**Приложение 10**

к Отчёту по результатам

аналитического исследования

**Пример (кейс) успешного создания, внедрения и функционирования системы оказания профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов в Университета Квинсленда, Брисбен, Штат Квинсленд, Австралия**

**Оглавление**

Введение 3

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

Основные элементы модели сервисов поддержки международных специалистов в Университете Квинсленда 6

Структурные подразделения и категории сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов 28

Тематика подготовки и повышения квалификации сотрудников, оказывающих поддержку международным специалистам 36

Список ключевых локальных нормативных актов и другой документации, регламентирующей сервисы поддержки международных специалистов 38

Система показателей и процедуры оценки эффективности работы подразделений и сотрудников, осуществляющих поддержку международных специалистов 40

Изменения, произошедшие в университете в процессе создания и внедрения системы поддержки 42

Заключение 43

**ВВЕДЕНИЕ**

Австралийское образование признается и высоко ценится во всем мире, благодаря высокому уровню ведения научно-исследовательской и образовательной деятельностей австралийскими университетами. Университет Квинсленда (The University of Queensland[[1]](#footnote-1), UQ) не является исключением, он один из самых крупных и престижных университетов в Австралии. По официальным данным[[2]](#footnote-2) в 2014 году в Университете обучалось более 50000 студентов из 124 стран мира, работали 2834 научно-педагогических работника, более 20 процентов из которых являются международными специалистами.

Университет занимает лидирующие места и входит в ТОП-100 ведущих мировых рейтингов: Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Rankings, QS World University Rankings. Университет является крупнейшим в Квинсленде, занимает 4-е место в Австралии, находится среди 10 лучших учебных заведений в Азиатско-Тихоокеанском регионе по академическому рейтингу.

Университет имеет пять звезд (наивысший рейтинг) по версии рейтинга QS Five Star Plus[[3]](#footnote-3), в том числе по уровню социальной ответственности, социально-бытовым возможностям, инновациям, интернационализации и международной интеграции. Университет имеет следующие рейтинги:

* 43-е место в QS World University Rankings;
* 47-е место в US News and World Report Best Global Universities;
* 65-е место в Times Higher Education Rankings;
* 85-е место в Academic Ranking of World Universities.

Последним достижением университета стало вступление в группу восьми ведущих университетов Австралии (Group of Eight[[4]](#footnote-4), Go8), лоббирующих высокие уровень образовательного и научно-исследовательского потенциалов австралийских университетов.

Высокие рейтинги университета, высокая доля международных специалистов, социально-ориентированная политика государства свидетельствуют о наличии эффективных и высокоразвитых сервисов (услуг) профессиональной и социально-бытовой поддержки в исследуемом университете. С одной стороны, исследуемые сервисы являются традиционными в мировой практике и соответствуют уровню развития североамериканских университетов, с другой стороны, эффективность этих сервисов является результатом тесного взаимодействия и сотрудничества университета с партнерами и исполнительными органами власти. Австралийские университеты – яркий пример лучших практик сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов, которые реализовывались при тесном сотрудничестве с государством и эффективность которых является следствием государственных программ и мероприятий, направленных на адаптацию различных категорий высококвалифицированных специалистов, в том числе научно-педагогических работников, которые входят в список[[5]](#footnote-5) наиболее востребованных в Австралии специалистов. Избирательная, направленная на привлечение высококвалифицированных международных специалистов миграционная политика государства, с одной стороны, и высокий уровень международной интеграции австралийских университетов, с другой стороны, обусловили интенсивное развитие подобных сервисов в австралийских университетах.

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

Миссия университета закреплена в Стратегическом плане развития до 2017 года[[6]](#footnote-6): «Университет Квинсленда положительно влияет на общество, участвуя в гонке за передовым опытом через создание, передачу и применение знаний. Университет помогает формировать будущее, объединяя и развивая лидеров в своих областях, чтобы вдохновить следующее поколение и пропагандировать идеи, которые приносят пользу всему миру. Университет стремится к личному и профессиональному успеху его студентов, сотрудников и выпускников».

В документе делается акцент на ключевые ценности университета: «мы гарантируем безопасность и благополучие наших сотрудников. Мы создаем университетское сообщество, в котором достижения будут вознаграждены, а у людей есть возможность обогатить свою жизнь и добиваться своих целей…».

Стратегический план развития подчеркивает необходимость привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Например, «наша цель[[7]](#footnote-7) – занимать лидирующие места в мировых рейтингах ТОП-50 университетов. Для достижения этой цели университет будет продолжать заниматься решением проблем *привлечения и удержания (с помощью различных сервисов) исследователей мирового класса* и усиления конкуренции за привлечение финансовых средств научно-исследовательских фондов».

В контексте стратегического плана развития университета основными задачами сервисами поддержки и закрепления международных специалистов в Университете Квинсленда являются:

*1. Развитие международного рекрутмента.* Привлечение международных специалистов рассматривается топ-менеджментом Университета Квинсленда как одним из наиболее приоритетных способов в достижении целей в различных областях деятельности. Делается акцент не только на привлечение, но и удержание международных специалистов, которые в полной мере обеспечивают деловую репутацию университету. Одним из приоритетов в удержании специалистов является развитие высокоэффективных сервисов поддержки, отвечающих различным потребностям международных специалистов. Декларирование высокого уровня профессиональной и социально-бытовой поддержки позволит привлечь на этапе рекрутмента высококвалифицированных специалистов из различных стран.

*2. Обеспечение информационной поддержки и оперативного выполнения формальных административных процедур в процессе адаптации и закрепления (induction).* Роль эффективной поддержки международных специалистов в процессе их адаптации к новым условиям и в течение всего пребывания в стране крайне важна. Для уверенного и психологически комфортного пребывания международных специалистов в новой академической и культурной среде и их скорейшей адаптации необходимо предоставить исчерпывающий объем информации о различных аспектах как пребывания в Австралии, так и на территории кампуса университета. Кроме того, необходимо обеспечить решение формальных административных процедур (заключение трудового соглашения, открытие банковского счета, страхование и так далее) как можно скорее, чтобы специалисты безотлагательно приступали к работе и не испытывали психологического дискомфорта. Важно также обеспечить соблюдение соответствующих законодательных требования в части пребывания в стране, налогообложения, миграционной политики, соблюдение внутренних политик и правил университета.

*3. Поддержка профессионального развития.* Высокая квалификация и мотивация специалистов являются ключевым фактором в реализации целей и задач стратегического плана развития университета. Крупные австралийские университеты инвестируют все больше средств в профессиональное развитие персонала, понимая, что внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрому росту потребностей в конкретных знаниях и навыках.

*4. Обеспечение высокого уровня условий труда международных специалистов.* Реализация этой задачи является ключевой для достижения основных целей университета. Комфортные условия труда обеспечиваются за счет развития объектов инфраструктуры университета, которые позволяют обеспечить удовлетворение потребностей в социально-бытовом обслуживании, безопасности, занятии спортом, участии в культурных мероприятиях, защите от негативных факторов окружающей среды (жары, повышенной влажности и так далее).

*5. Соблюдения принципов равенства и отсутствия дискриминации.* Университет Квинсленда открыто признает, что он работает с людьми из различных местных, национальных и мировых сообществ и ценит разнообразие своих сотрудников и студентов. Обеспечение принципов равенства и отсутствия дискриминации приводит к более эффективному использованию человеческих ресурсов и снижению числа конфликтов. Внедрение сервисов поддержки, которые соответствуют данным принципам, позволяют университету соблюдать ключевые законодательные нормы Австралии такие, как International Labour Organisation (ILO) Convention No. 156: Workers with Family Responsibilities (Конвенция Международной организация труда (МОТ) № 156: Работники с семейными обязательствами); Age Discrimination Act (2004) (закон «О возрастной дискриминации»); Anti-Discrimination Act (1991) (закон «О мерах по пресечению дискриминации»); Disability Discrimination Act (1992) (закон «О дискриминации инвалидов»); Race Discrimination Act (1975) (закон «О расовой дискриманации»); Sex Discrimination Act (1984) (закон «О дискриминации по половому признаку»); Equal Opportunity for Women in the Workplace Act (1999) (закон «О равных возможностях для женщин на рабочих местах»); Fair Work Act (2009) (закон «О справедливых условиях труда»). Университет также уделяет большое внимание семейным ценностям и обязанностям, которые достаточно разнообразны и включают в себя, например, уход за детьми, пожилыми людьми и людьми с ограниченными возможностями. Соответственно, университет ввел ряд инициатив для оказания помощи своим специалистам, которые принимают во внимание сочетание рабочих и семейных обязанностей.

**ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ СЕРВИСОВ ПОДДЕРЖКИ**

**МЕЖДУНАРОДНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В УНИВЕРСИТЕТЕ КВИНСЛЕНДА**

Рассматривая ключевые элементы (сервисы) системы поддержки международных специалистов в Университете Квинсленда, можно говорить об их высоком уровне развития и интеграции в основные бизнес-процессы университета. Уровень развития социально-бытовых сервисов соответствует североамериканским университетам. В университете есть достаточное количество формализованных бизнес-процессов поддержки международных специалистов, которые описаны в действующих политиках и директивах университета. Исключением являются проводимые университетом неформальные менторские программы, отличительной особенностью которых является неформальное и слабоструктурированное взаимодействие ментора и специалиста. Преимущество, как и в большинстве австралийских университетах, отдается смешанной системе организации сервисов поддержки: менторские программы организуются на базе институтов, на централизованном уровне выполняются основные строго формализованные процедуры, например, визовая поддержка, вводные и ориентационные семинары, организация приема и размещения, продвижение согласно системе развития карьеры и другие сервисы.

***Сервисы информационной поддержки, информационные порталы и ресурсы (онлайн и офлайн).*** Качественное образование, совершенная пенсионная система, обязательное медицинское страхование, высокий уровень жизни – не единственное, что можно сказать о проживании в Австралии. Государство предоставляет достаточное число социальных и финансовых сервисов и льгот, которыми может воспользоваться нерезидент. Налоговая и пенсионная системы, система медицинского обслуживания имеют специфику и существенно отличаются от международной практики. При этом Австралия имеет шесть штатов и несколько территорий, и в каждом из них свое законодательство, которое устанавливает свои правила в части социальной и других политик. Возникает необходимость в оперативной информационной поддержке по основным категориям таким, как визовая и миграционная поддержки; налоговая, пенсионная и финансовые системы; культурные особенности и охрана правопорядка, основные правила поведения в общественных местах[[8]](#footnote-8), основные нормативные акты и так далее.

Информационные сервисы для международных специалистов различных категорий доступны как на уровне государства, так и на уровне университета. Государство разработало и развивает «Программу создания информационных ресурсов для нерезидентов». Основная задача данной Программы – развитие информационных ресурсов с целью предоставления широкого спектра информации по различным аспектам пребывания специалистов в Австралии. Информационные ресурсы включают в себя:

‑информационные ресурсы штатов (территорий);

‑информационные ресурсы исполнительных органов власти, например, интернет ресурс Австралийского налогового управления[[9]](#footnote-9) или Миграционной службы[[10]](#footnote-10);

‑информационный ресурс для нерезидентов (туристов и других категорий нерезидентов).

Данные ресурсы соответствуют международной практике предоставления информационной поддержки специалистам, но имеют ряд отличительных особенностей:

‑для специалистов из неанглоговорящих стран внедрена служба синхронного перевода (Translating and Interpreting Service[[11]](#footnote-11)), которая позволяет взаимодействовать со служащими и консультантами на родном языке;

‑ресурсы имеют интерактивный интерфейс и предметную навигацию, которая позволяет осуществить отбор необходимой информации в зависимости от статуса и категории специалиста, целей пребывания и предмета запроса. Это позволяет избежать длительного поиска и получать только релевантную информацию;

‑ресурсы содержат интерактивный гайд, который определяет последовательность действий для конкретной предметной ситуации (например, получение визы, заполнение налоговой декларации, регистрация в системе обязательного медицинского страхования; действия в случае болезни, замена и получение водительских прав, поиск жилья, открытие банковского счета и так далее).

Основная информация, которая размещается на информационных ресурсах штатов (территорий) и ресурса для нерезидентов:

‑основные исторические факты Австралии;

‑особенности климата и географии;

‑административно-территориальное деление;

‑налоговая система;

‑пенсионная система;

‑система обязательного медицинского страхования;

‑система здравоохранения;

‑общественный транспорт;

‑основы охраны правопорядка;

‑правила и нормы поведения в общественных местах;

‑миграционная политика и визовый контроль;

‑ключевые государственные службы для нерезидентов;

‑основные достопримечательности;

‑национальные праздники и события;

‑правила дорожного движения;

‑справочник аварийных служб;

‑опасные виды флоры и фауны;

‑особенности национальной кухни.

Несмотря на исчерпывающие государственные информационные ресурсы, университет разработал и развивает собственные ресурсы, которые доступны для международных специалистов и позволяют понять особенности академической среды, корпоративной культуры и внутренних бизнес-процессов университета. К таким ресурсам, размещенным на официальном сайте университета относятся:

‑ информационный ресурс для новых сотрудников (For New Staff), в том числе для международных специалистов, основная задача которого обеспечить всестороннюю информационную поддержку для адаптации и дальнейшего развития. Ресурс содержит: руководство (гайд), так называемый *Induction Kit[[12]](#footnote-12),* для международного специалиста, которое кратко описывает процесс взаимодействия с сотрудниками университета в первые недели пребывания в университете; введение в ключевые условия занятости и общую информации об университете такую, как транспортные маршруты, парковки, типовые объекты инфраструктуры и так далее. Гид не перегружен официальной информацией об организационной структуре, заявлениями и формами, программами развития и подобной информацией, поскольку основная его задача – предоставить информацию, которая необходимы в первые дни (недели) пребывания в Университете. На данном ресурсе также размещено руководство с основными сведениями об Австралии и штате Квинсленд, которые перечислена выше.

‑информационный ресурс для сотрудников университета предоставляет исчерпывающую информацию об условиях трудоустройства, пособий, интерактивных сервисах, людских ресурсов, процедур и политики, системы здравоохранения и оказания медицинской помощи, программы развития и повышения квалификации и так далее;

‑онлайн (офлайн) чек-листы для супервайзеров[[13]](#footnote-13) новых специалистов, руководителей подразделений (институтов), induction-менеджеров[[14]](#footnote-14) с подробным перечнем мероприятий для проведения закрепления (адаптации) нового специалиста;

‑руководство (гайд) менторской программы университета (Buddying Programme[[15]](#footnote-15)) предоставляет подробную информацию о процессе менторства и характере отношений между специалистом и ментором;

‑информационный ресурс по развития карьеры и профессионального уровня персонала университета содержит списки учебных курсов и курсов развития, в том числе, например, «University Staff Induction» («Адаптация персонала»); «Becoming a UQ Academic» («Стать преподавателем университета»); «An Induction for International Academics New to UQ» («Адаптация международных специалистов»); «Induction of New Heads of Divisions» («Адаптация новых руководителей подразделений»). Данные курсы могут быть прослушаны онлайн или в очной форме и являются обязательными для новых специалистов. Данный ресурс позволяет осуществить регистрацию и запись на новый курс;

‑подробный справочник контактов Отдела персонала. Менеджеры отдела персонала доступны в качестве дополнительного контакта для всех лиц, принимающих участие в процессе закрепления и адаптации, в том числе для самого сотрудника;

‑интерактивную карту кампусов и инфраструктурных объектов университета с подетальным видом и панорамами.

***Гранты и субсидии для возмещения затрат на переезд специалиста и членов его семьи (Relocation assistance).*** Данный сервис относится ко всем международным специалистам независимо от страны пребывания и должности. Гранты позволяют покрыть расходы на переезд близких родственников специалиста, а также лиц, которые в полном объеме зависят от него (включая животных). К этим лицам относятся дети в возрасте до 18 лет, дети и другие родственники старше 18 лет, которые полностью или в значительной степени финансово зависят от специалиста. Лица старше 18 лет должны подтвердить, что они являются зависимыми в течение длительного периода времени и что они являются в большей степени зависимыми от специалиста, чем от другого родственника или близкого лица. Лицо также является зависимым, если оно имеет инвалидность. Университет оплачивает авиабилеты эконом-класса самого дешевого или прямого рейса вместе с налогами и сборами аэропорта. Университет также будет оплачивать расходы на проезд к месту посадки (аэропорт, вокзал и так далее). Оплата этих расходов, как правило, по предъявлению отчетных документов, связанных с понесенными расходами. В некоторых случаях оплата может быть произведена предварительно (авансом) по решению комиссии, назначенной Отделом персонала.

Существует также система субсидирования для покрытия расходов по перевозке и хранению мебели и личных вещей на срок, не превышающим тридцати дней. Университет также оплачивает в полном объеме услуги и сборы по получению любого типа (класса) визы согласно миграционным правилам Австралии.

В университете существует система возмещения расходов по возвращению в страну резидентства в случае увольнения. По личному заявлению могут быть компенсированы затраты на переезд специалиста и членов его семьи в страну резидентства. Если сотрудник уходит в отставку до истечения трех лет работы или согласованного с Отделом персонала фиксированного срока, сотрудник обязан возместить часть расходов на переезд.

Гранты также могут покрывать временное (транзитное) проживание в университетском кампусе или бронированных апартаментов сроком не более двух недель. Максимальный размер гранта не может превышать 15000 австралийских долларов. Субсидия выделяется в рамках этих лимитов на индивидуальной основе и зависит от должности, срока трудового контракта и страны резидентства, которая определяет затраты на перелет. Если расходы превышают соответствующий максимум, установленный в университете, сотрудники должны покрыть дополнительные расходы.

Размер субсидий, выплачиваемых для покрытия расходов по переезду, устанавливается Отделом персонала. Информация о возможных субсидиях на покрытие расходов на переезд специалиста, членов его семьи направляются ему официальным письмом до его приезда.

***Служба бронирования и поиска жилья (университетская система UQ Rental).*** Несмотря на наличие значительного числа объектов (гостиницы, гостевые дома, общежития) для размещения различных категорий международных специалистов, в университете была разработана система, которая ориентирована на помощь сотрудникам и студентам в поиске жилья. Эта услуга предоставляется бесплатно для всех категорий специалистов. Сотрудники университета формируют открытую базу потенциальной недвижимости с подробными характеристиками, доступными для поиска. Подать заявку на размещение в базу данных может любой желающий, после верификации заявки объявление размещается на срок не более 30 дней. Решение разместить заявку на недвижимость остается на усмотрение университета, который сохраняет за собой право отказать в размещении любой недвижимости без объяснения причин. Все заинтересованные лица имеют возможность просмотреть объявления, но не будут иметь доступ к контактным данным арендодателя. Для бесплатного поиска сотруднику нужен персональный ID. Для формирования базы данных UQ Rental университет имеет партнерские соглашения с крупнейшими агентствами недвижимости и частными риелторами.

***Менторские программы.*** Менторские программы, разрабатываемые подразделениями самостоятельно при содействии Отдела персонала, являются ключевыми в развитии эффективных сервисов поддержки и закрепления международных специалистов. Новая академическая среда может вызвать чувство беспокойства и тревоги или так называемого адаптационного кризиса (культурного шока), усиливающегося на фоне культурных различий. Этот кризис характерен для первых нескольких недель занятости. Формальные отношения с супервайзерами и induction-менеджерами могут усилить этот кризис и привести к потери обратной связи и игнорированию формальных наставников (менторов).

Для решения подобной ситуации университет разработал концепцию менторской программы, носящую неформальный характер, где новый сотрудник взаимодействует с опытным работником (Buddy[[16]](#footnote-16)), чтобы поддержать более неформальные, но одинаково важные аспекты процесса закрепления. Менторская программа может быть полезна для международных специалистов, для специалистов, которые переведены из других частей университета, или специалистов, которые были в отпуске в течение длительного периода времени, например, по беременности и родам или плохого здоровья.

Помимо формальных административных трудностей существуют культурные ценности, особенности поведения, языковые барьеры. Культурный шок может привести к неэффективной адаптации сотрудника даже при наличии эффективных сервисов профессиональной и социально-бытовой поддержки. В первые 3-6 месяцев, опытный коллега-наставник может помочь новому специалисту преодолеть культурные трудности и адаптироваться к ним. Наставник в университетской менторской модели выступает, прежде всего, в качестве неформальной точки контакта для специалиста. Менторская программа ставит перед наставником как задачи профессиональной, так и социально-бытовой поддержки.

Цели неформальной менторской программы университета:

‑оказание помощи новым специалистам в понимании академической среды университета и рабочих бизнес-процессов подразделений;

‑оказание информационной поддержки в отношении должностных обязанностей специалиста, политик и директив университета;

‑нивелирование негативного отношения коллег (особенно преклонного возраста);

‑в течение первых нескольких недель пребывания в новой академической среде проведение обзора кампуса, среды и объектов инфраструктуры внутри и вне места работы, то есть местных банков, столовых, почтовых отделений и других объектов инфраструктуры;

‑оказание помощи специалисту (особенно для молодых и менее уверенных в себе коллег) в понимании культурных различий;

‑оказание помощи в освоении соответствующих общественных норм и правил, интерпретации местных особенностей языка и диалекта, использования аббревиатур;

‑стимулирование активного участия специалиста в мероприятиях подразделений для лучшего понимания свое роли в организации;

‑стимулирование участия специалиста в профессиональных программах развития;

‑описание основных аспектов системы развития карьеры в университете;

‑описание порядка и процедуры ежегодной аттестации специалистов и формирования академического портфолио (списка достижений);

‑ознакомление с информационными ресурсами университета;

‑признание менторства в качестве ценного инструмента в развитии персонала.

Менторская программа базируется на следующих основных принципах, которые лежат в основе концепции менторства в университете:

1. В идеале ментор должен быть того же возраста и социального статуса, иметь способность быть «неформальным» другом. Это особенно важно для молодых или менее опытных сотрудников. Менторы должны быть готовыми взять на себя роль неформального друга, поэтому менторов отбирают на добровольной основе. Участие сотрудников в менторской программе принимается во внимание при оценке специалистов и формировании академического портфолио. Приоритет отдается индивидуальному менторству, которое реализуется внутри подразделений (peer mentoring, inter-departmental mentoring).

2. Супервайзер и руководитель подразделения несут ответственность за назначение ментора и осуществляют процедуру его выбора до приезда нового сотрудника. Задача супервайзера подобрать наиболее подходящего ментора. Руководители организационных подразделений и супервайзеры также несут ответственность за организацию рабочих процессов, определение роли и приоритетов для новых сотрудников, обеспечение вопросов, связанных с оценкой и планом развития сотрудников, за разработку сотрудниками форм отчетности академического портфолио. Руководители и супервайзеры несут ответственность за наличие соответствующих механизмов поддержки наставничества и передачи этой информации новым сотрудникам. Конкретные результаты и проблемы развития систем менторства, выявленные в ходе менторского процесса, могут быть поданы в процессе служебной аттестации по просьбе сотрудников.

3. Основные характеристики, отличающие роль ментора от супервайзера в том, что:

* ментор не имеет надзорных функций над специалистом;
* менторские отношения основываются на конфиденциальности (наставник и сотрудник разделяют обязанность соблюдать конфиденциальный характер отношений и диалога) и неформальности;
* потребности в адаптации и закреплении сотрудника являются основным направлением в отношениях.

4. Приоритетная роль наставника в менторской программе:

* обмен знаниями и опытом;
* предложение вариантов решения проблем;
* обеспечение обратной связи со специалистом;
* развитие контактов сотрудника (networking)

5. Роль подопечного (специалиста):

* взятие на себя ответственности за выявление и достижения своих целей в области развития;
* инициирование встречи с наставником;
* обмен знаниями и опытом с ментором;
* установление обратной связи с наставником в отношении проблем и конфликтов интересов с другими сотрудниками.

6. Небольшие подразделения, которые хотят обеспечить реализацию менторских программ, но не имеют достаточных ресурсов могут разрабатывать совместные менторские программы с другим подразделениями. Отдел персонала может предложить типовые менторские программы (или программы развития наставничества) для определенной цели и целевой группы. Для руководства менторскими программами назначается координатор программы из состава сотрудников подразделения. Координаторы программы наставничества должны следовать следующим принципам:

* информация о программе в равной степени доступна для всех сотрудников в подразделении или подразделений, охватываемых программой;
* обеспечение четкого изложения целей программы, разработанной для определенных сотрудников и организационных потребностей;
* обеспечение четких заявлений о роли и ожиданиях всех сторон;
* поощрение или внесение предложений о поощрении участия в программах;
* формирование базы данных потенциальных менторов на добровольной основе с предварительным отбором;
* обеспечение возможности для любого специалиста сменить ментора или выйти из программы без взаимных обвинений и обязательств;
* регулярное проведение оценки эффективности менторских программ.

7. По истечении трех лет международный специалист имеет право вступить в менторскую программу и стать ментором для других международных специалистов и других категорий сотрудников. Это инициатива рассматривается как инструмент профессионального развития специалиста.

8. В основе менторских программ университета может лежать одна из следующих теоретических моделей менторства. Данные модели носят рекомендательный характер.

*GROW (Grow-Reality-Options-Wrap up) Model (четырёхуровневая модель роста).*Данная модель рекомендуется Отделом персонала в качестве базовой стратегии для разработки и реализации менторских программ университета. Модель поможет ментору подготовиться к сессии и будет предоставлять полезную структуру обсуждения и взаимодействия. Модель предоставляет ряд вопросов для обеспечения эффективной сессии менторства в зависимости от этапа взаимодействия.

*Grow-этап.* На этом этапе необходимо поставить цели сессии менторства, установить, что новый сотрудник хочет получить в результате взаимодействия. Типовыми предметами для обсуждения на сессии могут быть следующие вопросы:

* что Вы хотите достичь в результате менторской сессии?
* какие цели Вы хотите достичь? (убедитесь, что цели SMART, то есть. конкретные, измеримые, ориентированы на конкретные действия, реалистичные, ограничены во времени)
* какие из ваших ценностей Вы должны учитывать при достижении этих целей?
* по шкале от 1 до 10 как Вы оцениваете важность целей?
* кто еще должен знать о Ваших целях?
* как Вы будете информировать их?

*Reality-этап.* На этом этапе происходит описание проблемных ситуаций. Типовые вопросы сессии на этом этапе:

* какой контекст текущей ситуации?
* скажи мне, что происходит в отношении данной цели в настоящее время.
* расскажите мне еще о том, что ...
* что Вас остановило от достижения этой цели в прошлом?
* Вы знаете кого-нибудь, кто достиг этой цели?
* что вы можете узнать от них?

*Options-этап.* На данном этапе необходимо сформулировать пути решения проблем и конфликтов. Типовые вопросы сессии:

* что Вы могли бы сделать в качестве первого шага?
* что еще Вы могли бы сделать?
* что бы произошло, если бы Вы не сделали ничего?
* кто может поддержать Вас в создании этого изменения?
* как Вы могли бы адаптировать рабочую среду, чтобы появилась поддержка для Вас в реализации этой цели?
* каковы издержки и выгоды путей решения проблем?

*Wrap up‑этап.* На этом этапе необходимо сформулировать план действий (мероприятий) по решению проблемы или конфликта, что может быть сделано в результате проведения сессии на базе следующих вопросов:

* как соответствует цель Вашим личным приоритетам на данный момент?
* какие препятствия Вы ожидаете встретить?
* как Вы будете их преодолевать?
* какие шаги Вы должны предпринять, чтобы достичь целей?
* чем Вы планируете заняться в краткосрочной перспективе?
* как я могу помочь Вам в продвижении?

*Change model (Модель изменений).* Модель адаптирована и базируется на результатах научной работы[[17]](#footnote-17). Модель может быть полезной для ментора, чтобы определить на каком этапе мотивации и готовности к изменениям находится международный специалист. В табл. 1 представлены основные варианты мотивации сотрудника в зависимости от конкретного этапа модели.

Таблица 1

Основные этапы модели изменений

| **Этап модели** | **Мотивационные действия ментора** |
| --- | --- |
| Pre – сontemplation. Специалист не хочет перемен, не видит необходимости в изменениях текущей ситуации или конфликта | повышать осведомленность об академической среде и бизнес-процессах университета, задавать вопросы, например, о наличии проблем и конфликтов |
| Contemplation. Специалист имеет сомнения в дальнейших действиях и развитии | оценить все плюсы и минусы изменений, не давить на сотрудника в принятии решений, прежде чем они буду готовы и оценены, не поощрять преждевременные действия |
| Determination. Специалист ментально готов к действиям | задать вопросы, чтобы помочь сотруднику определить, что он хочет изменить |
| Action. Специалист предпринимает конкретные действия, направленные на изменения текущей ситуации | поощрять действия, следить за ходом и вносить коррективы по мере необходимости, обеспечить обратную связь со специалистом |
| Maintenance. Сотрудник мотивирован и готов к новым изменениям | обеспечить обратную связь со специалистом, дать оценку предпринятым действиям и их результатам |

*Strategic Question Model (модель стратегического опроса)* направлена на выявление проблем и конфликтов международного специалиста, а также может быть использована для сотрудников как инструмент саморефлексии, чтобы помочь им сосредоточиться стратегически на развитии их карьеры, их роли в академической среде или уточнить некоторые цели в отношении менторства. Данная модель в большей степени ориентирована на профессиональную поддержку специалиста посредством менторских программ. Типовые вопросы менторских сессий на основе данной модели:

* каковы некоторые из Ваших достижений в академической или научно-исследовательской работе, которыми Вы особенно гордитесь?
* что бы Вы хотели поменять в стратегии персонального развития и продвижения?
* как другие (коллеги, ваши сотрудники) описывают Ваш стиль работы (преподавания, ведение проектов)?
* каковы Ваши три основные проблемы в Вашей текущей роли (должности)?
* если бы не было никаких барьеров, каким Вы видите себя в этом университете через 3-5 лет?
* какие изменения Вы бы хотели предпринять, чтобы развиваться в текущей академической среде?

9. Отдел персонала университета разработал рекомендации и индикаторы эффективного внедрения и проведения менторских программ. Проектирование и внедрение является одним из самых важных компонентов программ менторства – данный факт отмечается в стратегии развития университета. Проектирование и внедрение менторских программ в университете обычно состоит из шести основных этапов с соответствующими индикаторами (вопросами):

1. Постановка целей:

* зачем мы это делаем?
* являются ли цели реалистичными и достижимыми?
* есть ли финансы, доступные для поддержки программы?
* является ли менторская программа частью более широкой организационной инициативы развития?

2. Выявление и определение профиля потенциальных подопечных (специалистов):

* есть ли достаточное количество подопечных?
* почему подопечные заинтересованы в участии?
* есть ли цели подопечных, соответствующие целям программы?

3. Выявление и определение профиля потенциальных наставников:

* есть ли достаточное число менторов?
* почему наставники заинтересованы в участии в программе?

4. Разработка политики и процедуры:

* как оценивать эффективность?
* как подбирать пары ментор-подопечный?
* определены роли, обязанности и зоны ответственности?

5. Реализация и мониторинг прогресса:

* определены ли контрольные точки (вехи) процесса?
* есть ли обратная связь с участниками процесса?

6. Оценка программы

* нужно ли что-то менять в программе?
* целесообразно ли ее продолжение?

10. Отдел персонала университета также разработал некоторые подходы, которые можно использовать для сопоставления пар (групп) менторов и специалистов:

* сотрудники самостоятельно выбирают ментора на основе рекомендаций руководителей или супервайзеров;
* формируются профили наставников, специалистов просят ранжировать их;
* комиссия Отдела персонала сопоставляет менторов и их подопечных на основе целей участия подопечного в программе и анализа информации, предоставленной ментором;
* комиссия Отдела персонала сопоставляет участников программы на основе критериев отбора, выдвинутых специалистами, то есть на основе принципа «то, что я хочу от ментора и каким (по критериям) он должен быть».

11. Отдел персонала выделяет ключевые факторы, которые позволяют судить об эффективности разработанных менторских программ:

* существует явная потребность в менторстве, что подтверждается, прежде всего, опросами специалистов и их обратной связью;
* существуют достаточная финансовая и административная поддержки программы;
* есть достаточное количество специалистов из целевой группы;
* есть достаточное количество внутренних или внешних менторов;
* цели программы четко выражены и доведены до тех, кто участвует в ней;
* четкие инструкции (порядок проведения и регулярность сессий, формы обратной связи, анкеты для профилирования специалистов и менторов) были разработаны и доведены до всех тех, кто участвует в программе;
* адекватное обучение и поддержка в рамках менторских программ (ключевые техники и приемы взаимодействия назначенных пар) доступны как для менторов, так и для специалистов;
* есть текущее управление процессом и мониторинг его прогресса.

***Визовая и миграционная поддержка.*** Австралия – страна с большой территорией и низкой плотностью населения, что приводит к недостатку трудовых ресурсов. Поэтому правительство страны разработало специальные программы по привлечению международных специалистов в Австралию, чтобы поддержать число работников на предприятиях, а также создать новые направления бизнеса и укрепить связи с международными рынками. Миграционной политикой предусмотрено достаточное число типов (классов) виз с различными условиями получения. Например, для Граждан Финляндии согласно классификатору виз[[18]](#footnote-18) существует порядка 70 различных типов (классов) виз, для граждан Российской Федерации – порядка 120, для Граждан США – порядка 20 типов и упрощенный режим оформления для некоторых категорий виз. По мнению сотрудников Отдела персонала: «…жесткий визовый режим создает определенные трудности для потенциальных сотрудников из других стран. Миграционная политика сильно дифференцирована, гибка, предъявляет жесткие требования к нерезидентам и зависит от многих параметров специалиста. Есть негативная практика отказа в получении визы даже высококвалифицированным международным специалистам, например, ввиду наличия истории болезней. К счастью, эти случаи носят единичный характер. Отдел оказывает всестороннюю поддержку международным специалистам в получении рабочих виз, мы имеем систему электронного документооборота с Миграционной службой, что позволяет оперативно подавать заявления на получение визы, но при этом мы не имеем права гарантировать заранее положительный результат».

В Австралии существует несколько программ иммиграции. *Программа профессиональной иммиграции* в Австралию специально разработана с целью отбора специалистов, которые имеют квалификацию и высокие способности, что послужит вкладом в австралийскую экономику. Для миграции в Австралию по категории «квалифицированный специалист» (General Skilled Migration), должен удовлетворять следующим основным требованиям:

* быть моложе 50 лет на момент подачи заявления;
* обладать знанием английского языка, достаточным для работы в Австралии. Этот уровень известен как Competent English и соответствует оценке в 6 баллов во всех категориях теста IELTS. Более высокий уровень владения английским языком требуется для определенных профессий, где проверка знаний английского составляет часть оценки уровня квалификации;
* иметь квалификацию, то есть полученную в высшем, специальном или техническом учебном заведении;
* объявленная профессия должна быть в официальном списке профессий Skilled Occupations List (SOL).

Для такой программы специалисту нужно пройти балльную систему оценки (Point test). Баллы могут быть присвоены за образование, возраст, знание английского языка, опыт работы в Австралии и/или за ее пределами, квалификацию супруга, владение языком одной из общин Австралии, обучение в Австралии с получением австралийской квалификации, обучение в одном из штатов Австралии, прохождение производственной практики (Professional Year) в Австралии, спонсорство штата или родственника (для определенных типов виз). Например, за степень PhD или эквивалентную присуждается 20 баллов, за опыт работы в Австралии не менее восьми лет – 20 баллов. С 1 июля 2010 года установлен единый проходной балл для всех типов виз профессиональной программы – 60 баллов.

*Рабочие визы по линии программ занятости* в Австралию ‑ это визы, которые позволяют их держателям жить, работать и учиться в Австралии (временно или постоянно), и, в отличие от профессиональных иммиграционных виз, определяющим фактором при их выдаче является не соответствие соискателя ряду жестких требований, а ходатайство (спонсорство) работодателя о выдаче визы потенциальному претенденту на вакансию, которая не может быть занята австралийским резидентом. Такая визовая схема называется «схемой номинации работодателем» (Employer Sponsored Scheme).

Основным типом временных рабочих виз в Австралию является виза класса 457[[19]](#footnote-19) ‑ стандартная, спонсированная работодателем. При этом как к работодателю, так и к работнику, предъявляются определенные требования, хотя и не такие жесткие, как при профессиональной иммиграции. Специальность, на которую предполагается взять работника из-за границы, должна входить в Список специальностей для номинации работодателем[[20]](#footnote-20), куда входят должности специалистов, занимающихся научно-педагогической деятельностью.

Обладатели временной рабочей визы класса 457 имеют возможность после двух лет работы в Австралии по ходатайству работодателя получить постоянную визу класса 186 [[21]](#footnote-21)и статус постоянного жителя Австралии. Рабочая виза 457 выдается сроком до 4 лет и позволяет своим обладателям: жить, учиться и работать в Австралии в течение срока действия визы и трудового соглашения; привезти в Австралию членов семьи, которые будут иметь право учиться и работать; въезжать в страну и выезжать из нее неограниченное количество раз в течение срока действия визы.

Отдел персонала в части визовой поддержки гарантирует, что вся необходимая документация будет заполнена и направлена в DIAC (Department of Immigration and Citizenship) для получения визы. Согласно рекомендациям DIAC, все связи с DIAC должны быть направлены через Отдел персонала для минимизации задержек в обработке заявок. Отдел персонала самостоятельно формируют пакет документов для получения принятым международным специалистом визы. Формальное спонсорство и поддержка университетом осуществляется для международных специалистов, которые намерены пребывать (работать) в университете в течение более трех месяцев. Есть четыре типа визы, в оформлении которых помогает университет:

‑ краткосрочная виза до одного года (Training and Research visa, subclass 402[[22]](#footnote-22)). Эта виза для международных опытных ученых, приглашенных в университет с целью участия в австралийских научно-исследовательских проектах, преподавания и повышения квалификации. Будет выдана виза при наличии формального приглашения университета. Специалисты должны иметь медицинскую страховку для себя и членов семьи на период их пребывания в Австралии;

‑ временная рабочая виза (Temporary Work (Skilled) visa (subclass 457)) для сотрудников, принятых на условиях трудового соглашения. Виза для международных квалифицированных зарубежных специалистов, которые приняты в университет на временной или постоянной основе, выдается сроком до четырех лет. Эта виза может быть продлена на последующие повторные назначения до четырех лет;

‑ вид на жительство (Employer Nomination Scheme (subclass 186)). Постоянная виза на жительство для высококвалифицированных работников из-за рубежа, которые работают в университете более двух лет на условиях полного рабочего дня.

В течение десяти дней Отдел персонала должен сообщить в миграционную службу о прекращении трудового контракта с международным специалистом.

***Программы персональной ориентации и развития.[[23]](#footnote-23)*** В университете действуют специальные программы развития международных специалистов. Политика развития персонала в университете позволяет:

‑обеспечить возможности для развития персонала в процессе адаптации и закрепления, повышения квалификации, необходимого для текущих и будущих позиций, достижения необходимых компетенций, связанных с выполнением функциональных обязанностей;

‑обеспечить повышение уровня эффективности сотрудников;

‑оказать поддержку в карьерном росте, чтобы университет смог удержать специалистов, которые отличаются высокой эффективностью и готовы к будущим позициям (назначениям) в университете.

Развитие персонала является общей ответственностью, руководители подразделений должны участвовать в поддержке сотрудников для выявления их потребностей в развитии через регулярную обратную связь и процесса служебной аттестации.

Университет стимулирует профессиональное развитие специалистов, используя следующие формы:

* внутриуниверситетские курсы повышения квалификации, включая вводные и ориентационные курсы для новых специалистов;
* участие в менторских программах;
* внутреннее совместительство и совмещений позиций (ролей);
* стажировки и зарубежные программы повышения квалификации;
* участие в конференциях;
* ознакомительные поездки;
* межвузовские стажировки;
* временное исполнение обязанностей;
* участие в сетях или профессиональных ассоциациях;
* гостевые лекции в университетах;
* участие в профессиональных мероприятиях в области развития персонала, связанных с преподаванием и проведением научных исследований;
* прохождение практики в крупных компаниях (практико-ориентированное обучение).

Для участия в одной из программ развития специалист должен с заявлением на прохождения программы подать мотивационное письмо, в котором должен обосновать необходимость прохождения программы, насколько программа повысит его квалификацию и мотивацию, поможет в развитии карьеры в университете, а также ходатайство руководителя об участии специалиста в программе. Любая программа должна соответствовать целям и задачам университета (подразделения). После прохождения программы развития специалист должен написать отчет, в котором излагает основные результаты профессионального и личного развития, приобретенных навыках и знаниях. Сотрудники могут получить финансовую поддержку. Для зарубежных поездок в размере не более 3500 австралийских долларов в качестве базового пособия и не более 500 австралийских долларов в неделю (спонсируется не более 13 недель) для компенсации командировочных расходов. Для поездок в пределах Австралии (более 400 километров от Брисбена) базовое пособие составляет не более 1000 австралийских долларов и не более 500 австралийских долларов в неделю (спонсируется не более 13 недель) для компенсации командировочных расходов. Финансовая поддержка назначается комиссией, созданной Отделом персонала, и зависит от продолжительности программы, текущей позиции специалиста, формы профессионального развития, наличие других грантов для участия в программе развития.

Ключевые внутриуниверситетские курсы развития в большей степени ориентированы на процесс закрепления специалистов в университете, а не повышение квалификации. Ключевыми курсами развития являются следующие курсы:

1. *«Роль лектора в UQ»*. Эта сессия специально разработана для преподавателей, чья роль включает в себя сочетание преподавания и научных исследований. Обсуждение фокусируется на планировании и развитии академической карьеры в контексте преподавания. Также обсуждаются вопросы аттестации, ежегодного обзора и продвижения по службе, стратегии и советы от текущего академического персонала. Этот курс позволит международным специалистам:

* обсудить и уточнить функции и обязанности ученых, приступающих к карьере в научно-исследовательском университете;
* понять академические и научные отношения, роли и ожидания;
* выработать практические знания процесса назначения и продвижения (в том числе разработке академического портфолио достижений);
* описать требования для успешного проведения ежегодной академической оценки;
* развивать понимание разнообразных академических ролей в университете, а также определить дополнительные ресурсы для поддержки этих ролей.

2. «*Get Started» («Начало работы»)* Эта ориентационная сессия предназначена для всех новых специалистов-преподавателей и исследователей. Она обеспечивает необходимую информацию о преподавательской и исследовательской среде в университете и основных академических ролях. Она предназначена для информирования о деятельности по адаптации и закреплению специалистов. Этот курс позволит участникам:

* понять основные бизнес-процессы университета в части развития академической роли специалистов;
* получить полезную информацию об учебных и исследовательских практиках в университете;
* понять границы развития персонала и профессиональной подготовки, инструменты, которые существуют для поддержки академической роли специалистов.

3. *«New Staff Expo»*. Ориентационная двухчасовая встреча с проректорами и директором Отдела персонала в первые дни пребывания в университете.

***Льготная программа лизинга транспортных средств.*** Иностранный специалист (как и любой сотрудник) может вступить в программу льготного приобретения транспортного средства на условиях лизинга при следующих условиях:

* руководитель подразделений получает автомобиль как часть компенсационного пакета, но желает получить автомобиль из среднего (более дорогого) ценового диапазона;
* специалист частично использует автомобиль для рабочих целей.

Вычет лизинговых платежей производится из зарплаты специалиста. Университет в партнерстве с LeasePlan[[24]](#footnote-24) является оператором данной программы. LeasePlan занимается всеми аспектами, связанными с управлением автопарком от регистрации автомобиля до его продажи. Университет в зависимости от ежемесячных эксплуатационных расходов на автомобиль может субсидировать часть лизинговых платежей. Кроме того, специалист может получить до 100% от профицита при продаже автомобиля (выше остаточной стоимости) и эксплуатационных расходов с помощью отдельного процесса урегулирования. Основные преимущества совместной программы лизинга для специалистов:

* гибкое финансирование и опции управления автопарком сотрудников, которые хотят получить выгоду с помощью эффективного налогового механизма лизинга;
* LeasePlan может приобрести автомобили по ценам ниже рыночных;
* LeasePlan можем предложить существенную экономию на эксплуатационных расходах до 30%;
* сотрудники будут обеспечены топливными картами для сетей заправок Caltex и Shell;
* LeasePlan обеспечивает комплексную страховку транспортного средства по конкурентоспособным ставкам;
* LeasePlan предлагают максимальный срок аренды 3 года.

***Система электронного взаимодействия и электронного документооборота MyAurion.*** Университет Квинсленда добился весомых результатов по автоматизации различных сервисов поддержки. Последним достижением университета является создание глобальной корпоративной информационной системой, основная задача которой автоматизация всех бизнес-процессов университета, а также предоставления возможности для международных специалистов электронного документооборота по взаимодействию с ключевыми подразделениями.MyAurion является модулем корпоративной информационной системы Отдела персонала университета. Международный специалист, используя MyAurion, сможет просматривать и изменять свои данные и осуществлять типовые транзакции. Основная задача данного модуля на этапе закрепления специалиста – свести к минимуму очные контакты с Отделом персонала в части рутинных административных вопросов, а также поиску необходимых контактов и специалистов, которые могут решить вопрос. Этот фактор очень существенен, поскольку в первые месяцы пребывания специалист обладает минимальным массивом информации, чтобы принять правильное и оперативное решение по возникшим административным вопросам. Новые специалисты получают учетную запись пользователя и пароль в течение первой недели пребывания. Данный модуль позволяет специалистам:

* формировать больничные листы;
* планировать отпуск;
* просматривать и изменять контактную и персональную информацию;
* формировать заявки на повышение квалификации;
* просматривать и отслеживать зарплатные ведомости;
* размещать заявки на составления расписания и управления занятостью;
* формировать запросы на размещение (проживание);
* получать оперативную информации в режиме чата с сотрудниками подразделений;
* формировать заявку на открытие счета и страхование;
* формировать запросы на предоставление различных сервисов поддержки, доступных в университете;
* заполнять типовые формы Отдела персонала;
* получать списки и ведомости контроля успеваемости студентов;
* осуществлять поиск сотрудников университета;
* получать справочную информацию о событиях в университете;
* получать информацию о свободных (занятых) аудиториях;
* получать доступ к электронной и мультимедийной библиотеке;[[25]](#footnote-25)
* регистрироваться в обязательных сервисах и службах университета (электронная почта, библиотека и так далее).

***Work Injury Program и University Health Service (Программы дополнительного медицинского страхования и здравоохранения).*** Австралийская система государственного медицинского страхования (Medicare) не покрывает часть расходов, которые связаны с определенными видами лечения, например, стоматологией, пластической хирургией. Для международных специалистов также введено значительно число ограничений по возможностям здравоохранения, оказывается минимальный перечень услуг, а, учитывая высокую стоимость лечения в Австралии, страховое возмещение может не покрыть всех расходов.Университет гарантирует международным специалистам национальный обязательный страховой полис за счет собственных средств, а также предоставляет различные пакеты дополнительного страхования. Работник при получении травмы, болезни имеет право на необходимое лечение, для чего университет развивает собственную и партнёрскую инфраструктуру (сети частных клиник) здравоохранения. Для оперативного лечения и оказания медицинской помощи университет имеет в составе инфраструктуры Health Service, которая обеспечивает международных специалистов полным спектром современных медицинских услуг Работник может получить помимо компенсации затрат на лечение также выходное пособие в течение первых 26 недель нетрудоспособности. Университет декларирует право на реабилитацию сотрудника после окончания лечения и гарантирует сохранения должности.

***Программы помощи сотрудникам (Staff Assistance Service)*.** Университет предоставляет сервис по оказанию консалтинговой помощи сотрудникам, обеспечивая полную конфиденциальность. Цель программы ‑ разрешать проблемы специалистов и членов их семей, которые влияют на их эффективность академической деятельности. Разнообразие профессиональных консультационных услуг может оказать помощь по ряду проблем и вопросов, для решения которых сотрудники могут обратиться за консультацией, в том числе по вопросам:

* здоровья;
* личных и рабочих отношений;
* негативных изменений и давления в академической среде со стороны коллег;
* вопросов, связанных с культурными ценностями Австралии;
* финансовым и страховым вопросам;
* вопросам правопорядка;
* дискриминации;
* культурных ценностей Австралии.

Университет обеспечивает до шести бесплатных часов сессий конфиденциального консультирования, коучинга и поддержки. Отчеты провайдера консультационных услуг не отдаются руководителям подразделений, менеджерам Отдела персонала без согласия специалиста. Участие в программе помощи не влияют на текущие перспективы карьерного роста или текущей роли специалиста.

Текущий провайдер консультационных услуг ‑ Davidson Trahaire Corpsych[[26]](#footnote-26) (DTC). В пакет услуг также включены услуги диетолога, финансовые услуги посредством службы MoneyAssist. Обслуживание доступно по телефону, очно и через Интернет.

***Курсы английского языка.*** Университетом разработана программа «Английский для академической среды», финансируемая полностью за счет собственных средств. Основная задача программы – обеспечить повышение уровня английского языка для сотрудников из неанглоязычных стран и адаптации к местным лингвистическим особенностям австралийского английского языка. На курс могут также записаться члены семьи специалиста.

***Государственная программа раннего ухода в отставку (на пенсию) (The University of Queensland Academic Early Retirement[[27]](#footnote-27) Scheme).*** Университет Квинсленда получил одобрение[[28]](#footnote-28) от Австралийского налогового управления, о возможности применения схемы раннего ухода в отставку (на пенсию[[29]](#footnote-29)). Данная схема позволяет университету ввести в действие механизмы, которые могут помочь им в принятии изменений составе персонала путем предоставления финансовой выгоды для определенных групп сотрудников, которые имеют стаж работы в университете более 5 лет, возраст которых не более 65 лет.[[30]](#footnote-30) Исключение составляют сотрудники, занимающие руководящие должности (деканы, руководители подразделений, проректора). К таким категориям можно отнести специалистов, не отвечающих требованиям назначения, не имеющих прогресса развития и продвижения в системы карьерного роста. В 2015 году специалисты, получившие одобрении комиссии Отдела персонала по раннему уходу в отставку, за каждые два года трудового стажа получают среднемесячную заработную плату, рассчитанную за последние двенадцать месяцев, при этом налоговое управление устанавливает лимиты, в пределах которых выплаты специалисту не облагаются подоходным налогом.

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

С точки зрения организации и управления профессиональными и социально-бытовыми сервисами университет имеет централизованную систему с распределением функций и отдельных задач по поддержки международных специалистов среди существующих подразделений. Отдел персонала (Human Resources Division), с одной стороны, выступает координирующей службой, с другой стороны, выполняет ключевые функции по рекрутингу, адаптации и поддержке международных специалистов. При этом часть функций осуществляется на уровне подразделений (институтов) – организация и проведение менторских программ). Особенностью организационной структуры университета является отсутствие специализированного подразделения, которое несет ответственность за профессиональную и социально-бытовую поддержку (или только адаптацию) только международных специалистов. С этой точки зрения частью подобных сервисов могут воспользоваться все сотрудники университета.

В табл. 2 сведены основные организационные структуры и их зоны ответственности в части поддержки международных специалистов.

Отдел персонала играет ключевую роль в закреплении и поддержке иностранных специалистов, координируя различные сервисы, закрепленные за другими подразделениями. Как отмечалось выше, ключевые бизнес-процессы университета интегрированы и автоматизированными посредство корпоративной информационной системы. Идентификация сотрудника происходит на основе персонального ID, который формирует и регистрирует Отдел персонала при поддержке Департамента информационных технологий.

Таблица 2

Организационные структуры, ответственные за профессиональную и социально-бытовую поддержку международных специалистов

| **Подразделение (сектор, отдел)** | **Зона ответственности** |
| --- | --- |
| * Discrimination and Harassment Office (Офис по вопросам дискриминации и притеснения) * The Equity Office of Human Resources Division (Офис по вопросам равенства) * Employee Relations Unit Of Human Resources Division (Сектор по отношениям между сотрудниками) | * вопросы дискриминации по полу, родительского статуса, семейных обязанностей, беременности, кормления грудью, возраста, расы, вероисповедания или отсутствия веры, профсоюзной деятельности; * вопросы запугивания и неэтичного поведения; * вопросы поведения, которое оскорбляет и унижает других людей; * вопросы давления со стороны рабочей среды и коллег; * межличностные трудности на рабочем месте; * проблемы на фоне организационных изменений и реструктуризации; * психологическое состояние персонала; * личные, семейные, религиозные или духовные трудности; * консультирование по вопросам вступления в брак. |
| * University Health Service (Служба здравоохранения) * Staff Support and Rehabilitation Office Of Human Resources Division (Офис поддержки и реабилитации) | * помощь при внезапной болезни или несчастном случаи в университете; * консультации, связанные с проблемами со здоровьем; * профилактическое здравоохранение; * вакцинация (иммунизация) для предотвращения профессиональных болезней; * реабилитация на рабочем месте после болезни или несчастного случая. |
| * Work Injury Management Team (Группа расследования несчастных случаев) * Ergonomics and Rehabilitation Office (Офис по эргономике, охране труда и реабилитации) | * рассмотрение претензий и осуществление компенсационных выплат сотрудникам; * помощь в лечебных и реабилитационных программах на рабочем месте; * вопросы по эргономике, охране труда и здоровья на рабочем месте; * вопросы безопасности на рабочем месте; * первичный инструктаж сотрудников. |
| * Finance and Business Services of Corporate Operations Office (Финансовая служба) | * оформление страховых полисов; * обеспечение открытия банковских счетов; * налоговое и финансовое консультирование; * реализация финансовых сервисов; * зачисление заработной платы. |
| * Information Technology Services Division (Департамент информационных технологий) | * обеспечение работоспособности всех онлайн сервисов для сотрудников, в том числе дистанционных курсов; * регистрация сотрудников в сервисах и информационных системах университета, в том числе создания адреса электронной почты; * обеспечение доступа в интернет; * предоставление и настройка необходимого оборудования (ноутбуки, принтеры, факсы, телефоны); * предоставление необходимого программного обеспечения. |
| * Teaching Space Division (Подразделение поддержки образовательной деятельности) | * составление и мониторинг расписания; * бронирование аудиторий; * организация доступа к учебным материалам. |
| * Property and Facilities Division (Управление собственностью и инфраструктурой) | * обеспечение и предоставление всего спектра социально-бытовых услуг, например: проживание; университетский транспорт; прачечные; места питания и отдыха; парковки; аренда машин; прокат велосипедов; стол находок; обеспечение ключевого доступа; обеспечение безопасности на территории; копировальный центр; служба переводов; стойка регистрации в аэропорту. |
| * Clients services Unit of Human Resources Division (Клиентская служба отдела персонала) | * оформление виз и приглашений; * рекрутинг и организация отборочных комиссий; * взаимодействие с Миграционной службой и другими государственными службами; * подготовка форм и заявлений; * мониторинг часов работы; * начисление заработной платы; * ведение компенсационных пакетов сотрудников, в том числе льготной лизинговой программы. * оформления персонального ID; * взаимодействие с менторами, супервайзерами и induction-менеджерами; * разработка рекомендаций по внедрению менторских программ; * мониторинг процесса адаптации новых сотрудников; * сбор чек-листов процесса адаптации нового сотрудника. |
| * Staff Development Unit of Human Resources Division (Сектор развития персонала) | * разработка курсов и программ повышения квалификации; * разработка и реализация ориентационных и профессиональных курсов для сотрудников; * рассмотрение заявлений на участие в программах развития. |

Дальнейшее взаимодействие с другими подразделениями по поддержке происходит на основе данного ID: в системе автоматически формируются заявки на оказание обязательных сервисов, выполнение административных транзакций и регистрации необходимых документов в соответствующих компетентных подразделениях, например:

* заявка на открытие банковского счета и регистрацию в финансовых сервисах;
* заявка на регистрацию и выпуск медицинской карты и страхового полиса;
* заявка в службу размещения для регистрации в гостинице кампуса;
* заявка для регистрации в библиотечную систему;
* заявка на регистрацию электронного адреса и доступа в Интернет.

Система позволяет также специалисту самостоятельно пройти регистрацию в необходимых службах и сервисах посредством системы MyAurion.

За организацию поддержки международных специалистов отвечает ряд сотрудников университета. Согласно внутренней политике университета выделяют следующие категории сотрудников, которые оказывают поддержку, в том числе на этапах адаптации и закрепления специалиста.

*Руководители подразделений (институтов, кафедр)* несут ответственность за обеспечение того, чтобы специалисты были эффективно интегрированы в новую академическую среду и были обеспечены всеми сервисами. Если руководитель не является непосредственным начальником специалиста, то должны быть назначены *супервайзер (superviser)* и *induction-менеджер.[[31]](#footnote-31)*

Руководители подразделений должны выполнить следующие функциональные обязанности в части адаптации и закрепления специалиста, которые отражены в специальном чек-листе:

* обеспечить информацией о порядке сбора информации для формирования академического портфолио для мониторинга достижений;
* предоставить консультации по ежегодной аттестации;
* дать подробную информацию о программах развития и оценке персонала;
* представить специалисту стратегические и оперативные планы подразделения и их значение для специалиста в части научных исследований, обучения и преподавания;
* представить специалисту внутренние нормативно-правовые положения подразделения;
* представить новому специалисту ментора, ключевых людей в подразделении, в том числе HR-директора, директора по финансовым вопросам, IT‑координатора и так далее;
* представить специалисту *координаторов учебных программ и курсов* с целью получения информации: о стандартах разработки курса (описание предметов, которые должны быть включены); об основных ресурсах для преподавания; процедуры оценки студентов (краткое описание критериев); о технических средствах и интерактивном оборудовании для ведения лекций и выполнения должностных инструкций; о библиотечной системе; о расписании; о процедуре заказа учебников; загрузки результатов экзаменов; о процессе возмещения расходов и бронирования билетов; о политике репетиторства и проведения консультаций;
* представить специалиста директору по исследованиям подразделения с целью получения информации: о применении политики для исследовательских грантов; о наличии грантов для новых сотрудников; о научно-исследовательской работе аспирантов; о правилах и руководящих принципах научно-исследовательской работы; о статусе PhD.

*Супервайзер* несет ответственность за информирование нового специалиста в части требований испытательного срока, за его личное и профессиональное развитие. Основная задача супервайзера – обсуждение и поддержка в разработке и согласовании личного и профессионального плана развития, который является частью академического портфолио (списка достижений).

В части менторских программ супервайзеры несут ответственность за выбор подходящего ментора для поддержки нового специалиста в новой академической среде и для облегчения выполнения необходимых должностных функций. Супервайзер так же должен обеспечить обратную связь специалиста с Отделом персонала с целью выявления неудовлетворенных потребностей в поддержке и адаптации, выявлению скрытых проблем и трудностей, при этом супервайзер не является ментором, а лишь выполняет функцию посредника и форсируют обратную связь. В состав функциональных обязанностей супервайзера входят следующие мероприятия:

1. До прибытия нового сотрудника супервайзер должен:

* отправить письмо с приглашением;
* обеспечить требования миграционной политики Австралии;
* обеспечить наличие пакета Induction Kit с основной информацией по поддержке на этапе адаптации;
* обеспечить подготовку формальных форм и заявления для подписания специалистом;
* согласовать время прибытия и транспортный маршрут;
* информировать ключевой персонал университета о прибытии нового специалиста;
* выбрать и согласовать с руководителем подразделения ментора (или группы менторов);
* подготовить рабочую зону специалиста: заказать бизнес-материалы (например, визитные карточки); проверить технические средства (например, компьютер, программное обеспечение; учетную запись электронной почты); обеспечить телефонную связь;
* организовать доступ к электронным информационным ресурсам и порталам;
* добавить имя нового сотрудника в каталог персонала;
* подготовить график (программу) работы нового сотрудника в течение первой недели;
* организовать приветственный обед (ужин) с коллегами подразделения.

2. Первый день пребывания:

* встреча специалиста (в аэропорту) и его размещение в кампусе;
* знакомство с новым специалистом и обсуждение таких вопросов, как общие цели и задачи подразделения; как подразделение вносит свой вклад в миссию университета; организационная структура подразделения; сроки и условия занятости, ожидания руководителя от нового сотрудника, обзор графика для первого дня или недели;
* экскурсия и обзор ключевых объектов кампуса: точек питания, библиотеки, тренажерного зала и так далее;
* обсуждение вопросов безопасности (выпуск смарт-карт, кода безопасности, правила соблюдения безопасности нахождения на территории кампуса);
* представление специалиста коллегам;
* планирование встречи с его руководителем.

3. Первая неделя пребывания:

* обсуждение роли и обязанности более подробно;
* сопровождение на встречах с ключевыми контактными лицами и на других регулярных встречах;
* обеспечение того, чтобы все соответствующие документы были заполнены и представлены в Отдел персонала.

4. Первый месяц пребывания:

* обеспечение обратной связи и решение любых вопросов, связанных с его интеграцией в академическую среду;
* предоставление новому сотруднику более подробной информации по соответствующим нормам, правилам и процедурам университета;
* обеспечение контроля посещений и успешности прохождения обязательных курсов и вводных лекций для новых специалистов.

5. Первые 3 ‑ 6 месяцев пребывания:

* обеспечение развития и обучения специалиста по программам повышения квалификации и развития;
* обеспечение формирования академического портфолио достижений.

*Induction-менеджер* ключевая фигура в закреплении новых специалистов и является сотрудником Отдела персонала*.* Данная категория сотрудников университета несет ответственность за обеспечение того, чтобы новый персонал своевременно завершил все административные процедуры, связанные с оформлением и пребыванием в новой академической среде, в том числе связанные с документооборотом и взаимодействием с Отделом персонала.

*Induction-менеджер* должен обеспечить решение следующих задач:

* направить любую документацию, представленную сотрудником, например, копии их свидетельства о рождении или паспорт, налоговые декларации, банковские реквизиты, свидетельства о квалификации в Отдел персонала;
* обеспечить инструктаж по безопасности и охране труда;
* организовать доступ к информационным технологиям: оформить электронный почтовый адрес, персональный ID;
* консультировать о предлагаемых университетом программах и сервисах;
* осуществлять контроль за посещением ориентационных семинаров, относящихся к его роли. Все новые сотрудники независимо от наличия международного статуса должны получить приглашение на вводный семинар. Он проводится несколько раз в течение года в рамках программы развития персонала и включает в себя прием проректорами, где делается обзор истории, миссии, стратегических направлений и организации университета, а также введение в ключевые стратегии, условий занятости, годовые вопросы аттестации;
* обеспечить консультацию со страховыми компаниями, налоговыми и финансовыми консультантами, банками, с которыми у университета есть партнёрские соглашения.

*Сотрудники отдела персонала* несут ответственность за весь процесс адаптации и закрепления нового сотрудника, отвечают за его оформление, в том числе персонального ID, ключевого параметра в корпоративной информационной системе.

*Менторы* выступают качестве неформальной точки контакта для нового сотрудника и осуществляют неформальную поддержку в процессе адаптации и закрепления новых сотрудников и выполняют, как правило, консультационную (в том числе по профессиональной поддержке) и психологическую поддержки.

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

Для более эффективного закрепления новых специалистов в академической среде университета были разработаны программы повышения квалификации для сотрудников, которые оказывают поддержку новым специалистам. Большая часть данных программ ориентирована, прежде всего, на супервайзеров, induction-менеджеров и менторов, а также сотрудников Отдела персонала.

1. *Recognition and Development* *(Осознание и развитие).* Семинар ориентирован на менторов, руководителей подразделений, сотрудников Отдела персонала. Управление и поддержка команды для достижения намеченных целей являются основной обязанностью руководителей и менеджеров. Этот семинар направлен на обучение техникам повышения производительности персонала, проведению аттестации персонала, развития и карьерного роста сотрудников, развития персонала в культурном и профессиональном плане, обеспечения эффективной обратной связи с сотрудниками.

2. *Recruitment and Selection* *(Рекрутинг и отбор кандидатов).* Этот семинар познакомит руководителей с основными принципами отбора персонала, установленных законодательством и университетской политикой. Участники изучат правила процесса рекрутинга в университете.

3. *OHS[[32]](#footnote-32) for Supervisors & Managers. (Система здравоохранения для руководителей и супервайзеров).* Курс является обязательным для руководителей, супервайзеров и менторов, которые контролируют и участвую в процессе адаптации новых международных специалистов. Целью данного курса является представление руководителям и менеджерам техник и инструментов, которые необходимы для выполнения своих функциональных обязанностей по охране труда в университете. Этот курс позволит участникам понять меры по обеспечению и соблюдения здравоохранения и безопасности труда, понять влияния инцидентов на корпоративную культуру университета, а также принципы управления рисками окружающей среды.

4. *Workshop for Academic Staff Supervisors (Семинар для супервайзеров научно-педагогических работников).* Целью семинара является содействие академическому персоналу, который контролирует специалистов различных категорий. В этом курсе исследуются характеристики эффективных команд и определяются практические предложения для супервайзеров. Этот курс позволит участникам: лучше понять организационную среду управлению, в том числе специфику трудовых отношений, этику и кодекс поведения; рассмотреть ряд аспектов развития команды, в том числе различные стили руководства; рассмотреть основные проблемы международных специалистов в процессе закрепления и адаптации; разработать стратегии для работы с «трудными» международными специалистами.

5. *How to achieve effective immigration policy in UQ (Как достичь эффективной миграционной политики в университете).* Сотрудники университета принимают активное участие в консультациях, которые организованы Миграционной службой Австралии и другими государственными учреждениями. Основная задача подобных семинаров – узнать основные изменения в законодательстве касательно приема и размещения международных специалистов.

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

*Equity and Diversity Policy (Политика соблюдения равенства и отсутствия дискриминации).* В этой политике закреплены руководящие принципы для сотрудников и студентов университета о ключевых аспектах по вопросам справедливости, равенства, рассовых и других различий.

*Outside Work and Business Interests for University Staff Policy (Политика бизнес интересов и работе по совместительству).* Университет поддерживает специалистов, участвующих работающих по совместительству в промышленных организациях, государственных органах, что позволяет им повышать уровень ведения деятельности в своей области и продвигать широкий круг интересов университета. В политике заложены основные принципы занятости по совместительству и индивидуальной практике, а также требования, предъявляемые к местам дополнительной занятости.

*Code of Conduct (Кодекс поведения).* Университет стремится соответствовать национальным законам и стандартам, поощрять культуру справедливого и этического поведения, поощрять решение вопросов, наносящих ущерб университету или его репутации. В соответствии с Законом по этике в государственном секторе, кодекс поведения устанавливает ряд этических принципов, соблюдение которых университет требует от своих сотрудников при выполнении своей роли в университете.

*Personal Relationships in the Workplace Policy (Политика межличностных отношений на рабочем месте).* Эта политика описывает принципы университета по выполнению сотрудниками своих обязанностей без конфликтов между частными интересами.

*Conflict of Interest Policy (Политика рассмотрения конфликтов интересов).* Политика устанавливает обязанности сотрудников в отношении конфликтов интересов, а также устанавливает правила заявления о конфликте и его решении.

*Review of Academic and Administrative Service Units Policy (Политика анализа эффективности академических и административных подразделений)*. Цель данной политики заключается в создании принципов и процедур по анализу эффективности деятельности всех подразделений университета.

*Privacy Management Policy (Политика соблюдения конфиденциальности персональных данных).* Политика устанавливает принципы конфиденциальности информации, которые регулируют процесс сбора, хранения, анализа, доступа, раскрытия личной информации. Эта политика описывает процесс работы с персональными данными в соответствии с Национальным законом о конфиденциальности информации.

*Physical Facilities and Services Policy (Политика использования объектов инфраструктуры).* В данной политике перечислены основные инфраструктурные объекты университета, а также основные правила и принципы доступа к ним.

*Critical Incident Management Policy (Политика расследования несчастных случаев).* В политике отражены ключевые принципы расследования несчастных случаев на территории университета, а также принципы осуществления компенсационных выплат сотрудникам.

*Staff Induction Policy (Политика адаптации и закрепления новых сотрудников).* Эта политика устанавливает обязательства университета по адаптации и закреплению новых сотрудников, излагаются цели адаптации и закрепления, а также ответственность сторон, участвующих в процессе. В политике также закреплены типовые формы для процесса закрепления и адаптации, например, чек-листы мероприятий.

*Employment of Relatives and Other Close Associates Policy (Политика трудоустройства родственников и других заинтересованных лиц).* Политика регламентирует процедуры трудоустройства родственников и других аффилированных с сотрудниками университета лиц.

*Immigration Policy (Политика иммиграции).* В политике представлен обзор спонсируемых виз, которые могут быть доступны для успешных кандидатов на позиции университета, посещение научных и профессиональных стажировок за рубежом для международных специалистов.

*Identification Cards for University Staff and Associates Policy (Политика выпуска персональных и гостевых идентификационных карт).* Политика определяет порядок получения идентификационных карт для доступа к объектам инфраструктуры университета.

*Mentoring Policy (Политика менторства).* Политика определяет роль менторских программ в университете, основные требования к менторам, основные концепции, заложенные в менторских программах, процедуру оценки эффективности менторских программ.

*Staff Development Policy (Политика развития персонала).* Политика устанавливает принципы и процедуры университета в развитии своих сотрудников, обязанности сторон, участвующих в программах развития, механизмы финансирования.

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

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

*1. Доля международных научно-педагогических сотрудников в общей численности научно-педагогических сотрудников.* Это один из основных показателей университета, который косвенно характеризует качество сервисов, предоставляемых международным специалистам в университете, также принимается при расчете рейтинга QS Stars по категории Internationalization[[33]](#footnote-33). Рассчитывается как отношение количества иностранных научно-педагогических работников к общему количеству научно-педагогических работников в университете.

*2. Структурные характеристики международных специалистов.* Важно знать не только, долю международных специалистов в общей численности персонала, но и понимать качественные и количественные показатели международного персонала. Рассчитываются следующие показатели, которые позволяют косвенно оценить степень дискриминации в отношении некоторых категорий международных специалистов:

‑ доля международных специалистов, прибывших из конкретной страны, в общей численности международных специалистов;

‑ соотношение мужчин и женщин;

‑ возрастная структура;

‑ структурные характеристики системы продвижения и академической карьеры международных специалистов: доля специалистов определенного уровня[[34]](#footnote-34) в общей численности международных специалистов.

*3. Показатели эффективности ориентационных и вводных курсов для международных специалистов*:

‑ балльная оценка специалистом курса, его структуры, полезности;

‑ средние результаты (баллы) тестирования по прослушанным курсам;

‑ количество и доля специалистов, которые посещали курс.

*4. Показатели[[35]](#footnote-35) академического портфолио международного специалиста.* Сюда можно отнести ключевые показатели, характеризующие различные виды деятельности специалиста. В университете принято включать в академическое портфолио показатели по научно-исследовательской работе, образовательной деятельности, административной и организационной работе. Ключевыми являются: *количество грантов и наград, количество публикаций, оценка студентами качества преподавания специалиста, количество разработанных курсов, участие в менторских программах, комитетах, руководство аспирантами, участие в выставках и другие*. Эти показатели характеризуют качество привлекаемых международных специалистов и, косвенно, эффективность университетских сервисов и уровень поддержки со стороны лидеров коллективов, научных руководителей, менторов и специалистов некоторых служб университета.

*5. Показатели качества менторских программ.* К этим показателям можно отнести:

‑ количество привлеченных менторов и их ключевые характеристики (возврат, пол, текущая должность опыт работы в части ориентационных курсов);

‑ количество менторских программ для различных целевых групп международных специалистов.

*6. Показатель удовлетворенности международного специалиста сервисами университета, в том числе менторскими программами.* Для оценки данных показателей в университете используют следующие техники:

‑ анкетирование для оценки менторской программы, задача которого выявить, что изменилось в академической деятельности международного специалиста в результате реализации менторских программ и предоставления сервисов. Анкеты для оценки менторских программ выдаются в заключении программы для менторов и подопечных и обычно состоят из следующих ключевых вопросов: 1) что Вы (ментор или подопечный) получили от вашего участия в программе; 2) какие инструменты Вы использовали в менторской программе; 3) как часто Вы встречаетесь с ментором (подопечным); 4) что Вы изменили в своей академической деятельности в результате менторской программы; 5) как можно улучшить менторскую программу; 6) насколько Вы удовлетворены менторской программой;

‑фокус-группа с международными специалистами, основная задача которой – получить оценку удовлетворенности сервисами, а также выявить возможные пути развития сервисов и внедрения новых практик.

*7. Количество несчастных случает и размер страховых выплат по линии Work Injury Mamagement, количество заявлений (жалоб) о конфликтных ситуациях, по вопросам функционирования сервисов и доля положительно решенных заявлений.*

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

Внедрение и развитие в университете эффективных сервисов поддержки международных специалистов позволило достичь определенных результатов. Ключевыми результатами[[36]](#footnote-36) являются:

1. Эффективная политика рекрутмента на фоне сервисов поддержки позволила университету принципиально изменить возрастную структуру персонала в целом и закрепить перспективных молодых специалистов, в том числе из других стран. По данным за 2014 год доля специалистов младше 35 лет составляет 26%, от 35 до 44 – 30%. По данному показателю Университет Квинсленда занял первое место в Глобальной восьмерке университетов Австралии. Из них число международных специалистов составляет чуть больше 30%.

2. Привлечение и закрепление международных специалистов позволило университету значительно увеличить приток финансовых средств (грантов, субсидий) для реализаций научно-исследовательских проектов, в том числе с привлечением международных специалистов. Общий объем привлеченных средств составил в 2013 году порядка 380 млн. австралийских долларов. Доля международных грантов и субсидий, основным условием которых является участие международных специалистов в научно-исследовательских проектах, достигла 15%.

3. Увеличилось число докторантов до 673 человек в 2013 году, что является вторым показателем после Университета Сиднея. Число статей в рецензируемых журналах в 2013 году достигло 3875 статей против 2488 статей в 2009 году.

4. Благодаря привлечению и закреплению международных специалистов, остается стабильным и одним из самых высоких уровень удовлетворённости студентов образовательным процессом (Good Teaching Scale Index). Студенты отмечают одним из факторов удовлетворенности образовательным процессом высокую квалификацию специалистов, в том числе международных. В 2013 году в среднем 67% опрошенных студентов удовлетворены образовательным процессом по всем направлениям образования. Например, по направлению Public Health (Общественное здравоохранение) доля удовлетворенных – 76%, по направлению Management and Commerce (Менеджмент и коммерция) – 63%.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Университет Квинсленда с полной уверенностью можно считать примером одной из лучших практик профессиональной и социально-бытовой поддержки международных специалистов. Профессиональные и социально-бытовые сервисы, несмотря на традиционность и соответствие лучшим практикам североамериканских университетов, которые являются лидерами в данном направлении, позволяют достичь стратегических целей в повышении уровня международной интеграции, повышении качества академической и научно-исследовательской деятельности путем привлечения высококвалифицированных международных специалистов.

Внедрение эффективных сервисов поддержки позволило университету значительно повысить долю иностранных научно-педагогических работников, а также степень их удовлетворённости академической средой. Эффективные сервисы поддержки позволяют удерживать всех привлечённых международных специалистов и носят долгосрочный характер.

Ключевыми факторами успеха Университета Квинсленда в развитии высокоэффективных и доступных сервисов поддержки являются следующие аспекты:

1. *Государственная поддержка в развитии подобных сервисов в университетах и других организациях.* Австралия заинтересована в развитии трудового рынка и проводит жесткую миграционную политику, привлекая только высококвалифицированные кадры. При этом, отбирая лучшие кадры, правительство стремится повысить уровень качества пребывания в стране международных специалистов, повышая их уровень мотивации и производительности и упрощая рутинные задачи по адаптации в новой культурной среде. Высокоэффективные сервисы являются ярким примером взаимодействия университета и государства, результатом которого стали программы глобальной информационной поддержки международных специалистов, программы досрочного выхода на пенсию, упрощение миграционных правил для некоторых категорий международных специалистов и членов их семей.

2. При закрепление международных специалистов важную роль приобретает партнерские соглашения с ключевыми контрагентами университета: банками, страховыми компаниями, клиниками, аэропортами, провайдерами различных консультационных сервисов и другими. С этой точки зрения, не только эффективное взаимодействие, но и *интеграция бизнес-процессов университета и партнёров по поддержке* *специалистов* позволяют получать специалистам оперативную помощь в решении типовых задач по банковскому и медицинскому обслуживанию, страхованию. Примером такой тесной интеграции бизнес-процессов могут стать стойки приема специалистов и студентов университета в национальном аэропорту штата Квинсленд, офисы ключевых партнёров на территории кампусов, специально разработанные сервисы на информационных ресурсах партнеров, что делает сервисы поддержки более клиентоориентированными по отношению к международным специалистам.

3. За последнее время Университет Квинсленда сделал прорыв по *автоматизации ключевых бизнес-процессов, в том числе профессиональных и социально-бытовых сервисов для международных специалистов*, тем самым облегчив документооборот, подачу заявлений, поиска информации, сведя к минимуму административные контакты с подразделениями. Высокотехнологичные платформы и программное обеспечение позволяют повысить эффективность предоставления подобных сервисов.

1. Официальный сайт университета http://www.uq.edu.au/ [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.mis.admin.uq.edu.au/Content/UQKeyStatistics.aspx [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars/qs-stars-ratings-explained [↑](#footnote-ref-3)
4. https://go8.edu.au/ [↑](#footnote-ref-4)
5. Consolidated Sponsored Occupations List (CSOL) на сайте http://www.border.gov.au/Trav/Work/Work/Skills-assessment-and-assessing-authorities/skilled-occupations-lists/SOL [↑](#footnote-ref-5)
6. The University of Queensland Strategic Plan 2014-2017. http://www.uq.edu.au/about/planning [↑](#footnote-ref-6)
7. Одна из целей научно-исследовательской деятельности [↑](#footnote-ref-7)
8. Например, в некоторых штатах запрещено ходить босиком или обращаться в отделения скорой помощи, если вашей жизни не угрожает опасность. [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.ato.gov.au [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.border.gov.au [↑](#footnote-ref-10)
11. https://www.tisnational.gov.au/ [↑](#footnote-ref-11)
12. Induction Kit также предоставляется сотруднику в печатном виде [↑](#footnote-ref-12)
13. Роль супервайзера в поддержке специалиста описана на с. 21 [↑](#footnote-ref-13)
14. Роль induction-менеджера описана на с. 21. [↑](#footnote-ref-14)
15. Менторская программа университета описана как отдельный сервис [↑](#footnote-ref-15)
16. В переводе с англ. друг, дружище [↑](#footnote-ref-16)
17. Prochaska, James O., and Carlo C. DiClemente. Toward a comprehensive model of change. Springer, US, 1986. [↑](#footnote-ref-17)
18. http://www.border.gov.au/Trav/Visa/Appl [↑](#footnote-ref-18)
19. Подробная информация по данному типу виз http://www.border.gov.au/Trav/Visa-1/457- [↑](#footnote-ref-19)
20. Consolidated Sponsored Occupations List (CSOL) на сайте http://www.border.gov.au/Trav/Work/Work/Skills-assessment-and-assessing-authorities/skilled-occupations-lists/SOL [↑](#footnote-ref-20)
21. Информация по данному типу виз http://www.border.gov.au/Trav/Visa-1/186- [↑](#footnote-ref-21)
22. Информация по данному типу виз http://www.border.gov.au/Trav/Visa-1/402-

    В нормативных документах университета ошибочно указана информация, что оформляется виза типа Visiting Academic (Subclass 419). В данный момент данный класс виз отменен. [↑](#footnote-ref-22)
23. Staff Development Policy http://www.uq.edu.au/staffdevelopment/ [↑](#footnote-ref-23)
24. Мировой лидер в области операционного лизинга и управления автопарком [↑](#footnote-ref-24)
25. Университет имеет крупнейшую мультимедийную библиотеку в Австралии [↑](#footnote-ref-25)
26. www.davcorp.com.au [↑](#footnote-ref-26)
27. В данном контексте следует понимать перевод как «ранний уход в отставку» [↑](#footnote-ref-27)
28. http://law.ato.gov.au/pdf/pbr/cr2015-039.pdf [↑](#footnote-ref-28)
29. В нормативных документах университета нет информации о минимальном возрасте специалиста, при котором он может подать заявление на увольнение по данной схеме [↑](#footnote-ref-29)
30. Пенсионный возраст для мужчин и женщин в Австралии [↑](#footnote-ref-30)
31. Дословно менеджер по адаптации и закреплению специалистов [↑](#footnote-ref-31)
32. Occupational Health Service (Служба охраны здоровья на производстве) [↑](#footnote-ref-32)
33. http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars/rating-universities-internationalization-qs-stars [↑](#footnote-ref-33)
34. В университете принята система градации научно-педагогических работников по уровням в зависимости от достижений и академического портфолио (уровни A, B, C, D, E) [↑](#footnote-ref-34)
35. Форма академического портфолио http://www.uq.edu.au/shared/resources/personnel/appraisalAcad/academic-portfolio-formA.docx [↑](#footnote-ref-35)
36. Количественные результат получены на основе официальной информации Глобальной восьмерки австралийских университетов на сайте http://www.mis.admin.uq.edu.au/Content/Dashboards/GroupofEightExecutiveDashboard/Load.aspx. Информация представлена только с 2009 года по 2014 год, но существует положительная тенденция роста ключевых показателей. [↑](#footnote-ref-36)