЛТО, ОКАЗЫВАЮЩИХ ПОДДЕРЖКУ МЕЖДУНАРОДНЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ**

1. *Программа подготовки менторов для персонала Университета Аалто, на финском и английском языках (Mentoring Programme for Aalto Personnel, in Finnish and in English*). Цели менторской деятельности. Международный опыт. Классификация систем менторства. Теоретические модели программ менторства. Краткий обзор результатов психологических и социальных исследований в рамках действующих программ менторства. Развитие коммуникационных способностей. Основные обязанности менторов. Менторы, оказывающие профессиональную поддержку. Менторы, оказывающие социально-бытовую поддержку. Что должны знать менторы об университете. Защита подопечного. Стимулирование деятельности ментора. Сервисы поддержки иностранных специалистов в университете. Национальные программы поддержки иностранных специалистов. Возможности для отдыха и культурного времяпровождения, порядок оказания поддержки иностранным специалистам и их семьям. Программа Family Friend. Порядок действий в критических ситуациях. Привлечение коллег к оказанию поддержки иностранным специалистам.
2. *Академическая система карьеры Университета Аалто (Aalto Academic Career Systems)*. Система бессрочных контрактов Университета Аалто. Система срочных контрактов Университета Аалто. Порядок введения должности бессрочного контракта. Требования к кандидатам. Подготовка описания должности и требований к кандидату. Порядок размещения объявлений о вакансиях. Порядок взаимодействия с кандидатами. Документы, представляемые кандидатами на вакантные должности. Порядок оценки кандидата. Порядок трудоустройства кандидата. Порядок прохождения испытательного срока. Порядок отчёта кандидата на бессрочную должность. Порядок предоставления должности, замещаемой по срочному контракту. Обязанности научно-педагогических работников. Ведущий профессор Университета Аалто.
3. *Сайт по вопросам карьеры Университета Аалто, подготовка кандидатами на вакантные должности CV и сопроводительного письма (Aalto CareerWeb, CV and Cover Letter)*. Цели и основные задачи сайта. Структура сайта. Виды информации, размещаемые на сайте. Порядок размещения информации на сайте, ответственные за размещение информации на сайте. Порядок оказания поддержки пользователям. Виды CV, порядок подготовки. Основные ошибки при подготовке CV. Требования к CV в Университете Аалто. Виды сопроводительного письма. Требования к сопроводительному письму в Университете Аалто.
4. *Положение исследователя и финансирование исследовательской деятельности в Университете Аалто (Researcher and Research Funding Info). Миссия и стратегия университета*. Кадровая политика университета. Система карьеры в Университете Аалто. Возможности по проведению исследований в Университете Аалто. Профессиональные сети университета. Лидерство. Сервисы и программы поддержки исследовательской деятельности. Источники финансирования исследовательской деятельности. Порядок получения бюджетного финансирования. Порядок получения финансирования из других источников. Поддержка в университете при подготовке заявок на гранты. Порядок оказания консультационных услуг научно-педагогическими работниками Университета Аалто.
5. *Финансирование исследовательской деятельности аспирантов в Университете Аалто (Research Funding for doctoral students)*. Программы подготовки аспирантов в Университете Аалто. Научное руководство аспирантами. Возможности по финансированию исследовательских работ аспирантов. Порядок выделения финансовых ресурсов для научно-исследовательской деятельности аспирантов.
6. *От талантов к совершенству: как раскрыть свой истинный потенциал (From talents to excellence: how to discover your true potential)*. Выявление талантов личности. Выявление недостатка образования, компетенций и практических навыков, требующихся для ведения конкретной научной деятельности. Формирование карты по восполнению профессиональных недостатков. Определение возможностей Университета Аалто по развитию профессиональных компетенций. Разработка плана профессиональной подготовки. Определение типа личности и личностных характеристик. Совершенствование личностных характеристик. Программы коучинга в университете. Формирование комплексного плана развития личности. Секреты длительной работы над собой. Профессиональные сети университета и лидерство. Взаимодействие с научным руководителем.
7. *Международная мобильность: идеи и подсказки (International Mobility: ideas and hints)*. Цели международной мобильности. Международные семинары, конференции, форумы. Международные научные проекты. Международные образовательные программы. Европейские программы и фонды по содействию научно-техническому сотрудничеству и мобильности исследователей. Возможности университета Аалто по поддержке международной мобильности учёных.
8. *Академическое предпринимательство: сервисы поддержки Университета Аалто и истории успеха (Academic entrepreneurship: Aalto support system and success stories)*. Центр предпринимательства университета Ааалто. Офис трансфера технологий. Процедура коммерциализации изобретения или другого результата интеллектуальной деятельности. Защита прав на интеллектуальную собственность. Порядок создания малого инновационного предприятия. Модель спин-аут. Лицензионная модель. Приложение «AppCampus». Инструмент финансирования инновационной предпринимательской деятельности «New knowledge and business from research ideas (TUTL)». Спин-аут компании Университета Аалто: Sportsetter, Agilefant, Sharetribe, Synoste, 720o.
9. *Обзор возможностей по трудоустройству и возможностей по развитию карьеры для аспирантов (Career and Employment Survey for Doctoral Students)*. Организация исследовательской деятельности в Университете Аалто. Возможности по трудоустройству в университете. Система академической карьеры Университета Аалто. Планирование карьеры. Программы профессиональной подготовки и повышения квалификации в Университет Аалто. Программа коучеров для постдоков. Программа менторов для постдоков. Программа «Постдоки в компаниях» **(PostDocs in Companies Program, PoDoCo).** Должности, на которых работают выпускники прошлого года.
10. *Практика Университета Аалто в проектном менеджменте (Aalto Practices in Project Management)*. Жизненный цикл исследовательского проекта: предложение, оценка, обсуждение и одобрение, выполнение, закрытие. Задачи и профиль исследовательского проектного менеджмента. Кодекс практики университета (Code of Practice). Процедура одобрения и подписания проекта. Сервисы поддержки исследований (Research support Services, RSS): грантовый поиск и подготовка заявки, консультирование по реализации гранта, служба заключения контрактов и юридической консультации. Другие сервисы поддержки проектного менеджмента: финансовая служба, управление человеческим капиталом, центр предпринимательства университета, служба архива и регистрации, служба имущества университета, IT-служба, международный офис.

 В университете организуются также программы коучинга для менторов, лидеров коллективов, научных руководителей, научно-педагогических работников и аспирантов по различной тематике и действиям в различных ситуациях.

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

В «Стратегии Университета Аалто» определены ключевые показатели результативности деятельности, направленной на привлечение ведущих специалистов с международного рынка труда. Кроме этого, в университете используется развёрнутая система опроса мнения сотрудников (360o-Assessment System) для оценки качества предоставляемых услуг.

Для оценки эффективности деятельности сотрудников, вовлечённых в оказание услуг иностранным специалистам, используются следующие ключевые показатели результативности:

- *Привлекательность университета: качество кандидатов на пожизненные должности.* Это косвенный показатель, который по качеству привлекаемых научно-педагогических работников позволяет ориентировочно судить, каким образом университет Аалто позиционируется в сознании иностранных специалистов на международном рынке труда. Качество кандидатов на пожизненные должности оценивается традиционным способом: может рассчитываться средний индекс цитирования, или индекс Хирша кандидатов, импакт-факторы журналов с основными публикациями, количество привлечённых для исследования финансовых ресурсов, участие в известных или значимых проектах и т.п.

- *Разнообразие персонала: равные возможности для сотрудников, вне зависимости от половой ориентации, этнической и культурной принадлежности*. Этот индикатор может рассчитываться в абсолютном и относительном виде, он показывает количество или долю женщин, этнических меньшинств, людей с ограниченными возможностями и т.д. в общей численности персонала университета. На международном рынке труда этому показателю уделяют достаточно серьёзное внимание, поскольку очень низкие показатели могут послужить причиной публичного если не обвинения, то подозрения в отсутствии толерантности. Что может нанести серьёзный вред репутации университета.

- *Доля иностранных научно-педагогических работников в общей численности научно-педагогических работников*. Это один из основных показателей интернационализации университета, который косвенно характеризует и качество сервисов, предоставляемых иностранным специалистам в университете. Рассчитывается как отношение количества иностранных научно-педагогических работников к общему количеству научно-педагогических работников в университете.

- *Доля стоимости услуг в общих расходах университета*. Этот показатель рассчитывается как отношение суммы денежных средств, потраченных на предоставление услуг научно-педагогическим работникам, к общей сумме расходов на обеспечение деятельности университета. Вместе с другими показателями позволяет оценивать в динамике изменение положения дел при изменении этого показателя.

- *Количество грантов и наград, полученных иностранными научно-педагогическими работниками*. Этот показатель характеризует качество привлекаемых иностранных специалистов и, косвенно, эффективность университетских сервисов, содействующих привлечению средств из так называемых третьих источников. Награды, получаемые иностранными специалистами, содействуют повышению рейтинга и привлекательности университета.

- *Качество публикаций иностранных научно-педагогических работников*. Этот показатель оценивается в основном импакт-фактором журналов, в которых публикуют свои статьи научно-педагогические работники. Косвенно показатель характеризует также уровень поддержки со стороны лидеров коллективов, научных руководителей, менторов и специалистов некоторых служб университета.

- *Удовлетворённость персонала качеством предоставляемых услуг*. Прямой показатель, характеризующий отношение научно-педагогических работников, в том числе и иностранных специалистов, к работе обслуживающего персонала. Оцениваться, как правило, с помощью специально проводимых для этого опросов.

*- Общая удовлетворённость персонала положением дел в университете*. Прямой показатель, характеризующий отношение персонала к положению дел в университете. Показатель, кроме всего прочего, помогает определить сильные и слабые стороны университета. Определяется с помощью специально проводимых для этого опросов.

Для оценки качества персонала, определения его сильных и слабых сторон, оценки качества деятельности и повышения эффективности функционирования команды в университете применятся так называемая «Система круговой оценки», по-английски она может называться «360o-assessment system», «360-degree feedback» или «multi source feedback/assessment».

Сущность этого программного обеспечения[[5]](#footnote-5) заключается в том, что производится так называемый круговой опрос, в ходе которого все сотрудники – начальники, подчинённые и коллеги – оценивают друг друга, в том числе производят и самооценку, отвечая на поставленные закрытые вопросы (то есть отмечая возможные варианты ответов), а также дают краткие письменные ответы или пояснения. В дальнейшем вычисляется средняя оценка каждого человека по определённым показателям и формируется сравнительные оценки и письменные характеристики (что люди говорят о сотруднике), указываются сильные и слабые стороны людей, недостатки в работе, предложения по совершенствованию, формируется личный план по улучшению положения дел.

**ИЗМЕНЕНИЯ, ПРОИЗОШЕДШИЕ В УНИВЕРСИТЕТЕ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ**

**И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ**

Оценка изменений в Университете Аалто осуществляется в соответствии с целями и задачами стратегического развития университета. На рис. 9 приведена схема основных ожидаемых изменений в результате деятельности системы поддержки научно-педагогических работников университета[[6]](#footnote-6).

**Ключевые показатели 2010 Ключевые показатели 2015 Ключевые показатели 2020**

Благополучие персонала Благополучие персонала Благополучие персонала

Привлекательная система карьеры Иностранные НПР Иностранные НПР

Удовлетворение персонала Система круговой оценки Система круговой оценки

положением дел Привлекательная система карьеры Привлекательная система карьеры

 Удовлетворение персонала Удовлетворение персонала

 положением дел положением дел

 **Цель 2020**

 Университет предоставляет инновационную

 рабочую среду, предлагая своим сотрудникам

 интересные возможности и поддерживающую

систему карьеры. HR процессы обслуживают

**Действия в 2011 – 2015 гг.** эффективное лидерство и мирового уровня

Развитие лидерства и амбициозной культуры исследования и преподавание. Как работо-

Обновление организации и системы карьеры датель Университет Аалто стремится быть

Создание сервисов поддержки мирового уровня одним из лучших, предлагая поддержку в

Эффективные HR процедуры личностном развитии и постоянные процессы

 обновления и интернационализации

**2010 2015 2020**

Рис. 9. Основные ожидаемые изменения после введения сервисов поддержки

Одним из самых радикальных изменений в Университете Аалто является введение в 2010 году системы пожизненного найма, которая, в соответствии с годовым отчётом[[7]](#footnote-7), «играет центральную роль в реализации стратегии университета». В 2011 были заключены первые бессрочные контракты, с тех пор (на конец 2014 года) было создано 246 новых пожизненных должностей, из которых в настоящее время более 200 уже заполнены. Практика показывает, что введение этой системы позволило привлечь значительное количество талантливых научно-педагогических работников. В настоящее время почти 30% профессоров университета – иностранные специалисты. В 2014 году 65% всех заявлений на вакантные должности составляли заявления на бессрочные должности, более 30% кандидатов на бессрочные должности были иностранные специалисты. В прошлом году на более высокие должности системы пожизненного найма были продвинуты 12 научно-педагогических работников.

Создание эффективных сервисов поддержки позволило удерживать всех иностранных специалистов в университете. Для них не только создаются благоприятные условия работы (инновационная и амбициозная академическая культура, высокая степень интернационализации, отличное обеспечение исследовательской деятельности, возможность полноценно общаться с коллегами и студентами на английском языке, конкурентоспособный компенсационный пакет и т.п.), но и оказывается эффективная профессиональная и социально-бытовая поддержка. Что даёт свои результаты – никто из иностранных специалистов за последнее время не покинул университет.

Привлечение высококвалифицированных специалистов и проведение некоторых организационных мероприятий позволило сократить длительность занятий в классах, что в свою очередь привело к тому, что за последний год 25% студентов получили более 55 кредитов, а у студентов-первокурсников процент ещё выше – 46%.

Все эти меры позволили также:

- увеличить количество публикаций в международных реферируемых журналах с высоким импакт-фактором на 19% в период с 2010 по 2014 гг.;

- увеличить на 27% финансирование научной деятельности получаемое на конкурсной основе (от Академии наук Финляндии, Европейских рамочных программ, Программы Tekes FiDiPro и др.) в период с 2010 по 2014 гг.;

- значительно увеличилось количество инновационных компаний, создаваемых на основе результатов интеллектуальной деятельности достигнутых в университете: в настоящее время ежегодно учреждается примерно 70-100 таких компаний;

Кроме этого были пересмотрены и обновлены все программы бакалавриата и магистратуры в университете.

Введение эффективных сервисов поддержки и HR процедур, создание стимулирующей корпоративной культуры способствует повышению удовлетворённости персонала. В настоящее время удовлетворённость сотрудников работой руководства университета составляет 3,9 баллов из 5, удовлетворённость собственной работой – 3,7/5, удовлетворённость собственным здоровьем и жизненной ситуацией – 3,7/5. Что является вполне приемлемыми показателями, учитывая, что это данные по персоналу всего университета.

**СПИСОК ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ И ДРУГОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕЙ СЕРВИСЫ ПОДДЕРЖКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

1. Положение о системе пожизненного найма Университета Аалто (Aalto Tenure Track Career System)
2. «Кодекс поведения при осуществлении рекрутмента учёных» (Code of Conduct for the Recruitment of Researchers)
3. «Европейская хартия учёных» (European Charter for Researchers)
4. «Заявление на получение вида на жительство для проведения научных исследований» (Residence Permit Application for Scientific Research)
5. Руководство по признанию документов за рубежом (How to ensure that your public documents will be recognized abroad)
6. Работа в Финляндии. Руководство для работников и предпринимателей (Work in Finland. Guide for employees and entrepreneurs interested in Finland)
7. Проверочный лист иностранного специалиста, прибывающего в Университет Аалто не из страны Евросоюза (Checklist for Citizens from Non-EU-Countries)
8. Проверочный лист для иностранных специалистов, покидающих Университет Аалто (и Финляндию) (Check-list for the employees leaving Aalto (and Finland))
9. Образец окончательного отчёта, формируемого системой круговой оценки компании Spidergap (Spidergap feedback report and personal development plan)
10. Руководство по языковой политике Университета Аалто (Aalto University Language Guidelines)
11. Годовой отчёт Университета Аалто (Aalto University Annual Report 2014. May 2015)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, можно сделать вывод, что в Университете Аалто создана эффективная система профессиональной и социально-бытовой поддержки.

 Цели и задачи этой системы определяются в стратегии университета. Перед системой поддержки ставятся четыре основные цели:

- создание стимулирующей университетской культуры, способствующей развитию персонала;

- создание вдохновляющей рабочей среды, хороших условий труда и поддерживающей системы карьеры;

- внедрение и постоянное развитие эффективных HR сервисов и процедур, обеспечивающих эффективное привлечение талантливых научно-педагогических работников, в том числе иностранных, и обеспечение их деятельности в университете.

- обеспечение благосостояния своих сотрудников и развитие их компетенций.

 Для достижения этих целей перед системой сервисов поддержки ставятся следующие задачи:

 - Развитие системы академической карьеры.

 - Развитие международного рекрутмента.

 - Поддержка профессионального развития.

 - Поддержка международной мобильности научно-педагогических работников.

 - Поддержка академического лидерства.

 - Реализация языковой стратегии.

 - Обеспечение хороших условий работы и здорового образа жизни сотрудников.

 - Обеспечение адаптации международных специалистов к новым условиям.

 - Повышение качества всех предоставляемых услуг.

 Модель сервисов поддержки этого университета включает четыре основных элемента:

 - программу Европейской комиссии «Стратегия использования человеческого капитала для проведения научных исследований» и её базовые документы;

 - университетскую систему пожизненного найма и систему срочных контрактов;

 - пакет сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов;

 - структурные подразделения, специальные органы и сотрудников университета, реализующих сервисы поддержки международных специалистов.

 Программа Еврокомиссии обеспечивает поддержку, в том числе финансовую, в практической реализации принципов «Европейской хартии учёных» и «Кодекса поведения при осуществлении рекрутмента учёных». Участие в этой программе и выполнение определённых её условий даёт университету определённый статус (HR Excellence in Research) и специальный логотип Еврокомиссии, что повышает рейтинг университета на международном рынке труда.

 Университетская система пожизненного найма, по мнению руководства университета, является самым важным элементом системы предоставления сервисов иностранным научно-педагогическим работникам, поскольку обеспечивает гарантии длительного трудоустройства и спокойной творческой работы. Эта система в университете Аалто имеет важную особенность – кандидаты на бессрочную должность, которые не прошли испытательный срок, могут не покидать университет (в американской системе они обязаны это сделать), а продолжить работу на должности, замещаемой по срочному контракту.

 Система срочных контрактов этого университета органично дополняет систему бессрочных контрактов и позволяет гибко реагировать на положение дел в зависимости, например, от финансовой ситуации, или необходимости разрабатывать новые программы в соответствии с требованиями рынка труда, или необходимости приглашать специалистов промышленных предприятий, компаний или иностранных специалистов.

 Пакет сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, предоставляемых международным специалистам в Университете Аалто, содержит несколько категорий услуг, основными из которых являются:

- услуги по подготовке к приезду в университет и оформлению на работу;

- услуги по обустройству на новом месте;

- профессиональная поддержка;

- поддержка семьи и услуги по социализации и адаптации в финском обществе.

 Структура системы поддержки международных специалистов включает Управление человеческих ресурсов, в состав которого входят несколько служб:

- Служба академического лидерства и повышения квалификации

- Служба поддержки и развития карьеры

- Служба рекрутинга и ресурсообеспечения

- Служба стимулирования и развития человеческого капитала

- Оперативная HR служба

Управление человеческих ресурсов отвечает за предоставление всех сервисов поддержки международным специалистам, для этого оно использует не только свои организационные ресурсы, но и активно взаимодействует с другими службами, основными из которых являются Управление международного сотрудничества и Управление поддержки научной деятельности.

Обязанности сотрудников, предоставляющих сервисы поддержки иностранным специалистам, определены кратко в виде основных положений. Конкретные обязанности определяются соответствующими процедурами управления человеческими ресурсами.

Большое внимание в университете уделяется профессиональной подготовке и повышению квалификации сотрудников, в том числе выработке необходимых компетенций у сотрудников непосредственно предоставляющих те или иные услуги иностранным специалистам. В университете разработаны программы подготовки менторов, коучеры регулярно проводят семинары с различными категориями сотрудников, в том числе и с иностранными специалистами, для повышения эффективности деятельности. В университете регулярно проводится оценка эффективности деятельности сотрудников с помощью «Системы круговой оценки», на основе которой разрабатывается личный план совершенствования.

Внедрение эффективных сервисов поддержки позволило университету значительно повысить долю иностранных научно-педагогических работников. В настоящее время в университете примерно треть научно-педагогических сотрудников – иностранные специалисты. Эффективные сервисы поддержки позволяют удерживать всех привлечённых иностранных специалистов.

1. Ключевые показатели результативности приводятся ниже в разделе «Система показателей и процедуры оценки эффективности работы подразделений и сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов», стр. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Основные ценности Университета Аалто: соблюдение этических норм (честность, беспристрастность, уважительное отношение к людям и др.), свобода и независимость, смелость, ответственность и страстное служение своему делу. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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.) [↑](#footnote-ref-3)
4. Среднегодовая доходность эндаумента составляет примерно 10-12% (меньше в периоды кризисов, больше в периоды экономического подъёма) [↑](#footnote-ref-4)
5. Такое программное обеспечение предоставляется различными компаниями. Например, компанией Spidergap https://www.spidergap.com. В документации к этому кейсу приложен образец окончательного отчёта, формируемого системой круговой оценки этой компании. [↑](#footnote-ref-5)
6. Creating an environment of excellence for researchers – HR at Aalto University. May 2013 [↑](#footnote-ref-6)
7. Aalto University Annual Report 2014. May 2015 [↑](#footnote-ref-7)