

Інклюзія — це не одноразовий проєкт, а постійний процес

Як компанії можуть усувати бар'єри та водночас отримувати економічні переваги

Інклюзія не відбувається за одну ніч. Це постійний процес, який може зробити компанії ефективнішими та конкурентоспроможнішими. На цьому наголошує Ірина Федорович, консультантка з питань рівності та недискримінації в українському Social Action Center. Її досвід також містить практичні рекомендації для роботодавців, які прагнуть зробити свої підходи до найму та управління більш сучасними.

Для Федорович очевидно: рівність і недопущення дискримінації — це не добровільні заходи доброї волі. Вони є частиною правових та економічних умов діяльності компаній і мають бути інтегровані в їхні повсякденні процеси.

Інклюзія потребує часу та системних змін

Перехід до інклюзивної кадрової політики можна розпочати системно, але він потребує часу. Досвід України показує, що компаніям можуть знадобитися роки, щоб перейти від розмов про інклюзію до конкретних дій, участі в публічних ініціативах та перегляду власних кадрових процесів.

Важливими рушіями змін є наслідування позитивних прикладів, міжнародні вимоги та очікування інвесторів. Коли в певній галузі з'являються помітні успішні приклади або глобальні правила з центральних офісів поширюються на локальні команди, зростає тиск на зміни — і водночас готовність випробовувати нові підходи. Регулювання ЄС та ESG-звітність посилюють цю тенденцію, оскільки вимагають від компаній враховувати права людини у своїх ланцюгах постачання та внутрішніх процесах.

Символічних заходів недостатньо

Попри добрі наміри, багато заходів не дають результату через надто жорсткі підходи. Поширеною проблемою є символічні дії: квота, внутрішня політика чи щорічний захід із підвищення обізнаності швидко вважаються «виконаними», хоча реальні повсякденні процеси не змінюються.

Жорсткі квоти, поєднані з фінансовими санкціями, також можуть призводити до того, що компанії воліють сплачувати штрафи замість того, щоб адаптувати свої внутрішні структури. Фінансові стимули замість покарань можуть додатково мотивувати компанії, але самих фінансових заходів недостатньо. Компаніям також потрібна державна підтримка — наприклад, через програми фінансування, навчання або стажування.

Стереотипи звужують коло потенційних працівників

Ще одним суттєвим бар'єром є стереотипи та вузьке розуміння інвалідності й працездатності. Роботодавці часто насамперед думають про видимі фізичні порушення, наприклад про людей, які користуються кріслом колісним. Водночас люди з інвалідністю — це дуже різноманітна група, до якої належать і люди з невидимими формами інвалідності та хронічними захворюваннями.

Такі уявлення швидко призводять до припущень на кшталт «працюватиме менш продуктивно» або «потребуватиме додаткових зусиль». У результаті кандидатів і кандидаток можуть виключати з процесу від самого початку.

Подібні упередження існують і щодо жінок репродуктивного віку та працівників і працівниць із сімейними обов'язками. Такі очікування без необхідності звужують коло потенційних кандидатів — особливо в умовах дефіциту кваліфікованих працівників.

Зміни починаються з процесу найму

Практичні зміни можна розпочати з повсякденних процесів рекрутингу. Оголошення про вакансії мають містити лише справді необхідні вимоги та бути сформульовані так, щоб не створювати зайвих бар'єрів для кандидатів.

Наприклад, формулювання на кшталт «дуже гнучкий, швидкий та універсальний працівник» може відлякувати людей, яким потрібен передбачуваний, але водночас гнучкий робочий графік — зокрема одиноких батьків та людей із сімейними обов'язками.

Ефективніше об'єднати представників HR, відповідальних керівників та членів команд і разом переглянути кожен етап процесу — від оголошення вакансії та відбору до працевлаштування:

- Які критерії справді важливі?
- Які вимоги є лише усталеною звичкою?
- Які процедури можна змінити?

Така проста вправа часто показує, скільки прихованих фільтрів без необхідності обмежують доступ людей до працевлаштування.

Аналіз за трьома колонками: від виявлення бар'єрів до плану дій

Як практичний інструмент Федорович рекомендує аналіз за трьома колонками.

1. Що ми вже маємо?

Компанії визначають наявні політики, структуру команд, канали повідомлення про проблеми та вже наявне різноманіття, наприклад.

2. Що можна зробити найближчим часом?

У цій колонці зазначаються заходи, які можна реалізувати протягом 20, 30 або 90 днів — наприклад, адаптувати кодекс поведінки, переглянути оголошення про вакансії або визначити відповідальних осіб та показники.

3. Що потребує зовнішнього роз'яснення або підтримки?

Сюди можуть належати перевірка доступності, консультації, співпраця з центрами зайнятості або подання заявок на фінансування.

Результатом такого аналізу стає конкретний план дій із визначеними етапами, відповідальними особами та реалістичними цілями. Так загальне прагнення до інклюзії перетворюється на практичний процес.

Довіра та безпека — необхідна основа

Щоб працівники могли відкрито говорити про необхідні адаптації, потрібне середовище, засноване на довірі. Захист персональних даних, чіткі правила щодо недискримінації, надійні канали повідомлення про проблеми та чітка позиція керівництва є важливими передумовами для того, щоб люди могли відкрито говорити про свої потреби.

Якщо таких умов немає, працівники можуть приховувати свої потреби. Це може негативно впливати на продуктивність і збільшувати плинність кадрів. Водночас відкритість дає переваги: створення належних умов праці та утримання працівників у довгостроковій перспективі допомагають зменшити витрати на пошук і адаптацію нових співробітників.

Інклюзія не обов'язково потребує великих витрат

Федорович також спростовує два поширені міфи: що інклюзія є одноразовим заходом і що вона насамперед є дорогою.

Обидва припущення є хибними. Інклюзія — це постійний процес адаптації та навчання. Багато заходів, як-от підвищення обізнаності, зміна формулювань у вакансіях або практичне адаптування робочого місця, потребують відносно невеликих інвестицій і можуть швидко дати результат.

Масштабні будівельні зміни — лише один із можливих варіантів і часто не перший захід, який необхідно здійснити.

Інклюзія як економічна перевага

Компанії, які серйозно ставляться до протидії дискримінації, можуть отримати низку переваг: розширити коло потенційних кандидатів, швидше заповнювати вакансії, зменшити плинність кадрів і водночас виконувати законодавчі та інвесторські вимоги.

Ключовими є систематичний перегляд наявних процесів, готовність ставити під сумнів усталені звички та розроблення реалістичних коротко- і середньострокових планів дій.

Інклюзія потребує роботи — але це робота, яка окупається: економічно, юридично та людськи.