

# Роль административных сотрудников в интернационализации

Уве Бранденбург

*Уве Бранденбург — управляющий партнер компании CHE Consult, Берлин, Германия. E-mail: Uwe.brandenburg@che-consult.de*

Исследователи интернационализации обычно пишут о студентах, в лучшем случае — о преподавателях и ученых. Но давайте задумаемся: с кем сталкивается иностранный студент, только приехав в принимающий университет? Обычно это не профессор и даже не представитель международного отдела, а простой административный или сервисный сотрудник, например дежурный или кастелянша в общежитии. Да и исходящие студенты обычно общаются во время организации своей стажировки не с преподавателями, а с административными сотрудниками. Тем не менее составители стратегических и аналитических документов чаще всего упускают из виду, что административные сотрудники (к которым мы относим всех тех, кто занимается преимущественно не академической, а организационной работой) играют решающую роль в жизни университета. Но ситуация потихоньку меняется. Хороший тому пример — исследование эффективности программы «Эразмус» (Erasmus Impact Study), которое посвящено изучению роли административных сотрудников в развитии мобильности и интернационализации. Административным сотрудникам начали уделять больше внимания и на политическом уровне: доклад Рабочей группы по реализации Болонского процесса (BFUG) делает акцент на том, что при планировании будущих программ мобильности необходимо уделить особое внимание поддержке административных сотрудников. С учетом этого оценка эффективности деятельности административных сотрудников, связанной с интернационализацией, имеет особое значение.

В масштабном исследовании под названием InNoPe, которое стартовало в 2014 году при финансовой поддержке Министерства образования и науки Германии, мы поставили задачу изучить уровень интернациональности неакадемических сотрудников и влияние этого фактора на интернационализацию в немецких вузах. Цель исследования — разработать рекомендации по эффективному управлению интернационализацией с акцентом на подбор сотрудников, а также организацию и развитие персонала.

Результаты первых двух этапов сбора и анализа данных говорят о том, что административные сотрудники являются для вузов важным информационным ресурсом и основой внутренней культуры, что связано

не в последнюю очередь с тем, что они, как правило, работают на одном и том же месте дольше, чем академические сотрудники. Более 40% наших респондентов не меняли место работы более 20 лет, а трое из четверых работали на условиях бессрочного трудового договора. Исследование также показало, что за последнее десятилетие международный компонент ежедневной работы административных сотрудников значительно увеличился: треть респондентов ежемесячно общаются с зарубежными учеными или студентами. Однако похоже, что большинство респондентов по-прежнему недостаточно подготовлены к подобным изменениям: лишь треть из них бывали в зарубежных поездках продолжительностью не менее трех месяцев. Получается, что рабочая обстановка меняется быстрее, чем система отбора и подготовки персонала.

## Неиспользованные возможности адаптации административных сотрудников к интернационализации

Проблема заключается не только в том, что большинство административных сотрудников вузов не имеют международного опыта, но и в том, что их работа не дает им практически никаких возможностей исправить ситуацию. 89% административных сотрудников университетов никогда не участвовали в программах профессионального обмена, 87% никогда не участвовали в тренингах по межкультурному взаимодействию, 60% не повышали квалификацию по знанию иностранных языков. Предположение о том, что они ни в чем не участвуют, потому что им неинтересно, неверно: две трети заинтересованы в том, чтобы посетить межкультурный тренинг или съездить по программе обмена, а четверо из пяти хотели бы обучаться на языковых курсах. Основные причины того, почему они этого не делают, — отсутствие времени и четкого понимания того, как подобная деятельность может повлиять на их работу. Часто им просто не хватает информации о мероприятиях, связанных с интернационализацией, в частности о программах обмена сотрудниками и межкультурных тренингах. Наше исследование показывает, что подобные мероприятия вовсе не бесполезны — наоборот, их положительный эффект довольно велик.

## Первые итоги оценки влияния интернационализации на административных сотрудников

Мы выдвинули гипотезу о том, что связанный с интернационализацией опыт влияет на неакадемических сотрудников на трех уровнях: на уровне личностных черт, на уровне установок и умений и на уровне рабочей среды. Во-первых, мы ожидаем, что происходят личностные изменения, которые обычно характерны для людей, работающих в международных и межкультурных командах. Во-вторых, мы предполагаем, что участие в процессах, связанных с интернационализацией, влияет на изменение индивидуальных

установок сотрудников, что, в свою очередь, сказывается на интернационализации вуза. В-третьих, мы хотим понять, при каких условиях изменения на первом и втором уровнях влияют на рабочие процессы административных сотрудников.

Судя по всему, наша трехуровневая модель работает. Нам удалось установить взаимную корреляцию между всеми тремя уровнями, и полученные данные подтверждают, что изменения на личностном уровне в значительной степени определяют результаты второго и третьего уровней.

---

**...мы поставили задачу  
изучить уровень  
интернациональности  
неакадемических  
сотрудников и влияние  
этого фактора на  
интернационализацию  
в немецких вузах.**

---

### **Интернационализация административных сотрудников через изменение политики найма и развития персонала**

На основе полученных данных мы можем сделать вывод, что наем сотрудников, у которых уже есть международный опыт, значительно лучше сказывается на интернационализации, чем переподготовка тех, кто уже работает, через программы обмена и межкультурные тренинги. Стратегия найма более опытных новых сотрудников эффективна, если речь идет о повышении уровня интернационализации руководителей высшего звена и тех, кто работает в международных управлениях, а профессиональное развитие эффективнее для сотрудников более низкого уровня и руководителей высшего звена, работа которых непосредственно не связана с интернационализацией. В любом случае политика найма играет решающее значение для интернационализации любого вуза. Необходимо использовать правильные критерии для поиска правильных людей. Более того, участие в мероприятиях, нацеленных на интернационализацию, может оказывать огромное влияние на образ мышления, но понятно, что это влияние будет для всех разным. Подобные мероприятия особенно полезны для тех, кто не имеет подобного опыта и чей уровень ответственности не слишком высок. Но в целом и наем новых опытных

сотрудников, и профессиональное развитие уже имеющих — необходимые и взаимодополняющие меры.

### **Практические уроки**

Необходимо совершенствовать процедуры, связанные с привлечением и наймом международно ориентированных административных сотрудников.

В контексте профессионального развития персонала в первую очередь нужно понять, что многие хотели бы участвовать в деятельности, направленной на интернационализацию, но не знают, как это сделать, а значит, важно наладить информационные каналы. Многие также говорили, что у них нет времени на подобную деятельность. Но интернационализация не должна быть чем-то вроде дополнительной нагрузки «в добавление ко всему прочему». Она должна быть неотъемлемой частью повседневной работы. Например, в трудовом контракте должно быть закреплено, что у сотрудников будет время для подготовки к различным тренингам и курсам и для участия в них, а также в программах мобильности. Мероприятия, направленные на интернационализацию административных сотрудников (например, языковые курсы, тренинги межкультурного взаимодействия, программы мобильности, курсы повышения квалификации), должны стать частью многообразной и последовательной системы работы с кадрами. Планируя эти программы, вуз должен учитывать предпочтения административных сотрудников, а также имеющиеся у них знания и опыт. Для административных сотрудников должны быть целенаправленно разработаны программы мобильности. Также нам необходимо поддерживать и поощрять низовые инициативы персонала, направленные на развитие определенных навыков.

Все это требует более слаженных действий HR-подразделений, направленных на стимулирование обучения на рабочем месте, систематизацию результатов международной деятельности административных сотрудников и интеграцию интернационализации в уже существующие программы. Хороший пример — действующая в Дрезденском техническом университете программа SprInt, в рамках которой прохождение сотрудниками языковых курсов, курсов межкультурной коммуникации или поездки на стажировку сопровождаются получением сертификата.

Если говорить о современной интернационализации, административный персонал может быть назван ее ключевым компонентом, причем эффективность его работы существенно возрастает при условии найма опытных сотрудников и планомерного развития программ профессиональной подготовки.

