
СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Виктория Антонова, Дарья Присяжнюк, Татьяна Рябиченко

КРЕАТИВНЫЙ ЭФФЕКТ, ИНВЕСТИЦИИ И ИНКЛЮЗИЯ КАК НОРМА ЖИЗНИ: УСТАНОВКИ HR-МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ В ОТНОШЕНИИ ИНКЛЮЗИВНОГО ТРУДОУСТРОЙСТВА

На основании анализа 30 полуструктурированных интервью с HR-менеджерами российских и транснациональных бизнес-компаний выявлены основные типы стратегий инклюзивного трудоустройства, проанализирована интерпретация HR-менеджерами организационных барьеров и преимуществ найма людей с инвалидностью. Фокус на позициях HR-менеджеров обоснован тем, что их компетенции и функционал, с одной стороны, максимально приближены к реализации существующих законов и регламентов, с другой, именно эти профессионалы могут стать проводниками новых инклюзивных практик. Через организационный контекст HR-менеджеры осмысливают проблемы и перспективы инклюзивного трудоустройства, как они связаны с организационными ценностями и корпоративной культурой, имиджем компании и ее ролью в повышении толерантного отношения к людям с инвалидностью в обществе, способностью компании идти дальше выполнения законодательства по квотам и готовностью инвестировать в людей с инвалидностью, вместо ожидания

Виктория Константиновна Антонова – д.социол.н., PhD, профессор, департамент социологии факультета социальных наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. Электронная почта: vantonova@hse.ru

Дарья Игоревна Присяжнюк – к.социол.н., ст.н.с., Международная лаборатория исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. Электронная почта: dprisyazhnyuk@hse.ru

Татьяна Анатольевна Рябиченко – к.психол.н., ст.н.с., Международная лаборатория исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия. Электронная почта: tryabichenko@hse.ru

дополнительных льгот и субсидий от государства. Информанты рассуждают о найме людей с инвалидностью и в логике ценностей инклюзии, и с точки зрения экономических выгод. Противоречащие друг другу с экономической точки зрения позиции – найм сотрудника с инвалидностью для закрытия вакансии и инвестиции в позиции стажёров, – интерпретируются информантами как равно важный долгосрочный вклад не только в бизнес, но и в формирование инклюзивной культуры как в компании, так и за ее пределами. Недостаток такой культуры в обществе предстает одним из самых живучих и сложно преодолимых барьеров на пути инклюзивного трудоустройства, наряду с неразвитой инфраструктурой, недостаточной мотивацией и квалификацией самих людей с инвалидностью, запутанностью рекомендаций по аттестации рабочих мест. Вместе с тем HR-менеджеры видят определенные блага и преимущества в трудоустройстве людей с инвалидностью и начинают формулировать внутренние правила, создавать практики взаимодействия, направленные на воспитание, закрепление и продвижение инклюзивных ценностей. Личным приоритетом становится «инклюзия – норма жизни» хотя бы в отдельно взятой компании.

Ключевые слова: инклюзивное трудоустройство, HR-менеджеры, бизнес-компании, люди с инвалидностью, инклюзия

DOI: 10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388

Ценности инклюзии, расширение прав и возможностей, разнообразие все увереннее выступают основой политики инклюзивного трудоустройства людей с инвалидностью (ЛсИ). Внедряя программы по трудоустройству ЛсИ в корпоративную социальную политику, зарубежный бизнес следует и рациональной мотивации: поддерживая политику разнообразия, удастся повысить удовлетворенность работой, лояльность сотрудников, укрепить корпоративную культуру. Это приводит к повышению эффективности труда и росту прибыли (Inegbedion et al. 2020). Многие аспекты ЛсИ слабо исследованы в России, эта проблематика лучше прорабатывается за рубежом. Так, на макроуровне изучается государственная и корпоративная социальная политика по трудоустройству ЛсИ, в том числе и в сравнительной межстрановой перспективе (Gouvea, Li 2021). Реализуются локальные и микроуровневые исследования: анализируется мотивация по включению в рынок труда ЛсИ, их ощущения, ожидания на рабочем месте (Gustafsson et al. 2018; Wik, Tossebro 2014).

Наше исследование носит разведывательный характер и обращается к организационному контексту, чтобы понять, каковы взгляды и интерпретации HR-менеджеров российских и международных бизнес-компаний в отношении проблем и перспектив инклюзивного трудоустройства. Применение качественного тематического анализа для работы с полученными эмпирическими данными обусловлено его методологическими возможнос-

тями, которые позволяют «выявить в отдельных исследовательских случаях (высказываниях, текстах или изображениях) общий паттерн значений, "смысловую конфигурацию" данных» (Хорошилов, Мельникова 2020: 87), поскольку целью данной работы является поиск адекватного аналитического инструментария для объяснения смыслов и интерпретаций, которые дают HR-менеджеры инклюзивному трудоустройству. На основе серии полуструктурированных интервью с руководителями различных подразделений по работе с персоналом (N=30) мы описываем и типологизируем стратегии инклюзивного трудоустройства ЛСИ. На примере бизнес-организаций разных размеров и видов экономической деятельности показываем преимущества и барьеры на пути трудоустройства ЛСИ, демонстрируем некоторые перспективные направления дальнейших исследований и плодотворные аналитические инструменты, позволяющие прояснить те смыслы, которыми HR-менеджеры руководствуются в процессе найма ЛСИ.

Инклюзивное трудоустройство в зеркале российских исследований

Инклюзивное трудоустройство проявляется в повестке российской социальной политики и становится одновременно вызовом и ресурсом для бизнеса и государства. Происходят трансформации социальной политики в отношении занятости ЛСИ, в том числе, приведение её в соответствие международным стандартам (Рыжков, Бушуева 2020; Демьянова 2015), изучается региональная дифференциация занятости инвалидов (Кучмаева 2020), выявляются факторы, стимулирующие или препятствующие успешному устройству на работу ЛСИ (Александрова и др. 2019), анализируется дискриминация по статусу инвалида в сфере занятости на российском рынке труда (Демьянова, Лукьянова 2017), подчеркивается необходимость сбалансированных решений в плане антидискриминационных и стимулирующих мер для работодателей (Абакумова 2020).

В большинстве развитых стран реализуют две базовые модели политики содействия трудоустройству инвалидов – трудоустройство на специализированных предприятиях и поддерживаемое трудоустройство. Российская практика использует обе модели: сохраняется государственная поддержка специализированных предприятий (например, через налоговые льготы) и расширяются мероприятия по интеграции ЛСИ в рынок труда (Рыжков, Бушуева 2020: 390). Одной из важных проблем является отсутствие мер, направленных на стимулирование спроса на труд ЛСИ (помимо квотирования). Поддерживаемое трудоустройство с его гибкостью «используемых схем взаимодействия между участниками», с быстрым реагированием, «как на потребности соискателей, так и на запросы работодателей», с конструированием в каждой стране собственной системы «поддерживаемого трудоустройства инвалидов, отвечающую на актуальные вызовы современности»

(Нацун 2017: 676) не укоренилось еще на отечественной почве. В России практика поддерживаемого трудоустройства реализует довольно узкий спектр инструментов, которые приводят к обратному эффекту – снижению у ЛСИ трудовой мотивации, и проявляются в «дискриминации инвалидов по заработной плате, условиям труда, сегрегации на менее привлекательные рабочие места» (Рыжков, Бушуева 2020: 392).

Тем временем некоторые исследования показывают, что отношение *HR*-менеджеров к ЛСИ играет ключевую роль в реагировании компаний на проблему диверсификации рабочей силы (Mehng et al. 2019). Изучение их ценностей, знаний, мотивации и стратегий важно для понимания перспектив управления разнообразием на рабочих местах в любой стране. В России вопросу социальной интеграции и разнообразия на рабочем месте уделяется мало внимания, эмпирических исследований немного (Коковихин др. 2017; Colgan et al. 2014). Эти исследования показывают, что в 2012 г. проблема управления разнообразием не воспринималась как приоритетная и соответствующая российским реалиям, респонденты оценивали государственное законодательство о равенстве как малоэффективное. В то время как транснациональные компании, работающие на территории РФ, продвигали управление разнообразием и социальную инклюзию. Результаты 2017 г. показали, что менеджеры по персоналу плохо подготовлены к управлению разнообразием в рабочей среде, но считают проблему важной и готовы осваивать новые инструменты (Коковихин и др. 2017). Эта готовность, безусловно, обозначает «точку роста», однако недостаточна для действительного и эффективного развития инклюзивной среды. Для оценки перспектив необходим анализ, вписывающий установки *HR*-менеджеров в систему структурно-организационных факторов разного уровня.

С помощью качественного тематического анализа мы исследуем установки и интерпретации *HR*-менеджеров в отношении инклюзивного трудоустройства по трем направлениям: стратегии найма ЛСИ, барьеры инклюзивного трудоустройства и его преимущества. Интервью проведены весной 2021 г. Информанты представляют частный бизнес из следующих сфер экономики: *IT*, ритейл, *FMCG*, нефтегазовая, консалтинг, строительный бизнес, фармацевтика, многопрофильные холдинги. Отбор происходил по принципу снежного кома.

Стратегия найма сотрудника с инвалидностью: от вакансии к кандидату и от кандидата к вакансии

В нарративах *HR*-менеджеров выделяется несколько стратегий найма ЛСИ. Одна из них – классический приём на работу сотрудника на открытую вакансию. Руководствуясь этой стратегией, *HR*-менеджеры рассуждают в логике эффективности и результативности: взвешивают преимущества

такого найма и возможные издержки. В таком случае трудоустройство ЛСИ мало отличается от приема на работу любого иного кандидата, где главными критериями выступают соответствие должности и профессионализм:

Если мы говорим про кого-то, у кого нет одной руки, нет одной ноги, немой, например, или плохо слышащий, плохо видящий <...> Но если человек умеет кодить, и он сдаст наши обычные секции [тесты], как для всех на разработку, – мы его наймём без разговоров и на те же деньги (интервью 5).

Информанты, рассуждающие в этой логике, не выделяют ЛСИ как отдельную категорию кандидатов и приводят множество примеров, когда те выигрывали в конкурентной борьбе за позицию. Требования к профессионализму и опыту работы характерны преимущественно для умственного труда. Например, в ритейле нет конкретных профессиональных требований по многим должностям, все необходимые знания и навыки сотрудники приобретают в рамках специального обучения непосредственно на рабочем месте. В таком случае главными требованиями к кандидату выступают мотивация к работе и лояльность компании.

Вторую стратегию, которой руководствуются HR-менеджеры, можно назвать альтернативной: прием на работу индивидуализирован, подбор осуществляется под индивидуальные возможности, особенности, запросы, сильные стороны конкретного кандидата: *«Он не заявлялся ни на какую конкретную вакансию, и мы предпринимаем дополнительные действия, тратим время, чтобы подумать, что может ему подойти»* (интервью 14). Иногда такой подход интерпретируется информантами как искусственный – вакансии создаются специально под возможности и компетенции конкретных ЛСИ, а компания могла бы обойтись без этих рабочих мест (интервью 10–11). Такой нерыночный принцип инклюзивного трудоустройства может позволить себе не каждый бизнес, а только крупные компании с серьезными благотворительными программами, сетью дочерних и партнерских организаций.

Было бы ошибкой противопоставлять две стратегии найма ЛСИ по степени инклюзии. В нарративах информантов рациональные и ценностные мотивы нередко переплетаются и образуют единый и неразделимый композит. Найм кандидата сопряжен как с ценностями инклюзии и разнообразия, вплетенными в корпоративную социальную политику компании так и с экономической эффективностью. Различия в стратегиях связаны скорее с тем, как мыслится кандидат из числа ЛСИ. В первом случае – это обычный человек, у которого, как и у других, есть свои особенности, а во втором – ЛСИ выступают инаковыми, и это может служить ценностью и, следовательно, ресурсом для компании. Те компании, которые уже реализуют найм ЛСИ, начинают серьезнее относиться к этой практике и анализировать в том числе препятствия, которые им видятся на этом пути.

Барьеры трудоустройства сотрудников с инвалидностью

К наиболее часто упоминаемым барьерам относится отсутствие необходимой инфраструктуры непосредственно в организации и вне ее. Особенно это ощутимо для лиц, перемещающихся на колясках: преградами становятся старые офисные здания, лестницы и узкие лифты, склады «в чистом поле», до которых не добраться. Оборудование рабочего места и организация условий труда, соответствующих требованиям законодательства, требует от работодателя нежелательных или непосильных затрат. Оценка городской инфраструктуры также невысока и диссонирует с официальной оценкой:

В Европе <...> зачастую среда более доступная, и поэтому люди себя чувствуют более, наверное, свободными, могут свободно перемещаться. Мы – мы к этому еще только идем, <...>, у нас там пандусы построили, да не всегда ты по этим пандусам можешь забраться (интервью 21).

Выходом могла бы быть удалённая работа, но количество подобных предложений невелико и подходит не всем: *«Единственные сотрудники, кого мы сейчас рассматриваем на удалёнке – это IT-специалисты, дизайнеры у нас бывают на удалёнке»* (интервью 3). Игнорирование ограничений по здоровью представляет собой риск для кандидата и организации. Аттестация рабочих мест призвана решить эту проблему, однако понятие «вредность» может пониматься очень широко, и это отсекает всех кандидатов с инвалидностью, независимо от нозологии:

Вредность <...> если у него рабочая смена предполагает длительное стояние на ногах. Это все продавцы, все повара, все операции, которые связаны с формовкой хлеба, с производством кондитерских изделий. <...> По закону инвалид не может претендовать на позицию с вредностью (интервью 6).

Рекомендации в индивидуальных программах реабилитации содержат *«обтекаемые формулировки»* (интервью 12), либо сводят возможности выбора к минимуму: *«Так зафиксировано. Только вахтёром. А этот человек претендовал на позицию кондитера. Мы готовы были его брать»* (интервью 6).

Информанты оценивают профессиональные навыки, уровень образования и опыт работы ЛСИ как более низкие. Подобное наблюдается и в других странах, причём в большей степени такое восприятие характерно для работодателей, не реализующих практики такого найма (Hemphill, Kulik 2016). Поэтому в реальной ситуации поиск обладающего необходимыми компетенциями кандидата для заполнения квоты затруднён: *«И тыкаются работодатели в рынок людей с инвалидностью, и не находят почему-то людей профессиональных, которые им нужны.»*

А люди с инвалидностью готовы работать, но они не могут попасть на те позиции, которые открыты» (интервью 16).

Обучение или переквалификация сотрудников влечёт за собой временные и материальные издержки, в то время как компетентный сотрудник и качественный продукт деятельности нужны «здесь и сейчас». Труднее всего организациям малого бизнеса, в которых нет отдельных подразделений, занимающихся обучением, и ресурсов на обучение, а от качества работы одного сотрудника в существенной степени зависят результаты деятельности всей организации. Это ужесточает требования к квалификации и повышает ожидания относительно эффективности труда. При этом государство с обучением не помогает, организации инвалидов тоже.

Барьером может выступать и низкая мотивация самих кандидатов, информанты формулируют ее как *«иждивенческие настроения»* и связывают с зависимостью от выплат социальных пособий (интервью 1). Бывают случаи, когда кандидат предлагает платить ему зарплату только за сам факт заполнения квоты. Информанты отмечают низкую активность ЛСИ в поисках работы, при этом фактором такой активности может стать даже риск потери близкого круга общения и сообщества в центрах помощи. Отмечается и психологическая неготовность к конкуренции за рабочее место.

Решая вопрос найма, менеджер принимает во внимание мнение и возможное сопротивление остальных сотрудников, в первую очередь, линейных руководителей, опасаящихся за снижение производительности или возникновение организационных или коммуникационных проблем, поэтому *«при прочих равных <...> предпочитают взять без инвалидности»* (интервью 23). Негативные установки легко распространяются в коллективе, особенно, когда опыт взаимодействия мал или отсутствует, поэтому не позволяет отойти от стереотипов: *«Они <...> "опыляются" друг о друга и говорят: "Нет, нам таких людей не надо"»* (интервью 13). Страх перед наймом и адаптацией ЛСИ объясняется и наличием стереотипов у самих HR-менеджеров, не реализующих такие практики, однако приобретаемый опыт способствует устранению этого барьера. За страхами и негативными установками стоит более широкий пласт проблем общества – отсутствие толерантности, стигматизация инвалидности, «невидимость» ЛСИ и их проблем.

Реальной поддержки государства и конкретных действий в виде поощрений или льгот информанты не видят. Вклад государства в решение проблем оценивается либо через призму карательных функций, либо как формальный. Изменения, которые внесла пандемия 2020–2021 гг., не были отдельной темой в интервью. Вместе с тем информанты ожидаемо видели дополнительные возможности дистанционной работы для людей с инвалидностью, но с учётом характера вакансии. Так, масочный режим создал дополнительные трудности в коммуникации с инвалидами по слуху: *«Сейчас все работают в масках, а глухонемые сотрудники очень хорошо»*

умеют читать по губам, и этот момент очень труден с точки зрения реализации, вот как получилось» (интервью 13).

Несмотря на указанные сложности, у бизнеса есть возможности для реализации ценностей инклюзии и разнообразия. По мнению HR-менеджеров, ключевую роль здесь играет «культурная готовность компании» (интервью 8). Она зависит не только от экономических условий, но и от уровня гражданской ответственности, принятия ценностей разнообразия, в первую очередь, представителями высшего руководства компаний. Потому что глобально – «это не бизнес ценности, это ценности человечества» (интервью 9). Тема ценностей инклюзии, открытости, разнообразия в организации начинает приниматься и интерпретироваться в связи с позитивным влиянием, которое возможно, по мнению информантов, сотрудничающих с ЛСИ.

Преимущества трудоустройства людей с инвалидностью

Позиции HR-менеджеров в отношении позитивных сторон найма ЛСИ можно дифференцировать по различным основаниям:

Мне кажется, самый главный бенефит в том, что «мы – все вместе, мы – одна семья». Мы же вместе работаем, мы же вместе сосуществуем в обществе, во дворе, в городе, в районе. Это – то же самое. То есть, если в соседнем подъезде живёт мальчик-инвалид, этот мальчик-инвалид может быть частью моей компании, в которой я работаю (интервью 13).

Иными словами, сам вопрос о преимуществах инклюзивного трудоустройства звучит для информанта как не вполне корректный, поскольку понимание принятия «другого» как общечеловеческой ценности, а инклюзии – как нормы жизни, является основным вектором, лежащим в основе его ценностей (Судакова 2017), и транслируется на все уровни компании:

На кассах (тогда у нас почти во всём кассовом департаменте работали сотрудники без слуха) мы делали таблички для клиентов. И когда клиенты подходили, кассиры показывали на эту табличку <...>. И вот удивительно, что клиенты очень хорошо тоже реагируют на это. Никаких конфликтов (интервью 13).

Когда инклюзивное трудоустройство ЛСИ является ценностным императивом HR-руководителя (Судакова 2018), в организации начинают создаваться условия для формирования инклюзивной корпоративной культуры, которая с течением времени должна разделяться все большим числом сотрудников, включая собственников и высшее руководство (Благирева 2019). Поскольку в организационной культуре «работают» неформальные, глубинные, сложно наблюдаемые, но очень стабильные представления, то значимую роль в ее изменении играют установки и мнение HR-руководителя по отношению к инклюзии ЛСИ. Некоторые

исследователи считают, что эти изменения происходят благодаря ценностям, транслируемым лидером организации, которые воплощаются в наблюдаемых артефактах, практиках взаимодействия и убеждениях (Горайнова 2019). Компания в таком случае становится агентом изменений ценностей сотрудников и местного сообщества, постепенно внедряя инклюзивность как социальную норму, помогая социальной инклюзии вплестаться в социальные отношения и взаимодействия в обществе.

Другим важным преимуществом, которое даёт информантам работа с «особенными» людьми, называется пересмотр личных ценностей, отношения к жизни: *«Ты начинаешь по-другому смотреть на свою жизнь, по-другому оценивать свои возможности»* (интервью 7). Подобное преимущество помогает снижать стигматизацию ЛСИ. В длительной перспективе личный опыт встречи и работы с «другими» позволит HR-руководителю сформировать полноценную позицию агента социальной политики. Для остальных же сотрудников такой опыт может способствовать слому стереотипов и восприятию ЛСИ как равных себе.

Основанием положительной оценки инклюзивного трудоустройства информанты считают так же его благоприятное влияние на отношения в коллективе, организацию труда и улучшение имиджа компании:

Мы столкнулись с тем, что нам пришлось жёстко структурировать и дисциплинировать работу и наших коллег, и нас. Потому что ребята с РАС <...> каждый понедельник получают выгрузку изображений, которую они должны разметить за неделю. Этот пакет они получают до 12:00. <...> Просто у нас были такие ситуации, когда наш сотрудник выгрузил пакет чуть позже, в 12:30. С нашей точки зрения, это, ну что... У ребят это вызывает колоссальное количество тревог, когда идут какие-то сбивки по времени и по графику даже на 10–15 минут. Поэтому нам пришлось обратить на это внимание, выстроить процесс именно так, чтобы у ребят снизить стресс (интервью 15).

Всей команде, в которой работают люди с РАС (расстройства аутистического спектра), пришлось стать более дисциплинированной, ответственной, чётче исполнять свой функционал, что сказалось на улучшении организации труда в целом. В итоге в компании *«в десятки раз выросло количество и качество обрабатываемых изображений, что, конечно, даёт возможность обучать нейросеть гораздо быстрее и более эффективно»* (интервью 15). В целом информанты отмечают добросовестность, эффективность, дисциплинированность ЛСИ. Связь привлечения студентов с инвалидностью на специально созданные стажерские ставки с ростом производительности отслеживает HR-руководитель крупной международной IT-компании:

Готовые мальчики, девочки, хорошие, обученные, классные, мотивированные, лояльные. При этом это поднимет ещё производительность наших отделов, это даст свободные руки нашим менеджерам, это с точки зрения HR-менеджера обалденный проект (интервью 8).

Осознание, воспитание и продвижение ценностей разнообразия, открытости и инклюзии отмечается информантами как ещё один позитивный аспект инклюзивного трудоустройства. Компания, которая нанимает ЛСИ и разрабатывает для этого собственные подходы, подчеркивает ценности разнообразия и открытости как основополагающие для корпоративной культуры: *«У нас очень серьёзная стратегия по разнообразию включённости. Мы понимаем различия, мы стремимся к тому, чтобы люди в командах были разные. Т.е. это как бы часть ДНК организации <...>. В культуре компании есть принятие всех»* (интервью 8). Трудоустройство ЛСИ обсуждается и как имиджевая работа. Повышение имиджа компании рассматривается как одно из нематериальных преимуществ инклюзивного найма: *«Это ещё большее формирование инклюзивной культуры, это выстраивание HR-бренда, это позиционирование себя в глазах партнёров и клиентов как очень продвинутой компании»* (интервью 8).

Заключение

В дискуссии Международной организации труда с бизнесом (ИОТ 2014) выявлен ряд положительных последствий, связанных с трудоустройством ЛСИ: положительное влияние на моральный дух рабочей силы; улучшение обслуживания потребителей с инвалидностью; хорошие уровни производительности, низкий уровень прогулов и текучести кадров; усиление бизнес-практик для адаптации ЛСИ, в результате чего формируются практики, приносящие пользу всем сотрудникам. Информанты отмечали аналогичные преимущества инклюзивного трудоустройства, то есть российский бизнес развивается в русле глобального опыта. Вместе с тем слабо сформированная инклюзивная культура общества в целом и неготовность бизнеса активно развивать инклюзивную корпоративную культуру в частности, создают для российских компаний особый «микроклимат», который рождает уникальные инклюзивные практики. Выделенные в результате индуктивного кодирования темы найма, сложностей и позитивных эффектов инклюзивного трудоустройства ЛСИ имеют довольно разнообразные интерпретации, связанные с размером и характером бизнеса, «зрелостью» организации и её руководства, институционализированными на уровне компании ценностями социальной инклюзии, наличием у компании партнёров, разделяющими понимание инклюзии как «нормы жизни».

Позиция руководителей компаний и HR-директоров в отношении найма ЛСИ является основополагающим драйвером инклюзивного трудоустройства и формирования инклюзивной корпоративной культуры. Согласно исследованию *Kessler Foundation* (2017), приверженность высшего руководства трудоустройству ЛСИ – это ключ к успеху, как сотрудников, так и их непосредственных руководителей. Главными процессами и практиками, эффек-

тивность которых определяет успешность трудоустройства ЛсИ, называются рекрутинг, найм, адаптация и обучение, а также удержание сотрудников с особенностями здоровья. Очевидно, что все они лежат в поле функционала HR-менеджеров, и потому знание об убеждениях и ценностях этих профессионалов относительно социальной инклюзии и трудоустройства ЛсИ необходимо для комплексного подхода к выявлению факторов инклюзивного трудоустройства и реализации практик управления социально-культурным многообразием в российских компаниях.

Сегодня среди руководителей HR-подразделений – членов Ассоциации менеджеров России – формируется мнение, что бизнесу пора уходить от понимания найма ЛсИ как благотворительности, элемента КСО и формировать осознание компаниями экономической выгоды от инклюзивного трудоустройства (Ассоциация менеджеров 2021). Это может выразиться в обретении новых талантливых сотрудников, креативных идей, в выходе на новые рынки, где потребителями являются люди с разными особенностями.

Выражение признательности

Статья подготовлена в рамках гранта, предоставленного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации (№ соглашения о предоставлении гранта: 075-15-2020-928).

Материалы статьи представлены на общественно значимых мероприятиях Минпросвещения России (Приказ 272 от 26.05.2021 о проведении VI Международной научно-практической конференции «Инклюзивное образование и общество: стратегии, практики, ресурсы»).

Список процитированных информантов

- Интервью 1, мужчина, Москва, международная компания, средний бизнес
- Интервью 3, женщина, Москва, IT, малый бизнес
- Интервью 5, женщина, международная компания, IT, крупный бизнес
- Интервью 6, женщина, пищевая промышленность, крупный бизнес
- Интервью 7, женщина, Москва, организация по корпоративному управлению
- Интервью 8, женщина, Москва, международная компания, IT, крупный бизнес
- Интервью 9, женщина, международная компания, логистика, крупный бизнес
- Интервью 10–11, женщины, фонд поддержки людей с инвалидностью
- Интервью 12, женщина, международная компания, ритейл, крупный бизнес
- Интервью 13, женщина, региональный холдинг, ритейл, средний бизнес
- Интервью 14, женщина, сеть магазинов
- Интервью 15, мужчина, региональное представительство, нефтегазовая отрасль, крупный бизнес
- Интервью 16, женщина, группа радиостанций, средний бизнес
- Интервью 21, женщина, международная компания, ритейл, крупный бизнес
- Интервью 23, женщина, международная компания, ритейл

Список источников

- Абакумова Е. (2020) Концептуально-правовые основы государственной защиты прав инвалидов на труд и предпринимательскую деятельность. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Право»*, 20 (3): 44–49.
- Александрова О. А., Кочкина Е. В., Ненахова Ю. С. (2019) Легко ли инвалиду найти работу в Москве? *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*, (6): 328–350.
- Ассоциация менеджеров России (2021) *Трудоустройство людей с ограниченными возможностями. Заседание Комитета по КСО и устойчивому развитию, 22 июля 2021*. Доступно по ссылке: <https://amr.ru/calendar/association/list/5515> (дата обращения: 31 июля 2021).
- Благирева Е. Н. (2019) Социокультурная инклюзия: дефиниции и позитивные ответственные практики. *Вестник культуры и искусств*, 3 (59): 73–81.
- Горайнова А. Р. (2019) «Место под солнцем»: уровни формирования школьной инклюзии. *Журнал исследований социальной политики*, 17 (4): 558.
- Демьянова А. (2015) Меры государственной поддержки занятости инвалидов в России. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (4): 160–185.
- Демьянова А., Лукьянова А. (2017) Влияние статуса инвалида на предложение труда в России. *Прикладная эконометрика*, (44): 50–74.
- Коковихин А. Ю., Кулапов М. Н., Дворакова З. (2017) Развитие необходимых компетенций для управления социально-культурным многообразием персонала. *Управленец*, 1 (65): 9–19.
- Кучмаева О. (2020) Занятость инвалидов в регионах России: состояние, дифференциация, факторы. *Статистика и экономика*, 17 (5): 27–37.
- Нацун Л. (2017) «Поддерживаемое трудоустройство» инвалидов: обзор мирового опыта. *Вестник УрФУ. Серия экономика и управление*, 16 (4): 663–680.
- Рыжков А. Н., Бушуева Т. Н. (2020) Политика содействия трудоустройству инвалидов: базовые модели и российская практика. В. А. Воропанов (ред.) *Государственное регулирование социально-экономических процессов региона и муниципалитета: вызовы и ответы современности: Часть 2*. Челябинск: РАНХиГС: 386–395.
- Судакова Н. Е. (2017) К постановке проблемы самоидентификации личности в контексте становления культуры инклюзии. *Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история*, 62 (3–4): 32–37.
- Судакова Н. Е. (2018) Инклюзия как ценностное ядро философии гуманизма. *Обсерватория культуры*, 15 (1): 26–27.
- Хорошилов Д. А., Мельникова О. Т. (2020) Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве. *Организационная психология*, 10 (3): 85–99.

Colgan F., Mckearney A., Bokovikova E., Kosheleva S., Zavyalova E. (2014) Employment Equality and Diversity Management in a Russian Context. A. Klarsfeld, L. Booyesen, E.S.W. Ng, I. Roper (eds.) *International Handbook on Diversity Management at Work, Second Edition. Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar: 217–240.

Inegbedion H. E., Peter A. O., Harry L., Inegbedion E. (2020) Perception of Workload Balance and Employee Job Satisfaction in Work Organisations. *Heliyon*, 6 (1): e03160.

Gouvea R., Li S. (2021) Smart Nations for All, Disability and Jobs: A Global Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00796-9>.

Gustafsson J., Peralta J., Danermark B. (2018) Supported Employment and Social Inclusion—Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20 (1): 26–36.

Hemphill E., Kulik C. T. (2016) Which Employers Offer Hope for Mainstream Job Opportunities for Disabled People? *Social Policy and Society*, 15 (4): 537–554.

ILO (2014) *Business as Unusual: Making Workplaces Inclusive of People with Disabilities*. Geneva: ILO.

Kessler Foundation (2017) *National Employment and Disability Survey. Supervisors Perspectives*. Available at: https://kesslerfoundation.org/sites/default/files/filepicker/135/2017%20National%20Survey_ExecutiveSummary_FINAL_1.pdf (accessed 4 June 2021).

Mehng S. A., Sung S. H., Leslie L. M. (2019) Does Diversity Management Matter in a Traditionally Homogeneous Culture? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38 (7): 743–762.

Wik S. E., Tøssebro J. (2014) Motivation for Work among Non-working Disabled People in Norway in a Life Course Perspective. *Alter—European Journal of Disability Research*, 8 (1): 40–52.

INVESTMENT AND INCLUSION AS A NORM OF LIFE: ATTITUDES OF RUSSIAN HR-MANAGERS TO INCLUSIVE EMPLOYMENT

Based on an analysis of thirty semi-structured interviews with HR managers of Russian and transnational businesses in different areas of the economy, we identify the main types of inclusive employment strategies and unpack how HR managers' see the barriers and benefits of hiring people with disabilities (PWD) from the perspective of their own organisational context was analysed. The focus on HR managers is justified by the fact that their competencies and functions are very close to the implementation of existing laws and regulations in terms of improving the situation of PWD in the labour market, and that these professionals can become agents of new inclusive practices. The organisational context introduces aspects related to organisational values and corporate culture, the company's image and its role in increasing tolerance for PWD in society, as well as the company's ability to go beyond the legislation on quotas and investing in PWD instead of waiting for additional subsidies from the state. Informants discussed hiring PWD both in terms of the values of inclusion and diversity, and of economic benefits. The seemingly contradictory economic positions – hiring PWD to fill a vacancy and investing in internship positions – are interpreted by informants as equally important long-term contributions to business and to developing an inclusive culture in a society. According to informants' interpretations, the lack of such a culture in society is one of the most persistent barriers to inclusive employment, along with poor infrastructure, insufficient motivation and qualification of PWD, as well as confusing recommendations for certification of jobs for PWD. At the same time, HR managers who see certain benefits in hiring of PWD begin to formulate internal rules, create interactions aimed at promoting inclusive values. Making 'inclusion a norm of life' at least in a single company begins to become their personal priority.

Kew words: inclusive employment, HR-managers, business companies, people with disabilities, inclusion

DOI: 10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388

Viktoria Antonova – Dr. Sci. (Sociol.), PhD, Professor, School of Sociology, Faculty of Social Sciences, HSE University, Moscow, Russian Federation. Email: vantonova@hse.ru

Daria Prisyahniuk – Cand. Sci. (Sociol.), Senior Research Fellow, International Laboratory for Social Integration Research, HSE University, Moscow, Russian Federation. Email: dprisyazhnyuk@hse.ru

Tatiana Ryabichenko – Cand. Sci. (Psychol.), Senior Research Fellow, International Laboratory for Social Integration Research, HSE University, Moscow, Russian Federation. Email: tryabichenko@hse.ru

References

- Abakumova E. (2020) Kontseptual'no-pravovye osnovy gosudarstvennoy zashchity prav invalidov na trud i predprinimatel'skuyu deyatel'nost' [Conceptual and Legal Foundations of the State Protection of the Rights of Persons with Disabilities to Work and Entrepreneurial Activity]. *Vestnik YuUrGU. Seriya 'Pravo'* [Bulletin of South Ural State University, Series 'Law'], 20 (3): 44–49.
- Aleksandrova O. A., Kochkina E. V., Nenakhova Yu. S. (2019) Legko li invalidu nayti rabotu v Moskve? [Is it Easy for a Disabled Person to Find a Job in Moscow?]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny* [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes Journal], (6): 328–350.
- Association of Managers of Russia (2021) *Trudoustroistvo ludey s ogranichennimy vozmozhnostyami. Zasedaniye Komiteta po KSO i ustoychivomu razvitiyu, 22 iyulya 2021.* [Russian Managers Association. People with Disabilities Employment. CSR and Sustainable Development Committee Meeting]. Available at: <https://amr.ru/calendar/association/list/5515> (accessed 31 July 2021).
- Blagireva E. N. (2019) Sotsiokul'turnaya inklyuziya: definitsii i pozitivnye otechestvennye praktiki [Socio-cultural Inclusion: Definitions and Positive Domestic Practices]. *Vestnik kul'tury i iskusstv* [Culture and Arts Herald], 3 (59): 73–81.
- Colgan F., Mckearney A., Bokovikova E., Kosheleva S., Zavyalova E. (2014) Employment Equality and Diversity Management in a Russian Context. In: A. Klarsfeld, L. Booyesen, E.S.W. Ng, I. Roper (eds.) *International Handbook on Diversity Management at Work, Second Edition. Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*. Cheltenham: Edward Elgar: 217–240.
- Dem'yanova A. (2015) Mery gosudarstvennoy podderzhki zanyatosti invalidov v Rossii [Measures of State Support for the Employment of Disabled People in Russia]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Public Administration Issues], (4): 160–185.
- Dem'yanova A., Luk'yanova A. (2017) Vliyaniye statusa invalida na predlozheniye truda v Rossii [The Impact of the Disabled Status on the Labor Supply in Russia]. *Prikladnaya ekonometrika* [Applied Econometrics], (44): 50–74.
- Goryainova A. R. (2019) 'Mesto pod solntsem': urovni formirovaniya shkol'noy inklyuzii [A Place in the Sun': Levels of School Inclusion Formation]. *Zhurnal Issledovaniy Sotsial'noi Politiki* [The Journal of Social Policy Studies], 17 (4): 558.
- Inegbedion H. E., Peter A. O., Harry L., Inegbedion E. (2020) Perception of Workload Balance and Employee Job Satisfaction in Work Organisations. *Heliyon*, 6 (1): e03160.
- Gouvea R., Li S. (2021) Smart Nations for All, Disability and Jobs: A Global Perspective. *Journal of the Knowledge Economy*, <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00796-9>.
- Gustafsson J., Peralta J., Danermark B. (2018) Supported Employment and Social Inclusion – Experiences of Workers with Disabilities in Wage Subsidized Employment in Sweden. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 20 (1): 26–36.
- Hemphill E., Kulik C. T. (2016) Which Employers Offer Hope for Mainstream Job Opportunities for Disabled People? *Social Policy and Society*, 15 (4): 537–554.
- ILO (2014) *Business as Unusual: Making Workplaces Inclusive of People with Disabilities*. Geneva: ILO.

- Kessler Foundation (2017) *National Employment and Disability Survey. Supervisors Perspectives*. Available at: https://kesslerfoundation.org/sites/default/files/filepicker/135/2017%20National%20Survey_ExecutiveSummary_FINAL_1.pdf (accessed 4 June 2021).
- Khoroshilov D. A., Mel'nikova O. T. (2020) Metod tematicheskogo analiza v izuchenii predstavleniy o zhenskom liderstve [Thematic Analysis Method in the Study of Ideas about Women's Leadership]. *Oranizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology], 10 (3): 85–99.
- Kokovikhin A. Yu., Kulapov M. N., Dvorakova Z. (2017) Razvitie neobkhodimyykh kompetentsiy dlya upravleniya sotsial'no-kul'turnym mnogoobraziem personala [Development of the Necessary Competencies for Managing the Socio-Cultural Diversity of Personnel]. *Upravlenets* [The Manager], 1 (65): 9–19.
- Kuchmaeva O. (2020) Zanyatost' invalidov v regionakh Rossii: sostoyanie, differentsiatsiya, faktory [Employment of Disabled People in the Regions of Russia: Status, Differentiation, Factors]. *Statistika i ekonomika* [Statistics and Economics], 17 (5): 27–37.
- Mehng S. A., Sung S. H., Leslie L. M. (2019) Does Diversity Management Matter in a Traditionally Homogeneous Culture? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38 (7): 743–762.
- Natsun L. (2017) 'Podderzhivayemoe trudoustroystvo' invalidov: obzor mirovogo opyta ['Supported Employment' of Disabled People: An Overview of the World Experience]. *Vestnik UrFU. Seriya ekonomika i upravlenie* [Bulletin of Ural State University. Economics and Management Series], 16 (4): 663–680.
- Ryzhkov A. N., Bushueva T. N. (2020) Politika sodeystviya trudoustroystvu invalidov: bazovye modeli i rossiyskaya praktika [The Policy of Promoting the Employment of Disabled People: Basic Models and Russian Practice]. In: V. A. Voropaev (ed.) *Gosudarstvennoe regulirovanie sotsial'no-ekonomicheskikh protsessov regiona i munitsipaliteta: vyzovy i otvety sovremenosti: Chast' 2* [State Regulation of Socio-economic Processes of the Region and the Municipality: Challenges and Answers of Our Time: Part 2]: Chelyabinsk: RANEPa: 386–395.
- Sudakova N. E. (2017) K postanovke problemy samoidentifikatsii lichnosti v kontekste stanovleniya kul'tury inklyuzii [On the Formulation of the Problem of Personal Self-Identification in the Context of the Formation of the Culture of Inclusion]. *Aktual'nye voprosy obshchestvennykh nauk: sotsiologiya, politologiya, filosofiya, istoriya* [Current Issues of Social Sciences: Sociology, Political Science, Philosophy, History], 62 (3–4): 32–37.
- Sudakova N. E. (2018) Inklyuziya kak tsennostnoe yadro filosofii gumanizma [Inclusion as the Core Value of the Philosophy of Humanism]. *Observatoriya kul'tury* [Observatory of Culture], 15 (1): 26–27.
- Wik S. E., Tøssebro J. (2014) Motivation for Work among Non-working Disabled People in Norway in a Life Course Perspective. *Alter – European Journal of Disability Research*, 8 (1): 40–52.