



Национальный
исследовательский

**Томский
государственный
университет**



МЕЖДУНАРОДНЫЙ АКАДЕМИЧЕСКИЙ РЕКРУТИНГ В НИ ТГУ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

аналитический отчет

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Третий грантовый конкурс
инициативных проектов
по развитию университета

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АКАДЕМИЧЕСКИЙ РЕКРУТИНГ В НИ ТГУ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

аналитический отчет



Национальный
исследовательский
Томский
государственный
университет

Томск, 2016

Автор: Другова Е.А.

Рецензенты:

Алексеев О.Б. (проректор по развитию МПГУ)
Жук Д.В. (начальник Управления делового сотрудничества
Университета ИТМО)
Тарадина Л.Д. (руководитель Отдела международных
программ университетского лидерства
«Проекта 5-100»)
Шадуйко О.М. (директор Центра международного научного
сотрудничества НИ ТГУ)

Настоящая аналитическая работа выполнена при поддержке Программы повышения международной конкурентоспособности Томского государственного университета на 2013-2020 гг., в рамках выполнения проекта «Создание инновационно-активной среды, поддерживающей процесс управления изменениями на постоянной основе»

Оператор конкурса:

НОЦ Институт инноваций в образовании НИ ТГУ

Руководитель НОЦ: Суханова Е.А.

В работе использованы рабочие материалы группы кадрового резерва НИ ТГУ «Исследовательская политика» (состав: Андраханов А.А., Больбасова Л.А., Еремин И.В., Орлов С.А., Сметанова Ю.В.)

Материалы настоящего аналитического отчета также опубликованы в статье:

Другова Е.А., Нужина Н.И., Коряковцева П.В. Международный академический рекрутинг в ведущих российских университетах: текущее состояние и перспективы развития // Университетское управление: практика и анализ. - №1. - 2016. – С. 32 – 43.

В аналитическом отчете «Международный академический рекрутинг в НИ ТГУ: текущее состояние и перспективы развития» приведены результаты информационного обзора вызовов и трендов внешней среды, стимулирующих развитие академической мобильности в целом, характеризуется специфика международного академического рекрутинга в России, анализируются как внешние, так и внутриуниверситетские факторы. Сформированы кейсы, кратко описывающие опыт трех ведущих российских университетов (НИ ТГУ, НИУ ВШЭ, Университета ИТМО) по организации международного академического рекрутинга, применяемые подходы, механизмы и инструменты. Сформулированы рекомендации по дальнейшему развитию международного рекрутинга в НИ ТГУ в соответствии как с имеющимся мировым и российским опытом, так и с локальной спецификой в построении собственной модели.

© Национальный исследовательский
Томский государственный университет,
2016

Содержание

Введение	5
Вызовы и тренды внешней среды, стимулирующие развитие академической мобильности	6
Международный академический рекрутинг в России	10
1. Внешние для российских университетов факторы	12
1.1. Глобальные (мировые) факторы	12
1.2. Локальные (страновые) факторы	13
2. Внутриуниверситетские факторы	16
Ключевые игроки	18
Опыт российских университетов	20
НИУ ВШЭ	20
Университет ИТМО	25
НИ ТГУ	28
1. Характеристика текущей ситуации	28
2. Выявленные проблемы	33
3. Рекомендации по развитию	34
Библиография	39

Введение

Международный академический рекрутинг является важной областью привлечения и удержания талантов в современных университетах, а также перспективной областью развития российских университетов, повышающей их глобальную конкурентоспособность. Однако число международных специалистов в российских университетах по сравнению с общемировой практикой университетов развитых стран пока еще очень мало, опыт выхода на международный рынок труда академических сотрудников начал осмысляться и систематизироваться не так давно. При этом каждому российскому университету, ориентированному на развитие международного академического рекрутинга, приходится учитывать как имеющийся мировой и российский опыт, так и свою локальную специфику в построении собственной модели.

Данный аналитический отчет вносит свой вклад в процессы осмысления и анализа текущего состояния и перспектив развития международного академического рекрутинга в России: описывается специфика международного академического рекрутинга в России, анализируются как внешние, так и внутриуниверситетские факторы. Сформированы кейсы, кратко описывающие опыт трех ведущих российских университетов (НИ ТГУ, НИУ ВШЭ, Университета ИТМО) по организации международного академического рекрутинга, применяемые подходы, механизмы и инструменты. На основании проделанной аналитической работы сформирован ряд рекомендаций по краткосрочному, среднесрочному и долгосрочному развитию международного академического рекрутинга в Национальном исследовательском Томском государственном университете.

Автор выражает благодарность коллегам, которые участвовали в обсуждениях и помогали развивать идеи данного доклада.

Вызовы и тренды внешней среды, стимулирующие развитие академической мобильности

Процессы интеграции имеют значительное влияние на современную науку и образование во всем мире. Значительную роль в процессах интеграции играет академическая мобильность.

« Необходимо способствовать академической мобильности за счёт преодоления препятствий эффективному осуществлению свободы передвижения, уделяя особое внимание студентам (обеспечение доступа к возможности получения образования и практической подготовке) и преподавателям, исследователям и административному персоналу (обеспечение признания и зачета периода времени, затраченного на исследования и стажировку в европейском контексте) »

Болонская Декларация

В российской практике привычнее говорить об академической мобильности студентов, а не ученых и преподавателей, т.к. мобильность последних была традиционно низкой. Однако эта ситуация в последние годы серьезно меняется, и все больше российских университетов благодаря программам государственной поддержки, таким, как «Проект 5-100», в состоянии приглашать на работу иностранных преподавателей и ученых, т.е. заниматься академическим рекрутингом, что, безусловно, повышает их конкурентоспособность и интегрированность в мировые процессы.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АКАДЕМИЧЕСКИЙ РЕКРУТИНГ – это деятельность по международному конкурсному отбору и оформлению международных специалистов на работу в университеты на должности научно-педагогических работников. Деятельность по международному академическому рекрутингу обычно включает следующие основные процессы:

- Планирование и организационная подготовка деятельности по международному рекрутингу на очередной учебный год;
- Международный конкурсный отбор претендентов;
- Оформление трудовых отношений между университетом и отобранными международными специалистами.

МАССОВОЕ ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Существует ряд вызовов и трендов внешней среды, которые сегодня стимулируют развитие академической мобильности во всем мире. Во-первых, это развитие массового высшего образования, связанное с тем, что высшее образование выступает основой глобальной экономики знаний. С переходом к массовому высшему образованию многие страны получили возможность увеличить набор в вузы. Количество студентов вузов в мире уже приближается к 200 миллионам человек. Происходит расширение границ высшего образования. В Южной Корее, США и Австралии охват высшим образованием составляет 70% от общего количества населения, способного к обучению. Значительное увеличение числа студентов наблюдается в азиатских и латиноамериканских государствах. Происходит формирование глобального рынка образовательных услуг, высшее образование становится международным бизнесом.

КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ТАЛАНТЫ

« Мы имеем опыт работы по заказу ряда университетов, которые хотели знать, в каких университетах имеются сотрудники, оцененные ниже, чем они реально стоят, и которые готовы к тому, чтобы быть «перехваченными» »

Мэтт Робб
(консалтинговая компания Parthenon,
Великобритания)

С ростом массовизации высшего образования университеты все более конкурируют друг с другом, стремясь привлечь наиболее талантливых студентов и высококвалифицированных сотрудников. Усиливающаяся глобальная борьба за таланты приводит к тому, что университеты даже прибегают к услугам хедхантинговых агентств для переманивания «звезд» или высокопотенциальных сотрудников из других университетов.

«**Современные рыночные условия безжалостны. Те современные университеты, которые имеют небольшое количество точек академического превосходства и глобальной конкурентоспособности, больше всего страдают от того, что теряют своих академических «звезд»**

Алекс Акленд
эксперт в области высшего образования
хедхантинговая компания **Heidrick and Struggles**
(Великобритания)

ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ СИЛЬНЫХ ИГРОКОВ

Другим поводом для усиления академической мобильности является изменение структуры рынка образования и науки, появления новых глобальных сильных игроков в Китае и на Ближнем Востоке, имеющих значительные финансовые ресурсы. Во всем мире высшее образование притягивает огромные инвестиции: развитые страны вкладывают в него в среднем 1,6% ВВП. На привлечение и удержание сотрудников международного уровня затрачиваются огромные средства, финансирование академического найма становится важным фактором.

ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Важность финансирования отмечает профессор Кристин Эннью, Про-вице-канцлер Ноттингемского университета. «Я думаю, что Великобритания начнет терять академический персонал из-за влияния таких стран, как Китай, имеющих серьезные возможности финансирования. Мне кажется, что в первую очередь мы столкнемся с тем, что ведущие исследователи станут иметь параллельные

работы в более хорошо финансируемых лабораториях за рубежом, где они будут проводить по несколько месяцев в год, и эта тенденция будет только усиливаться», говорит он. Также восточные университеты инвестируют значительные средства на то, чтобы вернуть и нанять сотрудников, которые когда-то уехали за границу. Это актуализирует вопрос удержания талантов в университетах. «Если мы хотим конкурировать с ними, мы должны стараться изо всех сил привлекать и удерживать таланты» - считает профессор Крис Хиггинс, вице-канцлер Даремского университета (Англия). Профессор Колин Риордан, вице-канцлер Университета Кардиффа, также определяет талантливых сотрудников в университете как людей, которых ни в коем случае нельзя потерять, которым нельзя давать оставаться на одной и той же ступени развития, в которых нужно вкладывать требуемые ресурсы. «Если они долгое время не имеют роста в доходах или занимаемой позиции, они, вполне вероятно, рассмотрят другие, более заманчивые предложения» - высказывает своё мнение профессор Риордан.

РОСТ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ В ОБЛАСТИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Доминирование модели исследовательского университета как приоритетной модели также определяет повышенный спрос на высококвалифицированные научно-исследовательские кадры и рост академической мобильности. Исследовательские университеты развитых стран находятся на вершине иерархии вузов и являются ключом к успеху любой современной экономики знаний. Чтобы стать частью глобальной системы высшего образования, развивающимся странам необходимы собственные исследовательские университеты. Поэтому приоритетом становится создание соответствующей инфраструктуры и обеспечение необходимой интеллектуальной среды.

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТСКИХ РЕЙТИНГОВ

Университетские международные глобальные академические рейтинги играют все более значимую роль. Среди них выделяют три наиболее известных:

- Times Higher Education World University Ranking — Thomson Reuters (THE), рейтинг Times (выпускается с 2010 года).



- QS World University Rankings, рейтинг QS (выпускается с 2004 года);



- Academic Ranking of World Universities (ARWU), Шанхайский рейтинг (выпускается с 2003 года);



Все без исключения рейтинги учитывают в том числе и интернационализацию вуза, количество привлеченных иностранных сотрудников, а также количество и качество публикаций. Поэтому привлекаемые иностранные сотрудники «выгодны» вузам по целому ряду параметров. Как отмечает директор Управления занятости и социальной политики в Национальном Институте экономических и политических исследований Хилари Меткалф, - «университеты получают большую пользу как в экономическом смысле, так и в репутационном, когда нанимают международный академический персонал с научными трудами. Иностранные преподаватели публикуются в журналах с широким кругом читателей, тем самым привлекая внимание потенциальных студентов и других иностранных преподавателей, которые готовы платить деньги за высшее образование».

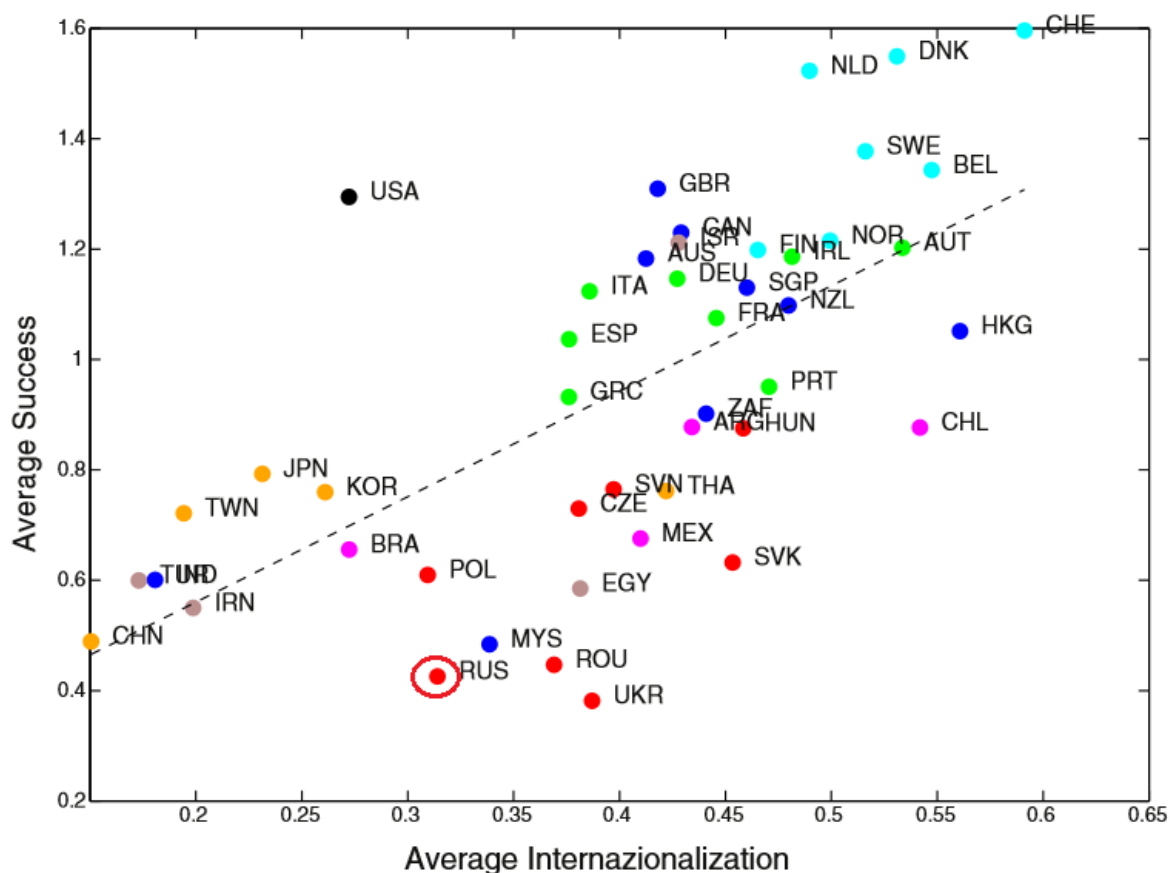
Международный академический рекрутинг в России

Россия стала участницей международного рынка труда академических сотрудников не так давно, в последние годы число международных специалистов в российских университетах выросло, но все равно их доля не

превышает 1% от общего числа научно-педагогических работников, как в целом по стране, так и в передовых вузах.

Таблица 1. показывает результаты анализа отношений между интернационализацией и научным успехом, где наивысший успех показывают страны в верхнем правом углу, наименьший успех – страны в левом нижнем углу, и положение России.

G. Cimini et al. / Journal of Informetrics 10 (2016) 200–211



Источник: Giulio Cimini, Andrea Zaccaria, Andrea Gabrielli (2016). Investigating the interplay between fundamentals of national research systems: Performance, investments and international collaborations. Journal of Informetrics, 10, 200–211.

Политика России в области науки и образования направлена на повышение международной конкурентоспособности отечественных университетов. Зарубежная интеллектуальная рабочая сила должна сыграть значимую роль для восстановления кадрового потенциала науки в российских академических, университетских и отраслевых лабораториях. При этом

российские университеты в процессе интеграции в мировое образовательное и научное пространство испытывают ряд сложностей. Международный академический рекрутинг в России значительно отличается от мировых процессов и практик по ряду параметров, в целом характеризуясь весомым отставанием в темпах и объемах. Эксперты выделяют следующие объективные трудности для его развития:

1. Внешние для российских университетов факторы

1.1. Глобальные (мировые) факторы

- **Высокий спрос при ограниченном предложении**

Предложение выпускников престижных университетов по понятным причинам довольно ограничено, при том, что спрос на них со стороны других стран высок и растет с каждым годом все больше. Рекрутинг талантов никогда не был столь значим для университетов, как это происходит в последние годы. Например, университет Лидса в 2013г. инвестировал 23 млн. фунтов в 50 новых профессорских позиций. Университет Манчестера нанял на академические позиции 120 «звезд». Университет Восточной Англии заполнил 200 новых академических позиций за 2013-2014 гг. Часть иностранных университетов предлагает такое конкурентное преимущество, как очень высокая (значительно выше средней на рынке) оплата труда. Особенно активно ведут себя на рынке новые университеты из Абу-Даби, Кувейта, китайские вузы.

- **Нестабильная конъюнктура рынка**

Ситуация на международном академическом рынке труда постоянно меняется и зависит от многих мало предсказуемых факторов. Например, НИУ ВШЭ за 2011-2013 гг. смогла нанять много специалистов по менеджменту, поскольку в то время в западных странах была рецессия и небольшому предложению соответствовал небольшой спрос. А в 2014 году им не удалось нанять, несмотря на серьезные усилия, ни одного человека, поскольку новых специалистов со степенью PhD по менеджменту было мало, и многие университеты по всему миру были заинтересованы в их услугах. При этом для разных дисциплин на

международном рынке труда также имеется разное соотношение спроса и предложения.

1.2. Локальные (страновые) факторы

- **Географическая периферийность**

Россия не относится к числу традиционных академических центров и ее географическое положение, при том, что она расположена не так уж далеко от центра Европы, - скорее негативный фактор, чем позитивный. Поэтому для специалистов, получивших степень PhD, например, в Германии или Великобритании, перспектива работы в России мало привлекательна и сродни нахождению в изоляции даже в Москве или в Санкт-Петербурге, не говоря уже о нестоличных российских университетах. С другой стороны, по сравнению, например, с Объединёнными Арабскими Эмиратами или Китаем, Россия значительно ближе к Европе, и в этом плане имеет некоторое географическое преимущество перед ними.

- **Внешнеполитические риски**

Определенную роль для усложнения международного академического рекрутинга в России сыграло усложнение внешнеполитической обстановки, геополитическое напряжение и изменение отношения к России в мире. В культурном, политическом, социальном и академическом плане Россия для европейцев представляется весьма экзотической страной для продолжения карьеры, поскольку они не знают, что будет происходить в России дальше.

- **Финансовые риски**

К основным внешним препятствиям для международного рекрутинга на академические позиции в последние годы стала девальвация рубля, что означает рост расходов в иностранной валюте на привлечение и удержание иностранной профессуры. Нестабильность курса рубля приводит к нестабильности и постоянному росту расходов на привлекаемые из-за рубежа кадры, а также непредсказуемости роста этих расходов и вытекающим сложностям с планированием.

- **Низкий уровень качества жизни**

В России сегодня условия жизни хуже, чем в большинстве стран, где находятся конкурирующие университеты. Например, по сравнению с Англией уровень жизни в Москве в 2–2,5 раза ниже. Это касается целого ряда факторов: от чистоты улиц и экологии до качества медицинского обслуживания. Соответственно, иностранный ученый, выбирая между контрактами с одинаковой зарплатой в английском университете и в российском, по фактору качества жизни выберет не Россию.

- **Негибкое законодательство**

Представители международных отделов и отделов рекрутинга ведущих российских университетов оценивают российские законы как враждебные к идее гибкости и конкурентоспособности в принципе, а трудовое и налоговое законодательство как противоречащее идее конкуренции на международном рынке. Соответственно, для того, чтобы «втиснуться в жёсткие рамки закона», приходится тратить большое количество сил. Например, предлагаемый при найме иностранного профессора стандартный пакет оплачиваемых услуг (поездки на конференции, подача статей в журналы и др.) и довольно большая свобода того, как расходовать эти деньги, весьма затруднительно реализуются в российских реалиях. Другой пример – компенсация специалисту переезда на новое место работы, стандартная для зарубежных вузов, также весьма затруднительно реализуется в российских университетах из-за невозможности оплатить компенсацию еще не работающему в университете сотруднику.

Поиск способов существования в рамках существующего законодательства значительно замедляет процесс интеграции в международное пространство и в частности международного академического рекрутинга в российских университетах. При этом России предстоит перейти от системы привлечения квалифицированных научно-технических специалистов из-за рубежа, ориентированной на «эксклюзивный» найм, к найму рутинному (на основе победы в конкурсе). При анализе узких мест действующей нормативной базы эксперты называют такие трудности, как:

- необходимость заблаговременного (примерно за год) квотирования вакансии,
- необходимость прохождения трудоемкой бюрократической процедуры по продвижению заявления о выдаче соответствующего разрешения,
- процедура признания иностранного ученого высококвалифицированным специалистом (ВКС),
- дискуссионный характер перечня сведений, составляющих государственную тайну,
- вопросы прав на интеллектуальную собственность, созданную по проектам международного сотрудничества,
- вопросы налогообложения иностранного научного работника и проблема двойного налогообложения, и др.

• **Административные и бюрократические барьеры**

Визовый режим определяет то, что процесс оформления документов от начала составления договора при процессе международного академического рекрутинга до момента, когда приглашённый профессор может въехать в страну и приступить к работе, по данным НИУ ВШЭ, занимает 2–2,5 месяца. Другим минусом российского визового режима является то, что работающие в России специалисты и ученые не вправе просто собраться и поехать в другую страну, чтобы встретиться с соавторами, партнерами по научным сетям и кооперациям, или поработать в архивах или библиотеках в свое свободное от преподавания время. Оформление документов для каждого выезда из страны требует временных и других затрат, что влечет снижение степени свободы и мобильности, уменьшает такие преимущества научной работы, как свободное планирование своего времени, свободный график и возможность проводить исследования в любой момент времени и в любом месте. Всё это ограничивает академическую мобильность и не повышает конкурентоспособности российских университетов в мировом академическом пространстве.

2. Внутриуниверситетские факторы

- **Инбридинг, отсутствие развитого академического рынка**

ИНБРИДИНГ представляет собой найм университетами на работу преподавателей, которые получили образование в этом же университете. Практика инбридинга широко распространена в российских университетах. В последние годы она, следуя западному опыту, все более осуждается, но при этом продолжает широко использоваться. Минусами инбридинга является то, что в университетах начинают доминировать локальные профессиональные нормы, регулирующие исследовательскую деятельность и стандарты преподавания. Закрытость системы от проникновения в нее внешних норм и практик приводит к тому, что слишком сильно укореняются внутренние локальные нормы и происходит отрыв от норм мировой научной и образовательной системы.

- **Периферийность российской науки по ряду направлений**

С точки зрения развития науки в подавляющем большинстве дисциплин Россия является далёкой периферией, утверждают эксперты. И, хотя и есть области, в которых у российских ученых имеются довольно высокие, конкурентоспособные достижения, но в ряде других направлений, особенно в области социальных и гуманитарных наук, существенно не хватает ученых и разработок мирового класса. Развитие этих направлений затруднено рядом описанных факторов. Поэтому даже наличие необходимого финансирования и конкурентной заработной платы для приглашенных профессоров не гарантирует поток академических «звезд» в российские университеты, поскольку вопрос оплаты труда не является единственным и самым важным для них при принятии решения. Специфика мотивации к научной деятельности подразумевает стремление оказаться в более сильной академической среде с лучшими научными перспективами, что зачастую перевешивает вопрос оплаты труда. Особенно это касается начинающих академических «звезд».

- **Иллюзия самодостаточности**

Как отмечают эксперты, внутри коллективов и руководящих органов университетов, особенно тех, которые прошли длинный исторический путь и имеют прочные традиции, зачастую существует негласная установка на изолирование стратегии интернационализации от прочих составляющих стратегии развития университета, что чревато слишком низким количеством вовлеченных в реализацию этой стратегии и в целом недооценка ее значимости. Отсюда задача привлечения иностранных профессоров и молодых «звезд» видится второстепенной, ее возможности недооцениваются, и эта деятельность не оформляется в том виде и в том масштабе, в каком это существует в ведущих мировых университетах.

- **Недостаточная известность российских университетов**

Большинство российских университетов мало известны мировому сообществу, в том числе университеты - участники Проекта «5–100» в момент его запуска в 2013 году. Имея низкую (несформированную) международную репутацию, сложно привлечь ведущих ученых и профессоров с международного рынка.

Исторически представители российских университетов гораздо меньше своих зарубежных коллег посещают международные образовательные и научные конференции, соответственно, имеют менее развитые компетенции в сфере научного маркетинга и пиара, меньший опыт позиционирования своих университетов в международном сообществе.

- **Языковой барьер**

У всех без исключения российских университетов существует проблема освоения английского языка как базового для создания англоязычной среды в университетах, способствующей привлечению и адаптации иностранных профессоров, для роста международных, в том числе совместных, публикаций, для преподавания на английском языке. Фиксируется серьезный дефицит перевода на английский язык исследований и преподавания.

- **Дефицит экспертизы**

Как отмечают эксперты, университеты недооценивают стратегическую важность налаживания работы по привлечению в университеты недостающей экспертизы в ключевых для университета областях, таких, как управление персоналом, привлечение международных профессоров, а также ИТ, пиар, маркетинг, позиционирование, управление изменениями.

Ключевые игроки

Продолжая тему дефицита экспертного знания, упомянем, что в вопросах международного рекрутинга, например, бизнес-корпорации часто прибегают к услугам специализированных агентств, в том числе хедхантинговых агентств, квалифицированно выполняющих поиск кандидатур на топ-позиции и переговоры по найму. Университеты же, не имея специализированных компетенций в данной области и не привлекая экспертов, зачастую пытаются собственными усилиями в таких непростых условиях осуществлять поиск правильного кандидата и его адаптацию в специфическом коллективе, что не всегда приводит к ожидаемым результатам. Поэтому постепенно на российский академический рынок также приходят новые игроки - **СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОМПАНИИ-ПРОФЕССИОНАЛЫ НА РЫНКЕ ПОДБОРА, ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**. Так, в российском подразделении компании Odgers Berndtson практика «Образовательные и некоммерческие учреждения» существует с 2012 года, и на июнь 2013г. было выполнено более 20 заказов на поиск сотрудников для университетов. Заказчиками выступают крупные и активно развивающиеся университеты, федеральные университеты, национальные исследовательские (НИУ) или национальные исследовательские технические университеты (НИТУ). Они ищут специалистов с международным опытом и репутацией в мировом академическом сообществе (заведующих высокотехнологическими лабораториями, опытных руководителей функциональных подразделений с бизнес-бэкграундом) - кандидатов на позиции ректоров, проректоров. Например, Odgers Berndtson помогал УрФУ при международном конкурсе на должность проректора по гуманитарным и социально-экономическим наукам.

Помимо университетов и специализированных компаний игроком в пространстве международного академического рекрутинга выступает,

безусловно, **ГОСУДАРСТВО**. Поскольку переманивать звезд мировой величины для большинства университетов зачастую финансово не реально, то государство организует специальные правительственные конкурсы на привлечение ведущих ученых для различных проектов. Примеры:

- ННГУ за последние годы выиграл пять мегагрантов, благодаря чему университет пригласил известного специалиста в области сверхмощных лазеров Жерара Муру. С приездом профессора немецкого Центра нейродегенеративных заболеваний Александра Дитятева ННГУ создал новый НИИ в университете – Институт живых систем.
- Благодаря мегагранту в МГТУ им. Баумана центр плазменных исследований и технологий возглавил директор Мюнхенского института внеземной физики общества Макса Планка Грегор Морфилл.
- Создание НИУ ВШЭ и УрФУ совместной Лаборатории международной и региональной экономики под руководством ученого с мировым именем – профессора экономики Шломо Вебера.

Помимо государства и рекрутинговых агентств, а также, конечно, самих университетов и их сотрудников, важную роль играют **ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕКРУТИНГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ** для академического рынка труда. Самые известные среди них:

- jobs.sciencereers.org (на Science приходится 52% мирового поиска в академической и научных сферах),
- www.nature.com/naturejobs/science (Naturejobs является глобальным ресурсом для научной карьеры и крупнейшей в мире специализированной площадкой, рекламирующей вакансии в международной науке),
- www.postdoctoralfellowcrossing.com (американская площадка для поиска постдоков по всему миру, основной заказчик – университеты США),

- www.findapostdoc.com (британский сайт по поиску позиций для новых постдоков по всему миру),
- www.postdocjobs.com (старейшая площадка по поиску постдоков, которой пользуются примерно 1000 университетов, компаний, исследовательских институтов по всему миру).

Но даже при существующих возможностях помощи со стороны государства и специализированных компаний, при наличии удобных электронных площадок львиная доля новых и непривычных задач по рекрутингу все равно остается в университетах: для них становится важно выстроить процедуру рекрутинга как на этапе поиска, так и на этапах оформления на работу и дальнейшей адаптации иностранного специалиста. На примере трех ведущих российских вузов покажем, как выстроен процесс рекрутинга и как определяются перспективы в его развитии.

Опыт российских университетов

НИУ ВШЭ

НИУ ВШЭ является одним из лидеров в опыте организации международного академического рекрутинга среди российских университетов, здесь разработаны открытые модульные документы и типовые положения по международному рекрутингу, находящиеся в открытом доступе. В университете создан целый ряд подразделений, обеспечивающих процесс международного рекрутинга на должном уровне.

Стратегия НИУ ВШЭ содержит два направления:

Стратегия НИУ ВШЭ содержит три направления рекрутинга международных специалистов:

1. *Tenure track*. Это срочный (обыкновенно, 3-летний) трудовой договор на замещение должности профессорско-преподавательского состава с функциями

исследователя, позволяющий по истечении определенного срока и при условии успешного прохождения академической аттестации получить штатную должность и заключить бессрочный трудовой договор. Должностные обязанности включают преподавательскую деятельность, исследовательскую деятельность, направленную на публикации в высокоцитируемых зарубежных научных изданиях, и административные обязанности. Найм осуществляется в образовательное подразделение.

2. Postdoctoral fellowship. Это найм постдока, научный сотрудник, срок трудового договора для которого составляет 1 год. Должностные обязанности постдока включают исследовательскую деятельность, направленную на публикации в высокоцитируемых зарубежных научных изданиях. Допускается также незначительная преподавательская нагрузка и административные обязанности. Найм осуществляется в научное подразделение.

3. Teaching track представляет собой срочный (обыкновенно, 3-летний) трудовой договор на замещение должности профессорско-преподавательского состава, включающий преподавательскую деятельность и допускающий исследовательскую деятельность и административные обязанности. Найм осуществляется в образовательное подразделение в немосковских кампусах НИУ ВШЭ.

1. TENURE TRACK

2. POSTDOCTORAL FELLOWSHIP

3. TEACHING TRACK

Проректор НИУ ВШЭ М.М. Юдкевич указывает на такие существенные аспекты выхода на международный академический рынок труда, как важность соблюдения внешне заданных правил, процедур и сроков; учет того, что соискатели являются активными игроками рынка, поскольку ими одновременно рассматривается множество предложений (что нетипично для внутреннего российского академического рынка, находящегося в зачаточном состоянии); учет того, что своими действиями рекрутеры формируют международную репутацию вуза, а следом за ним и региона. Среди значимых

условий для иностранных специалистов М.М.Юдкевич выделяет в первую очередь уровень заработной платы, предполагаемый объем преподавания, поддержку входящей и исходящей академической мобильности, имеющиеся условия для исследований, характеристики академической среды.

Разработку политики и общую координацию деятельности по международному рекрутингу в НИУ ВШЭ осуществляет Комитет по международному рекрутингу, который формируется из работников Университета, а его состав утверждается приказом ректора.

КОМИТЕТ ПО МЕЖДУНАРОДНОМУ РЕКРУТИНГУ



ГРУППЫ РЕКРУТИНГА

Деятельность Комитета состоит из следующих основных направлений:

Ежегодное утверждение плана-графика мероприятий по международному рекрутингу и их бюджета



Предварительный сбор и систематизация заявок на привлечение международных специалистов, формируемых структурными подразделениями, заинтересованными в их привлечении



Формирование групп рекрутинга, в которые входят руководители структурных подразделений, подавших заявку, работники Университета по соответствующим плану направлениям, приглашенные эксперты, работающие в Университете международные специалисты; определение руководителя группы рекрутинга



Размещение открытого объявления о найме международных специалистов в российских и зарубежных средствах массовой информации, на корпоративном портале и на специальных международных Интернет-ресурсах

для выпускников зарубежных университетов и исследовательских центров



Предварительный отбор заявок претендентов, формирование краткого списка претендентов



Участие членов группы рекрутинга в специальных международных конференциях (либо ярмарках вакансий международных специалистов) с целью проведения профессиональных отборочных интервью с претендентами из предварительного краткого списка



Письменные рекомендации по принятию на работу претендентов, а также по проведению с ними дополнительных мероприятий, в том числе приглашений на встречи, отборочные семинары-презентации и финальные интервью



Итоговое обсуждение кандидатур и принятие решения о целесообразности его приглашения на работу и условия найма



Прохождение международным специалистом, принявшим письмо-приглашение, конкурса на должности научно – педагогических работников осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Университета

По состоянию на апрель 2015 года в НИУ ВШЭ работают 94 обладателя международно признанной степени PhD, принятых на работу в результате процедуры международного рекрутинга: 67 Tenure track, 2 Teaching track, 25 Postdoctoral fellowship (при том, что в 2008г. таковых всего было 8 чел.). В НИУ ВШЭ создан ряд специализированных подразделений, обеспечивающих рутинный процесс международного рекрутинга и осуществляющих связь с другими подразделениями.

Заместитель первого проректора НИУ ВШЭ В.В.Кускова указывает, что, после того, как в НИУ ВШЭ была осуществлена серьезная работа, чтобы поставить на поток осуществление рекрутинга по лучшим мировым стандартам, главными задачами становятся:

- Академическая интеграция нанятых на международном рынке специалистов.
- Решение вопросов культурно-бытовой интеграции.
- Целевой набор под конкретные программы и исследовательские проекты.
- Привлечение по контрактам неполного режима рабочего времени (part-time) международных специалистов высокого уровня, уже имеющих постоянную штатную должность и мировое признание.
- Создания под них исследовательских групп.
- Повышение уровня участия международных сотрудников в административной и управленческой деятельности.
- Привлечение их к редакторской и прочей деятельности, повышающей публикационную активность ВШЭ.
- В целом развития плодотворной академической среды.

М.М.Юдкевич предлагает следующие мероприятия для обеспечения отдачи от иностранных специалистов:

- Участие в научных семинарах и их организация.
- Участие в органах академического самоуправления.
- Руководство студентами, аспирантами и молодыми исследователями.
- Обеспечение менторской поддержки».

Оценка результатов деятельности в благоприятном случае может привести к пересмотру контракта, карьерному продвижению, решению о заключении постоянного контракта. Существенен в данном случае постоянный мониторинг текущих результатов и затруднений, с которыми сталкивается иностранный специалист в российском университете.

Университет ИТМО

Университет ИТМО существенный прорыв в области развития международного рекрутинга осуществил в течение нескольких последних лет. Значительно способствовало этому участие университета в «Проекте 5-100». В рамках стратегической инициативы «Формирование культуры и среды для развития высокопрофессионального кадрового состава» в 2013-2014 гг. была осуществлена подготовка фундамента для модернизации системы управления человеческими ресурсами, включающая создание специальных сервисов и конкурсных программ; популяризация академической мобильности и обмена опытом с российскими и зарубежными коллегами; активизация сотрудничества с работодателями как основными потребителями услуг университета. В результате был создан специализированный отдел рекрутинга, разработан ряд регламентирующих положений, сформирован Совет по международному рекрутингу, запущена централизованная система подачи заявок на рекрутинг специалистов. В настоящее время в университете ИТМО осуществляется рекрутинг специалистов по программе ITMO Fellowship с использованием процедур открытого международного конкурса среди ученых и исследователей на позиции научных сотрудников вуза (ITMO Fellow и Visiting Professor). Конкурс предполагает три уровня исследовательских позиций в Университете ИТМО:

- ITMO Post-doctoral Fellow (научный сотрудник);
- ITMO Fellow (старший научный сотрудник);
- Visiting Professor (приглашенный профессор).

- 1. ITMO POST-DOCTORAL FELLOW (НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК)**
- 2. ITMO FELLOW (СТАРШИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК)**
- 3. VISITING PROFESSOR (ПРИГЛАШЕННЫЙ ПРОФЕССОР)**

Разработку политики и общую координацию деятельности по международному рекрутингу в ИТМО осуществляет Совет по международному рекрутингу. Его ключевой чертой является то, что в его состав входят независимые эксперты из ведущих мировых и российских кадровых компаний, имеющих представительства в Санкт-Петербурге:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ▪ Adecco Group Russia | ▪ Morgan Hunt |
| ▪ Ancor | ▪ Служба занятости Санкт-Петербурга |
| ▪ AZL Professional Services | ▪ Business Kernel |
| ▪ Brainpower | ▪ Avrio Group Consulting |
| ▪ CEB's SHL Talent Measurement Solutions | ▪ Hays |
| ▪ Coleman Services | ▪ Manpower |
| ▪ Consort Group | ▪ Kelly Services |
| ▪ Human Search | ▪ Luxoft (Luxoft Personnel) |

Основное внимание Совета сосредоточено на модернизации и повышении эффективности работы с персоналом в Университете ИТМО, адаптации системы управления персоналом требованиям современной научно-образовательной корпорации, что предполагает кардинальную реорганизацию работы с персоналом — переход от системы учета кадров к управлению персоналом с учетом мировой практики по планированию, организации работы, мотивации, аудиту, развитию человеческих ресурсов.



Деятельность по международному рекрутингу состоит из следующих основных направлений:

Осуществление поиска кандидата на основе объявления списка работников с окончанием срока трудового договора, а также на основе поступивших заявок на поиск специалиста от подразделений университета



Обеспечение информирования об открытии конкурса на вакансии и дальнейшее привлечение кандидатов Департаментом HRM



Формирование при Совете профильных отборочных комитетов по направлениям и Экспертных комиссий при них, в состав которых входят руководитель подразделения, в котором открыта вакансия; член коллектива подразделения; специалист по рекрутингу; отдельные члены профильного отборочного комитета



Рассмотрение экспертными комиссиями поступивших заявок и заявлений на продление трудовых договоров



Согласование работы Экспертных комиссий Профильными отборочными комитетами, проверка соответствия кандидатов требованиям к позиции, утверждение списка приоритетных кандидатов на позиции (short-list)



Оценка обеспечения конкурса на позиции Советом по международному рекрутингу, согласование кандидатов из short-list



Выборы кандидатов (в зависимости от уровня должности выборы происходят различными советами)



Утверждение кандидата ректором

Таким образом, специальная сервисная служба осуществляет функцию международного рекрутинга, исполняя рекомендации открытого Совета по международному рекрутингу, а также координирует развитие и реализацию международной и внутрироссийской академической мобильности. Управление человеческими ресурсами осуществляется в партнерстве с рядом административных, научно-образовательных и общественных структур вуза (например, Советом по кадровой политике).

В стратегии университета можно выделить следующие направления по дальнейшему развитию международного академического рекрутинга:

- Взаимодействие с российской научной диаспорой, работающей за рубежом.
- Реализация программы привлечения выдающихся зарубежных профессоров после досрочного выхода на пенсию (опыт Китая, референтные вузы), которые и после завершения основной карьеры продолжают передавать свои знания и опыт.
- Развитие системных механизмов интеграции в университетскую среду иностранных сотрудников, обеспечивающих эффективную кросс-культурную коммуникацию.
- Формирование, развитие и укрепление HR-бренда университета как работодателя международного уровня.

НИ ТГУ

1. Характеристика текущей ситуации

Задача привлечения международных сотрудников: иностранных ученых и преподавателей - для усиления конкурентоспособности университета и повышения его позиции в мировых рейтингах актуализировалась с началом «Проекта 5-100» в 2013 году. Программа повышения конкурентоспособности НИ ТГУ содержит следующие мероприятия, направленные на развитие международного академического рекрутинга:

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИНИЦИАТИВА 2

Привлечение и развитие ключевого персонала вуза, рост качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава («Кадры новой формации»)

Задача 2.2 Привлечение (рекрутинг) ведущих международно конкурентоспособных исследователей и преподавателей

Мероприятие 2.2.1 Привлечение к исследованиям и преподаванию ведущих специалистов.

Мероприятие 2.2.2 Привлечение молодых научно-педагогических работников, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных и отечественных вузах и научных организациях.

Задача 2.3 Проффессионализация управленческих кадров и развитие системы лидерства

Мероприятие 2.3.1 Реализация мер по привлечению на руководящие должности зарубежных и отечественных специалистов, имеющих опыт работы в ведущих иностранных и российских университетах и научных организациях.

Задача 2.4 Построение системы управления персоналом в соответствии с международными стандартами

Мероприятие 2.4.8 Создание и сопровождение электронной рекрутинговой площадки.

Для обеспечения деятельности по данным направлениям были разработаны следующие положения, регламенты и типовые документы:

- Регламент сопровождения института постдоков ТГУ
- Порядок оформления приема на работу иностранных граждан, приглашенных в ТГУ
- Регламент проведения экспертизы заявок по конкурсу института постдоков ТГУ
- Положение «О проведении открытого международного конкурса на получение молодыми исследователями высшей квалификации грантов НИ ТГУ для проведения совместных научных исследований»

Рассмотрение кандидатур иностранных специалистов и принятие решения об их трудоустройстве реализует Комитет по найму зарубежных специалистов, в состав которого входят представители структурного подразделения, где открыта позиция специалиста, руководители основных административно-управленческих подразделений, которые задействованы в процессе привлечения и трудоустройства, проректоры НИ ТГУ. Председателем Комитета является ректор. Комитет имеет постоянный состав, собирается по мере необходимости.

КОМИТЕТ ПО НАЙМУ ЗАРУБЕЖНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

НИ ТГУ привлекает следующие категории иностранных ученых:

1. Привлечение ведущих ученых – мировых «звезд», с выдающимися научными достижениями. Представители научных лабораторий или кафедр устанавливают деловые контакты через совместные научные исследования, гранты, участие в конференциях с ведущими мировыми учеными, которых затем приглашают работать в университет.

Так, например, длительные деловые отношения биологов НИ ТГУ и британского учёного-экспериментатора, лауреата Нобелевской премии мира - 2007, заслуженного профессора-исследователя и члена Шведской королевской академии наук Терри Каллагана привели к тому, что с 2012 года он стал почетным доктором НИ ТГУ, сопредседателем Международного академического совета ТГУ. Также в НИ ТГУ была привлечена Кжышковска Ю.Г., профессор Университета Гейдельберга, заведующая лабораторией трансляционной клеточной и молекулярной биомедицины НУ ТГУ. Еще один выдающийся ученый, который был привлечен в НИ ТГУ - Кингма Германус, профессор университета Маастрихт, практикующий хирург. В НИ ТГУ Кингма Германус является заведующим лабораторией мирового уровня «Моделирование физических процессов в биологии и медицине». Эти и другие привлеченные иностранные специалисты становятся активными участниками и организаторами научных мероприятий, используя свои международные контакты привлекают других талантливых ученых, выигрывают международные гранты, создают положительный образ университета в мировом и российском пространстве.

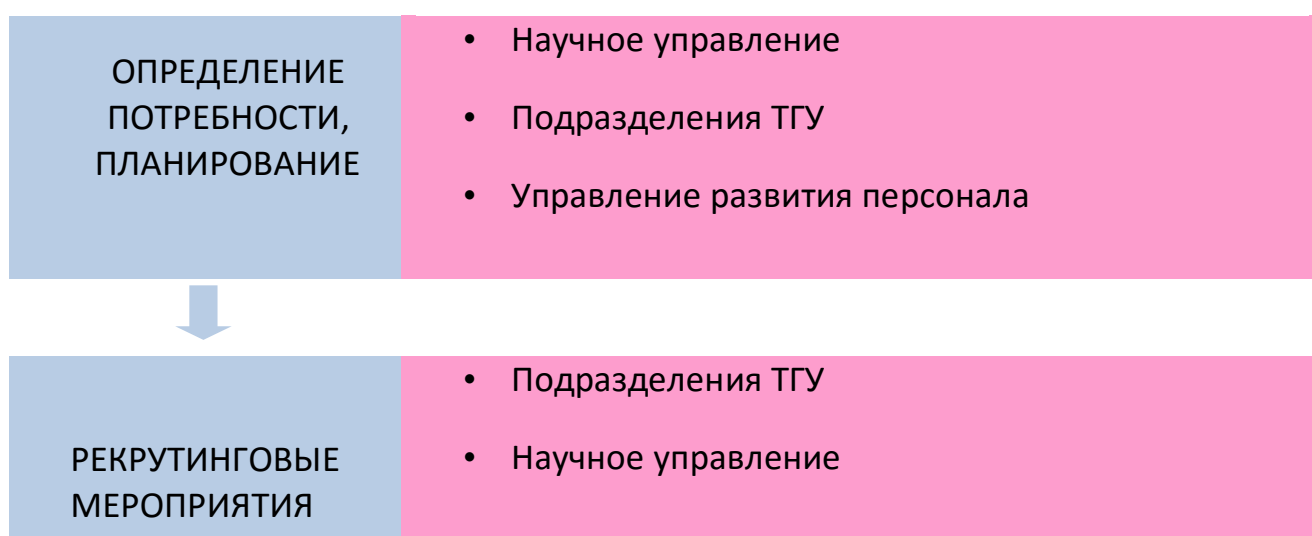
2. Привлечение иностранных специалистов на позиции научных сотрудников, преподавателей. Существенного потока иностранных сотрудников по этому направлению не ожидается, такие контракты единичны, поэтому для их поиска и подбора в университете не было создано специализированных отделов, эта задача распределена между рядом вовлеченных подразделений. Рассмотрение кандидатур иностранных специалистов и принятие решения об их трудоустройстве также реализует Комитет по найму зарубежных специалистов.

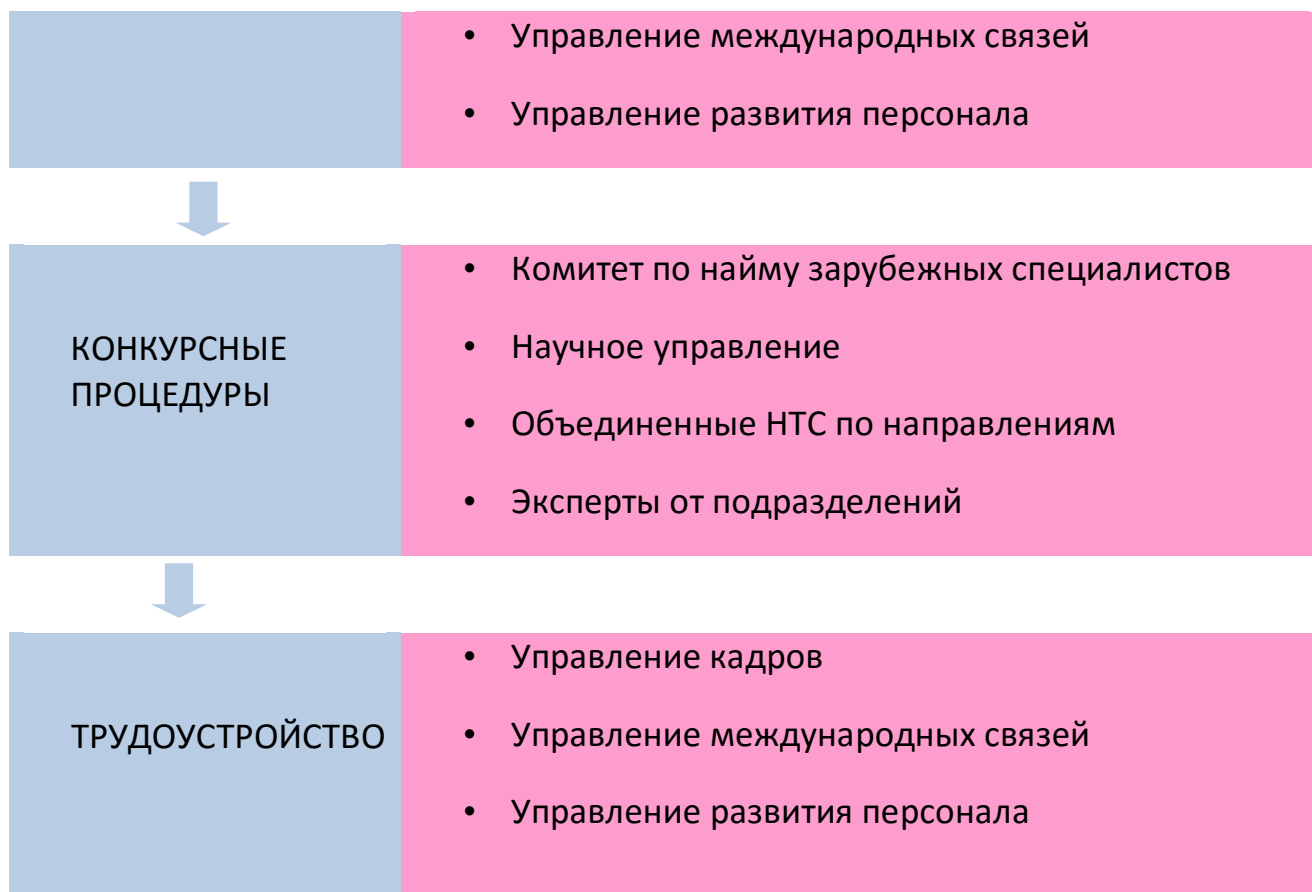
3. Привлечение молодых иностранных ученых на позиции постдоков. В 2014-2015 гг. в НИ ТГУ реализовывался проект по созданию института постдоков, над которым работали представители разных вовлеченных подразделений. Была создана собственная электронная рекрутинговая площадка. Процесс рекрутинга постдоков состоит из этапов:

- сбор заявок по открытым позициям для молодых научно-педагогических работников от руководителей Центров превосходства (заведующих лабораторий),
- размещение вакансий на сайте Постдокторантуры ТГУ и сайте международной открытой площадки академического рекрутинга,
- анализ заявок соискателей и отбор наиболее интересных руководителями Центров превосходства (заведующими лабораторий),
- принятие окончательного решения по найму молодого НПР на позицию постдока, осуществляется Комитетом по найму зарубежных специалистов.

На конец 2015 года институт постдоков НИ ТГУ насчитывал 23 человека, 8 из них – иностранные граждане. В соответствии с позицией постдока в ТГУ, ожидаемые результаты от каждого специалиста за год трудоустройства включают в себя: проведение занятий, руководство студентами и магистрантами, публикацию научных статей в изданиях, входящих в базу данных «Web of Science» и «Scopus», участие в научных конференциях/симпозиумах/семинарах, создание собственной исследовательской группы из аспирантов, магистров, студентов бакалавриата.

Обобщенно этапы привлечения иностранных специалистов включают:





2. Выявленные проблемы

Интервью с представителями ключевых подразделений, вовлеченных в обеспечение процессов международного рекрутинга, выявили следующие проблемные области:

- Географическая удаленность от европейской части России и климатические условия Западной Сибири накладывают свой отпечаток на ограничение потока иностранных специалистов, готовых приехать на долгий срок работать в университет.
- Международный академический рекрутинг как относительно новая деятельность в университете была не нормирована, соответственно, становление административных норм происходит в последние годы.
- Сложность и непрозрачность административных процессов в университете.

Подводя итоги, отметим, что НИУ ВШЭ демонстрирует развитую модель университетского рекрутинга, Университет ИТМО – быстрый прорыв в этой области за счет продуманных управленческих решений, НИ ТГУ – попытку интенсификации международного рекрутинга в неблагоприятных географических и климатических условиях. Эти три модели имеют как сходства (проходимые этапы, вводимые нормы), так и отличия (наличие/отсутствие профильных подразделений, степень рутинизации процессов, количество ступеней в принятии решений и состав органов, принимающих решения в области международного рекрутинга).

3. Рекомендации по развитию

Анализ перспектив развития академического рекрутинга базируется на анализе текущего состояния и стратегии развития научной деятельности в ТГУ в целом. На основании анализа статистических данных, экспертных текстов и интервью были сформулированы следующие рекомендации по развитию международного академического рекрутинга:

Долгосрочные

Как показывают приведенные ниже графики (График 1.), количество сотрудников ТГУ, публикующихся в журналах Web of Science и Scopus, пока составляет менее половины от всех сотрудников ТГУ (приведены данные за последние 5 лет). При этом прирост публикаций в журналах Web of Science и Scopus у сотрудников ТГУ во многом происходит за счет партнерства с российскими и зарубежными соавторами, аффилированными с ТГУ.

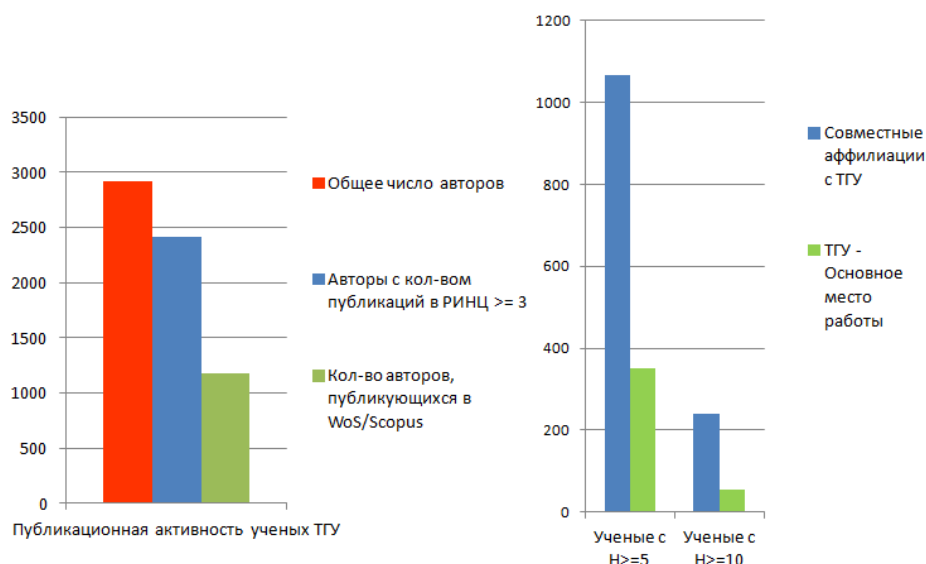


График 1. Публикационная активность ученых ТГУ за последние 5 лет.

Это позволяет сделать вывод о жизненной важности **дальнейшего развития академических связей и интернационализации науки**. Однако при этом фиксируется риск «работы на показатели»: при формальном приросте показателей публикаций и цитируемости за счет аффилиций, реального прироста качества в научных исследованиях может не происходить, что может в худшем сценарии привести к скорому истощению ресурсов старых наработанных связей в науке и выходу на «плато»:

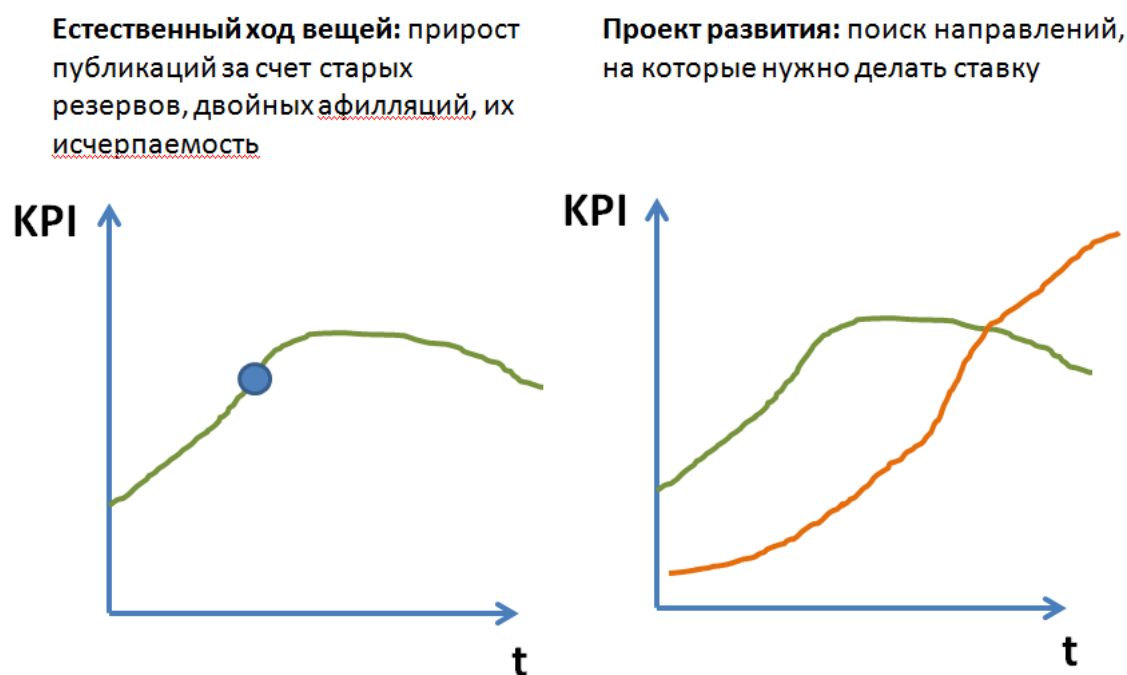


График 2. Риски истощения старых ресурсов и вызов поиска новых стратегически важных направлений.

Отсюда следует вывод о важности **поиска новых стратегически важных направлений развития науки**, в которых академический рекрутинг мог бы сыграть важную роль. При этом можно выделить следующие эффективные стратегии поиска и привлечения академических сотрудников для поддержки молодых и перспективных научных областей, которые активно используются в российских университетах:

- **Поиск зрелых ученых** предпенсионного и пенсионного возраста, имеющих большой опыт, несущих общепринятые в мире нормы научной культуры, и готовых передавать его молодым ученикам.
- Установление контактов и приглашение выпускников НИ ТГУ и других российских университетов, сделавших карьеру в мировой науке, но готовых по разным обстоятельствам и на разных условиях вернуться в российский университет как в основное место работы (**репатрианты**, или **«возвращенцы»**).
- Вышеперечисленные стратегии рекрутинга не могут осуществляться в массовом порядке и говорят о необходимости **развития технологии академического хедхантинга** – целевого поиска ученого с необходимым профилем академических компетенций.

В настоящее время поиск подходящих ученых на соответствующие должности реализуют подразделения ТГУ самостоятельно, руководствуясь собственными знаниями и опытом. Видится важным не отнимать у них эту функцию, но дорастить необходимым аналитическим инструментарием. Работа в данном направлении должна стать частью направления **«привлечение и удержание талантов»**, являющегося значимой частью стратегии любого современного лидирующего университета.

Среднесрочные

К среднесрочным рекомендациям по развитию и поддержке международного академического рекрутинга относятся:

- Предложения в миграционное законодательство о создании новой категории визы – научный сотрудник (трехлетняя многократная) для **облегчения правового и юридического сопровождения** иностранных специалистов.
- **Организация режима временного пребывания** привлеченных ученых для нивелирования негативного географического и климатического факторов территории.

- Работа над **HR-брендом** НИ ТГУ как на международном, так и российском академическом рынке.

Краткосрочные

Среди краткосрочных рекомендаций по развитию и поддержке международного академического рекрутинга можно выделить:

- **Административный порядок.** Оптимизация внутренних административных процессов, повышение прозрачности и упрощение процедур трудоустройства, командировок и других процессов, с которыми сталкиваются иностранные специалисты.
- **Максимум информации.** Предоставлять максимум информации по самым разным аспектам, которая востребована потенциальными и реальными иностранными сотрудниками НИ ТГУ.
- **Адаптация.** Решить существующие проблемы с адаптацией иностранных сотрудников НИ ТГУ.
- **Свое сообщество.** Создание сообщества постдоков внутри университета, которое сможет помочь в процессе социально-культурной адаптации, а также способствовать их деловым и научным междисциплинарным контактам.

Ограничения и альтернативы

В заключении важно указать, что международный академический рекрутинг не является «панацеей от всех бед», имеет свои минусы (например, высокая стоимость) и должен быть использован лишь в тех случаях, когда это действительно необходимо: тогда, когда стоит необходимость выйти на более значимые результаты в той или иной перспективной научной области, обновления научной школы. Во многих иных случаях альтернативой международному академическому рекрутингу может выступить **участие в**

международных научных сетях и коллаборациях. График 3. показывает растущее количество стран, с которыми выстроено сотрудничество и имеются совместные публикации у авторов из ТГУ:

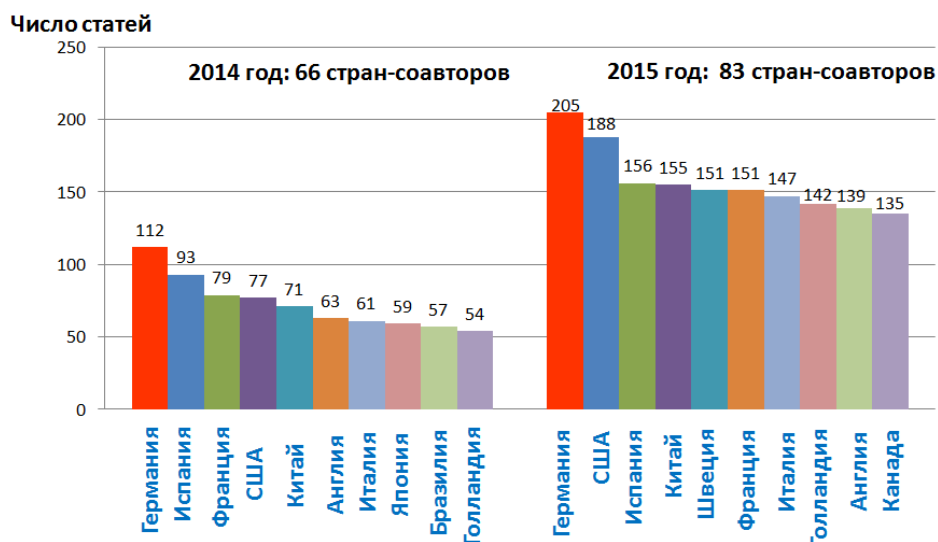


График 3. Основные страны, откуда были соавторы НИ ТГУ за последние 2 года (по материалам БД WoS).

Современные лидирующие университеты активно вписаны в мировые исследовательские сети и сообщества, что позволяет обеспечивать прирост научного качества, академических компетенций, использование общей инфраструктуры, освоение научных норм и производство актуального и востребованного научного знания без дорогостоящего привлечения на постоянное место работы иностранного ученого. Либо же такой ученый должен рассматриваться как способ войти в данные сети и коллаборации, мультиплицирующие научные результаты его участников.

Библиография

1. Байденко В.И. Болонские реформы: некоторые уроки Европы // Высшее образование сегодня. – г. Чебоксары. – Чебоксарская типография №1. – 2004. – № 2. – С. 14-19.
2. Методические рекомендации деятельности по международному рекрутингу в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики // Материалы рабочей группы "Международный рекрутинг и поддержка зарубежных специалистов". – 03.07.2012. – [Электронный доступ]. – URL: <http://globaluni.hse.ru/workgroup/hr/release> (Дата обращения 16.01.2016)
3. Байзеров В.А. Основные тенденции развития системы высшего образования в начале XXI века // Экономика образования. – Кострома. – 2014. – №2. – С. 31-37.
4. Anna Fazackerley. Academic recruitment: beware, predators at large // THEGUARDIAN. – 2012. – 10 декабря. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.theguardian.com/education/2012/dec/10/research-excellence-framework-recruitment-competition> (Дата обращения: 15.01.2016)
5. Юдкевич М.М. Исследования и образовательные программы в области высшего образования как условие развития системы высшего образования // Международное высшее образование. М: – 2014. – №74. – С. 6-10.
6. Юдкевич М.М. Исследовательские университеты в развивающихся странах и странах со средним уровнем доходов. // Международное высшее образование. М: – 2014. – №74. – С. 11-16.
7. Recruitment and Retention of Academic Staff in Higher Education // Research Report RR658. – 2005 [Электронный ресурс]. – Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. – URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130401151715/http://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RR658.pdf> (Дата обращения 16.01.2016)
8. Меликян А.В., Железов Б.В. Портрет международного сотрудника российского вуза // Вопросы образования. – М: – 2012. – №4. – С. 259 – 277.
9. Новости: международный рекрутинг в НИУ ВШЭ // Окна Роста. – 2014. – 27 марта. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hse.ru/org/hse/okna/news/134106153.html> (Дата обращения: 14.01.2016)
10. Сонин К. И. Какова основная задача международного рекрутинга в НИУ ВШЭ? // Окна Роста. – 2014. – 27 марта. [Электронный ресурс]. – URL: <http://okna.hse.ru/news/134106153.html> (Дата обращения: 14.01.2016)
11. Егоров С.В. Как привлечь Бернулли // Вопросы образования. – М: – 2011. – №4. – С. 202 – 213.
12. Юдкевич М.М. Академический инбридинг: за и против / Юдкевич М.М., Сивак Е.В. // Вопросы образования. – М: – 2009. – №1. – С. 170 – 187.
13. Баркалова А. Краудсорсинг: помощь экспертного сообщества в принятии решений / Баркалова А., Ивашко С. // Коммерсантъ-наука. – 2015. – №7. – С. 12.
14. Бочкарёва Т. Хедхантер ищет профессора (интервью с проректорами вузов 5-100) // Ведомости. – 2013. – 5 июня. – [Электронный ресурс]. – URL:

http://www.vedomosti.ru/business/articles/2013/06/05/professora_ischet_hedhanter (Дата обращения 16.01.2016)

15. Юдкевич М.М. Международный рекрутинг: реальность для российских вузов. – [Электронный ресурс]. – Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. – URL: http://kpfu.ru/portal/docs/F1199251679/Mezhdunarodnyj.rekruting_HSE.pdf (Дата обращения: 10.01.2016)

16. Международный рекрутинг вышки // Окна роста. [Электронный ресурс]. – Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. – URL: https://www.hse.ru/data/2015/04/08/1095166232/Okna_101.pdf (Дата обращения: 16.01.2016)

17. Giulio Cimini, Andrea Zaccaria, Andrea Gabrielli (2016). Investigating the interplay between fundamentals of national research systems: Performance, investments and international collaborations. *Journal of Informetrics*, 10, 200–211.



Национальный
исследовательский

**Томский
государственный
университет**