

**ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ  
СОТРУДНИКОВ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ: ИССЛЕДОВАНИЕ,  
ПОДХОДЫ К СОПРОВОЖДЕНИЮ В УЧРЕЖДЕНИИ**

**FEATURES OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF EMPLOYEES  
WITH DISABILITIES: RESEARCH, APPROACHES TO SUPPORT  
IN THE INSTITUTION**



*ШАМАРДИНА Марина Валерьевна — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры общей и прикладной психологии Алтайского государственного университета (e-mail: marav\_sh@mail.ru)*

*РАЛЬНИКОВА Ирина Александровна — доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой социальной психологии и педагогического образования Алтайского государственного университета (e-mail: irinaralnikova@yandex.ru)*



*ЛУЖБИНА Наталья Анатольевна — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной психологии и педагогического образования Алтайского государственного университета (e-mail: n.a.luzhbina@gmail.com)*

*SHAMARDINA Marina Valerievna — Candidate of Psychology, Associate Professor of the Department of General and Applied Psychology, Altai State University (e-mail: marav\_sh@mail.ru)*



*RALNIKOVA Irina Alexandrovna — Doctor of Psychology, Professor, Head of the Department of Social Psychology and Pedagogical Education, Altai State University (e-mail: irinaralnikova@yandex.ru)*

*LUZHBINA Natalya Anatolyevna — Candidate of Psychology, Associate Professor of the Department of Social Psychology and Pedagogical Education, Altai State University (e-mail: n.a.luzhbina@gmail.com)*

***Аннотация.** В статье раскрываются результаты диагностики и содержательные характеристики организационных условий социально-психологической адаптации сотрудников с инвалидностью в период испытательного срока в учреждении. Актуальность темы определяется необходимостью анализа методов поддержки специалистов с инвалидностью в период первых месяцев работы. Изложены теоретические подходы к изучению социально-психологической адаптации работников с инвалидностью в организациях и возможные мероприятия кадровой политики учреждения. Представлены результаты эмпирического исследования особенности социально-психологической адаптации лиц с инвалидностью, определена зависимость личностного адаптационного потенциала сотрудников с инвалидностью от личностных особенностей и методом статического анализа эмпирических данных определена зависимость личностного адаптационного потенциала сотрудников с инвалидностью от по-*

веденческих и личностных особенностей. В ходе проведенного исследования выявлено, что мероприятия кадровой службы учреждения по социально-психологической адаптации должны учитывать индивидуально-типологические особенности сотрудников с инвалидностью, и могут выступать ключевым направлением социальной политики в области кадровой политики учреждения.

**Ключевые слова:** социально-психологическая адаптация, адаптивность, сотрудники с инвалидностью, наставничество, порождающие игры.

**Abstract.** *The materials of the article reveal the results of diagnostics and the content characteristics of the organizational conditions for the social and psychological adaptation of employees with disabilities during the probationary period in the institution. The relevance of the topic is determined by the need to analyze the methods of supporting specialists with disabilities during the first months of work. The work reveals theoretical approaches to the study of the social and psychological adaptation of workers with disabilities in organizations and possible measures of the personnel policy of the institution. The results of an empirical study of the features of social and psychological adaptation of persons with disabilities are presented, the dependence of the personal adaptive potential of employees with disabilities on personal characteristics is determined, and the dependence of the personal adaptive potential of employees with disabilities on behavioral and personal characteristics is determined by the method of static analysis of empirical data. In the course of the study, it was revealed and proved that the activities of the personnel service of an institution for social and psychological adaptation should take into account the individual typological characteristics of employees with disabilities, and can be a key direction of social policy in the field of personnel policy of the institution.*

**Keywords:** *socio-psychological adaptation, adaptability, employees with disabilities, mentoring, generative games.*

В настоящее время в обществе инвалидность трактуется с позиций социального подхода. Данный подход основывается на равенстве в реализации гражданских прав, которое распространяется на все категории населения, в том числе и работников с инвалидностью. Данный подход реализует политику, направленную на сглаживание средовых барьеров и на оптимизацию социальной активности людей с инвалидностью, в том числе представление для данной категории граждан мест для трудоустройства на работу. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в РФ» (1995) указывает на обязанность работодателей представлять возможность для устройства на рабочие места инвалидов в соответствии с цифрами установленных квот — от 2 до 4% от среднесписочной численности работников. В связи с этим возникает необходимость показать кадровые методы и приемы в рамках организации схем социально-психологической адаптации сотрудников с инвалидностью.

Анализ работ показал, что современные технологии адаптации работников не учитывают особенности сопровождения сотрудников с инвалидностью в организации при поступлении на работу. В литературе представлены два подхода — это *биологический подход*, который позволяет рассматривать понятие через противоречие и измененные динамические состояния индивида в ситуации «вхождения в должность» (Ж.Б. Ламарк, Э.Ж. Сент-Илер, Ч.Р. Дарвин); а также *социально-психологический подход*, который определяет процесс адаптации посредством реализации комплекса поддерживающих организационных мероприятий реализуемых кадровой службой (А.В. Петровский и А.Г. Маклаков) [1].

Социально-психологическая адаптация лиц с инвалидностью рассматривается через организацию взаимодействия в системе «работник — организационная среда» и становление межличностных отношений в конкретном структурном подразделении, которые способствуют достижению социально значимых целей для человека с инвалидностью.

На уровне субъекта РФ, в Алтайском крае, реализация данной актуальной задачи осуществляется при поддержке Министерства труда и социальной защиты населения, в частности, подведомственной ему структуры — Центра занятости населения Алтайского края.

Важно отметить, что технология адаптации является также одной из ключевых кадровых технологий. По материалам исследования М.В. Шамардиной и Ю.М. Бычковой стало возможным рассмотреть особенности процесса социально-психологической адаптации сотрудников с инвалидностью в учреждениях КАУ «Многофункциональный центр Алтайского края» (категория бюджетных учреждений) [2].

Практика управления персоналом демонстрирует рост затрат учреждений, направленных на удержание и адаптацию работников именно в период испытательного срока. Статистика выделяет тенденцию увольнения вновь принятых сотрудников именно в течение первых 3–6 месяцев работы. Данный показатель достигает 70–80% [3; 4]. Причиной ухода в основном называется несоответствие требований к рабочему месту у сотрудника и работодателя, а также реальные сложности интеграции в коллектив. Можно предположить, что сотрудники с инвалидностью будут сталкиваться с дополнительными трудностями, так как новички в организациях чаще предоставлены самим себе, редко на предприятии имеется схема адаптации, в лучшем случае их знакомят с трудовым коллективом и предлагают ознакомиться с должностными обязанностями.

Исследование опирается на теоретические положения теории адаптации как выбора способа поведения в изменяющихся обстоятельствах [1; 2].

Д.В. Ольшанский уточняя понятие процесса «социальная адаптация», указывает на взаимодействие личности в группе в условиях социальной среды организации, когда проходит согласование требований учреждения и ожиданий всех участников процесса (администрации, кадровых сотрудников, новичка и других ключевых лиц этого процесса) [8]. Е.П. Никитин, Н.Е. Харламенкова, М.Л. Новиков, Т.В. Бондаренко раскрывает социальную адаптацию при помощи системы методов, приемов, в рамках оказания социальной поддержки, которая влияет на социализацию или привыкание к условиям организационной среды [6].

А.А. Борисова считает, что процесс адаптации предъявляет требования к психофизиологическим особенностям сотрудника (адаптация к графику работы) и это вызывает эмоциональное напряжение [3]. Поэтому процесс социальной адаптации это интеграция и трансформация в профессиональном сообществе человека с инвалидностью.

В данном исследовании предпринята попытка изучить особенности социально-психологической адаптации сотрудников зрелого возраста с инвалидностью, работающих в учреждениях КАУ «МФЦ Алтайского края» с учетом требований учреждения, что даст возможность подобрать методы и приемы для данной категории лиц с позиций комплексного подхода.

Целью исследования стало описание индивидуально-психологических особенностей сотрудников с инвалидностью в ситуации социально-психологиче-

ской адаптации к условиям требования работы Многофункционального центра (категория бюджетных учреждений).

Среди всех задач исследования одна из важных состояла в том, чтобы сделать описание содержательных особенностей социально-психологической адаптации сотрудников с инвалидностью.

Эмпирическая часть исследования проводилась на базе КАУ «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» Алтайского края (г. Барнаул) в период с сентября 2019 г. по январь 2021 г. В исследовании приняли участие 96 сотрудников (с их добровольного письменного согласия) со стажем работы в учреждениях от трех недель до трех месяцев, находящихся на испытательном сроке (работающих на разных должностях, в разных структурных подразделениях учреждения), в возрасте от 25 лет до 40 лет, имеющих различное семейное положение.

Общее количество участников исследования — 96 человек. Все сотрудники, участвующие в исследовании, были поделены на две группы.

В *группу № 1* вошли 52 человека в возрасте от 25 до 40 лет, все — сотрудники КАУ «МФЦ Алтайского края» (группа контраста). В данной группе преобладали женщины (90%).

В *группу № 2* вошли 44 человека в возрасте от 25 до 40 лет (сотрудники КАУ «Многофункциональный центр Алтайского края»), имеющих инвалидность (контрольная группа). Критериями для включения в исследование сотрудников в контрольную группу было наличие у них справки об установлении инвалидности II или III группы и стаж работы в многофункциональном центре от трех недель до двух месяцев. Большинство сотрудников с инвалидностью (31 человек, то есть 70%) имели III группу инвалидности. В данной группе также преобладали женщины (90%).

По таким социодемографическим характеристикам, как характеристики распределения по возрасту и семейному положению, группы на статистически значимом уровне не различались.

В исследовании использовались три методики и анкетирование. Анкетирование было направленное на сбор социодемографической информации о респонденте с помощью подготовленного списка вопросов, касающихся возраста, семейного положения и рабочего стажа в учреждении. Психологическое тестирование включало методики: Многоуровневый личностный опросник (МЛО) «Адаптивность» [9] (данный опросник используется при исследовании адаптивных способностей индивида с учетом психофизиологических и социально-психологических характеристик), методика диагностики социально-психологической адаптации (разработанная К. Роджерсом, Р. Даймондом), личностный опросник, позволяющий изучить особенности социально-психологической адаптации, а также черт личности; «Исследование психологической структуры темперамента» (автор Б.Н. Смирнов).

*Процедура исследования.* Обследование сотрудников с инвалидностью проводилось непосредственно на рабочем месте.

*Статистические критерии.* Первый этап исследования был посвящен проверке гипотезы о том, что значения двух совокупностей, из которых извлечены сравниваемые независимые выборки, отличаются друг от друга. Это было сделано при помощи *U*-критерия Манна — Уитни для определения статистической значимости различий средних величин. Далее был проведен корреляционный анализ Пирсона и регрессионный анализ. Обработка осуществлялась в статистическом пакете IBM SPSS Statistics 23.

С помощью *U*-критерия Манна — Уитни были выявлены достоверные различия по шкалам методики социально-психологической адаптации (Роджерса — Даймонда): «адаптация» ( $U = 488; p = 0,018$ ), «адаптивность» ( $U = 476; p = 0,013$ ), «принятие себя» ( $U = 508,5; p = 0,032$ ), «неприятие других» ( $U = 450,5; p = 0,006$ ). Также значимость различий в шкалах опросника Б.Н. Смирнова: «эмоциональная возбудимость — уравновешенность» ( $U = 515,0; p = 0,036$ ), «активность» ( $U = 423,5; p = 0,002$ ).

Второй этап работы был направлен на изучение особенностей социально-психологической адаптации в группах сотрудников, участвующих в исследовании: сотрудники без ограничений здоровья и сотрудники с инвалидностью.

В результате поведенческого анализа также были выделены значимые связи в группе сотрудников без ограничений здоровья: по результатам исследования обнаружены отрицательные связи по шкалам «Психотические реакции и состояния» и «Самопринятие» ( $r = -0,635; p = 0,000$ ) и «Принятие других» ( $r = -0,645; p = 0,000$ ). Это может говорить о том, что в ситуации «вхождения в должность» каждый старается активно взаимодействовать с коллективом, выстраивать отношения, определить свою позицию в среде коллег-профессионалов. Обнаружена положительная связь показателей по шкалам «Личностный адаптационный потенциал» и «Внешний контроль» ( $r = 0,686; p = 0,000$ ) и отрицательная связь показателей по шкалам: «Эмоциональное возбуждение» и «Уравновешенность» ( $r = -0,644; p = 0,000$ ), а также «Адаптивность», «Самопринятие» и «Принятие других» ( $r = -0,602; p = 0,000$ ); ( $r = -0,456; p = 0,002$ ).

Обнаружена положительная связь показателей по шкалам «Астенические реакции и состояния» и «Эскапизм» ( $r = 0,489; p = 0,001$ ). Анализ корреляционных связей в группе сотрудников МФЦ с инвалидностью показал значимые связи показателей по шкалам: «Неприятие себя» и «Поведенческая регуляция» ( $r = 0,528; p = 0,001$ ), «Неприятие себя» и «Личностный адаптационный потенциал» ( $r = 0,480; p = 0,004$ ), «Коммуникативный потенциал» и «Стремление к доминированию» ( $r = -0,521; p = 0,002$ ), «Психотические реакции» и «Стремление к доминированию» ( $r = 0,474; p = 0,005$ ), «Психотические реакции» и «Адаптивность» ( $r = 0,586; p = 0,000$ ), «Психотические реакции» и «Эмоциональный комфорт» ( $r = 0,603; p = 0,000$ ), «Экстраверсия — интроверсия» и «Адаптация» ( $r = 0,562; p = 0,001$ ), «Астенические реакции» и «Принятие других» ( $r = -0,571; p = 0,006$ ).

Учитывая данные исследования мы можем сделать вывод, что работники с инвалидностью готовы к принятию других, поддерживают других, готовы к взаимодействию, в то же время ожидают от других коллег положительного взаимоотношения и с готовностью устанавливают коммуникации.

Заключительным этапом работы стало выявление предикторов социально-психологической адаптации сотрудников с инвалидностью с помощью регрессионного анализа.

В ходе регрессионного анализа достоверно установлено, что зависимая переменная (ЛАП) зависит от следующих предикторов: поведенческая регуляция (ПР), коммуникативный потенциал (КП), моральная нормативность (МП), активность, самопринятие и искренность.

$ЛАП = V_{\text{константа}} + \text{Бета}_{x_1} + \text{Бета}_{x_2} + \text{Бета}_{x_3} + \text{Бета}_{x_4} + \text{Бета}_{x_5} + \text{Бета}_{x_6} + \text{Бета}_{x_7} + \text{Бета}_{x_8} + \text{остаток}$ .

В результате проведенного регрессионного анализа было определено, что личностно-адаптационный потенциал изменяется в зависимости от предик-

кторов социально-психологической адаптации сотрудников. Данное исследование позволило описать индивидуально-психологические особенности сотрудников с инвалидностью в ситуации социально-психологической адаптации к условиям работы многофункционального центра. Также получило подтверждение понимание процесса адаптации через объединение адаптивной активности (человек к среде) и адаптирующей (среда к человеку), соотношение которых будет изменяться с учетом специфики тех ситуаций, в которых оказывается работник в учреждении [4; 5].

Опираясь на результаты проведенной работы можно выстроить оптимальные условия для профессиональной адаптации сотрудников с инвалидностью в КАУ «МФЦ Алтайского края», создать комплекс работ способствующих улучшению адаптации вновь пришедших работников в КАУ «МФЦ Алтайского края».

Условия трудоустройства лиц с инвалидностью в КАУ «МФЦ Алтайского края» можно считать соответствующими комфортной принимающей профессиональной среде, где существует система профессиональной адаптации, которая является частью комплексной программы работы кадровой службы учреждения. Нам видится, что наставничество, как одна из эффективных форм обучения на новом рабочем месте, может быть применена к сотрудникам с инвалидностью. Однако мы считаем, что процесс передачи знаний, опыта и технологии работы в системе «сотрудник — заявитель» можно оптимизировать с помощью метода порождающих игр.

В.П. Третьяков адаптировал технологию порождающих игр для России в 80-х годах XX века. Данный метод ориентирован на развитие умения действовать в аварийных ситуациях, принимать самостоятельные решения, учитывая условия ситуаций, освоение норм трудового поведения. Содержание порождающей игры выступает неким тренажером формирования профессиональных навыков, необходимых для выполнения функциональных обязанностей. Данный метод позволяет систематизировать имеющийся непосредственный опыт ведущих специалистов. Определив порождающие игры как метод, раскрывающий потенциал личности и, одновременно, воспитывающий навык принятия решений в нестандартных рабочих ситуациях, можно предположить, что порождающие игры будут способствовать развитию адаптивности в профессиональной деятельности [10].

Основная идеологическая установка порождающих игр – это самостоятельное моделирование, при котором участник сам определяет условия процесса, задавая возможные ситуации течения рабочего процесса. Порождение таких ситуаций заставляет участника отходить от принятых стандартов, моделирует организационное поведение.

Учитывая тот факт, что требования конкретной профессиональной деятельности являются системообразующими, главной целью порождающих игр становится развитие самомотивации при выполнении должностных обязанностей в соответствии с установленными в организации требованиями к должности, через создание ситуаций успеха в совместных порождающих играх. Условием достижения данной цели выступает достижение требуемого стандарта работ в короткие сроки. Ключевой элемент порождающего сценария игры – проработка группового опыта, поэтому наставничество с кейсами для порождающих игр, позволяет специалисту решать реальные профессиональные задачи. Мы, считаем, что при дополнении технологий наставничества новыми методами работы можно существенно повысить результативность адаптации сотрудников с ин-

валидностью, на рабочем месте, поскольку наставничество может определять траекторию индивидуального профессионального развития [12].

При использовании в наставничестве порождающих игр, меняется содержание самого процесса: из обучающей технологии наставничество преобразуется в развивающую технологию. Для наставника в свою очередь это может выступать как профилактика эмоционального выгорания и возможность карьерного роста в профессиональном плане. Организуя порождающие игры, наставник может менять ролевые позиции: «ментор — передача опыта по схеме «выполни по стандарту»; тьютор — непосредственное сопровождение новичка в процессе; коуч — обучение через партнерские взаимоотношения. Посредством порождающих игр наставник проводит диагностику профессиональных умений, контролирует и стимулирует сотрудника с инвалидностью, оптимизируя автономность. Ценность порождающих игр в отсутствии жесткого сценария и возможности порождения новых действий в рамках конкретной ситуации, поскольку изначально условия игры могут не давать готовых схем действий, а значит, такие игры будут формировать профессиональную компетентность, через опору на убеждения и личностные ценности, непосредственные знания и опыт специалиста [13].

Включение в комплекс технологий наставничества метода порождающих игр поможет решить ряд ключевых вопросов: создание модели действий для «идеального специалиста» (памятка наставнику) и самомотивация через управление ожиданиями, трансляцию наставником ценностей организации и т.д.

Все это позволяет стабилизировать кадровый состав и улучшить коммуникативные процессы между специалистами разных уровней компании, нивелировать конфликт поколений в организации, а также способствует выстраиванию отношений взаимопонимания и доверия.

Подведем итоги. Анализ существующих работ по теме показал, что исследователями феномена социально-психологической адаптации выделено ряд результатов, однако содержанию социально-психологической адаптации лиц с инвалидностью было уделено недостаточно внимания. В настоящее время проблема социально-психологической адаптации наиболее актуальна в профессиональной деятельности и требует уточнения.

При сравнении показателей адаптивности сотрудников, не имеющих ограничений по здоровью КАУ «МФЦ Алтайского края» и сотрудников с инвалидностью, на этапе профессиональной адаптации выявлены различия в содержательных особенностях социально-психологической адаптации.

### Список литературы

1. *Анцыферова Л.И.* Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование и психологическая защита // Психологический журнал. — 1994. — Т.15. — № 1. — С. 3–18.
2. *Асмолов А.Г.* Психология личности: принципы общепсихологического анализа. — М., 2002.
3. *Борисова А.А.* Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика): монография. — Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2012. — 250 с.
4. *Володина Н.А.* Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. — М.: Эксмо, 2015. — 240 с.

5. *Володина Н.А.* Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — №3. — С. 52–57.
6. *Лысенко А.Е.* Системный подход к решению проблем трудовой занятости инвалидов // Социальное партнерство государственных структур, общественных объединений и бизнес-сообщества в решении актуальных проблем трудовой занятости людей с инвалидностью [сост. М.Л. Новиков, Т.В. Бондаренко]. — М., 2008. — С. 23–26.
7. *Леонтьев Д.А.* Симбиоз и адаптация или автономия и трансценденция: выбор личности в непредсказуемом мире // Личность в современном мире: от стратегии выживания к стратегии жизнотворчества / под ред. Е.И. Яцуты. — Кемерово, 2002. — С. 3–34.
8. *Ольшанский Д.В.* Адаптация социальная // Философский энциклопедический словарь / ред. кол.: С.С. Аверинцев и др. — М., 1989.
9. *Петровский В.А.* Личность в психологии: парадигма субъектности. — Ростов н/Д, 1996.
10. *Третьяков В.П.* Порождающие игры. Практическое руководство по применению // под ред. О.В. Гритчиной. — Харьков: Гуманитарный центр, 2016. — 240 с.
11. *Шамардина М.В., Лужбина Н.А.* Тренинг «welcome» как условие мотивации и адаптации нового сотрудника на рабочем месте // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. — 2022. — Т. 4. — № 2. — С. 124–134.
12. *Шамардина М., Овчинникова Т.* Оптимизация стрессоустойчивости у работников социальной сферы посредством порождающих игр // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. — 2019. — 1(2), — С. 110–117.
13. *Boiral O.* Tacit knowledge and environmental management // Long Range Planning. — 2002. — 35(3). — P. 291–317.