

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Формування моделі управління людьми з маломобільних груп»

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Лісовик С.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Сидоренко О.В.

(прізвище та ініціали)

доктор економічних наук, професор

Рецензент Романченко Н.В.

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____ р.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Лісовик Софія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування моделі управління людьми з маломобільних груп»

керівник роботи Сидоренко Оксана Василівна, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 15 » травня 2023 р.

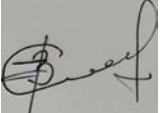
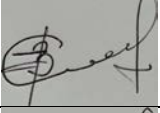
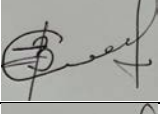
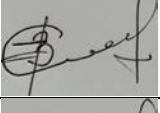
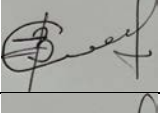
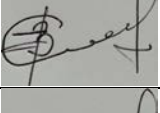
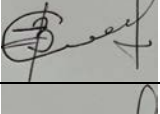
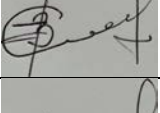
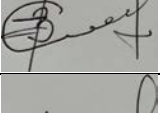
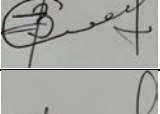
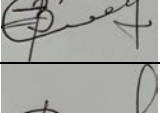
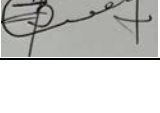
3. Вихідні дані до роботи: *нормативно-законодавчі акти, статистичні дані.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління 1.2. Правове регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп 1.3. Міжнародний досвід працевлаштування людей з маломобільних груп 2.1. Аналіз залучення маломобільних груп населення на ринку праці 2.2 Аналіз результатів компаній, що впроваджували інклюзивні практики в свою діяльність 3.1 Рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних

працівників 3.2 Рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп .

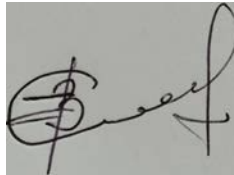
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): діаграми, таблиці.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/ п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайом- лення наукового керівника	Підпис наукового керівника	При- міт- ки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	29.10		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	20.11		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	25.12		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	10.02		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	10.03		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	25.03		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.02		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		05.03		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		25.03		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	07.05		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	15.05		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	15.05		

11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			
-----	--	------------------------------------	--	--	--

Графік узгоджено «15» жовтня 2023 р.



Науковий керівник

(підпис)

Сидоренко О. В.

(прізвище та ініціали)



Виконавець кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лісовик С.О.

(прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Персонал підприємства як об'єкт управління

1.2. Правове регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп

1.3. Міжнародний досвід працевлаштування людей з маломобільних груп

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОБОТИ З КОЛЕКТИВОМ, В ЯКОМУ ЗАЛУЧЕНІ ЛЮДИ З МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП

2.1. Аналіз залучення маломобільних груп населення на ринку праці

2.2 Аналіз результатів компаній, що впроваджували інклюзивні практики в свою діяльність

Розділ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО РОБОТІ З ЛЮДЬМИ З МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НА РИНКУ ТРУДА УКРАЇНИ

3.1 Рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних працівників

3.2 Рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність роботи:

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, кількість людей з інвалідністю внаслідок поранень суттєво збільшилась. Більшість бійців, які знаходились на передовій та отримали поранення, що призвели до інвалідності, входили до трудових ресурсів країни. Поки бойові дії не закінчатся, кількістю людей з інвалідністю буде рости. А це означає, що менеджерам України треба вміти працювати з такими людьми, знати особливості працевлаштування та їх адаптації. По закінченню бойових дій демографія країни потребуватиме відновлення, а отже багато жінок будуть в стані вагітності. Отже, роботодавці мають навчитись працювати і з ними. Також, через тимчасовий спад економіки багато громадян похилого віку також муситимуть працювати, до чого менеджери мають бути готові. Знання особливостей роботи з людьми з маломобільних груп є необхідним в сучасній Україні.

Об'єктом дослідження є процес управління людьми з маломобільних груп

Предметом дослідження є формування моделі управління людьми з маломобільних груп.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні особливостей роботи з людьми з маломобільних груп та наданні рекомендації з покращення працевлаштування й роботи з такими людьми.

Завдання дослідження

- З'ясувати сутність поняття управління персоналом;

- Розглянути правове регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп
- Розглянути міжнародний досвід працевлаштування людей з маломобільних груп;
- Проаналізувати залучення маломобільних груп населення на ринку праці
- Проаналізувати результати компаній, що впроваджували інклюзивні практики в свою діяльність
 - Розробити рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних працівників
 - Розробити рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Персонал підприємства як об'єкт управління.

Підприємство – це бізнес-організація, яка існує для досягнення певних цілей, таких як отримання прибутку або надання послуг. Підприємство може мати багато різних ресурсів, включаючи фінансові ресурси, фізичні ресурси, такі як будівлі та обладнання, та інтелектуальні ресурси, такі як патенти та торгові марки. Одним з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства є його людські ресурси. В сучасному світі, жодне підприємство не може існувати без залучення персоналу до роботи, адже саме завдяки ньому, компанії мають змогу повноцінно функціонувати. Кадри є цінним ресурсом підприємства, і від ефективного управління персоналом залежить його конкурентоспроможність та стабільність. Успішне управління персоналом в сучасних організаціях вимагає комплексного підходу та звернення уваги на різноманітність працівників.

Людські ресурси - це люди, які працюють на підприємстві на умовах повної, часткової або контрактної зайнятості. Людські ресурси можна поділити на різні типи або групи на основі різних характеристик, таких як посадові обов'язки, рівень досвіду або демографічні характеристики. Також, на підприємстві можуть бути залучені як звичайні працівники, так і ті, які потребують особливої уваги та підтримки. До таких нестандартних категорій працівників відносяться люди з інвалідністю, вагітні жінки та люди старшого віку. Варто зазначити, що це категорія може розглядатись роботодавцями як незручна, оскільки вона може вимагати додаткових зусиль та ресурсів. Втім, важливо зрозуміти, що ці працівники не є неправильними, менш цінними або непотрібними, і вони не повинні бути проігноровані при управлінні персоналом. Розглянемо окремо кожен з груп.

Люди з інвалідністю можуть мати фізичні, психічні або сенсорні порушення, які впливають на їхню здатність виконувати певні робочі обов'язки. Однак, за умови пристосування та підтримки, люди з інвалідністю можуть зробити цінний внесок у робочий процес.

Вагітні жінки є важливою групою працівників, які можуть потребувати особливих умов і пристосувань для забезпечення їхньої безпеки та благополуччя, одночасно балансуючи між роботою та вагітністю. Це може включати гнучкий графік роботи, модифікацію посадових обов'язків або надання відгулів для відвідування лікаря.

Люди похилого віку також є важливою та досвідченою групою працівників, які продовжують робити свій внесок у розвиток своїх робочих місць та громад. Хоча деякі з них можуть потребувати пристосувань або змін у своїх робочих обов'язках, щоб пристосуватися до фізичних обмежень, їхні цінні знання і досвід роблять їх цінним доповненням до будь-якої команди.

Три категорії працівників, які були згадані, входять до маломобільної групи і часто бувають проігноровані при розгляді теми управління персоналом. Через нав'язані стереотипи та незнання, як з ними працювати, зазначена маломобільна група працівників може зустрічатись з різними викликами та перешкодами у процесі працевлаштування та професійного розвитку. Саме на управлінні ними буде загострена увага в даній роботі, адже забезпечення їхньої інклюзії та рівних можливостей в робочому середовищі є важливою складовою успіху організації. Для того, аби дослідити тему управління персоналом в контексті цих груп, звернімось спочатку до визначення самого поняття управління персоналом.

Менеджмент персоналу, як окрема галузь науки, пропонує різноманітні методи і прийоми управління персоналом в організаціях. Дослідження та практичний досвід вчених та фахівців з усього світу сприяють постійному розвитку цієї галузі. У даному розділі будуть розглянуті різні погляди на

визначення персоналу як об'єкту управління, що сприятиме більш глибокому розумінню сутності управління персоналом на підприємстві. Зведена таблиця визначень різних авторів наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття “Управління персоналом”

Автор	Визначення
1	2
Бхебе Ф.Н. [1].	Управління людськими ресурсами передбачає управління відносинами між роботодавцем і працівником таким чином, щоб сприяти досягненню цілей організації. Воно охоплює наймання та відбір, адаптацію, управління продуктивністю, підготовку, навчання та розвиток, управління талантами, координацію загальних відносин на робочому місці, управління компенсаціями та винагородами, утримання та управління різними аспектами різноманітності на робочому місці.
Баранов І.І. [2].	Управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.
Кириченко О.А. [3].	Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей
Лістван Т. [4].	Управлінням персоналом – це сукупність видів діяльності, що стосуються людей і спрямовані на досягнення цілей організації та задоволення потреб працівників
Мількович Д.Т. [5].	Управління персоналом – серія рішень в області відносин з найманими працівниками, котрі впливають на ефективність діяльності співробітників та організації в цілому
Лімані Б. [6].	Управління персоналом - це функція організації, яка займається стратегічною ідентифікацією, залученням, управлінням, розвитком та утриманням працівників в організації для досягнення конкурентних переваг на ринку.

Продовження табл. 1. 1

1	2
Михайлова Л.І. [7].	Управління персоналом є безперервним процесом та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя
Десслер Г. [8].	Управління людськими ресурсами означає формулювання та реалізацію кадрової політики та практик, які формують компетенції та поведінку працівників, необхідні компанії для досягнення її стратегічних цілей.
Криворучко О.М. [9].	Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.
Армстронг М. [10].	Управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до найважливішого цінного активу - людей.
Дернова Н. Л. [11].	Управління персоналом - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи
Шморгун Л.І. [12].	Під управлінням персоналом розуміється система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації
Мурашко М.І. [13].	Управління персоналом – це процес або форма діяльності, яка передбачає керівництво певною групою осіб або їх орієнтацію на досягнення мети організації
Балабанова Л.В. [14].	Управління персоналом – це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [15].	Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами

Продовження табл 1.1.

1	2
Шекшня С.В. [16].	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації.
Мордовин С.К. [17].	Управління персоналом – це ряд дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації
Галенко В.П. [18].	Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства
Виноградський М.Д. [19].	Управління персоналом – це діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації

Складено автором

1.2 Правове регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп.

Перед тим, як розглядати правове регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп в Україні та світі, варто зазначити, що поняття “маломобільні групи населення” мають різні визначення, в залежності від країни. В цій роботі для “маломобільні групи” я буду використовувати визначення українського законодавства: Маломобільні групи населення (МГН) - особи, які відчують труднощі при самостійному пересуванні, одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні у просторі, зокрема особи з інвалідністю, особи з тимчасовим порушенням здоров'я, вагітні жінки, громадяни похилого віку, особи з дитячими візками. [20]. Оскільки дана робота спрямована на аналіз працевлаштування, то в подальшому під маломобільною групою будуть розглянуті люди з інвалідністю, вагітні жінки та громадяни похилого віку.

Правове регулювання зайнятості маломобільних груп населення - це сукупність законів і нормативно-правових актів, які забезпечують захист і пристосування для людей з інвалідністю або обмеженою рухливістю на робочому місці. Ці закони покликані сприяти рівності та справедливості у можливостях працевлаштування та гарантувати, що люди з маломобільних груп мають доступ до тих самих можливостей та пільг, що й люди, які не входять до цих груп. Законодавча база для працевлаштування маломобільних груп населення значно відрізняється в різних країнах і регіонах. У цьому розділі я розгляну деякі ключові правові рамки в США, ЄС та Україні, які регулюють працевлаштування маломобільних груп населення.

Наступні закони України захищають як людей з інвалідністю, так і вагітних жінок та людей похилого віку:

1. Конституція України: Згідно з Конституцією, всі люди мають рівні права на працю. [21]. Це не вказує на пряму на захист людей з інвалідністю, вагітних жінок та людей похилого віку, втім, підкреслює рівність всіх людей.

2. Закон України "Про працю" від 24.11.1995 року № 322-XII та № 322-XIV забезпечує захист прав та інтересів працівників з інвалідністю, включаючи заборону дискримінації на робочому місці, а також права вагітних жінок та молодих матерів на додаткові перерви на годування та спеціальні умови праці для забезпечення їхнього здоров'я та безпеки. Вагітні жінки також не можуть бути звільнені без об'єктивних причин. Крім того, закон забороняє дискримінацію за віком. [22]. Цей закон на пряму захищає людей з маломобільних груп від дискримінації, а також окремо враховує особливості роботи саме з вагітними жінками.

3. Закон України "Про зайнятість населення" від 5.07.2012 року № 5067-VI : Згідно цьому закону, Держава гарантує особі право на захист від будь-яких проявів дискримінації у сфері зайнятості населення, в тому числі на основі інвалідності, статі, стану здоров'я, сімейного стану та віку. [23]. Цей закон виступає в цілому проти дискримінації працівників, в тому числі, працівників з маломобільних груп.

Згідно з законодавством України, кожна особа має право оскаржити дискримінацію до компетентних державних та місцевих органів влади. Незважаючи на це, на практиці ситуація щодо реалізації цих прав суттєво відрізняється, оскільки винуватці таких порушень не завжди несуть відповідальність. Зокрема, в Україні відсутній адміністративний захист від дискримінації, що означає, що діяння, пов'язані з порушенням рівноправності громадян та дискримінацією, не визнаються окремим адміністративним правопорушенням.

Серед законів України, що регулюють права та обов'язки людей з інвалідністю в галузі праці та зайнятості, можна виділити такий:

1. Закон України "Про соціальну захищеність людей з інвалідністю в Україні" від 17.01.1991 року № 875-XII, який встановлює права та обов'язки осіб з інвалідністю, зокрема щодо соціальної захищеності та підтримки працевлаштування. [24]. Цей закон гарантує людям з інвалідністю своєрідну підтримку зі сторони держави.

Україна також має різні законодавчі акти та регулювання, які захищають права вагітних жінок у сфері працевлаштування. Серед них:

1. Закон України "Про державну допомогу сім'ям з дітьми" від 23.02.2006 року № 4054-IV, який передбачає право вагітних жінок на додаткову відпустку до пологів та гарантує збереження місця роботи на певних умовах. [25]. Це основний закон, що захищає вагітних жінок на робочому місці.

2. Закон України "Про охорону материнства": Цей закон забезпечує права вагітних жінок на додаткові перерви на відпочинок під час робочого дня, на оплачувану відпустку після народження дитини, а також на спеціальні умови праці, які забезпечують їхнє здоров'я та безпеку. [26]. Цей закон підтримує та захищає жінок на робочому місці, а також дозволяє вигодовувати дитину на роботі.

Також важливо зазначити, що дискримінація вагітних жінок та жінок, які мають маленьких дітей, на підставі статі та сімейного стану є незаконною в Україні та підлягає відповідальності згідно з законодавством. Втім, знову ж таки, справжніх інструментів покарання дискримінації в Україні не існує.

Говорячи про законодавчі акти та регулювання, які захищають безпосередньо права людей похилого віку у сфері працевлаштування в Україні, можна сказати, що вони відсутні. Втім, дискримінація людей похилого віку на підставі віку, як вже було зазначено вище, є незаконною в Україні та підлягає відповідальності.

Далі, розглянемо США. У Сполучених Штатах існує кілька законів, які регулюють працевлаштування людей з інвалідністю. Ці закони включають в себе:

1. Закон про американців з інвалідністю (ADA): ADA забороняє роботодавцям дискримінувати кваліфікованих людей з інвалідністю в усіх аспектах працевлаштування, включаючи найм, просування по службі та звільнення. Роботодавці зобов'язані робити розумні пристосування для працівників з інвалідністю, якщо це не спричинить надмірних труднощів для бізнесу. [27]. Це закон є основним для людей з інвалідністю та напряду захищає їх права на робочому місці.

2. Закон про інновації та можливості робочої сили (Workforce Innovation and Opportunity Act, WIOA): Цей закон зосереджується на наданні послуг з професійної підготовки та працевлаштування для людей з інвалідністю, а також вимагає, щоб державні та місцеві програми розвитку робочої сили включали людей з інвалідністю в свої послуги. [28]. Цей закон допомагає людям з інвалідністю мати доступ до професійної підготовки, а отже і подальшого успішного працевлаштування.

У Сполучених Штатах вагітні жінки також захищені кількома федеральними законами, які регулюють їхню зайнятість. Найголовнішим є:

1. Закон про дискримінацію вагітних (Pregnancy Discrimination Act, PDA): PDA забороняє роботодавцям дискримінувати вагітних жінок у всіх аспектах працевлаштування, включаючи прийом на роботу, просування по службі та звільнення. [29]. Це є основним законом, що захищає жінок на робочому місці.

На додаток до цього, деякі штати мають власні правила, які забезпечують додатковий захист вагітних працівниць.

У Сполучених Штатах існує також кілька федеральних законів і законів штатів, які захищають людей похилого віку від дискримінації при

працевлаштуванні та забезпечують справедливе ставлення до них на робочому місці. Ці закони включають:

1. Закон про заборону дискримінації за віком при працевлаштуванні (ADEA): ADEA забороняє роботодавцям дискримінувати працівників або претендентів на роботу, які досягли 40-річного віку. Роботодавці не мають права приймати рішення про працевлаштування на основі віку людини і не можуть використовувати вік як фактор при прийнятті на роботу, звільненні, просуванні по службі або визначенні компенсації. [30]. Цей закон є основним та захищає права літніх працівників на робочому місці.

2. Закон про захист прав літніх працівників (Older Workers Benefit Protection Act, OWBPA): OWBPA гарантує, що літнім працівникам не відмовляють у додаткових пільгах та не запропонують менш сприятливі умови через їхній вік. [31]. Цей закон покриває питання справедливою оплати праці.

У деяких штатах діють додаткові правила, які забезпечують додатковий захист людей похилого віку на робочому місці, наприклад, вимагають розумних пристосувань або забороняють примусовий вихід на пенсію.

Розглянемо Європейський Союз. Наступні закони Європейського Союзу захищають як людей з інвалідністю, так і вагітних жінок та людей похилого віку:

1. Європейська конвенція з прав людини: Ця конвенція, яка була ратифікована всіма державами-членами ЄС, гарантує право на працю для всіх. [32]. Ця конвенція не покриває специфічно питання захисту прав людей з інвалідністю, вагітних жінок, людей старшого віку, натомість, ця конвенція покликана захищати права та рівність всіх людей.

2. Директиви про рівність: Ці директиви забороняють дискримінацію на основі інвалідності при працевлаштуванні та вимагають від роботодавців забезпечити розумне пристосування для працівників з інвалідністю. Також ці директиви забороняють дискримінацію на основі віку. На додаток, ЄС

прийняв кілька директив, які забороняють дискримінацію за ознакою статі при працевлаштуванні, зокрема Директиву 2006/54/ЄС та Директиву 2010/41/ЄС. Ці директиви забороняють дискримінацію вагітних жінок у всіх аспектах працевлаштування, включаючи прийом на роботу, просування по службі та звільнення. [33], [34], [35]. Такі директиви націлені на специфічну групу людей та напряду захищають саме їх права.

На додаток, Європейський Союз прийняв таку ініціативу, як Європейський стовп соціальних прав, що включає принципи, пов'язані з рівними можливостями та доступом до ринку праці для всіх, включаючи людей з інвалідністю, вагітних жінок та людей похилого віку. Він також підкреслює важливість справедливих умов праці, недискримінації та рівної оплати за рівну працю. Принцип спрямований на забезпечення всіх працівників відповідною професійною підготовкою та можливостями для навчання впродовж життя, а також закликає до належного соціального захисту та підтримки працівників, які перебувають у вразливих ситуаціях. [36].

Крім цього, Європейська комісія запровадила стратегію, що називається Європейський порядок денний щодо навичок, яка спрямована на забезпечення потреб господарства ЄС в кваліфікованих працівниках, розвиток навичок населення та підвищення зайнятості. Європейський порядок денний щодо навичок сприяє захисту працівників з інвалідністю, вагітних жінок та людей похилого віку на робочому місці шляхом сприяння їх доступу до навчання та професійної підготовки, а також забезпечення їхньої включеності в ринок праці та захисту прав на працю та соціальний захист. [37].

Також, Європейський соціальний фонд (ESF) забезпечує фінансування програм, спрямованих на покращення можливостей працевлаштування як людей з інвалідністю, так і людей похилого віку. [38], [39].

У ЄС існує кілька законів і нормативних актів, які захищають права саме людей з інвалідністю на робочому місці. Серед них:

1. Європейська стратегія з питань інвалідності: Європейська стратегія з питань інвалідності на 2010-2020 роки спрямована на покращення соціальної та економічної інтеграції людей з інвалідністю, включаючи їхню участь на ринку праці. [40].

2. Конвенція ООН про права людей з інвалідністю: Ця конвенція, яка була ратифікована ЄС і всіма його державами-членами, визнає, в тому числі, право людей з інвалідністю на працю нарівні з іншими і вимагає від держав вживати заходів для сприяння їх працевлаштуванню. [41].

У Європейському Союзі вагітні жінки теж захищені кількома законами та нормативно-правовими актами, які регулюють їхню зайнятість, як-от:

1. Директива 92/85/ЄЕС: Ця директива вимагає від країн-членів ЄС вжити заходів для захисту безпеки та здоров'я вагітних працівниць і працівниць, які нещодавно народили або годують грудьми. Роботодавці зобов'язані внести відповідні корективи в умови праці таких працівників, наприклад, скоротити робочий час або тимчасово перевести їх на менш складні завдання. [42].

2. Директива 2019/1158/ЄС : Згідно з цією директивою, вагітним жінкам гарантується право на відпустку перед пологами, відпустку для догляду за дитиною та захист від звільнення з роботи у зв'язку з вагітністю або відпусткою по догляду за дитиною. [43].

У Європейському Союзі також існує кілька законів і нормативних актів, які захищають наряду права літніх людей на робочому місці, одним з основних є:

1. Програма “Активне старіння”: Програма спрямована на підтримку літніх працівників шляхом сприяння їхньому працевлаштуванню, розвитку навичок і балансу між роботою та особистим життям. Вона також

спрямована на боротьбу з віковою дискримінацією на робочому місці та створення дружнього до людей похилого віку робочого середовища. [44].

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що як в Україні, так і в США та ЄС є достатньо законів та нормативних актів, що захищають людей з маломобільних груп та сприяють їхнього працевлаштуванню. Можна помітити, що в той час, як в Україні такі закони здебільшого спрямовані на запобігання дискримінації, закони в США та ЄС спрямовані на ще більш активне залучення таких людей до ринку праці. Також, важливо зазначити, що в Україні, на жаль, немає дійсних інструментів по боротьбі з дискримінацією, адже ані адміністративне, ані кримінальне покарання не передбачене законом, незважаючи на юридичні заборони дискримінації.

1.3 Міжнародний досвід працевлаштування людей з маломобільних груп.

Міжнародний досвід працевлаштування маломобільних груп населення відрізняється в залежності від країни. У багатьох розвинених країнах, як ми вже розглянули в минулому розділі, існують закони та нормативні акти, спрямовані на захист прав маломобільних груп населення та забезпечення рівних можливостей працевлаштування. Закони, що спрямовані на захист та підтримку неупередженого ставлення до людей з інвалідністю, часто вимагають від роботодавців забезпечити необхідні умови на робочому місці, такі як допоміжні програми або технології, адаптовані робочі місця та допоміжні пристрої, скоригований графік роботи, а також навчальні програми для керівників і колег про те, як ефективно залучати людей з інвалідністю на робочому місці. Однак фактична зайнятість людей з інвалідністю все ще може бути обмеженою в багатьох країнах через сприйняття інвалідності як дефектності, а також через брак доступної інфраструктури та допоміжних послуг. У країнах, що розвиваються, працевлаштування людей з інвалідністю може бути більш обмеженим через упереджене ставлення суспільства та брак пристосувань і служб підтримки. Однак і в таких країнах є приклади ініціатив, спрямованих на розширення можливостей працевлаштування людей з інвалідністю, наприклад, навчальні програми.

Незважаючи на ці виклики, існують також позитивні приклади компаній та організацій, які докладають цілеспрямованих зусиль для працевлаштування людей з інвалідністю, визнаючи цінність і внесок, який вони можуть принести на робочому місці. До таких компаній входять:

1. IBM: IBM має давню прихильність до різноманітності та інклюзії, включаючи працевлаштування людей з інвалідністю. Вперше компанія найняла людину з інвалідністю у 1914 році. Компанія реалізувала низку

ініціатив для підтримки інтеграції та успіху своїх працівників з інвалідністю. [45].

2. Walgreens: Компанія Walgreens глибоко віддана справі працевлаштування людей з інвалідністю і вжила низку заходів для досягнення цієї мети, включаючи впровадження доступних технологій і навчальних програм. [46].

3. Microsoft: Доступність є одним з головних пріоритетів для Microsoft, і компанія рішуче налаштована наймати на роботу людей з інвалідністю. Компанія наймає як людей з фізичною, так і ментальною інвалідністю. Компанія запровадила низку ініціатив, таких як доступні технології та послуги підтримки, щоб допомогти своїм працівникам з інвалідністю. [47].

4. SAP: SAP, міжнародна компанія-розробник програмного забезпечення, надає великого значення різноманітності та інклюзивності, що включає в себе прийом на роботу людей з інвалідністю. В компанії особлива увага приділяється працівникам з розладом аутичного спектру. [48].

5. Procter & Gamble: Procter & Gamble - багатонаціональна компанія-виробник споживчих товарів, яка глибоко віддана справі сприяння різноманітності та інклюзії, в тому числі найму людей з інвалідністю. Компанія реалізувала низку ініціатив, включаючи навчальні програми та послуги підтримки, щоб допомогти своїм працівникам з інвалідністю. Велика увага наділяється нейронетиповим працівникам. Також, компанія підлаштовується під потреби клієнтів з інвалідністю і кореткує свої продукти. [49].

Говорячи про вагітних жінок, незважаючи на правовий захист, вагітні жінки все ще можуть стикатися з перешкодами при працевлаштуванні та кар'єрному просуванні в деяких галузях і компаніях. У країнах, що розвиваються, ситуація для вагітних жінок на робочому місці може бути ще складнішою, оскільки правовий захист може бути обмеженим, а культурні

погляди, які розглядають вагітність як тягар для роботодавця та, відповідно, перешкоду для працевлаштування, можуть бути ще більш широко розповсюдженими. У деяких випадках вагітні жінки можуть стикатися з дискримінацією при наймі або бути змушеними звільнитися з роботи через проблеми зі здоров'ям, пов'язані з вагітністю, у випадку коли роботодавець не йде на поступки у вигляді не фіксованого робочого дня або можливості віддалено працювати. Втім, так як вагітність на ранніх термінах може бути непомітною при працевлаштуванні, і жінка має повне право не повідомляти про свою вагітність роботодавцю, то офіційна інформація про працевлаштування вагітних жінок на ринку відсутня.

Втім, існують позитивні приклади компаній та організацій, які вживають заходів для підтримки вагітних жінок та молодих мам на робочому місці, зокрема пропонують гнучкий графік роботи. Більш розповсюдженим варіантом підтримки від компаній все ж є оплачувана декретна відпустка. Також, певні компанії забезпечують догляд за дитиною на робочому місці або облаштовують куточок для годування груддю. Серед компаній, що підтримують вагітних жінок та/або молодих мам, можна назвати такі:

1. Patagonia: Patagonia - це міжнародна компанія, яка спеціалізується на виробництві одягу та спорядження для активного відпочинку і прагне забезпечити баланс між роботою та особистим життям, а також підтримувати вагітних жінок на робочому місці. Компанія надає тривалу оплачувану декретну відпустку, послуги з підтримки молодих мам, а також спеціально влаштовує місця, де мами можуть годувати груддю. [50]. Також, 100% жінок, що йшли в декретну відпустку, повертались в компанію, при середньому показнику серед американських компаній у 79%. [51].

2. Numi: Numi – це компанія, що розробляє програмне забезпечення для розуміння змін в поведінці. Numi надає річну декретну відпустку для молодих мам, з яких перші шість місяців є оплачуваними, а під час

наступних шести місяців працівниці надається можливість працювати неповний робочий день, аби поступово влитись в робочий процес. [52], [53].

3. Cisco: Cisco наголошує на балансі між роботою та особистим життям та має неофіційне мото в компанії “родина понад усе”. Компанія охоче наймає вагітних жінок навіть на останніх місяцях вагітності, надає декретну відпустку на 24 тижні, а також має куточки для вигодовування дітей. [54], [55]. Також компанія оплачує молодим мамам кваліфікованого медичного спеціаліста, що консультує з приводу правильного догляду за дитиною, оплачує надсилання грудного молока, у випадку, якщо працівниця знаходиться у відрядженні без дитини. [56]. На додаток, Cisco виплачує компенсацію працівнику у розмірі 20000\$ за усиновлення або послуги сурогатного материнства. [57].

4. Ernst & Young (EY): Компанія, що входить до ТОП-100 найкращих місць для роботи, визначає батьківство як дуже важливий етап у житті, а отже пропонує від 16 (США) до 18 (Швейцарія) тижнів оплачуваної декретної відпустки для батьків. В залежності від країни розташування офісу, компанія також може пропонувати додаткові дні відпустки по догляду за дитиною, відпустку до 3-ох тижнів під час процесу усиновлення дитини, гнучкий графік роботи, неповний робочий день, безкоштовні тренінги та семінари по догляду за дитиною, а також кімнати, відведенні для вигодовування груддю. [58], [59].

5. Oka: Oka – компанія, що займається розробкою технологій в сфері ідентифікації та доступу, та надає клієнтам доступ до хмарного програмного забезпечення. Компанія оплачує 18 тижнів декретної відпустки, надає подарунки для вагітних та щойно народивших працівниць, покриває до 5000\$ в процесі усиновлення та сурогатного материнства. [60], [61].

Переходячи до людей похилого віку, варто зазначити, що незважаючи на правовий захист, літні працівники все ще можуть стикатися з

дискримінацією за віком на робочому місці, особливо в галузях, де цінується фізична сила та працездатність. У країнах, що розвиваються, ситуація для літніх працівників може бути складнішою, оскільки правовий захист може бути обмеженим. Літні працівники в цих країнах можуть мати труднощі з працевлаштуванням або можуть бути змушені вийти на пенсію раніше, ніж хотіли б, через економічні проблеми чи проблеми зі здоров'ям. Втім, у світі є компанії, які цінують навички, досвід та внесок людей похилого віку і прагнуть створити інклюзивне та доступне робоче місце для людей будь-якого віку, як-от:

1. CVS Health: CVS Health, американська медична компанія, має програму "Talent Is Ageless", призначену для найму людей похилого віку на різні посади, в тому числі аптечних техніків і представників служби підтримки клієнтів. Програма також передбачає можливість дистанційної роботи, гнучкого графіку, а також скороченого робочого тижня. [62].

2. McDonalds: McDonalds давно заохочує політику інклюзивності та різноманіття та наймає працівників старшого віку. Близько 11% всіх працівників компанії мають вік 50 та більше. [63]. Літом 2022 року McDonalds розпочав масштабну рекрутингову кампанію, націлену саме на працівників 50+. [64].

3. Starbucks: відома мережа кав'ярень Starbucks немає обмежень по віку при прийомі на роботу та охоче працевлаштовує старших працівників по всьому світу. [65]. Також, мережа має заклад у Мехіко-Сіті, в якому працюють виключно люди віком 50+. [66].

Таким чином, в цьому розділі нами було розглянуто серію питань. Ми розглянули персонал підприємства як об'єкт управління та з'ясували, що до персоналу можуть входити як звичайні працівники, так і умовно незвичайні, незручні для роботодавця працівники, як-от люди з

інвалідністю, вагітні жінки та люди похилого віку, що можуть потребувати додаткової уваги роботодавця та відповідних пристосувань на робочому місці.

Також, ми розглянули визначення поняття «управління персоналом», що були наведені дев'ятнадцятьма авторами. На додаток до цього, ми дослідили правове врегулювання працевлаштування людей з маломобільних груп. Ми дослідили закони та нормативні акти в Україні, США та ЄС, що захищають права людей з інвалідністю, вагітних жінок та людей старшого віку на робочому місці.

Наостанок, нами були розглянуті компанії, що вже мають досвід в успішному працевлаштуванні та роботі з людьми з маломобільних груп. Такі компанії запроваджують фінансування пристосувань, гнучкий та дистанційний графік роботи, скорочений робочий тиждень, неповний робочий день, кімнати для вигодовування немовлят або зціджування молока, навчальні програми та програми підтримки працівників з маломобільних груп.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОБОТИ З КОЛЕКТИВОМ, В ЯКОМУ ЗАЛУЧЕНІ ЛЮДИ З МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП

2.1. Аналіз залучення маломобільних груп населення на ринку праці.

Як вже було зазначено, останніми роками зростає визнання важливості сприяння різноманітності та інклюзії на робочому місці. Однак, незважаючи на зусилля, спрямовані на створення більш інклюзивних практик найму, люди з маломобільних груп продовжують стикатися зі значними бар'єрами, коли справа доходить до пошуку роботи. У цьому розділі дипломної роботи я детальніше розгляну працевлаштування людей з інвалідністю, вагітних жінок та людей похилого віку. Я надам статистичні дані про поточний стан працевлаштування таких людей та проаналізую деякі проблеми, з якими люди з маломобільних груп можуть зіткнутися на робочому місці, такі як дискримінація та бар'єри доступності.

Останні статистичні дослідження щодо працевлаштування людей з інвалідністю в Україні були проведені у 2017 році, а після в 2021. За даними Міністерства соціальної політики, в Україні у 2017 році було працевлаштовано 540187 людей з інвалідністю, що складало 26,2% від загальної кількості дорослого працездатного населення з інвалідністю віком від 18 до 60 років, тоді як 1522072 (73,8%) особи з інвалідністю залишались непрацевлаштованими. [67]. У 2021 році були працевлаштованими лише 16% осіб з інвалідністю. [68]. Тобто, рівень зайнятості людей з інвалідністю в Україні за 4 роки зменшився на 10,2%. Для порівняння, у ЄС у 2022 році середня зайнятість осіб з інвалідністю становила 51%. [69]. На 2022 рік офіційної статистики по Україні немає, однак згідно з даними голови підкомітету з питань соціального захисту й реабілітації осіб з інвалідністю, Сергія Гривка, кількість людей з інвалідністю збільшилась на приблизно 27

тисяч. [70]. Зрозуміло, що з перебігом війни, можна очікувати, що кількість людей з інвалідністю буде збільшуватись.

Варто також звернути увагу на динаміку працевлаштування людей з інвалідністю в Європі та США. Організація економічного співробітництва та розвитку провела дослідження, де порівняла рівень зайнятості людей з інвалідністю у 2008 році та у 2019 році. [71]. Виходячи з даних, можна зазначити, що за 10 років глобальних змін в сторону покращення ситуації не було. Найвищий показник серед перелічених країн має Швейцарія (58%), в той час як найменший мають Греція (23%) та Італія (29%). Більш того, рівень зайнятості у 2019 в порівнянні з 2008 зменшився в таких країнах, як: Греція (на 5%), Іспанія (на 5%), Італія (на 3%), США (на 2%), Норвегія (на 1%). В Люксембурзі та Португалії відсоток не змінився. Найбільше покращився рівень зайнятості людей з інвалідністю в Чехії (на 13%), Угорщині (на 12%), Естонії (на 11%), Великобританії (на 11%), Данії (на 10%) та Польщі (на 10%). Країнами, з рівнем зайнятості людей з інвалідністю більше 50%, є Латвія (50%), Швеція (51%), Великобританія (51%), Естонія (52%), Ісландія (53%) та Швейцарія (58%).

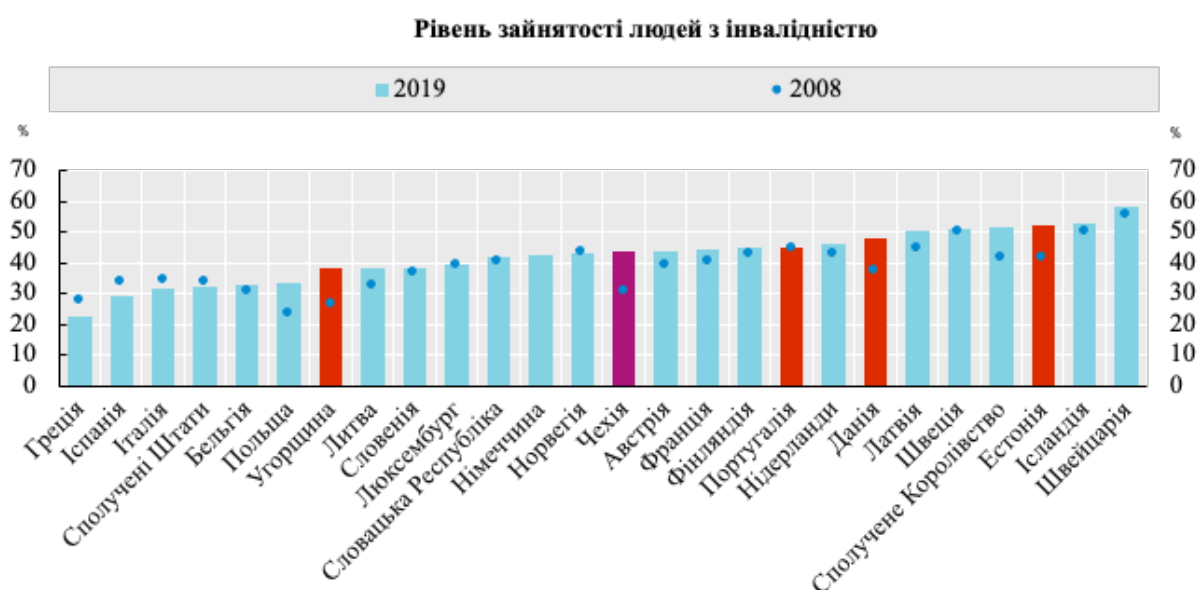


Рис. 2. 1. Порівняння зайнятості людей з інвалідністю в країнах. Європи та США у 2008 та 2019 роках. Складений на основі даних з джерела [71].

Найактуальніші дані щодо працевлаштування людей з інвалідністю були також представлені бюро статистики праці США. На лютий 2023 року, Коефіцієнт участі робочої сили серед людей з інвалідністю становив 40,2%, в той час як серед людей без інвалідністю – 77,3%. В порівнянні з даними 2019 року з минулого дослідження, де рівень працевлаштування становив 32%, за 4 роки відсоток виріс на 8,2 пункти. Втім, дуже показовим є рівень безробіття: серед людей без інвалідності – 3,8%, а серед людей з інвалідністю 8,1%, що більше більш ніж у 2 рази. [72].

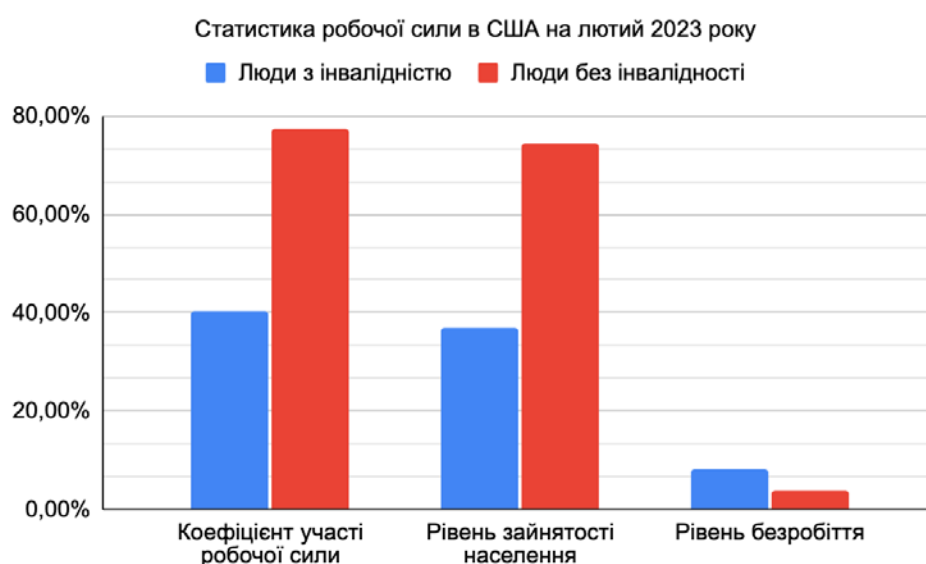


Рис. 2. 2. Порівняння статистики робочої сили в США по людям без інвалідності та людям з інвалідністю. Складений на основі даних з джерела [72].

На жаль, статистики щодо проценту працевлаштованих вагітних жінок не ведеться в Україні та світі, а останні знайдені дані датуються 2008 роком. У 2008 році рівень зайнятості жінок загалом становив 59,5% у Сполучених Штатах. [73]. А серед жінок, які народили першу дитину в період з 2006 по 2008 рік, 66% працювали під час вагітності. [74]. Однак, не маючи більше інформації, важко провести пряме порівняння між рівнем зайнятості вагітних і невагітних жінок у США у 2008 році.

Переходячи до людей похилого віку, за даними Державної служби зайнятості у 2019 році в Україні тільки 68,1% осіб у віці від 50 до 59 років мали роботу, а серед людей віком від 60 до 70 років цей показник становив всього 14,1%. У 2021 році найвищий рівень зайнятості спостерігався серед громадян віком від 40 до 49 років (76,8%), тоді як найнижчий рівень зайнятості був серед осіб віком від 60 до 70 років (12,8%). [75]

Рівень зайнятості населення віком 50-74 роки в світі також різниться в залежності від країни. Загалом, порівнявши статистичні дані OECD з 2011 та 2021 року, можна сказати, що на теренах ЄС та Великобританії рівень зайнятості населення для людей похилого віку поступово збільшується. Найбільший приріст був помічений в Венгрії (14,5%), Латвії (12%) , Литві (12,3%) та Португалії (13,4%). В середньому по ЄС приріст становив 7,2%. Спад в рівні зайнятості населення похилого віку був помічений в Ісландії (-2,1%), США (-2,4%) та Румунії (-3%). Країною з найбільшим відсотком працевлаштованих людей похилого віку, незважаючи не невеликий спад, залишається Ісландія (64,9%). Також високі показники мають Норвегія (58,8%), Швеція (58,4%), Швейцарія (58,2%) та Естонія (57,6%). [76].

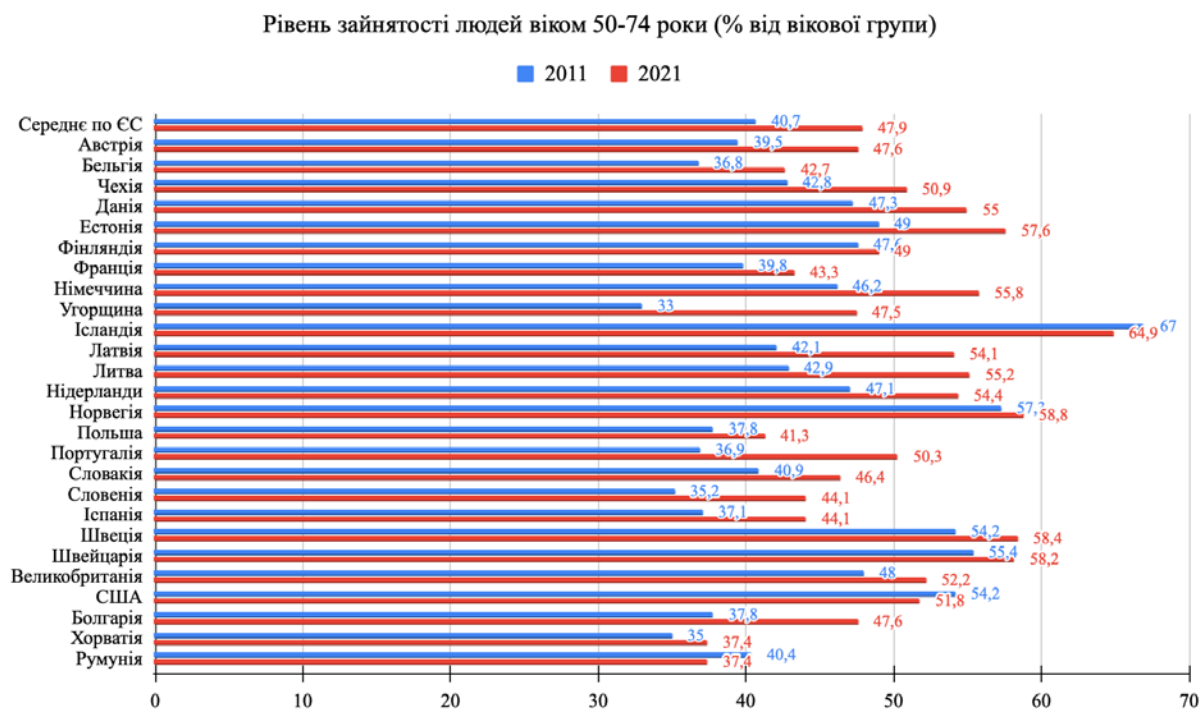


Рис. 2. 3. Порівняння зайнятості людей старшого віку в країнах Європи та США у 2011 та 2021 роках. Складений на основі даних з джерела [76].

Важливо також враховувати вік виходу на пенсію, прийнятий в країні, адже це може безпосередньо впливати на рівень зайнятості населення. Країни з вищим середнім пенсійним віком загалом мають вищі показники працевлаштування літніх працівників. Організація економічного співробітництва та розвитку провело дослідження такої кореляції у 2020 році. [77].

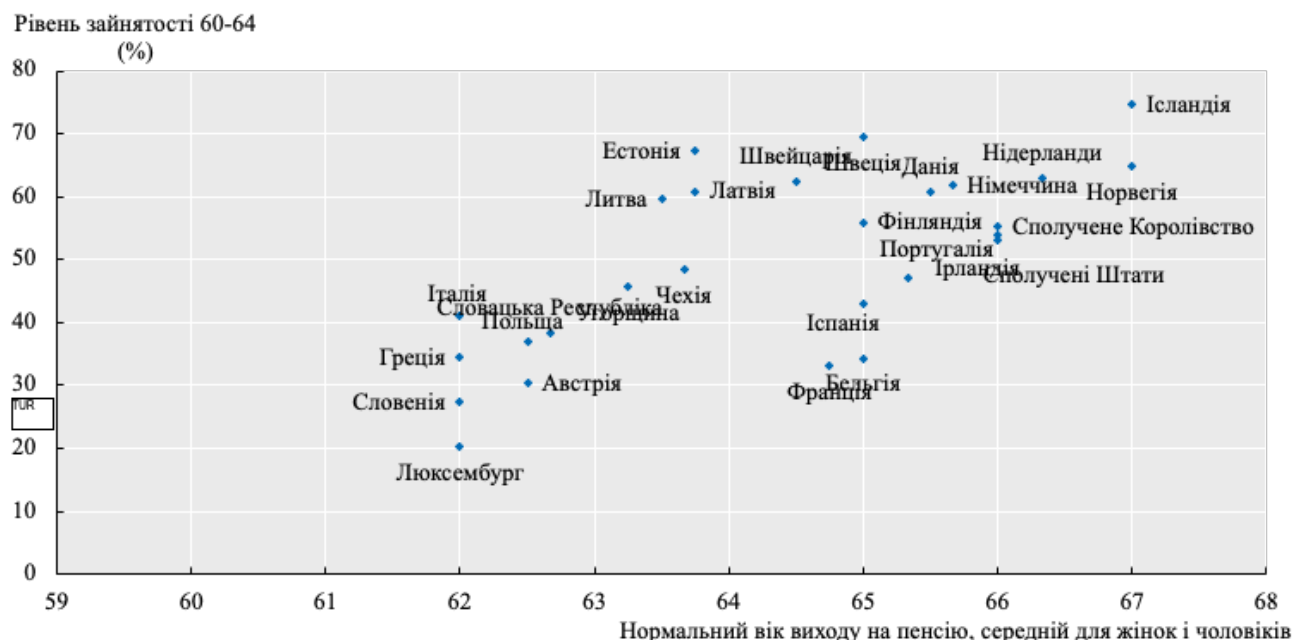


Рис. 2. 4. Кореляція рівню зайнятості людей віком 60-64 роки з віком виходу на пенсію в країнах Європи та США. Складений на основі даних з джерела [77].

У табл. 2.1 я також порівняла рівні працевлаштування людей з інвалідністю та людей віком 50-74 роки в переліку країн. На жаль, знайти досліджень з однаковими часовими рамками не вдалось. Мною було виявлено, що всі країни з переліку, що мають рівень працевлаштування серед людей з інвалідністю понад 50%, також мають рівень працевлаштування понад 50% і серед людей віком 50-74 роки. Втім, значна кількість країн, що має 50% та більше працевлаштованих людей віком 50-74, має нижчі, або ж значно нижчі відповідні показники серед людей з інвалідністю. Наприклад, серед країн з показником працевлаштування серед людей старшого віку більше 50%, розрив з порівнянні з працевлаштуванням людей з інвалідністю складає 19% в США, 17% в Литві, 16% в Норвегії та 13% в Німеччині. Цікавим також є те, що динаміка в працевлаштуванні однією маломобільної групи не корелює з динамікою працевлаштуванням іншої групою.

Таблиця 2.1

**Порівняння рівня працевлаштування людей з інвалідністю та
людей віком 50-74 роки у країнах Європи та США**

	Рівень працевлаштування						
	Люди з інвалідністю			Люди віком 50-74 роки			Різниця між людьми з інвалідністю та страшими працівниками
	2008	2019	Зміни	2011	2021	Зміни	
1	2	3	4	5	6	7	8
Іспанія	34	29	-5	37,1	44,1	7	15
Сполучені Штати	34	32	-2	54,2	51,8	-2,4	19
Бельгія	31	33	2	36,8	42,7	5,9	10
Польща	24	33	10	37,8	41,3	3,5	8
Угорщина	26	38	12	33	47,5	14,5	9
Литва	33	39	6	42,9	55,2	12,3	17
Словенія	37	39	2	35,2	44,1	8,9	6
Словацька Республіка	40	42	1	40,9	46,4	5,5	5
Німеччина		42		46,2	55,8	9,6	13
Норвегія	44	43	-1	57,3	58,8	1,5	16
Чехія	31	44	13	42,8	50,9	8,1	7
Австрія	39	44	4	39,5	47,6	8,1	4
Франція	41	45	4	39,8	43,3	3,5	-1
Фінляндія	43	45	2	47,6	49	1,4	4
Португалія	45	45	0	36,9	50,3	13,4	5
Нідерланди	43	46	3	47,1	54,4	7,3	8
Данія	38	48	10	47,3	55	7,7	7
Латвія	45	50	6	42,1	54,1	12	4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Швеція	50	51	1	54,2	58,4	4,2	8
Сполучене Королівство	42	51	10	48	52,2	4,2	1
Естонія	42	52	11	49	57,6	8,6	5
Ісландія	50	53	3	67	64,9	-2,1	12
Швейцарія	56	58	2	55,4	58,2	2,8	0

Складено автором

Щоб дослідити дискримінацію маломобільних груп на ринку праці, варто звернутись до міжнародних досліджень.

Говорячи про можливі причини підвищеного рівня безробіття серед людей з інвалідністю, варто звернутись до досліджень, проведених в США та Європі. Дослідження, проведене у 2020 році на базі статистики 2018 року в США показує, що лише 17,5% компаній повідомили, що вони активно наймають людей з інвалідністю. Також у 2018 році лише 13,5% компаній повідомили, що наймали людей з інвалідністю протягом останніх 12 місяців. [78]. Також, 2015 році Ратгерським та Сиракузьким університетами в США було проведене дослідження, яке виявило, що роботодавці схильні дискримінувати претендентів з інвалідністю, які мають високу кваліфікацію, порівняно з кандидатами без інвалідності з такою ж кваліфікацією. Дослідження показало, що роботодавці на 26% рідше виявляли інтерес до кандидатів, які вказували у своїх супровідних листах інформацію про інвалідність. [79]. Не зважаючи на законодавство, що забороняє дискримінувати людей з інвалідністю при прийнятті на роботу, ця робота показує, що така практика досі існує. На території ЄС також були проведені дослідження, щодо ймовірності влаштування на роботу

кандидатів з інвалідністю в порівнянні з кандидатами без інвалідності. Показовими є дослідження, проведені в Данії, яка вважається однією з країн ЄС з найкращими показниками по працевлаштуванню людей з інвалідністю. У роботі 2018 року було проведене опитування серед 5000 роботодавців і виявлено, що роботодавці, які не знали про використання кандидатом крісла колісного, у 71,5% випадків були готові прийняти його на роботу, втім у випадках, коли інформація про використання кандидатом крісла колісного була вказана, відсоток бажаючих взяти на роботу такого кандидата впав до 22,3%. [80]. Ще одне подібне дослідження була проведене в Данії у грудні 2022 року. У дослідженні використовувався польовий експеримент з фіктивними претендентами на роботу, які або вказували травму спинного мозку, або не вказували жодної інвалідності. Заявки були надіслані на 600 оголошень про вакансії, які не потребують фізичних здібностей, такі як бухгалтери, ІТ-консультанти, секретарі та HR-консультанти. Результати дослідження показали, що кандидати, які не вказали про свою інвалідність, отримали значно вищий відсоток зворотних дзвінків - 17%, порівняно з користувачами інвалідних візків, які отримали лише 7,7%. [81].

Втім, варто зауважити, що прогрес щодо працевлаштування людей з інвалідністю спостерігається як в Україні, так і в Європі та США.

У 2017 році в Великобританії на прохання комісії з питань рівності та прав людини було проведено дослідження серед 1106 керівників компаній, яке встановило, що деякі роботодавці все ще розглядають вагітність як тягар і можуть дискримінувати жінок у процесі найму на роботу. [82]. Дослідження показало, що 56% керівників вважають, що під час прийому на роботу, жінки повинні повідомляти про свою вагітність. Серед усіх галузей, найбільший відсоток згоди був зафіксований серед керівників фірм в сфері будівництва та освіти (71%), а найменший – серед керівників

готельно-ресторанного

бізнесу

(43%)



Рис 2. 5. Статистика відповідей на питання «Під час прийому на роботу жінки повинні повідомляти, чи вони вагітні» по галузям. Складений на основі даних з джерела [82].

Також, 31% керівників вважає, що під час прийому на роботу доцільно запитувати жінок про їхні плани щодо народження дітей у майбутньому. Найбільший відсоток керівників, що погоджуються з такою думкою, можна спостерігати в сфері будівництва (47%), а найменший – в юридичній сфері (8%). Незважаючи на те, що запитання щодо стану вагітності потенційної працівниці не є прямим порушенням законодавства, інформація, яка буде отримана, може вплинути на прийняття рішення керівництвом щодо працевлаштування. Якщо керівник вважає за потрібне поставити таке запитання, то його рішення щодо прийому на роботу може безпосередньо базуватись на факті наявності вагітності, що вже йде всупереч вимогам законодавства.



Рис 2. 6. Статистика відповідей на питання «Під час прийому на роботу доцільно запитувати жінок про їхні плани щодо народження дітей у майбутньому» по галузям. Складений на основі даних з джерела [82].

Варте уваги також дослідження, проведене у 2007 році, що вивчало вплив вагітності на процес найму на роботу, аналізуючи 210 студентів бізнес-школи Мідвестернського університету, США. [83]. Учасникам було запропоновано переглянути відеозаписи співбесід з вагітними та невагітними претендентками з однаковими характеристиками та результатами співбесіди, щоб оцінити будь-які відмінності в оцінках кваліфікації та рішеннях інтерв'юерів про прийняття на роботу. Результати показали, що хоча вагітна претендентка була сприйнята як однаково кваліфікована і придатна для роботи, вона отримала значно менше рекомендацій щодо працевлаштування, ніж не вагітна претендентка. Крім того, вагітну кандидатку вважали більш схильною брати відгули, пропускати роботу і звільнитися, ніж не вагітну. Такі результати демонструють упереджене ставлення до найму вагітних жінок, незважаючи на багаточисленні антидискримінаційні закони.

Говорячи про працівників старшого віку, варто зауважити, що незважаючи на впровадження законів про заборону дискримінації за віком у багатьох країнах світу, роботодавці все ще мають упередження щодо таких працівників. Дослідження, проведене у 2015 році в ЄС, показало, що близько 60% людей, які пройшли опитування щодо можливих факторів, що можуть поставити потенційного працівника в не вигідне положення, зазначили, що саме вік старше 55 років є головним фактором. [84]. Також, у 2015 році, 27% австралійських працівників, віком 49 та більше, повідомили, що протягом останніх двох років стикались з дискримінацією за віком на робочому місці. А опитування, проведене в США наприкінці 2017 року, показало, що майже 2 з 3 працівників у віці 45 років і старше бачили або відчували на собі дискримінацію за віком на робочому місці. [85]. Інше дослідження, проведе AARP у 2021 році в США, виявило, що 78% літніх працівників віком 45-60 років бачили або відчували вікову дискримінацію на робочому місці. Зазначається, що це стало найвищим показником відтоді, як AARP почало проводити такі дослідження у 2003 році. Також, 98% респондентів вважають, що закони проти дискримінації за віком мають бути більш суворими. [86].

Відсоток респондентів, що вважають вік 55+ фактором, що негативно впливає на працевлаштування

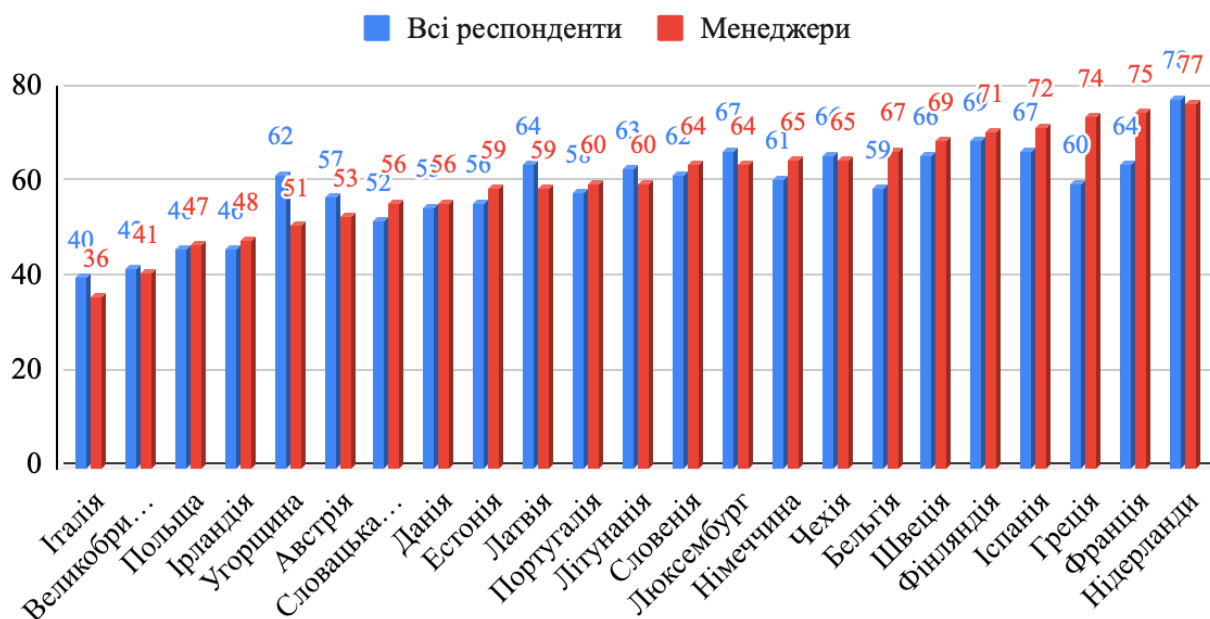


Рис 2. 6. Відсоток респондентів, які вважають вік 55+ фактором, що негативно впливає на працевлаштування в країнах Європи та США. Складений на основі даних з джерела [84].

Говорячи про українські реалії, варто зазначити, що ситуація не краща. Опитування, проведе у 2021 році work.ua показало, що 20% працівників віком 45+ стикались з ейджизмом під час працевлаштування. [87]. Також, опитування, проведе у 2018 році показало, що 39,7% громадян стикались з віковою дискримінацією, з них 45,9% були віком понад 55 років. [88].

2.2 Аналіз результатів компаній, що впроваджували інклюзивні практики в свою діяльність.

Одним з найбільших страхів роботодавців, що зупиняють їх від найму людей з маломобільних груп та введення інклюзивних політик, є страх збільшення витрат компаній та зменшення продуктивності працівників. Щоб розвіяти це міф, звернімось до міжнародних досліджень.

У 2019 році в США був сформований рейтинг компаній, що найбільш активно впроваджували інклюзивну політику та найбільш активно наймали та інтегрували людей з інвалідністю. Топ-45 з 140 компаній, що брали участь у дослідженні, було названо “чемпіонами”. Порівнявши середні фінансові результати компаній “чемпіонів” з середніми результатами компаній, що не ввійшли в цю групу, було виявлено, що за чотирирічний період, який був проаналізований, лідери досягли в середньому на 28% вищого доходу, вдвічі більшого чистого прибутку та на 30% вищої економічної рентабельності. [89].

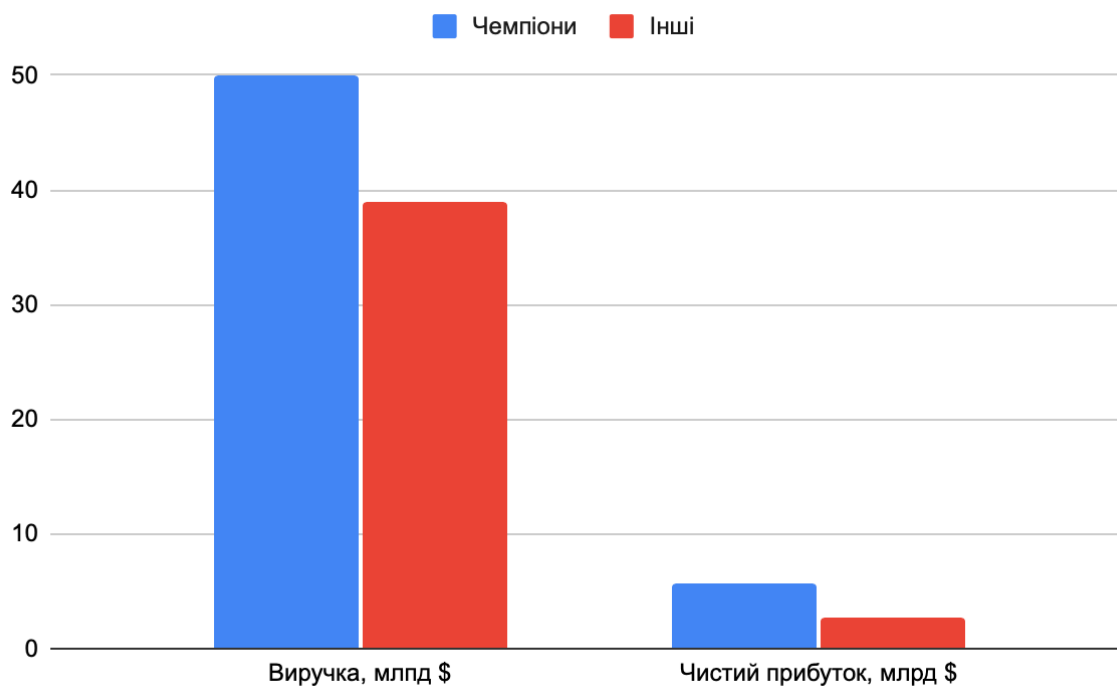


Рис. 2. 7. Порівняння виручки та чистого прибутку компаній, що найбільш активно наймали та інтегрували людей з інвалідністю, та інших компаній. Складений на основі даних з джерела [89].

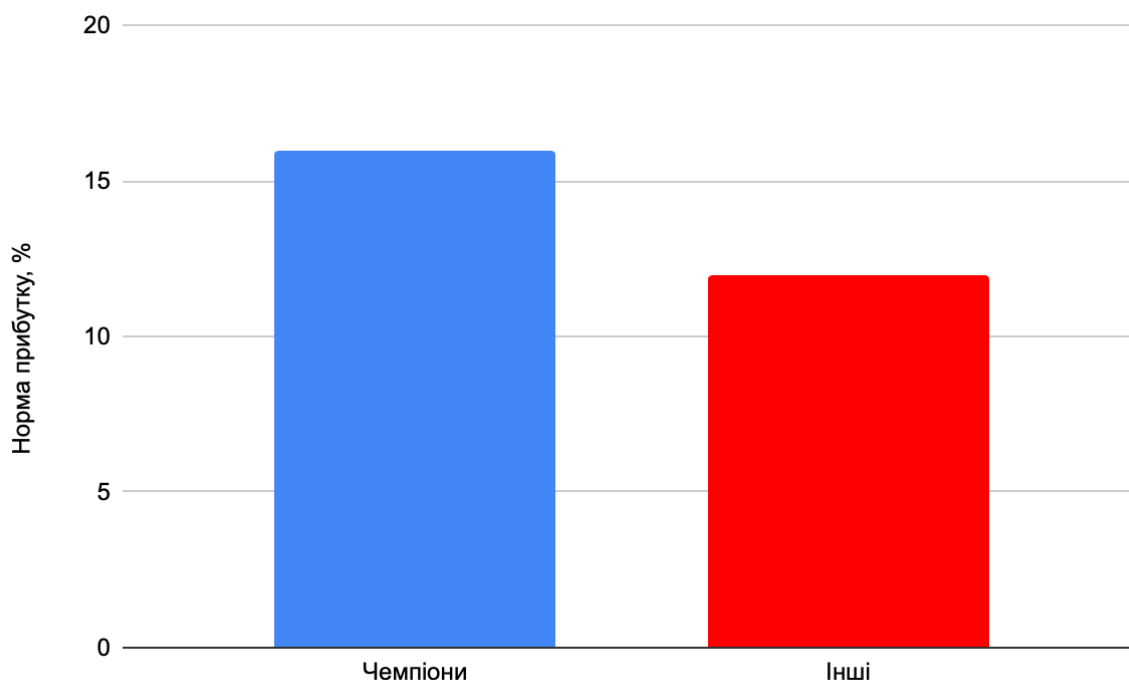


Рис. 2. 8. Порівняння норми прибутку компаній, що найбільш активно наймали та інтегрували людей з інвалідністю, та інших компаній. Складений на основі даних з джерела [89].

Більше того, лідери з інтеграції людей з інвалідністю в середньому вдвічі частіше перевершували своїх конкурентів за показником загального доходу на акцію порівняно з рештою вибірки. Компанії, які з часом покращили інтеграцію людей з інвалідністю, в чотири рази частіше, ніж інші, отримували прибуток на акцію, який перевищував показники їхньої групи аналогів. [89].

Окрім очевидних кращих фінансових показників, варто зазначити, що компанії, які наймають людей з інвалідністю, мають більшу інноваційність. Інноваційність людей з інвалідністю пов'язана з тим, що все життя такі особи мають пристосовуватись до життя, де все створено для людей без інвалідності. Люди з інвалідністю є дуже спритними, наполегливими,

далекоглядними та готовими до експериментів, а саме такі якості характеризують інноваційну людину. Дослідження показують, що 75% працівників з інвалідністю мають ідеї по покращенню компанії, в той час як цей показник у працівників без інвалідності складає 66%. [90]. Також, працівник з інвалідністю можуть сприяти підвищенню продуктивності, адже вони мають меншу кількість прогулів. Згідно з дослідженнями, люди з інвалідністю були відсутні на роботі в середньому 8,3 дні порівняно з 9,7 днями відсутності для людей без інвалідності. Крім того, згідно іншого дослідження, проведеного в телекомунікаційній компанії, працівники з інвалідністю брали на 73% менше відгулів, ніж працівники без інвалідності. [91]. До того ж, працівники з інвалідністю рідше змінюють роботу, а отже знижують плинність кадрів та економлять гроші компанії, що могли б бути витрачені на пошук та найм нового працівника. Згідно з опитуванням Мережі працевлаштування (JAN), 44% пристосувань для працівників з інвалідністю коштує менше 500 доларів, а решта пристосувань не коштує взагалі нічого. [92]. Ці дані, у порівнянні з вартістю заміни працівника, яка може становити від 50% до 200% залежно від річної зарплати, ще більше підкреслюють перевагу. [93]. Дуже важливим фактом також є те, що поточні витрати на працівників з інвалідністю, як правило, є нижчими. Кількість інцидентів, пов'язаних з охороною праці, для працівників з інвалідністю в шість разів нижча, ніж для середньостатистичного працівника, а кількість інцидентів, пов'язаних з компенсацією працівникам, в чотири рази нижча, ніж для середньостатистичного працівника. Також, працівники з інвалідністю, в середньому, беруть менше лікарняних порівняно з середньостатистичними працівниками. Нарахована вартість лікарняних у працівників з інвалідністю становить менше половини вартості для середньостатистичного працівника (\$408 проти \$881). [94]. Не менш важливим фактором, що може спонукати роботодавця для найма працівників з інвалідністю є покращення репутації, що призводить до

збільшення кількості покупок. [95]. Дослідження ResearchGate показало, що 92% клієнтів більш схильні купувати товари та послуги у компаній, які наймають людей з інвалідністю, а 87% заявили, що воліли б підтримувати компанії, які активно працевлаштовують людей з інвалідністю. [96]. Особливо підтримують компанії, що впроваджують інклюзивну політику, клієнти з інвалідністю. Наприклад, в США споживачі з інвалідністю є потужним сегментом ринку, який, за даними Бюро перепису населення США, становить 1 мільярд доларів. Споживачі з інвалідністю в середньому здійснюють більше покупок, витрачають більше за одну поїздку, ніж середньостатистичний споживач. [95].

Називаючи конкретні кейси, що демонструють підвищену продуктивності при залученні людей з інвалідністю, можна виділити компанію Walgreens, яка у 2007 році відкрила розподільчий центр, в якому понад 30% з 800 співробітників жили з інвалідністю. Центр виявився на 20% ефективнішим, ніж аналогічні заклади без працівників з інвалідністю. Також, плинність кадрів була вдвічі меншою, ніж серед інших працівників, а люди з інвалідністю мали на третину менше інцидентів чи нещасних випадків, ніж їхні колеги без інвалідності. [97].

Говорячи про переваги введення допоміжних політик для вагітних жінок, варто зазначити, що більшість досліджень були проведені в США та більшою мірою стосувались молодих мам, аніж вагітних жінок. Перше дослідження, яке я б хотіла згадати, стверджує, що матері, які користуються певною формою декрету, на 32% рідше звільняються з роботи до або після пологів і на 19% частіше повертаються до того ж роботодавця після відпустки. [98]. Як відомо, серед роботодавців існує страх щодо надання декретної відпустки, яка потенційно може звільнитись одразу після виходу з нього, втім, дослідження показують зворотнє. Інше дослідження також показує, що в США роботодавці вважають, що декретна відпустка має "позитивний вплив" або "не мали помітного впливу" на

продуктивність (89%), прибутковість/результативність (91%), плинність кадрів (96%) та моральний дух працівників (99%). Такі результати свідчать про те, що декретна відпустка є економічно вигідною для бізнесу. Загалом, можна сказати, що надання декретної відпустки працівниці зменшує плинність кадрів в компанії та економить кошти на пошук та найм працівників, що могли б займати її місце. [99].

Наочним прикладом економічних переваг компаній, що надають пристосування для молодих мам є кейс компанії Rogue Architects. Ця компанія підтверджує дослідження, яке показує, що роботодавці, які підтримують жінок, що вирішили годувати грудьми, мають більш задоволених і лояльних співробітників, що призводить до підвищення репутації компанії, підвищення продуктивності, а також зменшенню плинності кадрів. [100] Працівники Rogue Architects загалом більш задоволені і залишаються в компанії довше, ніж у традиційних архітектурних бюро: понад 35% співробітників працюють в компанії більше п'яти років. Це при тому, що ці 35% складаються з міленіалів та представників покоління Z, що мають схильність частіше змінювати роботу.

Дослідження також підкреслюють, що компанії, які надають працівникам послуги з догляду за дітьми, мають на 20-30% менше прогулів серед працівників, а плинність кадрів знижується на 37-60%. Також, 49% роботодавців повідомили, що послуги з догляду за дітьми допомогли підвищити продуктивність працівників. [101].

На додаток, другорядне дослідження показує, що працівники, які працювали з дому, підвищили продуктивність на 13%, а 77% тих, хто працює віддалено хоча б кілька разів на місяць демонстрували підвищену продуктивність, причому 30% робили більше роботи за менший час. Можливість працювати з дому є неймовірно важливою для молодих мам, а виходячи з результатів дослідження, це також має значні переваги і для

роботодавця. [102]. Також рівень відтоку кадрів у групі, що працювала з дому, знизився на 50%. [103].

Люди старшого віку, в свою чергу, також можуть принести безліч переваг компанії. Згідно, бюро трудової статистики США, у 2014 році середня тривалість роботи працівників у віці 55-64 років у всіх галузях становила 10,4 року, що більш ніж утричі більше, ніж 3 року для працівників у віці 25-34 роки. Існують також дослідження, які стверджують, що різновікові команди на робочому місці є більш продуктивними, ніж команди працівників одного віку. [104]. Більш того, було виявлено, що старші працівники, яким 63 роки і більше, мають вищий рівень залученості на робочому місці, ніж будь-яка інша молодша вікова група. Багато літніх працівників є чудовими наставниками для молодих, особливо в питаннях стратегічного мислення, орієнтування в корпоративній політиці організацій та тонкощах роботи, для набуття яких потрібні роки досвіду. [105]. На додаток, Wall Street Journal підкреслив, як залучення старших і молодших працівників допомагає стимулювати інновації, поєднуючи свіжі ідеї з необхідними ноу-хау для втілення ідеї в життя. Яскравим прикладом є індустрія програмного забезпечення, що покладається на більш досвідчених працівників, щоб перетворити інновацію на життєздатний і прибутковий продукт. [106].

Хорошим прикладом підвищеної продуктивності у працівників старшого віку є дослідження, проведене на складальному підприємстві Mercedes Benz, яке показало, що літні працівники роблять менше серйозних помилок на конвеєрі. [107].

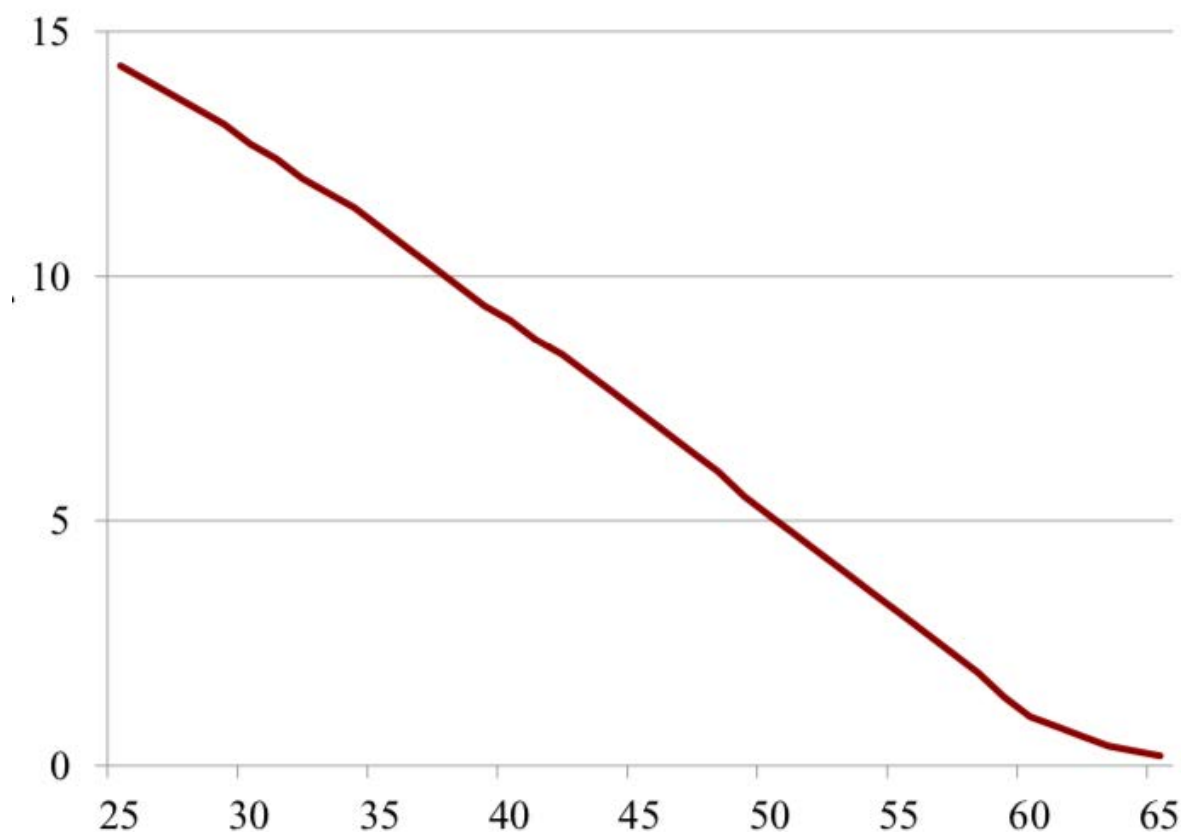


Рис. 2. 9. Кореляція між зниженням серйозності помилок та старшого віку. Складений на основі даних з джерела [107].

Підбиваючи підсумки, працевлаштування людей з інвалідністю, вагітних жінок та людей старшого віку може бути і є вигідним і для роботодавців. Прийняття на роботу людей з інвалідністю може допомогти підприємствам забезпечити диверсифікацію свого персоналу та підвищення інноваційності, що може сприяти розвитку бізнесу. Також, залучення таких людей позитивно впливає на репутацію бренду. Найм вагітних жінок може також приносити певні переваги для компанії, адже при відповідному ставленні роботодавця, такі жінки є дуже лояльними працівниками. Нарешті, найняття людей старшого віку може бути вигідним для компанії завдяки їх досвіду та професійним навичкам, які вони набули за роки роботи. Це може призвести до зниження витрат на навчання та підготовку нового персоналу. Крім того, такі люди відомі своєю робочою етикою та відданістю.

Отже, в цьому розділі ми проаналізували залучення маломобільних груп населення на ринку праці та результати компаній, що впроваджували інклюзивні практики в свою діяльність. Ми з'ясували, що в Україні рівень працевлаштування серед людей з інвалідністю зменшується, а в США рівень безробіття серед людей з інвалідністю є двічі вищим, аніж серед людей без інвалідності. Динаміка рівня зайнятості людей з інвалідністю в країнах Європи є нестабільною, в деяких країнах ситуація покращується, в деяких є незмінною або ж взагалі погіршується. Рівень працевлаштування людей старшого віку, в свою чергу, в країнах ЄС та Великобританії поступово збільшується, в той час як в США цей рівень несуттєво зменшується. Були також порівнянні показники країн Європи та США щодо працевлаштування людей з інвалідністю та людей старшого віку. В результаті, ми з'ясували, що вони не завжди корелюють. Також були розглянуті дослідження, що підтверджують упередження щодо людей з маломобільних груп при прийомі на роботу.

Аналіз результатів компаній, що впроваджували інклюзивні практики, показав, що такі компанії є більш економічно успішними. На додаток, такі компанії мали кращу інноваційність, продуктивність, меншу плинність кадрів та меншу кількість прогулів у працівників. Також, компанії, що вводили декретну відпустку, послуги з догляду за дітьми, або дистанційну роботу мали меншу кількість звільнень серед вагітних працівниць, мали позитивний вплив на продуктивність, прибутковість, плинність кадрів та моральний дух працівників. В свою чергу, найм старших працівників призводив до збільшеної середньої тривалості роботи, продуктивності, залученості, інноваційності, зменшення кількості серйозних помилок.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПО РОБОТІ З ЛЮДЬМИ З МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НА РИНКУ ТРУДА УКРАЇНИ

3.1 Рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних працівників

Залучення маломобільних працівників до роботи починається з успішного найму. Процес рекрутингу, який використовується для кандидатів з не маломобільних груп не завжди є оптимальним. У зв'язку з цим, розробка рекомендацій щодо організації процесу найму саме для маломобільних працівників може стати надзвичайно корисною для роботодавців, які прагнуть залучити талановитих та кваліфікованих робітників з цієї групи.

У даному підрозділі я розгляну деякі аспекти з процесу найму маломобільних працівників та запропоную рекомендації, які можуть допомогти зробити цей процес більш ефективним та успішним. Однією з найважливіших загальних порад є заохочення проведення тренінгів для HR-менеджерів та рекрутерів щодо зниження упереджень в сторону “нестандартних” працівників. Як показали дослідження, наведені в 2.1, часто однаково кваліфіковані працівники оцінюються наймаючими менеджерами по різному, в залежності від наявності або відсутності інвалідності або вагітності. Для підвищення успішності подібного тренінгу, необхідно не тільки подавати умовні “правила” інклюзивного найму, але й перелічити переваги для компанії, що наймає таких працівників. Як відомо, “примус” погано працює з людьми, тож форсована толерантність може бути не найкращим варіант, в той час, як об’єктивні статистичні дані будуть більш переконливими. Важливим є також перегляд опису вакансій та корегування їх з метою видалення необов’язкових пунктів та вимог, що вказують на пріоритетність конкретного віку, статі або ж відсутності

інвалідності. Опис вакансії має містити суто перелік необхідних професійних навичок та кваліфікацій. В свою чергу, в розділі “опис компанії” в вакансіях варто вказувати, що компанія має чітку позицію щодо інклюзії та різноманіття, та з радістю залучає або бажає залучати представників з маломобільних груп. Додайте цю інформацію на сайт компанії, а також в соціальні мережі.

Продовжуючи тему справедливого оцінювання, ще однією рекомендацією є введення сліпого скринингу задля зниження несвідомих упереджень зі сторони рекрутерів. Сліпий скрининг передбачає розгляд резюме у форматі, де не вказані фото, стать, вік, наявність чи відсутність інвалідності та сімейний стан. Це дозволяє зосередитись на професійних характеристиках кандидата. Для цього можуть бути залучені спеціальні додатки або інтерфейси, що блокують фото та згадану вище інформацію.

Також, організаціям важливо вводити практику стандартизованих інтерв'ю, де кожному з кандидатів ставиться однаковий або ж ідентичний ряд питань. Слід уникати питань щодо фізичних можливостей кандидатів, якщо вони не є абсолютно необхідними для виконання роботи. Крім того, варто ввести об'єктивну систему оцінювання відповідей кандидатів на інтерв'ю, наприклад, у формі балів, які отримуються за відповідь на питання за певною стандартизованою шкалою оцінювання. Це не тільки дозволяє більш об'єктивно оцінити кандидатів у порівнянні одне з одним, але й позбутися упереджень щодо кандидатів, які неможливо об'єктивно описати. Ще одним інструментом, що може сприяти більш справедливому процесу найму, є залучення більше, ніж одного рекрутера. Залучення декількох людей, що приймають рішення щодо найму на роботу кандидата, може суттєво знизити вплив упередженого ставлення, яке могло б проявитись у одного рекрутера та повпливати на відбір. Найбільш ефективним варіантом було б проведення інтерв'ю з залученням декількох рекрутерів одночасне, незалежне складання оцінки та прийняття рішення

кожним з них окремо, а вже після звіряння результатів та обговорення. Найкращим варіантом для компанії було б залучати представника маломобільних груп в процесі найму. Це не тільки знизило б шанс відсіювання кваліфікованого кандидата через дискримінацію, але підвищило б репутацію компанію та наочно би показало кандидату, що в компанії цінується різноманіття.

Також, дуже важливим є розширення ресурсів для пошуку кандидатів. Якщо для публікацій вакансій зазвичай використовуються тільки сторінка компанії, джоб-борди та професійні сайти, як от linkedin, то цінним доповненням будуть публікації в тематичних групах, а також співпраця з організаціями, що піклуються про права та добробут людей з інвалідністю, жінок та людей старшого віку. Якщо ж для пошуку та відбору кандидатів залучаються рекрутингові агенції, то важливо вказати, що компанія відкрита до найму людей з інвалідністю, вагітних жінок, молодих мам та людей старшого віку. Гарною порадою було б також ретельно досліджувати подібні агенції до того, як до них звернутись, аби запевнитись, що їхні працівники не надають перевагу окремій групі кандидатів, наприклад, чоловікам 25-30 років.

Важливо окремо зазначити рекомендації щодо процесу найму людей з інвалідністю.

В першу чергу, при наймі людей з інвалідністю, компанія має впевнитися, що може надати необхідні умови для проведення інтерв'ю. Для людей з різними групами інвалідності необхідними є різні пристосування. Для людей, що мають порушення опорно-рухового апарату, а особливо тих, хто користується кріслом колісним, необхідним є наявність ліфтів та пандусів. Якщо ж таких пристосувань немає, а робота не потребує перебування в офісі, варто запропонувати провести інтерв'ю онлайн.

Особливої уваги потребують також люди з порушеннями зору та слуху. Для сліпих людей важливо мати доступ до вакансій, що легко

зчитуються скрінрідерами, інтерфейсами, які озвучують текст. Публікуючи вакансію, необхідно впевнитися, що текст не містить помилок, та має відповідний формат. Додатковою альтернативою є завантаження вакансій у вигляді аудіо. Для людей з порушеннями зору, в свою чергу, важливо мати доступ до збільшеного формату тексту з високою контрастністю. Публікуючи вакансію, компанія має впевнитись, що використовує стандартний, легкочитаемий шрифт. Також, під час спілкування та проведення співбесід з такими людьми варто уникати неочевидних візуальних аналогій.

Для організації ефективного співбесідування з глухими людьми та людьми з порушенням слуху важливо залучати професійних перекладачів жестової мови. Це може бути перекладач, що безпосередньо працює в компанії, або ж перекладач, з яким сам кандидат співпрацює на регулярній основі. Якщо немає можливості залучити перекладача, альтернативою є проведення інтерв'ю у письмовому форматі.

Варто зауважити, що деякі люди з порушенням слуху не потребують перекладачів, адже вміють читати по губах та говорити. Тоді найкращим варіантом для таких кандидатів було б проводити співбесіди очно, а не онлайн, адже інтернет з'єднання не завжди є стабільним та може змазувати міміку та рухи губ. Якщо необхідним є проведення співбесіди в дистанційному форматі, важливо залучати програми, що мають можливість синхронного транскрибування та висвітлення субтитрів.

Останньою альтернативою є проведення інтерв'ю у письмовому форматі. Цей варіант також є доречним для кандидатів з порушенням мовлення.

На фінальних етапах інтерв'ю з людьми з інвалідністю компанія має впевнитися, що має достатні умови для комфортної роботи таких кандидатів. Для цього варто запросити кандидата в офіс та надати можливість протестувати майбутнє робоче місце. Також важливо уточнити та узгодити, які допоміжні технології чи пристосування будуть необхідні

працівнику. Після прийняття рішення про прийом кандидата на роботу, попросіть відгук та спитайте, як можна вдосконалити процес найму.

Підбиваючи підсумки, важливо зазначити, що задля організації ефективного процесу найму робітників маломобільних груп має бути здійснена низка заходів. Проведення тренінгів про інклюзивність для наймаючих менеджерів допоможе збільшити їх усвідомлення та розуміння потреб маломобільних працівників.

Також важливими кроками є коригування вакансій та використання додаткових джерел розміщень вакансій для залучення кандидатів з інвалідністю, вагітних жінок та людей старшого віку. Для забезпечення об'єктивності процесу найму рекомендується використовувати структуровані інтерв'ю та сліпий скринінг, що допомагає уникнути упереджень.

Окремі поради щодо адаптації процесу найму для людей з різними типами інвалідності також є важливим кроком до створення рівних можливостей. Усі ці рекомендації мають на меті покращення інклюзивності та ефективності процесу найму маломобільних працівників і сприяють створенню робочого середовища, де кожна людина має можливість реалізувати свій потенціал.

3.2 Рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп

У попередньому розділі ми розглянули рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних працівників. Проте, після успішного найму, організації стикаються з новими викликами та завданнями, пов'язаними з ефективним управлінням цими працівниками. Ці виклики полягають в забезпеченні маломобільних працівників можливостями для повноцінного участі в житті організації, а також забезпечення їхнього успішного розвитку та продуктивної роботи.

У даному розділі я надам рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп.

Так як впровадження інклюзії та культури різноманіття в компанії все ще є доволі рідкісним явищем на теренах України, першим пріоритетом є підвищення освіченості в цій галузі серед керівників та працівників компанії в цілому.

Дуже важливим є проведення регулярних освітніх заходів, що спрямовані на зняття стигми з маломобільних груп та засудження дискримінації щодо них. На подібних заходах можуть підніматися теми явних та неявних упереджень, наводитись приклади дискримінації в повсякденному житті та на робочому місці тощо. Важливо зробити такі семінари цікавими та інтерактивними, аби залучити увагу працівників. Гарною ідеєю є запрошення спікерів з маломобільних груп, які можуть поділитись своїм досвідом та історіями успіху. Корисними також будуть додаткові тренінги з розвитку емпатії та емоційного інтелекту. На додаток до цього, політика компанії має однозначно наголошувати на тому, що дискримінація на робочому місці є неприпустимою та суворо карається. Важливо запевнитись, що працівники знають, що можуть відкрито

звернутись до керівника або HR-менеджера, якщо зіткнуться з будь-якого роду дискримінацією.

Ще одним шляхом створення відкритого каналу комунікації щодо питань інклюзії є започаткування спеціального комітету з питань різноманіття всередині компанії. Членами цього комітету виступатимуть самі працівники компанії, в тому числі працівники з маломобільних груп. Такі комітети можуть проводити регулярні опитування серед працівників щодо їх досвіду в компанії. Результати опитувань допоможуть ефективно відстежувати прогрес, своєчасно реагувати на проблеми та доносити їх до керівників. Комітет також має бути в прямому контакті з HR-менеджерами та комунікувати щодо проведення заходів, їх доречності та успішності.

Рекомендації щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп можна поділити на загальні та специфічні, що стосуються кожної з груп окремо.

Однією з основних загальних рекомендацій є введення гнучких умов роботи.

В першу чергу, це дозвіл працювати дистанційно, а не відвідувати офіс. Віддалена робота дозволяє людям з інвалідністю працювати з дому, де вони мають доступ до необхідних пристосувань. Також, це дозволяє усунути перешкоди фізичного доступу до традиційного офісного середовища. Так як вагітні жінки та люди старшого віку можуть потребувати більше часу та уваги приділяти своєму здоров'ю та родині, то віддалена робота є оптимальним варіантом, адже такий формат зберігає час витрачений на дорогу та дозволяє працювати в домашній атмосфері, де є можливість зручно розташуватись, змінювати положення тіла, рухатись, а також є необмежений доступ до туалетної кімнати, що може бути необхідним при токсикозі в перші місяці вагітності.

Ще однією важливою складовою гнучких умов роботи є запровадження гнучкого графіку. Гнучкий графік роботи дозволяє людям з маломобільних

груп будувати робочий день з урахуванням власних потреб та виконувати свою роботу більш ефективно. Люди з інвалідністю, вагітні жінки та люди старшого віку можуть потребувати більшого відпочинку впродовж дня або регулярних лікарських обстежень. Гнучкий графік роботи дозволяє таким людям пристосовувати свій робочий час, щоб враховувати ці потреби, але при цьому виконувати свою роботу належним чином.

Ще однією порадою є створення системи наставництва для нових працівників з маломобільних груп, аби допомогти їм швидше зорієнтуватись на робочому місці і відчувати себе важливою та цінною частиною колективу. В ролі наставника може виступати працівник з HR-відділу, колега по департаменту, або ж співробітник з іншої галузі. Така практика може бути не тільки корисним для працівників з маломобільних груп, але й наставникам, адже близьке спілкування з такими людьми може допомогти зрозуміти абсурдність упереджень та перебороти їх.

Переходячи до рекомендації по роботі з працівниками з інвалідністю, варто зазначити, що вони будуть напряду залежати від типу інвалідності працівника:

- порушення зору, сліпота,
- порушення слуху, глухота,
- порушення мовлення,
- розлади, що викликають труднощі в навчанні,
- порушення опорно-рухового апарату,
- порушення психічного здоров'я.

Розглянемо кожен з них окремо.

При роботі з людьми з порушеннями зору та сліпотою, дуже важливо запевнитись в тому, що вони мають доступ до всіх документів та потрібних для роботи файлів в зручному для них форматі. Це можуть бути фізичні документи, що надруковані шрифтом Брайля, аудіо-записи або ж формати, які зчитуються скрінрідерами.

При залученні таких людей до нарад, конференцій, де використовуються презентації, важливо запевнитись, що вони мають доступ до тексту презентацій, а також опис представлених візуальних моделей. Додатковими пристосуваннями можуть також слугувати тактильні моделі та рельєфно-крапкові креслення графічних матеріалів. За умови роботи в офісі, хорошою практикою буде також оздоблення вивісок в офісі шрифтом Брайля задля простішої навігації.

Також існує ряд особливостей пов'язаних з комунікацією з такими працівниками. При роботі з людьми з порушенням зору або сліпотою завжди потрібно озвучувати, хто знаходиться поруч, заходить до приміщення або ж виходить з нього.

Також потрібно описувати місце, де людина знаходиться, та місце розташування об'єктів в кімнаті. Задля того, щоб почати розмову, варто торкнутись її (наприклад, за руку) або звернутись до неї по імені, аби привернути увагу. При необхідності надати вказівки на місцеположення речей в кімнаті, варто уникати формулювань на кшталт “там”, “біля” тощо, краще використовувати такі фрази, як: “перед вам на дев'яту годину”, “за вами на сьому годину”, уявляючи напрямки як сектори на годиннику.

Абсолютно неприпустимим є зненацька хапати таких людей та тягнути, щоб “допомогти” дійти. В першу чергу, варто запитати, чи потрібна допомога в навігації та вислухати, як саме краще провести людину.

Окремої уваги потребує питання поводження з собакою-поводирем співробітника з порушеннями зору чи сліпотою. Необхідно пам'ятати, що це службова собака, яка служить навігатором та помічником для таких людей, тож не можна її відволікати або чіпати без дозволу.

Переходячи до *особливостей роботи з людьми з глухотою*, найважливішою рекомендацією є залучення жестового перекладача за умови роботи в офісі та письмова комунікація при віддаленій роботі.

При спілкуванні з глухою людиною дуже важливо зберігати відкритість пози та зоровий контакт саме з нею, а не перекладачем, адже він є допоміжним засобом, а не вашим прямим співрозмовником. При розмові не слід закривати обличчя та відвертатись, адже глухі люди орієнтуються на міміку задля визначення емоцій та тону розмови. Не варто також кричати від час розмови, адже це ніяк не вплине на неможливість такої людини вас почути.

Якщо ж глухий робітник працює віддалено та потребує письмової комунікації, при написанні листів та повідомлень варто уникати довгих складних речень, зворотів, метафор, натомість краще надавати прямолінійні короткі чіткі інструкції.

Щодо людей з порушеннями слуху, варто зауважити, що велика частка з них використовують слухові апарати та можуть не потребувати допомоги перекладача жестової мови на роботі. Втім, так як слуховий апарат не коригує слух, а лише підсилює навколишні звуки, певні особливості в спілкуванні з людьми, що його використовують, є. Так само, як і при спілкуванні з глухими працівниками, не варто закривати обличчя, адже люди з порушеннями слуху для розуміння розмови орієнтуються також і на рух губ.

На додаток до цього, не слід говорити тихо та швидко, адже це тільки погіршить сприйняття, а під час залучення людей з порушеннями слуху до групових дискусій та нарад, важливо слідкувати, щоб учасники не говорили одночасно та в швидкому темпі. Альтернативою є проведення важливих обговорень є листуванні.

Ще однією рекомендацією є уникнення робочого жаргону та аббревіатур при спілкуванні з такими людьми, адже вони можуть важкими для сприйняття. При проведенні конференцій та нарад з використанням презентацій, важливо надавати доступ до них заздалегідь, щоб людина

ознайомилась з текстовою частиною на слайдах та могла сконцентруватись на доповідачі під час виступу.

Говорячи *про працівників з порушеннями мовлення*, основною задачею є надати таким людям можливість висловити думку в тому чи іншому форматі. Одним з варіантів є комп'ютерні системи виведення мовлення, що забезпечують альтернативний голос для людей, які не можуть говорити. Альтернативою може виступати використання електронної пошти та внутрішніх месенджерів для комунікації з боку таких працівників. Якщо ж працівники мають певні порушення мовлення, втім, можуть говорити, дуже важливо надати їм таку можливість, уважно слухати та за потреби перепитувати. Необхідно бути терплячими, не квапити таких людей, не перебивати та не закінчувати речення за них. Коли це доречно, можна ставити запитання, які вимагають лише короткої відповіді або кивка головою. За можливості, варто уникати спілкування в галасливих, публічних місцях, натомість розмовляти в приватному, тихому місці. Втім, таких людей не можна ігнорувати чи пропускати під час групових обговорень, варто надавати їм висловитись в комфортному для них форматі.

При роботі з людьми, які мають розлади, що викликають труднощі в навчанні, потрібно пам'ятати, що, як правило, вони мають середній або вищий за середній інтелект, втім, можуть мати труднощі з демонстрацією знань і розумінням абстрактних понять. Особливості проявів таких порушень є індивідуальними для кожної людини, тож варто уточнювати, які пристосування таким працівникам необхідні. Наприклад, деяким людям може знадобитися більше часу на обробку письмової інформації, варто це враховувати та надавати документи та інструкції заздалегідь. Деякі люди можуть бути в змозі організувати і передати свої думки в розмові віч-на-віч, але їм важко сформулювати ті ж самі ідеї в галасливому робочому

середовищі, тоді, відповідно, варто організовувати більше зустрічей один на один, де такий працівник зможе висказатись.

Важливим є організувати тихе робоче місце для таких людей, де вони зможуть зосередитись та не відволікатись на шум та візуальні подразники.

Також варто уникати спонтанних змін у робочому графіку та оточені. Важливо обговорити з людиною найкращі способи передачі інструкцій та завдань, за потреби, надавати додаткові візуальні, звукові та/або тактильні матеріали. За умови, коли завдання усно проговорюється керівником, варто також дублювати його письмово на пошту чи внутрішній месенджер, з уточненням усіх деталей та критеріїв. Після цього варто запевнитись, що людина чітко зрозуміла поставлену задачу, а якщо ні, надати додаткові роз'яснення.

На додаток, щоб полегшити роботу таких людей, слід завчасно давати їм завдання і надати їм змогу працювати в потрібному темпі.

Говорячи про *працівників з порушенням опорно-рухового апарату*, потрібно зазначити, що такі порушення варіюються від порушень нижньої частини тіла, які можуть вимагати використання милиць або крісел колісних, до порушень верхньої частини тіла, які можуть призвести до обмеженого використання рук або взагалі до їх відсутності.

Особливості роботи з такими людьми варіюються в залежності від конкретного порушення окремого працівника.

Окремо варто виділити кейс, коли людина має порушення нижньої частини тіла та користується кріслом колісним, тоді необхідним є наявність ліфтів та пандусів, достатня кількість вільного простору для пересування по офісу та регульований стіл. Обов'язково потрібно забезпечити людей, що пересуваються на кріслі колісному, обладненою туалетною кімнатою.

При спілкуванні з такими людьми варто бути на рівні їх очей, але не слід схилятись, натомість, варто сісти поруч. Важливо пам'ятати, що не можна чіпати, переміщати, спиратись на крісло колісне без дозволу, адже воно

сприймається людьми, що ним користуються, як частина тіла. Так само, не можна чіпати та переставляти милиці. Якщо ж людина має порушення верхніх кінцівок, то можливими пристосуваннями можуть бути комп'ютери, що обладнані спеціальними пристроями, наприклад, голосовим введенням, введенням азбукою Морзе або ж альтернативними клавіатурами.

Серед людей з *психічними порушеннями*, я б хотіла виокремити людей з *посттравматичним стресовим розладом (ПТСР)*, а саме ветеранів, адже саме вони зараз потребуватимуть особливою уваги. Рекомендації щодо роботи з такими працівниками базуються на розумінні такого психічного порушення та особливостей його проявів.

Перш за все, важливо пам'ятати, що люди з ПТСР можуть мати труднощі зі стресом внаслідок пережитих подій. Необхідними пристосуваннями для таких працівників можуть бути довші або частіші перерви в роботі, залучення корпоративних психологів для пропрацювання травм та надання додаткових вихідних днів.

Також, люди з ПТСР можуть мати труднощі з проявом певних емоцій або контролем гніву. В такому випадку, основною рекомендацією є залучення допомоги центрів адаптації та соціалізації ветеранів, проведення додаткових тренінгів щодо управління агресією та залучення тварин, що надають емоційну підтримку.

Нерідко люди з ПТСР мають порушення режиму сну, що може вплинути на продуктивність на робочому місці. Тоді необхідними пристосуваннями є гнучкий час початку роботи та можливість використання годинної перерви для сну в обладнаному місці. У зв'язку зі стресом та депривацією сном, люди з ПТСР також можуть мати труднощі з концентрацією на робочих завданнях та взаємодією з колегами, тож їм необхідно надати умови для зменшення відволікаючих факторів, наприклад, виділити окремий кабінет.

Наостанок, люди з ПТСР можуть відчувати панічні атаки на роботі, що може вплинути на ментальний стан та продуктивність на робочому місці. Щоб покращити ситуацію у такому випадку, роботодавцям варто надавати працівникові перерву і можливість піти в місце, де він почувається комфортно, аби використати техніки релаксації або звернутися до особи, яка може надати підтримку. Ще одним запобіжним заходом є з'ясування того, що може служити тригером та усунення них на робочому місці.

Щодо рекомендацій по *роботі з вагітними жінками*, одним з основних моментів є моральна підтримка таких працівниць. В період вагітності жінки можуть зіткнутися з різними фізичними та емоційними викликами, і отримання підтримки від колег та керівництва може мати суттєвий позитивний вплив на їхню самопочуття та продуктивність на роботі. Важливим є регулярне спілкування вагітної працівниці з керівництвом щодо її потреб та стану, наприклад, якщо вона відчуває сильний стрес, керівнику варто перевірити, чи можна тимчасово скоригувати її обов'язки або надати більше перерв протягом робочого дня.

Варто з особливою увагою ставитись до здоров'я вагітних працівниць, допомагати їм та делегувати роботу, яку не рекомендується виконувати під час вагітності, наприклад, переносити важкі речі або їздити на конференції за кордон, іншому працівнику.

Також, необхідно запевнитись, що працівниця має легкий доступ до води, свіжого повітря, адже це може допомогти зменшити симптоми токсикозу, туалетної кімнати, підставки для ніг, регульованого столу, аби мати можливість працювати як сидячи, так і стоячи, та інших необхідних пристосувань. На додаток, компанія може “відзначити” таку важливу подію в житті працівниці та дарувати невеликі подарунки, як-от бокси, куди входимуть речі першої необхідності для малюка. Варто пам'ятати, що вагітні працівниці з часом стають молодими мамами, які також можуть потребувати певних пристосувань на робочому місці. Основною

рекомендацією є облаштування в офісі ізольованої кімнати для зціджування молока та вигодовування. Додатковою рекомендацією є впровадження послуг догляду за дітьми та створення ігрових кімнат на території офісу. Також, керівник має пам'ятати, що для залучення молодих мам в тімблдінгові заходи, важливо проводити їх в робочий час, а не після нього.

Наостанок, важливо зазначити рекомендації по *роботі з людьми старшого віку*.

В першу чергу, важливо пам'ятати, що старші працівники є повноправними працівниками компанії, а отже мають право на планування кар'єри всередині компанії. Старші працівники, за умови результативної роботи, заслуговують на підвищення посади або ж підвищення заробітної плати.

Також, такі люди мають повне право на проходження тренінгів та додаткових навчань для підвищення кваліфікації. Працівники старшого віку зазвичай вже мають великий багаж досвіду, знань та навичок, що позитивно впливає на роботу компанії, а отже їх додаткове навчання може допомогти ще більше підвищити ефективність їх роботи. Втім, при проведенні навчання для таких людей, варто враховувати певні особливості. В першу чергу, варто зважати на те, що люди похилого віку можуть навчатись повільніше за молодих колег, тож найбільш оптимальним варіантом є проведення навчань в індивідуальному форматі задля забезпечення комфортного темпу.

Також, під час проведення навчань для таких людей, важливо брати до уваги вікові зміни та пристосовувати навчання до їх особливостей. В першу чергу, у старшому віці може страждати зір, а отже необхідним є надання матеріалів, що надруковані великим шрифтом з високою контрастністю. По-друге, для старшого віку характерним також є зниження слуху. У випадку навчання працівника старшого віку зі зниженим слухом, тренери/лектори, що проводять навчання, повинні говорити голосно та

чітко, бажано також зменшити навколишній шум і заохочувати тих, хто має проблеми зі слухом, сидіти ближче до передньої частини аудиторії.

На додаток, варто зазначити, що працівників старшого віку також можна залучати до проведення семінарів, навчань, лекцій, де вони могли б поділитись своїм досвідом та набутими за кар'єру знаннями.

Ще однією критичною темою при роботі з людьми старшого віку, яку важливо підняти, є їх труднощі з використанням сучасних технологій. Деякі люди похилого віку можуть бути незнайомі з високотехнологічним жаргоном, певним цифровим обладнанням і новітніми програмами. Керівнику важливо самому уточнити у такого працівника, чи потребує він допомоги, а не чекати на його звернення, адже старші люди можуть соромитись та боятись бути засудженими. За потреби, роботодавцю варто запропонувати додаткові заняття з освоєння комп'ютерів, мобільних пристроїв та інших технологій. Втім, найоптимальнішим варіантом в такому випадку, на мою думку, є об'єднання літнього працівника з молодим працівником у пару, адже так вони змогли б наставляти одне-одного та допомагати одне-одному розвиватись. Старший працівник може мати досвід і галузеві знання, які він може передати, тоді як молодший працівник може бути наставником старшого працівника, якому важко освоїти нову технологію.

Варто розглянути також випадки, коли працівники старшого віку мають інвалідність або будь-які фізичні обмеження через вікові зміни, що можуть потребувати певних пристосувань. В такому разі, кожен випадок розглядається індивідуально та рекомендації є аналогічними до тих, що було надані для роботи з людьми з інвалідністю.

Підбиваючи підсумки, важливо підкреслити, що введення політики різноманіття та інклюзії є необхідним кроком для сучасних організацій. Надані рекомендації є цінним посібником для роботодавців та керівників,

які бажають створити інклюзивне та сприятливе робоче середовище для працівників з маломобільних груп.

У розділі наведені конкретні поради щодо особливостей комунікації, адаптації робочого місця, забезпечення доступності та розуміння особливих потреб цих груп працівників. Реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню трудової ефективності, збільшенню задоволення працівників та зниженню плинності кадрів.

Важливо пам'ятати, що культура різноманіття та інклюзії в організації не тільки відображає моральні та етичні принципи, але й відкриває шлях до нових ідей, інновацій та кращих рішень.

Таким чином, в цьому розділі ми надали рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних груп населення та ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп. Ми зазначили, що задля організації процесу найму важливо запевнитись у тому, що наймаючі менеджери мають розуміння важливості та корисності інклюзії для компанії. Необхідним є адаптація опису вакансій під такі цінності, залучення додаткових джерел пошуку кандидатів, використання сліпого скринінгу для оцінки кандидатів, запровадження структурованого інтерв'ю, залучення декількох рекрутерів від час інтерв'ю та використання системи об'єктивної оцінки відповідей кандидатів. Також, важливо забезпечити необхідні умови для проведення інтерв'ю для людей з інвалідністю. Ці умови можуть відрізнятись в залежності від типу інвалідності.

Щодо ефективної роботи з найнятими працівниками з маломобільних груп, ми зазначили, що в першу чергу необхідним є проведення освітніх заходів на тему інклюзії та культури різноманіття, рекомендовано також створити комітет з питань інклюзії на робочому місці. Загальними рекомендаціями при роботі з людьми з маломобільних груп є надання

можливості гнучкого графіку та дистанційного формату роботи, введення наставництва. Поради щодо роботи з людьми з інвалідністю напряду залежать від типу інвалідності робітника. Працюючи з вагітними жінками, важливо надавати їм моральну підтримку, коригувати обов'язки, надавати вільний доступ до свіжого повітря, води, туалетної кімнати, необхідних пристосувань. Старшим працівникам важливо надавати рівні можливості в кар'єрному розвитку, корпоративних навчаннях. На додаток, необхідно залучити їх до тренінгів по користуванню сучасними технологіями.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було встановлено, що управління персоналом охоплює широкий спектр стратегій, процесів та практик, спрямованих на ефективне управління робочою силою в організації. Воно включає у себе планування робочих місць, набір, підбір, адаптацію, навчання та розвиток працівників, а також управління винагородами та кар'єрним ростом.

Щодо правового регулювання працевлаштування людей з маломобільних груп, то можна стверджувати, що уряди багатьох країн приймають законодавчі та нормативні акти для захисту прав людей з маломобільних груп на ринку праці. Ці норми включають антидискримінаційні заходи, обов'язкову адаптацію робочих місць, надання додаткових перерв та інші заходи, спрямовані на забезпечення рівних умов зайнятості та кар'єрного росту. Втім, Україна все ще має недостатню законодавчу базу для підтримки людей з маломобільних груп.

Вивчення міжнародного досвіду показало, що існує безліч організацій, як великих корпорацій, так і невеликих компаній, які успішно залучають людей з маломобільних груп до роботи, впроваджують спеціальні ініціативи, політики різноманіття та інклюзії.

Аналіз залучення маломобільних груп населення на ринку праці показав, що ці групи все ще не представлені належним чином на ринку праці як України, так і Європи та США. Серед людей з інвалідністю спостерігається вищий рівень безробіття, ніж у людей без інвалідності. Втім, рівень залученості людей з інвалідністю успішно зростає в ряді країн. Щодо людей старшого віку, то вони також представлені значно менше на ринку праці, ніж люди до 50 років. Втім, під час проведення аналізу було виявлено кореляцію між віком виходу на пенсію та рівнем зайнятості, тож не завжди низький рівень зайнятості свідчить про дискримінацію. На додаток, було з'ясовано, що рівень зайнятості людей

старшого віку в країнах Європи та США активно зростає. Також аналіз показав, що країни, які мають високий відсоток працевлаштованих людей з інвалідністю не обов'язково мають високий відсоток працевлаштування серед людей старшого віку. В ході дослідження також було з'ясовано, що існують численні дослідження, які підтверджують наявність упереджень щодо працівників з інвалідністю, вагітних працівниць, працівників старшого віку.

Аналіз компаній, що впроваджували програми інклюзивні практики в свою діяльність показав, що такі компанії здебільшого досягали вищого доходу, більшого чистого прибутку та вищої економічної рентабельності. Також такі компанії мали вищу інноваційність, продуктивність, вищу лояльність працівників, меншу плинність кадрів та меншу кількість прогулів.

Після проведеного аналізу, були розроблені рекомендації щодо організації процесу найму маломобільних працівників. Найпершим пріоритетом є проведення тренінгів про інклюзивність для наймаючих менеджерів, що допоможе збільшити їх усвідомлення та розуміння потреб маломобільних працівників. Також важливими кроками є коригування опису вакансій та використання додаткових джерел розміщень вакансій для залучення кандидатів з інвалідністю, вагітних жінок та людей старшого віку. Для забезпечення об'єктивності процесу найму рекомендується використовувати структуровані інтерв'ю, сліпий скринінг, що допомагає уникнути упереджень, та залучати декількох рекрутерів для проведення співбесід.

Були також розроблені рекомендації щодо роботи з вже найнятими працівниками з маломобільних груп. Основною та найголовнішою рекомендацією є введення політики різноманіття та інклюзії в компанію, засудження будь-яких проявів дискримінації. Для цього варто проводити регулярні тренінги та навчання по тематиці. Додатковою порадою є

створення комітету з питань інклюзії на робочому місці. Загальними рекомендаціями для людей з маломобільних груп є введення гнучких умов роботи та впровадження наставництва. Для працівників з інвалідністю рекомендації залежать від типу інвалідності. Наприклад, людям з порушеннями зору важливо надавати документацію в зручному для них форматі, для роботи з людьми з порушеннями слуху варто залучати жестових перекладачів, людям з розладами, що викликають труднощі в навчанні, важливо надавати тихі приміщення, працівникам з порушеннями опорно-рухового апарату треба надати змогу вільно пересуватись офісом, облаштувати туалетну кімнату, людям з посттравматичним стресовим розладом треба надавати підтримку в боротьбі зі стресом шляхом надання додаткових перерв, терапії тощо. Щодо роботи з вагітними працівницями, в першу чергу, важливо підтримувати їх морально, надавати їм вільний доступ до води, свіжого повітря, користування туалетом, а також надавати необхідні пристосування. Працівників старшого віку важливо сприймати так само, як і молодих працівників, надаючи можливості кар'єрного зростання та корпоративного навчання. Особливу увагу варто звернути на додаткове навчання їх сучасним технологіям.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Bhebe, F. N. (2019) Global Human Resources Management. [edition unavailable]. Society Publishing. Available at: <https://www.perlego.com/book/2041384/global-human-resources-management-pdf> (Accessed: 2 February 2023)
2. Баранов І.І. Управління поведінкою персоналу / Баранов І.І., Мисливець К.В.. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – №62. – С. 2.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
4. Listwan, T. (1986). Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
5. George T. Milkovich Milkovich. Human Resource Management / George T. Milkovich Milkovich, John W. Boudreau., 1997. – 693 с. – (8).
6. Limani, B. (2019) Fundamentals of Human Resources Management. 1st edn. LAP LAMBERT Academic Publishing. Available at: <https://www.perlego.com/book/3419559/fundamentals-of-human-resources-management-managing-human-capital-in-malawian-context-pdf> (Accessed: 2 February 2023).
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
8. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson Education, Harlow, NY.
9. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Харків: ХНАДУ, 2016. – 200 с.

10. Armstrong, M.,(2006), A handbook of personnel management practice,(10th ed), Kogan Page Limited, London, UK
11. Управління персоналом: рекомендаційний бібліографічний покажчик / укладач Н. Л. Дернова – Запоріжжя : НБ ЗНТУ, 2015. – 26 с.
12. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. — К. : Знання, 2010. — 452 с.
13. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : Навч.-практичний посібник / Мурашко М.І.. – 2-е вид., стереотип . – Київ : Знання, 2006 . – 311 с.
14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
16. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом'") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.
17. Мордовин С. К. Управление персоналом / Мордовин С. К. – СПб: Питер, 2003. – 288 с.
18. Галенко, В. П. Управление персоналом: лидерство, мотивация, процедуры, эффективная команда : учебное пособие / В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич ; В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич; Федеральное агенство по образованию ; С. – Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. Высшая экономическая школа. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 235 с.
19. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с

20. Про внесення змін до Закону України "Про регулювання містобудівної діяльності" [Електронний ресурс] : Закон України від 17.11.2011 р. № 4052-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4052-17#Text> (дата звернення: 08.05.2023). – Назва з екрана.
21. Конституція України [Електронний ресурс] : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>(дата звернення: 08.05.2023). – Назва з екрана.
22. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 27 січ. 2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>(дата звернення: 08.05.2023). – Назва з екрана.
23. Про зайнятість населення [Електронний ресурс] : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI : станом на 29 квіт. 2023 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>(дата звернення: 08.05.2023). – Назва з екрана.
24. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21.03.1991 р. № 875-XII : станом на 6 листоп. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 08.05.2023). – Назва з екрана.
25. Про державну допомогу сім'ям з дітьми [Електронний ресурс] : Закон України від 21.11.1992 р. № 2811-XII : станом на 16 верес. 2022 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-12#Text> (дата звернення: 09.05.2023). – Назва з екрана.
26. Конвенція про перегляд Конвенції (переглянутої) 1952 року про охорону материнства N 183 [Електронний ресурс] : Конвенція Міжнар. орг. пр. від 15.06.2000 р. № 183 : станом на 7 лют. 2002 р. –

Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_294#Text
(дата звернення: 09.05.2023). – Назва з екрана.

27. Frazer M. M. The Americans With Disabilities Act (1990) [Electronic resource] / Maribeth M. Frazer, Patsy G. Lewellyn // Proceedings of the International Association for Business and Society. – 1992. – Vol. 3. – P. 228–240. – Mode of access: <https://doi.org/10.5840/iabsproc1992315> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
28. Office Of The Federal Register. Workforce Innovation and Opportunity Act, Public Law 113-128 / Office Of The Federal Register. – [S. l.] : National Archives and Records Administration, 2016. – 298 p.
29. Pregnancy Discrimination [Electronic resource] // Feminist Judgments. – [S. l.], 2020. – P. 58–118. – Mode of access: <https://doi.org/10.1017/9781108694643.004> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
30. The Age Discrimination in Employment Act of 1967 [Electronic resource] // Harvard Law Review. – 1976. – Vol. 90, no. 2. – P. 380. – Mode of access: <https://doi.org/10.2307/1340159> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
31. US GOVERNMENT. Older Workers Benefit Protection Act / US GOVERNMENT. – [S. l.] : Supt. of Docs., U.S. G.P.O., distributor, 1990.
32. European Convention on Human Rights. Collected texts [of the Convention and its Protocols]. / European Convention on Human Rights. – Strasbourg : Council of Europe, 1978.
33. Mulder J. Directive 2006/54/EC on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast) [Electronic resource] / Jule Mulder // International and European Labour Law. – [S. l.], 2018. – P. 547–586. – Mode of access: <https://doi.org/10.5771/9783845266190-563> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.

34. Muir E. Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation [Electronic resource] / Elise Muir, Lisa Waddington // International and European Labour Law. – [S. l.], 2018. – P. 520–547. – Mode of access: <https://doi.org/10.5771/9783845266190-536> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
35. Smith R. Directive 2010/41/EU of the European Parliament and of the Council of 7 July 2010 [Electronic resource] / Rhona Smith // Core EU Legislation. – London, 2015. – P. 352–355. – Mode of access: https://doi.org/10.1007/978-1-137-54482-7_33 (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
36. Govorova N. European Pillar of Social Rights [Electronic resource] / Natalia Govorova // Scientific and Analytical Herald of IE RAS. – 2018. – Vol. 1, no. 2. – P. 168–173. – Mode of access: <https://doi.org/10.15211/vestnikieran2201825> (date of access: 09.05.2023). – Title from screen.
37. “European Skills Agenda,” European Skills Agenda - Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en> (accessed May 9, 2023).
38. The European Social Fund and disability - european commission, https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/sf_disability_en.pdf (accessed May 9, 2023).
39. The european social fund and older workers, https://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/br_older_workers_en.pdf (accessed May 9, 2023).

40. “European Disability Strategy 2010-2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe,” EUR, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC0636> (accessed May 9, 2023).
41. “Convention on the rights of persons with disabilities (CRPD) | division for inclusive social development (DISD),” United Nations, <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> (accessed May 9, 2023).
42. “Introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding” EUR, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A31992L0085&from=EN> (accessed May 9, 2023).
43. “Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU,” EUR, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1158> (accessed May 9, 2023).
44. “Active ageing,” Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/active-ageing> (accessed May 9, 2023).
45. C. Butler, “IBM: Recruiting talent with disabilities, serving customers with disabilities,” RespectAbility, 06-Feb-2019. [Online]. Available: <https://www.respectability.org/2017/10/ibm-recruiting-talent-with-disabilities-serving-customers-with-disabilities/>. [Accessed: 15-Apr-2023].

46. “Disability inclusion,” Walgreens, https://www.walgreens.com/topic/sr/sr_disability-inclusion.jsp (accessed May 9, 2023).
47. “Inclusive hiring at Microsoft: Global diversity and inclusion at Microsoft,” Inclusive Hiring at Microsoft | Global Diversity and Inclusion at Microsoft. [Online]. Available: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/hiring.aspx>. [Accessed: 15-Apr-2023].
48. “Diversity & Inclusion,” SAP, <https://www.sap.com/about/company/our-values/diversity.html> (accessed May 9, 2023).
49. Procter and Gamble, “People with disabilities,” P&G, 03-Feb-2023. [Online]. Available: <https://us.pg.com/people-with-disabilities/>. [Accessed: 15-Apr-2023].
50. Patagonia, “Patagonia supports choice,” LinkedIn. [Online]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/patagonia-supports-choice-patagonia-2/?trackingId=GykLG2sNDN41fa2%2BTSjSog%3D%3D>. [Accessed: 15-Apr-2023].
51. D. Kay, “Why Patagonia’s the Best Place to work if you’re A mom,” Newser, <https://www.newser.com/story/232658/how-patagonia-gets-100-of-its-moms-to-return-to-work.html> (accessed May 9, 2023).
52. S. Kraft, “What netflix, Cisco and others are doing to support stressed-out working parents,” CNBC, 11-Dec-2019. [Online]. Available: <https://www.cnbc.com/2019/12/07/what-netflix-others-doing-to-support-stressed-out-working-parents.html>. [Accessed: 15-Apr-2023].
53. L. Bock, “Laszlo Bock on linkedin: Why it's so hard to be a working mom. even at facebook.: 92 comments,” Laszlo Bock on LinkedIn: Why It's So Hard to Be a Working Mom. Even at Facebook. | 92 comments, 25-Sep-2018. [Online]. Available: https://www.linkedin.com/posts/laszlobock_why-its-so-hard-to-be-a-

- working-mom-even-activity-6450364601451319296-tL9i/. [Accessed: 15-Apr-2023].
54. H. Hamdy, "My first day at Cisco I walked in pregnant with my precious bundle of joy," LinkedIn. [Online]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/my-first-day-cisco-i-walked-pregnant-precious-bundle-joy-heba-hamdy/>. [Accessed: 15-Apr-2023].
 55. M. Kahn, "The Best Lactation Rooms Across America," ELLE, 19-Oct-2022. [Online]. Available: <https://www.elle.com/culture/career-politics/g28143/the-best-lactation-rooms-across-america/>. [Accessed: 15-Apr-2023].
 56. A. V. Dalen, "From nine months pregnant to my first ciscoversary," Cisco Blogs, 04-Nov-2019. [Online]. Available: <https://blogs.cisco.com/wearecisco/from-nine-months-pregnant-to-my-first-ciscoversary>. [Accessed: 15-Apr-2023].
 57. V. Bolden-Barrett, "Cisco to offer \$20K benefit for adoption, egg storage," HR Dive, 18-Oct-2018. [Online]. Available: <https://www.hrdive.com/news/cisco-to-offer-20k-benefit-for-adoption-egg-storage/539874/>. [Accessed: 15-Apr-2023].
 58. Ey, "Total rewards," EY, https://www.ey.com/en_us/careers/total-rewards (accessed May 9, 2023).
 59. Ey, "Benefits and corporate social responsibility," EY, https://www.ey.com/en_ch/careers/benefits-and-corporate-social-responsibility (accessed May 9, 2023).
 60. "Parental leave," Okta, <https://rewards.okta.com/us/time-off/parental-leave#PLHighlights> (accessed May 9, 2023).
 61. "Carrot Fertility and adoption services," Okta, <https://rewards.okta.com/us/everyday-living/carrot-fertility-and-adoption-services#HowCarrotWorks> (accessed May 9, 2023).

62. "Recruiting mature workers," Leading Health Solutions Company. [Online]. Available: <https://www.cvshealth.com/news/company-news/recruiting-mature-workers.html>. [Accessed: 15-Apr-2023].
63. A. Lucas, "McDonald's is teaming up with AARP to hire older workers," CNBC, 24-Apr-2019. [Online]. Available: <https://www.cnbc.com/2019/04/24/mcdonalds-is-teaming-up-with-aarp-to-hire-older-workers.html>. [Accessed: 15-Apr-2023].
64. J. Luckhurst, "McDonald's move forward with recruitment drive of over-50s workers," WalesOnline, 15-Aug-2022. [Online]. Available: <https://www.business-live.co.uk/enterprise/mcdonalds-recruitment-drive-over-50s-24756591>. [Accessed: 15-Apr-2023].
65. "Coming out of retirement for a second career at Starbucks," Starbucks Stories. [Online]. Available: <https://stories.starbucks.com/stories/2016/coming-out-of-retirement-for-a-second-career-at-starbucks/>. [Accessed: 15-Apr-2023].
66. S. Diaz, "The Starbucks that's run completely by senior citizens," BBC Worklife, 25-Feb-2022. [Online]. Available: <https://www.bbc.com/worklife/article/20181106-the-starbucks-thats-run-completely-by-senior-citizens>. [Accessed: 15-Apr-2023].
67. "Працевлаштування людей з інвалідністю - чому система санкцій не працює?," Ресурсний центр ГУРТ. [Online]. Available: <https://gurt.org.ua/news/informator/46264/>. [Accessed: 22-Apr-2023].
68. "Міністерство соціальної політики України," Міністерство соціальної політики України. [Online]. Available: <https://www.msp.gov.ua/news/22592.html>. [Accessed: 22-Apr-2023].
69. "Employment of people with Disabilities - AGEFIPH." [Online]. Available: https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2022-07/Agefiph_Europe-Handicap_Anglais_4G.pdf. [Accessed: 22-Apr-2023].

70. О. Victoriya, “За рік кількість людей з інвалідністю зросла на 27 тисяч,” social.com.ua, 01-Feb-2023. [Online]. Available: <https://social.com.ua/lyshe-u-nas/za-rik-kilkist-lyudej-z-invalidnistyu-zroslo-na-27-tysyach/>. [Accessed: 22-Apr-2023].
71. “Disability, work and inclusion,” OECD iLibrary. [Online]. Available: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/disability-work-and-inclusion_1eaa5e9c-en. [Accessed: 22-Apr-2023].
72. “Disability employment statistics,” DOL. [Online]. Available: <https://www.dol.gov/agencies/odep/research-evaluation/statistics>. [Accessed: 22-Apr-2023].
73. “Labor force participation of women and mothers, 2008,” U.S. Bureau of Labor Statistics. [Online]. Available: https://www.bls.gov/opub/ted/2009/ted_20091009.htm. [Accessed: 22-Apr-2023].
74. U. S. C. Bureau, “Census Bureau news -- maternity leave and employment patterns of first-time mothers: 1961-2008,” PR Newswire: press release distribution, targeting, monitoring and marketing, 30-Jun-2018. [Online]. Available: <https://www.prnewswire.com/news-releases/census-bureau-news----maternity-leave-and-employment-patterns-of-first-time-mothers-1961-2008-133606558.html>. [Accessed: 22-Apr-2023].
75. “СИТУАЦІЯ НА РИНКУ ПРАЦІ ТА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ У СІЧНІ-ЛЮТОМУ 2022 РОКУ.” [Online]. Available: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/02_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2022_.pdf. [Accessed: 22-Apr-2023].
76. “Ageing and employment policies,” OECD, 01-Jan-2023. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>. [Accessed: 22-Apr-2023].

77. "Changes in employment rates of older workers," Pensions at a Glance 2021 : OECD and G20 Indicators | OECD iLibrary. [Online]. Available: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/97f4a12c-en/index.html?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F97f4a12c-en>. [Accessed: 22-Apr-2023].
78. "Survey of employer policies on the employment of people with disabilities." [Online]. Available: <https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/evaluation/pdf/EmployerSurveyFinalReport.pdf>. [Accessed: 22-Apr-2023].
79. M. Ameri, L. Schur, M. Adya, S. Bentley, P. McKay, and D. Kruse, "The Disability Employment Puzzle: A Field Experiment on employer hiring behavior," NBER, 21-Sep-2015. [Online]. Available: <https://www.nber.org/papers/w21560>. [Accessed: 22-Apr-2023].
80. D. Shamshiri-Petersen and C. Krogh, "Disability Disqualifies: A Vignette Experiment on Danish Employers' Intentions to Hire Applicants with Physical Disabilities," Jul-2020. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/342689851_Disability_Disqualifies_A_Vignette_Experiment_on_Danish_Employers'_Intentions_to_Hire_Applicants_with_Physical_Disabilities. [Accessed: 22-Apr-2023].
81. C. Krogh and T. Bredgaard, "Unequal? A Field Experiment of Recruitment Practises Towards Wheelchair Users in Denmark," Dec-2022. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/366420819_Unequal_A_Field_Experiment_of_Recruitment_Practises_Towards_Wheelchair_Users_in_Denmark. [Accessed: 22-Apr-2023].
82. "Maternity Equality and Human Rights Commission." [Online]. Available: https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/aik7dvvqb0/YG-Archive-041217-

- Equality%20and%20Human%20Rights%20Commission.pdf. [Accessed: 22-Apr-2023].
83. J. Cunningham and T. Macan, “Effects of applicant pregnancy on hiring decisions and interview ratings,” Jan-2007. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/227258368_Effects_of_Applicant_Pregnancy_on_Hiring_Decisions_and_Interview_Ratings. [Accessed: 22-Apr-2023].
 84. Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission) and T. N. S. O. & Social, “Discrimination in the EU in 2015 : Summary,,” Photo of Publications Office of the European Union. [Online]. Available: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/530f023e-6d03-11e5-9317-01aa75ed71a1/language-en>. [Accessed: 22-Apr-2023].
 85. “National prevalence survey of age discrimination in the workplace 2015,” The Australian Human Rights Commission. [Online]. Available: <https://humanrights.gov.au/our-work/age-discrimination/publications/national-prevalence-survey-age-discrimination-workplace>. [Accessed: 22-Apr-2023].
 86. R. Perron, “Age Discrimination Continues to Hold Older Workers Back,” AARP, 01-May-2021. [Online]. Available: <https://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2021/older-workers-new-skills-covid-19-pandemic.html>. [Accessed: 22-Apr-2023].
 87. “Мене не беруть на роботу через вік: розбираємося, що таке ейджизм і який він в Україні,” Work.ua. [Online]. Available: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2674/>. [Accessed: 22-Apr-2023].
 88. “Що українці знають і думають про права людини: оцінка змін: United Nations Development Programme,” UNDP. [Online]. Available: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/%D1%89%D0%BE-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%86%>

D1%96-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D1%96-%D0%B4%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B0-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8-%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD. [Accessed: 22-Apr-2023].

89. Getting to equal: The disability Inclusion advantage , https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-89/accenture-disability-inclusion-research-report.pdf (accessed May 9, 2023).
90. Millennials with Disabilities: A Large, Invisible Talent Cohort with Innovative Potential, <https://www.inc.com/sylvia-ann-hewlett/millennials-with-disabilities-a-large-invisible-talent-cohort-with-innovative-potential.html> (accessed May 9, 2023).
91. A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities, https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/93886/3/A%20systematic%20review%20benefits_TSpace.pdf (accessed May 9, 2023).
92. “Accommodation and Compliance: Low Cost, High Impact,” Costs and benefits of accommodation, <https://askjan.org/topics/costs.cfm> (accessed May 9, 2023).
93. “The cost of replacing an employee and the role of Financial Wellness,” Enrich Financial Wellness, <https://www.enrich.org/blog/The-true-cost-of-employee-turnover-financial-wellness-enrich> (accessed May 9, 2023).
94. “Are People with Disability at Risk at Work? ,” Australian Safety and Compensation Council, https://www.safeworkaustralia.gov.au/system/files/documents/1702/arepeoplewithdisabilityriskatwork_review_2007_rtf.doc (accessed May 9, 2023).

95. “Measuring the impact of consumers with disabilities,” Nielsen,
<https://www.nielsen.com/news-center/2017/measuring-impact-consumers-disabilities/> (accessed May 9, 2023).
96. A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities,
https://www.researchgate.net/publication/228675339_A_national_survey_of_consumer_attitudes_towards_companies_that_hire_people_with_disabilities (accessed May 9, 2023).
97. J. P. Kaletta, D. J. Binks, and R. Robinson, “Creating an inclusive workplace: Integrating employees with disabilities into a distribution center environment,” OnePetro,
<https://onepetro.org/PS/article/57/06/62/33321/Creating-an-Inclusive-Workplace-Integrating> (accessed May 9, 2023).
98. Paid leave and employment stability of first-time mothers ,
<https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/OASP/legacy/files/IMPAQ-First-Time-Mothers.pdf> (accessed May 9, 2023).
99. D. Barron, “The economics of paid parental leave,” Scientific American Blog Network, <https://blogs.scientificamerican.com/observations/the-economics-of-paid-parental-leave/?redirect=1> (accessed May 9, 2023).
100. C. Payton et al., “Evaluation of workplace lactation support among employers in two Pennsylvania cities,” Business Horizons,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301800#sec0115> (accessed May 9, 2023).
101. Relationship between productivity and child care,
<https://childcarecouncil.com/wp-content/uploads/2014/07/Why-Should-Employers-Care-ECLC.pdf> (accessed May 9, 2023).
102. “Surprising working from Home Productivity Statistics (2023),” Apollo Technical LLC, <https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/> (accessed May 9, 2023).

103. Stanford research shows working from home cuts turnover,
<https://www.inc.com/ben-fanning/stanford-research-shows-working-from-home-cuts-tur.html> (accessed May 9, 2023).
104. T. Zwick, C. Göbel, and J. Fries, “Age-differentiated work systems enhance productivity and retention of old employees,” SpringerLink,
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-35057-3_2
 (accessed May 9, 2023).
105. S. K. Douglas and R. A. Roberts, “Older and more engaged: The influence of an employee’s age on work engagement,” *Journal of Business Diversity*,
<https://articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/3198>
 (accessed May 9, 2023).
106. V. Wadhwa, “There’s no age requirement for Innovation,” *The Wall Street Journal*,
<https://www.wsj.com/articles/BL-232B-1906> (accessed May 9, 2023).
107. V. Vandenberghe et al., “Productivity and age: Evidence from work teams at the Assembly Line,” *The Journal of the Economics of Ageing*,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212828X15000304>
 (accessed May 9, 2023).