

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-77>

УДК 331.446.3

# МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

## MARKETING OF PERSONNEL WITH SPECIAL NEEDS AS AN INNOVATIVE APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Райко Діана Валеріївна**

доктор економічних наук, професор,  
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-103X>

**Паймаш Ганна Василівна**

аспірант,  
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0588-328X>

**Raiko Diana, Paimash Hanna**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

Тематика привертання уваги до осіб з обмеженими можливостями, особливими потребами, наявністю інвалідності, їх економічний внесок в розвиток держави, регіону, території стає більш актуальною та більш прискіпливою до деталей практичної реалізації багатьох теоретичних та абстрактних на даний час цілей. Дана стаття визначає, найперше, регламентаційні орієнтири, прийняті ще в кінці ХХ та на початку ХХІ століття в країнах Європейського Союзу та інших розвинених країнах щодо подолання дискримінації різного ступеня щодо доступу людей з інвалідністю до соціальних благ, дотримання їх прав та свобод на працю, відпочинок, рівну з іншими оплату праці, фізичного доступу до наявних суспільних послуг, громадських обговорень та ін. Далі наголошено на тому, що кількість осіб з інвалідністю зростає через поширення техногенних та гуманітарних катастроф антропогенного характеру, що зумовлює необхідність розуміння, що ці особи згодом стануть невід'ємною частиною суспільства і повинні приносити додатковий дохід, зуміти себе утримувати і знижувати соціальне навантаження. Тому запропоновано інноваційні підходи до маркетингу персоналу з обмеженими можливостями. Перший підхід – використати традиційну формулу визначення чисельності персоналу в компанії (на підприємстві) з модифікацією питань Вашингтонської групи партнерів ЕСНО щодо виміру індикаторів рівня інвалідності працівника і формування "розумного простору" його робочого місця. Другий інноваційний напрямок – провести аудит робочих місць усієї компанії і визначити, яку роботу можуть оптимально виконувати особи з інвалідністю. Врахувати в моделі повну чи часткову заміну наявного персоналу особами з інвалідністю, визначити втрати і необхідні заходи компанії щодо облаштування робочих місць, території та приміщень під потреби осіб з інвалідністю. Третій інноваційний напрямок – введення в робочий колектив особи з інвалідністю для адаптації колективу до присутності таких осіб, визначення їх потреб на місці, врахування втрат компанії для переробки усіх функціональних складових робочих приміщень під потреби таких працівників (посадові інструкції, робочі місця, санітарні зони, приміщення та територію загалом, відношення персоналу, наявність супроводжуючої особи з працівником з інвалідністю тощо). Дані напрями не претендують на повне охоплення наростаючої проблеми кількості осіб з інвалідністю на робочих місцях, але на методичному та практичному рівнях готують суспільство та окремі компанії, підприємства, території, громади до подолання бар'єрів та дискримінації таких працівників, дотримання та відновлення їх прав та свобод щодо працевлаштування, професійної реалізації та самообслуговування.

**Ключові слова:** інноваційний маркетинг персоналу, особи з інвалідністю, інклюзивна адаптація суспільства, подолання бар'єрів осіб з інвалідністю, дискримінація осіб з інвалідністю

The issue of paying attention to persons with disabilities, special needs, and the presence of disabilities, their economic contribution to the development of the state, region, and territory is becoming more relevant and more meticulous in the details of the practical implementation of many theoretical and currently abstract goals. This article defines, first of all, the regulatory guidelines adopted at the end of the 20th and the beginning of the 21st century in

the countries of the European Union and other developed countries regarding overcoming discrimination of various degrees regarding the access of people with disabilities to social benefits, observance of their rights and freedoms for work, recreation, equal pay, physical access to available public services, public discussions, etc. It is further emphasized that the number of persons with disabilities is increasing due to the spread of man-made and humanitarian disasters of an anthropogenic nature, which necessitates the understanding that these persons will eventually become an integral part of society and must bring additional income, be able to support themselves and reduce the social burden. Therefore, innovative approaches to the marketing of personnel with disabilities are proposed. The first approach is to use the traditional formula for determining the number of personnel in the company (at the enterprise) with a modification of the issues of the Washington group of partners of ESNO regarding the measurement of the indicators of the employee's disability level and the formation of the "smart space" of his workplace. The second innovative direction is to conduct an audit of the workplaces of the entire company and determine which work can be optimally performed by persons with disabilities. Take into account in the model the full or partial replacement of existing personnel by persons with disabilities, determine the losses and the necessary measures of the company regarding the arrangement of workplaces, territory and premises for the needs of persons with disabilities. The third innovative direction is the introduction of a person with a disability into the work team in order to adapt the team to the presence of such people, determine their needs on the spot, take into account the losses of the company to rework all functional components of the workplace to the needs of such employees (job instructions, workplaces, sanitary areas, premises and the territory in general, staff relations, the presence of an accompanying person with an employee with a disability, etc.). These directions do not pretend to fully cover the growing problem of the number of people with disabilities in the workplace, but at the methodological and practical levels prepare society and individual companies, enterprises, territories, communities to overcome barriers and discrimination of such workers, respect and restore their rights and freedoms regarding employment, professional realization and self-care.

**Keywords:** innovative personnel marketing, persons with disabilities, inclusive adaptation of society, overcoming barriers of persons with disabilities, discrimination of persons with disabilities

**Постановка проблеми.** За загальними оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я, 15% людей у світі мають інвалідність. Серед них 19,2% – це дорослі жінки та 12% – це дорослі чоловіки [1]. При настанні гуманітарних проблем (стихія, пандемія, війна, природні катаклізми, катаклізми техногенного характеру тощо) цей відсоток різко зростає, що є зрозумілим явищем. І слід зазначити, що й досі провідні організації, компанії, волонтерські та благодійні організації професіоналів не мають остаточного механізму реагування на не лише на «природну» кількість людей з інвалідністю щодо їх соціалізації нарівні з іншими, але й на «неприродну». Тому дане питання є не лише актуальним, а й невирішеним і в очікуванні інноваційних підходів до нього.

**Аналіз стану питання.** Дана проблематика зачіпається нормативними актами загального вказівного і рекомендаційного характеру в різних країнах, які стали партнерами ЕСНО. Зростання катастроф техногенного, антропогенного, природнього характеру, початок воєн призводить до нарощення проблем, але вирішення їх викладати в теоретичній площині не вистачає часу та ресурсів. тому практика реагування на осіб з особливими потребами в питаннях їх професійної адаптації випереджає теорію.

**Мета дослідження.** Запропонувати інноваційні підходи до формування професійного маркетингу осіб з особливими потребами.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Наявність розроблених груп інвалідності осіб в країнах ніяк не прирівнюється до тих станів, коли ця особа може і повинна працювати, функціонально застосовувати свої спроможності, здібності та вміння для самозабезпечення та виходу на повне використання своїх прав і свобод нарівні з іншими особами. Тому цілком оптимістичним є процес розробки нового напрямку в професійній адаптації осіб з інвалідністю чи особливими потребами засобами професійного маркетингу. Відсутність критеріїв поєднання потреб в персоналі з можливостями осіб з особливими потребами в професійній реалізації викликає потребу дослідження цього питання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідженням використано ряд загальних та спеціальних методів. По-перше, використано методи опису, хронологічного правового аналізу та порівняння норм та регулятивних актів. По-друге, з допомогою спеціальних методів групування та систематизації даних визначено проблеми професійного входження осіб з інвалідністю в економічні відносини. По-третє, за допомогою методів моделювання та прогнозування, табличного групування запропоновано інноваційні підходи до розвитку професійного маркетингу осіб з інвалідністю.

В статті 26 Хартії основних прав йдеться, що Європейський Союз визнає і поважає право осіб з інвалідністю користуватися захо-

дами, що спрямовані на забезпечення їх незалежності, соціальної і професійної інтеграції та участі в житті суспільства [2]. В Європейській стратегії щодо осіб з інвалідністю на 2010–2020 роки ЄС і країни-члени ЄС закликаються сприяти просуванню прав осіб з інвалідністю, в тому числі в своїй зовнішній діяльності [3].

В Конвенції про права осіб з інвалідністю визнається, що інвалідність – це «поняття, що еволюціонує» і зазначається: «До осіб з інвалідністю належать особи зі стійкими фізичними, психічними, інтелектуальними або сенсорними порушеннями, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть заважати їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими» (ст. 1) [4]. Порушення визначаються як обмеження функцій або будови тіла, такі як значне відхилення або втрата. Слід зазначити, що Конвенція має на меті захищати і допомагати усім групам людей з особливими потребами. Тому що найчастіше допомога надається тим особам, інвалідність яких легко виявити, визначити і вона вже пропрацьована методично. А люди зі складною чи прихованою інвалідністю, з маргінальних груп часто лишаться неохопленими допомогою і їх права суттєво порушуються. Це стосується права на працю, гідний спосіб життя і добробуту, відпочинок, лікування, освіти тощо, тобто містить ознаки дискримінації. У Конвенції про права осіб з інвалідністю дається таке визначення дискримінації: «будь-яке розрізнення, виключення чи обмеження з причини інвалідності, метою або результатом якого є применшення або заперечення визнання, реалізації або здійснення нарівні з іншими всіх прав людини й основоположних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій сфері» (стаття 2) [4].

Комісією з питань цивільного захисту та гуманітарної допомоги (далі – ЕСНО) розроблено багато рекомендацій щодо усунення бар'єрів різного рівня та ступеня впливу на людей з інвалідністю. Серед них чітко визначено способи реагування на проблеми людей з особливими потребами на професійну адаптацію, власне роботу і працю, бар'єри, які створюються при цьому. В правилах партнерів ЕСНО вказано, що вони «...мають забезпечити, щоб корпоративні правила та кодекси поведінки їх організацій відображали права і шанобливе ставлення до осіб з інвалідністю. Вони також повинні забезпечити навчання всіх

працівників (які працюють на різних рівнях структури організації) з питань недопущення дискримінації, забезпечення рівності, доступності та врахування інтересів всіх категорій населення в гуманітарній діяльності. Партнерам ЕСНО також рекомендується проводити інклюзивну кадрову політику, яка сприяє працевлаштуванню чоловіків і жінок з різними видами інвалідності. Ці підходи повинні відображати заходи щодо забезпечення рівної оплати праці та можливостей виконання рівноцінної роботи; доступність робочого місця і «розумне пристосування»; захист від дискримінації за ознакою віку, статі та інвалідності на робочому місці, що включає в себе право на «розумне пристосування»» [5, с. 24].

Для розуміння потреб та проблем людини з інвалідністю на робочому місці запропонуємо перший напрямок інноваційного підходу до маркетингу персоналу для осіб з обмеженими можливостями, де кадрову службу компанії чи її власник (залежно від розміру компанії, якщо ми говоримо про Україну під час війни), повинен використовувати питальник Вашингтонської групи, який включає такі питання (табл. 1).

Для того щоб визначити порогову величину, рекомендація Вашингтонської групи говорить: «Якщо яка-небудь особа дає відповідь «дуже важко» або «зовсім не можу це зробити» хоча б на одне питання, вона повинна вважатися особою з інвалідністю для цілей розбивки даних».

Що це означає для кадровика компанії? Це означає, що кадровому відділу необхідно врахувати не лише вади людини з інвалідністю, але й її професійні можливості, здібності та здобутки при пропозиції вакантного місця.

Отже, в даному випадку, при зростанні чисельності людей з інвалідністю різних типів і рівнів, компаніям та їх кадровим відділам слід використовувати інноваційні підходи до комплектування робочих місць із врахуванням інклюзивного компонента. Формула набору персоналу на вакантне місце із врахуванням фактора інклюзивності має мати такий вигляд:

$$C_{nn}^c = \sum a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots a_n x_{n1},$$

де  $C_{nn}^c$  – нормативна (планова) чисельність працівників за конкретною функцією;

$x_1x_i \dots x_n$  – значущість факторів, що визначають чисельність працівників за даною функцією;

$a_0$  – постійний коефіцієнт рівняння нормативної залежності;

Таблиця 1

**Питальник Вашингтонської групи партнерів ЕСНО при зборі інформації  
і даних про осіб з інвалідністю та про бар'єри, з якими вони стикаються**

№ з/п	Питання	Варіанти відповідей
1	Чи є у Вас проблеми із зором, навіть в окулярах?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити
2	Чи є у Вас проблеми зі слухом, навіть зі слуховим апаратом?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити
3	Чи важко Вам ходити або підніматися сходами?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити
4	Чи є у Вас труднощі із запам'ятовуванням або концентрацією уваги?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити
5	Чи є у Вас труднощі в плані самообслуговування, наприклад, при обмиванні всього тіла або одяганні?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити
6	При використанні вашої звичайної (звичної) мови, чи є у вас труднощі при спілкуванні, наприклад, Вам важко зрозуміти або Вас не розуміють?	а. Ні – труднощів немає
		б. Так – є деякі труднощі
		в. Так – дуже важко
		г. Зовсім не можу це зробити

*Джерело: складено за [5, с. 20]*

$a_1, a_2, \dots, a_n$  – коефіцієнти регресії (показники ступеня або коефіцієнти), що визначають міру впливу кожного фактора на чисельність працівників.

Якщо брати до уваги інклюзивність, то коефіцієнт  $a_0$  повинен відображати групу інвалідності (I – III). При цьому до групи I встановити коефіцієнт 0,7, до II групи встановити коефіцієнт 0,5, до III групи встановити коефіцієнт 0,25, що визначають можливий вплив фізичних чи психічних вад на виконання роботи за посадою.

Коефіцієнти  $a_1, a_2, \dots, a_n$  мають визначати рівень інклюзивності людини. Визначення рівня інклюзивності людини, яка претендує на посаду в компанії, слід визначати за питальником Вашингтонської групи, присвоївши відповідям на кожне питання фіксова-

ний бал. Отже, в даному випадку буде 6 коефіцієнтів  $a$ .

Так другий підхід дасть змогу кадровику підприємства, компанії визначити місце претендента на посаду і його функціональні можливості.

Враховуючи тенденції кризового характеру впливу на суспільство, чисельність людей з інвалідністю буде зростати. Тому другим інноваційним підходом до включення людей з особливими потребами в ресурсний потенціал країни, регіону є робота на випередження. За нашим уявленням компанії, підприємства різної величини повинні уже провести аудит робочих місць і зробити висновки щодо можливості залучення осіб з особливими потребами до праці. Тобто, кожне робоче місце розглянути з варіантами

різної групи інвалідності і фізичних та психічних вад людини, використовуючи медичні класифікатори. Змоделювати роботу компанії чи підприємства за умови повного, середнього та мінімального заповнення її людьми з різними функціональними можливостями обмеженого характеру. Це дасть можливість підготуватися до різних варіантів використання наявної робочої сили, адаптувати робочі місця та посадові інструкції до людей з особливими потребами, визначити їх оптимальну кількість для повноцінної роботи компанії на тому рівні, який є на момент зрізу можливостей і інновацій. Також це дасть розуміння того, які моменти слід включити у витратні статті для підготовки до прийняття таких осіб на займані посади.

Третім інноваційним напрямком є поступове залучення осіб з особливими потребами до праці як допоміжних чи окремих працівників. Це дасть змогу працівникам компанії адаптуватися до морального сприйняття людей з інвалідністю до їх присутності на робочих місцях. Також це дасть розуміння того, які фізіологічні потреби у цих людей і чи готові робочі площі компаній та підприємств повністю задовольнити потреби людей з інвалідністю, починаючи від доїзду на місце роботи, входу в компанію (пандус, перила, вхід, ліфти, сходи, площадки тощо), перебування в компанії (робоче місце, адаптоване під можливості працівника з інвалідністю, пересування по території та кабінетах, відвідування санітарних зон, перебування з працівником супроводжуючої особи), умови праці та відпочинку.

Всі ці заходи готові стати новим напрямком в системі маркетингу персоналу з особливими потребами – інклюзивного маркетингу, який набирає обертів, але немає методологічної бази, програм впровадження і адаптації, профорієнтованості та не готовий давати практичні поради кадровим працівникам компаній та підприємств щодо поєднання груп інвалідності осіб з їх функціональними професійними можливостями та потребами.

**Висновки.** Проведене дослідження показує нам, що інклюзивний маркетинг персоналу з особливими потребами нормативно закладений в Європейському Союзі та інших розвинутих країнах в Хартії основних прав і свобод, Конвенції про права осіб з інвалідністю, а також нормативній базі України. Проте, механізмів адаптації працівників з інвалідністю в процес професійного залучення на місцях має мінімальний позитивний досвід скрізь. Для врахування загроз, які стоять перед суспільством і країною внаслідок воєн, техногенних та природних катаклізмів і виникнення стрибка чисельності осіб з інвалідністю в працездатному віці в короткий проміжок часу слід інноваційно і «на випередження» підходити до організації робочих місць в підприємствах та компаніях.

Нами запропоновано три інноваційних напрямки дій. Перший – використати для формування можливості введення в компанію осіб з інвалідністю, традиційні факторні рівняння, які б враховували рекомендації і питальники Вашингтонської групи ЕСНО щодо працевлаштування осіб різних груп інвалідності. Другий напрям – ревізія наявних робочих місць та штучне моделювання їх із врахуванням введення в компанію осіб з інвалідністю; прорахунок оптимального числа наявних осіб з інвалідністю на робочих місцях для стабільної роботи компанії. Третій напрям – часткове введення в компанію осіб з інвалідністю до існуючих працівників без вад фізичного та психічного розвитку для розуміння потреб осіб з інвалідністю і попередньої адаптації приміщень та колективів до присутності таких працівників на робочих місцях.

**Перспективи подальших досліджень.** Ми переконані, що до 50% нинішніх робочих місць можуть зайняти особи з певними групами інвалідності і від цього компанії не отримують втрат. Одночасно, слід адаптувати групи інвалідності до професій та розробити спеціальні інструкції, в яких враховувати групу інвалідності особи та вимоги до роботи на посаді.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) і Світовий банк, Всесвітня доповідь щодо питань осіб з інвалідністю, Женева, ВООЗ, 2011 рік, Розділ 2. URL: [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf) (дата звернення: 10.03.2023).
2. Charter of fundamental rights of the European Union (2000/C 364/01). URL: [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf) (дата звернення: 12.03.2023).

3. European Disability Strategy 2010–2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. Brussels, 2010. 12 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:en:PDF> (дата звернення: 30.05.2023).
4. Конвенція про права осіб з інвалідністю: Документ № 995\_g71 від 13.12.2006 (чинна редакція від 19.06.2023). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (дата звернення: 20.06.2023).
5. Посібник з інклюзивності осіб з інвалідністю в операціях з надання гуманітарної допомоги, що фінансуються ЄС. Брюсель. Лютий 2019. 38 с. URL: [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability\\_inclusion/doc\\_echo\\_og\\_inclusion\\_ukr\\_liens\\_bd\\_ua.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability_inclusion/doc_echo_og_inclusion_ukr_liens_bd_ua.pdf) (дата звернення: 01.06.2023).

#### REFERENCES:

1. Vsesvitnya orhanizatsiya okhorony zdorov'ya (VOOZ) i Svitovyy bank, Vsesvitnya dopovid' shchodo pytan' osib z invalidnistyu, Zheneva [World Health Organization (WHO) and World Bank, World Report on Persons with Disabilities], VOOZ, 2011 rik, Rozdil 2. URL: [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf) (data zvernennya 10.03.2023).
2. Charter of fundamental rights of the European Union (2000/C 364/01). URL: [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf) (data zvernennya 12.03.2023).
3. European Disability Strategy 2010-2020: A Renewed Commitment to a Barrier-Free Europe. Brussels, 2010. 12 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:en:PDF> (data zvernennya 30.05.2023).
4. Konventsiya pro prava osib z invalidnistyu [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]: Dokument № 995\_g71 vid 13.12.2006 (chynna redaktsiya vid 19.06.2023). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (data zvernennya 20.06.2023).
5. Posibnyk z inklyuzyvnosti osib z invalidnistyu v operatsiyakh z nadannya humanitarnoyi dopomohy, shcho finansuyut'sya YES [Handbook on inclusiveness of persons with disabilities in EU-funded humanitarian aid operations]. Bryusel'. Lyuty 2019. 38 p. URL: [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability\\_inclusion/doc\\_echo\\_og\\_inclusion\\_ukr\\_liens\\_bd\\_ua.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/disability_inclusion/doc_echo_og_inclusion_ukr_liens_bd_ua.pdf) (data zvernennya 01.06.2023).