

# СКРЫТЫЕ ВЫГОДЫ И ВЫЗОВЫ ТРУДОУСТРОЙСТВА ЧЕЛОВЕКА С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И МЕНТАЛЬНЫМИ ОСОБЕННОСТЯМИ

Сергей Разумов,  
специалист по ассистивным технологиям и гуманному бизнесу  
в компании Rocket Humans (г. Москва)

Трудоустройство человека ментальными или иными особенностями развития и инвалидностью в действительности не сложнее стандартной процедуры. При этом есть нюансы, порой совсем неочевидные, которые я хочу разобрать в этой статье. Она будет полезна и hr-специалистам, и руководству, и линейным сотрудникам, в коллективе которых есть или скоро появится коллега с дополнительными потребностями. В своей статье я постараюсь прояснить основные моменты, на которые стоит обратить большее внимание.

Мой практический опыт основан на инклюзивной программе «Рокетбанк без границ», создателем и руководителем которой я был. Эта программа была направлена на адаптацию банковского сервиса и продукта для глухих, незрячих и слепоглухих клиентов, а также на трудоустройство и трудоузанятость людей с инвалидностью. Поэтому я опишу конкретные случаи, обобщив и обезличив там, где это требуется с этической или юридической стороны.

А еще откровенно расскажу не только об успехах, но и трудностях и неудачах, с которыми столкнулся. Моя задача — дать вам реальную картину, а не сказочную историю.

## **В начале была идея**

Работа над инклюзией начинается ровно с того момента, когда появилась идея о трудоустройстве человека с инвалидностью. Поэтому что направление ваших размышлений

будет определять качество реализации задуманного.

На данном этапе важнейшими вопросами будут:

- *Зачем это нужно?*
- *Чем это полезно бизнесу?*
- *Какие задачи я хочу решить, трудоустроив человека с инвалидностью?*

И это самый подходящий момент напомнить себе, что в первую очередь вы занимаетесь бизнесом, а не филантропией. Это совсем не меркантильные мысли. Это здоровая прагматичность, которая обеспечивает проекту выживаемость.

## **Что может пойти не так?**

- *Вам может показаться неправильным и даже постыдным ожидание выгоды от инклюзии.*

Всё потому, что в общественном сознании закрепилось мнение, что инвалидность — это про медицину и благотворительность. И даже бизнес, открытый к разнообразию, называют гуманным или социальным. Хотя это естественное развитие современного бизнеса, который хочет быть успешным. Это правильно, а не необычно. И тем более это не стыдно.

- *Вы можете хотеть создать информационный повод для продвижения своего бизнеса.*

Искать PR-выгоду — нормально. Для этого совсем не обязательно идти в историю с трудоустройством. У благотворительных фондов

есть достаточно активностей и форм сотрудничества, которые больше подходят для такой цели. Однако, по моим наблюдениям, именно это направление наиболее популярно у российских бизнесменов. Это и некая проверка своей готовности к большему погружению в тему. На мой взгляд, это разумный подход. Главное — идти до конца.

- *Вы можете не понимать реальные трудовые возможности людей с инвалидностью, поэтому подобрать для них не те задачи или вообще придумать их.*

Чего-то не знать — нормально. Для этого есть специалисты благотворительного фонда, которые научат и оценят, какие трудовые задачи вашего бизнеса можно доверить новым сотрудникам. Если таковых не найдется, возможно, вам стоит рассмотреть другие формы поддержки и сотрудничества. Это точно будет лучше и полезнее для всех, чем бесполезное действие ради действия. А еще вы можете создать программу по обучению сотрудников с инвалидностью, чтобы впоследствии их трудоустроить. Это решение, конечно, непростое и затратное, зато максимально эффективное на выходе.

## Первые шаги

После обдумывания идеи и планирования необходимо начать подготовку коллектива к инклюзии. Это критически важно! Если пропустить этап адаптации сотрудников — неизбежно нарастание дискомфорта, демотивации, снижения продуктивности и отток кадров. Даже в компаниях с самой прекрасной корпоративной культурой нельзя считать, что инклюзия возможна по умолчанию.

### Важнейшие действия этапа

- *Информирование сотрудников о проекте трудоустройства человека с инвалидностью.*
- *Анонимный опрос всех членов коллектива об их знаниях и опыте общения с людьми с инвалидностью, страхах и взглядах; сбор вопросов, на которые сотрудники хотели бы получить ответ от представителей фонда.*

- *Гарантирование безопасности работникам, у которых непопулярное мнение. Мотивация персонала на честные ответы, чтобы проработать все болевые точки.*

### Что может пойти не так?

- *Если в компании авторитарный стиль управления и вы не учитываете мнение подчиненных, будьте готовы к снижению эффективности и оттоку кадров.*

Принимать решение, учитывая пожелания, — это разумная стратегия для устойчивого результата. Не скрывайте от коллектива намерение трудоустройства человека с инвалидностью, не делайте из этого сюрприз. Ваши подчиненные не меньше вас нуждаются в ответе на многие вопросы. Ставить работников перед фактом в таком сложном вопросе — это оставлять их без поддержки и подготовки.

- *Опрос проведен формально или неанонимно, а результаты не использованы. Сотрудники боятся отвечать честно, поэтому дают социально приемлемый ответ.*

Цель опроса — понять настроение коллектива, его обеспокоенность, степень информированности. Испытывать сомнения — нормально. Говорить о страхах — необходимо. Без этого ничего не изменится. Высказывать непопулярное мнение — нормально. Создайте атмосферу безопасности, чтобы подчиненные могли открыто говорить о своих переживаниях, не боясь наказаний. Иначе нарастающий дискомфорт всё разрушит. Возможно, у таких работников был негативный опыт, и необходимо обратить внимание на его причины.

Эти соображения необходимо донести до всех: другие сотрудники — тоже часть проекта по трудоустройству человека с инвалидностью, поэтому их мнение важно.

- *Вас могут расстроить результаты опроса, вы будете не готовы с ними работать. Вы можете растеряться и не знать, что делать.*

Увы, не всё в жизни идет по плану. При этом получить возражения до начала основной деятельности гораздо позитивней, чем

уже в процессе. Несогласие с позицией — это не подрыв авторитета: это запрос на диалог и информацию. Новое пугает. Коллектив тоже нуждается в адаптации. Если ваши сотрудники никогда не сталкивались с инвалидностью, то есть большая вероятность, что они ничего в этом не понимают и знакомы только со стереотипами. Если вы тоже мало что понимаете — это, опять же, нормально. Работодатель не обязан разбираться в вопросах синдромов и заболеваний — для этого есть специалисты фондов, которые сумеют правильно донести информацию.

### **Время специалистов**

Когда первые подготовительные этапы завершены, настало время специалистов. Проще всего обращаться напрямую в фонды, которые поддерживают людей с конкретными типами инвалидности и ментальными особенностями развития, либо в организации, которые занимаются помощью в трудоустройстве таких соискателей.

В моем собственном опыте при трудоустройстве неслышащих сотрудников я полагался на собственную экспертизу и поддержку команды проекта — просто потому, что не нашел убедительных программ, закрывающие все запросы. В итоге нам удалось снизить расходы на адаптацию рабочих мест в 10 раз, полностью включить новых членов команды в жизнь компании и создать прецедент трудоустройства людей с инвалидностью в финтех-индустрии по-настоящему на равных. Очень помогли творческий подход, вопросы «зачем?» и «что вместо этого?», а также уточняющие письма в контролирующие инстанции и фокус на цели.

Так, например, вместо стационарной системы оповещения для неслышащих людей можно использовать мобильные датчики. Дорогое программное обеспечение, дублирующее функции живого переводчика, но требуемое по закону, можно заменить бесплатным свободно распространяемым софтом. Современные дизайнерские решения с открытым пространством офиса и стеклянными дверьми и перегородками отлично подходят для неслышащих сотрудников, чтобы они были в курсе происходящего вокруг. На случай

экстренных ситуаций должен быть четкий план, разъясненный сотрудникам с глухотой реально (а не формально), чтобы в общей суматохе они не растерялись и каждый знал свои обязанности.

Большую сложность тут составляет подбор персонала. Но это сильно зависит от рабочих обязанностей нанимаемых сотрудников. В случае найма людей с ментальными нарушениями и особенностями развития конкурентные условия невозможны, требуется максимально индивидуальный подход. Вот тут помощь специалистов фонда необходима и незаменима. Они проведут оценку бизнес-процессов вашей компании и посоветуют максимально подходящие конкретному соискателю задачи. Проведут лекцию, ответят на все вопросы сотрудников. Обучат вас и персонал взаимодействию с новым коллегой. И, главное, предоставят специалиста на период сопровождаемой стажировки.

#### ***Важнейшие действия этапа***

- Обратиться в конкретный фонд или иную организацию.
- Предоставить специалистам необходимую информацию по особенностям вашей компании.
- Провести силами специалистов работу с персоналом.
- Обучиться самому.
- Выбрать наставника для работника с инвалидностью.

#### ***Что может пойти не так?***

- Организация, в которую вы обратились, не поддерживает людей с каким-либо типом инвалидности.

Вообще это сложный момент, не скрою. Как определить, подходит ли кандидат компании и может ли работодатель предложить ему адекватную работу?

В моем опыте есть случай, когда организация, занимающаяся поддержкой трудоустройства людей с инвалидностью, направила мне на заполнение заявку, в которой я сам должен был указать тип инвалидности, людей с которой я могу трудоустроить. Иными словами, переложила на меня свою работу. Даже если я обладаю знаниями, так быть не должно: я могу ошибиться или чего-то не учесть.

В другом случае профильный фонд отпустил спустя длительное время, когда я уже справился своими силами.

В третьем случае контролирующая организация просто не обладала нужными мне знаниями.

Чтобы выйти из ситуации, я предлагаю методом логических умозаключений уменьшить выборку типа инвалидности, которой вы подходите как работодатель.

*Например:*

1. Требуется ли для выполнения задач слух или голос? Если да, глухим людям не подойдет — но может подойти слабослышащим.
2. Требуется ли аналитическое мышление и принятие решений? Если да, людям с синдромом Дауна не подойдет.
3. Возможно ли создать в офисе и здании безбарьерную среду? Если нет, маломобильным людям не подойдет.
4. Требуется ли частое взаимодействие с коллективом? Если да, может не подойти людям с расстройством аутистического спектра (РАС), но не всем.
5. Предполагает ли работа часто повторяющиеся действия, рутину? Если да, может подойти людям с синдромом Дауна или РАС.
6. Предполагают ли задачи нахождение на одном месте или, как вариант, возможна ли удаленная работа? Может подойти маломобильным людям.

Во всех этих примерах за основу взяты очевидные особенности, присутствующие при той или иной инвалидности. Но этого уже будет достаточно, чтобы понимать, чьи интересы вы сможете удовлетворить. Попробуйте обратиться сразу в несколько фондов или иных организаций и выберите подходящие для себя условия сотрудничества. Это нормально.

- *Вы можете с недоверием или недостаточным вниманием относиться к специалистам фонда.*

Тут важна причина вашего недоверия или невнимательности. От вас никто не требует раскрывать коммерческую тайну. Вся информация, которую запрашивает фонд,

публична и направлена на подбор кандидатов, не более того. Если вам не хватает времени на погружение в проект — делегируйте эту задачу. Специалисты фонда — ваши друзья. Они не меньше вас заинтересованы в успешном трудоустройстве человека с инвалидностью. Поэтому работайте в команде, а не «рядом».

- *Вы можете искусственно ограничить доступ к информации для сотрудников.*

Посещение лекции от фонда — такой же рабочий процесс, как и другие. Если для вашего бизнеса не критично, чтобы сотрудники на некоторое время приостановили выполнение текущих задач, то дайте им возможность получить необходимые знания и ответы. Трудоустройство человека с инвалидностью неизбежно повлечет изменения в корпоративной культуре. Поэтому лучше не пускать их на самотек, а управлять ими.

Обучение — один из механизмов такого управления. И касается оно не только отдела, где будет работать новый сотрудник, а всего персонала — и вас в том числе. Потому что с человеком с инвалидностью будет так или иначе взаимодействовать весь коллектив.

Вторым хорошим механизмом управления будет непосредственное знакомство с кандидатом, когда он придет на ознакомительную экскурсию. Позвольте сотрудникам встретиться с ним и немного пообщаться. Это может либо снять эмоциональное напряжение — либо, наоборот, проявить его, что подсветит необходимость проработать оставшиеся вопросы.

- *Неудачный выбор наставника.*

Для успешной адаптации сотруднику с инвалидностью потребуется наставник из штата компании. Лучше выбрать из тех, в чьем отделе трудиться будет новый коллега. При этом желательно, чтобы решение было добровольным, а не директивным. Роль наставника будет заключаться в обеспечении информационной поддержки нового коллеги, помощи в адаптации и обучении. В период сопровождаемой стажировки, которая, как правило, предшествует непосредственному началу работы, с вами неотрывно будет специалист фонда. Он обучит всем нюансам взаимодействия с вашим подшефным.

## Делу самое время

На этом этапе подготовительные мероприятия заканчиваются, и вы приступаете к активной фазе реализации проекта.

У разных фондов могут быть свои программы. Все они включают адаптацию человека с инвалидностью в компании. Это тоже индивидуальный процесс, он может варьироваться по длительности и другим деталям, но его общий для всех сотрудников смысл: знакомство с офисом, коллективом, руководителем, своим рабочим местом и обязанностями. Происходить это будет под чутким руководством специалиста фонда. В целом этот этап похож на обучение и стажировку и сильно зависит от возможностей самого сотрудника. Кто-то заканчивает этап быстрее — кому-то требуется больше времени. Это нормально.

### **Важнейшие действия этапа**

- Следовать рекомендациям специалиста.
- Сверять происходящее со своими ожиданиями и планом и открыто обсуждать это с фондом.
- Относиться внимательно к коллективу.

### **Что может пойти не так?**

- Ускорение событий и непонимание хода действий.

Весь процесс вам может показаться затянутым и неэффективным. У меня возникали подобные мысли, и я задавал фонду вопрос, а можно ли ускориться? Ответ был: нет, нельзя. Потому что программа стажировки разработана на основе конкретных данных, а не общих мнений. В этом случае самым правильным будет передать управление процессом в руки специалистов. Они делали это много раз. Успех — это не формальное трудоустройство, а полная интеграция человека с инвалидностью в жизнь компании.

- Сотрудники не были откровенны, результаты чего проявились впоследствии

По какой-либо причине на этапе опроса кто-то из сотрудников мог быть неискренним в ответах и скрыть свои переживания, а затем при взаимодействии с новым коллегой проявил истинные негативные чувства. Знаю, что компании не стремятся о таком

рассказывать, — я же убежден, что неудачи тоже должны быть озвучены.

В моей программе так произошло. Я пропустил неуверенность одной из коллег, руководящей командой, которая не сумела прямо высказать возражение. Касалось оно нежелания соседствовать с рабочим местом сотрудницы с синдромом Дауна. В итоге разразился скандал.

И тут важно уметь проявить эмпатию и разобраться, почему человек себя так повел. Нам потребовалось несколько дней, чтобы услышать все стороны конфликта, проработать его и благополучно разрешить.

Я рассказываю эту историю, чтобы вы понимали, к чему нужно быть готовым.

А еще нужно быть готовым в любой момент принять трудное решение выбора между сохранением инклюзии или сохранением бизнеса. Потому что в случае негативного исхода подобных конфликтов нужно будет выбрать одну сторону.

## Устойчивый результат

После завершения сопровождаемой стажировки со специалистом фонда человек с инвалидностью продолжает выполнять свою работу уже под руководством наставника. Кому-то требуется частый контроль, а кто-то привыкает к четкому распорядку дня и следует ему буквально поминутно. Фонд остается доступным для консультаций.

Этот этап — еще не трудоустройство как таковое и не обязательно им закончится. Решение принимается обеими сторонами.

Какие-то компании изначально берут сотрудника только на стажировку. Другие уже в процессе понимают, что им это не подходит. А иногда сам человек с инвалидностью принимает решение, что не хочет продолжать работу по разным причинам.

В случае продолжения трудовых отношений принимается решение об их оформлении. Здесь нет особых сложностей.

Оформление происходит исходя из группы инвалидности и ИПРА — индивидуальной программы реабилитации или абилитации человека. Следует руководствоваться Трудовым кодексом РФ, конкретно статьями 91,

92, 94, 96, 99, 113, 115, 224, а также Федеральным законом № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995.

При этом статья 65 ТК РФ позволяет соискателю не указывать наличие инвалидности, даже если оно очевидно. В таком случае оформление возможно без дополнительных условий.

Кроме этого, существует новая возможность оформления самозанятости, в том числе для людей с инвалидностью. Эта форма

отлично подойдет сотрудникам, работающим неполный день и/или неполную неделю. При этом работодателю может быть проще и спокойнее оформить отношения именно таким способом.

Независимо от результата, к которому вы придете, вы получите значимый опыт, влияющий на ваше личное мировоззрение, на взгляды сотрудников компании и работника с инвалидностью. Стоит ли это усилий – выбор за вами.

Даунсайд

ап