



**BICCAD**

# Что делать, если у сотрудника онкологическое заболевание

Руководство  
для HR-специалистов



Люди, у которых диагностировали онкологическое заболевание, нередко предпочитают не сообщать об этом на работе. Это может быть обусловлено как незнанием своих трудовых прав, так и страхом столкнуться с дискриминацией. Барьеров становится меньше, если сотрудники знают, что в случае проблем со здоровьем они будут защищены и поддержаны работодателем.

В России все шире внедряются практики разнообразия и инклюзии, и данный гайд поможет оценить, насколько ваша компания открыта для людей с разными особенностями здоровья, а также узнать, что можно сделать для эффективной коммуникации с сотрудниками, которым поставили онкологический диагноз. Это руководство — попытка соединить опыт HR-специалистов, пациентского сообщества, сотрудников НКО и психологов для создания унифицированных практик поддержки сотрудников, получивших онкологический диагноз или находящихся в ремиссии, а также для создания инклюзивной и комфортной среды в компании. Гайд создан Фондом борьбы с лейкемией при поддержке биотехнологической компании BIOCAD в рамках совместного проекта «Самое время жить. Карьера», который направлен на содействие трудоустройству людей с заболеваниями системы крови и другими онкологическими заболеваниями.

Мы убеждены, что включение инклюзивных практик в рабочие процессы будет способствовать созданию более справедливого и равноправного окружения, росту мотивации и лояльности сотрудников по отношению к работодателю.

### ФОНД БОРЬБЫ С ЛЕЙКЕМИЕЙ

с 2014 года помогает взрослым пациентам с заболеваниями системы крови по всей России. Организует сборы средств на препараты и лечение и поддерживает подопечных на всех этапах борьбы с болезнью. Кроме того, фонд занимается просветительской деятельностью и реализует спецпроекты по психологической помощи и борьбе с канцерофобией, организует лекции и круглые столы с участием медицинских специалистов. За 10 лет работы фонда реализовано более 3500 кейсов помощи пациентам.

Благодаря нашей деятельности сотни тысяч людей узнали, что диагноз «рак крови» — не приговор, но взрослым нужна помощь, чтобы справиться с болезнью.

### БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ BIOCAD —

одна из крупнейших биотехнологических инновационных компаний в России, объединившая научно-исследовательские центры мирового уровня, современное фармацевтическое и биотехнологическое производство, доклинические и клинические исследования, соответствующие международным стандартам. Компания обеспечивает полный цикл создания лекарственных препаратов от поиска молекулы до массового производства и маркетинговой поддержки. Препараты предназначены для лечения онкологических, аутоиммунных и других социально значимых заболеваний. Продуктовый портфель BIOCAD состоит из 64 лекарственных препаратов, из которых 11 — оригинальные, а 23 продукта — биологические. В настоящее время порядка 40 продуктов находятся на разных стадиях разработки.



## СОДЕРЖАНИЕ

СТАТИСТИКА И БАРЬЕРЫ ❖

У ВАШЕГО СОТРУДНИКА  
ОБНАРУЖИЛИ  
ОНКОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ ❖

СОТРУДНИК  
ПРОХОДИТ ДЛИТЕЛЬНОЕ ЛЕЧЕНИЕ ❖

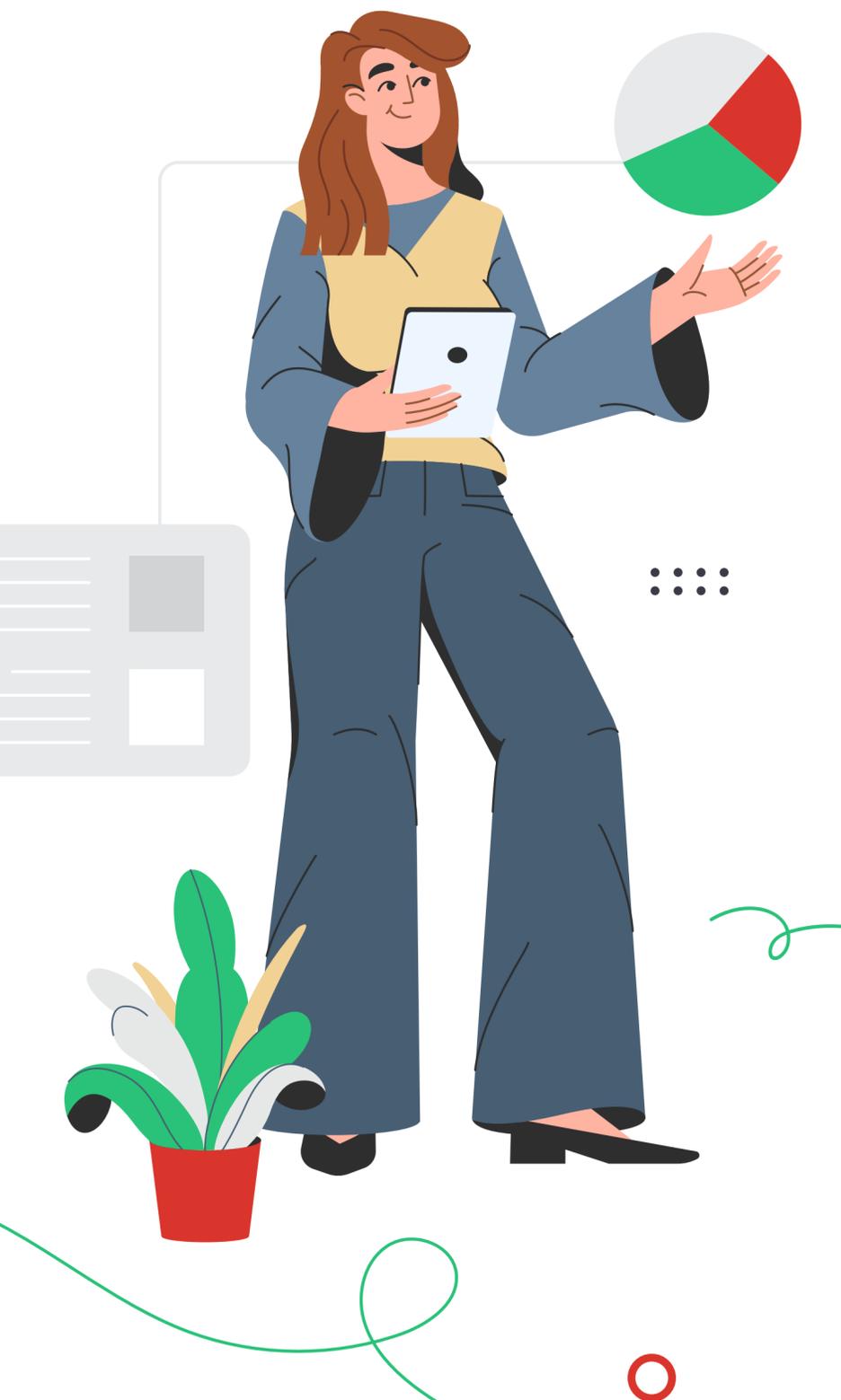
СОТРУДНИК  
ВОЗВРАЩАЕТСЯ  
НА РАБОТУ ПОСЛЕ ЛЕЧЕНИЯ ❖

У КАНДИДАТА  
ОНКОЛОГИЧЕСКОЕ ЗАБОЛЕВАНИЕ  
ИЛИ ИНВАЛИДНОСТЬ ❖

ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖНОГО ОБЩЕНИЯ ❖

ИНКЛЮЗИВНЫЕ ПРАКТИКИ ❖

ПРИЛОЖЕНИЕ.  
КРУПНЫЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ  
ЛЮДЯМ С ОНКОЛОГИЧЕСКИМИ  
ЗАБОЛЕВАНИЯМИ И ИНВАЛИДНОСТЬЮ ❖



## Статистика и барьеры

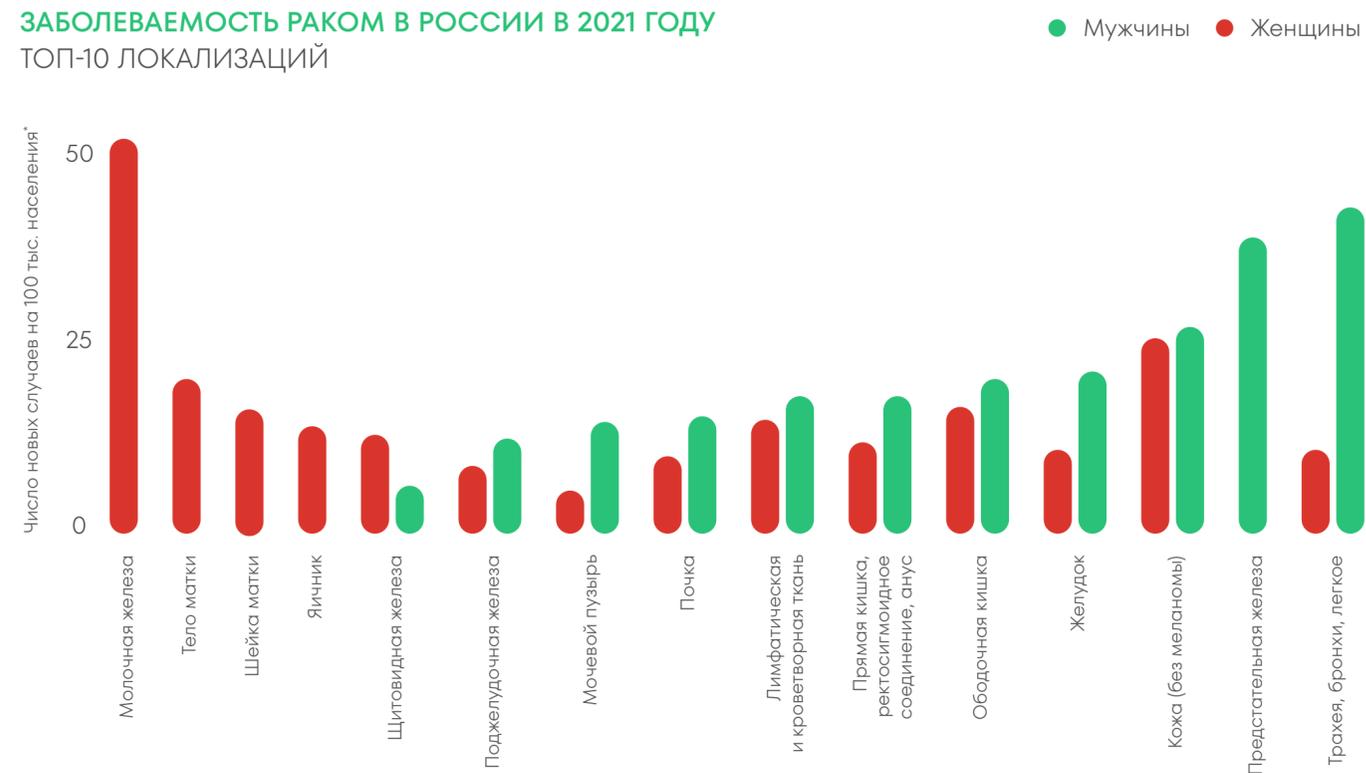
Онкологические заболевания — обширный и разнородный класс заболеваний, включающий доброкачественные и злокачественные новообразования. Виды онкологических заболеваний классифицируются в зависимости от места локализации опухоли, ее размеров и ряда других факторов. Каждый вид рака требует определенной схемы лечения, единого протокола не существует.

На конец 2021 года на учете в онкологических диспансерах в России **состояли 3 940 529 пациентов**, или 2 691 человек на 100 тыс. населения. Сюда входят и пациенты в состоянии ремиссии, которые продолжают наблюдаться у докторов. Среди новых случаев в 2021 году больше всего был распространен рак молочной железы (12,1% случаев), кожи (кроме меланомы) (11,8%), а также трахеи, бронхов и легкого (9,7%).

Несмотря на то, что **подавляющее большинство заболеваний** приходится на возрастную группу 65–69 лет, среди тех, кто столкнулся с диагнозом, много людей трудоспособного возраста (доля пациентов в возрасте 18–44 лет составляет от 13,4 до 35% для разных локализаций). Например, у людей до 30 лет чаще других видов рака встречаются гемобласты — опухолевые заболевания кроветворной и лимфатической ткани (32,8% случаев).

Онкологические заболевания занимают первое место среди причин инвалидности у взрослых, из них 35,4% — болезни системы кровообращения. Всего в России 10,4 млн людей с инвалидностью, 3,3–4,0 млн людей с инвалидностью трудоспособного возраста, из них 74% не работают (данные Everland).

**ЗАБОЛЕВАЕМОСТЬ РАКОМ В РОССИИ В 2021 ГОДУ**  
ТОП-10 ЛОКАЛИЗАЦИЙ



**3 940 529**

ПАЦИЕНТОВ

**2 691**

ЧЕЛОВЕК НА 100 ТЫС. НАСЕЛЕНИЯ

состояли на учете в онкологических диспансерах в России на конец 2021 года

\* Стандартизованный показатель. Источник: МНИОИ им. П. А. Герцена

Лечение онкогематологических заболеваний (опухолей системы крови) — одно из самых длительных и дорогостоящих в онкологии. После постановки диагноза человеку приходится в сжатые сроки принимать ряд важных решений, связанных с изменением образа жизни и возможностью сохранять трудоспособность. Во время лечения пациенты сталкиваются с различными ограничениями, связанными с работой. Например, из-за ослабленного иммунитета во время и после химиотерапии не рекомендуется трудиться в больших коллективах, ездить на общественном транспорте, физические нагрузки часто тоже запрещены или ограничены.

В рамках подготовки гайда фонд провел серию глубинных интервью с подопечными, чтобы проанализировать опыт взаимодействия с работодателями от постановки диагноза до ремиссии и реабилитации. По итогам интервью были выделены следующие сложности и ограничения, с которыми сталкиваются сотрудники, имеющие онкологический диагноз:

- невозможность выполнять прежний объем работы или работать на полную ставку из-за физических ограничений, что ведет к необходимости обсудить смену графика, условий или формата работы;
- пропуск работы из-за необходимости посещения врачей или прохождения процедур;
- коммуникационные и этические сложности внутри коллектива, вызванные непониманием коллегами и работодателем особенностей лечения и реабилитации при терапии онкологического заболевания;
- недостаточные знания в области трудовых прав и, как следствие, страх увольнения и дискриминации;
- страх остаться без средств к существованию;
- отсутствие информации о внутренних регламентах компании и программах добровольной поддержки сотрудников в сложной жизненной ситуации;

- психологические и эмоциональные сложности, связанные с диагнозом: тревога и страх перед будущим, в том числе перед необходимостью принимать решение о трудоустройстве и возврате на работу;
- непонимание того, как будет выстроен процесс реинтеграции и адаптации после периода лечения и реабилитации. Опасения, что сотрудник не сможет снова влиться в рабочие процессы и выполнять прежний объем задач.

С описанными сложностями сталкиваются не только те сотрудники, которые продолжают работать на прежнем месте после постановки онкологического диагноза, но и те, которые хотели бы поменять место работы или полностью сменить сферу деятельности. В гипотетической ситуации 78% россиян взяли бы на работу человека после перенесенного онкозаболевания, а 97% готовы работать с перенесшими онкозаболевания людьми в одном коллективе (опрос ВЦИОМ). Однако на практике найти новую работу человеку с онкозаболеванием бывает очень сложно: люди боятся отказов и дискриминации со стороны работодателей, не находят вакансии, которые соответствовали бы их физическим возможностям и медицинским требованиям, сталкиваются с отсутствием адаптированной инфраструктуры в компаниях.

С юридической точки зрения дискриминация сотрудников или соискателей недопустима. Однако формального соблюдения трудового законодательства недостаточно. Задача HR-специалистов и руководителей — поддерживать сотрудников и соискателей с онкологическими заболеваниями и инвалидностью, а также создавать безопасное рабочее пространство с помощью инклюзивных подходов. Мы надеемся, что этот гайд облегчит данную задачу и подскажет HR-специалистам и руководителям, какие действия на разных этапах взаимодействия с сотрудниками с онкологией следует предпринимать.

Ниже рассмотрим основные ситуации.



## ИСТОРИИ ПАЦИЕНТОВ



### **ВАДИМ, 32 ГОДА,** **специалист по тендерам в местной администрации**

«Когда я заболел, сразу сказал, что хочу дальше работать, и во время химиотерапии тоже. Сначала все было хорошо, но через полгода лечение стало давать о себе знать, мне стало очень тяжело выполнять прежний объем работы. И в этот момент меня уволили. Со мной даже не посоветовались, не спросили, с чем возникли сложности. А ведь можно было договориться, по-другому распределить задачи и обязанности».

### **ОЛЬГА, 48 ЛЕТ,** **специалист в крупном автодилере**

«У сотрудника в нашей компании несколько лет назад обнаружили лейкемию. Я подошла к людям и предложила собрать деньги, мы помогли коллеге. Когда заболела я, никто о помощи не подумал. Наверное, все считали, что если я постоянно лежу в больнице, мне деньги не нужны».



# У вашего сотрудника обнаружили онкологическое заболевание

Когда у сотрудника диагностируют онкологическое заболевание, HR-специалисту или руководителю, в силу персонального опыта, может быть трудно понять, как правильно реагировать. Здесь важно помнить, что борьба с заболеванием — очень личный опыт, и каждый человек проживает его по-своему. Кто-то будет готов делиться информацией о лечении и своими переживаниями, а кому-то требуется больше приватности.

Работодатель не обязан вникать во все подробности состояния сотрудника, но ему необходимо найти способ и оказать поддержку, а также соблюсти все нормы трудового законодательства. Лечение онкологических заболеваний — всегда сложный и болезненный процесс, который отнимает у человека много энергии и сил. Поэтому со стороны HR-специалиста или руководителя требуется помочь работнику с внутрикорпоративной коммуникацией, распределением задач на время лечения, оформлением больничных и другими важными вопросами.

**Конфиденциальность и реакция.** Помните, что сотрудники не обязаны раскрывать медицинские данные и имеют законное право на конфиденциальность. Если сотрудник готов поделиться информацией о диагнозе и лечении

и уже получил представление о том, что его ждет впереди, вы можете обсудить с ним варианты дальнейшего взаимодействия и задать уточняющие вопросы.

Формулируйте вопросы корректно и старайтесь не давить на работника, чтобы он не был вынужден принимать слишком быстрые решения. В самом начале после постановки диагноза человек может просто не знать, как лечение повлияет на его жизнь и работу, поэтому прежде чем задавать уточняющие вопросы, дайте понять сотруднику, что его ответы помогут вам определить и согласовать с высшим руководством возможные меры поддержки для него.

Если у вас в компании нет принятых процедур для таких ситуаций, в дальнейшем данный опыт взаимодействия может лечь в основу стандартных протоколов, которые помогут другим коллегам в случае постановки онкологических диагнозов.

**Юридические гарантии, больничный и инвалидность.** Трудовые права человека с диагностированным онкологическим заболеванием никак не отличаются от прав других граждан.

Вот какие вопросы можно задать:

- 1 Как человек сейчас себя чувствует? Нужно ли ему на данном этапе оформить больничный или взять дополнительные выходные для прохождения обследований?
- 2 Какое лечение в данный момент ему назначено? Потребуется ли ему госпитализация или он будет ездить на процедуры в дневной стационар? Знает ли сотрудник примерную продолжительность первого этапа лечения?
- 3 Какие изменения в работу или график он хотел бы внести, чтобы справиться с лечением?
- 4 Какая поддержка ему может понадобиться со стороны коллег или руководства? Какие ресурсы или информацию он бы хотел получить от руководителя или HR-менеджера?
- 5 Есть ли у человека какие-то ограничения в физической активности или другие ограничения? Какие меры компания может принять, чтобы обеспечить безопасность и комфорт сотрудника на рабочем месте?
- 6 Готов ли сотрудник поделиться своим диагнозом с другими коллегами? И если да, то как бы он предпочел, чтобы это произошло: хочет ли он сам сообщить о своем диагнозе или ему будет комфортнее, если это сделаете вы?
- 7 Как сотруднику будет удобно поддерживать связь с вами и другими коллегами во время отсутствия на работе? Можете ли вы ему звонить в периоды отсутствия, в какое время и с какой периодичностью; или лучше писать по электронной почте?



Первое, что важно знать и помнить как сотруднику, так и его работодателю, — уволить человека с оформленным листком нетрудоспособности нельзя. Оформить больничный можно как на стадии диагностики, если состояние здоровья пациента не позволяет ему работать, так и в момент постановки диагноза и начала лечения (ст. 81 ТК РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ).

Можно объяснить сотруднику, что больничный разрешено продлевать на срок до 10 месяцев, если клинический и трудовой прогноз, по заключению врача, благоприятный и онкологический пациент в ближайший год сможет вернуться к работе. Неблагоприятный прогноз лечения означает, что процесс выздоровления будет непростым и может занять более года. В этом случае лечащий врач в срок, не превышающий 4 месяцев от даты начала нетрудоспособности, должен направить пациента на медико-социальную экспертизу для установления инвалидности.

Если сотрудник получит инвалидность, для получения причитающихся льгот ему необходимо предоставить вам подтверждающие документы: справку с указанием инвалидности и индивидуальную программу реабилитации. После этого условия трудового договора следует пересмотреть и соответствующим образом оформить.

Работодатель обязан обеспечить своему сотруднику с инвалидностью условия работы, отвечающие условиям индивидуальной программы реабилитации или абилитации\* :

- приспособить помещение и оборудование для работы сотрудника с инвалидностью;
- предоставить работнику всю необходимую информацию по работе в доступной для него форме;
- составить удобный для инвалида график рабочего времени;
- при необходимости предоставить наставника для обучения.

\* Абилизация — система и процесс формирования отсутствовавших у людей с инвалидностью способностей к бытовой, общественной, профессиональной и другой деятельности.

**Изменения в графике и распределение задач.** В период лечения далеко не все пациенты хотят оставлять работу, но при этом часто им необходимо скорректировать трудовую нагрузку. По итогам интервью мы увидели, что самим сотрудникам бывает трудно обратиться к руководству с этим вопросом, а отсутствие своевременной корректировки впоследствии может вызвать конфликтные ситуации. Чтобы взаимные ожидания совпали с реальностью, вы можете взять на себя ведущую роль и предложить сотруднику варианты изменения рабочего режима и перераспределения нагрузки. Это может быть индивидуальный график, удаленный или гибридный формат работы. Если сотрудник не хочет брать больничный, можно подписать дополнительное соглашение к трудовому договору и в нем зафиксировать новые договоренности.

Возможно, корректировать график потребуется не один раз, так как невозможно заранее предугадать, как будет проходить лечение. Если вы замечаете, что сотрудник не справляется с нагрузкой, определенной при изначальных договоренностях, как ответственный работодатель вы не должны молчать. В любой спорной ситуации лучше честно и уважительно обсудить все возникшие сложности и вместе найти пути решения.

Если сотрудник оформляет листок нетрудоспособности и полностью выбывает на период лечения из рабочего процесса, у работодателя есть несколько вариантов, как в рамках законодательства организовать работу в отсутствие заболевшего:

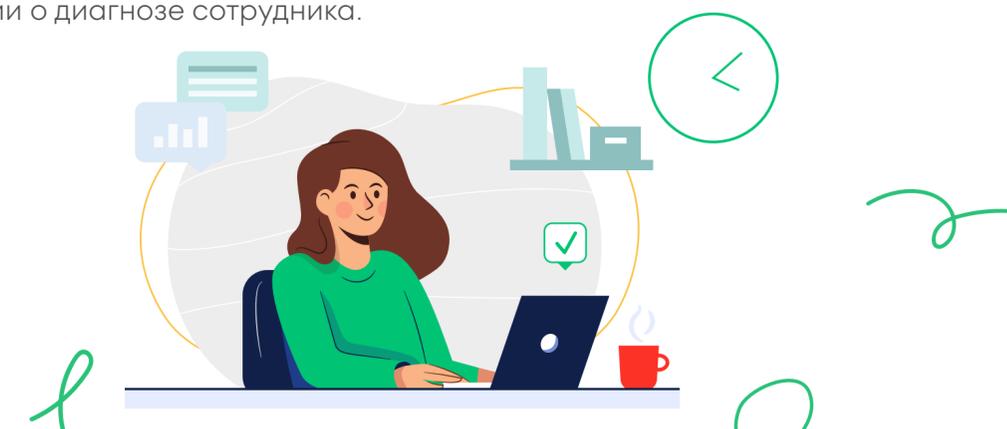
- перераспределить нагрузку внутри команды. Обычно этот механизм весьма простой и отработанный HR-специалистами или руководителями. Если вы выберете этот вариант, вам нужно будет провести встречу с другими сотрудниками и вместе обсудить варианты перераспределения задач;
- нанять специалиста по срочному трудовому договору. В этом случае можно привести аналогию с декретной ставкой. Выбирая решение, подходящее именно вашей компании, не забудьте про расходы на поиск и адаптацию нового сотрудника: подбор,

обучение и интеграцию работника, обустройство дополнительного рабочего места и другие расходы, связанные с индивидуальными особенностями вакансии.

**Финансовая поддержка.** Как правило, в компаниях существуют установленные нормы поддержки сотрудников, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, закрепленные в локальных нормативных актах. Наиболее часто встречающиеся варианты поддержки: доплата до оклада по больничному, единовременные выплаты, возмещение расходов на лечение, но могут быть и другие формы финансовой помощи.

Чаще всего сотрудники не задумываются о том, какие меры поддержки в компании уже существуют, пока не сталкиваются со сложной жизненной ситуацией, и не знают, где об этих мерах узнать. Позаботьтесь о своем сотруднике и сами расскажите о том, на какую поддержку от компании он может рассчитывать, какие документы ему необходимо для этого предоставить и какими внутренними формами подкрепить.

Если сотрудник готов поделиться информацией о диагнозе с коллегами, они могут захотеть самостоятельно поддержать товарища. Но помните, что вы не должны обнародовать диагноз без согласования, даже с благими намерениями. Вы можете нарушить законодательство в части персональных данных. Обсудите с юристом или службой информационной безопасности, как корректно оформить ваши договоренности в части условий и целей обнародования информации о диагнозе сотрудника.





## Сотрудник проходит длительное лечение

Лечение онкологии — долгий процесс. Часть изначальных договоренностей с сотрудником, которому поставили онкологический диагноз, может в какой-то момент перестать работать. Например, в начале лечения человек сможет посещать офис и выполнять большинство задач, а позже ему потребуется госпитализация и от каких-то обязанностей придется отказаться. Поэтому важно не просто один раз обсудить все моменты, а поддерживать с сотрудником регулярный контакт, открыто и корректно обсуждать все вновь возникшие обстоятельства.

Учитывайте, что кто-то может воспринимать дополнительные вопросы как вторжение в личную жизнь. Поэтому прямо уточните у сотрудника, как часто и в какой форме ему будет комфортно делиться новостями. Помните о праве человека на конфиденциальность и объясните, что не хотите нарушить его границы дополнительными вопросами и что ответы сотрудника помогут понять, как можно дальше выстраивать рабочий процесс и нужно ли вносить какие-либо новые изменения в его задачи.

Также сотрудники, которые проходят длительное лечение, часто чувствуют, что они оказались в стороне от рабочих процессов, теряют опыт, испытывают социальную изоляцию. Поэтому

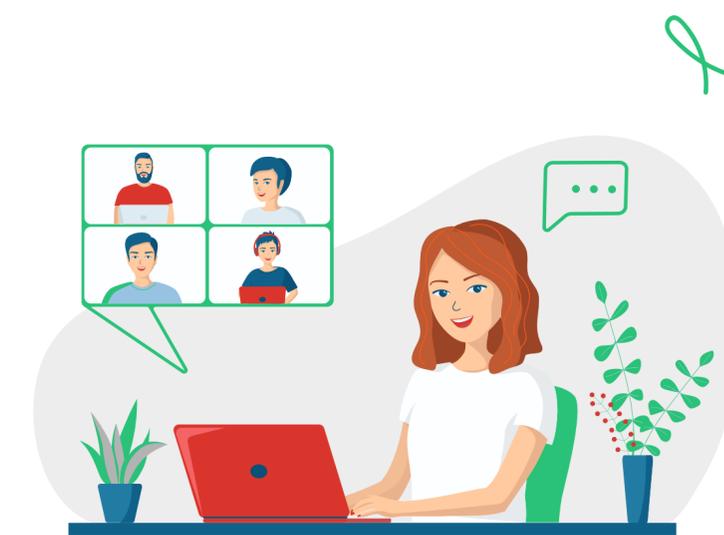
HR-специалисту или руководителю важно предлагать разные варианты поддержки и стараться сделать так, чтобы заболевший сотрудник понимал, что продолжает оставаться частью команды, даже если он не может присутствовать на рабочем месте.

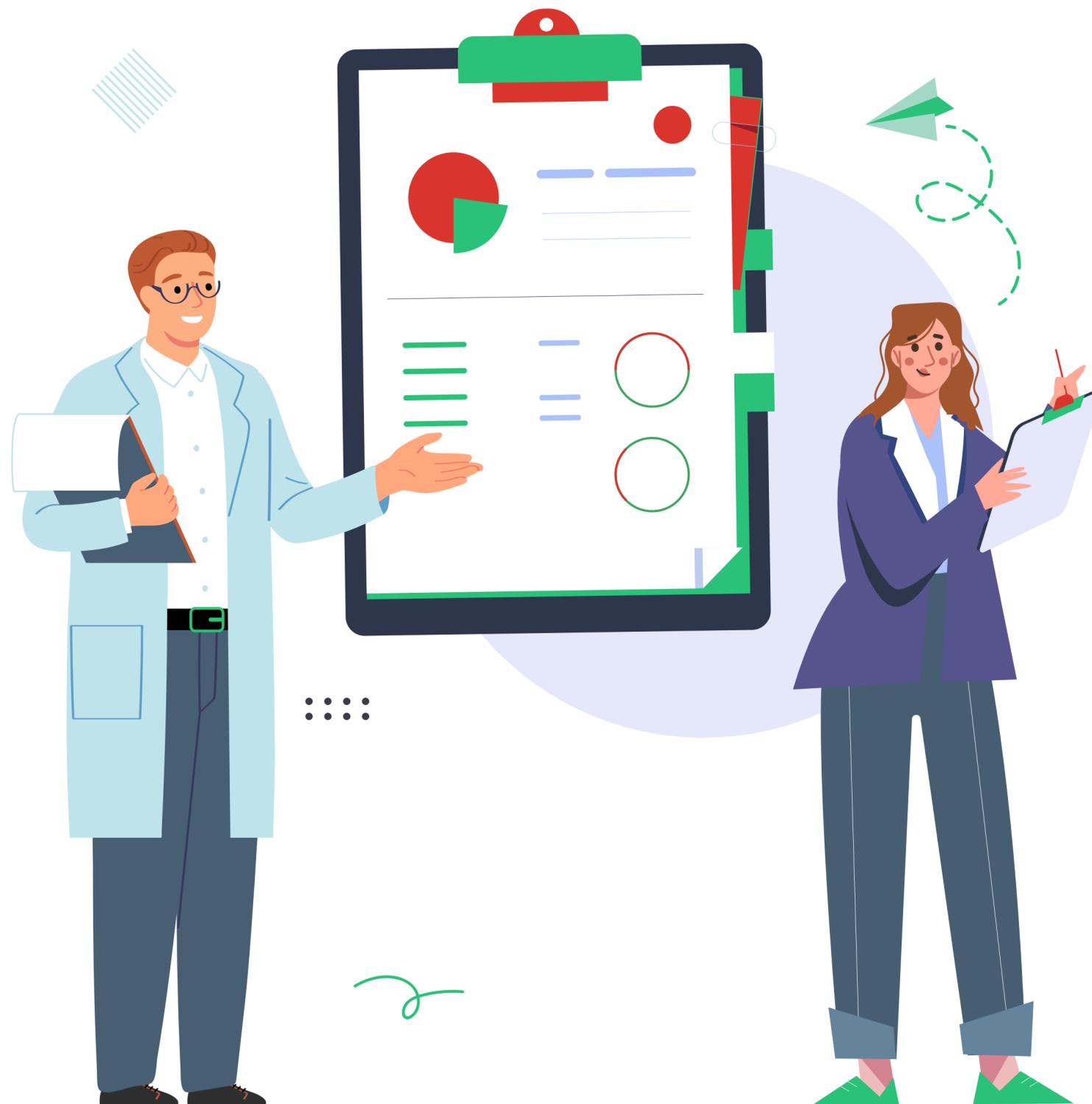
Вот какие варианты поддержки помимо профессиональных можно предложить работнику во время длительного лечения:

- Спросить, будет ли уместно отправить небольшой подарок от коллектива в больницу или домой. Если человек согласится, подготовить небольшой сюрприз. Не обязательно, чтобы это было что-то дорогостоящее, можно купить большую открытку и вместе с коллегами написать слова поддержки.
- Приглашать сотрудника на корпоративные мероприятия, даже если вы думаете, что он не сможет прийти. Пусть человек знает, что его всегда ждут, и сам принимает решение, получится у него посетить мероприятие или нет.
- Предложить сотруднику, который перешел на удаленный формат работы, иногда приходить в офис, если у него будет такая возможность. Объяснить, что ему не обязательно

проводить в офисе целый день, он может прийти на обед или кофе-брейк, просто чтобы пообщаться с коллегами в менее формальной обстановке и узнать последние новости.

- Предложить сотруднику пользоваться корпоративным оборудованием, например, ноутбуком, пока он находится на больничном.
- Поинтересоваться у сотрудника, нужна ли ему какая-то помощь дома после выписки из больницы и хочет ли он, чтобы коллеги его навестили.
- Спросить у сотрудника, хочет ли он быть в курсе того, что происходит в компании. Если человеку важно знать последние новости, чтобы чувствовать причастность к корпоративным процессам, надо уточнить, как ему будет удобнее получать информацию.





## Сотрудник возвращается на работу после лечения

Если сотрудник из-за лечения долго отсутствовал на работе, ему будет сложно возвращаться к своим задачам — за время его больничного могли измениться внутренние регламенты, процессы и показатели эффективности. К тому же человек в ремиссии может сталкиваться с долгосрочными последствиями заболевания и тяжелого лечения — быстрее уставать, испытывать боли и посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР).

Выстраивая процесс реинтеграции, вы как HR-специалист или руководитель можете использовать методы адаптации новых сотрудников, переложив их на конкретную ситуацию:

- Встретиться и совместно обсудить текущую рабочую ситуацию: понять взаимные ожидания, поставить новые цели, задачи и определить KPI.
- Обсудить гибкий формат занятости в первое время. Например, сотрудник может начать с неполного рабочего дня или брать дополнительные выходные. Это поможет человеку набраться сил и уверенности в себе, а также при необходимости спокойно пройти дополнительные обследования.
- Составить поэтапный план возвращения к прежним обязанностям. Сотруднику может

быть сложно подключиться сразу ко всем проектам. Можно начать с более легких задач и постепенно увеличивать объем работ, чтобы работник мог комфортно восстановить прежнюю производительность.

- Предложить сотруднику пройти дополнительное обучение или курсы повышения квалификации.
- Предложить сотруднику поддержку карьерного консультанта, коуча или психолога, в зависимости от ресурсов компании и имеющихся программ благополучия сотрудников.
- Подготовить коллектив к возвращению сотрудника на работу. Предупредить коллег, какими будут график и рабочие обязанности у сотрудника, который возвращается на работу после лечения.
- Рассказать сотруднику обо всех изменениях, которые произошли в компании, например, ознакомить его с новыми формами отчетности или системами управления взаимоотношениями с клиентами. А также представить сотруднику новых коллег, которые присоединились к команде за время его отсутствия.

## У кандидата онкологическое заболевание или инвалидность

Некоторые соискатели переживают, что могут отпугнуть работодателя наличием инвалидности или ограничений по здоровью, вызванных онкологическим заболеванием. Работодатели часто тоже испытывают затруднения при взаимодействии с кандидатом с инвалидностью или ограничениями здоровья и предпочитают отказываться, чтобы не приходилось вносить изменения в обустройство рабочего места и корпоративные процессы.

При этом, согласно Конституции, никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от любых обстоятельств, не связанных с *деловыми качествами*. По закону работодатели обязаны создавать специальные рабочие места для трудоустройства людей с инвалидностью. Работодателям, численность работников которых превышает 100 человек, законодательством субъекта Российской Федерации устанавливается квота для приема на работу инвалидов в размере от 2 до 4% от среднесписочной численности работников. Работодателям, численность работников которых составляет не менее чем 35 человек и не более чем 100 человек, законодательством субъекта Российской Федерации может устанавливаться квота для приема на работу инвалидов в размере не выше 3% от среднесписочной численности работников.

### Права соискателей с инвалидностью.

Работодатель не вправе требовать от соискателя при устройстве на общих основаниях (не в счет квоты) документы, не предусмотренные ТК РФ. В этот перечень документов не входят документы, подтверждающие факт наличия или отсутствия инвалидности кандидата.

Кандидат может не сообщать работодателю об инвалидности или отказаться от того или иного вида, формы и объема реабилитационных мероприятий, а также от реализации своей индивидуальной программы реабилитации или абилитации. В этом случае работодатель освобождается от ответственности за неисполнение возложенных на него обязанностей по обеспечению гарантий и особых условий труда сотрудников с инвалидностью.

Если соискатель претендует на гарантии, связанные с инвалидностью, он должен предоставить работодателю справку медико-социальной экспертизы и индивидуальную программу реабилитации или абилитации.

Больше информации можно найти в брошюре о правах сотрудников с инвалидностью.

**Собеседование.** Если в процессе собеседования кандидат сообщает о наличии у него инвалидности или иных особенностей здоровья, то в первую

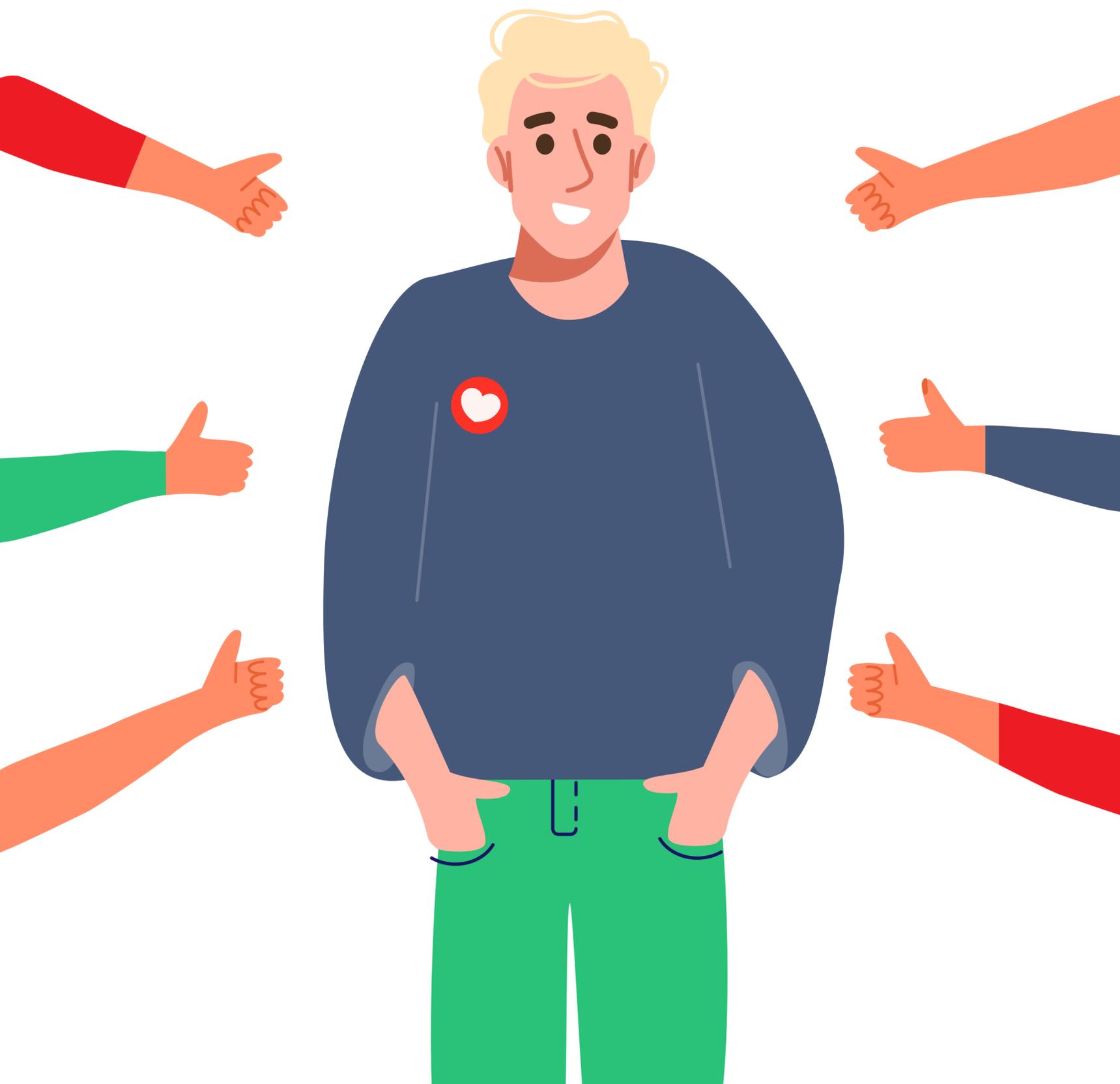
очередь необходимо выяснить, подходит ли предполагаемая должность для соискателя — сможет ли данный кандидат выполнять обозначенные в вакансии обязанности и есть ли у компании возможности обеспечить необходимые для работы условия с учетом особенностей здоровья человека.

Что должен сделать HR-специалист или руководитель на собеседовании:

- понять, какие у кандидата имеются дополнительные потребности, вызванные состоянием его здоровья;
- рассказать кандидату о том, насколько офис компании адаптирован для людей с разными видами инвалидности и ограничениями здоровья, и о тех опциях, которые могут быть значимы в конкретном случае;
- ознакомить кандидата с тем, какие в компании существуют программы по инклюзии, какие условия компания может предложить кандидату исходя из особенностей его здоровья и проговорить взаимные ожидания как в отношении организации рабочего процесса, так и относительно требований к специалисту, претендующему на вакансию.

В любой из описанных ситуаций взаимодействие с сотрудниками с онкологическим заболеванием, а также с соискателями с инвалидностью требует особого внимания и заботы, поскольку они находятся в уязвимом положении и нуждаются в поддержке. HR-специалисту или руководителю важно уметь выстраивать бережную и эмпатичную коммуникацию.





## Принципы бережного общения

Бережное общение — важный инструмент для создания доверительных отношений, решения конфликтов, поддержки сотрудников и улучшения морального климата в компании. Рассмотрим подробно основные принципы бережного общения, которые помогут выстраивать диалоги с сотрудниками в сложных ситуациях.

**Коммуникация и эмпатия.** Если руководитель или HR-специалист способен проявить эмпатию, понять состояние и потребности сотрудника в сложной ситуации и выстроить бережную коммуникацию, он сможет создать безопасную и комфортную среду на рабочем месте. Когда люди чувствуют, что их эмоции и потребности учитываются, они более открыты для сотрудничества.

Для начала при общении с сотрудником, у которого диагностировано онкологическое заболевание, важно помнить про этапы переживания горя. На разных стадиях принятия неизбежного у вашего коллеги может быть разное эмоциональное состояние и разные реакции на это. Существует общепризнанная классификация этапов переживания горя, предложенная медиком и психологом Элизабет Кюблер-Росс. Согласно этой шкале человек с онкологическим диагнозом может проходить через пять стадий реагирования на болезнь.

**1. Шок и отрицание.** Когда человек узнает о диагнозе, его психика защищается. Нужно время, чтобы осознать страшную новость.

Для этой стадии характерно отсутствие эмоций. Человек находится как будто в оглушенном состоянии, он может быть дезориентирован и потерян. После шока наступает фаза отрицания — человек ставит под сомнение слова врачей и результаты анализов, не верит, что с ним могло такое случиться. В этот момент окружающим нужно проявить максимальную заботу и дать человеку время воспринять информацию.

**2. Гнев.** После шока наступает защитная фаза. Человек осознает, что с ним случилось, и начинает чувствовать несправедливость и злость. Ему сложно контролировать свои эмоции и реакции, он выражает гнев в виде криков и обид. Злость может быть направлена на всех, кто оказался рядом, в том числе и на коллег. Важно понимать, что все проявления агрессии — это следствие сильной душевной боли. Не надо отвечать гневом на гнев, лучше оставить человека в покое и дать понять, что вы понимаете его чувства.

**3. Торг.** Человек с онкодиагнозом на этой стадии пытается взять под контроль свою болезнь. Он хочет договориться с судьбой и с самим собой, «выторговать» себе здоровье. На этом пути человек может поменять образ жизни, стараться делать больше добрых дел. Это варианты конструктивного торга. Но бывают и более негативные проявления, когда человек в поиске исцеления отказывается от традиционной медицины,

обращается к целителям, хватается за любые возможности. Из-за смены интересов человек может отказаться и от работы. Один из вариантов поддержки на этой стадии — рассказать коллеге истории тех, кто смог победить болезнь, и не обесценивать его попытки контролировать происходящее.

**4. Депрессия.** Самая тяжелая стадия, противоположная торгу. В депрессии человек чувствует, что полностью потерял контроль над своей жизнью, от него ничего не зависит, все его попытки повлиять на болезнь бессмысленны. Для этой стадии характерны апатия, отсутствие жизненных сил, опустошение, потеря всех интересов и увлечений. Человек в депрессии не хочет ничего делать, ни с кем общаться, ему очень трудно справляться с рабочими обязанностями. Коллегам лучше избегать обесценивающих замечаний: «Не преувеличивай», «Бывает и хуже», «Давай взбодрись». Сотруднику в стадии депрессии можно предложить сосредоточиться на монотонных, рутинных задачах, которые не требуют большого эмоционального вовлечения.

**5. Принятие.** Пережив депрессию, человек начинает осознавать реальную ситуацию и делает первые шаги к принятию происходящего. Он перестает перекладывать вину за происходящее на судьбу или других людей, начинает объективно оценивать свои возможности и принимать рациональные решения, обретает гармонию. К сожалению, не все переходят на стадию принятия, многие так и ходят по кругу между гневом, торгом и депрессией.

Человек с онкологическим диагнозом не обязательно будет проходить эти стадии последовательно друг за другом. Часто люди могут переоскакивать какие-то фазы или возвращаться на предыдущие, например после стадии шока переходить к стадии торга, пропуская гнев.

Также важно отметить, что опасная для жизни болезнь — это не разовое травмирующее событие, которое остается в прошлом. Рак — пролонгированная угроза качеству жизни, так как часто заболевание становится хроническим. Кроме того, в случае с онкологическим

заболеванием угроза для человека исходит не из внешней среды, как при других травмах, а изнутри организма.

Диагностика и лечение злокачественного новообразования травмируют психику и способны стать причиной посттравматического стрессового расстройства (ПТСР). Человека с ПТСР преследуют навязчивые переживания по поводу заболевания, он стремится избегать любых ситуаций, напоминающих о болезни (мыслей, мест, действий, разговоров). Он может стать более эмоционально возбудимым, чем был до постановки диагноза.

Состояние человека может усугубляться тем, что он будет испытывать стыд за свои реакции. Например, если он, находясь в стрессе, проявил агрессию к коллегам и сказал им что-то резкое, после конфликта он может замкнуться в себе, ощущая вину. В таких ситуациях HR-специалисту или руководителю важно проявить эмпатию и показать сотруднику, что его эмоции понятны и приняты.

Американский психолог, один из создателей гуманистической психологии Карл Роджерс описал воздействие эмпатии на того, кто ее получает: «Когда кто-то действительно слышит вас без вынесения немедленного суждения, не пытаюсь взять на себя ответственность за вас, не пытаюсь подогнать вас под шаблон, это так чертовски хорошо... Когда я услышан, я спокоен и открыт к сотрудничеству. Когда я чувствую себя непонятым, я защищаюсь и закрываюсь. При наличии эмпатии конфликтные противоборствующие отношения превращаются в дружбу и сотрудничество».

Иногда эмпатию приравнивают к вежливости. Это не совсем верно. Проявлять эмпатию — значит понимать чувства и потребности другого человека, а не просто быть с ним любезным. Также не стоит ставить знак равенства между эмпатией и сочувствием. Высказывания, вызванные сочувствием, начинаются с «я» или «мне», отражая точку зрения говорящего. Эмпатические высказывания начинаются со слова «вы»: «вы, должно быть, чувствуете или думаете то-то и то-то».

## ПРИМЕРЫ СИТУАЦИЙ

### ЕКАТЕРИНА, 34 ГОДА, продавец-консультант



«Когда я сообщила коллегам о диагнозе, они сказали: «Ой, ну ладно, иди отдыхай». Они посчитали, что это у меня отдых: «В больнице полежишь, отдохнешь». Мне было обидно... первая реакция, которая была в моей голове: «Желаю вам такого же отдыха». Мне не хотелось излишней жалости, но и не такого откровенно безразличия. Мне было важно, чтобы они понимали, что я теперь немножко другая».

### СВЕТЛАНА, 34 ГОДА, специалист страховой компании

«Моя начальница никак не отреагировала на новость. Сказала: «Бывает». А я ждала поддержки, потому что я пролежала три месяца в больничной палате, мне было необходимо живое общение. Коллеги меня жалели. Но мне не требовалась жалость, мне нужно было, чтобы мне сказали: «Ты справишься, у тебя все получится». Хотя я понимаю, что сложно подстроиться под другого человека».



### ЛЮДМИЛА, 31 ГОД, линейный руководитель



«Люди все разные — кому-то нужна только психологическая поддержка, кому-то нужны действия. Я человек действий. Поэтому мне можно много раз сказать, какая я сильная и молодец, но для меня это ничего не значит. Поддержка, на мой взгляд, должна быть ощутимой. Но, к сожалению, на моей работе такой поддержки нет».

Часто вместо проявления эмпатии мы начинаем давать советы, объяснять собственную позицию или чувства. Сила же эмпатии в том, чтобы человек почувствовал, что его понимают или пытаются понять. Это нейтрализует любого рода напряжение в общении. Чтобы за любым поступком, за любой реакцией увидеть мотив человека и проявить в ответ эмпатию, можно пользоваться **принципами ненавязчивого общения**, которые сформулировал психолог и медиатор Маршалл Розенберг.

**1. Не оценивать.** В оценивающем высказывании собеседник легко может услышать критику себя или своих действий. Чтобы избежать оценок, нужно оставаться предельно объективными.

Например, если сотрудник с онкологией стал хуже себя чувствовать и из-за этого медленней справляться с задачами, не стоит давать эмоциональную оценку его действиями: «Ты стал срывать сроки». Кажется, что мы говорим об очевидном наблюдении. На самом деле мы уже дали оценку работе нашего коллеги, привели обобщение вместо фактов. Лучше сказать: «Последние три раза ты сдавал отчет на неделю позже срока».

Также важно, описывая возникшую ситуацию, поделиться с сотрудником своими чувствами, а не мыслями. «Ты можешь подставить коллег, если не будешь сдавать отчеты вовремя» — это ваши мысли и оценки. Звучит резко и ничего не говорит о ваших переживаниях и о том, почему вас волнует эта ситуация. Скорее всего, после такой фразы человек начнет защищаться и нападать в ответ. Лучше поделиться своими переживаниями и сказать: «Мне тревожно, что отчеты не были сданы вовремя. Давай подумаем, как мы можем исправить эту ситуацию».

**2. Формулировать просьбы.** Делать это лучше с помощью утвердительных высказываний — лучше сказать «я хочу, чтобы ты сделал это» вместо «не делай этого больше». Также важно формулировать просьбы четко и ясно без расплывчатых высказываний. Фраза «я не хочу, чтобы ты подводил коллектив» не поможет сотруднику понять, чего именно вы от него хотите. Постарайтесь перечислить

конкретные действия, которые он мог бы предпринять. Например, предложите вместе подумать, как можно распределить обязанности, перестроить график и оптимизировать нагрузку.

Разговор о чувствах и просьбы взаимосвязаны. Без упоминания эмоций просьба будет звучать как требование. Сравните: «давай передадим часть твоих обязанностей коллегам» и «я беспокоюсь, что заказы отправляются к клиентам с задержкой, давай подумаем, как передать эту часть работы твоим коллегам». И наоборот — если мы говорим только о чувствах, собеседник может не понять, что именно мы от него хотим.

**3. Слушать и принимать.** Сотрудник в стрессовой ситуации или в стадии гнева может говорить резкие вещи. Какие бы слова ни произносили люди, важно слышать только то, что они чувствуют, в чем нуждаются. Ваш собеседник не всегда может корректно сказать о своих чувствах, но он ждет, что его поймут и услышат.

Как ни странно, услышать коллегу нам могут помешать наши знания. Когда собеседник делится своими переживаниями, мы начинаем оценивать, как бы мы поступили на его месте, анализируем, какие слова принято произносить в таких случаях. Мы будто бы смотрим



### ВЫ МОЖЕТЕ ПОДДЕРЖАТЬ

человека, которому поставили онкологический диагноз, сказав: «Мне очень жаль». Это уместное в данных обстоятельствах сочувствие. Но лучше добавить эмпатии и сказать:

**«ЭТО БОЛЬШАЯ БЕДА, ВЫ СЕЙЧАС ОЧЕНЬ РАССТРОЕНЫ, МОГУ ЛИ Я ВАМ ЧЕМ-ТО ПОМОЧЬ?»**

на человека со стороны, но не находимся по-настоящему рядом с ним. И в итоге произносим общие слова, которые никак не помогают нам установить эмпатическую связь: «не грусти», «бывало и хуже».

Лучше постараться откинуть свой опыт, максимально поставить себя на место коллеги и при необходимости задать уточняющие вопросы. Пример такого диалога: «коллеги меня совсем не ценят» — «ты так реагируешь, потому что последнюю неделю они старались давать тебе меньше задач?». Таким образом вы даете человеку обратную связь, показываете свою заинтересованность и даете возможность ответить, правильно вы поняли суть эмоционального высказывания или нет.

**4. Выразить сожаление.** Некоторые люди категорически отрицают, что нуждаются в поддержке. Они не будут открытыми и будут утверждать, что у них все «нормально». В этом случае можно говорить о своих чувствах и позволить человеку не делиться его эмоциями. Сожаление — это проговаривание своего личного эмоционального отношения к тому, что уже произошло или происходит с человеком в настоящий момент.

Даже если ваша личная позиция отличается от взглядов сотрудника, своей реакцией вы можете показать, что неравнодушны к его проблеме. Вот несколько примеров фраз, которые вы можете произнести: «Я понимаю, как вам должно быть сейчас грустно»; «Как же это больно»; «Мне действительно жаль, что так произошло. Я хочу, чтобы ты смог как можно скорее выйти из этого тяжелого состояния»; «Как бы мне хотелось, чтобы у тебя все было хорошо!»; «Ты знаешь, лично я в подобной ситуации тоже бы злилась!»; «Мне действительно очень жаль, что у тебя это случилось»; «Представляю, как я в такой ситуации была бы напугана!».

Бережное общение — только один из элементов, который лежит в основе инклюзивных практик. Но для создания равноправной и справедливой рабочей среды необходимо использовать и другие инструменты. Инклюзивные практики позволяют каждому сотруднику чувствовать себя в безопасности в любой ситуации, лучше проявлять свой потенциал и развивать свои навыки.

# Инклюзивные практики

Чтобы и компаниям, и кандидатам с инвалидностью, онкологией или иными особенностями здоровья было комфортно работать друг с другом, важно создавать и развивать инклюзивную среду и придерживаться стратегии Diversity and Inclusion (D&I). D&I-стратегия основывается на равенстве и принятии особенностей другого человека, что, в свою очередь, формирует корпоративную культуру, которая не только способствует психологическому благополучию, но и позитивно влияет на бизнес-показатели. Исследование McKinsey&Company демонстрирует, что вероятность достижения выдающихся финансовых результатов на 21% выше в компаниях, где есть разнообразие сотрудников.

## D&I-практики для небольших компаний.

D&I-менеджмент — это навык создавать необходимое разнообразие в команде и управлять им. Если в команде только один HR-специалист или за все кадровые вопросы отвечает руководитель, ресурсов для запуска крупномасштабных D&I-проектов не так много. Однако для развития инклюзии в компании не всегда нужны масштабные и креативные проекты. Вполне возможно, что вам будет достаточно внедрить стандартные решения и начать с открытой коммуникации о мерах поддержки, описания стандартных процедур и маршрутизации сотрудников, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.

Например, наличие этического кодекса — это стандартная практика для крупных компаний. Но если ваш бизнес относится к категории

малого или среднего, вполне возможно, что такой документ у вас отсутствует. То же самое можно сказать и про позицию компании в отношении защиты прав человека, такой документ может быть оформлен как политика или другой локальный нормативный акт.

Еще один из инклюзивных инструментов, который не требует больших ресурсов, — форма обратной связи, в которой каждый сотрудник может задать вопрос или написать о нарушениях и попросить о помощи. Это инструмент для предотвращения конфликтов между работодателем и сотрудником по части инклюзии, а также источник информации для формирования осознанной стратегии для развития HR-практик вашей компании.

**D&I-практики в крупных компаниях.** Если у компании есть ресурсы на внедрение D&I-принципов, можно придерживаться стратегии развития инклюзивности и равенства, которая состоит из нескольких шагов.

- Аудит процессов и практик D&I в компании: проанализируйте требования законодательства на территориях присутствия вашей компании, наличие базовых ЛНА, описанных и стандартизированных процедур, программ поддержки, социальных гарантий, доступных в компании. Такой анализ позволит определить зоны роста и существующие риски, чтобы подобрать оптимальный инструментарий для развития инклюзивной среды. Кроме технического



анализа процессов важным также является проведение исследования среди сотрудников: знакомы ли они с принципами D&I, политикой компании в этом вопросе, какие существуют предубеждения и барьеры. Такие исследования можно проводить как с внешним провайдером комплексно, так и внутренними усилиями, выявляя наиболее значимые зоны роста и разрабатывая конкретные решения по принципу одной проблемы за раз.

- Анализ лучших практик: источником информации могут быть тематические премии, конференции и, конечно, профессиональное сообщество.
- Изучение законодательной базы: профильному специалисту необходимо знать текущее законодательство и быть в курсе всех обновлений и прецедентов.
- Аудит помещений и ресурсов: все рабочие места должны соответствовать требованиям

по охране труда, а в случае работы в компании сотрудников с инвалидностью им должны быть организованы специальные условия. Необходимо оценить, обеспечивает ли компания комфортную, безопасную среду для людей с разными физическими возможностями.

- Формирование корпоративной культуры D&I: важно сформировать единое представление о том, что такое D&I-подход, и формировать открытую коммуникацию, проводить соответствующие обучения для руководителей разных уровней, чтобы они транслировали нормы, ценности и принципы своим подчиненным.
- Создание документов и регламентов: перед активным внедрением новых практик нужно провести анализ внутренних политик и процедур, привести их в соответствие с принципами D&I, адаптировать с учетом особенностей компании. При необходимости разработать новый пакет документов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Крупные благотворительные организации, которые помогают людям с онкологическими заболеваниями и инвалидностью

#### 1. Помощь с лечением

- [Фонд борьбы с лейкемией](#)
- [Фонд «Живой»](#)
- [Фонд AdVita](#)
- [Фонд АиФ](#)
- [Фонд Правмир](#)

#### 2. Юридическая помощь

- [Фонд Правмир](#)
- [Ясное утро](#)
- [Онкологика](#)

#### 3. Психологическая помощь

- [Ясное утро](#)
- [Фонд борьбы с лейкемией](#)
- [Онкологика](#)

#### 4. Информационная помощь

- [Онкологика](#)
- [Онконавигатор](#)
- [Просто спросить](#)
- [Самое время жить](#)
- [Oncobrain](#)
- [Живи без страха](#)

#### 5. Помощь с поиском работы и трудоустройством

- [РООИ «Перспектива»](#)
- [Everland](#)
- [Действуй](#)
- [Фонд борьбы с лейкемией](#)

