

УДК 316.354

Научная статья

doi: 10.17223/1998863X/83/15

КАК СОТРУДНИКИ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ РАСПРЕДЕЛЯЮТ «БРЕМЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ» ИНВАЛИДОВ: К ПОСТАНОВКЕ ВОПРОСА О СВЯЗИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК И ФОРМ ВОВЛЕЧЕНИЯ

Игорь Алексеевич Новиков

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва,
Россия, ia.novikov@hse.ru*

Аннотация. Исследовано влияние структурных элементов организации – должности, типа профессиональной адаптации и распространенности проектной формы – на представления сотрудников о распределении бремени вовлечения труда инвалидов. Данные получены в ходе анонимного онлайн-опроса сотрудников двух сетей розничной торговли ($N = 55\,917$). На первом этапе использовалась линейная множественная регрессия; на втором этапе для наглядного представления полученных взаимосвязей – критерии χ^2 и V Крамера.

Ключевые слова: занятость инвалидов, инклюзия, порождение смыслов, управление разнообразием, крупные компании

Для цитирования: Новиков И.А. Как сотрудники крупных российских компаний распределяют «бремя вовлечения» инвалидов: к постановке вопроса о связи управленческих практик и форм вовлечения // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. № 83. С. 155–164. doi: 10.17223/1998863X/83/15

Original article

HOW EMPLOYEES OF LARGE RUSSIAN COMPANIES DISTRIBUTE THE “BURDEN OF INVOLVEMENT” OF PEOPLE WITH DISABILITIES: TOWARDS RAISING THE QUESTION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT PRACTICES AND FORMS OF INVOLVEMENT

Igor A. Novikov

*National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation,
ia.novikov@hse.ru*

Abstract. In the article, the author proposes solutions to the following problems: What is the mechanism (process) of involving the labour of people with disabilities (ILD) at the organizational level? How does the position affect the perception of employees about the distribution of the ILD burden? How do workplace adaptation practices and the usual forms of organizing collaborative activities affect the idea of sharing the burden of ILD? The objective is to study the influence of the structural elements of an organization (position, type of professional adaptation and the prevalence of project-based activities) on the opinion of retail chain employees about the distribution of the burden of ILD between them and the company. The sample is employees of two retail chains ($N = 55\,917$). The methods used are: anonymous online survey; linear multiple regression, Kramer’s criteria χ^2 and V ; rank

variables: independent – “Position”, “Type of professional adaptation” and “Availability of a project form of work” (Appendix 1); dependent – “Burden of ILD” (binary). The study showed that 90.4% agreed that the burden of ILD lies not only on the company, but also on the contact environment – colleagues. The log-linear model showed the presence of significant relationships with respect to the third and higher orders ($p = 0.0001$); predictors do not simultaneously affect the distribution of the ILD burden. The study of the relationship between each of the factors and the opinion of employees about the distribution of the burden of ILD showed a high value of criterion χ^2 and a high level of significance ($p = 0.0001$), which indicates the presence of a reliable relationship between the studied variables. Position held ($\chi^2 = 837$, $V = 0.071$): line employees of stores are more often than expected not ready to share the burden of ILD; store directors and administrators are ready to share the burden of ILD a little less than expected; line staff working with sources of increased danger, staff of office departments are more often than expected ready to share the burden. Type of professional adaptation ($\chi^2 = 2846$, $V = 0.16$): employees of departments characterized by role-based mentoring are more willing to share the burden of ILD; in departments with role-based mentoring, employees are more likely than expected not ready to share the burden of ILD. The prevalence of the project form of work ($\chi^2 = 3761$, $V = 0.259$): employees of departments in which the project form of work organization is the norm are more often than expected ready to share the burden of ILD.

Keywords: employment of people with disabilities, inclusion, generation of meanings, diversity management, large companies

For citation: Novikov, I.A. (2025) How employees of large russian companies distribute the “burden of involvement” of people with disabilities: towards raising the question of the relationship between management practices and forms of involvement. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya – Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*. 83. pp. 155–164. (In Russian). doi: 10.17223/1998863X/83/15

Введение

В России труд инвалидов не рассматривается как потенциал создания предпринимательского дохода крупных компаний [1. С. 60–101; 2–4]. Последние воспринимают наем инвалидов как общественное бремя. Государство также не видит в труде инвалидов источник экономического роста: предлагаемые меры сводятся к максимально быстрому повышению уровня формального трудоустройства инвалидов из числа зарегистрированных в центрах занятости населения без учета экономической целесообразности вовлечения их труда [5].

Однако в сетевой торговле рассматривают экономические перспективы вовлечения¹ труда инвалидов (ВТИ). Вместе с тем, «осилив» стратегическое решение о найме инвалидов, менеджмент сталкивается с принципиально новой управленческой задачей: как экономически целесообразно вовлечь труд инвалида с учетом контекста бизнеса и стратегических намерений компании? Существуют разные практики вовлечения: от развития разнообразия на рабочем месте до сопровождаемого трудоустройства, но отсутствуют научно обоснованные критерии выбора и комбинации элементов с учетом особенно-

¹ Термин «вовлечение» некорректно рассматривать как русскоязычную кальку англ. «inclusion» (инклюзия). «Вовлечение» относится к труду и в общем виде первоначально описано К. Марксом в главе 5 тома 1 «Капитала» [6. С. 184–206]; это понятие уже в советской политэкономии начинают использовать применительно к уязвимым группам работников, в частности, женщин [7]. В свою очередь «инклюзия» традиционно связывается с системами иного рода – социальной и личностной; обычно трудовая инклюзия подразумевает включение субъекта (инвалида) в совместную деятельность в малой группе безотносительно к ресурсной составляющей (труд). При этом у «инклюзии» могут быть специфические экономические эффекты, не связанные с трудом инвалида.

стей конкретной компании и ее бизнеса. Выбор часто обусловлен субъективными представлениями консультантов, финансовыми возможностями и целями компании. При низкой маржинальности бизнеса (1,5–2%) финансирование внедрения практик ВТИ будет ограничено, компания будет искать пути снижения издержек. Компании стараются минимизировать воздействие на коллективы по причинам, не связанным с ригидностью. Так, экономический результат сетевых дискаунтеров обусловлен эффективной логистикой и стандартизацией бизнес-процессов в магазинах [8. С. 19–34], поэтому торговые сети предельно аккуратно воздействуют на команды распределительных центров и магазинов как на основные центры создания добавленной стоимости. Поэтому в деловой среде востребовано знание о драйверах и барьерах ВТИ, лежащих во внутренней среде компаний, позволяющее принимать обоснованные управленческие решения об экономически целесообразном ВТИ.

Методологическая основа работы – стратегия междисциплинарного диалога («честного эклектизма»). Развиваемая теоретическая гипотеза: результативность вовлечения труда инвалидов, среди прочего, определяется сочетанием параметров эндогенной среды организации и элементов вовлечения (формы, практики, стратегии, коммуникации). Задача исследования заключается в изучении влияния структурных элементов организации (должность, тип профессиональной адаптации и распространенность проектной формы деятельности) на мнение сотрудников сетевой розничной торговли о распределении бремени вовлечения труда инвалидов между ними и компанией.

Уточнение проблемы

Практический аспект проблематизации в общем виде был сформулирован еще в 1976 г. Р. Акерманом и Р. Бауером [9] и с тех пор не потерял своей актуальности [10, 11]: принятие важного стратегического решения (нанимать инвалидов) не делает компанию «восприимчивой к общественным проблемам», пока не будет решена «далеко не тривиальная» задача исполнения этого решения в ее организационном и управленческом аспектах. Научный аспект проблемы заключается в следующем.

Управленческие практики относятся к ключевым объектам менеджмента [12. С. 87; 13, 14]. Влияние структурных элементов организации на практики ВТИ не исследовано; в основном речь идет об аспектах адаптации рабочего места и инклюзии инвалида в малую группу (коллектив), причем вне экономического контекста. Еще Т. Парсонс отмечал, что «в некоторых случаях следует рассматривать процесс... как часть более широкой системы. Когда мы делаем это таким образом, что интерес наш сосредоточивается на альтернативных следствиях этого процесса для системы в целом или какой-то части этой системы, такой процесс можно назвать механизмом» [15. С. 304]. Поэтому научная проблема состоит в раскрытии механизмов вовлечения труда инвалида в контексте организации.

Организационные смыслы (sensemaking) исследовались с точки зрения того, как их формирование влияет на контекст и организационные изменения. Однако начиная с работы А. Lockett и соавт. [16] в фокусе внимания оказался вопрос о том, как контекст, в первую очередь позиция в должностной структуре, влияет на создание смысла. Следовательно, как должность влияет на представление работников о распределении бремени ВТИ?

Характеризуя механизм социальной адаптации, Л.В. Корель вводит понятие предпосылки адаптации, заложенной в эндогенной среде организации [17. С. 210]. Например, у сотрудников магазина, где были установлены кассы самообслуживания, развито умение обучать посетителей работе с кассовыми автоматами по принципу «не делай за покупателя, но говори ему как сделать». Такое умение является важной предпосылкой для обучения на рабочем месте инвалидов. Следовательно, как практики адаптации на рабочем месте и привычные формы организации совместной деятельности влияют на представление о распределении бремени ВТИ?

Методология

Под ВТИ понимается трансформация трудового ресурса работника, неконкурентного в силу ограничений возможностей здоровья и их вторичных проявлений (выученная беспомощность и проч.), в фактор производства в рамках цепочки создания добавленной стоимости крупной коммерческой организации, действующей на российском рынке.

D-команды – одна из практик ВТИ, при которой в компании развиваются смешанные (англ. «diversity») команды, включающие условно здоровых работников, инвалидов и (возможно) представителей иных уязвимых групп. Помимо доступности пространства и процессов, необходимым условием развития D-команд является готовность и способность членов коллектива обеспечить адаптацию и закрепление инвалида на рабочем месте. Следовательно, развитие D-команд включает в себя не только собственно вовлечение труда, но и вовлечение личности инвалида в совместную деятельность (собственно инклюзия). Участие работника в развитии D-команды можно исследовать в рамках деятельностного подхода [18. С. 13] и поведенческого. Ввиду характера данных работа выполнена в рамках второго подхода.

Так, в теории организационного гражданства вовлекающим называется поведение, направленное на сотрудника организации, выступающего в роли вовлекаемого [19]. Вовлечение создает ценность и предполагает издержки, часть которых принимает работник (чтобы помочь начинающему коллеге с инвалидностью адаптироваться или закрепиться на рабочем месте, нужно приложить усилия). «Редкость и выбор характеризуют любые ресурсы, в какой бы форме ни протекало их распределение» [20. С. 25], поэтому работник распоряжается своим ресурсом в рамках санкционированных отношений, возникающих по поводу благ и определяющих правила поведения [21]. Такова первая предпосылка экономического подхода к поведению человека (редкость ресурсов и необходимость выбора). Следовательно, можно допустить вторую предпосылку – рациональность выбора: представления работников о распределении бремени ВТИ между собой и компанией (должен ли я тратить свой ресурс, чтобы помочь стажеру-инвалиду адаптироваться, или это забота исключительно компании?) являются одной из предпосылок вовлекающего поведения.

Выборка и метод

Опрашивались работники ($N = 55\,917$) двух торговых сетей, которые влияют на развитие практики D-команд через рекрутинг, адаптацию и закрепление инвалида на рабочем месте: линейный персонал магазинов ($n = 40,9\%$, из них $8,6\%$ – магазины косметики), ($8,6\%$) распределительных центров ($3,9\%$) и

офиса (7,2%); руководители магазинов и кластеров (44,1%), распределительных центров (1%) и офиса (2,9%). Половозрастное распределение характерно для розничной торговли (данные не раскрываются).

В обеих сетях профессиональная адаптация является значимой практикой, осуществляется в форме наставничества – ролевого (55,6%), когда работа со стажером входит в круг должностных обязанностей и оплачивается (либо компенсируется иным материальным образом), и надролевого (43,1%), когда обучение на рабочем месте нового сотрудника не входит в должностные обязанности и не предусматривает материальную компенсацию; а также профессионального обучения (1,3%) на рабочем месте (пекари, сотрудники распределительных центров, директора магазинов). Далее в сетях имеются подразделения, для которых характерна проектная форма работы (35,7%) и не характерна (64,3%).

Представлены четыре ранговые переменные: независимые – «Должность», «Тип профессиональной адаптации» и «Наличие проектной формы работы» (приложение 1); зависимая – «Бремя ВТИ» (бинарная), применяем логлинейную модель, которая используется для ранговых переменных и позволяет проследить взаимосвязи между всеми взаимодействиями переменных. Для наглядного представления полученных взаимосвязей на втором этапе используем критерий χ^2 . Различия в применяемых методах в том, что логлинейная модель является многомерной и доказывает наличие связей между тремя и более переменными, включенными в модель; критерий χ^2 является одномерным и рассматривает каждую из связей отдельно друг от друга.

Результаты

Большая часть респондентов (90,4%) согласились с тем, что бремя ВТИ лежит не только на компании, но и на контактном окружении – коллегах; лишь 9,6% считают, что вовлечение не относится к задачам сотрудников компании.

Логлинейная модель показала наличие достоверных связей в отношении третьего и более высоких порядков ($p = 0,0001$); предикторы одновременно не влияют на распределение бремени ВТИ. Исследование связи между каждым из факторов и мнение сотрудников о распределении бремени ВТИ показало высокое значение критерия χ^2 и высокий уровень значимости ($p = 0,0001$), что свидетельствует о наличии достоверной связи между исследуемыми переменными. Рассмотрим связь каждого предиктора с зависимой переменной.

Занимаемая должность ($\chi^2 = 837$, $V = 0,071$): линейные сотрудники магазинов чаще ожидаемого не готовы разделять бремя ВТИ; директора и администраторы магазинов, руководители территориальных кластеров готовы разделять бремя ВТИ чуть меньше ожидаемого; наоборот, линейный персонал, работающий с источниками повышенной опасности (пекари и операторы распределительных центров), руководители и линейный персонал офисных подразделений чаще ожидаемого готовы разделить бремя.

Тип профессиональной адаптации ($\chi^2 = 2846$, $V = 0,16$): сотрудники подразделений, для которых характерно надролево наставничество, и те, кто проходил специальное обучение на рабочем месте (пекари, операторы распределительных центров), выше ожидаемого готовы разделить бремя ВТИ, в

то время как в подразделениях с ролевым типом наставничества сотрудники чаще ожидаемого не готовы разделить бремя ВТИ.

Распространенность проектной формы работы ($\chi^2 = 3761$, $V = 0,259$): сотрудники подразделений, в которых нормой является проектная форма организации работы, чаще ожидаемого готовы разделить бремя ВТИ, и наоборот – сотрудники подразделений, в которых проектная форма организации деятельности не является распространенной, скорее откажутся разделить бремя ВТИ.

Ограничения

Применялся экспресс-опрос с мобильных устройств, поэтому бремя операционализировано как бинарная переменная. Анализ на основе традиционных «жестких вычислений». Вместе с тем смыслы, которыми руководствуются работники, относятся к области естественного языка, поэтому применение формального подхода с его строгой однозначностью интерпретации снижает продуктивность результата.

Объективные данные (характеристики подразделений – тип наставничества и распространение проектной формы) презюмировались на основании официальных документов компаний и проверялись выборочно в ходе формирующих экспериментов в 2024 г., однако действие и эффекты практик для всей выборки не фиксировались и не измерялись. Однако в контексте поставленной задачи перечисленные ограничения не снижают значимости полученных результатов.

Выводы и перспектива дальнейших исследований

Впервые выявлено мнение работников сектора розничной торговли, среди которых 90,4% готовы разделить бремя вовлечения труда инвалида, что, учитывая размер и иные параметры выборки, ставит под сомнение утверждение о распространенности предвзятого отношения к инвалидам со стороны коллег как о причине низкой занятости инвалидов [5].

Поскольку занимаемая должность, тип адаптации на рабочем месте и распространенность проектной формы деятельности одновременно не влияют на распределение бремени ВТИ, стратегия организационных изменений, связанных с внедрением практики вовлечения, должна содержать решения для каждого из трех факторов.

Сотрудники подразделений, в которых наставничество оплачивается и является частью должностных обязанностей специально выделенного сотрудника, чаще не готовы брать на себя бремя вовлечения инвалида, в то время как сотрудники, где наставничество является общественной нагрузкой и поощряется нематериально, наоборот, готовы такое бремя разделить с компанией. Объяснение этой закономерности может быть связано с действием существующих в организации общих правил распределения бремени профессиональной адаптации сотрудников: если компания брала на себя это бремя, то и бремя ВТИ должно лежать на ней. Однако из этого не следует вывод о приоритете одной практик адаптации над другой в контексте ВТИ или инклюзии. Практика профессиональной адаптации может отличаться даже в компаниях, действующих на одном отраслевом рынке, что часто обусловлено моделью бизнеса и пониманием источников снижения издержек. Поэтому учет выявленной закономерности позволяет скорректировать внедряемую

практику вовлечения, учитывая, во-первых, представлениями сотрудников о справедливом распределении бремени ВТИ. Так, когда сотрудники видят в ВТИ бремя компании, то их участие должно быть вознаграждено. Во-вторых, с внутриорганизационным контекстом. Например, если сотрудники готовы разделить бремя, а компания вводит стимулирующие надбавки за участие в проекте по ВТИ, т.е. вероятность, что сотрудники пересмотрят свое отношение к готовности взять бремя вовлечения других групп работников (если платят за помощь инвалидам, то почему я должен быть бесплатным наставником 16-летнему подростку?).

В-третьих, положительная связь проектной формы с готовностью разделить бремя позволяет предположить, что подразделения с проектной формой организации деятельности более расположены выступить драйверами внедрения практик ВТИ. Так, в [22] приведены доводы, что подход к повышению эффективности взаимных инвестиций, при котором работодатели ожидают высокого уровня вклада сотрудников и предлагают существенные стимулы, будет связан с более высокой креативностью команды по сравнению с другими подходами к повышению эффективности; эти отношения будут опосредованы плотностью общения членов команды, связанной с работой, и что опосредованные отношения будут более сильными, когда задачи членов команды будут сложными. В условиях постиндустриального воспроизводственного уклада привычные формы ВТИ, сложившиеся еще в индустриальном укладе формы ВТИ, будут все меньше соответствовать возможностям и потребностям крупных компаний. Природа неконкурентности работников с инвалидностью обуславливает вариативность ситуаций вовлечения. В таких условиях результативность ВТИ будет зависеть от способности коллективов создавать инновации в процессе ВТИ. Источником таких инноваций является креативная деятельность сотрудников в рамках пилотных проектов по ВТИ.

В-четвертых, причины многих неудачных попыток внедрения практик ВТИ, известных как «лучшие практики» или применяемых в ТНК, связаны не с барьерами на рабочем месте, в частности, с предвзятостью коллег, а игнорированием процесса образования смыслов под влиянием организационных структур (1) и неспособностью адекватно ответить на имеющиеся представления работников (2). Например, компания провела опрос среди сотрудников с целью выяснения готовности подразделений к участию «в проекте по найму работников с инвалидностью». Оказалось, что подавляющее большинство сотрудников офиса готово принять участие в проекте, а линейный персонал – нет, в связи с чем было решено внедрять практику разнообразия на рабочем месте в структурных подразделениях офиса и тем самым показать пример остальным подразделениям компании. В дальнейшем выяснилось, линейный персонал производственных подразделений ввиду характера организации трудовой деятельности не сталкивается с проектной формой управления. Поэтому сотрудники с сомнением отнеслись к предложению руководства «принять участие в проекте», хотя фактически были готовы помогать новым коллегам с инвалидностью адаптироваться на рабочем месте. Более того, в производственных подразделениях есть сотрудники с инвалидностью. Для производства, в отличие от офисных подразделений, характерна развитая практика неформального обучения, включая формат P2P («равный – равному»), которое происходит через «продумывание» работы и обратную связь

коллег. Кроме того, сотрудники оказывают содействие коллегам, которые после производственной травмы приобретают инвалидность, понимая, что каждый может оказаться на их месте. Неформальное наставничество понимается как неотъемлемый аспект жизни коллектива – ценность, принципиально отличающая производство от офиса («где все грызутся»). В свою очередь, согласие сотрудников офиса на участие в проекте было обусловлено нормативным изоморфизмом [23], уверенностью в правильности вовлечения инвалидов в квалифицированную работу (поскольку «так поступает каждый крупный бренд»), однако фактически не были готовы разделить издержки вовлечения. В результате проект не привел к ожидаемым результатам – стажеры с инвалидностью не смогли закрепиться на рабочих местах, в то время как сами сотрудники офиса испытали «разочарование и неблагодарность со стороны стажеров и компании». Следовательно, понимание характера распределения бремени и его обусловленность конкретными структурами позволяют принципиально пересмотреть подход к формированию стратегии ВТИ и положить в его основу предварительное исследование мнения работников и на его основе – «адекватный ответ» на каждый смысл.

В-пятых, поскольку распределение бремени исследовалось бинарно, целесообразно продолжить исследование на основе «мягких вычислений» (на основе нечеткой логики) в направлении выявления вариативности распределений и условий, на которых сотрудник готов стать соинвестором компании и коллектива в части создания разделяемой ценности в процессе ВТИ.

Список источников

1. *Нестеров Л.И.* Особенности воспроизводства национального богатства в начале XXI века / отв. ред. Л.И. Нестеров. М. : Наука, 2006. 215 с.
2. *Демьянова А.В., Лукьянова А.Л.* Низкий уровень занятости инвалидов в России – результат дискриминации? // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2017. Т. 21, № 3. С. 385–411.
3. *Антонова В.К., Присяжнюк Д.И., Рябиченко Т.А.* Креативный эффект, инвестиции и инклюзия как норма жизни: установки hr-менеджеров России в отношении инклюзивного трудоустройства // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19, № 3. С. 373–388.
4. *Казбекова З.Г.* Повышение занятости инвалидов как резерв увеличения демографического дивиденда в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 89–99.
5. *Распоряжение* Правительства Российской Федерации от 02.09.2024 № 2401-р «Об утверждении Концепции по повышению уровня занятости инвалидов в Российской Федерации на период до 2030 г. и плана мероприятий по реализации Концепции по повышению уровня занятости инвалидов в Российской Федерации на период до 2030 г.»
6. *Маркс К.* Капитал. М. : Госполитиздат, 1951. Т. 1. 797 с.
7. *Коготкова Е.С.* Женский труд в условиях научно-технической революции // Известия Томского политехнического института им. С.М. Кирова. 1973. Т. 273. С. 40–44.
8. *Аронов Н.А.* Цивилизация X5. От магазинов без товаров до магазинов без продавцов. Как «Перекресток» и «Пятерочка» изменили российскую торговлю / ред. Д.В. Соколов-Митрич. М. : АСТ, 2021 336 с.
9. *Ackerman R.W., Bauer R.A.* Corporate social responsiveness: the modern dilemma // Harvard Business Review. 1976. Vol. 51, № 4. P. 88–98.
10. *Bernstein R.S., Bulger M., Salipante P., Weisinger J.Y.* From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions // Journal of Business Ethics. 2020. Vol. 167. P. 395–410.
11. *Whiting M.* Review of research literature that provides evidence of the impact of diversity and inclusion in the workplace. London : Financial Conduct Authority, 2021. 67 p.
12. *Болмэн Л., Дил Т.* Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М. : Альпина, 2024. 625 с.

13. Rabie N., Ayman M., Al Ghaithi F. Organizational Practices' Role in Managing Open Innovation and Business Performance // *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, № 5. P. 1–34.
14. Кабалина В.И., Степаненко В.Г. Практики удаленной адаптации в восприятии новых сотрудников организации // *Российский журнал менеджмента*. 2021. Т. 19, № 3. С. 336–360.
15. Парсонс Т. О социальных системах / под ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. М.: Академический проект, 2002. 832 с.
16. Lockett A., Gurrie G., Finn R., Martin G., Waring J. The Influence of Social Position on Sensemaking About Organizational Change // *Academy of Management Journal* 2014. Vol. 57, № 4. P. 1102–1129.
17. Корель Л.В. Генезис и механизм адаптаций в постсоциалистической России: теоретико-методологический подход // *Социальная траектория реформируемой России: Исследования Новосибирской экономико-социологической школы* / отв. ред. Т.И. Заславская, З.И. Калугина. Новосибирск: Наука. Сиб. Предприятие РАН, 1999. 736 с.
18. Энгестрем Ю. От команд к узлам. Теоретико-деятельностные исследования сотрудничества и обучения в процессе труда / под науч. ред. А. Смирнова. М.: ВШЭ, 2024. 352 с.
19. Nelissen P.T.J.H., Hulshager U.R., van Ruitenbeek G.M.C., Zijlstra F.R.H. How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities // *International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27, № 14. P. 1610–1625.
20. Беккер Г. Экономический анализ и человеческое поведение // *THESIS M.: THESIS*. 1993. Т. 1, вып. 1. С. 24–40.
21. Alchian A., Demsetz H. Property Right Paradigm // *Journal of Economic History*. 1973. Vol. 33, № 3. P. 16–27.
22. Foldy E.G., Goldman L., Ospina S. Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership // *The Leadership Quarterly*. 2008. Vol. 19, № 5. P. 514–529.
23. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, № 2. P. 147–160.

References

1. Nesterov, L.I. (2006) *Osobennosti vosproizvodstva natsional'nogo bogatstva v nachale XXI veka* [The reproduction of national wealth at the beginning of the 21st century]. Moscow: Nauka.
2. Demyanova, A.V. & Lukyanova, A.L. (2017) Nizkiy uroven' zanyatosti invalidov v Rossii – re-zul'tat diskriminatsii? [Low level of employment of people with disabilities in Russia – the result of discrimination?]. *Ekonomicheskii zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*. 2017. Т. 21, № 3. S. 385–411.
3. Antonova, V.K., Prisyazhnyuk, D.I. & Ryabichenko, T.A. (2021) Kreativnyy effekt, investitsii i inkluziya kak norma zhizni: ustanovki hr-menedzherov Rossii v otnoshenii inkluzivnogo trudoustroystva [Creative effect, investment and inclusion as a norm of life: attitudes of HR managers in Russia towards inclusive employment]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. 19(3). pp. 373–388.
4. Kazbekova, Z.G. (2023) Povyshenie zanyatosti invalidov kak rezerv uvelicheniya demograficheskogo dividenda v Rossii [Increasing the employment of persons with disabilities as a reserve for increasing the demographic dividend in Russia]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik*. 100. pp. 89–99.
5. Russian Federation. (2024) *Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 02.09.2024 № 2401-r "Ob utverzhdenii Kontseptsii po povysheniyu urovnya zanyatosti invalidov v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 g. i plana meropriyatiy po realizatsii Kontseptsii po povysheniyu urovnya zanyatosti invalidov v Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 g."* [Order No. 2401-r of the Government of the Russian Federation dated September 2, 2024, "On approval of the Concept for increasing the level of employment of persons with disabilities in the Russian Federation for the period up to 2030 and the action plan for the implementation of the Concept for increasing the level of employment of persons with disabilities in the Russian Federation for the period up to 2030"].
6. Marx, K. (1951) *Kapital* [The Capital]. Vol. 1. Translated from German. Moscow: Gospolitizdat.
7. Kogotkova, E.S. (1973) Zhenskiy trud v usloviyakh nauchno-tehnicheskoy revolyutsii [Women's labor in the context of the scientific and technological revolution]. *Izvestiya Tomskogo politehnicheskogo instituta im. S.M. Kirova*. 273. pp. 40–44.
8. Aronov, N.A. (2021) *Tsivilizatsiya X5. Ot magazinov bez tovarov do magazinov bez prodavtsov. Kak "Perekrestok" i "Pyaterochka" izmenili rossiyskuyu trgovlyu* [Civilization X5. From Stores Without Products to Stores Without Salespeople. How "Perekrestok" and "Pyaterochka" Changed Russian Trade]. Moscow: AST.
9. Ackerman, R.W. & Bauer, R.A. (1976) Corporate social responsiveness: the modern dilemma. *Harvard Business Review*. 51(4). pp. 88–98.

10. Bernstein, R.S., Bulger, M., Salipante, P. & Weisinger, J.Y. (2020) From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*. 167. pp. 395–410.
11. Whiting, M. (2021) Review of research literature that provides evidence of the impact of diversity and inclusion in the workplace. London: Financial Conduct Authority.
12. Bolman, L. & Deal, T. (2024) *Refreying organizatsii: Kompaniya kak fabrika, sem'ya, dzhungli i khram* [Reframing the organization: The company as a factory, family, jungle and temple]. Translated from English. Moscow: Al'pina.
13. Rabie, N., Ayman, M. & Al Ghaithi, F. (2024) Organizational Practices' Role in Managing Open Innovation and Business Performance. *Administrative Sciences*. 14(5). pp. 1–34.
14. Kabalina, V.I. & Stepanenko, V.G. (2021) Praktiki udalennykh adaptatsii v vospriyatii novykh sotrudnikov organizatsii [Remote adaptation practices in the perception of new employees of the organization]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. 19(3). pp. 336–360.
15. Parsons, T. (2002) *O sotsial'nykh sistemakh* [On Social Systems]. Translated from English. Moscow: Akademicheskii projekt.
16. Lockett, A., Gurrie, G., Finn, R., Martin, G. & Waring, J. (2014) The Influence of Social Position on Sensemaking About Organizational Change. *Academy of Management Journal*. 57(4). pp. 1102–1129.
17. Korel, L.V. (1999) Genezis i mekhanizm adaptatsiy v postsotsialisticheskoy Rossii: teoretiko-metodologicheskii podkhod [Genesis and Mechanism of Adaptations in Post-Socialist Russia: A Theoretical and Methodological Approach]. In: Zaslavskaya, T.I. & Kalugina, Z.I. (eds) *Sotsial'naya traektoriya reformiruemykh Rossii: Issledovaniya Novosibirskoy ekonomiko-sotsiologicheskoy shkoly* [Social Trajectory of Reformed Russia: Research of the Novosibirsk Economic and Sociological School]. Novosibirsk: Nauka.
18. Engestrem, Yu. (2024) *Ot komand k uzlam. Teoretiko-deyatel'nostnye issledovaniya sotrudnichestva i obucheniya v protsesse truda* [From teams to nodes. Activity-theoretical studies of cooperation and learning in the process of work]. Moscow: HSE.
19. Nelissen, P.T.J.H., Hulsheger, U.R., van Ruitenbeek, G.M.C. & Zijlstra, F.R.H. (2016) How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*. 27(14). pp. 1610–1625.
20. Becker, G. (1993) Ekonomicheskii analiz i chelovecheskoe povedenie [Economic analysis and human behavior]. *THESIS*. 1(1). pp. 24–40.
21. Alchian, A. & Demsetz, N. (1973) Property Right Paradigm. *Journal of Economic History*. 33(3). pp. 16–27.
22. Foldy, E.G., Goldman, L. & Ospina, S. (2008) Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*. 19(5). pp. 514–529.
23. DiMaggio, P. & Powell, W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48(2). pp. 147–160.

Сведения об авторе:

Новиков И.А. – аспирант Аспирантской школы по менеджменту (Департамент организационного поведения и управления человеческими ресурсами) Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). E-mail: ia.novikov@hse.ru.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about the author:

Novikov I.A. – postgraduate student at the Postgraduate School of Management (Department of Organizational Behavior and Human Resource Management), Higher School of Business, National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: ia.novikov@hse.ru

The author declares no conflicts of interests.

*Статья поступила в редакцию 27.01.2025;
одобрена после рецензирования 10.02.2025; принята к публикации 24.02.2025
The article was submitted 27.01.2025;
approved after reviewing 10.02.2025; accepted for publication 24.02.2025*