

УДК 316.3

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ТРУДОУСТРОЙСТВО ЛЮДЕЙ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ В ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

© 2019 г.

*И.С. Леонова*

Леонова Ирина Сергеевна, к.соц.н.; начальник управления международной деятельности, доцент кафедры отраслевой и прикладной социологии Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
irina.leonova@unn.ru

*Статья поступила в редакцию 30.10.2018  
Статья принята к публикации 14.01.2019*

Рассматриваются ключевые вопросы, связанные с экономическими и социальными аспектами трудоустройства людей с ограниченными возможностями. Актуальными видятся такие вопросы: какую роль играет организационная культура в трудоустройстве людей с ограниченными возможностями? как это облегчает или затрудняет их возможности трудоустройства и продвижения по службе и как организации могут развивать поддерживающие культуры, которые помогают людям с ограниченными возможностями, инвалидам и организации в целом? Организационная культура может создавать поведенческие, а также физические барьеры для работников и соискателей с ограниченными возможностями. В этом исследовании делается вывод о том, что, если необходимо значительно улучшить перспективы трудоустройства людей с инвалидностью, следует обратить внимание на то, каким образом организационная культура способствует или ставит заслон созданию препятствий для работников с ограниченными возможностями и как эти препятствия могут быть устранены или преодолены. В конечном итоге делаются выводы, что организационная культура и общественное мнение должны измениться, если люди с инвалидностью должны быть приняты и интегрированы в трудовую деятельность.

*Ключевые слова:* организационная культура, люди с ограниченными возможностями, конфликты, уровень занятости людей с ограниченными возможностями.

### Введение

Какую роль играет организационная культура в трудоустройстве людей с ограниченными возможностями? Как это облегчает или препятствует их трудоустройству и карьерным возможностям и как организации могут развивать поддерживающие культуры, которые помогают людям с инвалидностью и организации в целом?

Эти вопросы важны, поскольку низкий уровень занятости среди людей с инвалидностью является одним из основных факторов экономического и социального неравенства, с которым они сталкиваются. Успешное трудоустройство не только увеличивает финансовое благосостояние, но и помогает полностью включать людей с инвалидностью в общество путем расширения их социальных сетей, улучшения гражданских навыков, повышения их независимости и эффективности, а также инклюзии ввиду выполнения ценной социальной роли [1–3].

Независимо от причин уровень занятости людей с инвалидностью по-прежнему значительно ниже, чем у не имеющих инвалидности, и большинство неработающих людей с инвалидностью предпочли бы работать. Так, например, согласно исследованию, проведенному в

США в 2002 г., из 18 миллионов людей трудоспособного возраста, сообщивших о своих ограниченных возможностях, было трудоустроено только 28,6%, по сравнению с 76,6% из тех, кто не сообщил об инвалидности [4–6].

Их низкий уровень занятости способствует высоким темпам бедности [7]. Опрос Louis Hargis и Associates среди нетрудоустроенных людей с ограниченными возможностями в 2000 году показал, что 67% хотели бы работать [8].

Как можно повысить трудоустройство людей с инвалидностью? Несколько факторов, таких как информационные технологии, дистанционная работа и другие нестандартные методы организации работы, являются многообещающими и заслуживают дальнейшего изучения [9, 10]. Кроме того, лучшее измерение инвалидности является критическим фактором в понимании трудоустройства и инвалидности [9, 11]. Другим фактором, которому не уделялось достаточного внимания, является организационная культура, которая может создавать поведенческие и физические барьеры для работников и соискателей с ограниченными возможностями.

В немногих исследованиях изучалась взаимосвязь между организационной культурой и инвалидностью. В этой статье мы рассматрива-

ем ограниченную предварительную работу в этой области, предлагаем направления для будущих исследований и рассматриваем изменения в управленческих практиках для компаний, которые хотят создать более инклюзивную среду для людей с ограниченными возможностями.

Согласно Э. Шейну, являющемуся крупнейшим идеологом организационно-культурных исследований, организационная культура – это совокупность коллективных ценных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как эта группа училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией [1, 12]. Э. Шейн выделяет три уровня организационной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный. Проявления организационной культуры во внешней среде в виде продукции и услуг, оказываемых организацией, лозунгов, используемых технологий, формального языкового общения представляют собой поверхностный уровень. Внутренний уровень – верования и организационные ценности, которые добровольно разделяются сотрудниками предприятия. И, наконец, третий, глубинный уровень – это базовые личностные ценности сотрудников, которые им самим трудно осознать. Организационная культура содержит в себе установки, ценности, поведенческие образцы и ожидания членов организации, выполняя функции внешней адаптации и внутренней интеграции.

Другие концепции организационной культуры делают акцент на «общем наборе общих значений или понятий о группе/организации» [13]. Эти фундаментальные убеждения можно отличить от второго уровня организационной культуры Шейна, который является «поддерживаемыми ценностями» организации [12, 14]. Поддерживаемые ценности включают сформулированные стратегии, цели и философию, которые определяют организационную политику организации. Шейн определяет третий уровень культуры как проявления или артефакты культуры, которые включают физическую и социальную среду в организации (например, эмоциональную атмосферу, стиль одежды и образцы поведения сотрудников) [15, 16].

Хотя различные уровни культуры, как правило, взаимодополняют друг друга, между ними могут существовать несоответствия и конфликты. Например, выраженная приверженность найму большего числа сотрудников с ограниченными возможностями может быть частью второго уровня организационной культуры (разделяемого значения), но она не может быть принята на самом базовом уровне (неустанов-

ленные и часто бессознательные установки членов организации) [17, 18]. Это отсутствие принятия может, в свою очередь, отразиться на третьем уровне культуры, так что физическая среда остается недоступной, а рабочий процесс структурирован таким образом, чтобы затруднять работу людей с инвалидностью, при этом отношения людей с инвалидностью с коллегами и руководителями остаются неизменными. Организационная культура представляет собой чаще всего «надрациональный феномен, сопротивляющийся изменениям». Это инертный социальный феномен, который медленно изменяется даже при постановке менеджментом специальных целей по приведению организационной культуры в соответствие с новыми корпоративными и организационными установками.

#### *Взаимосвязь между организационной культурой и инвалидностью*

Опросы работодателей дают представление о том, как организационная культура может влиять на людей с ограниченными возможностями. В 2003 г. региональный репрезентативный опрос в Университете Рутгерса (с пятью или более сотрудниками) показал: 20% работодателей считают, что наибольший барьер для людей с инвалидностью на пути к трудоустройству – это дискриминация, предрассудки или нежелание работодателей нанимать их [8, 19].

Опрос Корнеллского университета, проведенный в 1999 г., показал: 22% работодателей из частного сектора сообщили, что отношение и стереотипы являются препятствием для трудоустройства людей с ограниченными возможностями в их собственных фирмах [16]. Кроме того, среди тех, кто внес изменения, направленные на повышение занятости людей с ограниченными возможностями, 32% работодателей в опросе Корнелла заявили, что было трудно, очень сложно изменить отношение руководителей и коллег, 17% сказали о необходимости гибкости в системе управления эффективностью, и 17% – что это изменило их политику. Важность корпоративной культуры подтверждается результатами опроса, проведенного Корнеллом, в котором 81% работодателей из частного сектора заявили, что видимые обязательства высшего руководства были эффективными или очень эффективными для снижения барьеров на пути трудоустройства для инвалидов, в то время как 62% заявили об этом в отношении обучения персонала, 59% сказали, что это наставнические усилия [16].

Опросы показывают: значительная доля работодателей считает, что отношение со стороны работодателя, руководителя и коллеги является

наиболее серьезной проблемой. Эти цифры, вероятно, занижены из-за «социальной желательности» смещения в опросах, которые заставляют респондентов избегать признания предрассудков. Кроме того, в обзоре литературы было обнаружено последовательное несоответствие между отношением, которые работодатели выражают к людям с ограниченными возможностями в исследованиях, и их фактической практикой найма [20, 21]. Поэтому оценка организационной культуры должна выйти за рамки опросов работодателей.

Некоторые исследования были посвящены взаимосвязи между социальными факторами в организациях и опытом трудоустройства людей с ограниченными возможностями. В следующем разделе рассматриваются различные способы действия этих социальных факторов: сначала рассматривается, как корпоративная политика влияет на уровень трудоустройства инвалидов, а затем рассматривается исследование по отношению к людям с ограниченными возможностями на рабочем месте, включая социализацию новых сотрудников, оценку производительности их труда, применение политики в области трудовой деятельности.

#### **Люди с ограниченными возможностями в организационном контексте**

Организационная культура и управленческие практики влияют на уровень стресса сотрудников. Повышенный стресс является важным фактором в возникновении травм на рабочем месте и связанных со стрессом состояний здоровья, а также в борьбе с последствиями существующих нарушений. Исследование Колумбийского университета, в котором участвовали крупные работодатели США, обнаружило более низкие темпы потерянных рабочих дней из-за болезней и травм среди компаний, которые использовали (1) программы участия сотрудников (поскольку сотрудники часто испытывают повышенный стресс, когда им не хватает участия в принятии решений), (2) процедуры разрешения конфликтов и рассмотрения жалоб (отражающие позитивную роль, которую играют структуры социальной поддержки в снижении стресса), (3) политику стабилизации и непрерывности рабочей силы (поскольку экономическая необеспеченность, создаваемая увольнениями и реорганизациями, снижает моральный дух сотрудников и усиливает стресс) и (4) программы ранней поддержки и помощи для сотрудников, которые испытали хронические инвалидизирующие болезни или травмы (такие как изменение работы для раннего возвращения на работу, программы

помощи сотрудникам и программы укрепления здоровья) [18]. Авторы заключают, что «компания, которые имеют хорошо развитую политику в этих областях, скорее всего, будут испытывать более низкие показатели инвалидности, чем сопоставимые компании в своей промышленной группе» [18, p. 14].

Влияние социальной среды организации на частоту возникновения инвалидности рассматривается таким образом, что факторы психосоциальной и производственной среды являются гораздо более точными предикторами инвалидности, чем физические факторы, а также и что отношение пострадавших работников к своей работе, руководителю и коллегам имеет больший вес при возникновении хронической инвалидности, чем тяжесть самой травмы [22]. Подчеркивается взаимосвязь стресса со стороны работников и роль корпоративной культуры. Наличие ощущения непопадания в социальную структуру организации по причинам инвалидности увеличивает стресс. Результаты показывают, что руководители должны оказывать поддержку работникам с ограниченными возможностями и что существует параллельная потребность изменить организационную культуру, чтобы она стала более уважительной и открытой для разных категорий сотрудников [22, p. 156].

#### **Отношение начальника и коллег к работникам с ограниченными возможностями**

Изучение отношения к людям с ограниченными возможностями в организациях является сравнительно новой областью исследований. Результаты нескольких последних исследований и соответствующих психологических доказательств были использованы для создания теоретических моделей отношения к инвалидам [23, 24].

Действия и отношение непосредственного руководителя и коллег оказывают глубокое влияние на опыт занятости людей с ограниченными возможностями. Даже в тех организациях, которые привержены найму работников с ограниченными возможностями, негативное отношение со стороны руководителей и сотрудников влияет на социализацию новых работников с ограниченными возможностями и ограничивает их способность стать полностью принятыми и хорошо интегрированными сотрудниками. Если инвалиды остаются маргинальными, это ограничивает их работу и возможности для обучения и продвижения.

Отношение начальника и коллег к работникам с ограниченными возможностями определяется следующими факторами.

1. Стереотипы. К ним относится бытующее мнение, что люди с ограниченными возможностями являются «святыми», «нуждающимися и беспомощными» (менее способными, чем другие, и заслуживающими особого обращения) или «озлобленными» (тихие, замкнутые, подавленные, необщительные, небезопасные) [23, р. 362–364]. Стереотипы устойчивы к изменениям, поскольку люди избирательно обращаются к информации, соответствующей ранее существовавшим стереотипам [24].

2. Негативное влияние или дискомфорт в присутствии людей с ограниченными возможностями. Отрицательное влияние варьируется в зависимости от типа инвалидности, с большим дискомфортом для умственных и сенсорных нарушений, чем для людей с двигательными и физическими нарушениями [24]. Негативному воздействию во многих случаях может противодействовать «норма доброты», хотя такая норма может привести к снисходительному отношению или чрезмерно помогающему поведению.

3. Напряжение, вызванное трудностями общения. Некоторые нарушения, такие как нарушения речи или слуха, затрудняют общение. Сотрудники избегают взаимодействия с работниками, имеющими такие нарушения, из-за дополнительного времени и нагрузки.

4. Личностные факторы. Предрассудки более значительны среди работников с высокой агрессивностью, тревогой, догматизмом, этноцентризмом, общими предрассудками или с ограниченной терпимостью к двусмысленности или плохой самооценке и удовлетворенности своими физическими характеристиками [23].

5. Предварительный контакт с людьми с ограниченными возможностями. Предыдущий контакт помогает нейтрализовать влияние негативных стереотипов, поскольку он позволяет «людям собирать подробную информацию о членах вне группы (например, инвалидах), чтобы их рассматривали как отдельных лиц, а не как членов стереотипной группы» [23]. Считается, что более широкий контакт приводит к более позитивному отношению к людям с ограниченными возможностями.

В свою очередь, отношение начальника и коллег к сотруднику влияет на следующее.

1. Ожидания производительности. Стереотипы и негативное отношение приводят к предвзятому мнению о том, насколько хорошо может работать человек с ограниченными возможностями. Из 13 исследований ожиданий будущих результатов или потенциала продвижения по службе для сотрудников с ограниченными возможностями десять нашли доказательства наличия предвзятости и негативных тенденций [25].

2. Оценка эффективности. Негативное отношение ведет к снижению оценки работы сотрудников с ограниченными возможностями, хотя в некоторых случаях может быть положительный уклон из-за нормы доброты или изначально низких ожиданий. Данные опросов работодателей не указывают на предвзятость в оценках эффективности, но данные экспериментов неоднозначны, в зависимости от наличия стандартов эффективности, наличия объективных данных о производительности и отношений начальника и сотрудника [25].

3. Желание работать с человеком с ограниченными возможностями. Негативное влияние и озабоченность влиянием на собственную производительность приводят к нежеланию работать с работником с ограниченными возможностями. Это зависит от типа работы и характера вознаграждения: исследования обнаружили, что существует отрицательный уклон против выбора сотрудника с инвалидностью, когда (а) работа рассматривается как неподходящая для человека с инвалидностью и (б) имелись взаимозависимые вознаграждения, например, если на зарплату коллеги повлияла работа человека с инвалидностью [24].

4. Прием на работу на перспективные должности. Негативное влияние, низкие ожидания и ожидаемое напряжение коллег заставляют работодателей лишать сотрудников возможности работать по найму с существенной ответственностью, оставляя их на более низкооплачиваемых работах, которые не дают им больших возможностей для развития своих навыков [23].

Отрицательное отношение и поведение, в свою очередь, влияют на ответную реакцию людей с ограниченными возможностями. В соответствии с теорией справедливости сотрудники сокращают свои трудовые усилия, когда считают, что они не были справедливо вознаграждены. В более общем плане негативные отношения, такие как ожидания низкой производительности, приводят к тому, что инвалиды становятся отчужденными и отстраненными, что может «подтвердить» низкие ожидания [9, 24, 26].

Работники с ограниченными возможностями используют ряд стратегий для формирования «правильных» ожиданий, включая (а) сокрытие инвалидности, (б) передачу информации об инвалидности для уменьшения дискомфорта и уточнения норм, (в) обращение за помощью для уточнения ожидаемого поведения, (г) подчеркивание сходства с другими через общие интересы, мнения и ценности и (д) становление «суперработником», чтобы развеять стереотипы и изменить ожидания других [13]. Кроме того, они могут использовать активистский подход и

пытаться изменить политику организации самостоятельно или совместно с другими или использовать когнитивные стратегии для защиты или изменения себя, например, приписывая отрицательные результаты предвзятости, а не собственным проблемам производительности [15].

### **Организационные структуры, ценности и практики**

Как организационные структуры, ценности и практики влияют на обращение с людьми с ограниченными возможностями? Как отмечают исследователи [23], нормы и ценности организации определяют соответствующие типы поведения и обеспечивают моральное обоснование политики и практики организации. Например, ценности, связанные с равенством, стандартизацией, безличностью и разделением работы, определяют политику и практику в бюрократической организации. Эти бюрократические ценности могут поставить инвалидов в невыгодное положение по сравнению с другими, поскольку инвалиды могут быть не в состоянии соблюдать негибкие правила и процедуры [23, р. 373].

Бюрократическая система часто основывается на системе акционерной стоимости, которая «противопоставляет справедливое отношение ко всем сотрудникам персонифицированному учету потребностей отдельных лиц» [27]. Это приводит к большей обиде на индивидуальное отношение к работникам с ограниченными возможностями, чем в более гибких, поддерживающих организациях. Другие ценности, выраженные в организации, важны. Акцент на грубом индивидуализме, самостоятельности и конкурентных достижениях препятствует усилиям людей с ограниченными возможностями показать, что они пригодны для работы, а акцент на сотрудничестве, полезности, социальной справедливости и равноправии повышает их способность показать, что они способны внести вклад в организацию [27]. Кроме того, компании, которые ценят разнообразие по всем параметрам (таким как расовое, культурное, этническое и гендерное разнообразие), могут создать благоприятную среду для работников с ограниченными возможностями.

Организационные ценности могут быть отражены в политике и практике, которые сказываются на сотрудниках с ограниченными возможностями. Четко составленная должностная инструкция или перечень должностных обязанностей могут иметь тенденцию исключать работников с ограниченными возможностями. Проблема «установившихся методологий работы» была одним из значительных барьеров, выявленных работниками с ограниченными воз-

можностями в исследовании Бойля [28]. «Самая большая проблема не в непригодности рабочих мест, а в поиске организации, которая готова разрушить стереотипы и дать людям с ограниченными возможностями шанс доказать свои способности» [28, р. 264–265]. Одним из примеров успешного использования политики и практики для интеграции людей с ограниченными возможностями является исследование Mapower Inc., в котором сделан вывод, что инвестиции компании в индивидуальное обучение, оценку профессиональных навыков и развитие карьеры имели решающее значение для успеха компании в найме и удержании работников с ограниченными возможностями и в успехе сотрудников в достижении их целей трудоустройства [29]. Это предполагает организационную культуру, подчеркивающую, что у каждого человека есть профессиональные навыки и способности, что каждая работа может быть разбита на важные задачи и каждый человек может получить работу, если его или ее навыки развиваются для соответствия основным задачам [30].

Другие корпоративные практики, которые помогают людям с ограниченными возможностями, включают видимую поддержку со стороны высшего руководства по включению людей с ограниченными возможностями в жизнь организации, отбор менеджеров, приверженных этим ценностям, и использование систем вознаграждения для усиления интеграции людей с ограниченными возможностями [1].

### **Перспективы для предприятий и людей с ограниченными возможностями**

Что могут сделать компании и члены сообщества инвалидов для изменения организационной культуры таким образом, чтобы улучшить перспективы трудоустройства людей с ограниченными возможностями? Хотя это новая область исследований и необходимы дальнейшие исследования, тем не менее, очевидно, что компании получают различные выгоды от полного вовлечения людей с ограниченными возможностями в организационную жизнь. Материал, рассматриваемый в этой статье, предлагает ряд шагов, которые организации и сообщества инвалидов могут предпринять для достижения этой цели.

1. Сильная и постоянная приверженность со стороны высшего руководства, которая задает тон включения и помогает изменить или усилить корпоративные нормы и поведение руководителей/сотрудников для улучшения лечения и возможностей для сотрудников с ограниченными возможностями.

2. Реализация программ обучения для сотрудников, которые предоставляют информацию об инвалидности, чтобы помочь изменить ожидания и бороться со стереотипами, и предоставляют навыки для работы с людьми с ограниченными возможностями, которые помогают уменьшить дискомфорт и тревогу (особенно в отношении наиболее стигматизированных нарушений).

3. Отбор менеджеров и супервайзеров, отверженных интеграции людей с ограниченными возможностями в состав рабочей силы, и обеспечение их достаточных возможностей для продвижения вперед.

4. Включение обращения с людьми с ограниченными возможностями в системы оценки и вознаграждения для руководителей, предоставление ресурсов и стимулов для наставничества, обучения и усилий по адаптации сотрудников с ограниченными возможностями.

5. Работа с профсоюзами для обеспечения того, чтобы положения коллективных договоров позволяли принимать работников и соискателей с ограниченными возможностями.

6. Расширение стратегии компании по подбору персонала, включающей работу с организациями инвалидов, такими как центры независимой жизни, с целью определения квалифицированных кандидатов на рабочие места.

7. Работа с организациями инвалидов, реабилитационными учреждениями, а также с местными старшими школами и колледжами в целях организации корпоративных стажировок для людей с ограниченными возможностями с целью повышения их профессиональных навыков и знаний компании и сотрудников о своих способностях, спонсирования программ обучения, которые повышают их навыки и способность людей с ограниченными возможностями, и расширение пула организации квалифицированных кандидатов с ограниченными возможностями.

8. Обеспечение признания достижений работников с ограниченными возможностями во всей организации, чтобы помочь бороться с негативными стереотипами (при этом стараясь не укреплять образ людей с ограниченными возможностями как «святых»).

9. Поощрение работников с ограниченными возможностями формировать свои собственные сети или группы внутри компании, предоставление информации, поддержки и институционального механизма, который может представлять проблемы работников с ограниченными возможностями руководству.

10. Подчеркивание гибкости и индивидуальное внимание к потребностям сотрудников, что снижает значимость жилья для сотрудников с ограниченными возможностями и дает мене-

джером свободу изменять рабочие места и использовать нестандартные рабочие условия, такие как дистанционное управление и гибкий график работы.

11. Повышение автономии, с тем чтобы сотрудники могли изменять способ выполнения своей работы, используя преимущества своих индивидуальных навыков и способностей (и уменьшая значимость и «обособленность» помещений, чтобы коллеги с меньшей вероятностью негативно реагировали, например, через использование универсальных стратегий проектирования рабочих мест и доступных технологий) [31].

12. Пересмотр кадровой политики, такой как методы анализа работы и методы проведения собеседований, чтобы увидеть, как они ограничивают способность людей показывать, что они «квалифицированы» и могут отвечать основным требованиям работы.

13. Обеспечение того, чтобы коллеги имели значительный контакт с работниками с ограниченными возможностями в неформальной и развлекательной обстановке, а также в формальной рабочей деятельности, чтобы развеять стереотипы и построить более крепкие рабочие отношения.

Многие из этих идей имеют потенциальную выгоду для всех сотрудников, а не только для людей с ограниченными возможностями. Повышенная гибкость и индивидуальное внимание к потребностям сотрудников помогают тем, кто отвечает за уход за детьми или пожилыми людьми, а повышенная автономия позволяет всем работникам лучше использовать свои навыки и способности [3]. Как таковые, эти идеи являются частью универсального процесса адаптации, помогая организациям реагировать на потребности всех своих сотрудников.

### **Задачи будущих исследований и заключение**

Исследования в этой области показывают, что аспекты организационной культуры влияют на перспективы занятости людей с ограниченными возможностями. Мы рассмотрели ряд областей, которые заслуживают дальнейшего внимания, в том числе влияние базовых ценностей организации, четкой политики и повседневной практики, а также взглядов руководителей и коллег. Следует рассмотреть ряд методологических пунктов. Во-первых, одним из ограничений предыдущих исследований по нетрудоспособности является то, что большая часть их основана на лабораторных исследованиях, которые, как предполагается, обобщают

на взаимодействие и ситуации на рабочем месте. Несмотря на то, что в этих исследованиях были получены важные сведения, необходимо собрать больше данных в реальных условиях на рабочем месте для точной оценки влияния организационной культуры на работников с ограниченными возможностями.

Второй момент заключается в том, что, поскольку у каждого метода есть ограничения, следует использовать несколько методов анализа. Методологическая триангуляция, которая сочетает количественные и качественные подходы, помогает компенсировать ограничения любого метода, выявляет потенциальные противоречия или конфликты между различными уровнями организационной культуры (как это предлагает Руссо) и обеспечивает проверку достоверности. В то время как точечные исследования работников с ограниченными возможностями полезны, необходимо проводить исследования для оценки ситуации с течением времени – как развиваются сотрудники с инвалидностью в рамках организации – и оценивать долгосрочные последствия изменений в организационной политике и практиках. Такие исследования полезны для отслеживания изменений в подходах, пролития света на то, как отношения влияют на карьерный рост людей с инвалидностью, и поднимают интересный вопрос о том, помогает ли работа с инвалидами исправлять структурные проблемы и бороться с негативными стереотипами.

Было бы также полезно собрать подробные тематические исследования компаний, которые предприняли согласованные усилия для увеличения найма, удержания и продвижения работников с ограниченными возможностями. Это позволит проводить сравнение политики в разных организационных условиях, помогать выявлять «то, что работает» в компаниях, которые успешно принимали на работу людей с ограниченными возможностями, и содействовать разработке «лучших практик», которые служили бы моделями для других работодателей.

В этой статье было обсуждено влияние организационной культуры на занятость людей с ограниченными возможностями. На базовом уровне ценности и допущения организаций основаны на представлении о том, что сотрудники трудоспособны. Этот взгляд формирует кадровые практики, структуру рабочих мест и физическую и социальную среду организации.

Если необходимо значительно улучшить перспективы трудоустройства людей с инвалидностью, следует обратить внимание на то, как организационная культура создает условия или усиливает препятствия для работников с

ограниченными возможностями и как эти препятствия могут быть устранены или преодолены. Устранение барьеров имеет значительные преимущества не только для людей с ограниченными возможностями, но и для других сотрудников и организации в целом.

#### Список литературы

1. Kaye H.S. Employment and the changing disability population // In: D. Stapleton, & R. Burkhauser (Eds.). *The decline in the employment of people with disabilities: A policy puzzle*. 2003. P. 217–258.
2. Baker M.Q., & Rivera I.Jr. Redefining accessibility: The effort to become fully inclusive must be extended across all line // *Association Management*. 1999. № 51(8). P. 57–60.
3. Blanck P. The economics of the employment provisions of the Americans with Disabilities Act: Part I – workplace accommodations // *DePaul Law Review*. 1997. № 46. P. 877–914.
4. U.S. Census Bureau. Disability: Selected characteristics of persons 16 to 74. 2001. Retrieved March 23, 2004, from: <http://www.census.gov/hhes/www/disable/cps/cps102.html>
5. U.S. Census Bureau. Disability labor force status – work disability status of civilians 16 to 74 years old, by educational attainment and sex. 2002. Retrieved March 23, 2004, from: <http://www.census.gov/hhes/www/disable/cps/cps202.html>
6. Blanck P., & Marti M.W. Attitudes, behavior, and the employment provisions of the Americans with Disabilities Act // *Villanova Law Review*. 1997. № 42. P. 345–408.
7. Schein E.H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 350 p.
8. Harris Interactive, Inc. N.O.D. / Harris survey of Americans with disabilities. New York, 2000. 224 p.
9. Blanck P., Schur L., Kruse D., Schwochau S., & Song C. Calibrating the impact of the ADA's employment provisions // *Stanford Law and Policy Review*. 2003. № 14. P. 267–290.
10. Blanck P., Ritchie H., Schmeling J.L., & Klein D. Technology for independence: A community-based resource center // *Behavioral Sciences and the Law*. 2003. № 21. P. 51–62.
11. Blanck P.D., Sandler L.A., Schmeling J.L., & Schartz H.A. The emerging workforce of entrepreneurs with disabilities: Preliminary study of entrepreneurship in Iowa // *Iowa Law Review*. 2000. № 85. P. 1583–1668.
12. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 418 p.
13. Rousseau D. Assessing organizational culture: The case for multiple methods // In: B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. P. 153–192.
14. Blanck P.D., & Steele P. The emerging role of the staffing industry in the employment of persons with disabilities: A case report on Manpower Inc. Iowa City, Iowa. The University of Iowa Law, Health Policy, and Disability Center, 1998. 335 p.
15. Sandler L. & Blanck P. Accessibility as a corporate article of faith at Microsoft: Case study of corporate

culture and human resource dimensions // Behavioral Sciences and the Law. 2005. Vol. 22. P. 15–19.

16. Bruyère S. Disability employment policies and practices in private and federal sector organizations. Ithaca, NY: Cornell University, Program on Employment and Disability, 2000. 125 p.

17. Lawrence C.R. III. The Id, the ego, and equal protection: Reckoning with unconscious racism // Stanford Law Review. 1987. Vol. 39. P. 317–388.

18. Lewin D. & Schecter S. Four factors lower disability rates // Personnel Journal. 1995. 74 (11). P. 14–15.

19. Dixon K.A., Kruse D., & Van Horn C.E. Restricted access: A survey of employers about people with disabilities and lowering barriers to work. New Brunswick, NJ: Rutgers University, John J. Heldrich Center for Workforce Development, 2003.

20. Wilgosh L.R. & Skaret D. Employer attitudes toward hiring individuals with disabilities: A review of the recent literature // Canadian Journal of Rehabilitation. 1987. Vol. 1. P. 89–98.

21. Christensen C., & Shu K. What is an organization's culture? (Case Study 9-399-104) Cambridge, MA: Harvard University, Harvard Business School, 1999.

22. Yandrick R.M. Speed your disabled worker's return // HR Magazine. 1997. 42. P. 154–157.

23. Colella A. Organizational socialization of newcomers with disabilities: A framework for future research // Research in Personnel and Human Resources Management. 1996. Vol. 14. P. 351–417.

24. Colella A. Coworker distributive fairness judgments of the workplace accommodation of employees with disabilities // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. P. 100–116.

25. Colella A., DeNisi A.S., & Varma A. The impact of ratee's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability – job fit stereotypes and interdependence of rewards // Journal of Applied Psychology. 1998. Vol. 83. P. 102–111.

26. Scott D. & Usher R. Understanding educational research. New York: Routledge, 1996. 167 p.

27. Stapleton D.C. & Burkhauser R. (Eds.) The decline in the employment of people with disabilities: A policy puzzle. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn, 2003. 230 p.

28. Boyle M.A. Social barriers to successful reentry into mainstream organizational culture: Perceptions of people with disabilities // Human Resource Development Quarterly. 1997. Vol. 8. P. 259–268.

29. Oliver M. Changing the social relations of research production? // Disability, Handicap and Society. 1992. Vol. 7. P. 101–114.

30. Blanck P., & Scharz H.A. Toward researching a national employment policy for persons with disabilities

// In: 22nd Mary E. Switzer Memorial Seminar: Emerging workforce issues: WIA, Ticket to work, and partnerships. 2001. Alexandria, VA: National Rehabilitation Association, 38 p.

31. Scharz K., Scharz H., & Blanck P. Employment of persons with disabilities in information technology jobs: A literature review for 'IT Works // Behavioral Sciences and the Law. 2002. Vol. 20. P. 637–657.

32. Schur L. The difference a job makes: The effects of employment among people with disabilities // Journal of Economic Issues. 2002. Vol. 36. P. 339–348.

33. Schur L.A. Dead-end jobs or a path to economic well-being? The consequences of non-standard work among people with disabilities // Behavioral Sciences and the Law. 2002. Vol. 20. P. 601–620.

34. Schur L.A. Barriers or opportunities? The causes of contingent and part-time work among people with disabilities // Industrial Relations. 2003. Vol. 42. P. 589–622.

35. Schur L. & Kruse D. Non-standard work arrangements and disability income. Urbana-Champaign, IL: University of Illinois, Disability Research Institute, 2002. 280 p.

36. Spataro S.E. Diversity in context: How organizational culture affects the consequences of demographic diversity in organizations // Behavioral Sciences and the Law. 1996. P. 150–156.

37. Reichers A., & Schneider B. Climate and culture: An evolution of constructs // In: B. Schneider (Ed.). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. P. 5–29.

38. Blanck P., & Song C. Civil war pension attorneys and disability politics // University of Michigan Journal of Law Reform. 2002. Vol. 35. P. 137–217.

39. Burkhauser R., Houtenville A.J., & Wittenburg D.C. A user's guide to current statistics on the employment of people with disabilities // In: D. Stapleton, & R. Burkhauser (Eds.). The decline in the employment of people with disabilities: A policy puzzle. 2003. P. 23–86.

40. Gilbert J., & Ivancevich J. Valuing diversity: A tale of two organizations // Academy of Management Executive. 2000. Vol. 14. P. 93–105.

41. Kruse D. & Schur L. Employment of people with disabilities following the ADA // Industrial Relations. 2003. Vol. 42. P. 31–66.

42. Kochan T., Bezrukova K., Ely R. et al. The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network // Human Resource Management. 2003. Vol. 42. P. 3–21.

43. Patton M.Q. Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 1990. 150 p.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYMENT OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN FOREIGN RESEARCH

*I.S. Leonova*

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

This article addresses key questions arising from the economic and social disparities that individuals with disabilities experience in their approach towards the labor market. For instance, «What role does organizational culture play in the employment of people with disabilities?» «How does it facilitate or hinder their employment and promotional opportunities,



and how can corporations develop supportive cultures that benefit people with disabilities, non-disabled employees, and the organization as a whole?» Organizational culture can create attitudinal, behavioral, and physical barriers for workers and job applicants with disabilities. This research concludes that if the employment prospects of people with disabilities are to be improved significantly, attention must be paid to the ways in which organizational culture creates or reinforces obstacles to employees with disabilities, and how these obstacles can be removed or overcome. Ultimately, we will make the case that organizational culture and societal attitudes must change if people with disabilities are to be accepted and incorporated fully into the workplace.

*Keywords:* organizational culture, individuals with disabilities, conflicts, employment rate of people with disabilities.