

ФГАНУ «Центр социологических исследований»

Л.Г. Тобулток

Е.П. Чернышкова

**РУКОВОДСТВО  
ПО ПОИСКУ И НАЙМУ СОТРУДНИКОВ  
НА АКАДЕМИЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ**

**GUIDELINES  
FOR FACULTY SEARCH AND RECRUITMENT**

Москва 2014

## **Аннотация**

«Руководство по поиску и найму сотрудников на академические позиции» – это универсальный документ, предназначенный для использования вузами, реализующими стратегии повышения мировой конкурентоспособности и заинтересованными в использовании лучших мировых практик в области привлечения на академические позиции высококвалифицированных сотрудников с международным опытом.

Руководство представляет подробную инструкцию по поиску и найму сотрудников в российские университеты на международном рынке труда. Это руководство издается на русском языке впервые. Оно может использоваться университетами в качестве проекта внутреннего регламента, который впоследствии можно дорабатывать в зависимости от индивидуальных потребностей каждого университета.

В руководство включены описание лучших международных практик в данной сфере, адаптированных к российской практике, а также информация, полученная в ходе интервью с экспертами, вовлеченными в организацию академических поисков для российских вузов. Документ содержит обширный практический материал, в частности, практические рекомендации по организации процедуры международных поисков, подходы к организации поисковых комитетов, образцы писем, а также конкретные рекомендации по этике, стилю и содержанию коммуникаций с потенциальными кандидатами и многое другое.

## **Preface**

“The Guidelines for Faculty Search and Recruitment” is a document intended for implementation by the universities which are enhancing their global competitiveness and are interested in the world’s best practices in the field of recruitment of highly qualified and experienced academic professionals.

These Guidelines provide detailed instructions for Russian universities seeking to find and recruit academic personnel in the international HR market. This is the first Russian-language edition of these Guidelines. The Guidelines can be used by universities as a draft of internal regulations which may be adapted depending on the individual needs and requirements of each university.

The Guidelines comprise an overview of the world’s best search and recruitment practices, and also include the information obtained in the course of interviews with experts responsible for the organization of academic search and recruitment in/for Russian universities. The document contains extensive practical material: in particular, recommendations for universities on the best procedures to conduct an international search, approaches to the organization of search committees, as well as sample letters, specific recommendations concerning ethics, style and content of communications with potential candidates, and numerous other points of value.

## Содержание

<b>Определения</b> .....	5
<b>Обозначения и сокращения</b> .....	7
<b>Введение</b> .....	8
<b>Глава 1. Процедура поиска: общие сведения</b> .....	9
1.1 Что собой представляет успешный отбор САП?.....	9
1.2 Краткий перечень ключевых факторов успешного отбора САП.....	9
1.3 Краткое описание этапов организации поиска и найма САП.....	10
1.4 Рекомендации по срокам подготовки и проведения международных поисков САП.....	10
<b>Глава 2. Процедура поиска: подготовительный этап.</b>	
<b>Создание поискового комитета</b> .....	15
2.1 Поисковый комитет. Общая информация.....	15
2.2 Создание поискового комитета.....	15
2.3 Выбор главы комитета и его обязанности.....	16
2.4 Обязанности членов поискового комитета.....	17
2.5 Задачи/мероприятия поискового комитета на подготовительном этапе.....	18
<b>Глава 3. Процедура поиска: первый этап. Подготовка рекламной кампании</b> .....	19
3.1 Определение предпочтительных квалификационных требований должности.....	19
3.2 Общие рекомендации для разработки описания должностей и конкретизации квалификационных требований.....	19
3.3 Описание должностей: основные характеристики и описание обязанностей.....	20
3.4 Необходимые и предпочтительные квалификационные требования.....	21
3.5 Рекомендации по составлению рекламного объявления на основе имеющихся квалификационных требований.....	21
3.6 Способы распространения информации о вакансии.....	23
3.7 Принципы размещения рекламного объявления о вакансии в российских и зарубежных СМИ. Подготовка рассылочных материалов для кандидатов.....	23
3.8 Примеры изданий и порталов, где можно размещать объявления о работе.....	24
<b>Глава 4. Процесс подбора кандидатов</b> .....	25
4.1 Общие принципы эффективного рекрутинга.....	25
4.2 Принципы эффективного подбора кандидатов.....	25
4.3 Другие рекомендуемые практики подбора.....	26
4.4 Составление длинного, промежуточного и краткого списков.....	

Отсев претендентов.....	26
4.5 Сбор рекомендательных писем.....	27
4.6 План проведения интервью.....	28
4.7 Рекомендации по проведению интервью.....	29
4.8 Интервью на кампусе.....	32
4.9 Контрольный лист успешного посещения кампуса.....	32
4.10 Пример бланка оценки кандидата.....	34
4.11 Ведение переговоров и заключение контрактов.....	35
<b>Глава 5. Завершающий этап поиска.....</b>	<b>36</b>
5.1 Рекомендации поискового комитета и последующие мероприятия.....	36
<b>Заключение.....</b>	<b>38</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>39</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>41</b>
<b>Приложение 1.</b> Контрольный список ключевых вопросов, которые должен решить поисковый комитет на подготовительном этапе.....	41
<b>Приложение 2.</b> Контрольный список. Процедура проведения поиска и отбора САП.....	42
<b>Приложение 3.</b> Краткое руководство по написанию объявлений о работе.....	45
<b>Приложение 4.</b> Примеры объявлений на английском и русском языках.....	51
<b>Приложение 5.</b> Рекомендуемые источники для размещения рекламы и поиска кандидатов.....	56
<b>Приложение 6.</b> Контрольный список для проведения интервью.....	57
<b>Приложение 7.</b> Рекомендованные вопросы для интервью с иностранными кандидатами.....	58
<b>Приложение 8.</b> Примеры вопросов, которые не рекомендуется задавать на интервью.....	64
<b>Приложение 9.</b> Пример бланка оценки кандидата на интервью.....	65
<b>Приложение 10.</b> Примеры вопросов для рекомендателей.....	67
<b>Приложение 11.</b> Шаблоны писем кандидатам.....	68
<b>Приложение 12.</b> Оффер: правовые аспекты.....	73
<b>Приложение 13.</b> Шаблоны письма-оффера.....	75

## Определения

В настоящем руководстве применяются следующие термины с соответствующими определениями.

**Длинный список кандидатов (long list)** – предварительный список претендентов на рабочее место, должность, звание, награду или премию, отражающий ход выборов наиболее вероятных кандидатур. Формируется по результатам одного или нескольких отборочных этапов, предшествует составлению короткого списка.

**Дорожная карта** – план мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности вуза среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

**Глава поискового комитета** – человек, который отвечает за тщательную своевременную работу комитета на всех этапах поиска. Главу поискового комитета выбирает/назначает тот, кто инициирует поиск сотрудников на академические позиции.

**Интервью = собеседование** – встреча соискателя с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу с целью познакомиться лично, понять, насколько работодатель и соискатель подходят друг другу, а также обсудить детали сотрудничества.

**Квалификационные требования** – это набор профессиональных знаний и конкретных навыков, которые необходимы для эффективной работы сотрудника на занимаемой им должности.

**Короткий список кандидатов (short list)** – список наиболее вероятных кандидатов на рабочее место, должность, звание, награду или премию, отобранных из общего числа претендентов. Формируется по результатам одного или нескольких предварительных отборочных этапов по работе с кандидатами, входящими в длинный и промежуточный списки.

**Оффер** = job offer (в переводе с английского «предложение работы») – это направленное конкретному лицу предложение заключить договор. В нем отражена информация о работодателе и условиях будущей работы. Оффер подписывается уполномоченным лицом и высылается по почте или передается соискателю лично. Последний должен подписать этот документ.

**Поисковый комитет** – группа экспертов (от 3 до 11 и более человек, в зависимости от позиции), созданная с целью поиска и отбора кандидатов на академические и административные должности в университете. Обычно создание поискового комитета организует человек или группа, инициировавшие поиск (например, декан, заведующий кафедрой, директор программы, проректор, попечительский совет – в зависимости от уровня должности, на которую подбирается кандидат).

**Промежуточный список кандидатов (middle list)** – предварительный список кандидатов, которые, по мнению членов поискового комитета, должны быть включены в короткий список.

Формируется по результатам одного или нескольких предварительных отборочных этапов по работе с кандидатами, входящими в длинный список.

**Проект 5-100, Проект** – проект по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, реализуемый в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2013 года № 211.

**Резюме** – документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации о конкретном кандидате, обычно требуемый при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.

**(Рекламное) объявление о работе** – документ, разрабатываемый поисковым комитетом и утверждаемый инициаторами поиска, который предназначен для размещения в открытых источниках.

**Рекомендательное письмо** – личный отзыв работодателя о работнике, обычно с ручательством за него, который тот может предъявить конкретному или любому потенциальному работодателю.

**Рекрутинг** – подбор персонала.

**Сотрудники на академической позиции (САП)** – любой сотрудник университета, занимающий академическую позицию. К ним относятся как профессорско-преподавательский, так и научно-исследовательский составы.

**Skype (скайп)** – программа, которая позволяет совершать конференц-звонки (до 25 голосовых абонентов, включая инициатора), видеозвонки (в том числе видеоконференции до 10 абонентов), а также обеспечивает передачу текстовых сообщений (чат) и передачу файлов. Есть возможность вместо изображения с веб-камеры передавать изображение с экрана монитора, а также создавать и отправлять видеосообщения пользователям настольных версий программы.

## **Обозначения и сокращения**

В настоящем руководстве применяются следующие обозначения и сокращения:

**САП** – сотрудники на академических позициях,

**HR-департамент** – Human Resources департамент/дирекция управления персоналом,

**ГПК** – глава поискового комитета,

**ЧПК** – член(ы) поискового комитета,

**АПК** – ассистент/администратор поискового комитета.

## Введение

Поиск нового сотрудника на академическую позицию (далее САП) — занятие, с одной стороны, простое, а с другой стороны, ни на что не похожее. Механизм поиска, независимо от должности или факультета, — реклама, оценка резюме, собеседования, прием на работу — всегда одинаковый. Однако каждая должность имеет свои особенности, и у факультетов есть собственные критерии отбора и квалификационные требования к кандидатам.

В ходе большого числа исследований [1, 3, 11] было выявлено, что при традиционном отборе САП часто не удается надлежащим образом сосредоточить внимание лиц, принимающих решения, на критериях, принципиальных для тех или иных позиций. Такой отбор имеет низкий уровень надежности. Например, в ходе собеседований интервьюеры могут по-разному оценивать одних и тех же кандидатов, поскольку сами оказываются подвержены влиянию разного рода предубеждений (так называемый эффект репутации). К счастью, исследования также показали, что относительно скромные усилия по повышению структурности процесса отбора САП могут серьезно помочь в концентрации внимания лиц, отвечающих за поиск и наем, на информации о профессиональных способностях кандидата и тем самым уменьшить влияние сознательной или невольной необъективности.

В результате ключом к проведению успешного отбора САП является применение научного или структурного подхода. В данном руководстве предлагаются рекомендации и инструментарий, которые могут помочь в разработке и внедрении такого подхода в университете.

Настоящее методическое руководство предназначено для российских университетов — участников Программы повышения конкурентоспособности вузов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, а также для других университетов, реализующих стратегию интернационализации и заинтересованных в использовании лучших мировых практик в сфере привлечения на академические позиции высококвалифицированных сотрудников с международного рынка труда.

Руководство может использоваться в качестве универсального проекта внутреннего регламента университета, с возможностью доработки в зависимости от индивидуальных потребностей каждого университета.



## Глава 1

### Процедура поиска: общие сведения

#### 1.1. Что собой представляет успешный отбор САП?

Оговоримся в самом начале, что описанные ниже процедуры и инструменты поиска прежде всего имеют отношение к поиску научных и преподавательских сотрудников на международном рынке труда. Тем не менее, многие из перечисленных ниже принципов и рекомендаций университеты могут применять и при осуществлении обычных внутрироссийских поисков.

Принимая во внимание, что у отбора САП имеется более широкий контекст, который включает в себя соблюдение общеуниверситетских ценностей, нормативных требований и существующих среди академических сотрудников взаимоотношений в рамках подразделений, следует отметить, что успех не определяется только результатом отбора. При успешном отборе САП важно следующее:

- Соблюдение всех требований университета к процедуре отбора.
- Соблюдение действующего законодательства.
- Восприятие отбора как справедливого и кандидатами, и академическими сотрудниками в рамках соответствующего подразделения.
- Прием на работу сотрудника высокой квалификации, отвечающей всем требованиям, установленным для данной должности.

#### 1.2. Краткий перечень ключевых факторов успешного отбора САП

В приведенном ниже списке обозначены важнейшие характеристики и стратегии отбора, которые играют ключевую роль в успешном подборе САП. В последующих разделах данного руководства эти ключевые факторы рассматриваются подробнее. Кроме того, далее обсуждаются дополнительные характеристики и стратегии подбора, также повышающие вероятность его успешности, хотя, возможно, и не имеющие решающего значения.

Ключевые факторы успешного подбора САП включают:

- Тщательный выбор состава поискового комитета и подготовку к успешному началу его работы.
- Знание членами комитета процедур подбора кадров в университете и строгое соблюдение этих процедур.
- Структурирование процессов поиска и подбора:
  - ✓ Тщательное планирование.
  - ✓ Понятное определение всех критериев должности и использование соответствующих профессиональных критериев при выборе кандидатов.
  - ✓ Ознакомление с этими критериями всех участников процесса поиска и подбора.
  - ✓ Следование установленным критериям поиска и подбора кандидатов, соблюдение установленной процедуры проведения собеседований, процедуры обсуждения кандидатур, а также использование понятных критериев при принятии решений по

отбору.

- ✓ Систематическое и последовательное выполнение процесса поиска и подбора от начала до конца.
- Проведение активного и широкого поиска САП для создания максимально большого пула квалифицированных претендентов.
- Своевременность и управляемость процесса, которая обеспечивает подбор качественного САП и служит полезным опытом для претендентов и финалистов.

### **1.3. Краткое описание этапов организации поиска и найма САП**

- Определение потребности: заинтересованные лица (деканы, директора программ, руководители подразделений и др.) проводят оценку потребностей по своим направлениям и отправляют заявку на поиск сотрудника ответственному за проведение поиска и найма САП (обычно проректор по международной деятельности, проректор по международному академическому рекрутингу, директор по персоналу и др.).
- Обсуждение заинтересованными/ответственными лицами бюджета, который будет предоставлен на проведение поиска и подбора САП на данную вакансию/вакансии.
- Создание разнообразного по своему профессиональному и административному опыту поискового комитета и обеспечение понимания членами комитета своих обязанностей, цели отбора и процедуры отбора.
- Анализ поисковым комитетом потребностей должности и определение четких критериев отбора для дальнейшего их использования при оценке кандидатов.
- Подготовка комитетом длинного/полного и короткого описания позиции для размещения объявлений об открытой позиции.
- Создание системы документооборота, включающей оценочные листы для проведения интервью, письма кандидатам, бланки протоколов отборочного комитета и т.п.
- Размещение объявлений о наличии вакантной должности.
- Рассмотрение резюме, составление длинного списка кандидатов.
- Сокращение численности пула кандидатов до небольшой группы людей, к которым отборочный комитет проявил серьезный интерес (промежуточный/короткий список).
- Собеседование с кандидатами, включенными в промежуточный/короткий список.
- Приглашение на кампус (в университет) кандидатов, которые вошли в короткий список.
- Оценка финалистов на основе утвержденных критериев отбора и в рамках согласованного процесса принятия решений. Предоставление окончательных рекомендаций поискового комитета главе комитета для рассмотрения и дальнейшей передачи декану/директору программы или другому принимающему решение о найме лицу.

### **1.4. Рекомендации по срокам подготовки и проведения международных поисков САП**

В случае проведения открытых международных конкурсов на замещение должностей САП необходимо помнить о некоторых особенностях и временных циклах найма, существующих на международном рынке академического труда.

В случае если выход на работу САП планируется осенью *следующего года*, для большинства позиций (хотя для некоторых специальностей/школ/университетов возможны альтернативные варианты) оптимальным является график подготовки и проведения поиска, представленный в Таблице 1.

**Таблица 1. График подготовки и проведения поиска САП**

<b>Апрель-май</b>	Определение потребности: ректор, проректоры, деканы, руководители программ и подразделений оценивают нужды университета/факультета/подразделения и составляют список позиций (от наиболее приоритетных до наименее приоритетных), которые потребуют проведения поиска в новом учебном году
<b>Июнь-июль</b>	Согласование с соответствующими инстанциями и администрацией университета числа позиций и необходимого (допустимого) бюджета для проведения поиска
<b>Август</b>	Формирование окончательного, утвержденного всеми заинтересованными лицами, включая администрацию университета, списка позиций
<b>Август-сентябрь</b>	Формирование поискового комитета, назначение/выборы главы комитета. Обсуждение квалификационных требований должности, подготовка проекта объявления о найме для дальнейшей публикации. Согласование текста объявления со всеми заинтересованными лицами. Составление плана проведения рекламной кампании. Подготовка документов для отправки кандидатам, включая образцы писем
<b>Сентябрь-октябрь</b>	Размещение объявлений о поиске кандидатов на позицию. Обязательные ответы всем, откликнувшимся на объявление, о том, что их резюме приняты к рассмотрению. Сообщение сроков начала активного рассмотрения резюме
<b>Сентябрь-ноябрь</b>	Обсуждение и согласование поисковым комитетом критериев оценки кандидатов. Оценка уже имеющегося у университета пула кандидатов, контакты с потенциально интересными претендентами, найденными по сети контактов профессуры/администрации университета
<b>Октябрь-декабрь</b>	Оценка поступивших резюме в соответствии с выработанными критериями. Составление длинного списка кандидатов. Изучение длинного списка и проведение интервью с наиболее перспективными соискателями. В результате поисковый комитет должен утвердить промежуточный список кандидатов (10-20 и более человек, в зависимости от исходного пула). Комитет должен провести сбор рекомендаций (устные рекомендации, рекомендательные письма) на кандидатов, а также проверить достоверность предоставленной кандидатами информации
<b>Октябрь-март</b>	Дополнительные интервью с целью сократить промежуточный

	<p>список кандидатов и выявить тех, кто войдет в короткий список и получит приглашение приехать на кампус для дальнейшего представления академическим сотрудникам и администрации университета</p>
<b>Ноябрь-март</b>	<p>Отбор финалистов силами поискового комитета; подготовка и предоставление отчета о них лицам, инициировавшим поиск. После получения одобрения от заинтересованных лиц организуется приезд кандидатов на кампус. Разрабатывается план пребывания потенциальных кандидатов на кампусе, включая график встреч с профессурой и администрацией, а также знакомство с городом. Проведение интервью на кампусе, сбор и оценка отзывов от всех, кто встречался с финалистами</p>
<b>Декабрь-март</b>	<p>Подготовка информации о наиболее перспективных кандидатах. Поисковый комитет готовит документ, в который заносятся все сведения о наиболее перспективных кандидатах, их сильные и слабые стороны, информация о результатах интервью до приезда на кампус и после. Поисковый комитет готовит свои рекомендации относительно каждого кандидата. Составленный документ направляется всем заинтересованным в найме лицам, включая представителей HR-департамента (департамента управления персоналом)</p>
<b>Декабрь-апрель</b>	<p>Обсуждение кандидатур с деканом, проректором, ректором и другими заинтересованными лицами. Обсуждение возможного компенсационного пакета для финалистов (социальные гарантии, компенсация переезда в случае необходимости, заработная плата, возможность бонусов).</p> <p>Устный оффер (определение см. выше) кандидату/кандидатам. Возможные дополнительные переговоры после оффера. В случае получения согласия кандидату высылается письменный оффер с целью получения подписи.</p> <p>Подготовка контракта, в которой активно участвует HR департамент университета. В случае найма иностранного сотрудника рекомендуется готовить контракт на двух языках (обычно на русском и английском).</p> <p>Согласование условий контракта с кандидатом. Копия контракта при этом отправляется не только HR-директору, но и всем заинтересованным и отвечающим за заполнение данной позиции лицам.</p> <p>В случае если кандидата не устраивают условия контракта, глава поискового комитета и инициировавшая поиск сторона обсуждают с администрацией университета возможные дальнейшие шаги, переговоры и возможные уступки</p>
<b>Декабрь-май</b>	<p>Подписание кандидатом всех официальных документов, после</p>

	которого поиск считается официально завершенным. Информация о позиции должна быть удалена со всех ресурсов, где была размещена
<b>Январь-апрель</b>	Глава поискового комитета сообщает кандидатам из длинного, среднего и краткого списков о том, что их кандидатура была отклонена. Финалистам, приехавшим на кампус, но не получившим оффер, после подписания контракта основным кандидатом отправляется письмо о завершении поиска. Университет официально информирует академических сотрудников, студентов и администрацию университета о найме нового сотрудника

При необходимости проведения срочного поиска можно использовать сокращенный график (см. табл. 2).

*Таблица 2. График срочного поиска САП*

<b>Ноябрь-декабрь</b>	Формулирование потребности в найме сотрудника
<b>Декабрь-январь</b>	Создание поискового комитета и определение процедуры отбора
<b>Декабрь-январь</b>	Размещение объявления о наличии вакантной должности
<b>Январь-февраль</b>	Рассмотрение заявлений, проведение первичных собеседований
<b>Февраль-март</b>	Собеседование с кандидатами на кампусе
<b>Апрель</b>	Принятие решения и оффер кандидату
<b>Май</b>	Кандидат принимает оффер и подписывает договор

В международной практике, при условии наличия отработанных процедур найма, затрачиваемое на поиск академических и ключевых административных сотрудников время оценивается примерно так (см. табл. 3).

**Таблица 3. Время, затрачиваемое на поиск САП и ключевых административных сотрудников**

<b>Название позиции</b>	<b>Время на подготовку и рекламную кампанию</b>	<b>Рассмотрение заявлений и отбор кандидатов</b>	<b>Время до выхода на работу с момента получения оффера/договора</b>	<b>Общее время поиска</b>
Директора и главы департаментов	4-6 недель	4-6 недель	4-6 недель	3-4 месяца
Профессорско-преподавательские и научно-исследовательские позиции	3-6 месяцев	3-9 месяцев	4-6 недель	3-9 месяцев
Деканы факультетов и главы департаментов	4-8 недель	1-3 месяца	1-6 месяцев	3-8 месяцев
Проректоры	4-8 недель	1-3 месяца	1-6 месяцев	9-12 месяцев
Ректоры/президенты	3 месяца	3-6 месяцев	1-6 месяцев	1 год

## Глава 2

### Процедура поиска: подготовительный этап

#### Создание поискового комитета

##### 2.1. Поисковый комитет. Общая информация

Поисковый комитет – это группа экспертов (от 3 до 11 и более человек, в зависимости от позиции), созданная с целью поиска и отбора кандидатов на академические и административные должности в университете. Обычно создание поискового комитета организует человек или группа, инициировавшие поиск (например, декан, заведующий кафедрой, директор программы, проректор, попечительский совет – в зависимости от уровня должности, на которую подбирается кандидат). Один из членов комитета должен быть выбран/назначен главой поискового комитета.

##### 2.2. Создание поискового комитета

Организуя и подбирая поисковый комитет, необходимо помнить, что в состав комитета должны быть включены люди с различными подходами к обучению/исследованиям/управлению и различными профессиональными знаниями.

Количество экспертов, приглашенных в комитет, может варьироваться в зависимости от уровня должности, на которую ведется поиск. Однако число экспертов не должно быть менее трех.

Для зарубежных вузов наиболее типичным является поисковый комитет из семи человек для САП, директоров программ, заведующих кафедрой. В случае если ведется поиск декана факультета или проректора, обычно в комитет приглашаются девять экспертов. И если речь идет о поиске ректора или президента, то уместно говорить об 11 членах комитета, а при необходимости и больше.

Желательно, чтобы в состав комитета входили представители разных полов. Особенно это важно при поиске иностранных специалистов. Также желательно, чтобы в состав комитета был включен представитель HR-департамента университета. В идеале в поисковый комитет также должны входить 1-2 человека, которые в будущем будут коллегами кандидата, а также хотя бы один независимый эксперт, не работающий в вузе на полную ставку. В случае если речь идет о позиции проректора или ректора, в комитет должны быть включены представители попечительского совета, совета (ассоциации) выпускников и/или другие представители ключевых органов и подразделений университета.

Перед началом отбора членов поискового комитета необходимо убедиться, что потенциальные участники имеют достаточно времени для эффективного участия в работе комитета.

Сразу после формирования комитета декан, заведующий кафедрой или руководитель

направления должен провести встречу с поисковым комитетом, чтобы подчеркнуть важность инклюзивности, совещательной роли комитета и необходимости соблюдать конфиденциальность (не разглашать, что ведется поиск на позицию, имена приславших резюме кандидатов, вошедших в длинный и короткий списки и т.п.). Необходимо также подчеркнуть, что все вопросы и заявления, возникающие в процессе поиска и отбора, должны направляться главе комитета.

Все члены поискового комитета должны быть заранее ознакомлены с принципами и требованиями проведения открытых поисков САП. Необходимо также определить, как члены комитета будут поддерживать связь друг с другом, с университетским сообществом и кандидатами.

### **2.3. Выбор главы комитета и его обязанности**

Главу поискового комитета обычно выбирает/назначает (чаще всего с одобрения заинтересованных лиц из академических сотрудников, администрации университета, возможно, будущих членов поискового комитета) инициатор поиска и человек, который/-ые входит/-ят в число лиц, принимающих окончательное решение о найме кандидатов (например, проректор по международной деятельности).

- Глава поискового комитета должен занимать должность выше или того же уровня, что и вакантная позиция. Желательно, чтобы у главы комитета был опыт работы на аналогичной должности и/или опыт работы в поисковом комитете.
- Исключение из предыдущего правила часто делается для профессоров, чье экспертное мнение может быть решающим в процессе поиска. При этом не имеет значения, есть ли у самого профессора пожизненный контракт (*tenure*) и занимает ли он сам какую-либо административную должность.

Глава поискового комитета обязан обеспечить тщательную своевременную работу комитета на всех этапах поиска. В его обязанности входит контроль за:

- ✓ разработкой стратегии поиска и получением ее одобрения у лица, отвечающего за найм нового сотрудника и/или инициировавшего поиск (декан, директор программы, проректор, руководитель направления);
- ✓ соблюдением законодательства на всех этапах поиска;
- ✓ выявлением квалификационных требований для конкретной должности, которые затем будут являться основой разработки принципов отбора кандидатов;
- ✓ согласованием описания должности с заинтересованными лицами и составлением объявления о вакансии;
- ✓ соблюдением конфиденциальности поиска, если это необходимо;
- ✓ проведением заседаний комитета в срок и в соответствии с этическими нормами университета;
- ✓ объективной и непредвзятой оценкой кандидатов со стороны всех членов поискового комитета и всех заинтересованных в найме САП лиц;
- ✓ сроками проведения интервью с кандидатами и последующим представлением



кандидатов инициаторам поиска (декан, проректор, руководитель подразделения).

Глава комитета должен (с помощью инициатора поиска в лице декана, проректора, руководителя подразделения) определить порядок взаимодействия комитета и администрации университета, а также комитета и кандидатов. Глава комитета назначает ассистента (секретаря) поискового комитета, который отвечает за своевременную отправку писем, подтверждающих получение всех резюме, регистрацию рекомендательных писем, а также за ведение протоколов заседаний комитета.

Глава поискового комитета отвечает за поддержание коммуникации со всеми кандидатами (информация о получении резюме, внесении кандидата в длинный список, короткий список, отказ от рассмотрения кандидатуры, приглашение на интервью, приглашение на кампус, оффер).

В обязанности главы поискового комитета также входит проведение заключительного заседания по результатам поиска с целью оценки работы комитета в целом, а также согласования формулировок финального отчета, который должен быть предоставлен администрации университета.

Суммируя все вышесказанное, можно сказать, что основные вопросы, которые в первую очередь встанут перед главой поискового комитета, будут следующими:

- Как и кто будет вести протоколы заседаний?
- Каковы правила проведения заседаний, включая порядок разрешения конфликтов и разногласий?
- По каким критериям происходит отбор кандидатов и какие критерии являются основанием для включения кандидатов в короткий список?
- Какова процедура представления потенциальных кандидатов заинтересованным лицам?
- Что является конечным продуктом поискового комитета (включая перечень документов, которые поисковый комитет должен представить по окончании поиска администрации университета)?

#### **2.4. Обязанности членов поискового комитета**

Обязанности членов поискового комитета включают:

- Оказание помощи в идентификации потенциальных кандидатов (участие в процедуре отбора, использование своей сети контактов).
- Активное участие во всех заседаниях поискового комитета.
- Согласование и подготовку информационных материалов для потенциальных кандидатов (буклеты университета, информация о городе, в котором расположен кампус, информация о стране и т.п.). Пример таких материалов можно посмотреть на сайте университета The University of California, LA <https://faculty.diversity.ucla.edu/resources-for/search-committees/search-toolkit/futurefaculty.pdf>

- Изучение материалов, предоставленных кандидатами.
- Активное участие в интервьюировании кандидатов на всех этапах поиска, включая период посещения кандидатами кампуса.
- Оценку кандидатов в соответствии с выработанными комитетом критериями.
- Получение сторонних отзывов и характеристик на кандидатов.
- Соблюдение конфиденциальности информации о самом поиске и кандидатах.

## **2.5. Задачи/мероприятия поискового комитета на подготовительном этапе**

Важнейшие задачи и первые шаги поискового комитета на начальном этапе поиска следующие:

- Всем членам отборочного комитета необходимо изучить «Руководство по найму и отбору САП» и/или ознакомиться с правилами найма и отбора САП, существующими в университете.
- Обсудить и согласовать обязанности членов отборочного комитета и процедуры, которым будет следовать комитет. Очень важно иметь четкое представление об обязанностях комитета. В некоторых случаях полномочия комитета заключаются только в рекомендации кандидатов из короткого списка для приглашения на собеседование. В других случаях комитет не только определяет кандидатов, но и координирует процесс проведения собеседований на кампусе, участвует в финальных интервью, а также составляет рекомендации по найму для инициаторов поиска.
- Разработать процесс по противодействию слухам. Обсудить вопросы соблюдения конфиденциальности с членами комитета и профессурой на кафедре.
- Составить и согласовать описание должности в соответствии с информацией, полученной от инициатора поиска. Кроме того, необходимо провести встречу с академическими сотрудниками и администрацией для детального понимания потребностей факультета/кафедры/подразделения.
- Написать объявление о поиске кандидатов на должность, используя указания, полученные от инициаторов поиска и других заинтересованных лиц (академические сотрудники, администрация вуза, студенты и др.).
- Утвердить текст объявления с заинтересованными лицами. При этом к заинтересованным лицам, в зависимости от уровня поиска, можно отнести: инициаторов поиска, представителей HR-департамента, департамент международного рекрутинга и в некоторых случаях ректора и/или попечительский совет университета.
- После утверждения текста объявления (см. предыдущий пункт) необходимо установить крайний срок для завершения приема заявлений, первоначального отсева, проведения собеседований и окончательного отбора.
- Определить реалистичный график рекрутинга и проведения собеседований с кандидатами, составленный в обратном порядке от целевого срока завершения работы.
- Создать систему документооборота, включающую бланки отчетов, опросные листы, письма кандидатам.
- Дать объявления о наборе на вакантную должность и приступить к остальным мероприятиям по поиску и рекрутингу.

## Глава 3

### Процедура поиска: первый этап

#### Подготовка рекламной кампании

#### 3.1. Определение предпочтительных квалификационных требований должности

Ясное понимание и четкое указание квалификационных требований, соответствия которым ждет от кандидатов поисковый комитет, создает необходимую основу для всех этапов процесса отбора. Несмотря на то что ключевые квалификационные требования должны быть изначально сформулированы инициировавшей поиск заинтересованной стороной, список требований затем все равно обсуждается поисковым комитетом и может быть скорректирован и/или расширен. В заявлении об основных и предпочтительных квалификационных требованиях иницирующая поиск сторона должна указать:

- информацию для поискового комитета о целевом пуле претендентов;
- квалификационные требования, которые должны быть опубликованы в объявлении о приеме на работу, чтобы соискатели могли оценить свою заинтересованность, а также соответствие своего профессионального опыта той должности, на которую они претендуют;
- основные критерии, на которые нужно в первую очередь обратить внимание при первоначальном отсеке претендентов, в ходе собеседования и при принятии окончательного решения.

Определение предпочтительных квалификационных требований для замещения вакантной должности — это процесс, состоящий из двух этапов:

- 1-й этап. Определить, какими будут основные обязанности и каковы ожидания в отношении лица, принимаемого на данную должность (Что это за работа?).
- 2-й этап. Ответить на вопрос: с учетом обязанностей и других ожиданий в отношении претендента, какими знаниями, умениями, навыками, опытом, чертами характера или иными характеристиками должен обладать успешный кандидат? (Что необходимо для выполнения такой работы?)

#### 3.2. Общие рекомендации для разработки описания должностей и конкретизации квалификационных требований

- Проконсультироваться с основными заинтересованными лицами (например, с академическими сотрудниками соответствующего подразделения, члены которого не входят в состав поискового комитета, с главой комитета, деканом или любым другим инициировавшим поиск лицом). Это дает прекрасную возможность объединить различные точки зрения, помогает не упустить важные аспекты данной должности и, кроме того, способствует созданию положительной обстановки вокруг поиска.
- Исследовать риски того, что требования к кандидатам на искомой должности изменились или могут измениться в обозримом будущем. В сегодняшней динамичной вузовской среде было бы неразумно предполагать, что требования к должностям академических сотрудников и даже к административному персоналу не меняются.

- Определить различия между «основными» и «желательными или предпочтительными» обязанностями и квалификационными требованиями.
- Проверить, отражены ли в описании обязанностей и указании квалификационных требований ценности университета.

В разделах ниже даны конкретные руководящие указания для составления описаний должностей и определения квалификационных требований.

### **3.3. Описание должностей: основные характеристики и описание обязанностей**

- Обратите внимание, что список квалификационных требований и характеристики должностей не являются документом, который будет использован в качестве объявления о приеме на работу. Объявление должно быть гораздо короче и включать в себя только самую важную информацию, которая при этом позволит собрать максимально широкий пул квалифицированных кандидатов (подробнее см. раздел 3.5).
- Однако именно список требований и подробное описание обязанностей, а не объявление о работе, будут использованы как основные документы при последующей оценке кандидатов.

Основные характеристики позиции. Описание вакансии должно включать следующие базовые сведения:

- Ученая степень, разряд или иная общепринятая квалификация.
- Кафедра, факультет, департамент, подразделение, где открыта вакансия, включая упоминание другой кафедры, факультета или подразделения, если это работа по совместительству.
- Длительность назначения.
- Статус назначения (например, система пожизненного найма, фиксированный срок, система непрерывного контракта, фиксированный срок с возможностью перехода на систему пожизненного найма).
- Степень занятости, если менее 100%.

Общие категории обязанностей. Конкретные обязанности различаются в зависимости от должности, но к числу общих категорий для академических должностей относятся следующие.

#### **ПРЕПОДАВАНИЕ**

- Будет ли новый сотрудник вести преподавание в конкретных областях?
- На каком уровне новый сотрудник будет преподавать: бакалаврам, магистрам, аспирантам?

#### **НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

- Предполагается ли, что новый сотрудник будет вести исследования в конкретных областях?
- Каковы ожидания в плане публикаций?

#### **ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТОВ И ИНОГО ВНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

- Требуется ли получение внешнего финансирования?
- Ожидается ли, что новый сотрудник будет получать определенные виды грантов в

России или за рубежом?

#### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И РУКОВОДЯЩИЕ ОБЯЗАННОСТИ

- Предполагается ли руководство факультетом, кафедрой, лабораторией, подразделением?
- Ожидается ли руководство конкретным направлением исследований или несколькими направлениями?

#### **3.4. Необходимые и предпочтительные квалификационные требования**

Как только характеристики и обязанности в отношении должности определены и согласованы, поисковый комитет должен задаться вопросом: с учетом обязанностей и других ожиданий в отношении претендента на эту должность, какими знаниями, умениями, навыками, опытом, чертами характера или иными характеристиками должен обладать успешный кандидат?

Поисковый комитет должен ответить на этот вопрос, принимая во внимание, что каждое квалификационное требование необходимо четко увязывать с одной или более обязанностями или ожиданиями в отношении данной должности.

Примеры квалификационных требований учебных и исследовательских должностей, включая те, которые отражают ценности инклюзивности и этнокультурного многообразия:

- Подтвержденная способность проводить научные исследования в конкретном направлении или на конкретном уровне.
- Требования в отношении ученой степени.
- Лицензионные требования.
- Требования в отношении опыта.
- Интерес к преподаванию.
- Способность управлять лабораторией.
- Способность быть наставником аспирантов или младшего профессорско-преподавательского состава.
- Опыт работы в интернациональных группах.
- Опыт работы с иностранными студентами.
- Опыт работы с применением различных методов преподавания и взглядов на учебные программы.
- Способность привнести в подразделение интеллектуальное разнообразие и обогатить его культурно.

#### **3.5. Рекомендации по составлению рекламного объявления на основе имеющихся квалификационных требований**

Объявление о поиске кандидатов на замещение должности представляет собой документ, в котором сообщается об открывшейся вакансии для потенциальных претендентов. Хотя объявление включает информацию из должностной инструкции и стандартный набор квалификационных требований, у него есть некоторые особенности. В частности:

- В объявление, как правило, включается менее подробная информация об обязанностях

данной должности.

- В объявление может быть внесено больше информации о самой организации и прилегающей территории (например, о городе, в котором находится университет).
- В случае публикации объявления в американских СМИ желательно, чтобы в конце объявления прозвучало заявление о политике равных возможностей/позитивных действий. Например: ABC University is an equal opportunity/equal access/affirmative action employer fully committed to achieving a diverse workforce. ABC University does not discriminate on the basis of race, age, color, religion, national origin or ancestry, sex, gender, disability, veteran status, genetic information, sexual orientation, or gender identity or expression.

Помимо определенных (необходимых и предпочтительных) квалификационных требований должности и описания основных обязанностей, в объявление о приеме на работу необходимо включить следующую информацию:

- Крайний срок приема заявлений. При этом необходимо строго придерживаться указанного срока. Обычно дата на почтовом штемпеле письма или email'a заявителя должна предшествовать крайнему сроку, указанному в объявлении или совпадать с ним. При необходимости гибкость в тексте объявления можно обеспечить, употребив слова «предпочтительно до» (“preferably before”) перед указанием даты окончания приема. В объявление можно включить фразу: «Заявления, поданные после окончания срока приема, будут рассмотрены, если среди заявлений, поданных в срок, подходящие кандидаты выявлены не будут» (“Late submissions will be considered if suitable candidates are not identified by the deadline”).
- Имя, адрес и номер телефона контактного лица в университете (обычно – главы поискового комитета).

В объявлении о вакансии может содержаться следующая информация:

- Дата начала работы.
- Диапазон оклада. Можно не включать информацию о зарплате, а вместо нее использовать такие фразы, как: «конкурентоспособная зарплата», «соответствует уровню квалификации» или «соответствует имеющейся ученой степени и опыту» (“competitive”, “commensurate with qualifications”, “commensurate with degree and experience”).
- Краткое описание университета, желательно с фокусом на этническое и социально-культурное многообразие США, студентов и региона расположения работодателя.
- Список документов, которые должен представить каждый претендент (например, резюме, список публикаций, рекомендательные письма). Эту информацию можно сразу включить в характеристику должности в объявлении или позже прикрепить к письму, которое будет направляться претендентам, вошедшим в длинный список.
- Фраза «Заявители, не являющиеся гражданами России или постоянными резидентами, должны предоставить документы, подтверждающие разрешение на трудоустройство в России» (“Applicants who are not Russian citizens or permanent residents must provide documentation evidencing employment authorization in Russia”).

После составления объявления и одобрения текста всеми членами поискового комитета глава поискового комитета должен получить одобрение текста у всех заинтересованных и принимающих окончательное решение о найме лиц. Например, это может быть инициатор поиска.

Только после получения одобрения от всех участников проекта поиска объявление может быть опубликовано.

### **3.6. Способы распространения информации о вакансии**

Информация о вакансии может быть распространена с использованием двух типов источников: внутренних и внешних.

К внутренним источникам относятся размещение объявления на сайте университета, сайте соответствующего факультета, кафедры, подразделения; распространение информации среди сотрудников университета, выпускников и «друзей университета». Кроме того, необходимо изучить уже имеющийся пул кандидатов, который должен постоянно пополняться силами департамента управления персоналом САП университета. В целях формирования пула возможно использовать программы приглашения ученых, программы обмена и информацию, полученную от САП после посещения ими профессиональных конференций.

К внешним источникам относятся специализированные онлайн-порталы, журналы и газеты, объявления на сайтах профильных конференций, сайты, специализирующиеся на подборе персонала для разных индустрий. К внешним источникам распространения информации можно отнести и рассылку объявления кадровым службам или кафедрам дружественных вузов. В случае если университет осуществляет поиск через рекрутинговое агентство, возможно размещение объявления на сайте агентства.

Необходимо помнить, что стандартные методы рекламы, несмотря на всю их ценность, по эффективности несопоставимы с личным контактом. Члены поискового комитета и САП должны использовать любую возможность личной встречи с потенциальными кандидатами в ходе проведения конференций или экспертных мероприятий, а также возможность установления контактов с ведущими учеными и руководителями вузов и партнерских предприятий, которые, возможно, имеют особое представление о подходящих кандидатурах или сами являются потенциальными кандидатами.

### **3.7. Принципы размещения рекламного объявления о вакансии в российских и зарубежных СМИ. Подготовка рассылочных материалов для кандидатов**

Принятие решения о размещении рекламы в печатных изданиях или Интернете не менее важно, чем формулировка объявлений. Существует значительное число разнообразных специализированных периодических изданий, справочников, служб и агентств, которые позволяют донести информацию до более широкой аудитории.

Развитие Интернета привело к возникновению большого количества дополнительных

площадок размещения рекламы. Многие онлайн-сервисы предлагают коллективную подписку для размещения объявлений. До выполнения платежных операций, связанных с размещением рекламы на интернет-сайте или в печатном издании, поисковым комитетам рекомендуется проконсультироваться с HR-департаментом университета или офисом по международному рекрутингу по вопросу коллективного членства или подписки. Необходимо составить подробный список профессиональных сетей, интернет-сайтов и печатных изданий, которые будут использоваться для рекламы вакансии, при этом обратив особое внимание на бесплатные онлайн-ресурсы и профильные порталы.

Сам текст объявления должен иметь минимум два варианта: длинный и короткий (220-350 слов, иногда до 550 слов). Как правило, издания имеют жесткие требования по количеству слов в объявлении. Поэтому наиболее эффективным является составление краткого варианта рекламы вакансии, в котором в конце будет указана ссылка на более подробный текст, находящийся обычно на сайте университета.

Необходимо также разработать два информационных пакета: один — для рассылки всем кандидатам после получения их заявлений; второй — для рассылки только кандидатам, которые отобраны для собеседования. Мы рекомендуем включить в эту рассылку буклет о кампусе, информацию о кафедре/факультете и желательно — информацию о городе, в котором расположен кампус.

### **3.8. Примеры изданий и порталов, где можно размещать объявления о работе (более подробный список см. в Приложении)**

- Прежде всего, необходимо проконсультироваться с инициатором поиска и САП, чтобы выяснить, есть ли какие-то профильные издания, сайты, форумы или другие ресурсы, где было бы наиболее эффективно размещать рекламу (например, сайт The American Finance Association для экономических специальностей).
- Если поиск ведется, прежде всего, на территории США и Южной Америки, то одним из наиболее известных и эффективных ресурсов является сайт The Chronicle of Higher Education.
- Для размещения объявлений в Европе стоит обратить внимание, например, на Times Higher Education и Jobs.ac.uk.
- Не следует забывать о возможностях прямого поиска в профессиональных сетях, например, [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com). На этом же портале существуют профильные форумы, где бесплатно можно разместить краткий вариант объявления.
- Если объявление необходимо распространить на территории России, то, прежде всего, рекомендуется размещать его на таких порталах, как: [www.hh.ru](http://www.hh.ru) и [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru). В случае поиска человека на высокую административную позицию (например, ректор/президент) можно разместить информацию о поиске на [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru).

Следует обратить внимание на то, что объявление должно быть на сайте в активном режиме не менее 30 дней. Это наиболее эффективный срок для сбора максимального количества откликов.



## Глава 4

### Процесс подбора кандидатов

#### 4.1. Общие принципы эффективного рекрутинга

- Ключом к эффективному рекрутингу является применение максимально структурированного подхода. Такой подход способствует последовательной работе со всеми претендентами, повышает организационную релевантность критериев, используемых для выявления целевого пула претендентов, и сокращает вероятность задержек в процессе рекрутинга (см. ниже).
- Поисковые комитеты не должны пытаться проводить тонкие различия между кандидатами в процессе отбора. В большинстве ситуаций слишком узкий охват кандидатов приводит к риску упустить квалифицированных претендентов и повышает вероятность неудачного выбора.
- Применяйте реалистичный подход к предварительному ознакомлению кандидатов с должностью (т.е. предоставляйте информацию, дающую возможность кандидатам сформировать обоснованное мнение о том, смогут ли они эффективно работать в соответствующем подразделении/университете).
- Кандидаты хотят ощутить радушный прием и уважение. Помимо рациональных моделей принятия решений, существенное влияние на готовность кандидатов согласиться на предложение о работе оказывает ощущение приветливости, внимания и уважения (или наоборот, на решение об отказе – атмосфера невнимательности, недоброжелательности и неуважения).
- Старайтесь максимально избегать задержек в процессе отбора. Планируйте первые интервью и последующие посещения кампуса с минимальными промежутками времени. Если задержек избежать невозможно, поставьте об этом в известность кандидата. Длительные задержки в процессе отбора, которые остаются без объяснений, заставляют кандидата предположить, что университет не заинтересован в нем/ней (его/ее не оценили), что в университете нет порядка и (или) не организованы внутренние административные процессы.

#### 4.2. Принципы эффективного подбора кандидатов

- Все критерии, используемые при принятии решения об отборе (предварительная проверка резюме, выбор кандидатов для посещения кампуса, заключительные рекомендации), должны иметь очевидную связь с официально установленными квалификационными требованиями должности.
- Ко всем кандидатам должны последовательно применяться одни и те же критерии и стандарты.
- Основания для решений должны быть документально оформлены.
- Ни один претендент не должен быть отсеян на основании оценки, проведенной только одним человеком (т.е. каждое решение по отбору должно быть принято только после оценки одного и того же кандидата разными членами отборочного комитета).
- Необходимо избегать влияния на принятие решений обобщенных или огульных оценок о соответствии кандидата (пример: «Хотя у нее хорошее резюме, я думаю, она

недостаточно подходит для нашего факультета»). Делая такие заключения, эксперты должны обязательно обосновать свою оценку. Если они не в состоянии это сделать или названные ими факторы не связаны напрямую с заявленными квалификационными требованиями к должности, тогда оценка об «отсутствии соответствия» не должна приниматься во внимание.

#### **4.3. Другие рекомендуемые практики подбора**

- Необходимо получить мнение членов поискового комитета и академических сотрудников, взаимодействовавших с кандидатами, пользуясь формой оценки кандидата. Это поможет снизить риск предвзятого отношения со стороны интервьюеров и обеспечит последовательность применения выработанных комитетом критериев. См. также раздел 4.9, в котором приведен пример формы оценки кандидата.
- Не следует выстраивать рейтинг кандидатов в начале процесса, когда информацию еще только предстоит собрать.
- Анонимные или иные неподтвержденные заявления о претендентах не должны приниматься в расчет в процессе отбора. Используемая информация должна быть доказательной (т.е. подтверждена документально материалами из досье кандидата).
- Члены отборочного комитета должны быть проинформированы о влиянии необъективности на процесс отбора [23].

#### **4.4. Составление длинного, промежуточного и краткого списков. Отсев претендентов**

Есть несколько правильных подходов к отсеву претендентов, и, возможно, отборочным комитетам будет полезно использовать эти способы в несколько этапов. Как правило, первый отсев проходит по минимальным, объективным квалификационным требованиям (например, есть ли у кандидата ученая степень, имеет ли он достаточный опыт административного управления и другие формальные признаки). После этого создается так называемый длинный список кандидатов (long list).

Затем в процесс отсева включается проведение собеседований (как правило, по телефону, skype, или на профессиональных конференциях, если речь идет об иногородних или иностранных претендентах) с целью дальнейшей оценки кандидата. После этого в длинный список вносятся комментарии относительно того, кто подтвердил интерес к позиции и показался интересным на этапе первого интервью. Количество интервью на стадии проверки длинного списка может варьироваться от одного до 2-3 и даже более на каждого кандидата. Все будет зависеть от уровня и значимости позиции.

После того как поисковый комитет провел предварительные интервью и получил согласие от наиболее перспективных кандидатов продолжать процесс собеседований, имена и более детализированная информация о претендентах вносятся в промежуточный список (middle list). Затем промежуточный список и резюме представляются инициаторам поиска и людям, отвечающим за найм. Последние должны определиться, с кем из кандидатов они хотели бы встретиться/поговорить. Назначается следующий этап собеседований (все еще интервью по телефону или skype для международных кандидатов). После того как собраны отзывы по

этому этапу собеседований, составляется короткий список (short list). Как правило, в короткий список входят 2-5 человек (в некоторых случаях возможно большее количество кандидатов). Кандидаты, вошедшие в короткий список, приглашаются на интервью на кампус. Все расходы по приезду кандидатов и, если необходимо, сопровождающих их лиц (например, жена, дети) университет, как правило, берет на себя.

На любом этапе отбора необходимо соблюдать следующие правила:

- Процесс первоначального отсева начинается только после четкого определения и согласования квалификационных требований к должности.
- До принятия заявлений поисковый комитет должен определить, сколько примерно собеседований планируется проводить с каждым кандидатом (основанием для такого решения, как правило, являются критерии отбора, применяемые к претенденту).
- На каждом этапе отсева необходимо вести документацию причин выбывания кандидатов из списка или перехода кандидата в новую категорию. Здесь нужно, прежде всего, опираться на критерии отсева, которые обсуждаются и принимаются комитетом до начала поиска.

#### **4.5. Сбор рекомендательных писем**

Обычно вместе с резюме кандидат обязан предоставить не менее двух рекомендательных писем, доказывающих его соответствие квалификационным требованиям. Подобные письма, прежде всего, стоит запрашивать у кандидатов, вошедших в короткий список. Как правило, рекомендующих лиц кандидат выбирает сам.

По поводу надежности и достоверности рекомендательных писем [6] представители администрации и САП университетов не раз выражали серьезную обеспокоенность. Однако поисковый комитет может значительно повысить надежность и достоверность такого рода писем за счет следующих действий:

- Авторам этих писем необходимо сообщить о критериях, которые они должны раскрыть. Для этого нужно заранее переслать кандидату (поскольку обычно именно кандидат связывается с рекомендующими лицами) список интересующих вопросов для рекомендателя.
- При прочтении писем нужно игнорировать любую имеющуюся в них персональную информацию о кандидате или высказывания о чертах характера или качествах, которые не имеют непосредственного отношения к согласованным квалификационным требованиям.
- Поисковый комитет должен быть последовательным в отношении числа получаемых и фактически рассматриваемых рекомендательных писем.
- Никогда не отклоняйте кандидатуру на основании негативной информации, предоставленной в одной из двух и более рекомендаций. Если в одном из рекомендательных писем поднимается важный вопрос о возможном несоответствии кандидата одному или более квалификационным требованиям, необходимо предпринять дальнейшие шаги, чтобы детально изучить и разрешить этот вопрос (подтвердить его или опровергнуть, запросив дополнительную информацию у других рекомендателей и/или, возможно, у самого кандидата).

Кроме того, поисковый комитет и заинтересованные лица, представляющие университет, имеют право самостоятельно наводить справки о кандидате. При этом контактную информацию о тех, с кем можно обсудить тот или иной аспект профессиональной деятельности претендента, может предоставить сам кандидат, или эту информацию могут получить представители университета по своей сети контактов. Однако, каков бы ни был выбранный вами подход, кандидат должен быть проинформирован, что будут наводиться дополнительные справки о его профессиональной деятельности. Более того, по возможности соискателю должен быть заранее предоставлен список людей, к кому поисковый комитет планирует обратиться помимо рекомендателей, которых назвал сам кандидат.

#### **4.6. План проведения интервью**

В значительном количестве исследований [1] подтверждается тот факт, что эффективность и объективность собеседований при приеме на работу зависит от построения и осуществления процесса собеседований. Неформальные, неструктурированные собеседования, которые отдаются на откуп отдельным членам поискового комитета, принимающим решения о том, какие задавать вопросы или что собой представляет «хороший» или «плохой» ответ, обладают низкой надежностью и достоверностью и не помогают спрогнозировать успешность эффективного выполнения работы соискателем. Дополнительное беспокойство вызывает тот факт, что в неформальных собеседованиях интервьюеры часто могут проявлять осознанную или неосознанную предвзятость. Надежность, достоверность и объективность оценок можно существенно повысить за счет тщательного структурирования процесса собеседования, в результате чего интервьюер может сосредоточиться на информации, касающейся, прежде всего, квалификационных требований должности.

Основные элементы процесса структурированного собеседования:

- Все вопросы должны быть основаны на понимании интервьюером характеристики должности, квалификационных требований и/или предпочтительных профессиональных характеристик.
- Отборочный комитет должен заранее достичь согласия по вопросу о том, какой ответ на предлагаемые вопросы считать хорошим, приемлемым и неприемлемым. Если отборочный комитет не может прийти к согласию по какому-либо вопросу, тогда не следует такой вопрос задавать (пример вопросов интервью – см. Приложение).
- Всем кандидатам необходимо сначала задавать одинаковые вопросы и сопровождать их, если необходимо, дополнительными вопросами для прояснения опыта претендента или его профессиональной квалификации.
- Оценка ответов кандидата, сделанная лицом, ведущим собеседование, должна быть проставлена в письменном виде (пример оценочного листа – см. Приложение, стр. 65).

Поисковым комитетам настоятельно рекомендуется разработать письменный протокол собеседования, который включал бы вышеизложенные основные элементы структуры собеседования и далее способствовал бы повышению надежности и достоверности процесса собеседования с помощью применения следующих инструментов:

- *Создание комфортной атмосферы разговора:* слова, сказанные в начале и конце собеседования, должны быть направлены на создание комфортной атмосферы для кандидата, а интервьюеры не должны касаться тем или вопросов, которые неуместны в контексте собеседования и, более того, в некоторых случаях могут создавать риск предъявления судебного иска (список нежелательных вопросов – см. раздел 4.7 и Приложение).
- *Равноправный доступ к информации:* предоставление всем кандидатам одинаковой информации о процессе поиска и отбора, графике заполнения должностных вакансий и сроках, в которые представитель университета повторно свяжется с ними.
- *Заданный формат регистрации ответов кандидата:* мы рекомендуем поисковому комитету согласовать и использовать инструменты облегчения записи ответов кандидата и оценок ведущего собеседование (например, протокол интервью может содержать общие категории ответов, которые можно обводить кружком или ставить галочку; этот же инструмент позволит не пропустить важные вопросы).

#### 4.7. Рекомендации по проведению интервью

Как уже неоднократно упоминалось, все этапы процесса отбора, включая вопросы собеседования, должны быть связаны с квалификационными требованиями к должности. Вопросы должны быть сконцентрированы на способностях и профессиональном опыте кандидата, связанном с обязанностями открывшейся вакансии.

Нижеприведенные вопросы могут быть заданы только в том случае, если эти факторы являются обоснованно предъявляемыми профессиональными ограничениями и не нарушают законов о равных возможностях трудоустройства. Иначе говоря, работодатель должен уметь показать, что тот или иной вопрос действительно связан с квалификацией, которой претендент должен обладать, чтобы успешно выполнять основные обязанности. Настоятельно рекомендуется, чтобы интервьюеры, участвующие в процессе собеседования или проверяющие рекомендательные письма, обращали внимание на важность соблюдения этих правил, прежде всего в отношении информации, которую НЕ стоит спрашивать у претендентов или искать в рекомендательных письмах.

**Таблица 4. Список вопросов, которые рекомендуется и не рекомендуется задавать на интервью**

ТЕМА	ЧТО МОЖНО СПРАШИВАТЬ	ЧТО НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ СПРАШИВАТЬ
Возраст	Вам исполнилось 18 лет (или 21 год для определенных должностей)?	Сколько Вам лет? Назовите дату рождения
Пол	НЕТ	Ставить вопросы перед приемом на работу об указании пола в форме заявления
Опыт работы	Вопросы об опыте работы. Вопросы о странах, в которых бывал претендент	НЕТ

Национальность	НЕТ	Вопросы о генеалогии, предках, стране рождения, происхождении, родителях, национальности; о национальности родителей или супруга/супруги; о родном языке претендента
Религия	НЕТ	Вопросы о религиозных предпочтениях, конфессиональной принадлежности, вероисповедании, церкви, пастве, духовном наставнике или о соблюдаемых религиозных праздниках. Избегайте вопросов об организациях и (или) принадлежности к ним, по которым можно определить религиозную принадлежность
Семейное положение	В отдельных случаях (например, необходимость переезда, обсуждение помощи в трудоустройстве супруги/супруга, детского сада/школы для детей) допустимо задавать подобные вопросы в общей формулировке. Например: В случае, если Вам сделают предложение, будете ли Вы переезжать один или с семьей?	Следует избегать прямых вопросов о семейном положении. Например: Вы женаты/замужем? Где работает супруг/супруга? Есть ли дети? Какого возраста? Какая у Вас девичья фамилия?
Инвалидность	Конкретные вопросы, связанные с должностными обязанностями. Например: у Вас есть водительские права? Можете ли Вы поднять больше 25 кг?	Есть ли у Вас инвалидность? Лечились ли Вы от следующих болезней (список болезней)? Болели ли члены Вашей семьи следующими болезнями?
Имя	Работали ли Вы в нашем университете под другой фамилией? Есть ли дополнительная информация о смене фамилии, использовании псевдонима или прозвища, чтобы провести проверку вашего послужного списка? Если есть, поясните	Первоначальное имя претендента, измененное по решению суда или иначе. Девичья фамилия замужней женщины. Работал ли когда-либо претендент под другим именем, просьба назвать имя или адрес
Адрес или длительность пребывания по адресу	Место жительства претендента	Вы снимаете жилье или являетесь его владельцем? Как долго жили по каждому адресу?
		Место рождения претендента.

Место рождения	НЕТ	Место рождения его/ее родителей, супруги/-а или других близких родственников
Фотография	Только, если это необходимо для оформления визы или иных документов на въезд в страну	Любое требование приклеить фотографию на заявление/отправить по email в любое время перед приемом на работу, если это не связано с оформлением визы
Образование	Вопросы о высшем, профессионально-техническом или профессиональном образовании претендента, государственных или частных школах, в которых он учился	НЕТ
Гражданство	Есть ли у Вас разрешение на работу в России?	Вопрос о стране получения гражданства. Родился ли претендент в России или получил там гражданство; дата получения гражданства. Требование предъявить документы о получении гражданства или заявление о получении гражданства России. Дата получения гражданства родителями, супругой/супругом
Язык	На каких языках Вы хорошо читаете, пишете, говорите?	Прямые вопросы о том, как претендент научился говорить, писать или разговаривать на иностранном языке
Вес, рост, физическая сила	Вопросы о весе, росте или физической силе можно задавать только в том случае, если работодатель может доказать, что эти требования необходимы для выполнения работы	НЕТ
Родственники	Полные имена родственников, в данный момент работающих в университете	Имена, адреса, возраст, количество или другая информация о детях или других родственниках, не работающих в университете
Кого уведомлять в экстренных случаях	Имена и адреса лица, которое нужно уведомить в экстренном или несчастном случае	НЕТ
Отношение к военной службе	Служили ли Вы когда-либо в вооруженных силах России/другой страны или в полиции России/другой страны? Если да, был ли Ваш военный опыт связан с должностью, на которую Вы хотите поступить?	Вопрос об общем опыте работы претендента и причине увольнения из армии/полиции
Арест/судимость	Выносился ли Вам приговор за	Подвергались ли Вы когда-

	совершение тяжкого преступления? Если да, то когда, где и каким был состав преступления? Осуждались ли Вы за мелкое правонарушение за последние пять лет, за исключением совершенного впервые простого нападения, нарушение порядка, вождение в нетрезвом виде, превышение скорости или другие мелкие нарушения ПДД? Осуждались ли Вы за правонарушение более чем за пять лет до даты подачи заявления, а срок пребывания в тюрьме завершился менее чем за пять лет до подачи заявления?	либо аресту? (Использование работодателем данных о судимости для отказа в работе без деловой необходимости является нарушением закона о правах человека.)
Организации	Являетесь ли Вы членом профессиональных обществ или организаций? (Исключите организации, название или обозначение которых указывает на расу, вероисповедание, цвет кожи или национальность его членов.)	Вопросы о членстве претендента в непрофессиональных организациях (например, клубах, ложах и т.д.)
Рекомендательные письма	Имена, контакты лиц, давших рекомендации	НЕТ

#### 4.8. Интервью на кампусе

После утверждения короткого списка кандидатов эти претенденты могут быть приглашены приехать на кампус. Посещение кампуса необходимо планировать тщательно и последовательно, чтобы полученные впечатления кандидатов были если и не совсем одинаковыми, то похожими. Контрольный лист успешного посещения кампуса (см. раздел 4.9) предназначен для оказания содействия подразделениям университета в планировании и проведении посещений кампуса кандидатами.

Компании частного сектора давно признали, что ключ к рекрутингу кандидатов, на которых большой спрос, заключается в том, чтобы делать работу быстро, избегать длительных пауз между собеседованиями и предложением должности кандидату [2, 13]. В ученой среде для этого нужно, чтобы посещения кандидатами кампуса были как можно плотнее спланированы.

#### 4.9. Контрольный лист успешного посещения кампуса

- Определите меры по поддержке кандидата со стороны персонала университета в целях координации всей необходимой документации, организации поездки, пребывания и компенсаций.
  - Предлагайте кандидатам предварительно приобретенные авиабилеты.
  - Предлагайте проживание на всю длительность поездки.



- Рассмотрите вариант с предложением аванса на проезд.
- Разработайте программу посещения, в которой будут указаны (если уместно) имена лиц, оказывающих кандидату помощь в передвижении с места на место, и предоставьте номера мобильных телефонов этих лиц.
- Если ожидается беседа о вакансии, уведомите об этом каждого кандидата и дайте им четкие указания о том, что их ждет. Например, укажите предполагаемую длительность беседы и разъясните, заинтересовано ли подразделение в конкретной теме исследования или широком обзоре исследовательской программы кандидата и его дальнейших исследовательских планах.
- Назначьте собеседование кандидата с инициатором поиска (заведующим кафедрой, деканом факультета, директором программы, проректором и т.п.).
- Назначьте собеседования с поисковым комитетом и САП университета.
- Выясните, будет ли кандидата кто-либо сопровождать во время посещения кампуса; на этот случай подготовьте программу для супруга/супруги, детей или гостя.
- Выясните, есть ли у кандидата заинтересованность в развитии междисциплинарного сотрудничества. Если есть, предложите информацию и доступ к САП не из вашего подразделения, но которые могут быть заинтересованы в поиске возможностей для междисциплинарного сотрудничества.
- Заранее направьте программу визита кандидату.
- Направьте кандидату брошюры о кафедре, факультете и университете, карту кампуса, печатные издания университета, указатель ресурсов и справочник САП (и/или предоставьте ему ссылки на соответствующие страницы сайты).
- Постарайтесь удовлетворить любые особые потребности кандидата (физкультурно-спортивные, медицинские, особенности диеты и т.д.).
- Убедитесь, что САП, участвующие в интервьюировании, знают о критериях, используемых в отношении оценки кандидатов, до приезда кандидата на кампус.
- Если вас интересуют общие впечатления САП о кандидате (помимо САП, входящих в состав поискового комитета), предложите сотрудникам оценить кандидата до посещения кампуса (см. раздел 4.10 – Пример бланка оценки кандидата).
- Договоритесь о трансфере кандидатов, прилетающих в аэропорт.
- Подготовьте сопровождающих, которые поедут встречать кандидата в аэропорт. Им, например, нужно знать имя кандидата, изучить его резюме и иметь представление о его научных интересах. Чтобы во время поездки из аэропорта не заполнять время праздными банальностями, сопровождающие, возможно, захотят информировать кандидата о культурных событиях и объектах развлечения в городе, а также рассказать в общих чертах об университете.
- Позаботьтесь, чтобы каждому кандидату был оказан одинаковый прием и представление на факультете, а также даны сопоставимые (если не одинаковые) возможности для общения с членами факультета. Например, если один кандидат приглашен на обед, тогда всех кандидатов следует пригласить на обед.
- До отъезда кандидатов из кампуса поисковый комитет должен дать им знать, когда ожидается принятие решения и как их уведомят об этом.

#### 4.10. Пример бланка оценки кандидата

Имя кандидата: \_\_\_\_\_

Имя лица, проставляющего оценку: \_\_\_\_\_

Просьба указать, что из нижеприведенного верно для Вас (проставьте галочку там, где считаете нужным):

- Прочитал резюме кандидата
- Провел встречу с кандидатом
- Прочитал о стипендии/гранте кандидата
- Посетил обед или ужин с кандидатом
- Прочитал рекомендательные письма кандидата
- Посетил беседу с кандидатом о работе
- Прочее (просьба указать подробно):

Таблица 5. Бланк оценки кандидатов

ПРОСЬБА ОЦЕНИТЬ КАНДИДАТА ПО КАЖДОМУ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ПУНКТОВ					
	ОТЛИЧНО	ХОРОШО	НЕЙТРАЛЬНО	НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	НЕ СМОГ ДАТЬ ОЦЕНКУ
Способность вести научные исследования <i>по результатам собеседования</i>					
Способность вести научные исследования <i>по результатам данных о текущих публикациях кандидатов(например, качество публикаций)</i>					
Потенциал научного воздействия (с учетом всех соображений)					
Данные о получении внешнего финансирования для исследований					
Потенциал для получения внешнего финансирования для исследований (готовность и способность)					
Способность к преподаванию <i>по результатам собеседования</i>					
Способность к преподаванию <i>по результатам прошлого опыта кандидатов (например, студенческие рейтинги, премии, любые материалы, которые могут быть предоставлены кандидатом)</i>					
Соответствие приоритетным задачам факультета в соответствии с объявлением о приеме на работу (способность преподавать соответствующую дисциплину, административный опыт и т.п.)					
Опыт работы в многонациональном коллективе и с международными студентами					

ОБЩИЙ РЕЙТИНГ:  ПРИЕМЛЕМЫЙ

ПРИЕМЛЕМЫЙ С ОГОВОРКАМИ

НЕПРИЕМЛЕМЫЙ

#### **4.11. Ведение переговоров и заключение контрактов**

Способ ведения переговоров о заключении контракта может иметь огромное влияние не только непосредственно на трудоустройство, но и на будущую карьеру нового сотрудника. Кандидаты, которые считают, что переговоры ведутся честно и открыто, будут испытывать большую удовлетворенность от получения должности и приложат больше сил к тому, чтобы остаться в университете, чем те, кто полагает, что кафедра намеренно скрывает от них информацию, ресурсы или возможности. Равный подход с самого начала как к согласованным на переговорах условиям, так и к дальнейшему выполнению факультетом своих обязательств будет очень важным фактором в деле удержания персонала и набора новых сотрудников.

Для обеспечения равенства и справедливости рассмотрите возможность предоставления всем кандидатам полного списка вопросов, которые можно было бы обсудить в ходе переговоров. Сюда могут входить: заработная плата, возможные бонусы, лабораторное оборудование, помещения для лаборатории, условия проведения исследований, административно-техническая поддержка, наличие ассистента/помощника, возможность использовать независимые фонды, компенсация расходов на переезд, оплачиваемый отпуск, помощь в трудоустройстве супругу/супруге, помощь в поиске детского сада или школы для детей и другие важные подробности.

Рассмотрите вопрос о назначении советника/помощника (обычно представитель HR-департамента или департамента по академической интеграции) для оказания помощи поисковому комитету в ходе ведения переговоров с кандидатом и для содействия в составлении оптимального пакета предложений по трудоустройству.

Если у кандидата есть супруга/супруг, которым может понадобиться помощь в трудоустройстве, попробуйте организовать собеседование с ней (ним) или предоставить другие возможности (например, нанять агентство по трудоустройству или порекомендовать, к кому можно обратиться по вопросам трудоустройства). Сделайте это уже на раннем этапе переговоров.

Убедитесь, что вы предоставляете четкую, подробную информацию обо всех важных критериях оценки и основных ее этапах, таких как ежегодная аттестация, аттестация по истечении трехлетнего срока пребывания в должности, аттестация должностей с пожизненным контрактом, критерии повышения по службе и прочие условия.

## Глава 5

### Завершающий этап поиска

#### 5.1. Рекомендации поискового комитета и последующие мероприятия

Не затягивайте повторный контакт с кандидатами. Начинайте действовать, пока полученная информация еще свежа в памяти, поскольку, согласно исследованиям [4], большие паузы могут оказать существенное негативное воздействие на оценку кандидатами организации, а также на готовность принять предложение о работе. Поэтому поисковый комитет должен как можно скорее провести встречу по результатам собеседований с финалистами и выбрать того, кого члены комитета собираются рекомендовать в качестве нового сотрудника. Имеется немало разумных подходов, которые поисковый комитет может использовать при вынесении своих рекомендаций, а также ряд факторов, влияющих на то, что считается наилучшим для данного факультета/кафедры/подразделения. Какой бы подход ни выбрал комитет, важный момент — это обсуждение и согласование процесса принятия решения еще перед началом финального отбора.

Как только поисковый комитет подготовил рекомендации в отношении кандидатов из короткого списка, все документы должны быть представлены лицу, инициировавшему поиск и/или курирующему наем на данную позицию, со следующими данными:

- Даты собеседований.
- Документация по всем этапам отбора, включая предоставление длинных, промежуточных и коротких списков.
- Оценка финалистов членами поискового комитета.
- Перечень конкретных причин отказа кандидатам из промежуточного списка.
- Любые сведения о финалисте, которые не имеют пока документального подтверждения (например, рекомендательное письмо еще не получено).
- Досье с процедурами, проведенными отборочным комитетом, включая копии образцов писем, список критериев отбора, основные вопросы, заданные на собеседовании, протоколы заседаний, если таковые велись, и т.д.

Заинтересованное и ответственное лицо (декан, проректор, ректор), в случае управленческих позиций – возможно, члены попечительского совета утверждают финалиста/-ов и условия его/ее/их назначения. Перед этим необходимо, чтобы принимающие окончательное решение лица изучили все документы по каждому этапу отбора на предмет наличия убедительных доказательств того, что процесс отбора проводился объективно и не было допущено никаких нарушений законодательства и/или этических норм.

После того как кандидат согласился принять предложение, поисковый комитет должен завершить свои обязанности следующим образом:

- Направить уведомления о том, что вакансия закрыта, кандидатам, входившим в средний и короткий списки, но не получившим оффера.
- Привести в порядок досье кандидатов из всех списков.

- Если должность предложена более чем одному кандидату и первоначальные предложения о зарплате отличаются, необходимо приложить документы о причинах таких отличий и добавить их к остальной учетной документации.

## Заключение

Учитывая уникальный характер исследуемой темы, общую информационную закрытость ведущих российских университетов, а также фактическое отсутствие исследований по современным российским практикам поиска и найма академических сотрудников на международном рынке труда, перед авторами настоящего исследования стояла сложная задача, включавшая не только сбор сведений о лучших международных практиках, но и сопоставление этих сведений с малоисследованной российской ситуацией, а также выводы о том, какие именно практики могут быть успешно применены российскими вузами. Несмотря на эти сложности, поставленные в настоящем проекте задачи были успешно выполнены.

Результатом проделанной работы стало создание первого русскоязычного руководства по поиску и найму сотрудников на академические позиции для российских университетов, содержащего адаптированные к российской практике разработки, основанные на многолетнем опыте ведущих университетов мира. Данное руководство может использоваться руководителями университетов, проектными офисами, отвечающими за реализацию Дорожных карт университетов в рамках Проекта 5-100, а также службами по управлению персоналом и офисами по международному рекрутингу, отвечающими за организацию и развитие в университете функции международного академического рекрутинга.

Подготовленный документ содержит много практической информации, которую университеты могут использовать как основу для своих внутренних регламентов. Например, в руководстве подробно освещаются конкретные рекомендации по организации процедуры международных поисков, перечень функций и задач поисковых комитетов, рекомендации по проведению структурированного интервью с кандидатами, конкретные примеры объявлений о работе, ссылки на международные порталы, на которых стоит публиковать объявление, и много другой полезной информации.

Использование настоящего руководства подразделениями университетов позволит эффективно решить задачу разработки и построения процедур международного академического рекрутинга внутри университета, являющуюся одной из приоритетных задач в рамках стратегии интернационализации университетов. Кроме того, соответствующие подразделения каждого университета могут использовать настоящее руководство как универсальный образец, который можно доработать и дополнить в соответствии с приоритетами развития конкретного вуза.

## Список использованной литературы

1. Дмитриев, Г.Д. Анатомия Американского университета. М.: Школьные технологии, 2010. – 223 с.
2. Филипов, В. Job offer, «инструкция по применению» [Электронный ресурс]. – URL: <http://planetahr.ru/publication/3562/>
3. Arthur, W., & Doverspike, D. Achieving diversity and reducing discrimination in the workplace through human resource management practices: Implications for research and the theory for staffing, training, and rewarding performance. In Dipboye, R.L. & Colella, A. (Eds.), *Discrimination at work* (P. 305–327). – Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, Inc., 2005. – 450 p.
4. Boswell, W., Roehling, M.V., Cavanaugh, M., & Moynihan, L. Individual job choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study // *Human Resource Management Journal*, 42 (1)/2003. – P. 23–38.
5. Brecher, E.B., Braggert, J., & Kutcher, E. The structured interview reducing biases toward job applicants with physical disabilities // *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18/2006. – P. 155–170.
6. How To Conduct A Search and Hire a New Permanent Faculty Member, College of Arts and Sciences [Электронный ресурс]. – 9/1999. – URL: <http://www.artsci.washington.edu/Services/Personnel/Memos/GuideNewHires.pdf>
7. Madera, J.M., Hebl, M.R., Martin, R.C. Gender and letters of recommendation for academia: Agentic and communal differences // *Journal of Applied Psychology*, 94 (6)/ 2009. – P. 1591–1599.
8. Marchese, T.J., & Lawrence, J.F. *The Search Committee Handbook: A Guide to Recruiting Administrators* (2nd ed.). Sterling, VA: Stylus. – 2005.
9. Massachusetts Institute of Technology. MIT Policies and Procedures: A Guide for Faculty and Staff Members [Электронный ресурс]. – URL: [web.mit.edu/policies](http://web.mit.edu/policies)
10. Massachusetts Institute of Technology. Faculty Search Committee Handbook [Электронный ресурс]. – 2002. – URL: <http://web.mit.edu/faculty/reports/FacultySearch.pdf>
11. Michigan State University. Recruitment Resources Directory [Электронный ресурс]. – 2012. – URL: <https://ntweb11.ais.msu.edu/aacm/recruit/>
12. McCarthy, J.M., Van Iddekinge, C.H., & Campion, M.A. Are highly structured interviews resistant to demographic similarity effects? // *Personnel Psychology*, 63/2010. – P. 325–359.
13. Rasmussen, S. *Faculty Recruitment Tips*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1995.
14. Rynes, S.L., Bretz, R.D., & Gerhart, B. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking // *Personnel Psychology*, 44/1991. – P. 487–521.
15. Southern Connecticut State University. Annual Faculty Recruitment Workshop [Электронный ресурс]. – 2013. – URL: [http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.southernct.edu%2Facademics%2Facademic-affairs%2FFaculty%2520Recruitment%2520Workshop\\_Fall%25202013.ppt&ei=fTxWU9KeNPCQ4ATMhYC4Bw&usq=AFQjCNE1imqcaiL1cZuSsfpbOsHiVPUCMA&sig2=8B63As\\_SoG7xaYczPN10eQ&bvm=bv.65177938,d.bGE&cad=rjt](http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.southernct.edu%2Facademics%2Facademic-affairs%2FFaculty%2520Recruitment%2520Workshop_Fall%25202013.ppt&ei=fTxWU9KeNPCQ4ATMhYC4Bw&usq=AFQjCNE1imqcaiL1cZuSsfpbOsHiVPUCMA&sig2=8B63As_SoG7xaYczPN10eQ&bvm=bv.65177938,d.bGE&cad=rjt)

16. University of Amherst. Professional Staff Salary Administration Program [Электронный ресурс]. – 1994. – URL: [http://www.umass.edu/humres/sites/default/files/NUEhandbook\\_0.pdf](http://www.umass.edu/humres/sites/default/files/NUEhandbook_0.pdf)
17. University of California, Los Angeles. Faculty Search Committee Toolkit [Электронный ресурс]. – 2010. – URL: <https://faculty.diversity.ucla.edu/resources-for/search-committees/search-toolkit>
18. University of Cincinnati. Guide to Good Interview Questions [Электронный ресурс]. – 2014. URL: [http://www.uc.edu/content/dam/uc/hr/toolkits/managers/toolkit\\_references/guide\\_good\\_interview\\_questions.pdf](http://www.uc.edu/content/dam/uc/hr/toolkits/managers/toolkit_references/guide_good_interview_questions.pdf)
19. University of Florida. Faculty Development Faculty Recruitment Toolkit [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.aa.ufl.edu/Data/Sites/18/media/documents/faculty\\_toolkit.pdf](http://www.aa.ufl.edu/Data/Sites/18/media/documents/faculty_toolkit.pdf)
20. University of Massachusetts Amherst. Equal opportunity and Diversity Office. Search Procedures: Faculty and Professional Staff [Электронный ресурс]. – 2012. – URL: <http://www.umass.edu/eod/search.html>
21. University of Michigan. Handbook for Faculty Searches and Hiring [Электронный ресурс]. – 2009–2010. – URL: [http://www.advance.rackham.umich.edu/HandbookFacultySearchesHiring\\_091609EP.pdf](http://www.advance.rackham.umich.edu/HandbookFacultySearchesHiring_091609EP.pdf)
22. University of Wisconsin. Reviewing applicants: Research on bias and assumptions [Электронный ресурс]. – 2012. – URL: [http://wiseli.engr.wisc.edu/docs/BiasBrochure\\_2ndEd.pdf](http://wiseli.engr.wisc.edu/docs/BiasBrochure_2ndEd.pdf)
23. University of Washington. Faculty Recruitment Toolkit [Электронный ресурс]. – 2012. – URL: <http://www.washington.edu/diversity/avpfa/toolkit/resources.shtml>
24. Yale University. Yale University Faculty Handbook [Электронный ресурс]. – 2011. – URL: <http://wff.yale.edu/sites/default/files/files/faculty-handbook-2.pdf>



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### **Контрольный список ключевых вопросов, которые должен решить поисковый комитет на подготовительном этапе**

- Определиться с обязанностями главы поискового комитета и членов поискового комитета.
- Обеспечить вовлеченность представителей HR-департамента университета в процесс поиска и отбора.
- Сформулировать официальное и/или рабочее название позиции.
- Сформулировать основные и желательные обязанности и квалификационные требования для позиции.
- Составить объявление о работе (длинный и короткий вариант) для размещения в соответствующих изданиях.
- Согласовать бюджет поиска, включая проведение рекламной кампании, проведение интервью и приглашение кандидатов на кампус.
- Определить реалистичные сроки проведения каждого этапа поиска и отбора. Сообщить о предполагаемом графике всем заинтересованным лицам, включая HR департамент университета.
- Согласовать процедуру действий в отношении кандидатов, приславших информацию после истечения срока подачи заявлений или не сумевших предоставить всю необходимую информацию для участия в конкурсе.
- Определить примерное (желательное) число финалистов, которые будут приглашены на кампус и общие правила организации визита этого количества человек.
- Определиться с формой отчетности по поиску. Подготовить образцы писем для отправки кандидатам, листы оценки кандидатов и прочие документы.
- Решить, кто будет оказывать административную и логистическую поддержку в процессе поиска.
- Решить, какова будет доля вовлеченности HR-департамента и/или департамента международного рекрутинга в процессе поиска.

## Приложение 2

### Контрольный список

#### Процедура проведения поиска и отбора САП

**Основные сокращения:** ГПК – глава поискового комитета; ЧПК – члены поискового комитета; АПК – ассистент/администратор поискового комитета.

Обратите внимание, что в зависимости от сложности и уровня поиска число исполнителей и их обязанности могут варьироваться. В данной таблице представлена наиболее типичная ситуация поиска САП для случаев, когда резюме получены с помощью открытого поиска и по сети контактов САП университета. Данная таблица может быть видоизменена, если наряду с открытым конкурсом ведется «прямой» поиск кандидатов.

Задача	Исполнители		
<b>Этап 1 – Подготовка</b>			
○ Обсуждение с инициатором поиска (например, декан факультета, директор программы, проректор и т.п.) основных квалификационных требований должности, уровня компенсации, числа финалистов, которых желательно представить, сроки проведения поиска и т.п.	✓ ГПК		
○ Подготовка проекта описания позиции, включая уточнения, которые необходимо обсудить с инициатором поиска; инструменты оценки кандидатов, приблизительный список вопросов кандидатам, проекты писем, которые будут направлены кандидатам на каждом этапе поиск	✓ ГПК	✓ ЧПК	
<b>Этап 2 – Начало поиска и сбор информации</b>			
○ Утверждение текста описания позиции, согласование инструментов оценки кандидатов, утверждение текста писем кандидатам и списка документов, которые обязаны предоставить соискатели	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Разработка стратегии поиска	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Проверка базы контактов университета, факультета, личной сети контактов участников поискового комитета	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Размещение объявления о вакансии на сайте университета, сайте факультета/кафедры/лаборатории			✓ АПК
○ После получения одобрения от ЧПК и администрации университета, отвечающих за поиск, размещение рекламы во внешних источниках			✓ АПК
○ Сохранение и сортировка поступивших резюме, сохранение информации о кандидатах в базе университета, если такая существует			✓ АПК

<b>Этап 3 – Оценка и интервьюирование кандидатов</b>			
○ Изучение резюме кандидатов	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Утверждение основных вопросов интервью ○ Составление длинного и среднего списков кандидатов	✓ ГПК	✓ ЧПК	✓ АПК
○ Назначение и проведение интервью с кандидатами из среднего списка	✓ ГПК	✓ ЧПК	✓ АПК
○ Составление короткого списка кандидатов	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Приглашение кандидатов из короткого списка на кампус, организация интервью на кампусе, оповещение всех, кто будет так или иначе задействован в интервьюировании и т.п.	✓ ГПК		✓ АПК
○ Проведение интервью на кампусе и выбор финалиста/-ов	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Формулировка критериев отказа кандидатам из короткого списка (исключая финалиста/-ов)	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Обновление длинного, среднего и короткого списков. Внесение информации по поводу отказа кандидатам			✓ АПК
○ Сбор записей и любой другой отчетной информации по предварительным интервью и интервью на кампусе, а также протоколов заседания поискового комитета			✓ АПК
<b>Этап 4 – Обсуждение финалиста/-ов и найм</b>			
○ Дополнительный сбор информации о кандидате, если необходимо. Проверка личной информации, если необходимо ○ Сбор рекомендательных писем, если они не были предоставлены заранее	✓ ГПК		
○ Проведение интервью с рекомендателями, если рекомендательные письма не были предоставлены	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Обновление статуса финалиста в базе «Запрос рекомендации», «проверка личной информации»			✓ АПК
○ Разработка рекомендаций для ответственных/заинтересованных лиц по каждому из финалистов (например, сильные, слабые стороны, потенциальная ценность для университета)	✓ ГПК	✓ ЧПК	
○ Устное предложение финалисту (после получения подтверждения от лица, принимающего решения о найме) ○ Если есть необходимость, проведение переговоров по условиям найма	Зависит от политики университета		
○ Разработка проекта оффера кандидату ○ Получение согласия по тексту оффера от принимающего решение о найме ○ Подпись оффера у лица/лиц, принимающего окончательное решение о найме	Зависит от политики университета		

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Отправка оффера кандидату.</li> <li>○ После подписания оффера кандидатом, отправка информации и самого оффера администрации университета (принимающему решение о найме и в HR-департамент университета)</li> </ul>	Зависит от политики университета		
<b>Этап 5 – Завершение поиска</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Устный или письменный отказ кандидатам из короткого списка, которые были проинтервьюированы на кампусе, но не вошли в число финалистов</li> </ul>	✓ ГПК		
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Отправить информацию о том, что позиция была закрыта, всем кандидатам из короткого и среднего списков, которые не были проинтервьюированы, но по каким-либо причинам еще не получили официальный отказ от университета</li> </ul>			✓ АПК
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Внести изменения и новые комментарии по кандидатам из среднего и короткого списков. Проверить, у всех ли указана причина отказа</li> </ul>			✓ АПК
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Проверить, что все документы о процедуре поиска в порядке и сохранены в базе, если она имеется</li> <li>○ Убедиться, что информация о позиции убрана в архив с сайта университета и из всех открытых источников</li> </ul>			✓ АПК

## Приложение 3

### Краткое руководство по написанию объявлений о работе

В это руководство вошли четыре основных пункта, которые должны быть указаны в объявлении:

- Детали позиции.
- Обязанности (Что делать?).
- Требования к кандидату.
- Заключительная часть.

#### Детали позиции

В этом разделе содержится общая информация о позиции, включая официальное название, уровень заработной платы, уровень подчинения, название факультета/департамента и т.д., к которому относится позиция, время занятости (особенно если это работа не на полную ставку).

Название позиции должно отражать основной смысл должности. Очень важно избегать расплывчатых или «специфических» формулировок. Название позиции должно корректно и максимально точно отражать уровень ответственности и основную задачу.

#### **Удачное название**

Program Director  
Administrative Assistant  
Help Desk Support Analyst  
Business Manager

**Название позиции, требующее доработки**  
Director of the XYZ Program at the School of AB  
Assistant to the Director of ABC Dept  
Systems Programmer II  
Administrator II

### Краткое описание позиции

- Содержит 1-3 параграфа.

Содержит основные требования к работе, куда могут входить список ключевых обязанностей, требования к опыту, образованию, график работы и любые другие детали, которые, с вашей точки зрения, необходимо указать.

Ниже приведен пример составления краткого описания позиции.

<b>Детали позиции</b>	
<b>Название позиции</b>	Dean, School of Pharmacy
<b>Название университета и/или соответствующих подразделений</b>	Texas Tech University Health Sciences Center
<b>Прямое подчинение</b>	President, HSC
<b>Занятость</b>	Full-time
<b>Длительность контракта</b>	Three-year term
<b>Уровень заработной платы</b>	Competitive
<b>Место работы</b>	Texas, USA
<b>Краткое описание позиции</b>	The dean serves as the chief academic and administrative officer of the School of Pharmacy; leading faculty and staff of the School in planning, securing resources, implementing and evaluating activities related to academic operations, research, service and patient care programs. The dean represents the School both internally to the University and externally to the various stakeholders. The dean also serves as part of the Institution's administrative team through active participation in various Institutional planning, implementing and evaluating activities

### Обязанности

Это основной раздел объявления. В этом разделе подробно должны быть описаны ключевые обязанности для позиции. Существует несколько методов составления такого описания.

#### Метод 1

- Сформулируйте 3-5 ключевых должностных обязанностей для позиции. Например:
  - Strategic planning
  - Budget management
  - Research coordination
- Конкретизируйте ключевые обязанности. Например:
  - Strategic planning activities to further the School's mission in teaching, research, service and patient care
  - Analyze expenditures
  - Monitor research activities

- Составьте окончательный список обязанностей. По возможности начинайте каждое предложение с так называемого action verb – глагола действия (см. Action Verbs).

В результате описание основных обязанностей может выглядеть следующим образом:

**Essential Duties and Responsibilities:** includes the following, with other duties that may be assigned by the President and/or Chancellor.

- Leads the faculty in developing the vision and inspiring others to accept and extend the vision for the School.
- Leads the faculty in strategic planning activities to further the School's mission in teaching, research, service and patient care.
- Monitors the progress towards the School's strategic plan, leading the faculty and/or administrators to adjust the plan as needed and appropriate.
- Implements, monitors and adjusts programmatic activities to accomplish the policies established by the faculty relative to the delivery and evaluation of the professional curriculum.
- With input from the administrative team and accrediting bodies, establishes the organizational structure of the School to best achieve the strategic plan; staffs the organizational structure, including associate/regional deans, department chairs, center directors, and other administrators.
- Appoints the associate/regional deans and department chairs to their respective administrative positions; appoints other administrative and supervisory personnel of the School on the recommendation of the position's immediate supervisor.
- Appoints members, designates chairs and provides charges (beyond standard duties and responsibilities defined by the School's Bylaws) the School-wide, non-elective standing and ad hoc faculty committees.
- Considering the recommendation of the various department chairs, recommends the appointments of individuals to the faculty and staff of the School.
- Approves the promotion and tenure guidelines as developed by the various departments' faculty members, considering the Regents Rules and Institutional policies and procedures.
- Provides recommendations on the continued employment, promotion and tenure of the School's faculty, based on the promotion and tenure guidelines and considering the recommendations of the various faculty committees and departments' chairs.
- Develops, monitors, and adjusts an annual budget of appropriated and non-appropriated funds, linked to the strategic plan of the School.
- In consultation with the department chairs and regional deans, allocates space and makes office assignments within the SOP's buildings.
- On the recommendation of the Student Affairs Committee, admits applicants to the student body, places students on academic probation, and/or suspends students from the School.
- Serves as the School's final arbitrator of student, faculty and staff disputes.
- Administers the Pharmacy Income Plan (PIP) in accordance with IRS rules, Texas statutes, Institutional Policies, the PIP Bylaws, and policies established by the PIP Policy Committee.
- Plans and implements, in consultation with the Texas Tech University Foundation, development activities for the School.
- Coordinates the activities of the various Institutional central support services as they relate specifically to the School and its programs and personnel.
- Serves on the President's Executive Committee, the Amarillo Campus Executive Committee, and other Institutional and professional committees as appointed or elected.

- Chairs the School's Executive Committee.
- Represent the School to both internal and external stakeholders.
- Coordinate the Dean's Advisory Council and the Dean's Student Advisory Council.

## **Метод 2**

- Необходимо сразу сформулировать (brain-storm метод) ВСЕ основные обязанности, независимо от того, выполняются ли они раз в год, раз в месяц или ежедневно.
- После этого выделите те обязанности, которые расцениваются как ключевые для этой позиции. Эти обязанности должны быть перечислены первыми.
- Формулируя обязанности, по возможности начинайте каждое предложение с так называемого action verb – глагола действия (см. Action Verbs).

## **Требования к кандидату**

В этом разделе должны быть указаны требования к квалификации, образованию, знаниям и умениям кандидата, который может претендовать на должность. Следует с особым вниманием отнестись к составлению этого раздела. С одной стороны, должны быть указаны ключевые требования, без которых выполнение должностных обязанностей будет невозможно (например, наличие опыта административной работы, докторской степени по специальности). С другой стороны, необходимо следить, чтобы требования, которые не являются ключевыми, были сформулированы так, чтобы не упустить потенциально интересных кандидатов (например, возможно, для данной должности допустима степень MBA вместо PhD).

Например:

**Education and/or Experience:** Have an earned professional pharmacy degree (B.S. or Pharm.D.) and a terminal degree if the professional degree is a not a Pharm.D.; ten years relevant experience in pharmacy education with at least five years in an administrative position with duties and responsibilities for academic and fiscal management. Documented accomplishments in teaching, research and service at a level to be appointed as a tenured professor in one of the academic departments of the School of Pharmacy.

**Language Skills:** Excellent written and verbal communication skills. Ability to read, analyze and interpret common scientific and technical journals, financial reports, and legal documents. Ability to respond to common inquires or complaints from customers, regulatory agencies, faculty, staff, students, and members of the profession of pharmacy and other business entities. Ability to write speeches and articles for publication that conform to prescribed style and format. Ability to effectively present information to individuals at all levels, ranging from children to members of boards of director and legislators.

**Reasoning Abilities:** Ability to define problems, collect data, establish facts and draw valid conclusions to solve problems and plan initiatives. Ability to interpret an extensive variety of technical instructions in mathematical or diagram form and deal with various abstract and concrete variables.

**Other Qualifications:** Demonstrated ethical behavior, professionalism, interpersonal skills, leadership and management abilities sufficient to effectively direct and develop School administrators, faculty members, and support staff. Knowledge of, and ability to manage, business entities providing



pharmaceutical care to University patients. Imminent knowledge of current professional trends in pharmacy, and general knowledge of current trends in the professional and business practices of the health care system and a multi-campus health sciences university. Effective interactions with Texas state agencies, boards and legislators, the Texas Pharmacy Congress, the Texas State Board of Pharmacy, and other professional colleges/schools both within Texas and in other states.

### **Заключительная часть**

В конце описания позиции необходимо указать, как долго будет продолжаться поиск и до какого срока будут приниматься резюме. Кроме того, необходимо указать контактную информацию, чтобы кандидаты знали, по какому адресу необходимо отправлять документы.

В случае если размещается короткий вариант объявления, в конце необходимо указывать ссылку на более подробный вариант объявления, который обычно располагается на сайте университета.

Например:

Review of candidates will begin on 15 March, 2013, and will continue until a new Dean is selected. Nominations, applications, letters of interest, and curriculum vitae should be sent to: *email*.

**Action Verbs**

accommodate	communicate	draft	interface	recruit
achieve	compile	edit	interpret	reduce
acquire	complete	eliminate	interview	regulate
address	compose	enforce	investigate	report
adjust	compute	establish	issue	research
administer	conduct	evaluate	lift	resolve
advise	confer	execute	maintain	review
allocate	consolidate	expand	manage	schedule
analyze	construct	explore	monitor	search
apply	consult	facilitate	motivate	select
appoint	control	formulate	negotiate	solve
approve	coordinate	furnish	observe	specify
arrange	correspond	generate	operate	strategize
assess	counsel	guide	organize	streamline
assign	create	handle	participate	strengthen
assist	customize	hire	perform	summarize
audit	delegate	identify	plan	support
augment	deliver	illustrate	predict	teach
authorize	demonstrate	implement	prepare	train
budget	design	improve	present	translate
calculate	develop	improvise	process	troubleshoot
circulate	devise	incorporate	program	update
clarify	direct	increase	provide	validate
clear	disseminate	inform	quantify	verify
collaborate	distinguish	initiate	recognize	
collect	distribute	instruct	recommend	
combine	document	interact	record	

## Примеры объявлений на английском и русском языках

### Полная версия

#### **Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences**

The ABC University is seeking the Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences.

The ABC University (*link to the university site [www.ABC.edu](http://www.ABC.edu)*) is seeking an innovative, collegial leader as the Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences. The Provost serves on the university's leadership team and works with the President, the deans of the academic programs, and various university councils and committees to carry out the mission of the university. The Provost represents the university to external constituencies in a manner determined by the President. The Provost also represents the academic division to the President's Council and the Board of Regents. The Provost oversees personnel management, and budget planning and fiscal management for the academic division programs. The Provost develops partnerships with various universities, actively participates in grant proposal writing and fund raising, and seeks to attract promising world-class scholars and educators to the University. The Provost is responsible for increasing the number of publications in journals indexed and also for improving the research income in the corresponding subject areas. The Provost works in partnership with the faculty governance system. The Provost reports to the President.

The ABC University is one of the top ranked scientific centers in Russia, carrying out research in natural, technical, and social sciences, the humanities, and economics. ABC University is a public, Government-owned university.

The University includes 18 institutes offering over 120 Bachelor's degree programs and over 80 Master's degree programs. The total number of students at exceeds 50,000.

#### **The Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences will be an accomplished and experienced academic leader with the following qualifications:**

- Earned doctorate or appropriate terminal degree in an academic discipline with qualifications meriting appointment at the rank of full professor in a discipline offered by the university.
- Broad experience in developing an academic vision and creating effective planning and implementation processes linked to that vision.
- Demonstrated ability to manage a complex academic organization and to work effectively with colleagues across divisions.
- Track record in supporting internationalization, diversity, interdisciplinary collaboration, and the use of technology to complement instruction, learning, and research.
- Worked in a European or an American/Australian University (Top-500 World University Rankings).
- Demonstrated effectiveness in leading and supporting a strong administrative team.
- Record of accomplishment in developing effective strategies to build and support academic initiatives.
- Strong skills in academic program planning, financial and personnel management (including global recruitment), and budget development.

- Extraordinary communication skills, strong interpersonal skills, and a high level of professional integrity.

**Compensation:** Commensurate with qualifications and experience. Review of candidates will begin on 15 March, 2013, and will continue until a new Provost is selected. Nominations, applications, letters of interest, and curriculum vitae should be sent to: *email*.

**Location:** ABC, Russia.

### **Короткая версия**

#### **Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences**

The ABC University (*link to the university [www.ABC.edu](http://www.ABC.edu)*), one of the top ranked scientific centers in Russia, carrying out research in natural, technical, and social sciences, the humanities, and economics seeks an innovative, collegial leader to serve as Provost for Humanities, and Economic, Management and Social Sciences. The Provost reports directly to the President and collaborates with the deans of the academic programs, and various university councils. Minimum Qualifications are a Doctorate or other terminal degree in your field and at least 5 years of experience that is directly related to the duties and responsibilities specified. Preferred Qualifications include three or more year demonstrated experience in the following: strategic leadership, planning and management of complex units with multiple departments, development of partnerships with various universities, active participation in grant proposal writing and fund raising, fiscal management, and global recruitment. The Provost will be also responsible for increasing the number of publications in journals indexed and also for improving the research income in the corresponding subject areas.

This position is open until filled; however, the best consideration date is June 1, 2013.

For complete details of this position, please visit this Web site: *<http://ABC/position.edu>*. Nominations, applications, letters of interest, and curriculum vitae should be sent to: *email*.

### **Полная версия**

#### **РЕКТОР РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ**

**Непосредственное подчинение:** Совет директоров РЭШ.

**Компенсация:** конкурентная заработная плата.

**Место работы:** Москва, Россия.

Российская экономическая школа (РЭШ) объявляет о начале открытого конкурса на замещение вакансии ректора. Ректор является CEO РЭШ, который управляет школой в соответствии с ее миссией. Ректор отвечает за всю операционную деятельность школы и подчиняется напрямую Совету директоров. Претенденты на замещение вакансии должны обладать сильными лидерскими качествами и стратегическим мышлением для решения стоящих перед школой управленческих и академических задач.

Основными задачами для этой позиции являются: общее управление школой, выстраивание и поддержание отношений с профессорско-преподавательским составом, администрацией,

студентами и внешними клиентами школы, поддержание финансовой стабильности РЭШ, фандрейзинг, решение вопроса кампуса.

РЭШ была создана в 1992 году. Миссия Российской экономической школы – современное экономическое образование и исследования для российского общества, бизнеса и государства.

Согласно рейтингу RePEc (Research Papers in Economics), по качеству исследований РЭШ является лучшим факультетом экономики в посткоммунистических странах, а согласно рейтингу SSRN (Social Science Research Network), – входит в число 30 лучших факультетов экономики мира. Профессора РЭШ ведут исследовательскую деятельность по всем основным проблемам российской экономики в Центре экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР) в РЭШ. ЦЭФИР входит в число 25 лучших институтов в области экономической политики в мире (рейтинг RePEc). Кроме того, в РЭШ работают два исследовательских центра, созданные в 2011 году: Центр демографических исследований и Центр изучения Интернета и общества.

РЭШ предлагает магистерскую программу по экономике и программу профессиональной переподготовки по финансам, в 2011 году был впервые осуществлен набор в Совместный бакалавриат НИУ «Высшая школа экономики» и РЭШ. В 2011 году РЭШ вместе с бизнес-школой INSEAD создала уникальный на российском рынке продукт – русскоязычный аналог программы Executive MBA международного уровня для топ-менеджеров Сбербанка.

В 2013 году РЭШ победила в третьем открытом конкурсе на получение мегагрантов Правительства РФ. Грант будет использован для проведения исследований в лаборатории по экономике разнообразия и социальных взаимодействий.

### **Обязанности ректора**

- Разработка, утверждение на Совете директоров и последующая реализация стратегии развития школы в соответствии с миссией РЭШ и приоритетами ее развития.
- Управление брендом школы. Поддержание позитивного имиджа школы как международно признанного лидера в области экономического и финансового образования.
- Оптимизация ключевых процессов в сферах административного управления, академической и образовательной деятельности.
- Содействие проректору по научной и учебной работе в организации научного и образовательного процесса с целью поддержания высокого качества предлагаемых программ и исследований.
- Формирование, утверждение на Совете директоров и последующее исполнение бюджета школы.
- Координация деятельности учебных и научных подразделений, входящих в состав школы.
- Разработка и реализация стратегии фандрейзинга школы.
- Совместно с проректором по научной и учебной работе обеспечение разработки и воплощения в жизнь стратегии международного рекрутинга (включая наем и удержание) лучших научных и преподавательских кадров.
- Контроль за разработкой и внедрением систем мотивации для академических и административных сотрудников.
- Развитие корпоративной культуры и управление внутренними коммуникациями.
- Поддержание в школе атмосферы сотрудничества и эффективного взаимодействия специалистов.

## **Требования к кандидату**

- Наличие российской и/или международной научной степени; наличие высокого авторитета в научной и профессорско-преподавательской среде в России и мире является преимуществом.
- Наличие публикаций в ведущих зарубежных научных изданиях является преимуществом.
- Яркие выраженные лидерские качества, доказанный успешный опыт работы (не менее пяти лет) на управленческих позициях в российских и/или международных научно-образовательных учреждениях и/или бизнесе, или успешный опыт реализации комплексных долгосрочных проектов в области просвещения, науки или образования.
- Наличие сети контактов в бизнес-среде в России и за рубежом.
- Навыки эффективного общения с различными аудиториями, успешный опыт публичных выступлений в России и за рубежом.
- Ориентированность на исполнение миссии/достижение целей школы.
- Способность принимать и отстаивать решения, отвечать за персональный и командный результат.
- Способность организовывать системный процесс.
- Дар убеждения.
- Персональная вовлеченность в работу.
- Свободный русский и английский языки.

Начало официальной процедуры конкурса: 15 июля 2013 года. Резюме, рекомендательные письма и прочие документы вы можете отправлять по адресу: rectorcv@nes.ru

Дата окончания приема заявлений – 1 сентября 2013 года.

## **Короткая версия**

### **РЕКТОР РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ**

Российская экономическая школа (РЭШ) [www.nes.ru](http://www.nes.ru) объявляет о начале открытого конкурса на замещение вакансии ректора. Ректор является CEO РЭШ и управляет школой в соответствии с ее миссией. Ректор отвечает за всю операционную деятельность школы и подчиняется напрямую Совету директоров. Ректор осуществляет общее управление РЭШ, выстраивание и поддержание отношений с профессорско-преподавательским составом, администрацией, студентами и внешними клиентами школы, поддержание финансовой стабильности РЭШ, фандрейзинг, решение вопроса кампуса.

РЭШ была создана в 1992 году. Миссия школы – современное экономическое образование и исследования для российского общества, бизнеса и государства. Согласно рейтингу Research Papers in Economics (RePEc), по качеству исследований РЭШ является лучшим факультетом экономики в посткоммунистических странах, а согласно рейтингу Social Science Research Network, – входит в число 30 лучших факультетов экономики мира. Центр экономических и финансовых исследований и разработок входит в число 25 лучших институтов в области экономической политики в мире (рейтинг RePEc). С 2011 года в РЭШ также работают два исследовательских центра: Центр демографических исследований и Центр изучения Интернета и общества.

РЭШ предлагает магистерскую программу по экономике и программу профессиональной переподготовки по финансам; в 2011 был впервые осуществлен набор в Совместный бакалавриат НИУ «Высшая школа экономики» и РЭШ. В 2011 году РЭШ вместе с бизнес-школой INSEAD

создала уникальный на российском рынке продукт – русскоязычный аналог программы ExecutiveMBA международного уровня для топ-менеджеров Сбербанка.

В 2013 году РЭШ победила в третьем открытом конкурсе на получение мегагрантов Правительства РФ. Грант будет использован для проведения исследований в лаборатории по экономике разнообразия и социальных взаимодействий.

Более подробную информацию о вакансии можно прочитать на сайте школы: [www.nes.ru/rus/rector](http://www.nes.ru/rus/rector)

Начало официальной процедуры конкурса – 15 июля 2013 года. Резюме, рекомендательные письма и прочие документы вы можете отправлять по адресу: [rectorcv@nes.ru](mailto:rectorcv@nes.ru)

## Приложение 5

### Рекомендуемые источники для размещения рекламы и поиска кандидатов

Список может быть дополнен узкоспециальными ссылками (например, форумы и сайты, посвященные только исследованиям по экономике, физике, математике и т.п.) в зависимости от потребностей университета.

#### Зарубежные источники

- [www.chronicle.com](http://www.chronicle.com) – The Chronicle of Higher Education
- [www.monster.com](http://www.monster.com) – Monster
- [www.academicpositions.eu](http://www.academicpositions.eu) – Academic Positions EU
- [www.aera.net](http://www.aera.net) – American Educational Research Association
- [www.jobs.ac.uk](http://www.jobs.ac.uk) – Jobs.ac.uk
- [www.jobs.guardian.co.uk](http://www.jobs.guardian.co.uk) – The Guardian
- [www.jobs.timeshighereducation.co.uk](http://www.jobs.timeshighereducation.co.uk) – Times Higher Education
- [www.linkedin.com/groups?jobs=&gid=129709&trk=anet\\_ug\\_jobs](http://www.linkedin.com/groups?jobs=&gid=129709&trk=anet_ug_jobs) – форум Higher Education Management
- [www.ssrn.com/en/](http://www.ssrn.com/en/) – Social Science Research Network
- [www.engr.psu.edu/fff/](http://www.engr.psu.edu/fff/) – The Faculty for the Future Project.

Ресурс для поиска студентов с Master degree и ученых, недавно получивших докторскую степень.

#### Русскоязычные ресурсы

- [www.hh.ru](http://www.hh.ru) – HeadHunter
- [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – Super Job
- [www.scipeople.ru/vacancies/](http://www.scipeople.ru/vacancies/) – Scipeople
- [www.researcher-at.ru](http://www.researcher-at.ru) – Researcher @ Можно разместить объявление о работе, если оно соответствует политике форума.
- [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)



## Приложение 6

### Контрольный список для проведения интервью

#### **Перед интервью**

- Забронировать подходящие аудитории/кабинеты/переговорные для проведения интервью.
- Еще раз внимательно изучить требования к предлагаемой кандидату позиции.
- Составить приблизительный список вопросов и получить по ним одобрение от членов поискового комитета, главы комитета и заинтересованных лиц со стороны администрации университета.
- Изучите документы, предоставленные кандидатом (резюме, рекомендательные письма, научные материалы и т.п.).
- Договоритесь о формате интервью (телефон, скайп, личная встреча на конференции, визит кандидата на кампус).

#### **В процессе интервью**

- Представьте членов поискового комитета.
- Расскажите о формате и плане проведения интервью (например, сначала рассказ об университете, затем детали позиции и возможные вопросы со стороны кандидата, затем рассказ кандидата о себе, принятие решения о возможности продолжения переговоров).
- Задавайте открытые вопросы, т.е. вопросы, предполагающие развернутый ответ. Задавайте ситуационные вопросы.
- Дайте возможность больше говорить кандидату.
- Ведите записи в процессе интервью.
- Обращайте внимание на невербальное поведение кандидата.
- Оставьте время в конце интервью, чтобы кандидат мог задать свои вопросы и получить максимально подробные ответы.
- Если есть необходимость, обсудите возможность получения информации о кандидате от людей, не указанных соискателем в списке официальных референтов.
- Оповестите кандидата о том, как и в каких временных рамках будет проходить общение (например, после интервью документы кандидата и комментарии поискового комитета направляются декану или проректору на согласование, если кандидат вносится в краткий список, то с ним свяжутся через xxx дней и назначат следующее интервью/пригласят на кампус).
- Поблагодарите кандидата за интервью.

#### **После интервью**

- Направьте кандидату письмо с благодарностью и подтверждением дальнейшего порядка общения (проверка документов, назначение новых интервью и проч.).
- В email ответьте на вопросы, на которые по каким-либо причинам не смогли ответить во время интервью (например, вопросы о зарплате, возможности трудоустройства для супруга/супруги и другие подробности).
- Заполните соответствующие документы по результатам интервью.

## Приложение 7

### Рекомендованные вопросы для интервью с иностранными кандидатами

#### Общие вопросы

- Tell us a little more about your professional experiences, particularly those not mentioned on your resume.
- Why are you interested in leaving your current assignment and why do you feel that this assignment would be better for you?
- Do you feel this position is a promotion, a lateral move, a broadening of your professional experience, or just a change? Why do you think so?
- How does this position fit into your overall career goals?
- Describe the duties of your current job.
- What do you dislike most about your current job?
- What is your favorite part of your current job and why is it your favorite part?
- What are the three college courses that best prepared you for your current job?
- What is the best method of creating a \_\_\_\_\_? (A relevant product)
- What qualities or experiences make you the best candidate for this position?
- Describe two or three major trends in your profession today.
- On the basis of the information you have received so far, what do you see as the major challenges of this position and how would you meet them?
- Describe a situation in which you did “all the right things” and were still unsuccessful. What did you learn from the experience?
- Discuss the committees of the organization where you currently work.
- Why did you choose this profession/field?
- What new skills have you learned over the past year?
- Think about an instance when you were given an assignment that you thought you would not be able to complete. How did you accomplish the assignment?
- Have you ever had a great idea but been told that you could not implement it? How did you react? What did you do?
- Describe the best boss and the worst boss you have ever had.
- Describe your ideal job.
- What would your coworkers or your supervisor say about you?
- Can you describe how you go about solving problems? Please give us some examples.
- What is the biggest conflict you have ever been involved in at work? How did you handle that situation?

- What new programs or services would you start if offered the position?
- Please share with us your philosophy about customer service in an academic environment and give us some examples of service that would illustrate your view.
- Tell us how you would learn your new job in the absence of a formal training program.
- How would you characterize your level of computer literacy? What are some of the programs and applications with which you are familiar?
- Think about a coworker from the present or past whom you admire. Why?
- What are the characteristics that you prize most in an employee? What behaviors or characteristics do you find intolerable?
- Can you share with us your ideas about professional development?
- Describe some basic steps that you would take in implementing a new program.
- What is one or two of your proudest professional accomplishments?
- Do you have any knowledge of the unique role of a \_\_\_\_\_? (Two-year college/liberal arts college/research university)
- Tell us how you go about organizing your work. Also, describe any experience you have had with computers or other tools as they relate to organization.
- Please tell us what you think are the most important elements of a good \_\_\_\_\_ (service, activity, product, class, etc.).
- Describe your volunteer experiences in community-based organizations.
- What professional associations do you belong to and how involved in them are you?
- Tell us about your preferred work environment.
- What experiences or skills will help you manage projects?
- Tell us how you would use technology in your day-to-day job.
- In what professional development activities have you been involved over the past few years?
- What volunteer or social activities have helped you develop professional skills?
- What things have you done on your own initiative to help you prepare for your next job?
- Do you have any concerns that would make you have reservations about accepting this position if it is offered to you?
- What do you think most uniquely qualifies you for this position?
- Do you have any additional information that you would like to share?
- Do you have any questions for us?

#### **Возможные дополнительные вопросы для САП**

- Describe your teaching style.
- Describe your teaching philosophy.

- What technology applications have you utilized in the classroom.
- How do you engage students, particularly in a course for non-majors?
- Share your ideas about professional development.
- In your opinion, how should the workload of a faculty member be split and into what areas?
- What changes have you brought to the teaching of \_\_\_\_\_?
- How would you go about being an advocate and resource for the use of technology in the teaching and learning process?
- What courses have you created or proposed in the past five years?
- What do you think are the most important attributes of a good instructor?
- Where would this position fit into your career development goals?
- How do you define good teaching?
- What do you think are your greatest strengths as an instructor? In which areas do you feel you can use some further development?
- How do you feel your teaching style can serve our student population?
- In what professional development activities have you been involved over the past few years?
- What pedagogical changes do you see on the horizon in your discipline?
- How would your background and experience strengthen this academic department?
- How do you adjust your style to the less-motivated or under-prepared student?
- Have you involved your students in your research?
- What are your current research interests?

#### **Дополнительные вопросы для кандидатов на руководящие позиции**

- If I called a member of your current staff and asked them to tell me about you, what would they say?
- Why is this position appealing to you at this point in your career?
- What key leadership actions would you take if you came on board?
- How do you lead?
- What's your secret to getting subordinates to follow you?
- How do you challenge and motivate employees?
- How do you reward employees?
- Describe your management philosophy and management style.
- Some managers supervise their employees closely, while others use a loose rein. How do you manage?
- How have you improved as a manager over the years?
- How would you deal with an employee who broke a policy (i.e.: late for work)?
- How would you deal with an employee who was not open and honest in communication?

- It is very hard to attract faculty and key staff to this area. What are some strategies you might use to have enough qualified talent to be sure our strategic direction is met?
- What single professional event made you most proud to be a manager/leader?
- What event made you least proud to be a leader?
- In prior positions did you have budgeting responsibilities? If so, what was the size of your operating budget?
- What is your definition of empowerment?
- What is your definition of Quality Assurance (QA), and who should be responsible, for QA?
- Tell me about a time when your manager made a decision you disagreed with. What actions did you take and why?
- Tell me about a time when you had to handle a workplace disturbance. What did you do? What were the results?
- How have you managed to foster a successful team in your past positions?
- What methods have you found successful in determining the priorities when you start in a new facility?
- What methods do you use to foster open communication with staff, management and your board of governors?
- Tell me about a work incident when you were totally honest, despite a potential risk or downside for the honesty.
- How did you handle a recent situation where the direction from above was unclear and circumstances were changing?
- Describe how you motivated a group of people to do something they did not want to do.
- Who are your most effective subordinates and your least effective subordinates? What are the strengths and weaknesses of each? What have you done to develop each of these subordinates?
- Tell me about some of the people who have become successful as a result of your management. What was your role in their development?
- What are the major training and development needs of the people in your department? How did you identify them? What are you doing about them?
- Are there any techniques you have found useful in identifying particular subordinates' needs and potentials? Tell me how they worked with a particular person.
- What do you do differently than other managers? Why? Examples?
- What is the farthest you've had to bend your standards in order to succeed?
- What job duties would you like to avoid if at all possible?
- Describe a time in which you weighed the pros and cons of a situation and decided not to take action, even though you were under pressure to do so?

- All of us have been in situations where we assigned work to other people and they didn't do what we intended. Can you tell me about some of those? What were the circumstances and how did you handle it?
- Have you ever had problems in getting your subordinates to accept your ideas or department goals? What approach did you use? How effective was it?
- Have you ever needed cooperation from groups that did not report to you? What did you do to gain cooperation? What were the satisfactions and disappointments?
- Is there a trait or characteristic about you that you find is frequently misunderstood that surprises you when you find out that people think that about you?
- What 3 things do you hope to accomplish in your first year?
- What do you expect of those who report to you? If candidate responds with a one word answer (for example saying, "support" you can probe further by asking the candidate to describe three behaviors that she/he would view as being supportive.
- If you had an unfavorable plan (i.e., budget) to implement, what would you do to get the managers' buy in and support?
- With a change in (e.g. funding priorities, leadership roles, staffing, political environment, etc.), what are two ideas you would like to see put in place?
- What kind of support do you offer managers, directors and front-line staff, when things don't go as planned?
- Tell us about a high level innovative idea/change that you implemented. Was it or was it not successful?
- What has your experience been with implementing a strategic plan? What key steps did you take?
- Discuss your experience managing a large organization change initiative e.g. implementing a culture change, moving from a low tech to high tech environment, etc.
- What are your principal views about change? Who should lead large system change and why?
- Tell me about yourself.
- What do you know about our organization?
- Why do you want to work for us?
- What can you do for us that someone else can't?
- What do you find most attractive about this position? What seems least attractive about it?
- What do you look for in a job?
- Please give me your definition of [the position for which you are being interviewed].
- How long would it take you to make a meaningful contribution to the University?
- You haven't worked in our industry before. When could you make a contribution?
- What do you look for when you hire people?

- Have you ever had to fire people? What were the reasons, and how did you handle the situation?
- What important trends do you see in our industry?
- How do you feel about leaving all your benefits to find a new job?
- In your current (last) position, what features do (did) you like the most? The least?
- What are your long-range goals?
- What are your capabilities that will help us?
- What major challenges have you faced?
- How well do you handle pressure?
- What types of management controls do you use?
- How would others describe your work ethic?
- How do you handle confrontation?
- What are the key reasons for your success?
- Are you confident about your writing and presentation skills?

## Приложение 8

### **Примеры вопросов, которые не рекомендуется задавать на интервью**

- Are you a Russian citizen?
- Where were you born?
- What is your birth date?
- How old are you?
- Do you have a disability?
- Are you married?
- What is your spouse's name?
- What is your maiden name?
- Do you have any children?
- Do you have childcare arrangements?
- What is your race or ethnic origin?
- Which church do you attend? What is your religion?

### **Допустимые альтернативные варианты вопросов**

- Do you have any responsibilities that conflict with the job's attendance or travel requirements?
- Are you able to work in Russia on an unrestricted basis?
- Are you able to perform the duties on the job description with or without reasonable accommodations?
- If hired, can you provide proof of your eligibility to work in Russia?
- Do you have any conflicts that would prevent you from working the schedule discussed?
- What languages do you speak or write fluently?
- Have you worked under any other professional name or nickname?
- Do you have any relatives currently working for this institution?
- Would you have any problem working overtime, if required?
- Would anything prohibit you from making a long-term commitment to the position?



## Приложение 9

### Пример бланка оценки кандидата на интервью

Кандидат:

Дата интервью:

Позиция:

Интервьюер:

#### Шкала оценки

**Отлично:** ответ доказал отличное знание кандидатом данного вопроса, кандидат полностью или почти полностью соответствует квалификационным требованиям должности. Ответ показал абсолютное понимание кандидатом основных задач для данной позиции. Кандидат имеет большой потенциал развития в рамках университета.

**Хорошо:** ответ доказал хорошее знание кандидатом данного вопроса; кандидат неплохо понимает требования позиции, имеет потенциал к дальнейшему развитию в университете.

**Удовлетворительно:** ответ продемонстрировал, что кандидат имеет не очень хорошее представление о необходимых квалификационных требованиях для позиции; кандидат имеет небольшой опыт работы по сходной теме и не соответствует одному или нескольким ключевым квалификационным требованиям.

**Неудовлетворительно:** ответ продемонстрировал непонимание кандидатом основных задач для данной позиции, отсутствие опыта аналогичной работы; отсутствие для/у кандидата перспектив роста в рамках данной позиции/в университете.

Под каждой цифрой записывается вопрос, который был задан кандидату. Затем кружком или галочкой отмечается оценка каждого ответа (оценки указаны сверху). В конце бланка указывается суммарный балл за все ответы.

1.

**Отлично (8-10 баллов)    Хорошо (5-7 баллов)    Уд. (3-4 балла)    Неуд. (0-2 балла)**

---

---

---

набранный балл:

2.

**Отлично (8-10 баллов)    Хорошо (5-7 баллов)    Уд. (3-4 балла)    Неуд. (0-2 балла)**

---

---

---

---

набранный балл:

3. **Отлично (8-10 баллов)    Хорошо (5-7 баллов)    Уд. (3-4 балла)    Неуд. (0-2 балла)**

---

---

---

---

набранный балл:

4. **Отлично (8-10 баллов)    Хорошо (5-7 баллов)    Уд. (3-4 балла)    Неуд. (0-2 балла)**

---

---

---

---

набранный балл:

5. **Отлично (8-10 баллов)    Хорошо (5-7 баллов)    Уд. (3-4 балла)    Неуд. (0-2 балла)**

---

---

---

---

набранный балл:

**Общий балл по  
результатам  
собеседования:**

## Приложение 10

### Примеры вопросов для рекомендателей

Если вы планируете записывать разговор на диктофон, предупредите об этом собеседника и спрашивайте его/ее разрешения. Прежде чем перейти к вопросам, представьте всех присутствующих на интервью. Обратите внимание собеседника, что вся информация, которую он или она сообщит, останется конфиденциальной и не будет передаваться кандидату и/или лицам, не вовлеченным в процесс поиска.

- How long have you known (вставьте имя кандидата) and in what capacity?
- Далее расскажите о требованиях к вакансии, на которую претендует кандидат. Рекомендатель должен четко представлять себе ключевые квалификационные требования к позиции.
- What stands out as most impressive about his/her professional attitude?
- What is his/her least impressive work-related attribute that you have witnessed?
- How would you describe him/her as a colleague, researcher or teacher?
- Would you hire or rehire him/her for a faculty position in your department? Why or why not?
- Based on what you know of the open position and our university, what have you observed about him/her that suggests he or she would be successful?
- What has he/she accomplished and planned for scholarship and research, and what kinds of support do you think he or she would need to be successful as a scholar?
- What challenges do you think he/she would face in a tenure-accruing position at the ABC University?
- How would you rate the candidate's organizational skills and their ability to develop a course or research program, on a scale from one to ten?
- How would describe the candidate's communication ability in both oral and written form?
- Where would you rate this candidate among peers overall—in the top 2 percent, top 10 percent, top 25 percent, top 50 percent, or bottom 50 percent?
- What kinds of challenges has the candidate faced and how have they dealt with those challenges?
- What are the primary strengths and weaknesses of this candidate, and how are they balanced in their final performance?
- Is there anything else you can tell me about him/her that would be helpful for our search committee to know?
- Would you recommend him/her for the position of <insert title of position> at the ABC University? Why or why not?

## Приложение 11

### Шаблоны писем кандидатам

#### Письмо ВСЕМ кандидатам, отправившим свое резюме на конкурс

I. Dear Prof/Dr. ,

We are glad to receive your application for the position of <название позиции>

In the <название подразделения/факультета> at <название университета>. I expect the initial screening to be completed <дата окончания приема резюме>. You will be notified of your status after that date.

Далее можно запросить дополнительную информацию, если она необходима.

In the meantime, please provide <перечень документов, которые хотелось бы получить, например, рекомендательные письма> at your earliest convenience.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

II. Dear Dr. :

We have received your completed application for the position of <название позиции> at <название университета>. We will begin screening applications in <месяц, дата и т.п. рассмотрения резюме>, and we intend to let applicants know about the progress of the search sometime in <месяц, дата, когда начнется назначение интервью и составление short list>. Thank you for your interest in this position.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

#### III. Вариант письма, если какая-то информация о кандидате отсутствует

Dear Dr. ,

We have received your application for the position of assistant professor of <название позиции> at <название университета>. However, your vita was missing. Please complete your application as soon as possible because we will begin screening.... <см. продолжение текста выше>.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

#### Письмо кандидату, приславшему резюме позже срока, указанного в объявлении

I. Dear Prof/Dr. ,

Thank you for your interest in the position of <название позиции> in the <название подразделения/факультета> at the <название университета>. Unfortunately, your application was received after the deadline and, therefore, is not among those under consideration for the position. If the position is announced again in the future, I encourage you to reapply at that time.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

### Письмо кандидатам, которые по результатам первичной оценки резюме не вошли в long list

I. Dear Dr. :

On behalf of the search committee for the position of <название позиции> at <название университета>, I would like to inform you that the committee has now reviewed over <количество аппликантов> 200 applications and selected a final pool of candidates. Unfortunately, we were not able to include you in this pool.

We received applications from so many highly qualified candidates that our work in narrowing the pool was indeed difficult. Thank you for your interest in <название университета>.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

II. Dear Dr. :

I want to provide you with an update on our search for <название позиции>. Our committee received <число аппликантов> highly qualified applications. After a lengthy and difficult review, the committee has decided to focus on other candidates whose teaching and research interests more closely meet the needs of our department. On behalf of our committee, I want to thank you for taking the time to express your interest in opportunities at <название университета>.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

III. Dear Dr. :

Thank you for applying for the advertised <название позиции> position in the <название подразделения/факультета> at <название университета>. We appreciated the opportunity to review your credentials and interest. We have narrowed our search to a smaller number of applicants. Although we have made the decision not to proceed further with your application, we wish you well in your professional endeavors.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

### Письмо, которое отправляется, если произошла приостановка/задержка поиска

I. Dear Dr. :

I am writing to provide you with an update on our search for an <название позиции>. Because our new dean has asked us to complete a program review before extending employment offers (<причину нужно сформулировать самостоятельно, подробности можно и не указывать>), our search is on temporary

hold. We expect to complete our review and resume the search process at the end of <месяц, дата>. I apologize for any inconvenience our delay may have caused you.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

**II. Dear Dr. :**

I am writing to provide you with an update on our search for an <название позиции>. Because summer <любое другое время года, месяц и т.п.> vacation schedules have hampered our ability to meet as a full search committee, we have decided to postpone candidate review until <месяц, дата>. I apologize for this delay and thank you in advance for your patience.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

### **Письмо кандидатам, вошедшим в short list и с которыми будет назначено интервью**

**I. Dear Dr. :**

You have been nominated as a candidate for the position of <название позиции> in <название университета> Department of <название факультета/кафедры/подразделения>. I have enclosed the position description for your perusal. We would be delighted if you allow your nomination to stand for consideration. We hope you will submit a cover letter along with your current vitae for our Search Committee's review.

<Также в письме или в приложении можно указать информацию об университете, факультете, условиях для профессоров и любую другую информацию, с которой вы бы хотели, чтобы кандидат ознакомился перед интервью>.

Feel free to telephone me at <телефонный номер> if you have any questions.

Best Regards,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

### **Письмо – назначение времени интервью**

**I. Dear Dr. ,**

Thank you for your interest in employment at the University of Cincinnati and in the position of <название позиции>.

An interview time of <время> on <дата> has been arranged for you. It is agreed that the University will reimburse you for <expenses – расходы>. Please be certain to retain all receipts. Enclosed you will find a job description and additional information on the University and the city of <название города>.

We look forward to talking with you. Please do not hesitate to call me at <номер телефона> if I can be of any further assistance to you.

Sincerely,

Имя, Chairperson

Search Committee for

<название позиции>

**II. Dear Dr. :**

I am pleased to inform you that you have been scheduled for an on-campus interview for the position of <название позиции> (position description enclosed) at <название университета> on <дата> at <время>, at <адрес кампуса>. (Если необходимо, сообщите информацию о парковке, разрешении на парковку, прикрепите к письму карту кампуса, города и т.п.)

I look forward to meeting with you on <дата>.

Sincerely,

Имя, Chairperson  
Search Committee for  
<название позиции>

### Письмо с отказом по результатам интервью

**I. Dear Dr. ,**

The interview and selection process for the position of <название позиции> has been completed. I regret to inform you that we have selected a candidate whose background is more appropriate to our needs for this particular position.

To ensure consideration for future openings, I would encourage you to monitor our positions on our recruitment website at <адрес веб-сайта>.

Thank you for your interest in <название университета>. Please accept our best wishes as you pursue your career goals.

Sincerely,

Имя, Chairperson  
Search Committee for  
<название позиции>

**II. Dear Dr. :**

On behalf of our search committee, I want to thank you for taking the time to visit with us regarding our <название позиции> position. As I indicated during our phone conversation (если телефонное интервью имело место), our committee has selected a candidate whose teaching and research interests are most closely aligned with our department's/universities future direction. I know I speak for the entire committee when I say that we were impressed with your ideas, research agenda, and commitment to teaching. You have a promising academic career ahead of you. If I can be of assistance to you in the future, please do not hesitate to contact me.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета  
Chair, Search Committee

**III. Dear Dr. :**

I am writing to let you know that the search for a <название позиции> at <название университета> has just been concluded. Our committee has selected a candidate and recommended her for approval. With so

many highly qualified candidates, our work in finding the person who was the best fit for our university was indeed difficult. Thank you for your application and your interest the position. We wish you the very best in the future.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee

### **Письмо финалистам после того, как оффер был принят основным претендентом**

I. Dear Dr. :

Thank you very much for interviewing for the position of <название позиции> in the <название факультета/подразделения> at <название университета>. I am sorry to inform you that the position has been offered to and accepted by another candidate.

Thank you for your interest in this position. We wish you success in your job search.

Sincerely,

Имя главы поискового комитета

Chair, Search Committee



### Оффер: правовые аспекты

Оффер/Job offer предшествует заключению трудового договора. Однако предложение работы не гарантирует заключения трудового договора. Теоретически работодателю никто не запрещает отозвать оффер. Он может найти более компетентного кандидата или вообще решить упразднить предлагаемую должность. В связи с этим возникает вопрос: можно ли обязать работодателя предоставить работу, о которой была договоренность?

Некоторые юристы отвечают на этот вопрос положительно. В обоснование они приводят **п. 2 ст. 432 ГК РФ**, согласно которому договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной. Однако в данном случае положения гражданского законодательства неприменимы к трудовым отношениям. Здесь следует обратиться к Трудовому кодексу РФ.

Согласно **ст. 16 ТК РФ**, основанием возникновения трудовых отношений является трудовой договор. Оффер, даже при наличии в нем ряда условий, которые характерны для трудового договора, маловероятно признать таковым, поскольку формально он не будет соответствовать форме и содержанию трудового договора (**ст. 57, 67 ТК РФ**). Следует учитывать, что этот документ стороны подписывают не только до заключения трудового договора, но и до фактического допуска работника к работе. Таким образом, у работодателя не возникает обязанности заключить с работником договор исходя из требований Трудового кодекса РФ, который обязывает заключить трудовой договор, если работник допущен к работе (**ч. 2 ст. 67 ТК РФ**). При этом, как указано в **п. 10 Постановления Пленума ВС РФ от 17.03.2004 № 2**, заключение трудового договора с конкретным лицом является правом, а не обязанностью работодателя, и Трудовой кодекс РФ не содержит норм, заставляющих работодателя заполнять вакантные должности немедленно по мере их возникновения. По сути, предложение работы говорит лишь о намерении работодателя заключить трудовой договор.

#### Для чего job offer может пригодиться работнику

- Несмотря на то что оффер не является гарантией заключения трудового договора, работнику выгодно иметь его на руках. Дело в том, что Трудовой кодекс РФ устанавливает запрет на необоснованный отказ в заключении трудового договора (**ч. 1 ст. 64**). Но факт такого отказа (если ситуация дойдет до суда) придется доказать. Оффер – это весомое доказательство предложения работы. Кроме того, **ч. 5 ст. 64 ТК РФ** обязывает работодателя сообщить причину отказа в письменной форме. Если работодатель откажется предоставить письменный отказ, при обращении соискателя в суд оффер будет доказательством того, что соискатель не только обращался к работодателю в поисках работы, но и договорился об определенных условиях. Как указано в том же **Постановлении Пленума ВС РФ от 17.03.2004 №2**, суду необходимо проверить, делал ли работодатель предложение об имеющихся у него вакансиях, велись ли с данным лицом переговоры о приеме на работу и по каким основаниям ему было отказано в заключении трудового договора. Работодателю придется доказать, что отказ в приеме на работу носил законный характер и не имел под собой дискриминационных оснований.
- Возможна и другая ситуация, когда этот документ может помочь. Допустим, работника (после того как был подписан оффер) фактически допустили до работы без оформления трудового договора. На следующий день, когда его пригласили подписывать трудовой договор, он обнаружил, что указанная в договоре заработная плата существенно ниже той, которая была согласована в оффере, или же в трудовом договоре отсутствует упоминание о дополнительном отпуске, в то время как оффер его предусматривал. На практике подобные случаи не так уж

редки. Если это произошло, можно обратиться в суд с требованием заключить трудовой договор на условиях, которые были указаны в оферте. С помощью оферты можно подтвердить, что эти условия действительно были согласованы.

Хотя такой документ не предусмотрен российским законодательством, он может быть использован в суде в качестве доказательства. Согласно **ст. 67 ГПК РФ**, никакие доказательства не имеют для суда заранее установленной силы. Следовательно, оферта будет исследоваться в суде наряду с другими документами и, возможно, станет основой судебного решения.

## Приложение 13

### Шаблоны письма-оффера

Несмотря на то что оффер по законам РФ не является обязательным документом, однако в случае не только с иностранными кандидатами, но и с гражданами России рекомендуется отправлять оффер перед подписанием стандартного контракта. Оффер – это отличная возможность обговорить те особенности трудоустройства кандидата, которые по законам РФ не могут быть внесены в финальный контракт, но должны быть еще раз проговорены и зафиксированы письменно. Наличие подписанного оффера, в котором перечислены договоренности, которых удалось достичь между вузом и кандидатом во время переговоров, создаст у нового работника ощущение защищенности, а также еще раз формализует договоренность между вузом и финалистом.

I. Dear \_\_\_\_\_,

I am pleased to extend an offer of employment to you for the position of \_\_\_\_\_ in the (Department) at the (название университета/аббревиатура университета) with an annual salary of \$\_\_\_\_\_ (возможно указать в рублях и эквивалент в долларах). Your first day of employment is scheduled on (дата) and your hours will be (часы) (дни недели/дней в неделю). As an unclassified, unrepresented employee you will serve at-will, that is, at the pleasure of the Board of Trustee

Здесь можно включить детальное описание обязанностей для позиции, название департамента и проч.

We are pleased that you have selected (аббревиатура университета) as your employer of choice. If you have any preliminary questions concerning employment at (название университета), please feel free to contact me at (номер телефона). I look forward to working with you.

Sincerely,

Имя человека, ответственного за наем

If you intend to accept this offer of employment, please sign and print your name in the space provided below and mail this letter to me at the address in the top right-hand corner of this page by (дата, год). Your signature indicates that you understand and acknowledge that actual acceptance requires agreement to the terms of employment and completion by you of the steps described in the addendum.

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Print Name

\_\_\_\_\_  
Date

II. Dear xxxx:

It is my pleasure to offer you the position of xxxx. I believe you will find (название университета) an exciting and rewarding environment in which to work, and a place where the contributions of faculty are valued.

The terms of this offer are as follows:

- Title: xxxx
- Term: [с месяц, год по месяц, год]
- Appointment: [сколько лет контракт], full time Tenure Track/Tenured appointment.
- Salary: xxxx
- Assignment: You are assigned to [подразделение/факультет и т.п.] and will report to [\_\_\_\_\_]. This position has a [ ] teaching load.

- Other Terms: условия, которые вы считаете нужным упомянуть

**Если была оговорена компенсация переезда, школы для детей и т.п., необходимо это упомянуть:** [Your actual, documented, and verified expenses of moving and relocation will be reimbursed up to a maximum of \$ \_\_\_\_\_ (может быть в рублях и долларовой эквивалент). If you do not remain in this position for at least 12 months, you must refund the full amount of the university's payments for your moving/relocation.]

If these terms and conditions are acceptable to you, please sign and date in the space provided below and return the original to my office. This offer will remain open until **xxxx**; if you do not sign and return this offer of employment before such date, this offer will be null and void.

I look forward to your acceptance of this offer and to a rewarding professional association in the future. Should you need additional information or assistance, please do not hesitate to call **[имя контактного лица]**. The telephone number **is xxxx**.

Sincerely,

**Имя человека, ответственного за наем**

I accept the appointment described under the terms and conditions set forth in this letter, including all terms and conditions in the Attachment referenced in this letter **(если есть дополнительные документы)**. I further acknowledge that I will be governed by the administrative policies and regulations of the University, currently in force and as amended in the future. I also acknowledge that said rules do not create any vested employment rights and that the University reserves the right to reassign me during my term of employment.

\_\_\_\_\_

**xxxx**

\_\_\_\_\_

Date

cc: **xxxx**

### III. Dear NAME:

It gives me great pleasure to offer you a tenure-line appointment at **(название университета)** as **(название позиции)** of **(X)** for a term of **(XXX years/month)** beginning **(дата)**. This letter outlines our offer to you.

**(Название университета)** will provide you with a starting - salary of **\$XX,XXX**. Annually/monthly **(Если вы планируете какие-то дополнительные компенсации кандидату, например бонусы, в этом параграфе необходимо перечислить все детали.)**.

In addition to your base salary, **(название университета)** will provide assistance to you in connection with housing **(если приемлемо)**.

**(Название университета)** will pay the costs, against actual receipts, of your expenses in moving here from **YYYY**, up to a total of **\$XXXXX** **(возможно указать сумму в рублях и эквивалент в долларах)**. The University has a contract with several moving companies. For more information on documenting expenses and getting in touch with an appropriate moving company, please contact **(имя)**, our department administrator at **72X-XXXX**.

(Название университета) provides a range of health and other benefits for faculty in our "XXX" program. A complete packet of information will follow under separate cover. Meanwhile, you may review faculty benefits information available at <http://www.ABC.edu>. If you require workplace accommodations, please let me or (имя и должность соответствующего администратора) know (этот абзац используется, если действительно существует подобная программа).

The regular teaching load is currently XX courses each year. The course mix and schedule for each professor is worked out in consultation with the department chair, taking into account the needs of the curriculum as well as each professor's particular preferences. In addition, faculty are expected to direct various independent reading or research projects, undergraduate honors theses, M.A. projects, and Ph.D. theses (последнее предложение отражает ожидания университета от кандидата).

As is the case for all appointments at (название университета), this offer is contingent upon final approval by XXXXX,YYYY, and ZZZZZ. Once we have those approvals, your appointment will then be reported to XXXXXX.

Finally, despite the necessary and lengthy logistical content of this letter, I hope we have conveyed our genuine enthusiasm about the possibility of your joining our department. We hold your work in the highest regard and hope that you find the terms of our offer reasonable and attractive.

Please do not hesitate to contact me at (.....) 72X-XXXX if you have any questions or concerns.

Sincerely,

Professor of X

Chair, Department of XX

Сс: YYY, Dean

XXX, Director of Finance

ZZZ, Faculty Affairs Officer