

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СУПЕРСОНОЛОМ

ТЕМА ВЫПУСКА:

РАБОТНИКИ-ИНВАЛИДЫ



## **Инвалиды-мотиваторы**

**103**

Андрей ПРОХОПЕНКО

«Когда есть такой человек в коллективе, другие сотрудники начинают и во внешнее поле транслировать настроение взаимопомощи, поддержки. Такой человек в коллективе еще больше клиентоориентирует. Все начинают хорошо относиться к нему, защищать его и помогать, что, несомненно, отражается и на работе других служб».



## **«Не делите общество на больных и здоровых!»**

**108**

Ольга БЫКОВА



## **«У нас привыкли не замечать инвалидов»**

**112**

Евгения ЧЕРНЫШЕВА



## **Ксенофобия XXI века**

**116**

Екатерина ГАЙДУЧЕНКО

«Мы все понимаем, что важен профессионализм, подтвержденный результатами, но порой реагируем на других людей эмоционально».



## **Найм инвалидов. Социальные и психологические аспекты**

**120**

Евгений МАМОНОВ

## **«Меня будет греть мысль...»**

**127**

Александр ПАХОМОВ



Решение заявить и обсудить тему, связанную с приемом на работу людей с ограниченными возможностями, возникло после того, как один из инвалидов рассказал историю, как на собеседовании HR образно сравнил его с автомобилем без двигателя. Нам стало очень интересно — много ли HR-ов в таком стиле общаются с кандидатами-инвалидами.



**Андрей ПРОХОРЕНКО,**  
эксперт по системному управлению бизнесом,  
директор по развитию компании PROтренинг

# ИНВАЛИДЫ- МОТИВАТОРЫ



## ТОНКОСТИ ПОДБОРА

Необходимо аккуратно применять термин «инвалидность» и четко для себя понимать, чем она отличается от некомпетентности. Инвалидность бывает разная по типам и группам. Я бы разделил инвалидность на четыре типа — физическая, психологическая, скрытая и открытая. Причем и физическая, и умственная инвалидности могут быть скрытыми или же открытыми. У меня был опыт по найму людей с речевыми отклонениями, когда я был руководителем финансовой службы. Также на примере знакомых мне людей-инвалидов я видел, с какими трудностями они сталкиваются при трудоустройстве. Я понимаю суть этого вопроса как со стороны работодателя, так и со стороны сотрудника.

Это важно знать, потому что большинство проблем, которые относятся к физической группе, решаются созданием определенных условий труда. Но, например, если брать финансовую

область, а у человека умственные отклонения, тут уже никакие условия труда не помогут. Отклонения могут иметь открытую или же закрытую форму. Открытый тип инвалидности может мешать в контактах с клиентами, с контрагентами, создавать определенную напряженность в коллективе, но это не всегда так. Далее я буду говорить об инвалидах с физическими ограничениями — эта тема мне ближе и понятнее.

Важно, на какую должность мы берем человека. Приведу пример. У нас работал человек с серьезным заболеванием позвоночника (в течение шести лет он перенес восемь операций). В период реабилитации для позвоночника важна подвижность, поэтому офисная работа, которая предполагает долгое сидение за компьютером, напряжение перед монитором, вредна. Ему была предложена работа риелтора. Почему именно эта? Компания охотно соглашается брать на работу инвалида в том случае, если его доход считается как процент





от привлеченных в компанию денег. Не надо отдельно вкладываться в обучение этого сотрудника, не надо платить ему фиксированную зарплату. Плюс для этого человека были важны восстановление активности и подвижность в течение рабочего дня. Если касаться финансовой службы, то у нас работала девушка с дефектом речи (сильное заикание), но она работала с первичными документами, с контрагентами не контактировала. В офисе была теплая, дружеская, практически семейная обстановка, поэтому ей работалось легко.

Когда есть такой человек в коллективе, другие сотрудники начинают и во внешнее поле транслировать настроение взаимопомощи, поддержки. Такой человек в коллективе еще больше клиентоориентирует. Все начинают хорошо относиться к нему, защищать его и помогать, что, несомненно, отражается и на работе других служб.

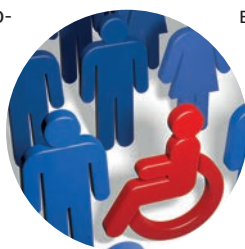
#### РИСКИ РАБОТОДАТЕЛЯ

Первый риск, который берет на себя работодатель, — в любой момент этому человеку может стать плохо на работе и ему нужно будет оказать помощь. Коллектив, руководителей ждет неизвестность, которая пугает, — нужно пребывать в состоянии повышенного внимания и готовности. Кроме того, такой человек может в любой момент прекратить работу, если ему вдруг потребуется реабилитация или же повторная операция. Получается, что работодателю нельзя замыкать на него слишком серьезные функции. Отсюда можно сделать несколько выводов. Получается, что выгоднее использовать труд инвалидов в той компании, которая находится на определенном этапе развития,

обладает определенным размером, потому что в маленькой компании на одного человека стараются возложить как можно больше функций, поскольку нет возможности нанимать большое количество узкопрофильных специалистов. На такие позиции, где существует подобный функционал, сосредоточено большое количество информации, людей с инвалидностью ставить тяжелее. Можно ли ставить инвалида руководителем, если он профессионально подготовлен? Но ведь руководитель в центре внимания и информационных потоков, он должен постоянно контролировать и мотивировать коллектив. Справится ли с этими сложными задачами человек с ограниченными возможностями?

Я обратил внимание еще на один момент — эти люди достаточно трудно втягиваются в работу. Особенно если человек долгое время пролежал в больнице и имел длительный период реабилитации. До этого у них все было подчинено одной цели — выжить или вынести все операции и лечение. Когда эта цель достигнута, нужно снова учиться общаться, потому что человек выпал из определенного темпа, который с каждым годом все нарастает, практика решения задач утеряна. Таким образом, работодатель несет определенные риски в этот адаптационный период. Эта работа должна обладать большей добавочной стоимостью, например в ряде случаев ИТ-специалисты обладают большей добавочной стоимостью, чем финансисты.

Есть трудности, о которых думает работодатель, но по факту это не так. Например, есть такой стереотип, что инвалиды чаще отпрашиваются. Однако среднестатистический работник отпрашивается



столько же, сколько и инвалид. Это объясняется тем, что инвалид старается не отпрашиваться вообще без сверхнеобходимости, ведь он получил шанс: он пытается заранее поставить в известность работодателя и спланировать свой прием к врачу. Обычный немотивированный работник, если ему работать тяжело, начинает хандрить и болеть, отпрашиваться, у него постоянно возникают семейные вопросы.

Важно четко понимать, чем отличается некомпетентность от инвалидности. Для существующих рабочих операций и процессов требуется определенный набор компетенций. Если инвалидность выражена в легкой или средней форме, то это можно приравнять к тому, что человек может при желании наработать нужные компетенции. Когда мы приглашаем человека на работу, сопоставляем его с профилем должности и видим низкую степень соответствия с профилем, мы говорим о недостатке компетенции. Понимаете, можно ведь и здоровому человеку сказать, что в отношении каких-то позиций он «инвалид», но мы же так не говорим. Например, если человек умеет отлично продавать по телефону, но он — колясочник, мы все равно можем нанять его. Здесь надо понимать, что критерии инвалидности для работодателя и для медицинской сферы разные.

### СОВЕТЫ РАБОТОДАТЕЛЯМ

Под человека с ограниченными возможностями следует составлять профиль должности, в котором нужно очень четко формировать критерии. Также от работодателя требуется более совершенная система отбора. Потому что до сих пор большинство работодателей этим грешат. Даже в крупных банках есть система отбора, но она оценивает человека исходя из общекорпоративной модели компетенций, а не конкретного профиля должности.

Важно, чтобы работодатели могли запрашивать с биржи труда более детальные и расширенные отчеты по оценке инвалидов. В вопросе инвалидности важны открытость и доверие. Если бы информация была открыта (в чем выражена инвалидность, какие риски могут быть связаны с ней), всем сторонам было бы проще. Сейчас же работодатель зачастую не знает, на что идет, нанимая инвалида.

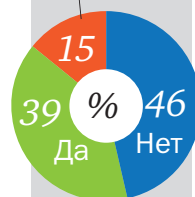
Есть такое мнение, хотя я тоже с ним поспорю, что у инвалидов более сильная мотивация, преданность, жизненный опыт. Знакомый мне человек перенес восемь операций за шесть лет: многие говорили, что он ходить не будет и машину водить не сможет, но он, благодаря силе воли и регулярным тренировкам, всего добился. Но я бы не стал обобщать, что такие качества присущи именно инвалидам. Надо понимать, что инвалиды такие же люди, как и мы с вами. Одни более слабовольные, другие имеют закаленный характер. Просто болезнь может по-разному отразиться на человеке. Одни, выжив, начинают гореть жизнью, а другие, наоборот, теряют веру в себя и людей. Очень много инвалидов, которые махнули на себя рукой, — они могут «зависать» в состоянии жертвы. Конечно, важна поддержка после периода реабилитации со стороны биржи труда. Но он должен понимать: ему помогут, но также с него будут спрашивать результат. Ему необходимо взять ответственность за то, что случилось, — и тогда его шансы стать успешным работником значительно вырастут. Но у нас такие люди предоставлены сами себе. Я считаю, что биржи труда и центры занятости, а не работодатель должны проводить с ними психологическую работу.

Мы существуем в рыночной экономике, где правят законы эффективности и прибыли. Чтобы компании были заинтересованы в найме инвалидов,



*РАБОТАЮТ ЛИ У ВАС В КОМПАНИИ ЛЮДИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ (ИНВАЛИДЫ)?*

Не знаю



Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

нужно продвигать кейсы успешных компаний, которые добились успеха благодаря тому, что у них работали инвалиды. Можно увидеть информацию о социальных проектах, когда некоторые компании берут на работу инвалидов. Однако реальных успешных примеров того, что человек помог компании и удивил всех делом или внедрением нового проекта, я не видел. Хочется об этом знать, потому что это вдохновляет всех сотрудников и предпринимателей.

На Западе есть такой парень Ник Вуйчич, который без рук и без ног стал известным мотивационным спикером. Он своим примером вдохновляет всех людей — о нем постоянно пишут и снимают передачи. На Западе любят раскручивать уникальность человека, даже если он сам не хочет. Пока у нас такого мало: мы относимся к этому не как к истории успеха, а как к тому, что мы помогаем. Необходимо создать такой портал, где люди с ограниченными возможностями расскажут, как они благодаря своим мотивации, жизненному опыту, характеру добиваются большего и лучшего, чем обычные люди. Это будет мотивировать и самих инвалидов, и остальным даст возможность «подтянуть» свой характер, силу воли.

Во время найма HR-департаменту необходимо обратить внимание на профиль должности, понять, какие требования к человеку предъявлять, — для каких целей создается должность, с помощью каких показателей будет производиться измерение эффективности работы сотрудника, каков функционал.

К сожалению, для многих руководителей найм персонала — это очень субъективная сфера по причине низкой квалификации самих руководителей в области подбора персонала.

Руководители довольно редко имеют четкий набор критериев для оценки, сопоставляют людей с собой или оценивают на уровне «нравится/не нравится». И это касается не только людей с ограниченными возможностями, а подбора персонала в целом.

Например, это очень заметно, когда я провожу подбор исполнительного директора с системным мышлением для генерального директора со startup-мышлением — они абсолютно разные: на собеседовании могут друг друга не принимать, но в работе прекрасно дополняют друг друга. Иногда работодатель понимает, что по параметрам кандидат-инвалид идеально подходит на эту должность, но на эмоциональном уровне ему трудно принять решение о приглашении такого человека на работу. Общаясь с инвалидом, в конце собеседования необходимо четко объяснить, каким требованиям он не соответствует и в чем ему нужно совершенствоваться для профессионального развития.

Период адаптации у инвалидов может быть разным. Важно и то, когда человек стал инвалидом: если перед инвалидностью он отработал пять-семь лет, то вхождение в рабочий процесс, в коллектив будет более быстрым, потому что есть наработанные компетенции, которые гораздо проще вспомнить, чем осваивать заново. Я обращал бы внимание при найме сотрудника-инвалида на три критерия. *Первый* — адаптивность. Одни очень долго восстанавливаются, а другие уже через пару недель после операции ищут работу. *Второй* — обучаемость, ее можно измерить: насколько человек способен усваивать новую информацию, извлекать уроки из собственных ошибок. *Третий* — потенциал. Посмотрите — возможно, он находится уже близко к планке своего предельного развития. Вклад в дальнейшее развитие



Ник ВУЙЧИЧ



будет малоэффективным. Необходим хороший «материал» для работы.

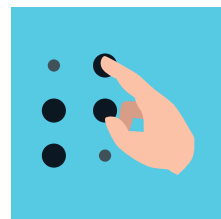
Я давно занимаюсь темой подбора персонала, и мне очень обидно, что в нашей стране, несмотря на то что существует великое множество инструментов оценки, в самых базовых вещах система подбора реализована на очень низком уровне. Сама школа HR не имеет такой специальности, как «бизнес-психология». В основном приходят либо кадровики, либо психологи, а бизнес-психология в другом: нужно уметь разобраться в человеке и начать на него влиять, развивать, мотивировать. Существуют отдельные курсы в рамках дополнительного образования. Отсюда очень много проблем. И мотивация людей на позиции сотрудников HR-отделов очень разная. Я часто наблюдаю разочарование со стороны собственников бизнеса по отношению к HR-директорам, потому что ожидания изначально большие, поскольку человек контролирует весь входящий в компанию поток людей. Если сотрудник в компании что-то не делает, то существуют как минимум две проблемы — либо система подбора, либо система управления, но не сотрудник. В этой связи компетенция HR-а оставляет желать лучшего, хотя ситуация здесь постепенно меняется в лучшую сторону.

Конечно, работодатель, нанимая инвалида, понимает, что такому сотруднику будет тяжело, и работодателю будет непросто, но здесь есть потрясающий момент с точки зрения развития корпоративной культуры. Если компания делает такие шаги регулярно, то она заявляет обществу, рынку труда, что для них нет ничего невозможного. И что такие люди могут делать карьеру, и мы готовы их брать. Так что, если вы лучший — вам к нам. Это очень хороший месседж, который, на мой взгляд, имеет потенциал для развития в области HR-маркетинга. Мы говорим с вами

о том, что сейчас действительно необходимо выводить рабочее место для инвалида на рынок труда. Тем более есть факторы, которые будут ограничивать количество необходимых кандидатов на рынке труда. К ним можно отнести «демографическую яму» и управление сотрудниками поколения Y. Здесь существует реальная возможность получить мотивированных людей.

Хочу вернуться еще раз к примеру того человека, которому мы помогли трудоустроиться, и он был сверхуспешен. Он поработал риелтором, совершил приличное количество сделок, у него была и очень крупная сделка, а потом он устроился на должность логиста, о которой всегда мечтал. Все сотрудники говорили, что с этим человеком хочется общаться открыто, искренне, по-доброму — и атмосфера внутри коллектива от этого только выигрывала. Когда ты видишь рядом с собой человека, который старается изо всех сил, несмотря на свои физические ограничения, тебе тоже хочется двигаться вперед — он тебя мотивирует, это некий заряд. Помимо социальной ответственности, это оказывает существенное влияние на корпоративную культуру и сотрудников.

Однако необходима правильная подача подобного опыта. Потому что есть и обратная сторона медали: могут возникать негативные реакции сотрудников по поводу работы человека с ограниченными возможностями на должности, которую мог бы занимать человек без этих ограничений. Но если коллективу четко объяснить, почему этот человек соответствует данной позиции, показать его успех, примеры, на которые надо равняться, то ситуация будет другая. Такие люди вдохновляют, если они сами вдохновлены. ✓







# «НЕ ДЕЛИТЕ ОБЩЕСТВО НА БОЛЬНЫХ И ЗДОРОВЫХ!»

Ольга БЫКОВА — учредитель и руководитель консалтингового бизнес-проекта HR-Project «Olga Bykova», создатель и ведущая медиапроекта «Волшебный пендель» (Radio/TV). Взяв однажды интервью на тему трудоустройства инвалидов, она не смогла остаться в стороне от проблемы и теперь активно развивает эту тему в своем медиапроекте, а также старается помочь инвалидам найти свое предназначение и работу. Ольга считает, что общество должно перестать подразделять людей на больных и здоровых.

## «СУПЕР»: Как вы пришли к теме трудоустройства людей с инвалидностью?

**Ольга Быкова:** Мое направление деятельности — это консалтинг в области управления персоналом. Компания HR-Project «Olga Bykova» на рынке Санкт-Петербурга существует 3 года. И параллельно я создала на радио еще медиапроект «Волшебный пендель», где записываю интервью с представителями бизнес-сообщества и с состоявшимися в профессии людьми. Меня беспокоит один вопрос — это трудоустройство людей с ограниченными возможностями, выпускников и людей преклонного возраста. Эти категории плохо защищены у нас в обществе. И отношение к ним работодателей, мягко говоря, скептическое. Если сравнивать с Европой, то нам есть, к чему стремиться. Дело в том, что наше общество разделилось на больных и здоровых, на образованных и необразованных, на социальных и асоциальных. Я считаю такое разделение, мягко говоря, некорректным. Считаю, что наше общество требует оздоровления в целом. И это касается не только работодателей, но и каждого человека. Кроме того, надо помнить, что инвалидность может коснуться любого здорового человека, который работает в компании, особенно что касается производственных, промышленных предприятий. Сегодня вы — здоровый, полный сил человек, а завтра...

И я решила записать в своей программе интервью с начальником комитета по социальной защите, в котором мы обсудили тему — как петербургские инвалиды ищут работу. Интервью получилось развернутое и насыщенное. С того момента наши взаимоотношения закрепились. Она обращается ко мне по тем или иным вопросам, и я обращаюсь к ней за консультационной поддержкой, за определенными контактами, чтобы как представитель бизнес-сообщества работодателей трудоустроить





инвалидов на рабочие места. Так получается, что я где-то посередине, как некий интегратор между инвалидами и работодателями.

### «СУПЕР»: И как вы оцениваете ситуацию с трудоустройством инвалидов в городе?

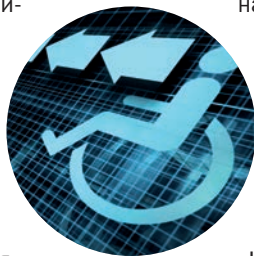
**О.Б.:** На самом деле ситуация не совсем радужная в плане глобального решения этого вопроса. Во всяком случае, в Санкт-Петербурге вопрос трудоустройства инвалидов набирает обороты и находятся решения, которые способствуют улучшению ситуации на рынке труда. А вот что происходит в регионах, я даже боюсь представить.

Так вот, если говорить о городе, то инвалиды зачастую занимаются самозанятостью, некоторым удается открыть свое дело. Некоторым везет попасть на предприятие, такое, например, как типография ABScolor, которая создана общественной организацией на средства спонсоров в 2006 г. В типографии работают люди с ограниченными физическими возможностями, с тяжелыми формами инвалидности по слуху, инвалиды-колясочники. Одна из особенностей предприятия — взаимозаменяемость. Все стараются овладеть несколькими специальностями, и если кто-то не может выйти на работу, его подменяют. Там кипит жизнь и все довольны. Это один из ярких примеров предприятия, на котором активно и успешно трудятся инвалиды.

### «СУПЕР»: Ольга, а что движет работодателями, когда они нанимают инвалидов?

**О.Б.:** Мотивы разные. Кто-то ориентируется исключительно на закон, по которому для организаций, численность работников которых составляет более 100 человек, устанавливается квота для приема на работу инвалидов в процентах к среднесписочной численности работников. Их число должно составлять не менее 2 и не более 4 %. Кем-то движет социальная миссия. А есть такие, кто нанимает инвалидов ради льгот. И тогда инвалид может сидеть дома, хотя он социально подго-

товлен к взаимодействию с работодателем. Но компания не хочет им заниматься, ей не нужны хлопоты, ей нужны льготы. И она отчисляет инвалиду незначительную сумму, например 5 тыс. руб., а он даже не понимает, что это за работодатель, что это за компания, в чем суть его работы. А компания таким образом прикрывается, что у них в штате числится инвалид. Эти истории, к сожалению, есть, и о них надо говорить.



### «СУПЕР»: Расскажите, какие опасения есть у работодателей относительно трудоустройства инвалидов.

**О.Б.:** Инвалиду требуется оборудовать специальное рабочее место. И страх состоит в том, что это место может стоить 600 тыс. руб., а государство не всегда готово компенсировать такие суммы. Есть минимальный бюджет на организацию рабочего места (этой информацией владеют представители комитета по труду и занятости населения), а все что выше — оплачивает уже компания работодателя. Выдвигаются определенные требования к помещению. Например, если это колясочники, то должны быть определенным образом оборудованы подъемы/



спуски, чтобы они могли свободно передвигаться. Если говорить о Петербурге, то у нас есть социальное такси, на котором инвалид может добраться до работы. Такси это льготное, и компенсация трат на дорогу — вопрос работодателя.

Также стоит вопрос о взаимодействии с внешними представителями, ведь такие компании будут постоянно навещать органы соцзащиты, по охране труда.

Еще есть вопрос адаптации инвалидов к работе в обществе: не всегда инвалид сам готов влиться в общество. Многие привыкли сидеть дома. Это в основном касается людей уже более зрелого возврата. С молодыми в этом плане проще. У многих инвалидов, так же как и у работодателей, есть свои стереотипы на этот счет.

**«СУПЕР»:** Какие еще тонкости должен знать работодатель, решивший нанять инвалида?

**О.Б.:** В трудоустройстве инвалидов очень много различных нюансов. Например, он может потребовать сокращенный рабочий день; может находиться

на больничном чаще, чем обычный сотрудник. В комитете по труду и занятости населения есть свои категории и стандарты, когда они формируют документы на инвалида, включая медицинскую экспертизу. Желательно, чтобы в компании была штатная единица врача. Весь спектр услуг, которые предоставляет комитет по занятости инвалидов вместе с общественными организациями, дает положительный результат. Для меня минус в том, что мероприятий, рассказывающих о проблеме, мало. Не хватает правильной, неискаженной, своевременной информации для того, чтобы работодатели четко понимали свои права и обязанности, свои возможности.

Скорее всего, должна быть определенная программа по социальной ответственности бизнеса. Насколько я знаю, сейчас комитет разрабатывает подобную программу, но когда она появится, я точно сказать не могу. Будем надеяться, что в ближайшее время мы придем к большей глобализации между сообществом здоровых людей и инвалидов.

**«СУПЕР»:** Приведите пример какого-нибудь мероприятия.

**О.Б.:** В 2014 г. прошла пресс-конференция, где, кроме представителей СМИ, присутствовали также прямые работодатели, заинтересованные в трудоустройстве инвалидов, но у них есть уже озвученные нами страхи. В мероприятии приняли участие представители общественных организаций по работе с инвалидами — региональный общественный благотворительный фонд социальной реабилитации и помощи инвалидам и несколько других организаций. Первое, на что они обратили пристальное внимание, — это обучение работодателей по всем необходимым параметрам, которые ориентированы на трудоустройство и сопровождение инвалидов. Приезжали представители Финляндии, которые поставляют на предприятия специальное оборудование для инвалидов. Оно также приходит к нам из Германии. Наши производители, к сожалению, еще не научились делать качественное оборудование для инвалидов. Обучение было бесплатным — на нем присутствовало много представителей бизнес-сообществ, которые с интересом слушали выступающих и задавали много вопросов. Эта пресс-конференция проходила на базе создания Совета бизнес-сообщества помощи инвалидам, в который вошла представительница компании HeadHunter Юлия Сахарова, а также представители центра по трудоустройству не только инвалидов, но и молодых специалистов «Работа 1».

**«СУПЕР»:** Ольга, какие проекты, направленные на трудоустройство инвалидов, вы знаете?

**О.Б.:** Например, при Александро-Невской лавре есть благотворительный фонд «Кедр», созданный по шведской модели. В творческих мастерских изготавливается различная сувенирная и полиграфическая продукция, где успешно работают инвалиды. Там же созданы специальные отряды, состоящие в основном из молодых людей с ограниченными возможностями,



которые заняты озеленением и устройством ландшафта в городе и окрестностях, а также возможны и частные заказы.

Есть также проект самозанятости инвалидов — это лизинговая сеть «Добрый кофе», которая полностью обслуживается инвалидами. Это, например, конкурсы рисунков. Планируется аукцион по продаже этих рисунков, картин, а все деньги пойдут на благие дела. Еще один проект — это ресторан-кафе «В темноте». В нем работают слепые официанты: они встречают и провожают гостей в условиях полной темноты. И рассказывают, как вести себя в таких условиях, ведь они им привычны. При медицинских центрах есть специальные проекты, в которых работают инвалиды, имеющие проблемы со зрением, слухом. Они работают массажистами. Также работодатели часто берут инвалидов на удаленную работу, потому что не надо организовывать рабочее место.

**«СУПЕР»: Какую роль, на ваш взгляд, в трудоустройстве инвалидов должны играть центры занятости?**

**О.Б.:** Все общественные организации взаимодействуют с официальными представителями, в первую очередь с центрами занятости. Именно центры занятости должны составлять индивидуальную программу реабилитации для каждого инвалида к рабочей среде. Кстати, инвалиды часто жалуются на то, что медико-социальная экспертиза не совсем оправдывает их ожидания, и требуют корректировок. В индивидуальной программе необходимо обратить внимание на условия и рекомендованные виды труда, технические средства реабилитации и медицинские и профессиональные предписания.

Что очень важно, на мой взгляд, — это интеграция инвалида в обществе: насколько быстро человек может социально адаптироваться. Конечно, это вопрос психологии. На портале Администрации Санкт-Петербурга есть описание услуг, которыми может воспользоваться инвалид: от социальной адаптации до овладения новыми навыками (компьютерные курсы, творческие мастерские и т. д.). Есть специальные программы, где инвалид может пройти бесплатное обучение по адаптации в обществе.

#### ОБОБЩЕННЫЕ ПРИЧИНЫ ДИСКРИМИНАЦИИ ПРИ УСТРОЙСТВЕ НА РАБОТУ (В ТОМ ЧИСЛЕ ИНВАЛИДОВ)

1. Социальные причины, вызванные существованием предрассудков и групп против других.
2. Правовые причины, связанные с недостатками действующего законодательства, препятствующими выявлению дискриминационных практик и наложению взыскания за их использование.
3. Экономические причины, объясняющие существование дискриминации возможностями получения дополнительной прибыли за счет снижения издержек на персонал.

**«СУПЕР»: Каким образом инвалиды могут находить себе работу, кроме как в центрах занятости?**

**О.Б.:** В социальных сетях есть много сообществ с вакансиями для инвалидов. Например, благотворительная организация «Апельсин» ([http://vk.com/dip\\_spb](http://vk.com/dip_spb)). Я лично отслеживаю эту информацию: как они между собой общаются, какие вопросы задают друг другу. В целом мне эта тема очень интересна. Одно дело — трудоустроиться в штат, а другое — заниматься вопросами само-

занятости. Интересно наблюдать по их сообщениям, как они пытаются, не надеясь ни на кого, развиваться, создавать бизнес. Есть здоровые люди, которые тоже хотят многого и ничего для этого не делают. И люди, которые сами признаются, что у них шансов меньше, чем у здорового человека, но при этом они делают на порядок больше.

Эти люди очень часто настолько вливаются в коллектив, что уже никто не замечает, что они «другие». И я за то, чтобы мы все видели в человеке внутреннее содержание, а не внешность. ✓

# «У НАС ПРИВЫКЛИ НЕ ЗАМЕЧАТЬ ИНВАЛИДОВ»



Эксперт по управлению персоналом российской компании «Европейская юридическая служба» Евгения ЧЕРНЫШЕВА считает, что пока многие люди в нашем обществе работают не ради самореализации, морального удовлетворения, а прежде всего ради денег, то ждать позитивных сдвигов в плане отношения к инвалидам не придется. Да и многие работодатели нанимают инвалидов лишь ради льгот.



**«СУПЕР»: Евгения, вам близка тема трудоустройства инвалидов?**

**Евгения Чернышева:** Мне пришлось поработать и в центре охраны нервно-психического здоровья, и с воинами-интернационалистами, поэтому я часто сталкивалась с людьми с различными типами инвалидности. И среди моих знакомых тоже есть инвалиды. Эта тема очень многогранна. У нас не привыкли открыто говорить на такую тему, и это очень плохо.



**«СУПЕР»: В вашей компании работают люди с ограниченными возможностями?**

**Е.Ч.:** Да, и практически все имеют высокий уровень квалификации. По опыту я знаю, что есть инвалиды с ДЦП, у которых проблемы с речью, они плохо двигаются, но у многих из них неплохие способности: они могут закончить институт. И если они совершенствуются в какой-то области, то очень даже прогрессируют и могут быть очень хорошими работниками.

**«СУПЕР»: В каких профессиональных сферах можно использовать труд инвалидов?**

**Е.Ч.:** Сейчас на них обратила внимание IT-сфера — они работают программистами, тестировщиками программ. Например, программисты написали программу и нужен тестировщик, чтобы «погонял» эту программу в разных режимах. Для тестировщика весьма важна усидчивость, поэтому инвалиды очень хорошо справляются с такой работой: они исполнительны, дисциплинированы и ответственны. Как правило, они работают дома.

Часто инвалиды-колясочники, которые получили травму уже во взрослом возрасте, имея образование, опыт работы, работают на дому по специальности. Все зависит от того, какая у них специальность и чем занимается организация. Если это монотонный труд, например упаковка, то это могут быть люди и с задержкой психического развития: они способны выполнять однообразные, несложные работы.



**«СУПЕР»:** Многие работодатели берут инвалидов на работу ради льгот от государства. Это так?

**Е.Ч.:** Да, это очень распространенная ситуация. Инвалидов берут фиктивно на работу, платят им зарплату, но иногда даже и не знают, кто это такой, чем он занимается... Это делается для того, чтобы получать налоговые льготы. И в кризис как раз таких людей чаще всего и сокращают. Если бы государство повернулось к этому вопросу лицом, было бы легче устраивать таких людей на работу: они ощущали бы себя полезными, приносили бы пользу обществу, получали бы зарплату, потому что пенсии у инвалидов мизерные.

Сейчас удобно, что инвалиду не нужно проходить комиссию ежегодно, — человек получает карту реабилитации, где прописано, что ему можно, что нельзя делать, какие реабилитационные мероприятия нужно проходить. Но эта карта, по сути, фикция. Потому что все, что там прописано, далеко от реальности. Мысль была правильная, но как это реализовать, чтобы реально помочь людям, никто об этом не задумывается. У нас привыкли не замечать инвалидов.

**«СУПЕР»:** Расскажите, какие льготы получает работодатель, если устраивает инвалида на работу.

**Е.Ч.:** Принимая на работу инвалида, компания может уменьшить облагаемую базу по налогу на прибыль, получить льготы по ЕСН и страховым взносам на травматизм. Как следует из подп. 38 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ (далее — НК РФ), расходы, произведенные налогоплательщиком-организацией, где трудятся инвалиды, на цели их социальной защиты, учитываются в составе прочих расходов. При этом численность работников-инвалидов должна составлять

не менее 50 % среднесписочной численности всего персонала, а доля расходов на оплату их труда в общем объеме выплат — не менее 25 %.

В этом же подпункте приведен закрытый перечень целей социальной защиты инвалидов.

Обратите внимание: при определении общего числа инвалидов в среднесписочную численность сотрудников не включаются инвалиды, работающие по совместительству, договорам подряда и другим договорам гражданско-правового характера.

Еще один важный момент — расходы на оплату труда. Кроме прочих расходов, работодатель, у которого работают инвалиды, имеет право увеличить расходы на оплату труда. Согласно п. 23 ст. 255 НК РФ расходы на доплаты инвалидам, предусмотренные законодательством РФ, включаются в расходы на оплату труда, учитываемые при определении налогооблагаемой прибыли. Примером может служить доплата до размера прежнего заработка при переводе инвалида,

который подвергся радиационному воздействию вследствие чернойбыльской катастрофы, по медицинским показаниям на нижеоплачиваемую работу. Эти доплаты работник-инвалид получает до момента восстановления трудоспособности.

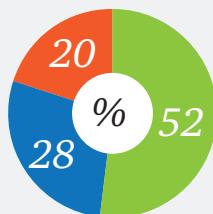
**«СУПЕР»:** А что касается льгот по ЕСН?

**Е.Ч.:** В статье 239 НК РФ предусмотрены два вида льгот по ЕСН.

Льготы для организаций, созданных инвалидами. К ним относятся:

- общественные организации инвалидов, среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 %;
- компании, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов. При этом

*ПОЛИТИКА КОМПАНИЙ В ОТНОШЕНИИ ПРИЕМА НА РАБОТУ ИНВАЛИДА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ДОЛЖНА БЫТЬ...*



- На условиях равного доступа с соискателями без инвалидности
- На основе специальной политики (здоровые и инвалиды отдельно)
- Сложно сказать

Опрос проводился на сайте <http://kadrovik-info.ru>

среднесписочная численность инвалидов должна быть не менее 50 %, а доля их заработной платы — не меньше 25 %;

– учреждения, созданные для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных и других социальных целей. Льгота предоставляется, если все имущество таких учреждений находится в собственности общественных организаций инвалидов;

– учреждения, созданные для оказания правовой и другой помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям.

Льгота предоставляется при условии, что все имущество таких учреждений находится в собственности общественных организаций инвалидов.

От уплаты ЕСН эти организации освобождаются при условии, что сумма дохода каждого физического лица (а не только работника-инвалида) в течение года не превысит 100 тыс. руб.

Обратите внимание: указанные льготы не распространяются на организации, занимающиеся производством и (или) реализацией подакцизных товаров, минерального сырья и других полезных ископаемых, а также иных товаров, указанных в Постановлении Правительства Российской Федерации от 22.11.2000 № 884.

Льготы для организаций, осуществляющих выплаты инвалидам I, II и III групп. Льготы распространяются на выплаты только этим категориям сотрудников также при условии, что сумма выплат в течение календарного года не превысит 100 тыс. руб. на каждого работника-инвалида.

При этом не имеет значения, по какому договору инвалид получает вознаграждение, — трудовому, гражданско-правовому или авторскому (подп. 1 п. 1 ст. 239 НК РФ).

Однако ЕСН придется начислять в случае, если на работу приняли ребенка-инвалида. Такая категория присваивается гражданину

в возрасте до 18 лет в случае, если у него обнаружено стойкое расстройство функций организма, возникшее в результате заболеваний, последствий травм или дефектов (п. 7 Постановления Правительства Российской Федерации от 20.02.2006 № 95 «О порядке и условиях признания лица инвалидом»). Поскольку ребенок-инвалид не имеет группы инвалидности, то в отношении выплат в пользу этого работника организация не может воспользоваться налоговой льготой, установленной в подп. 1 п. 1 ст. 239

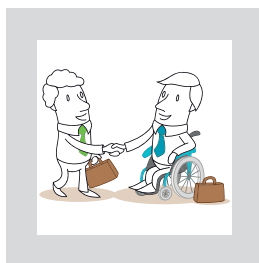
НК РФ. Поэтому авансовые платежи по ЕСН с заработной платы такого сотрудника организация начисляет в общеустановленном порядке.

### «СУПЕР»: Как подтвердить право на применение льготы по ЕСН?

**Е.Ч.:** Однозначного ответа на этот вопрос законодательство не содержит. Перечень документов, подтверждающих правомерность применения льгот по ЕСН, главой 24 НК РФ не установлен. Однако на практике налоговики требуют от компаний копии справок, которые выдают инвалидам учреждения медико-социальной экспертизы.

А вот арбитражные суды придерживаются другого мнения. Одни арбитры считают, что для подтверждения права на льготы достаточно правильно указать реквизиты этих справок в налоговой отчетности по ЕСН.

А в Постановлении ФАС Северо-Западного округа судьи указывают на то, что право на льготу можно подтвердить, например, копиями пенсионных удостоверений о назначении сотрудникам пенсий по инвалидности. В любом случае необходимо отслеживать срок действия представленных инвалидом документов и заранее напоминать о приближении даты очередного переосвидетельствования.



## МОГУТ ЛИ КОНКУРИРОВАТЬ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ИНВАЛИДЫ СО ЗДОРОВЫМИ?

**«СУПЕР»:** Какие меры, на ваш взгляд, может предпринять государство, чтобы мотивировать нанимать инвалидов?

**Е.Ч.:** Для мотивации работодателей государство должно помочь им обеспечить соответствующие условия труда. Сейчас есть много общественных организаций, в которые объединены инвалиды по родственным заболеваниям: Всероссийское общество глухих, Всероссийское общество слепых, Всероссийское общество инвалидов и т. д. В феврале 2014 г. создана политическая партия «Оплот России» — объединенная партия людей ограниченной трудоспособности России. Инвалиды объединяются, чтобы совместными усилиями решать свои проблемы.

**«СУПЕР»:** Если компании и берут на работу инвалидов, то предпочтение отдается скорее молодым сотрудникам?

**Е.Ч.:** Сейчас действительно берут в основном молодых людей. Рабочих мест для инвалидов, где требуется высокий уровень квалификации, не так много. И на эти места, естественно, берут людей зрелых, обладающих хорошими профессиональными навыками. И все-таки с возрастом ты уже не можешь «пахать» 24 часа в сутки, но какие-то вещи ты делаешь быстрее, эффективнее в силу своего личного и профессионального опыта.

Но с инвалидами все не так просто, все индивидуально и многообразно.

**«СУПЕР»:** Многие эксперты видят корень проблемы в самом обществе. Как помочь людям, обществу вернуться к инвалидам лицом, понять их и помочь им?

**Е.Ч.:** Сейчас есть школы с инклюзивным образованием, когда в одном классе учатся как здоровые дети, так и дети с отклонениями, ограничениями. Дети, по сути, очень жестоки и не таких, как они сами, обычно дразнят. Инклюзивное образование воспитывает с детства правильные человеческие качества — человеколюбие, уважение, заботу о слабых, понимание, что ты к другим должен относиться как к равным. И если бы



- Да, у них есть свои преимущества (лояльнее, мотивированнее, готовы работать за меньшие деньги и т. д.)
- Нет, недостатков больше (чаще болеют, возможно, потребуется оборудовать место, проблема уволить и т. д.)

были такие инклюзивные компании, где все работали бы на равных, к инвалидам относились бы лояльно с точки зрения условий труда и уважительно, это был бы серьезный шаг навстречу инвалидам. Но при той агрессии, которая сейчас существует в обществе, — это сложная задача. Поскольку многие люди живут на грани бедности и работают не в удовольствие, а чтобы выжить, ни о какой эмоциональной зрелости, доброте пока говорить не приходится. Общество у нас довольно агрессивное. Да, когда что-то случается, люди помогают, открываются, идут навстречу, но чтобы каждый день быть добрым, уступать место в автобусе — это сложно.

Еще один важный момент — нельзя говорить об инвалидах вообще, потому что ситуации настолько многообразны, и ограничения в деятельности могут касаться разных систем. Если инвалидность с детства — это одна ситуация, если приобретенная — другая. Если инвалидность связана с физическими травмами — это одно. Если с нервнопсихическим состоянием — это совсем другое. У многих инвалидов ограниченная работоспособность, потому что они невыносливы, долго не могут заниматься одной работой, гиперчувствительны. И, конечно, для работодателя это не всегда удобно, потому что нужно делать поправки на состояние здоровья этого человека. ✓

Екатерина ГАЙДУЧЕНКО

# КСЕНОФОБИЯ XXI ВЕКА

В каждой стране есть люди, которым сложнее живется в нашем мире, например люди с ограниченными возможностями. С одной стороны, во многих странах существует законодательство, согласно которому организация обязана иметь в штате определенный процент таких людей. С другой — у нас многие работодатели всячески избегают выполнения этих норм, придумывая различные схемы и варианты. Порой работодателю даже бывает проще заплатить штраф, чем брать инвалидов на работу. С чем же связан подобный подход? Почему многие работодатели настолько сопротивляются идее иметь в штате инвалидов?

Если задать им прямой вопрос, то в ответ вы услышите, что для инвалидов необходимы особые условия труда, начиная со специального обустройства рабочего места и заканчивая особыми условиями по испытательному сроку, увеличенной продолжительности отпуска и т. д. Также опасаются, что инвалид будет вынужден чаще брать больничные в силу слабого здоровья и что качество его работы будет неудовлетворительным, а уволить инвалида, как многие знают, — проблема более трудоемкая, чем увольнение остальных сотрудников. Да, возможно, в какой-то мере люди, приводящие подобные аргументы, правы и все вышеперечисленные моменты могут иметь место, однако чаще всего эти «аргументы» скорее относятся к своеобразным суевериям и стереотипам.

При этом практически никто не отдает себе отчет в том, что если мы глянем глубже, в суть проблемы, то в большинстве случаев за нежеланием брать на работу инвалидов стоит обычная ксенофобия.

Ксенофобия — это нетерпимость, ненависть или неприязнь к чему-либо чуждому, непривычному, к тому, что отличается от нас хоть в чем-то. При этом дословный перевод дает нам более четкое понимание того, что лежит в основе явления: ксенофобия — это боязнь, страх чужеродного.

Инвалиды, особенно те, у которых причина инвалидности видна воочию (отсутствие одной из конечностей, ДЦП, болезни позвоночника, кожи и т. д.), с давних времен подвергались дискриминации, ущемлениям и даже остракизму. Они — другие, в чем-то непохожие на нас и тем самым многих пугают и настораживают. Этот страх обычно находится столь глубоко, что не осознается человеком. Скорее всего, если вы скажете кому-то, что он не хочет брать на работу инвалида, потому что у него ксенофобия, с вами будут отчаянно





спорить и объяснять свои решения логическими доводами. Однако неосознаваемые установки не становятся менее сильными от того, что мы не признаем их в себе. Напротив, именно поэтому они имеют над нами власть и силу. Людей, в чем-то непохожих на нас, многие в глубине души боятся. Это абсолютно иррациональный страх, который влияет на наши решения и действия. Ксенофобия — именно то, что мешает большинству людей смотреть на инвалидов как на равных, как на людей, имеющих те же права. Нет, конечно, формально практически все признают равные права всех людей, но в глубине души стараются отстраниться от тех, кто другой, меньше с ними общаться, а при общении порой смущаются и не знают, как себя вести. Неумение открыто общаться с теми, кто имеет ту или иную форму инвалидности, также является одной из причин нежелания брать их на работу. «Ну возьмем мы его и что будем делать с ним дальше?» — размышляют некоторые.

### НЕГАТИВНЫЕ ПРИМЕРЫ

Согласно статистике менее половины инвалидов трудоустроены и еще меньший процент работают на тех местах и позициях, которые их удовлетворяют. Остальным приходится довольствоваться тем, что найдут. Большинство инвалидов не имеют работы, и устроиться им очень сложно. Многие рассказывают, что как только работодатель узнает, что человек — инвалид, сразу же находят какие-либо причины для отказа. Иногда так прямо и говорят, что инвалиды нам не нужны. Чаще внешние правила приличия все же соблюдают и просто находят поводы, чтобы отказать кандидату-инвалиду. Многочисленные негативные примеры и опыт приводят к тому, что многие инвалиды боятся даже начинать искать работу или отправлять свое резюме на открытые вакансии.

Даже те инвалиды, которые смогли устроиться на работу, часто сталкиваются с негативным к себе отношением со стороны руководства или сотрудников. С ними меньше общаются вплоть до игнорирования, грубо разговаривают, порой явно выказывая свое

отношение. Естественно, что человек, попавший несколько раз в подобные обстоятельства, будет стараться их избегать.

### ПОЗИТИВНЫЕ ПРИМЕРЫ

Есть компании, которые абсолютно спокойно, а порой даже охотно берут инвалидов на работу. Такие люди трудятся в этих компаниях на равных правах и чувствуют себя не только реализованными, но и счастливыми. Разрушая стереотипы относительно инвалидов, можно добавить, если любой человек удовлетворен своей работой, понимает, что он приносит пользу, и имеет возможность хорошо зарабатывать, он будет лоялен и эффективен.

Компания, в которой я работала HR-ом, довольно охотно брала на работу инвалидов. Например, у нас работали водитель и кладовщик, оператор ПЭВМ и офис-менеджер и даже начальник IT-отдела (инвалид с рождения). Все они отличались трудолюбием, спокойствием и толерантным отношением к окружающим.

Они качественно выполняли свою работу и выстраивали отличные отношения с коллегами. Мы ни разу не пожалели, что взяли их на работу.

У меня есть несколько знакомых с диагнозом «ДЦП», которые смогли найти работу, удовлетворяющую их запросам. Один работает копирайтером, другой — отличным программистом.

По большому счету, инвалиды, заболевания которых не связаны с их передвижением, могут трудиться на большинстве должностей почти без ограничений. Чуть сложнее тем, у кого возможности активного передвижения ограничены, но они могут искать работу удаленную или же не требующую активности в движениях. Безусловно, лидерами, которые больше других сотрудничают с инвалидами, являются IT-компании. Это связано с толерантным отношением к другим людям в этой среде и возможностью работать удаленно, а также с тем, что главным для сотрудников таких компаний являются профессионализм и знания/навыки



сотрудника, а не его внешний вид и непохожесть на других. Кроме IT-рынка, много вакансий для инвалидов открыты на такие позиции, как бухгалтер, экономист, офис-менеджер, маркетолог, дизайнер. Компании, которые сотрудничают с инвалидами, обычно очень довольны этим сотрудничеством и по факту выигрывают много больше, получая лояльного и ответственного сотрудника, чем те, кто сам себя ограничивает и не желает брать инвалидов на работу.



Конечно, мы можем столкнуться с тем, что пришедший к нам инвалид будет безответственным, неэффективным, начнет «качать права», однако таким может оказаться любой человек. Подобные черты и проявления обычно не связаны с тем, здоров человек или имеет некоторые проблемы со здоровьем.

### ЧТО ДЕЛАТЬ С КСЕНОФОБИЕЙ?

#### 1. Осознать происходящее и лучше понять себя.

Первый шаг — это осознать, что происходит, понять, что отношение к другим, не похожим на вас людям, может быть вызвано ксенофобией. Мы все в той или иной степени подвержены этим мыслям и идеям, вопрос только в том, хотим ли мы изменить наше восприятие. Если ксенофобия вам свойственна, то в отношении других людей нужно действовать осознанно и с полной ответственностью, а не автоматически, не понимая, чем вызвано негативное отношение.

2. Найти позитивное намерение, стоящее за подобной ксенофобией, осознать его и действовать, исходя из его удовлетворения другими способами.

За каждым нашими мыслями, чувствами и действиями всегда что-то стоит. В некоторых направлениях психологии и психотерапии утверждается, что за любым поведением стоит позитивное намерение. Даже когда нам кажется, что поведение «плохое» или деструктивное, оно все равно в глубине обусловлено чем-то позитивным, чего человек хочет достичь и реализовать

с помощью данного поведения. Родитель, который кричит на своего ребенка и шлепает его по ягодицам, когда тот перебегает дорогу, делает это не со зла, а потому, что заботится о его здоровье и жизни. Супруг, который злится на свою вторую половину, часто просто хочет внимания и заботы. Начальник, нещадно критикующий любую работу, может на самом деле стремиться к улучшению качества и повышению эффективности. Часто бывает так, что человек хочет чего-то действительно важного и позитивного для себя, но выражает это с помощью не самого эффективного и правильного поведения, однако такое поведение не отрицает наличия позитивного намерения.

Обычно при работе с поведением, которое человеку не нравится, идея состоит в том, чтобы, во-первых, осознать это поведение, во-вторых, понять, какое позитивное намерение стоит за этим поведением, и, в-третьих, придумать, какими другими способами можно это поведение реализовать. Каждой цели можно достичь множеством способов. Если нам не нравится один, в наших силах придумать еще несколько, которые будут более экологичны и приемлемы.

Точно так же в данном случае: осознайте, какое позитивное намерение стоит за вашей ксенофобией. Важно понимать, что позитивное намерение индивидуально: у разных людей оно может отличаться, несмотря на похожие проявления в поведении. Чего вы на самом деле хотите, проявляя данное поведение? Что оно дает вам ценного и полезного? Может быть, в вашем случае это будет защита (от неизвестного), безопасность, стабильность, спокойствие или что-либо другое. Чтобы обеспечить себе защиту/стабильность/спокойствие и т. д., человек может проявлять нетерпимость к другим или неприятие чужого.

После того как вы поняли, чего хотите достичь через проявление ксенофобии, придумайте, как еще вы можете обеспечить себе удовлетворение этого позитивного намерения: возможно, почитать больше информации или подумать, какие данные заранее необходимо узнать; возможно, это будет работа с собственными убеждениями или состоянием или что-либо еще.

3. *Учиться смотреть на людей через призму их уровня профессионализма, а не внешнего вида и/или медицинских данных.*

Мы все понимаем, что важен профессионализм, подтвержденный результатами, но порой реагируем на других людей эмоционально. Существует множество исследований, которые говорят о том, что когда мы видим красивых и привлекательных людей, мы невольно приписываем им также ум, авторитетность и значимость. Точно так же в отношении некрасивых или выглядящих отличными от большинства людей: многие невольно начинают полагать, что они глупы, ленивы и непрофессиональны. Кто, глядя на Стивена Хокинга и не зная ничего о нем, сказал бы, что этот человек — гений современной теоретической физики и астрофизики? Кто, встретив полупарализованного и невнятно говорящего Милтона Эриксона, не зная о его достижениях, сказал бы, что этот человек — создатель нового направления в гипнотерапии, мягкого недирективного гипноза, наиболее популярного на сегодняшний день?



Очень важно разделять свое эмоциональное впечатление от человека и фактические данные его результатов, умений и навыков. Давайте учиться видеть человека и его профессионализм, а не то, как он выглядит или чем болеет.

4. *Находить у этих людей то, что сходно с вами: общее во внешности, ценности и убеждения, музыка и литература. Не важно, что вы найдете, важно находить эти общности.*

Один из отличных способов начать воспринимать другого человека более лояльно и позитивно — это найти, что между вами есть общего. Это может быть что угодно — место рождения или вуз, который вы закончили, наличие детей, любовь к книгам или домашним животным. Не столь важно, что именно общего вы будете находить, важно само наличие этой общности и ваш фокус внимания на ней. Люди устроены таким образом, что те, кто на нас похож, вызывают больше доверия и симпатии,

а значит, можно сознательно находить общее, создавая свое отношение целенаправленно.

5. *Найти логические аргументы «против» ксенофобии и «за» адекватное отношение к людям. Ориентуйтесь при приеме на работу на четкие критерии.*

Ксенофобия, как иррациональное чувство, часто выглядит неадекватно: у человека, который сидит перед вами, все отлично с навыками и компетенцией, а ваше внутреннее «чутье» сопротивляется. Объяснить логически это сложно, зато мы можем заранее продумать осознанный подход к подбору персонала. Если вы придерживаетесь осознанных логических размышлений, выпишите логические доводы, почему ксенофобия в большинстве случаев оказывается несостоятельной, и вторым списком — почему полезно и эффективно подходить к людям с позиции их компетенций, не обращая внимания на их инвалидность или внешний вид, связанный с болезнью. Затем пропишите критерии для открытой вакансии, базируясь на знаниях,

навыках и уровне подготовки потенциальных соискателей, и примите решение подбирать кандидатов строго по этим критериям и ориентироваться в первую очередь на них. Если к вам на собеседование пришел человек, подходящий по вашим критериям и являющийся инвалидом, — определитесь, на чем будет базироваться ваш ответ ему: на иррациональных эмоциональных откликах или на строго взвешенном и логически обоснованном решении.

Если вы действуете осознанно, полностью отдавая себе отчет в том, почему вы относитесь к какому-либо человеку или явлению именно так и чем обусловлены ваши решения, вы получаете в результате свободу и больше возможностей для реализации ваших целей. Не ставьте себе дополнительные ограничения — их и так слишком много в нашей жизни; позвольте себе, какое бы решение вы ни приняли, смотреть на мир более широким взглядом и с открытым сердцем. ✓



Евгений МАМОНОВ

## НАЙМ ИНВАЛИДОВ. СОЦИАЛЬНЫЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Работодателям и HR-службам стоит обратить внимание на кандидатов-инвалидов. Возможно, именно они спасут компанию от кадрового дефицита.

Люди устроены таким образом, что они не хотят замечать какой-то части их жизни. Например, богатые избегают разговоров о нищих. Автомобилисты стараются не замечать того факта, что огромное количество людей погибают в автокатастрофах. Руководители закрывают глаза на собственные ошибки и несправедливость по отношению к подчиненным. Похожим образом мы относимся и к людям с ограниченными возможностями — инвалидам. Зачастую мы забываем о том, что люди с ограниченными возможностями существуют и представляют собой мощный трудовой ресурс. Все они — потенциальные работники, готовые трудиться, если для них создать минимальные условия. Но общество в основной массе предпочитает не решать эту проблему.

### В ЧЕМ ПРИЧИНЫ ПРЕДВЗЯТОГО ОТНОШЕНИЯ К ЛЮДЯМ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ?

#### Непохожесть

Даже животные отличают «своих» от «чужих» по разным признакам — запаху, цвету, поведению. Тот, кто не является членом стаи, автоматически считается врагом. Отличительной чертой млекопитающих является стремление объединяться в группы, союзы, товарищества. Одной из сил, которая притягивает людей друг к другу, является их сходство. Мы склонны искать общения с похожими на нас. Люди белой расы больше общаются с белыми, городские — с городскими, немцы — с немцами, учителя — с учителями и т. д. По всей видимости, в процессе эволюционного отбора выжили те особи,



которые объединялись с себе подобными. Группа всегда более привлекательна с точки зрения продолжения рода. Распределение труда позволяет создавать благоприятные условия жизни, обороняться от диких животных, добывать пищу. Возможно, основание для объединения по схожим признакам носит случайный характер. Просто одинаковость сильнее бросается в глаза и служит индикатором «свой — чужой» примерно так же, как форма военнослужащих разных армий позволяет им отличать друг друга.

Когда человек сильно отличается от нас, он автоматически вызывает неприязнь. Иногда мы даже не можем объяснить, почему так происходит, особенно если у объекта нелюбви есть хорошие качества — трудолюбие, доброжелательность, милосердие. Подчас этот позитив наоборот подстегивает отвращение.

Похожая ситуация, по-видимому, прослеживается и в отношении людей с ограниченными возможностями.

### Пример 1

*В компании объявили конкурс на должность «помощник менеджера по персоналу». В должностные обязанности входили обработка резюме и приглашение кандидатов на собеседование по телефону. Проводить интервью с претендентами было не нужно, этой работой занимался менеджер по персоналу.*

*Отбирать кандидатов решили так. Поскольку будущему помощнику надо было беседовать по телефону, то от него требовались хорошая дикция, внимательность, слуховая память. Первый этап отбора проводили «вслепую». Кандидату звонили и довольно долго беседовали с ним по телефону. Если рекрутеру нравилось, как претендент общается, то его приглашали на очное интервью с директором по персоналу.*

*По результатам телефонного собеседования выбрали одну девушку. У нее были все достоинства, о которых можно было мечтать: бархатный голос, высокая эрудиция, находчивость. Рекрутер, пригласивший ее на собеседование,*

*думал, что ее однозначно примут на работу. Но реальность оказалось иной. На очном собеседовании оказалось, что у претендентки серьезные проблемы со зрением. Директор по персоналу кандидатуру отклонила, хотя девушка имела два высших образования, красный диплом и привлекательную внешность.*

*Руководитель кадровой службы объяснила свое решение тем, что такая помощница будет хорошо беседовать по телефону, но дальнейший карьерный рост для нее закрыт, потому что рекрутером ей не стать. На работу приняли другую девушку, без бросающихся в глаза особенностей. Правда, говорила она по телефону не так хорошо, как «отвергнутая» претендентка.*

Можно долго рассуждать насчет причин, почему девушку не взяли на работу. При желании объяснить можно что угодно. Но истинная причина была, конечно, в отличающейся внешности.

### Отсутствие выгоды

Дружить начинают на базе взаимовыгодных интересов — один предоставляет какие-то услуги, другой что-то делает в ответ. Так заключаются семейные союзы. Например, муж обеспечивает семью, а супруга выполняет домашнюю работу и растит детей. В школе сильный ученик защищает слабого, а взамен последний помогает в учебе.

Но что может предложить человек с ограниченными возможностями? С прагматической точки зрения он — обуза для общества. Граждане страны должны приносить пользу — защищать, лечить, выращивать хлеб, воспитывать детей. Инвалиду, чтобы начать заниматься общественно полезной деятельностью, нужны особые условия. И чем меньше возможностей выбора общественно полезных вариантов деятельности, тем хуже для людей с ограниченными возможностями. «Единственным занятием гражданина Спарты была война, к которой его готовили с самого рождения. Болезненных детей после осмотра



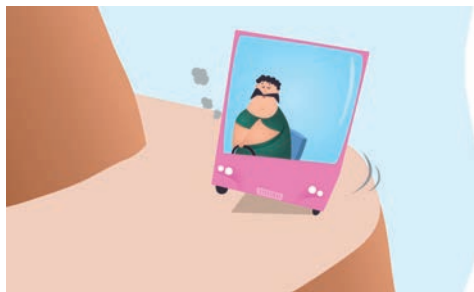
их старейшинами умерщвляли; позволялось воспитывать только тех детей, которых признавали здоровыми»\*.

### Страх неудач

Человек мыслит магически, как ребенок. Ему кажется, что если не думать о плохом, то оно не произойдет. В североамериканской культуре, где успешность и эффективность как в работе, так и в общественной и семейной жизни возведены в ранг чуть ли не религиозного учения, не любят неудачников. Простые люди обычно стараются держаться подальше от тех, кто недавно потерял работу, заболел, попал в сложную финансовую ситуацию. Где-то в подсознании живет мысль, что отсутствием везения можно заразиться, и если не общаться с источником «заразы», т. е. с неудачниками, то в жизни все будет хорошо. В более мягких формах такое отношение есть и в других странах.

Что уж говорить об инвалидах! Они напоминают нам о том, что мы тоже потенциально немощные люди. Действительно, мы можем стать недееспособными буквально в считанные секунды. Достаточно водителю автобуса задремать за рулем — и пассажиры пополнят ряды инвалидов. Болезни, несмотря на современную медицину, превращают полных сил людей в больных и слабых.

Организации любят здоровых и сильных сотрудников, готовых конкурировать и «идти по головам», делая карьеру, поэтому инвалидов на работу стараются не брать.



### Конкуренция

Ну и, наконец, еще одна, хотя и не последняя причина негативной предрасположенности по отношению к тем, кто в силу обстоятельств или при рождении обделен возможностями. Некоторые люди боятся, что если инвалидам помочь адаптироваться и стать полноценными членами общества, то они станут конкурентами здоровым работникам.

### В ЧЕМ ПОЛЬЗА ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ?

Но надо ли вообще обществу идти навстречу инвалидам? Может быть, достаточно того, что они получают пусть хоть и небольшую, но пенсию и состоят на социальном обслуживании государства?

Это довольно сложные вопросы, и ответы на них лежат в области не только этики, но и здравого смысла и философии.

### Источник рабочей силы

Человеческое общество развивается в сторону информационных технологий. Но почему именно информация стала таким ценным ресурсом? Сначала, на заре цивилизации, человек добывал пропитание буквально своими мышцами. Еду надо было поймать, победить и приготовить, а это требовало хорошей физической формы. Обществу нужны были молодые и сильные особи. Те, кто не подходил под эти критерии, погибали в результате естественного отбора.



### Пример 2

Довольно ярко психология первобытного племени выражена в рассказе Джека Лондона «Закон жизни». Старого больного охотника, бывшего вождя по имени Коскуш, бросает погибать от холода его собственный сын. И тот, сидя у костра, предается воспоминаниям: «Маленькая белка уползает умирать в щучу. С годами заяц тяжелеет и не может

\* Бертран Рассел «История западной философии».

с прежней быстротой ускакать от врага. Даже медведь слепнет к старости, становится неуклюжим и в конце концов свора визгливых собак одолевает его. Коскуш вспомнил, как он сам бросил своего отца в верховьях Клондайка...».

Со временем добывать пищу становилось все проще — появилось земледелие, скотоводство, а энергоносители улучшили и ускорили процесс обработки земли. Новые технологии позволили накормить большое количество людей, и цивилизация стала существовать не для того, чтобы производить еду, а чтобы создавать нематериальные ценности. Речь идет о науке, культуре, общественных видах деятельности. Мышцы, высокий рост и ловкость стали не нужны, зато от человека потребовалось другое качество — умение хранить и использовать информацию (думать, записывать, запоминать, делать выводы). Даже современная война — это не спор, где побеждает сильный физически. Боевые действия представляют собой битву интеллектов, где имеют значение выдержка и умение обмануть противника.

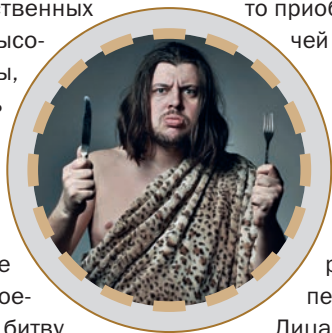
Но хитрость и опыт достигаются с годами. Профессионал с возрастом становится мудрее. Люди довольно быстро поняли, что старики — это не балласт, а хранилище ценных знаний. Следовательно, нужно стремиться к тому, чтобы продлевать жизнь поколениям и заботиться о тех, кто уже прожил свой век.

Отношение к людям старшего возраста тесно связано и с позицией по отношению к инвалидам. Лица с ограниченными возможностями вполне дееспособны в интеллектуальном плане (за исключением страдающих заболеваниями, которые отражаются на умственном развитии), поэтому целесообразно использовать их интеллектуальный ресурс. Но общество в лице работодателей фактически живет в каменном веке, предпочитая видеть в организации людей без физических недостатков, даже если они и не блещут умственными способностями.

*Компании, которые сотрудничают с инвалидами, обычно очень довольны этим сотрудничеством и по факту выигрывают много больше, получая лояльного и ответственного сотрудника, чем те, кто не желает брать инвалидов на работу.*



Итак, если мы научимся и, главное, перестанем бояться давать работу тем, кто может ее выполнять, но имеет ограничения, не связанные с профессиональной деятельностью, то приобретем еще один источник рабочей силы.



### **Высокие эталоны работы**

Паралимпийские игры имеют важное воспитательное значение. Изнеженная цивилизация, в которой полно разочарований и депрессии, должна периодически получать «прививку».

Лица с ограниченными физическими возможностями показывают, что достигать высоких результатов можно даже не имея соответствующего здоровья и способностей.

Инвалид, который трудится в организации и выполняет свою работу на высоком уровне, подает пример и формирует тем самым высокую мотивацию у коллег. Это духовное достижение. Подобные подвиги всегда пользуются в обществе особым вниманием, потому что дают нравственные ориентиры.

### **Обучение толерантности**

Работники-инвалиды способствуют снижению конфликтности и напряженности в отношениях между сотрудниками. Различия между людьми — причина взаимного недопонимания. Коллектив организации — не исключение. База для конфликта есть всегда. Например, частый повод для недоразумений — разница в зарплатах. «Малополучающие» сотрудники всегда имеют претензии к «богатеям». У каждого ведь свое понятие о справедливости.

Бывают и межпрофессиональные конфликты. Программисты с пренебрежением относятся к «тупым юзерам», не умеющим поставить четкую задачу. Бухгалтеры порой ненавидят менеджеров по продажам, которые не могут предоставить отчетную документацию в срок. Руководители стонут от того, что подчиненные несовершенно и безалаберны.

Но когда в коллективе есть сотрудник с ограниченными возможностями, люди учатся относиться к нему с пониманием, осознавая, что некоторые вещи он не способен делать, но при этом является полезным и ценным членом коллектива. Получая такой опыт, они становятся более терпимыми к недостаткам людей, их слабостям и особенностям.



### Инвалид как работник

Мы уже сказали, почему люди с ограниченными возможностями полезны для общества и в чем смысл их существования с нравственной и социальной точек зрения. Но есть ли польза от инвалидов с экономической точки зрения? В чем их сильные черты как работников?

Польза людей с ограниченными возможностями не исчерпывается тем, что они способствуют оздоровлению общества. Они также могут быть продуктивны. Существуют две точки зрения на социализацию инвалидов. Первая заключается в том, что людей,

имеющих ограниченные возможности, нужно оберегать, создавать для них особые условия, включающие специальное лечение, психологическую поддержку, социальную заботу. Такой подход рассматривает инвалидов как больных людей, имеющих к тому же и психологические проблемы: высокую чувствительность, ранимость, переживание своей неполноценности. Инвалидов обучают какому-нибудь одному виду деятельности, чтобы они могли зарабатывать себе на жизнь. Это, безусловно, показатель зрелости общества, но он имеет характер изоляции. Инвалид не может чувствовать себя полноценным профессионалом, гражданином страны, поскольку чувствует свою необычность. К тому же в этом случае он общается в основном только с собратьями по несчастью.

Другой подход предполагает высокую активность людей с ограниченными возможностями, когда они осваивают различные, в т. ч. и «неинвалидные», профессии.

### Пример 3

*Василий Ерошенко родился в 1890 г. в селе Обуховка Курской губернии, Старооскольского района и стал слепым в раннем возрасте (около четырех лет). Он учился в специальной школе для слепых в Москве, освоил несколько специальностей, играл на музыкальных инструментах, пел, изучал языки. Интерес к иностранным языкам открыл для него мир. Василий Ерошенко много путешествовал в течение своей жизни — жил в Европе и Азии. Но самое поразительное в том, что больше всего он известен в Японии как... японский поэт! В Стране восходящего солнца Ерошенко считается одним из классиков поэзии.*

*Впоследствии Ерошенко стал основателем и руководителем специальной школы для слепых в Туркмении. Главным в реабилитации инвалидов он считал включение их в обычную жизнь общества, чтобы у них была возможность жить так же, как здоровые люди.*

*Ерошенко сам следовал этому принципу. В молодости он без помощников-поводырей уехал в Европу, чтобы встретиться*





с коллегами-эсперантистами, по возможности не пользовался палкой для передвижения.

Ерошенко считал, что человеку с ограниченными возможностями надо иметь несколько профессий, чтобы себя обеспечивать. Сам он умел играть на разных музыкальных инструментах, знал языки, печатал на машинке, работал журналистом, известен как общественный деятель, поэт-символист.

Приведем еще один, более известный пример активной социализации инвалидов.

#### Пример 4

Ник Вуйчич родился в 1982 г. в Австралии без четырех конечностей. У него была только одна стопа с пальцами. Вместо того чтобы вести жизнь инвалида на полном обеспечении, Ник стал учиться всему тому, чем обычно занимаются здоровые люди: плавать, кататься на скейте. Он способен сам себя обслуживать и зарабатывать на безбедную жизнь, изучил финансы и бухгалтерию. В настоящее время выступает как проповедник и известен всему миру. Женат, есть ребенок.

Как мы видим, люди с ограниченными возможностями могут приносить пользу организации, если имеют мотивацию к саморазвитию и труду.

#### КАК НАНИМАТЬ ИНВАЛИДОВ НА РАБОТУ?

На какие должности стоит брать инвалидов? На любые, где он может работать. К примеру, если у человека есть внешние недостатки,

У ВАС ТОЖЕ  
ОГРАНИЧЕННЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ?



ГЛАВКАРПЫЦ

вызывающие отторжение у клиентов, то в продажах, торговле, сфере обслуживания ему работать не стоит. Но можно трудиться и по телефону — совершать холодные звонки, например.

Мы уже обозначили, что предвзятое отношение к людям с ограниченными возможностями основывается на четырех факторах: непохожесть, отсутствие выгоды, страх и конкуренция. Чтобы инвалид включился в социум, нужно по возможности эти причины компенсировать.

В наше время развитие Интернета и коммуникационных технологий в целом открывает колоссальные возможности для удаленной работы. Трудиться дома, пользуясь скайпом и почтой, можно фактически на любой должности. Программист, бухгалтер, маркетолог, менеджер дистанционных продаж, аналитик — все они могут работать, не появляясь в офисе. Даже если человек имеет недостатки, которые делают общение затруднительным (например, не может нормально говорить

Таблица 1

#### Причины и контрмеры предвзятого отношения

Причины предвзятого отношения	Контрмеры
Непохожесть	Инвалид должен как можно больше времени общаться со здоровыми людьми — коллегами, взаимодействовать на профессиональном и производственном уровнях. В этом случае между ним и другими будет больше точек соприкосновения, а не различий
Отсутствие выгоды	Инвалиду нужно давать возможность выполнять ту работу, которую он может делать лучше всех. Тогда его полезность будет очевидна
Конкуренция	Не стоит давать работу человеку с ограниченными возможностями только потому, что он инвалид. Искусственная конкуренция не нужна
Страх неудачи	Человек с ограниченными возможностями должен постепенно расширять круг общения — от профессионального взаимодействия к неформальным контактам

Таблица 2

Примерные вопросы и ответы

Вопрос	Ответ — индикатор активной позиции	Ответ — индикатор пассивной позиции
Что вы больше всего цените в своей работе?	Возможность быть полезным для людей, общества, компании	Возможность получать доплату к пенсии, определенные льготы
Как вы совершенствуетесь профессионально?	Читаю книги, консультируюсь с коллегами и т. п.	Никак, я и так много знаю для своего состояния
Каковы ваши дальнейшие профессиональные планы?	Развиваться, достигнуть высот профессионального мастерства, а потом обучать других	Работать и получать деньги, а в дальнейшем «занять теплое место» и не работать
Что вы ждете от будущего места работы?	Возможности применить свои навыки и быть полезным	Чтобы росла зарплата и можно было бы меньше работать



или не слышит), то он может переписываться с коллегами. Таким образом, он будет включен в профессиональный социум.

**ГДЕ ИСКАТЬ РАБОТНИКОВ-ИНВАЛИДОВ?**

Если организации нужны люди с определенными рабочими навыками (сборка механизмов, работа на компьютере — дизайн, верстка и т. д.), то искать можно через специальные учебные заведения, социальные учреждения и биржи труда для инвалидов. Плюс здесь в том, что мы выходим на массив информации об инвалидах и можем найти человека нужной специальности. Но есть и минус. Инвалиды, привыкшие быть под опекой государства, принимают иждивенческую позицию, считают, что им должны, поэтому часто имеют невысокую мотивацию к работе. Здесь нужно вести

тщательный отбор специалистов с точки зрения мотивации.

Во время собеседования нужно использовать вопросы, направленные на выявление мотивации.

Вопросы в интервью должны показать, как соискатель себя воспринимает — как жертву обстоятельств или человека действия. Однако пассивная позиция тоже не всегда повод для отказа в трудоустройстве. Под влиянием соответствующей среды люди меняются. Если руководство и коллектив сразу дадут понять, что требования к работникам в организации одинаковы для всех, в т. ч. и инвалидов, то, возможно, человек со временем изменит свои взгляды и примет активную точку зрения. Но решение — брать или не брать на работу человека с иждивенческими ценностями — нужно принимать, учитывая уровень квалификации специалиста, его оплату труда и другие факторы.

Есть и другой путь. Активные люди с ограниченными возможностями пользуются теми же ресурсами, что и обычные работники.

Они размещают резюме на интернет-порталах и там же ищут объявления о вакансиях. На многих ресурсах работодатели могут указывать, что вакансия доступна для людей с инвалидностью. В этом случае поиск сотрудника-инвалида ничем не отличается. Такие люди знают свои способности, поэтому сами говорят о том, что могут, а что не могут делать. ✓

# «МЕНЯ БУДЕТ ГРЕТЬ МЫСЛЬ...»

Исполнительный директор компании «ДжинджерБрендМен» (сеть кафе Tutti Frutti) Александр ПАХОМОВ принял решение привлекать к работе людей с ограниченными возможностями. Помощь в этом ему оказывает благотворительный фонд. Александр считает, что таким образом компания показывает пример рынку. Кроме того, это еще и ценный вклад в корпоративную культуру компании.

**«СУПЕР»: Александр, почему вы решили брать на работу людей с ограниченными возможностями?**

**Александр Пахомов:** Меня очень задела эта тема, когда я услышал от коллег, что многие отказывают людям с ограниченными возможностями в трудоустройстве. Я задумался: почему, когда думают о том, чтобы взять на работу инвалида, возникают негативные ассоциации? Я не нашел рационального объяснения подобным отказам. Рассуждал так — есть критерии, по которым мы отбираем сотрудников. Есть должностные инструкции и определенные требования для различных позиций. Если кандидат подходит под все эти критерии, то почему бы его не взять, даже если это человек с ограниченными возможностями.

**«СУПЕР»: Какой тогда мотив в пользу инвалида?**

**А.П.:** Меня будет греть мысль, что я смогу дать работу человеку с ограниченными возможностями, потому что в наших реалиях ему, увы, сложно трудоустроиться.



Я решил показать пример другим, как можно работать с такими людьми.

**«СУПЕР»: Вы смогли бы поставить инвалида на место управляющего кафе?**

**А.П.:** Пока так вопрос не стоит. У нас есть разные уровни линейного персонала. Одни занимаются уборкой, другие — общением с гостями. Следующий уровень линейного персонала должен обладать управленческими навыками — это старшие смены или управляющие. Нагрузка на этих позициях выше, и люди, занимающие их, должны быть очень мобильными, энергичными, обладать достаточным опытом. Пока среди людей с ограниченными возможностями претендентов нет. Время покажет.

**«СУПЕР»: Где вы находите инвалидов?**

**А.П.:** Мы только начали это делать. Сейчас ведем переговоры с одним благотворительным фондом. Я в этом отношении занял проактивную позицию — дал задание нашему отделу персонала активно приглашать кандидатов с ограниченными возможностями, а я уже оцениваю, кого мы можем взять.

**«СУПЕР»:** Какие требования вы будете предъявлять таким кандидатам?

**А.П.:** Прежде всего мы ориентированы на молодежь, поскольку в Сети работает очень много активных молодых людей. Есть и студенты, и молодые специалисты.

**«СУПЕР»:** Есть сложности с поиском таких людей?

**А.П.:** Есть. Некоммерческие благотворительные организации работают довольно медленно, возможно, потому, что не заточены на получение прибыли. Есть еще и юридические нюансы, связанные с трудоустройством инвалидов.

**«СУПЕР»:** Как относятся к инвалидам коллеги по работе?

**А.П.:** Сотрудники относятся хорошо, проявляют заботу.

**«СУПЕР»:** Это важно для корпоративной культуры?

**А.П.:** Безусловно. Мы выстраиваем очень серьезную корпоративную культуру в компании: занимаемся адаптацией персонала, обучением и развитием, для того чтобы помогать каждому в построении карьеры, проводим корпоративные мероприятия для формирования лояльности. Персонал работает в компании не только ради денег. В этом смысле сотрудники с ограниченными возможностями являются своеобразным катализатором формирования лояльности. Во-первых, они пробуждают в других сотрудниках лучшие качества, а во-вторых, зачастую сами являются хорошим примером лояльности.

**«СУПЕР»:** Сколько времени вам нужно, чтобы адаптировать такой персонал?

**А.П.:** Наше обучение подойдет и людям с ограниченными возможностями. Категорически не будем отделять их от всех. Объем знаний, которые необходимы для нашего персонала, должен быть усвоен всеми сотрудниками. Есть определенные требования к каждой позиции.

Будут ли эти позиции заняты людьми с ограниченными возможностями? Есть такая

вероятность: просто нужно найти этих людей. У нас нет корыстной цели нанять побыстрее людей с ограниченными возможностями, чтобы эксплуатировать их. Сейчас мы ведем переговоры на тему поиска таких кандидатов. Пообщаемся, посмотрим кандидатов, расскажем о трудовых обязанностях, о компании. Мы не ставим цель к такому-то сроку нанять столько-то человек с ограниченными возможностями.

**«СУПЕР»:** Вы сделаете привлечение в компанию людей с ограниченными возможностями системным?

**А.П.:** Посмотрим, как пойдет дело, — любой корпоративный опыт мы анализируем, оцениваем, по необходимости корректируем и делаем выводы. Если у нас успешно все прошло, то мы внедряем этот опыт. Мы очень активная и молодая команда, быстро принимаем решения. Важную роль здесь будет играть благотворительный фонд. Если мы сможем совместно наладить работу с кандидатами, то, я думаю, процесс станет системным.

**«СУПЕР»:** Какие проблемы вы для себя видите?

**А.П.:** Эти проблемы не столько корпоративные, сколько общегосударственные и всего общества. Важна адаптация таких людей не просто в какой-то компании, а в целом в обществе, и отдельным компаниям этот вопрос не решить. У людей с ограниченными возможностями зачастую проблемы с социальным опытом, а это, конечно, препятствует полноценной работе. Или вот еще такая проблема — доступность. Все, что мы можем, — это создать доступность у себя в кафе. Что, в принципе, тоже хорошо.

**«СУПЕР»:** Рассчитываете ли вы на льготы со стороны государства?

**А.П.:** Поверьте, мы об этом не думаем и не рассчитываем, что государство должно делать большие послабления для бизнеса, который решил заняться темой трудоустройства инвалидов. Помощь нужна в том, о чем я сказал. И тогда многие предприниматели повернутся лицом к данной проблеме. ✓