



# Практическое руководство: построение инклюзивной среды в компании



Дарья Фролова – психолог, гештальт-терапевт, директор по продукту и главный методолог онлайн сервиса консультаций с психологами Поговорим.Онлайн

Инклюзивность в бизнесе — это создание среды, где сотрудники с инвалидностью или нейроособенностями являются полноправными участниками команды, а не исключением. Согласно данным Международной организации труда, уровень занятости таких людей на 35% ниже, а разрыв в оплате труда достигает 20–30%. Это следствие системных барьеров, которые формируются годами.

Ключевая задача работодателя — сместить фокус с формальной адаптации на признание реальных компетенций сотрудника. Для этого необходимо устранить распространённые виды дискриминации, в том числе возникающие непреднамеренно.

## 1 Прямая дискриминация

### Пример

Требования в вакансии, связанные с физическими данными или возрастом («мобильность», «энергичность», «молодая команда»).

### Решение

Сформулируйте описание вакансии строго вокруг задач, KPI и необходимых профессиональных навыков.

## 2 Косвенная (скрытая) дискриминация

### Пример

Избыточные требования (например, обязательное наличие водительских прав или уровень английского C1), не соответствующие реальным рабочим процессам.

### Пример

Предложите альтернативу: корпоративный такси-пакет, услуги переводчика или пересмотрите требования к должности.

### 3 **Архитектурная дискриминация**

#### **Пример**

Физические барьеры в офисе (высокие пороги, отсутствие пандусов и перил, неподвижная мебель).

#### **Решение**

Проведите экспресс-аудит по трём точкам: вход в здание, рабочее место, санузел. Руководствуйтесь стандартами: уклон пандуса  $\leq 5^\circ$ , наличие тактильных указателей и продуманная планировка.

### 4 **Информационная дискриминация**

#### **Пример**

Недоступные форматы: изображения без текстового описания (alt-текст), видеовстречи без субтитров.

#### **Пример**

Внедрите базовые инструменты доступности: используйте встроенные субтитры (Live Captions в Teams/Zoom), проверяйте материалы с помощью скрин-ридеров (например, NVDA).

### 5 **Микроагрессия**

#### **Пример**

Комментарии, обесценивающие профессиональные качества («Ты такой вдохновляющий!», «Несмотря на..., ты справляешься»).

#### **Решение**

Сделайте акцент на конкретных результатах работы. Исключите патерналистские формулировки («герой», «солнышко») из рабочего лексикона.

# Алгоритм адаптации: формула «Думай → Делись → Действуй»

## 1 Думай (этап подготовки)

Проведите аудит офиса и рабочих процессов.

Четко разделите задачи: какие действительно требуют физической активности, а какие могут выполняться удаленно или в гибридном формате.

## 2 Делись (информирование команды)

Проведите краткий бриф для коллектива до выхода сотрудника.

Представьте принятые меры адаптации.

Распределите роль buddy – наставника из числа коллег.

Предоставьте гайд по коммуникации («Уместные/неуместные вопросы»).

## 3 Действуй (онбординг и сопровождение)

Создайте асинхронный канал для вопросов (например, чат #ask-me-anything).

Закрепите регулярные встречи-ретроспективы (на 7-й и 30-й день) по схеме: «Что помогает? Что мешает? Что меняем?».

Публично отмечайте профессиональный вклад новичка, ссылаясь на конкретные результаты (проект, код, отчет).

## Ключевой принцип: безопасность через предсказуемость

Инклюзивность строится на ясности правил, прозрачности процессов и психологической безопасности. Избегайте как игнорирования особенностей, так и избыточной опеки. Вместо общих фраз («У тебя все получится!») практикуйте прямой диалог: «Как дела? Нужна ли помощь с приоритетами?». Это создает среду, где обратная связь является нормой для всей команды.