

DOI: [10.14515/monitoring.2022.4.2223](https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.4.2223)



В. К. Антонова, М. Ю. Александрова, Д. И. Присяжнюк, Т. А. Рябиченко

ИНКЛЮЗИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК АНОМАЛИЯ: ВЗАИМОСВЯЗЬ РАЗМЕРА КОМПАНИИ И ПРОЯВЛЕНИЯ В НЕЙ ИНКЛЮЗИВНЫХ НОРМ И ПРАКТИК

Правильная ссылка на статью:

Антонова В. К., Александрова М. Ю., Присяжнюк Д. И., Рябиченко Т. А. Инклюзивная организационная культура как аномалия: взаимосвязь размера компании и проявления в ней инклюзивных норм и практик // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 4. С. 172—198. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.4.2223>.

For citation:

Antonova V. K., Aleksandrova M. Y., Prisyazhniuk D. I., Ryabichenko T. A. (2022) Inclusive Organizational Culture as an Anomaly: The Impact of Company Size on the Manifestation of Inclusive Norms and Practices. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 4. P. 172–198. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2022.4.2223>. (In Russ.)

ИНКЛЮЗИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК АНОМАЛИЯ: ВЗАИМОСВЯЗЬ РАЗМЕРА КОМПАНИИ И ПРОЯВЛЕНИЯ В НЕЙ ИНКЛЮЗИВНЫХ НОРМ И ПРАКТИК

INCLUSIVE ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN ANOMALY: THE IMPACT OF COMPANY SIZE ON THE MANIFESTATION OF INCLUSIVE NORMS AND PRACTICES

АНТОНОВА Виктория Константиновна — доктор социологических наук, PhD, профессор кафедры общей социологии департамента социологии, старший научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: vantonova@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2907-1561>

*Viktoria K. ANTONOVA*¹ — Dr. Sci. (Soc.), PhD, Professor at the Department of General Sociology, School of Sociology; Senior Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research
E-MAIL: vantonova@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2907-1561>

АЛЕКСАНДРОВА Марина Юрьевна — преподаватель, аспирант кафедры методов сбора и анализа социологической информации департамента социологии, стажер-исследователь Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: myaleksandrova@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7683-7750>

*Marina Yu. ALEKSANDROVA*¹ — Lecturer and Doctoral Student at the Department of Sociological Research Methods, School of Sociology; Research Assistant at the International Laboratory for Social Integration Research
E-MAIL: myaleksandrova@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7683-7750>

ПРИСЯЖНЮК Дарья Игоревна — кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры общей социологии департамента социологии, старший научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: dprisyazhnyuk@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8224-2174>

*Daria I. PRISYAZHNIUK*¹ — Cand. Sci. (Soc.), Senior Lecturer at the Department of General Sociology, School of Sociology; Senior Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research
E-MAIL: dprisyazhnyuk@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0001-8224-2174>

¹ HSE University, Moscow, Russia

РЯБИЧЕНКО Татьяна Анатольевна — кандидат психологических наук, доцент департамента психологии, старший научный сотрудник Международной лаборатории исследований социальной интеграции, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия
E-MAIL: tryabichenko@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4518-5769>

Tatiana A. RYABICHENKO¹ — *Cand. Sci. (Psych.), Associate Professor at the School of Psychology; Senior Research Fellow at the International Laboratory for Social Integration Research*
E-MAIL: tryabichenko@hse.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4518-5769>

¹ HSE University, Moscow, Russia

Аннотация. На результатах всероссийского опроса «Перспективы инклюзивного трудоустройства в российских компаниях и факторы, влияющие на управление многообразием в контексте глобальных вызовов» (2021 г.) в статье показывается, как размер компании влияет на формирование организационной инклюзивной культуры. Рассматривается соответствие национальным нормам наличия инфраструктурных условий для работы сотрудников с ограниченными возможностями здоровья (СсОВЗ), а также собственные инклюзивные нормы и практики в отношении СсОВЗ. Для проверки связи между категориальными переменными — размером компании и параметрами, отражающими инклюзивную организационную культуру, — использовался критерий хи-квадрат. Итоговые профили компаний, сформированные на основании показателей наличия условий для трудоустройства и работы для СсОВЗ, выделялись с помощью методов, используемых для поиска аномалий.

Результаты анализа показали, что крупные компании с большей вероятностью будут поддерживать инклюзивные нормы и практики — обеспечивать организационные условия для работы СсОВЗ, доступную среду в офисе, отслеживать показатели найма и раз-

Abstract. Based on the results of a nationwide survey “Prospects for Inclusive Employment in Russian Companies and Factors Affecting Diversity Management in the Context of Global Challenges” (2021), the article shows how company size affects the formation of an organizational inclusive culture. The authors consider compliance with national norms of availability of infrastructural conditions for the work of employees with disabilities (EwDs) (equipment of workplaces and common areas) and internal inclusive standards and practices (formal rules and organization of recruitment, training and adaptation; recruitment and career development indicators for employees with various disabilities). Chi-square test was used to test the relationship between categorical variables — company size and various dimensions reflecting inclusive organizational culture. The final profiles of companies based on the presence of employment and work environment for EwDs were defined using the methods for finding anomalies.

The study shows that large companies are more likely to support inclusive norms and practices and provide an organizational environment for EwDs, an accessible office environment, and track EwDs recruitment and career develop-

вития их карьеры. Кроме того, с большей вероятностью в крупной компании будут присутствовать СсОВЗ.

Малые компании поддерживают инклюзивные практики неформально, за счет более тесных связей между сотрудниками и толерантного отношения к СсОВЗ. Это также демонстрирует потенциальное формирование инклюзивной культуры именно в малых компаниях. Компании среднего размера в меньшей степени реализуют меры инклюзивного трудоустройства и в то же время не готовы реализовывать их неформально. То есть в компаниях среднего размера предпосылок для развития инклюзивной организационной культуры меньше, чем в крупных и малых.

Общий уровень поддержки инклюзивных практик остается достаточно низким, из-за чего наиболее инклюзивные из них, которые мы отнесли к аномальным, незаметны на общем фоне. Такие компании также имеют тенденцию считать приоритетным формальное выполнение нормативных требований по трудоустройству людей с инвалидностью и потому не становятся драйверами распространения инклюзивной организационной культуры.

Ключевые слова: инклюзивное трудоустройство, люди с инвалидностью, сотрудники с ограниченными возможностями здоровья, инклюзивные практики, организационная культура

Благодарность. Публикация подготовлена в рамках гранта, предоставленного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации (№ соглашения о предоставлении гранта: 075-15-2022-325).

ment rates. In addition, a large company is more likely to employ EwDs.

Smaller companies support inclusive practices informally, through closer ties between employees and tolerant attitudes towards EwDs. This also demonstrates the potential for an inclusive culture in smaller companies. Medium-sized companies are less likely to implement inclusive employment practices and at the same time, are not willing to implement them informally. That is, medium-sized companies have fewer prerequisites for developing inclusive organizational culture than large or small companies.

The overall level of support for inclusive practices remains quite low, making the most inclusive companies, which the authors have categorized as anomalous, “invisible” against the general background. Such companies also tend to prioritize the formal fulfillment of regulatory requirements for the employment of people with disabilities (PwDs), and therefore they do not become drivers of disseminating inclusive organizational culture.

Keywords: inclusive employment, people with disabilities, employees with disabilities, inclusive practices, organizational culture

Acknowledgments. The study was carried out within a grant provided by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation (grant agreement No. 075-15-2022-325).

Авторы выражают искреннюю признательность Кристиану Фрëлиху за значимый вклад в подготовку данной статьи.

The authors would like to express their sincere gratitude to Christian Fröhlich for his significant contribution to this article.

Введение

Активное включение в трудовую деятельность людей с инвалидностью (ЛСИ)¹ приводит к многочисленным положительным эффектам, таким как более высокие доходы, улучшение качества жизни и повышение социальной интеграции [Patrini, Ahrendt, 2021: 3]. Более инклюзивный рынок труда позволяет эффективнее и рациональнее использовать часто упускаемые из фокуса внимания таланты и способности [Антонова, Присяжнюк, Рябиченко, 2021]. Общество выигрывает от инклюзии ЛСИ не только в плане улучшения экономических показателей, но и в русле развития у его членов способностей к эмпатии, соучастию и взаимопомощи [Дудко, 2016], а также от лучшей интеграции и сплоченности [Rohwerder, 2015].

Начиная с 2000-х годов по результатам опросов работодателей было принято приписывать основные сложности в трудоустройстве ЛСИ стороне предложения: компании сходились во мнении, что они испытывают значительные трудности с поиском квалифицированных кандидатов и что ЛСИ не обладают необходимыми навыками, опытом, образованием и потенциалом для продвижения по службе. Также была распространена позиция, согласно которой характер работы компании не предполагает, что в ней может эффективно работать человек с инвалидностью, а расходы на оборудование специальных рабочих мест неоправданно велики. Однако последние исследования показывают, что организационная культура и практики связаны с неравенством в трудоустройстве ЛСИ [Erickson et al., 2014].

Широкомасштабная серия кейс-стади влияния корпоративной культуры на опыт трудоустройства людей с ограниченными возможностями выявила убедительные статистические доказательства того, что менеджеры играют важную роль в интеграции ЛСИ, а публичная, видимая приверженность организации проблемам инвалидности также оказывается значимой [Disability Case Study Research Consortium, 2008]. Практики работодателей, такие как активный прием ЛСИ на работу, создание инклюзивной среды для ЛСИ, а также учет инвалидности в политике управления многообразия, рассматриваются как важнейшие факторы, способствующие комфортному раскрытию инвалидности, то есть позволяют ЛСИ чувствовать себя менее уязвимыми и не скрывать инвалидность [von Schrader et al., 2011].

¹ Здесь и далее понятие «люди с инвалидностью» (ЛСИ) используется для обозначения лиц с «устойчивыми физическими, психическими, интеллектуальными или сенсорными нарушениями, которые при взаимодействии с различными барьерами могут мешать их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими» (Конвенция о правах инвалидов, 2006 // ООН. Конвенция и соглашения. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml (дата обращения: 27.08.2022)). К ЛСИ мы также относим тех, кто имеет так называемую невидимую инвалидность, причинами которой могут быть хронические заболевания (например, заболевания эндокринной системы, кровообращения, эхокачественные новообразования) [Колыбашкина и др., 2021]. Понятие «сотрудники с ограниченными возможностями здоровья» (СсОВЗ) было использовано в опросе в отношении ЛСИ, которые прошли процедуру трудоустройства и работают в компании. В этом же смысле понятие СсОВЗ использовано в данной публикации — прежде всего, для анализа и интерпретации результатов опроса. В ходе опроса СсОВЗ в компаниях были разделены на четыре категории: слабослышащие и глухие; слабовидящие и слепые; люди с нарушениями опорно-двигательного аппарата; люди с ментальными расстройствами (расстройства аутистического спектра, синдром Дауна и т.п.).

В отчете Всемирного банка за 2021 г. отмечаются следующие барьеры, связанные со спросом на труд ЛСИ [Жолыбашкина и др., 2021: 26—27]:

- прямая и косвенная дискриминация ЛСИ на рынке труда, в том числе вызванная преобладающим покровительственным отношением к ЛСИ;
- ограниченные возможности карьерного роста для ЛСИ;
- недостаточность у работодателей информации о трудоустройстве ЛСИ, страх юридической ответственности, беспокойство о невозможности адаптации рабочих мест;
- проблема согласования требований к работе и потребностей ЛСИ.

В дополнение к этому отчет Европейского фонда улучшения условий жизни и труда за 2021 г. фиксирует следующие факторы, тормозящие трудоустройство ЛСИ [Patrini, Ahrendt, 2021: 13]:

- неблагоприятные методы работы с персоналом, графики работы, интенсивность труда и давление со стороны руководства;
- неэффективная коммуникация между соискателями и работодателями;
- принятие подходов, основанных на соблюдении формальных требований вместо создания подлинно инклюзивной организационной культуры.

Как можно видеть, формальный подход к выполнению нормативного регулирования процесса трудоустройства ЛСИ не считается оптимальным. Он не способствует распространению инклюзивных ценностей и не нацелен на формирование инклюзивной культуры организаций, так как последняя требует явно больше усилий, времени, профессионализма, чем, например, добросовестное выполнение квот.

Все отмеченные выше и некоторые другие барьеры, мешающие компаниям практиковать инклюзивное трудоустройство, могут быть преодолены различными способами, с применением разных инклюзивных практик, при лидерстве и активном участии разнообразных акторов.

Бизнес и НКО как акторы в сфере инклюзивного трудоустройства

Примеры значимых усилий по продвижению инклюзивного трудоустройства самими работодателями — при понимании субъектности ЛСИ, их активной роли в собственной социализации, прежде всего через трудоустройство — существуют в России и не ограничиваются только теми, кто принимает ЛСИ на работу. Так, серьезным актором на поле поддержки инклюзивного трудоустройства является компания HeadHunter (hh.ru) — одна из крупнейших электронных платформ по поиску работы и сотрудников в России и мире. В 2013 г. на hh.ru была введена специальная маркировка вакансий, доступных для ЛСИ. Согласно данным HeadHunter, с 2017 по 2021 г. наблюдался неуклонный рост маркируемых для ЛСИ вакансий, что, на наш взгляд, демонстрирует мотивацию работодателей общаться к инклюзивному трудоустройству, снижать уровень патернализма, способствовать повышению субъектности соискателей с инвалидностью и снижению дискриминации ЛСИ при трудоустройстве².

² Сахарова Ю. Открытый рынок труда для соискателей с ОВЗ. Презентация на вебинаре «Всё получится!» Совета работодателей «Инклюзивное трудоустройство: как не бояться нанимать» (3 февраля 2022 г.). URL: https://drive.google.com/file/d/1hB2sB5YPAIDiu8NjX4BXeW9l_Y9KAAqQ/view (дата обращения: 27.08.2022).

Можно сказать, что в России развиваются более тонко настраиваемые под каждого работодателя и соискателя с инвалидностью способы инклюзивного трудоустройства, чем те, что задаются государственными нормативными рамками. Это происходит именно потому, что часть компаний видит преимущества наличия СсОВЗ в компании и пытается развивать собственные инклюзивные практики.

На этом фоне все более востребованным становится такой вид поддержки бизнеса в отношении трудоустройства ЛСИ, как сопровождаемое трудоустройство [Vlachou, Roka, Stavroussi, 2021]. Это метод работы с ЛСИ и другими уязвимыми группами, а также их окружением для доступа и закрепления на оплачиваемой работе на открытом рынке труда. Реализовываться сопровождаемое трудоустройство может по разным схемам, одной из которых является средовой подход, подразумевающий, среди прочего, построение профессиональной среды на рабочем месте и взаимодействие с коллективом работодателя и наставником³. Ключевым моментом в сопровождаемом трудоустройстве является поддержка работодателя на всех этапах работы с соискателями.

Кроме бизнес- и некоммерческих структур, одним из заметных акторов в сфере трудоустройства ЛСИ является государство. Роль его главным образом проявляется в создании законодательных рамок регулирования этого процесса, мониторинге ситуации с инклюзивным трудоустройством. Поскольку в 2022 г. законодательство, регулирующее трудоустройство ЛСИ, в значительной мере меняется, кратко охарактеризуем эти изменения.

Нормативные новеллы в регулировании трудоустройства ЛСИ

С 1 марта 2022 г. трудоустройство ЛСИ вместо ФЗ «О социальной защите инвалидов» регулируется ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации» (219-ФЗ). Это создает предпосылки для отношения к ЛСИ как к трудовому ресурсу наравне с другими гражданами, а также формирует основу для агентности ЛСИ, которые для реализации равного права на трудоустройство должны проявлять мотивацию и активность, чтобы занять место на открытом рынке труда согласно своей квалификации, навыкам и индивидуальным предпочтениям.

Обновленный закон в явном виде (1) указывает, что выполнением квоты является именно трудоустройство ЛСИ на все организованные рабочие места, а не только формальная подготовка квотированных рабочих мест для ЛСИ, пусть даже без их заполнения; (2) закрепляет два способа выполнения квоты — трудоустройство ЛСИ к себе или к другому работодателю по соглашению в счет своей квоты; (3) объясняет, что филиалы выполняют квоту исходя из своей среднесписочной численности согласно законодательству региона присутствия.

Таким образом, нормативные новеллы в регулировании трудоустройства ЛСИ должны сформировать менее дискриминационную и более равноправную среду для инклюзивного трудоустройства, снижая патерналистское, снисходительное отношение общества и работодателей к ЛСИ и активизируя потенциал и собственные ресурсы ЛСИ для поиска работы на открытом рынке труда.

³ Сметанин И. Сопровождаемое трудоустройство. Презентация на вебинаре «Всё получится!» Совета работодателей «Инклюзивное трудоустройство: как не бояться нанимать» (03 февраля 2022 г.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1Ltmmy6aD0B0109wrwBNlqkNwJu0CGJd5/view> (дата обращения: 27.08.2022).

Уже сегодня в России есть регионы — лидеры в инклюзивном трудоустройстве. Так, в Санкт-Петербурге закон, подобный только что принятому на федеральном уровне, применяется с 2018 г. Согласно ему существуют такие способы выполнить квоту по трудоустройству ЛСИ, как нанять человека к себе в компанию, заключить соглашение с другой компанией в счет своей квоты, заключить договор с частным агентством занятости (ЧАЗ), создать совместные с другой компанией рабочие места.

Как можно видеть, такие варианты выполнения квот предполагают реальное сотрудничество компании, желающей трудоустроить человека с инвалидностью, с партнерами на рынке труда и с НКО, а также с частными компаниями, обеспечивающими трудоустройство ЛСИ. Новшества в федеральном законодательстве также должны мотивировать работодателей всех форм собственности и размеров участвовать в инклюзивном трудоустройстве не формально, для галочки, а с целью улучшения положения ЛСИ на рынке труда, снижения прямой и косвенной дискриминации, успешной социализации ЛСИ.

Некоторые эксперты из бизнеса и некоммерческого сектора считают, что «квоты работают, но социальная ответственность работает лучше», приводя в пример международные компании, которые не только выполняют требования законодательства, но и создают программы по трудоустройству, системы наставничества, самостоятельно «выращивают» сотрудников из студентов, принимая их сначала как стажеров и создавая условия для карьерного развития в будущем, закрепляя их в компании на долгий срок⁴. Однако, несмотря на уже сформировавшийся, пусть и немногочисленный, пул компаний, известных успешными практиками инклюзивного трудоустройства ЛСИ (ИКЕА, Philip Morris, Coca-Cola, Яндекс, SAP, МТС и др.), этот опыт до сих пор разрознен. Системного стратегического подхода к распространению практик инклюзии на российской почве нет, а обсуждение неудач и извлеченных из них уроков носит по большей части кулуарный характер.

В целом повестка управления разнообразием инклюзивного трудоустройства не в приоритете у компаний любого размера, работающих в России, за исключением, пожалуй, иностранных, которые более или менее удерживают эти вопросы в поле зрения [Антонова, Присяжнюк, Рябиченко, 2021]. Осведомленность компаний о том, с кем, кроме служб занятости и центров «Моя карьера», можно сотрудничать для повышения своей компетентности в вопросах инклюзивного трудоустройства ЛСИ, также нельзя назвать высокой.

В подтверждение актуальности описанных проблем можно упомянуть состоявшийся 8 апреля 2022 г. круглый стол «Занятость и трудоустройство людей с особыми потребностями. Возможен ли единый системный подход?», организованный Альянсом «Ценность каждого» и проектом «Всё получится!». Представители профильных НКО, профессиональных сообществ и научно-исследовательских центров, а также общественные деятели были приглашены для обсуждения сложных вопросов нормализации жизни особых детей и подростков на разных этапах социального и образовательного пути в процессе взросления. Подобные встречи показывают важность трудоустройства и занятости ЛСИ для их социальной адаптации и интеграции.

⁴ Назарова А., Филиппова А. Работает ли закон о квотах на рабочие места для инвалидов // Дело Модульбанка. 2021. 18 февраля. URL: <https://delo.modulbank.ru/all/inclusiveness> (дата обращения: 28.08.2022).

Вместе с тем не менее важными (а в российском случае — уникальными) можно назвать эмпирические исследования применяемых в компаниях инклюзивных практик, начиная с наличия специально оборудованных мест для СсОВЗ, отслеживания показателей, связанных с их наймом и развитием карьеры, и вплоть до создания специальных инструментов планирования их карьеры и профессионального роста. Несмотря на то что в настоящее время компании не оценивают эффективность практик, связанных с трудоустройством ЛСИ, когда такая потребность возникает, организации, собирающие эти и смежные показатели, оказываются лучше осведомлены о состоянии инклюзии для проведения подобной оценки [Erickson et al., 2014: 197]. Поскольку проведенное нами исследование для российского контекста пионерское, его результаты могут заложить основу мониторинга инклюзивности российских компаний и тем самым послужить формированию системного подхода к применению и распространению инклюзивных практик на уровне организаций.

Есть основания предположить, что у компаний, расположенных в разных федеральных округах России и различающихся по размеру, форме собственности, присутствию иностранного капитала, отраслевой принадлежности, условия для реализации нового законодательства по трудоустройству ЛСИ также не будут одинаковыми. Различаться будут также факторы внутреннего характера, влияющие на участие компаний в инклюзивном трудоустройстве, относящиеся к организационной культуре компаний.

К постановке исследовательской проблемы

Инклюзивная организационная культура — определяющий фактор для реализации инклюзивного трудоустройства. Эта культура, проявляющаяся в целом спектре инклюзивных практик в организации, формируется также в рамках регулирующих норм (таких, например, как законодательные документы на уровне государства), определяющих некий минимум требований к организациям по приему ЛСИ на работу и закрепляющих пути реализации этих норм.

У работодателя есть несколько возможностей для трудоустройства ЛСИ, если брать во внимание следующие параметры:

- количество квотируемых для ЛСИ рабочих мест;
- наличие специально оборудованных рабочих мест и мест общего пользования для ЛСИ.

Это нормативные параметры, заданные законодательством и фактически определяющие государственную социальную политику в отношении ЛСИ. Они демонстрируют усилия государства в выравнивании положения ЛСИ с позиции возможностей трудоустройства и формальных условий труда, связанных главным образом с подготовленной к принятию ЛСИ инфраструктурой организации.

Вместе с тем прием ЛСИ на работу ставит организацию перед более серьезными вызовами: адаптация в коллективе, настройка привычных бизнес-процессов под учет особенностей ЛСИ, обучение сотрудников компаний толерантному отношению к ЛСИ и т. д. То есть необходимым становится создание инклюзивной организационной культуры, определяющей контекст для формирования и реализации инклюзивных практик, связанных с трудоустройством и последующей деятельностью ЛСИ в компании.

Соответственно, важно понять, каким образом в организации соотносятся нормативные параметры инклюзивного трудоустройства как набор неких формальных требований к организации, и более разнообразные неформальные инклюзивные параметры (практики), формирующие настоящую инклюзивную организационную культуру. Кроме того, мы предположили, что в зависимости от размера компании будут иметь разные возможности для инклюзии ЛСИ, а следовательно, и разные инклюзивные практики на местах.

Наше предположение может подтвердить, например, мнение одного из экспертов, который на заседании Комитета по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию Ассоциации менеджеров, прошедшем 22 июля 2021 г. на тему «Трудоустройство людей с ограниченными возможностями здоровья: опыт, вызовы и практические рекомендации», в явном виде обозначил взаимосвязь между готовностью трудоустроить ЛСИ и размером компании, подчеркнув, что «если в компании работает более 250 человек, то она готова взять человека с инвалидностью в штат. Малый и средний бизнес пока подвержен сомнениям, страхам и мифам. Надо учитывать, что у разных людей разные возможности, и это вопрос планирования»⁵.

Мы задавались следующим исследовательским вопросом: каким образом компании, в зависимости от размера, формируют организационную инклюзивную культуру с позиции соответствия национальным и глобальным нормам (инфраструктура, рабочие места, квоты) и с точки зрения разработки собственных инклюзивных практик? Дополнительный исследовательский вопрос звучал следующим образом: каковы значимые отличия в реализуемых инклюзивных практиках компаний в зависимости от их размера?

Социальная инклюзия ЛСИ на рынке труда и организационная культура: подходы к изучению и примеры эмпирических исследований

Во многих странах управление разнообразием и социальная инклюзия на рынке труда прочно укоренились в повестке и стали отдельной областью знаний и практики. Организации по всему миру теперь рассматривают инклюзию как важный вызов, требующий создания справедливых и равных рабочих мест для различных категорий работников, в том числе и ЛСИ. Курс на инклюзию на рынке труда предопределен как минимум двумя обстоятельствами. Во-первых, принятием во многих странах ключевых международных (в первую очередь Конвенции ООН о правах инвалидов) и национальных документов, требующих создания дружественной к ЛСИ культуры и их интеграции во все сферы общества. Во-вторых, создание инклюзивных рабочих мест становится выгодным для работодателя: современные исследования показывают, что социальная интеграция ЛСИ положительно сказывается не только на благополучии этих сотрудников, но и имеет позитивные эффекты для самой организации — повышаются производительность труда и лояльность к компании среди всех категорий сотрудников, а также улучшается микроклимат в коллективе [Meacham et al., 2017].

⁵ Право каждого человека — трудоустройство // Ассоциация менеджеров. 2021. 29 июля. URL: <https://amr.ru/press/news/kso/pravo-kazhdogo-cheloveka-trudoustroystvo/> (дата обращения: 27.08.2022).

Социальная инклюзия ЛСИ на рынке труда требует развития организационной культуры и инфраструктуры, обеспечивающих адаптацию ЛСИ к работе. Организационная культура, находящая отражение на уровне артефактов, базовых ценностей и общих предположений коллектива [Schein, 2009], подвергается трансформации через новый способ организации работы и действий, чему как раз и способствует опыт трудоустройства ЛСИ. Инклюзивная организационная культура проявляется в следующих индикаторах:

- обеспечение рабочей среды, основанной на уважении чести и достоинства всех сотрудников, вне зависимости от физических, этнических, гендерных и других характеристик;
- возможность выражать разные точки зрения и позиции, их уважение, учет мнения сотрудников в принятии решений;
- обеспечение равных возможностей для продвижения по карьерной лестнице и признания;
- обеспечение равной, справедливой и сбалансированной рабочей нагрузки для всех категорий сотрудников [Crouch, 2015].

Формирование организационной культуры подвержено влиянию как внешних факторов (таких как законодательные инициативы, проекты и программы, а также социокультурные паттерны конкретного общества), так и внутренних, обеспечивающих изменения за счет усилий самой организации [Kwiatkowska-Ciotucha et al., 2022]. Немаловажную роль в поддержании крепкой и цельной инклюзивной организационной культуры изнутри, в которой различия позиционируются как ценность, а работники объединяются вокруг миссии организации, играет высшее руководство. С помощью лексики, стиля общения и своего поведения руководители организаций устанавливают нормы и ценности, которые, в свою очередь, распространяются на другие уровни организационной иерархии — к руководителям отдельных подразделений и рядовым сотрудникам [Kuklenski, 2021: 103—112]. Одновременно с этим в западной исследовательской литературе и управленческих моделях, реализуемых на практике, менеджеры по персоналу обычно занимают ведущее место в развитии организационной культуры, а также обеспечении разнообразия и инклюзии на рабочих местах [Kaye, Jans, Jones, 2011], в том числе и по отношению к ЛСИ. Исследования демонстрируют, что именно менеджеры по персоналу, обладая корпусом знаний в области методов адаптации ЛСИ на рабочих местах, а также эффективных методов их найма и удержания в организации, несут инновационный потенциал с точки зрения развития инклюзии, социальной сплоченности и выстраивания сетей взаимодействия между сотрудниками компании [Meacham et al., 2017].

С другой стороны, некоторые зарубежные исследования показывают, что принятые у менеджеров по персоналу практики управления разнообразием не столь эффективно работают на адаптацию ЛСИ на рынке труда. К примеру, норвежское исследование демонстрирует, что за фасадом дискурса о приверженности компаний ценностям инклюзии и солидарности, поддерживаемого и транслируемого менеджерами по персоналу, оказываются реальные практики, которые далеко не всегда инклюзивны. Как показывает одно из исследований, несмотря на озвученный и прописанный в стратегиях компаний курс на инклюзию, инициативы ме-

неджеров по персоналу имели слабые эффекты: реальное количество сотрудников и стажеров с инвалидностью не выросло, а уровень вовлеченности работников в инклюзивные практики по отношению к ЛСИ был невысоким [Kuznetsova, 2016].

Изучение ценностей, знаний, мотивации и стратегий менеджеров по персоналу, безусловно, важно для понимания перспектив инклюзивного трудоустройства и управления разнообразием на рабочих местах в любой стране. Однако, учитывая зависимость интерпретации и реализации в компаниях инклюзивных мер от культурного и социального контекста, можно предположить, что роль HR-менеджеров в России может быть совершенно иной, и вопрос об агентности можно поставить иначе. Одновременно с этим вопросам социальной интеграции и разнообразия на рабочем месте в отечественном контексте пока уделяется недостаточно внимания. Эмпирических исследований всего несколько, они основаны на полуструктурированных интервью с менеджерами по персоналу и не претендуют на репрезентативность полученных данных. Исследователи приходят к выводу, что политика инклюзивной занятости и управления разнообразием слабо реализуется в бизнес-компаниях и мыслится HR-менеджерами как западное ноу-хау, которое слабо приживается на российской почве [Colgan et al., 2014, Kokovikhin, 2017].

Не хватает и отечественных исследований о представленности ЛСИ на рынке труда. Отчасти это можно объяснить лакунами в официальной государственной статистике, отчасти — отсутствием мониторинговых обследований по вопросу трудоустройства ЛСИ. Анализ доступных данных официальной статистики, проведенный Анной Демьяновой, демонстрирует слабую представленность ЛСИ на рынке труда в России. Показано, что только каждый четвертый человек с инвалидностью имеет работу, а занятость сосредоточена в основном в специфических секторах экономики (таких как рыболовство, лесное и сельское хозяйство) или вообще в неформальном секторе. Сама работа ЛСИ по большей части сопряжена с низкоквалифицированным трудом. Такое положение вещей объясняется А. Демьяновой через более низкий человеческий капитал ЛСИ, невысокий уровень образования и нехватку цифровых компетенций [Demianova, 2018].

Немногочисленные российские исследования в области трудоустройства ЛСИ фокусируются на социальной политике отдельных компаний, барьерах инклюзивной занятости и компетенциях менеджеров по персоналу в сфере инклюзии. Так, Зузана Дворжакова, Алена Федорова и Илона Полентс провели онлайн-опрос 29 HR-специалистов в различных компаниях для выяснения политики в отношении трудоустройства ЛСИ [Dvořáková, Fedorova, Polents, 2020]. Несмотря на интересные исследовательские находки и рассуждения об общей готовности представителей компаний создавать специальные условия для СсОВЗ, вопросы вызывает генерализация выводов о ситуации на рынке труда в России, а особенно — в сравнительной с Чехией перспективе. Вероятно, такие выводы требуют большей эмпирической верификации.

Отдельные исследования трудоустройства ЛСИ в России акцентируют внимание только на определенном регионе. Например, в исследовании Александры Шабуновой и Лейлы Фахрадовой занятость ЛСИ рассматривается на примере Вологодской области [Шабунова, Фахрадова, 2016]. Авторы отмечают, что организации выразили готовность нанять ЛСИ в соответствии с квотой, однако сами

потенциальные сотрудники не стремятся занимать рабочие места. В результате серии интервью с ЛСИ удалось выявить следующие барьеры инклюзивного трудоустройства: несоответствие рабочего графика потребностям и возможностям работников, высокая нагрузка, необходимость адаптации рабочего места под особенности разных категорий сотрудников с инвалидностью. Таким образом, выяснилось, что крупные компании в Вологодской области воспринимают инклюзивную занятость ЛСИ только как готовность принимать на работу эти категории кандидатов, однако не готовы инвестировать в создание доступной среды, специальных условий на рабочих местах, а также слабо развивают программы адаптации сотрудников.

К похожим выводам пришли авторы другого исследования, проведенного в Омской области с использованием количественной методологии. Работники организаций из числа ЛСИ отметили типичные проблемы инклюзивной занятости, такие как отсутствие доступной среды на рабочих местах и нехватка компетенций в области инклюзивного трудоустройства у персонала HR-служб. При этом ЛСИ, работающие в небольших компаниях (35—100 сотрудников), отмечают меньше барьеров для трудоустройства, чем ЛСИ, трудоустроенные в крупных компаниях (более 100 сотрудников). Единственное исключение, как показывает исследование, связано с финансовыми возможностями для создания инклюзивных рабочих мест, которых у крупных организаций больше, чем у небольших [Арбуз, 2019].

Таким образом, зарубежные исследования демонстрируют, что HR-менеджеры и высшее руководство компаний, отстраивающие организационную культуру, могут оказаться мощными драйверами создания инклюзивных рабочих мест для всех категорий работников, в том числе и для ЛСИ. С другой стороны, российские исследования в большей степени фокусируются на проблемах со стороны предложения — на недостатке образования, компетенций и мотиваций у ЛСИ, а также на дополнительном финансовом бремени для компании в случае найма такого сотрудника. Исследований же, посвященных анализу готовности самих компаний принимать ЛСИ и развивать инклюзивную организационную культуру, в российском поле явно недостаточно.

После краткого анализа «state of the art» в исследованиях инклюзивной организационной культуры в российских и зарубежных источниках обратимся к детализации методологии нашего исследования и описанию выборки.

Методология

Эмпирической базой исследования стали данные репрезентативного общероссийского опроса, направленного на изучение восприятия и реализации HR-менеджерами практик, связанных с многообразием и инклюзивностью, в процессе найма на работу и на рабочем месте в их организациях. В основу создания опросника легли индикаторы, выделенные в ходе интервью с HR-менеджерами российских и транснациональных бизнес-компаний в проведенном ранее качественном исследовании установок HR-менеджеров в отношении инклюзивного трудоустройства [Антонова, Присяжнюк, Рябиченко, 2021]. Эти индикаторы представлены на трех уровнях: *индивидуальном* — характеристики HR-менеджеров, их личный опыт и индивидуальные установки; *организационном* — характеристики

компаний и используемые в них практики инклюзивного трудоустройства, оценка роли формальных институтов компании в реализации этих практик; *международном* — оценка применимости и имплементация международных норм и практик в области развития инклюзии.

В российских регионах показатель занятости инвалидов существенно различается и колеблется от 7,2% до 29,2% [Кучмаева, 2020]. Фиксируются также различия в зависимости от сфер деятельности⁶ и размера компании⁷. Поэтому в качестве характеристик компании мы использовали объективные показатели, такие как федеральный округ, в котором находится компания или ее подразделение; тип населенного пункта; размер компании, оцениваемый по количеству сотрудников; тип компании — российская или транснациональная; отрасль экономики по основному виду деятельности.

Как было подчеркнуто, организационная культура и практики реализации компаниями принципов разнообразия и инклюзии (*diversity & inclusion*) на рабочем месте являются важными факторами, связанными с наблюдаемым неравенством для ЛСИ на рынке труда (см., например, [Erickson et al., 2014; Антонова, Присяжнюк, Рябиченко, 2021]), поэтому они оказались в фокусе настоящего исследования. Мы рассматриваем такие аспекты, как наличие физических условий для работы ЛСИ — оборудование рабочих мест и мест общего пользования; наличие организационных условий — формальные правила и организация найма, обучения и адаптации; наличие отслеживаемых показателей, связанных с наймом и развитием карьеры сотрудников с разными возможностями здоровья.

Выборка и процедура

Опрос проводился по формализованной анкете комбинированным методом — респондентам предлагалось на выбор пройти личное, телефонное интервью или онлайн-анкетирование (средняя продолжительность интервью составила 20 минут). Сбор данных проводился в течение ноября-декабря 2021 г.

Объем выборки составил 2050 респондентов, среди которых были представители крупного (200 интервью, включая филиалы в регионах), среднего (650 интервью) и малого бизнеса (1200 интервью). К крупному бизнесу мы относим компании, в которых число сотрудников составляло более 250 человек на момент проведения опроса, к среднему — компании со штатом в 101—250 сотрудников, и к малому — компании численностью до 100 сотрудников включительно. По типу собственности в выборку были включены иностранные, российские с госучастием и российские частные компании.

География исследования охватывает все федеральные округа РФ, в том числе по 350 интервью в ЦФО, ПФО, УрФО, ЮФО, СибФО и по 100 интервью в СЗФО, СКФО, ДВФО.

Показатели, демонстрирующие характеристики найма, карьеры и организационной культуры в компаниях, отбирались таким образом, чтобы получить ответ

⁶ Сфера деятельности работающих инвалидов в соответствии с ОКВЭД // Пенсионный фонд Российской Федерации. 2021. URL: <https://sfr.ru/analitika/zanyatost/sfera-deyatelnosti> (дата обращения: 27.08.2022).

⁷ Право каждого человека — трудоустройство // Ассоциация менеджеров. 2021. 29 июля. URL: <https://amr.ru/press/news/kso/pravo-kazhdogo-cheloveka-trudoustroystvo/> (дата обращения: 27.08.2022).

на исследовательские вопросы и проверить гипотезу о взаимосвязи размера компании и инклюзивности ее организационной культуры.

Для проверки наличия связи между категориальными переменными — размером компании и различными параметрами относительно СсОВЗ — использовался критерий хи-квадрат. При обнаружении статистически значимой связи проводился анализ стандартизованных остатков для получения содержательных выводов о характере выявленных взаимосвязей между переменными.

Итоговые профили компаний, сформированные на основе показателей наличия условий для трудоустройства и работы СсОВЗ, выделялись с помощью методов, используемых для поиска аномалий (изоляция лес, метод k-ближайших соседей и локального уровня выброса).

Рассмотрим теперь полученные в ходе опроса результаты, позволяющие ответить на сформулированные исследовательские вопросы.

Результаты исследования

Взаимосвязь размера организации и различных характеристик, связанных с трудоустройством и работой ЛСИ

В таблицах 1—3⁸ представлены результаты проверки наличия связи между размером организации и такими параметрами, как наличие условий для работы, отслеживаемые показатели, определяющие наем и развитие карьеры, а также организационные условия для работы СсОВЗ.

Таблица 1. *Связь между размером организации и наличием условий для СсОВЗ*

Имеющиеся условия для СсОВЗ	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Наличие в компании СсОВЗ	-3,4 (да); +2,0 (нет)	+0,8 (да)	+6,8 (да)
Специально оборудованные места общего пользования (кухни, туалеты)	-1,7 (есть)	+1,7 (есть)	+1,1 (есть)
Специально оборудованные рабочие места	-2,0 (есть)	+0,1 (есть)	+4,6 (есть)
Передвижение по офису компании / пользование оборудованием для слепых сотрудников	+1,7 (да, но для удобства может потребоваться помощь другого человека / сопровождающего)	-1,6 (да, но для удобства может потребоваться помощь другого человека / сопровождающего)	+2,1 (да, сможет самостоятельно без дополнительной помощи)

⁸ В Таблицах 1—3 в строках перечислены характеристики, выражающие те или иные стороны инклюзивности, показавшие статистически значимую взаимосвязь с размером организации на уровне ошибки $p < 0,05$. В ячейках даны наибольшие по модулю стандартизованные остатки. Положительный стандартизованный остаток говорит о том, что для соответствующего типа организации данная характеристика будет представлена с большей вероятностью, отрицательный стандартизованный остаток — о том, что соответствующая характеристика будет представлена с меньшей вероятностью. Закрашенные ячейки показывают статистически значимые закономерности, а в скобках дается расшифровка того, как проявляется для соответствующего размера организации та или иная характеристика. В качестве значимых стандартизованных остатков мы рассматриваем те, которые по модулю превышают значение 1,96 (критическое значение для $\alpha = 5\%$). В некоторых случаях мы рассматриваем стандартизованные остатки на уровне критического значения 1,6 (по модулю) (при $\alpha = 10\%$), так как считаем некоторые из таких результатов содержательно ценными для исследования. Надежность таких выводов ниже, но мы полагаем, что данное решение допустимо с учетом большого объема наблюдений, доступных для анализа (2050).

Представленные в таблице 1 результаты показывают, что в крупных организациях с большей вероятностью будут как СсОВЗ, так и условия для их работы (например, специально оборудованные рабочие места, +4,6). В то же время в малых организациях со значимо меньшей вероятностью присутствуют СсОВЗ или специально оборудованные рабочие места для людей с ограниченными возможностями (–2,0).

Крупный бизнес со значимо большей вероятностью располагает офисами, по которым слепые сотрудники могут передвигаться самостоятельно без дополнительной помощи. С большей вероятностью в малых компаниях отмечают наличие возможностей для слепых сотрудников передвигаться с помощью другого человека / сопровождающего, в то время как в средних компаниях эта вероятность, наоборот, снижается — здесь не отмечаются наличие условий для самостоятельного перемещения по офису либо готовность помогать слепым сотрудникам⁹. При этом не было обнаружено статистически значимой взаимосвязи между размером компании и наличием возможности попасть в офис компании на инвалидной коляске (на уровне ошибки $p = 0,128$).

Анализ взаимосвязи размера организации и показателей, связанных с наймом и развитием карьеры СсОВЗ, продемонстрировал (см. табл. 2), что со значимо большей вероятностью какие-либо показатели отслеживают крупные организации. Малые организации со значимо меньшей вероятностью отслеживают показатели, связанные с удержанием и продвижением СсОВЗ (–2,7), а организации среднего размера хотя и демонстрируют тенденцию к отслеживанию подобных показателей, тем не менее пока не показывают статистической значимости.

Таблица 2. **Связь между размером организации и отслеживаемыми показателями, связанными с наймом и развитием карьеры СсОВЗ**

Показатели	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Отражающие равенство оплаты труда для СсОВЗ	–1,6 (да)	+0,2 (да)	+3,7 (да)
Отражающие удержание и продвижение СсОВЗ	–2,7 (да)	+1,5 (да)	+4,0 (да)
Отражающие количество соискателей с ОВЗ	–1,7 (да)	+0,7 (да)	+2,9 (да)
Отражающие количество нанятых соискателей с ОВЗ	–1,3 (да)	–0,1 (да)	+3,4 (да)
Отражающие количество СсОВЗ	–1,8 (да)	+0,4 (да)	+3,8 (да)

Результаты проверки наличия взаимосвязи размера организации с организационными условиями для работы СсОВЗ показали (см. табл. 3), что крупный бизнес со значимо большей вероятностью имеет формально закрепленный процесс предоставления особых условий работы / особого оборудования (+2,7), специальные программы адаптации (+4,5), инструменты планирования карьеры и развития для СсОВЗ (+3,7), сотрудничает с негосударственными общественными организациями, способствующие трудоустройству соискателей с инвалидностью (+4,4),

⁹ Результат значим при снижении надежности статистического вывода (при $\alpha = 10\%$).

прописанные требования для своих поставщиков/подрядчиков о соблюдении принципов инклюзии и разнообразия (+2,5). Средний бизнес также с большей вероятностью предъявляет требования для поставщиков/подрядчиков о соблюдении принципов инклюзии и разнообразия, но больше неформально (+2,6), в то время как для малого бизнеса не свойственно предъявлять какие-либо требования к своим поставщикам/подрядчикам в данных вопросах (−1,9)¹⁰. Малый бизнес также со значимо меньшей вероятностью имеет специальные программы адаптации для СсОВЗ (−1,9)¹¹. Хотя мы получили подтверждение статистически значимой взаимосвязи между наличием формально закрепленного процесса предоставления особых условий работы/особого оборудования и размером компании (статистически значимо на уровне ошибки $p < 0,003$), тем не менее статистически значимые стандартизированные остатки отсутствуют.

Таблица 3. **Связь между размером организации и организационными условиями для работы СсОВЗ**

Организационные условия для работы СсОВЗ	Малый бизнес	Средний бизнес	Крупный бизнес
Формально закрепленный процесс предоставления особых условий работы/оборудования для СсОВЗ	−0,8 (да)	−0,9 (да)	+2,7 (да)
Наличие отдела/лица, назначенного ответственным для решения вопросов о предоставлении особых условий работы/оборудования для СсОВЗ	−1,5 (да)	+1,4 (да)	+0,7 (да)
Специальные программы адаптации для СсОВЗ	−1,9 (да)	0,0 (да)	+4,5 (да)
Специальные инструменты планирования карьеры и развития для СсОВЗ	−0,7 (да)	−1,0 (да)	+3,7 (да)
Сотрудничество с негосударственными общественными организациями, которые способствуют трудоустройству СсОВЗ	−1,8 (раньше сотрудничали, а теперь нет)	+1,7 (раньше сотрудничали, а теперь нет)	+4,4 (сотрудничает)
Требования для поставщиков/подрядчиков о соблюдении принципов инклюзии и разнообразия	−1,9 (да, но неформально)	+2,6 (да, но неформально)	+2,5 (да, существует формальный кодекс)

Относительно поставленных основного и дополнительного исследовательских вопросов полученные результаты демонстрируют следующее. Крупные компании ожидаемо с большей вероятностью будут иметь офисы со специально оборудованными для ЛСИ местами общего пользования, рабочие места, удовлетворяющие нормам законодательства для найма ЛСИ, включая инфраструктуру, делающую возможным передвижение незрячих сотрудников по офису. Это связано в том числе с тем, что крупные компании чаще арендуют дорогостоящие офисы класса

¹⁰ Результат значим при снижении надежности статистического вывода (при $\alpha = 10\%$).

¹¹ Результат значим при снижении надежности статистического вывода (при $\alpha = 10\%$).

А или владеют ими — они по определению архитектурно приближены к универсальному (инклюзивному) дизайну.

Вместе с тем зафиксирована большая вероятность возможности для незрячих сотрудников передвигаться в малой компании с помощью другого человека (сопровождающего), что говорит в пользу более тесной коммуникации, выражения поддержки и социальных связей сотрудников малых фирм. Подобное отношение сотрудников малых компаний к ЛСИ как раз служит проявлением инклюзивной организационной культуры, которая формируется за счет понимания необходимости помочь преодолеть определенные инфраструктурные барьеры, большего участия коллег в создании благоприятной для СсОВЗ среды в организации.

Результаты, отражающие характер взаимосвязи размера организации и показателей, связанных с наймом и развитием карьеры СсОВЗ, демонстрируют, что сбор таких данных со значимо большей вероятностью практикуют крупные компании. Они фиксируют показатели равенства оплаты труда для СсОВЗ, удержание и продвижение таких сотрудников по карьерной лестнице, а также собирают статистику по сотрудникам, группируя их в соответствии с проблемами со здоровьем. Можно предположить, что происходит это не только вследствие того, что крупные компании отчитываются перед государственными органами за выполнение квот, но и в результате более стратегического подхода к наличию в штате таких сотрудников, используя данные по ним для мониторинга ситуации с наймом и продвижением СсОВЗ, а также планирования адаптационных мероприятий. Сбор указанной информации дает компании возможность чувствовать себя увереннее при построении перспективных планов взаимодействия с СсОВЗ, а значит, и в целом переводит компанию в плоскость инклюзивной организации, гибко реагирующей на вызовы рынка труда, изменения в социальной политике и т. п.

Малые же компании за счет незначительного количества СсОВЗ со значимо меньшей вероятностью будут обращать внимание на то, сколько таких сотрудников у них в штате, и тем более не озаботятся вопросами их карьерного развития и продвижения. Напомним, что для компаний численностью до 100 человек квотирование рабочих мест для ЛСИ не предусмотрено российским законодательством. Таким образом, малые компании значимо реже будут проявлять инициативу по созданию системы показателей, сообщающих о положении в них СсОВЗ, и в принципе задумываться о преимуществах инклюзии ЛСИ для своего бизнеса¹².

Наконец, с точки зрения наличия взаимосвязи размера организации с организационными условиями для работы СсОВЗ наши результаты показали, что крупный бизнес, в отличие от средних и малых компаний, со значимо большей вероятностью (в порядке убывания статистической значимости):

- имеет специальные программы адаптации для СсОВЗ;
- сотрудничает с негосударственными общественными организациями для трудоустройства соискателей с инвалидностью;

¹² Зарубежный опыт демонстрирует явные преимущества малого бизнеса для переориентации его на рельсы инклюзивной культуры. В Великобритании коучи и тренеры по инклюзивному развитию подчеркивают, что малые предприятия более проворны и с гораздо большей вероятностью связаны с местными сообществами, что позволяет им лучше понимать их и учиться друг у друга ценностям инклюзии. См.: Chowdhury T. (2021) What Small Businesses Can Do Around Diversity and Inclusion // LinkedIn. 2021. March 21. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/what-small-businesses-can-do-around-diversity-chowdhury-he-him-> (дата обращения: 27.08.2022).

- имеет инструменты планирования и развития карьеры для СсОВЗ;
- имеет формально закрепленный процесс предоставления особых условий работы / особого оборудования, а также прописанные требования (в виде кодекса и т. п.) для своих поставщиков/подрядчиков о соблюдении принципов инклюзии и разнообразия.

Крупный бизнес демонстрирует явные элементы инклюзивной организационной культуры. Создание программ адаптации СсОВЗ и разработка для них инструментов планирования карьеры и развития — это реализация индивидуального подхода к СсОВЗ и проявление недискриминационной политики в отношении Лс И. Более того, ориентирование поставщиков и подрядчиков на поддержку принципов инклюзии и разнообразия говорит о желании и возможности крупных компаний стать проводниками инклюзивных ценностей и инклюзивной политики в бизнес-сообществе. Сотрудничество же крупных компаний с негосударственными общественными организациями в части трудоустройства соискателей с инвалидностью также свидетельствует в пользу их инклюзивной корпоративной культуры, так как требует дополнительных усилий по поиску такой организации и установлению эффективной коммуникации с ней, выделения времени на формирование и обсуждение пула кандидатов с инвалидностью на вакансии компании. Также такое сотрудничество может говорить о том, что компания достаточно осведомлена, к кому можно обратиться за поддержкой в поиске ЛсИ для последующего трудоустройства и насколько взаимовыгодным может быть такое сотрудничество.

Иными словами, крупная компания в принципе имеет большой арсенал ресурсов найма и трудоустройства ЛсИ. Тем самым, с одной стороны, трудоустройство ЛсИ продолжает институционализироваться: создаются и распространяются среди работодателей варианты взаимодействия между собой и с другими институтами — государством, НКО, коммерческими цифровыми проектами (например, Everland), корпоративными волонтерами; образуется пул организаций, наиболее активно предлагающих помощь компаниям в трудоустройстве ЛсИ. С другой стороны, формируются социальные сети и сообщества, поддерживающие актуальность инклюзивного трудоустройства и обменивающиеся опытом лучших практик или сложностей, встреченных на этом пути. В процессе коммуникации компании, развивающие инклюзивную организационную культуру, становятся носителями некоего «нового» знания, которое другие организации на рынке пытаются «примерять» на себя или хотя бы начинают задумываться о возможности более стратегических подходов к инклюзии ЛсИ в своих коллективах.

Итак, на первом этапе работы с данными опроса с помощью критерия хи-квадрат и анализа стандартизованных остатков мы решили задачу поиска инклюзивных практик, связанных с размером компаний, а именно — тех практик, которые будут заметнее всего различаться в компаниях разного размера.

На втором этапе, после того как все инклюзивные практики по отдельности были проверены на наличие связи с размером компаний, мы сфокусировались на построении профилей компаний разного размера на основе показавших себя значимыми инклюзивных практик.

Определение профилей компаний

Использованный на первом шаге кластерный анализ дал неконтрастные профили компаний, которые не позволяли ни увидеть заметные различия между ними, ни обнаружить закономерности в распределении компаний разного размера по кластерам (в примерно равной степени в каждый из кластеров попадали компании разного размера). Поэтому на втором шаге мы прибегли к методу поиска аномалий (см. сноску 13) и с его помощью на фоне основной массы опрошенных компаний выделили небольшую группу, в которой наблюдалось большее средоточие и разнообразие показателей инклюзивной организационной культуры. При этом следует отметить, что обнаруженные значимые различия в выраженности инклюзивных практик в компаниях разного размера не позволяют говорить о сложившихся различиях в инклюзивности при сравнении компаний. Многомерный анализ инклюзивных практик в совокупности показывает, что их распространенность на общем фоне опрошенных компаний слишком мала.

В таблице 4 представлено описание профилей типичных и аномальных компаний в виде долей компаний для каждого из профилей, у которых представлена та или иная характеристика, связанная с предоставлением специальных условий СсОВЗ и различными инклюзивными практиками в отношении СсОВЗ. В аномальном профиле оказались две крупные, две средние и три малые компании¹³.

Аномальные компании в целом чаще обеспечивают условия для работы СсОВЗ в офисе (специально оборудованные места общего пользования отмечают 71 % среди аномальных и 48 % среди типичных компаний), а также отслеживают различные показатели, связанные с наймом и развитием карьеры СсОВЗ: отражают удержание и продвижение СсОВЗ (71 % среди аномальных против 11 % среди типичных), количество СсОВЗ (57 % против 22 %), количество соискателей с ОВЗ (57 % против 13 %), количество нанятых соискателей с ОВЗ (57 % против 16 %), равенство оплаты труда для СсОВЗ (29 % против 16 %). Среди аномальных компаний также выше оказалась доля обеспечивающих организационные условия для работы СсОВЗ: они сотрудничают с негосударственными общественными организациями, которые способствуют трудоустройству людей с ОВЗ (42 % против 29 %), имеют формально закрепленный процесс предоставления особых условий работы и/или оборудования для СсОВЗ (43 % против 36 %). В аномальных компаниях чаще есть специальный отдел или позиция/функционал, связанный с решением вопросов инклюзии СсОВЗ в организации (57 % против 32 %).

¹³ Профили компаний получились следующие (обозначения для цифр в скобках см. табл. 4):

Компания 1: крупная, есть (1), (2), (3), (6), (8), (10), (11), нет (4), (5), (7), (9), (12)
Компания 2: крупная, есть (1), (3), (6), (7), (9), (11), (12), нет (2), (4), (5), (8), (10)
Компания 3: малая, есть (2), (3), (4), (7), (9), (10), нет (1), (5), (6), (8), (11), (12)
Компания 4: малая, есть (2), (3), (4), (10), (11), (12), нет (1), (5), (6), (7), (8), (9)
Компания 5: средняя, есть (2), (3), (4), (5), (9), (12), нет (1), (6), (7), (8), (10), (11)
Компания 6: средняя, есть (3), (5), (7), (8), (9), (12), нет (1), (2), (4), (6), (10), (11)
Компания 7: малая, есть (1), (2), (3), (6), (7), (9), (10), (11), нет (4), (5), (8), (12).

У типичных организаций выше только доля компаний, поддерживающих специальные программы адаптации для СсОВЗ (36 % против 28 %), а также доля компаний, в которых есть СсОВЗ (66 % против 43 %). Первый показатель превосходит по значению соответствующий показатель в аномальных компаниях, скорее всего, именно потому, что в них, согласно второму показателю, меньше СсОВЗ, которым компания должна предоставлять возможности адаптации. Второй показатель демонстрирует, что, несмотря на более высокий в целом уровень обеспечения условий для работы СсОВЗ в аномальных компаниях, такие сотрудники не очень часто присутствуют в этих компаниях. Это может свидетельствовать о приоритете соблюдения формальных требований к трудоустройству ЛСИ и обеспечению условий для них как в типичных, так и в аномальных компаниях в целом.

Еще одним интересным наблюдением поведения компаний обоих типов в части формирования инклюзивной организационной культуры является результат, показывающий, что практически все компании (100 % аномальных и 97 % типичных) имеют специальные инструменты планирования карьеры и развития для СсОВЗ. Вместе с тем наличие показателей удержания и карьерного продвижения СсОВЗ сильно разнится в аномальных и типичных компаниях (71 % против 11 %). Такое положение вещей, на наш взгляд, еще раз демонстрирует, что в подавляющем большинстве компаний к вопросам инклюзии ЛСИ относятся формально. Даже имея пакет мер и инструментов, которые должны помочь в реализации инклюзивного подхода к адаптации и развитию СсОВЗ в компаниях, они не используют эти возможности, не оценивают прогресс на пути совершенствования инклюзивной организационной культуры и результатов инклюзивного трудоустройства.

В целом же, согласно профилям, аномальность проявляется в максимально широком использовании возможных нормативных и инфраструктурных условий для работы ЛСИ и собственных инклюзивных норм и практик.

Таким образом, профиль аномальных компаний скорее будет показывать присутствие в них инклюзивной организационной культуры, нежели профиль типичных компаний. Однако испытать преимущества этой инклюзивной культуры на себе пока что могут немногие ЛСИ, поскольку аномальные компании не являются лидерами по числу работающих у них СсОВЗ. То есть их инклюзивная организационная культура может быть охарактеризована больше как некий «замороженный» потенциал, который при необходимости раскроется и даст возможность ЛСИ не чувствовать себя в таких компаниях дискриминируемыми и подвергающимися социальной эксклюзии. Аномальные компании (которые в целом, согласно выявленным профилям, более инклюзивны по сравнению с типичными) не торопятся задействовать свой инклюзивный потенциал, так как, на наш взгляд, выполнения формальных требований квотирования и наличия оборудованных для ЛСИ мест общего пользования приоритетнее поиска и применения креативных форм инклюзивных практик.

Таблица 4. Профили типичных и аномальных компаний в отношении имеющих в них показателей инклюзивной организационной культуры

	Показатели:										
	Наличие в компании СсОВЗ (1)	Специально оборудованные места общего пользования (кухни, туалеты) или рабочие места (2)	Специальные инструменты планирования карьеры и развития для СсОВЗ (3)	Сотрудничество с негосударственными организациями, которые существуют для трудоустройства людей с ОВЗ (4)	Специальные программы адаптации для СсОВЗ (5)	Формально закрепленный процесс представления особых условий работы/оборудования для СсОВЗ (6)	Наличие отдела/лица, назначенного ответственным для решения вопросов о предоставлении условий работы/оборудования для СсОВЗ (7)	Отражающие расходы на оплату труда для СсОВЗ (8)	Отражающие расходы на поддержание и продвижение СсОВЗ (9)	Отражающие количество нанятых соискателей с ОВЗ (11)	Отражающие количество СсОВЗ (12)
Аномальные	43%	71%	100%	42%	28%	43%	57%	29%	71%	57%	57%
Типичные	66%	48%	97%	29%	36%	36%	32%	16%	11%	16%	22%

Выводы и практические предложения

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, мы обнаружили зависимость между размером компании и наличием в ней тех или иных инклюзивных практик, косвенно подтвердив существующее мнение HR-директоров о большей готовности крупных компаний взять в штат ЛСИ. Наши данные показывают, что чем крупнее компания, тем с большей вероятностью в ней будут поддерживаться инклюзивные нормы и практики — обеспечиваться организационные условия для работы СсОВЗ, доступная среда, отслеживаться показатели найма и развития карьеры СсОВЗ. Также СсОВЗ с большей вероятностью будут присутствовать именно в крупной компании.

Вместе с тем, несмотря на обнаруженные значимые различия в выраженности инклюзивных практик в компаниях разного размера, многомерный анализ данных практик в совокупности показывает, что распространенность инклюзивных практик в целом по выборке пока слишком мала, чтобы позволить говорить о сложившихся различиях в инклюзивности при сравнении компаний разного размера.

Во-вторых, малые компании, несмотря на более ограниченные ресурсы, могут поддерживать инклюзивные практики неформально, за счет более тесных связей между сотрудниками и толерантного отношения к СсОВЗ. Мы считаем это проявлением инклюзивной организационной культуры и демонстрацией потенциала ее формирования именно в малых компаниях. Компании же среднего размера в меньшей степени реализуют меры, связанные с трудоустройством и обеспечением условий для СсОВЗ, и одновременно скорее не готовы поддерживать или реализовывать их неформально. Так, в компаниях среднего размера предпосылок для развития инклюзивной организационной культуры меньше, чем в крупных и малых.

В-третьих, несмотря на выявленные закономерности о связи размера компаний с поддержкой инклюзии и разнообразия, общий уровень реализации соответствующих практик остается достаточно низким, из-за чего наиболее инклюзивные компании, которые мы отнесли к аномальным, незаметны на общем фоне.

Наконец, мы показали, что даже наиболее инклюзивные компании имеют тенденцию считать приоритетным формальное выполнение нормативных требований по трудоустройству ЛСИ и потому не становятся драйверами популяризации и распространения инклюзивной организационной культуры. Такую ситуацию можно объяснить несформированной институциональной внешней средой, которая не мотивирует компании — лидеры инклюзии — к активному продвижению инклюзивных практик в бизнес-сообществе.

Вместе с тем видны и точки роста. Российское законодательство, регулирующее инклюзивное трудоустройство ЛСИ, меняется и акцентирует внимание на взаимодействии работодателей и государственных центров карьеры, а также НКО, помогающих найму и продвижению ЛСИ. Поэтому главная роль законодательных норм в поддержании инклюзии в организациях может, в свою очередь, развернуть компании в сторону «оживления» и усовершенствования отношений к найму и обеспечению ЛСИ необходимыми условиями работы. Это должно привести к появлению большего числа СсОВЗ в компаниях и, следовательно, мотивировать последних к развитию реальной, а не формальной инклюзивной культуры.

Что касается малых компаний, то общество и бизнес-сообщество нуждаются в разъяснении значительного потенциала таких компаний в части создания инклюзивных практик, ориентированных на социальные связи, социальную сплоченность и толерантность их сотрудников. Развитие таких практик и инклюзивной организационной культуры на их основе могут помочь распространению ценностей инклюзии как нормы жизни в местных сообществах, где работает малый бизнес. Кроме того, при целевой поддержке государства малые компании, которые сейчас по законодательству не обязаны предоставлять квотируемые рабочие места ЛсИ, вполне могут захотеть попробовать себя в роли инклюзивного работодателя не для галочки, а для реального опыта и оценки инклюзивных практик.

Поскольку малый бизнес часто является семейным предприятием, объединяющим родственников и знакомых, то в этом окружении могут найтись и ЛсИ, найм и адаптация которых не только предоставит им возможность заработать, но и повысит престиж компании в сообществе. Низкая формализация деятельности малых компаний позволит внимательнее и с большим вниманием к индивидуальным особенностям подойти к СсОВЗ. Наличие СсОВЗ в малой компании означает серьезный пересмотр собственных ценностей всех сотрудников, оценку действий компании со стороны местного сообщества и заинтересованность в формировании практик, реально делающих организационную культуру компании инклюзивной.

Подобный опыт не всегда гарантированно может быть удачным. Разбор допущенных ошибок, открытое обсуждение новых подходов к инклюзии и принятие решений в малых компаниях представляется более эффективным, чем в крупных. Тиражирование же лучших практик в малых компаниях вполне может оказаться более быстрым и востребованным.

Перспективной видится работа с компаниями среднего размера в направлении усиления их инклюзивности. Поскольку данные показывают некое аморфное состояние средних компаний с точки зрения присутствия в них компонентов инклюзивной организационной культуры, можно предложить проработать практически единственный компонент такой оргкультуры, отмеченный средними компаниями, — требования к поставщикам/подрядчикам по исполнению принципов инклюзии и разнообразия (реализуемые пока неформально). Однако это потребует консенсуса со стороны компаний и поставщиков/подрядчиков, при этом что прозрачность инклюзивных практик, в свою очередь, должна быть явно выгодна обеим сторонам.

Обнаруженный в целом низкий уровень инклюзивной организационной культуры в российских компаниях согласуется с мнением HR-менеджеров о том, что управление разнообразием и инклюзия не входят в приоритетную повестку для работающих в России бизнес-организаций [Антонова, Присяжнюк, Рябиченко, 2021]. По этой причине аномальные компании из нашего исследования могут стать драйвером инклюзивной организационной культуры только в том случае, если на них обратит внимание государство, стимулирует их инклюзивное развитие и фиксирует актуальность и востребованность инклюзии и управления разнообразием как важную стратегическую цель развития бизнес-сообщества в целом. Мотивация бизнеса в России со стороны международных требований

к социальной инклюзии и достижению целей устойчивого развития, вероятно, не будет актуальной еще некоторое время.

Список литературы (References)

Антонова В. К., Присяжнюк Д. И., Рябиченко Т. А. Креативный эффект, инвестиции и инклюзия как норма жизни: установки HR-менеджеров России в отношении инклюзивного трудоустройства // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19. № 3. С. 373—388. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388>.

Antonova V. K., Prisyazhniuk D. I., Ryabichenko T. A. (2021) Creative Effect, Investment and Inclusion as a Norm of Life: Attitudes of Russian HR-Managers to Inclusive Employment. *The Journal of Social Policy Studies*. Vol. 19. No. 3. P. 373—388. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-3-373-388>.

Арбуз А. В. Новые подходы к трудоустройству лиц с ограниченными возможностями здоровья // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. № 1. С. 109—116. [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(1\).109-116](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(1).109-116).

Arbuz A. V. (2019) New Approaches to the Employment of People with Disabilities. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*. No. 1. P. 109—116. [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(1\).109-116](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(1).109-116). (In Russ.)

Дудко С. А. Организация профориентации, профессионального обучения и трудоустройства в системе инклюзивного образования Франции // Материалы международной научно-практической конференции «Модернизация профессионального образования: история, проблемы, современное состояние и прогноз развития», 26 мая 2016 г. / сост. Т. В. Болдовская. М.: ИСПО РАО, 2016. С. 65.

Dudko S. A. (2016) Organization of Career Guidance, Vocational Training and Employment in the Inclusive Education System of France. In: Boldovskaya T. V. (ed.) *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Modernization of Vocational Education: History, Problems, Current State and Forecast of Development" (May 26, 2016)*. M.: ISRO RAO. P. 65. (In Russ.)

Колыбашкина Н., Сухова А., Устинова М., Демьянова А., Шубина Д. Анализ барьеров и возможностей для участия людей с инвалидностью на рынке труда в Российской Федерации. Вашингтон: Международный банк реконструкции и развития; Всемирный банк, 2021. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099335011302129130/P175164082c1900f10b0d300c9326d7e3c8>.

Kolybashkina N., Sukhova A., Ustinova M., Demianova A., Shubina D. (2021) Analysis of Barriers and Opportunities for the Participation of People with Disabilities in the Labor Market in the Russian Federation. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development; World Bank. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099335011302129130/P175164082c1900f10b0d300c9326d7e3c8>. (In Russ.)

Кучмаева О. В. Занятость инвалидов в регионах России: состояние, дифференциация, факторы // Статистика и экономика. 2020. Т. 17. № 5. С. 27—37. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2020-5-27-37>.

Kuchmaeva O. (2020). Employment of Disabled People in Russian Regions: Status, Differentiation, Factors. *Statistics and Economics*. Vol. 17. No. 5. P. 27—37. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2020-5-27-37>. (In Russ.)

Шабунова А. А., Фахрадова Л. Н. Актуальные проблемы трудоустройства инвалидов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 6. С. 126—142. <https://doi.org/10.15838/esc.2016.6.48.7>.

Shabunova A. A., Fakhradova L. N. (2016) Pressing Issues of Disability Employment. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. No. 6. P. 126—142. <https://doi.org/10.15838/esc.2016.6.48.7>. (In Russ.)

Colgan F., McKearney A., Bokovikova E., Kosheleva S., Zavyalova E. (2014) Employment Equality and Diversity Management in a Russian Context. In: Klarsfeld A., Booyen L. A. E., Ng E., Roper I., Tatli A. (eds.) *International Handbook on Diversity Management at Work*. Cheltenham: Edward Elgar. P. 217—240. <https://doi.org/10.4337/9780857939319.00017>.

Crouch R. T. (2015) A Study of the Perceptions of Diversity and Inclusion Initiatives in Producing Improved Productive Work Cultures. A PhD Thesis in Education. Boiling Springs, NC: Gardner-Webb University. URL: https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education_etd/115 (дата обращения: 27.08.2022).

Demianova A. V. (2018) Employment of Disabled People in Russia in the Context of the Digital Economy. HSE University Basic Research Program Working Paper No. WP BRP 91/STI/2018. URL: <https://wp.hse.ru/data/2018/11/28/1141498514/91S-TI2018.pdf> (дата обращения: 27.08.2022).

Disability Case Study Research Consortium (2008) Conducting and Benchmarking Inclusive Employment Policies, Practices, and Culture: Final Report. Syracuse, NY: Burton Blatt Institute at Syracuse University. URL: <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/odep/research/corporateculturefinalreport.pdf> (дата обращения: 27.08.2022).

Dvořáková Z., Fedorova A. E., Polents I. (2020) Perspectives of the Implementation of Human Resource Diversity Management in Russian and Czech Organizations. In: Jedlička P., Marešová P., Firlej K., Soukal I. (eds.) *Hradec Economic Days. Vol. 10(1). Proceedings of the International Scientific Conference “Hradec Economic Days 2020” (April 2—3, 2020)*. Hradec Králové: University of Hradec Králové. P. 104—113. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-012>.

Erickson W. A., von Schrader S., Bruyère S. M., VanLooy S. A. (2014) The Employment Environment: Employer Perspectives, Policies, and Practices Regarding the Employment of Persons with Disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. Vol. 57. No. 4. P. 195—208. <https://doi.org/10.1177/0034355213509841>.

Patrini V., Ahrendt D. (2021) Disability and Labour Market Integration: Policy Trends and Support in EU Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/disability-and-labour-market-integration-policy-trends-and-support-in-eu-member-states> (дата обращения: 27.08.2022).

Kaye H. S., Jans L. H., Jones E. C. (2011) Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 21. No. 4. P. 526—536. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>.

Kokovikhin A. (2017) Diversity Management Competencies of HR Managers. *DEStech Transactions on Economics Business and Management*. <https://doi.org/10.12783/dtem/emem2017/17092>.

Kuklenski J. (2021) Diversity and Organizational Development: Impacts and Opportunities. Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781839825927>.

Kuznetsova Yu. (2016) An Inclusive Corporate Culture: Examining the Visible and Invisible Levels of Disability Inclusiveness in Two Large Enterprises. *Scandinavian Journal of Disability Research*. Vol. 18. No. 3. P. 179—190. <https://doi.org/10.1080/15017419.2015.1063541>.

Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Kozyra C., Grzeškowiak A., Żurawicka M., Polak K. (2022) Diversity of Perceptions of Disability in the Workplace vs. Cultural Determinants in Selected European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 19. No. 4. P. 1—15. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042058>.

Liu F. T., Ting K. M., Zhou Z.-H. (2008) Isolation Forest. In: Giannotti F., Gunopulos D., Turini F., Zaniolo C., Ramakrishnan N., Wu X. (eds.) *ICDM 2008: Eighth IEEE International Conference on Data Mining*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society. P. 413—422. <https://doi.org/10.1109/ICDM.2008.17>.

Meacham H., Cavanagh J., Shaw A., Bartram T. (2017) HRM Practices That Support the Employment and Social Inclusion of Workers with an Intellectual Disability. *Personnel Review*. Vol. 46. No. 8. P. 1475—1492. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2016-0105>.

Rohwerder B. (2015) Disability Inclusion: Topic Guide. Birmingham: GSDRC, University of Birmingham.

Schein E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Vlachou A., Roka O., Stavroussi P. (2021) Experiences of Workers with Disabilities Receiving Supported Employment Services in Greece. *Journal of Intellectual Disabilities*. Vol. 25. No. 2. P. 151—167. <https://doi.org/10.1177/1744629519871172>.

von Schrader S., Malzer V., Erickson W., Bruyère S. (2011) Emerging Employment Issues for People with Disabilities. Disability Disclosure Leave as a Reasonable Accommodation Use of Job Applicant Screeners. Ithaca, NY: ILR School, Cornell University. URL: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/90088/DE139_PDF.pdf (дата обращения: 27.08.2022).