CZU: 159.944.4:005.521:331.108.38 **https://doi.org/10.59295/sum5(185)2025_40**

МНОГОКОМПОНЕНТНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ

Сергей ИВАНОВ,

Государственный Университет Молдовы

Статья посвящена разработке и применению коэффициента адаптации (КА) для оценки уровня интеграции сотрудников в корпоративную среду с учетом их вовлеченности, лояльности и стресса. Предложенный показатель объединяет позитивные и негативные факторы, влияющие на адаптацию, что отличает его от традиционных метрик, таких как продолжительность жизненного цикла сотрудника или периодические опросы. В работе обсуждаются статистические методы анализа данных - корреляционный, регрессионный и дисперсионный анализы - демонстрирующие значимость результатов. Эмпирическое исследование на выборке из 50 сотрудников показало, что КА эффективно диагностирует состояние персонала и оценивает динамику изменений после психосоциальных вмешательств. Полученные данные подтверждают применимость КА для оптимизации организационных процессов и управления персоналом.

***Ключевые слова**: коэффициент адаптации, адаптация сотрудников, вовлеченность сотрудников, лояльность сотрудников, стресс на рабочем месте.*

MULTICOMPONENT ASSESSMENT OF EMPLOYEE ADAPTATION LEVEL IN THE CORPORATE ENVIRONMENT

The article focuses on the development and application of the Adaptation Coefficient (AC) to assess employees' integration into the corporate environment, considering their engagement, loyalty, and stress levels. The proposed indicator integrates positive and negative factors affecting adaptation, distinguishing it from traditional metrics such as employee lifecycle duration or periodic surveys. Statistical methods - correlation, regression, and variance analysis - are discussed, highlighting their significance in interpreting results. An empirical study involving 50 employees demonstrated that AC effectively diagnoses personnel conditions and evaluates changes following psychosocial interventions. The findings confirm AC's applicability for optimizing organizational processes and enhancing human resource management practices.

***Keywords**: Adaptation Coefficient, employee adaptation, employee engagement, employee loyalty, workplace stress.*

Введение

Современные организации сталкиваются с необходимостью оценки состояния своих сотрудников для обеспечения высокой производительности и минимизации текучести кадров [3, с. 309]. Психологическое благополучие сотрудников, включая их способность адаптироваться к корпоративной среде, становится решающим фактором успеха, особенно в условиях динамично развивающихся и конкурентных отраслей. Актуальность данного исследования обусловлена возрастающим пониманием того, что традиционные метрики, такие как средняя продолжительность жизненного цикла сотрудника или доля прошедших испытательный срок, не отражают всей сложности процессов адаптации. Эти подходы упускают из виду психологические аспекты, такие как стресс, вовлеченность и лояльность, которые существенно влияют на результативность и удержание персонала. В молдавском контексте, где корпоративная культура часто сочетает элементы постсоветского наследия с западными практиками управления, изучение адаптации сотрудников приобретает особую значимость из-за уникальных социально-экономических условий и ожиданий работников.

Цель исследования – разработка комплексного, доступного и динамичного показателя – коэффициента адаптации (КА), позволяющего оценивать интеграцию сотрудников в организационную

среду. В отличие от реактивных или периодических опросов, которые дают статичные данные и не учитывают индивидуальные различия, КА объединяет психологические факторы (стресс, вовлеченность, лояльность) в единый показатель. Такой подход обеспечивает проактивное выявление проблем адаптации и поддержку обоснованных управленческих решений, что делает его ценным инструментом для руководителей среднего и высшего звена, а также HR-специалистов. Исследование утверждает, что учет негативных факторов, таких как стресс на рабочем месте, наряду с позитивными, такими как организационная приверженность, позволяет создать целостную систему оценки и оптимизации управления персоналом.

Одним из ключевых показателей, являющийся композитным и позволяющим оценить интеграцию персонала в организационную среду, является коэффициент адаптации (КА), который объединяет данные о вовлеченности, лояльности и уровне стресса. Данная работа представляет собой анализ работоспособности и применимости нового показателя, который предлагает более доступный, качественный и разносторонний показатель, который отлично подходит для руководителей среднего и высшего уровней, а также для отдела кадров.

Традиционно, в корпоративной среде уровень адаптации сотрудников не замеряют. Ключевым показателем для оценки качества найма и адаптации сотрудников используют такие метрики как средняя продолжительность цикла жизни сотрудника и отношение поступивших на работу к завершившим испытательный период. В дальнейшем измеряют уровень вовлеченности и/или лояльности сотрудников, где ключевыми факторами являются – вероятность того, что сотрудники порекомендуют компанию своему окружению и то насколько сотрудники интегрированы в рабочую среду. Таким образом осуществляется сбор данных «как есть», а меры по изменению упомянутых показателей если и принимаются, то исключительно реактивно. Вторым распространённым в бизнес-среде подходом является жесткая периодичность проведения опросов, чаще всего проводятся с частотой раз в квартал, раз в полгода и/или раз в год. При данном подходе не принимается во внимание стаж сотрудников, а значит усредненные данные показывают общую картину и имеют низкую способность для реакции на снижение замеряемых показателей у отдельных групп сотрудников, например у новичков или сотрудников с продолжительным стажем работы [7, с.324]. В связи с чем, было принято решение разработать многокомпонентный показатель, который бы учитывал не только положительные факторы, но и отрицательные, такие как стресс.

Разработка и определение композитного показателя для оценки уровня адаптации персонала

За основу КА взяты известные метрики: оценка уровня вовлеченности по методике института Gallup и шкала организационной приверженности. Учитывая, что показатели варьируются в зависимости от функций департаментов, была выдвинута гипотеза о наличии негативного фактора — стресса на рабочем месте, снижающего адаптацию [8, с. 465].

Исходя из реальности, при которой в организациях в зависимости от функции того или иного департамента варьировал уровень вышеупомянутых показателей, было выдвинуто предположение, что присутствует фактор, отрицательно влияющий на них. В качестве рабочей гипотезы было принято решение замерить уровень стресса.

Таким образом замеры уровня стресса на рабочем месте были включены в перечень замеров, которые интересуют бизнес-заказчика. Но возник вопрос о том, чтобы, во-первых, итогом проведения опросов был один простой и понятный показатель, а во-вторых, чтобы он был динамичным и учитывал все переменные.

Коэффициент адаптации (КА) рассчитывается по формуле: КА = ((В + СТ - СС) / максимальный возможный балл) * 100%, где: В - средний балл по шкале вовлеченности; СС - средний балл по шкале стресса; СТ - средний балл по шкале организационной приверженности/лояльности. Максимальный возможный балл - сумма максимальных значений шкал вовлеченности и организационной приверженности/лояльности (без учета стресса, так как стресс является отрицательным фактором). Если каждое из этих измерений оценивается по шкале от 0 до 5, то максимальный возможный балл для В и СТ будет 5 + 5 = 10.

Шкала интерпретации и характеристика уровней адаптации:

- 0–33%: Низкий уровень адаптации**.** Сотрудники демонстрируют минимальную интеграцию в корпоративную среду. Психологически это проявляется в высоком уровне стресса, низкой вовлеченности и слабой лояльности. Такие работники часто испытывают чувство изоляции, перегрузки или несоответствия корпоративным целям, что приводит к апатии, прогулам или намерению уволиться. Низкий уровень адаптации может быть связан с недостаточной поддержкой, токсичной атмосферой или несоответствием ожиданий и реальности.

- 34–66%: Средний уровень адаптации**.** Сотрудники частично интегрированы, их психологическое состояние характеризуется нестабильностью. Стресс периодически преобладает над вовлеченностью или лояльностью, что выражается в колебаниях производительности и умеренной приверженности. Этот уровень указывает на потенциал для роста при условии целенаправленных мер поддержки.

- 67–100%: Высокий уровень адаптации**.** Сотрудники полностью интегрированы, демонстрируя психологическую устойчивость через низкий стресс, высокую вовлеченность и сильную лояльность. Они активно участвуют в достижении целей компании, удовлетворены работой и склонны рекомендовать организацию, что свидетельствует об успешной адаптации.

Методология

Выборка и сборданных в рамках которого проводилась проверка метода, осуществлялась среди 50 сотрудников в возрасте от 19 до 29 лет, средний возраст участников выборки составил 26 лет с близким к равному распределению по полу, как это наглядно показано на графике 1. Все участники выборки являются сотрудниками компании предоставляющей услуги по продаже авиабилетов на рынке США.

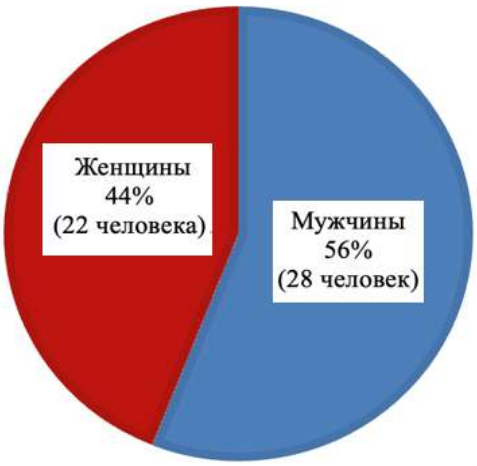


График 1. Распределение выборки по полу

Оценка проводилась с использованием трёх опросников:

- Опросник Q12 (Опросник уровня вовлеченности) для измерения вовлеченности [8, с. 465-468].

- Опросник “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ, Опросник организационной приверженности) для оценки организационной приверженности [6, с. 61].

- Опросник Job Stress Scale (JSS, Шкала Стресса на Работе) для определения уровня стресса [9, с. 12-15].

Повторная оценка проводилась спустя 3 месяца, по итогу проведения мероприятий целью которых было повышение уровня адаптации, была проведена повторная оценка, показавшая, что методика работает и отражает изменение уровня адаптации в динамике. Для анализа данных использовались следующие методы статистического анализа:

- Коэффициент корреляции Пирсона для выявления взаимосвязей между показателями.

- Регрессионный анализ для определения влияния стресса на вовлеченность и лояльность.

- Анализ дисперсии (ANOVA) для сравнения результатов до и после внедрения программы вмешательства [4, с. 115].

Результаты применения коэффициента

Применение расчета Коэффициента Адаптации (КА) после психосоциального вмешательства показал следующие результаты: КА = ((В + ОП - СТ) / 10) * 100% = ((3,9 + 4,1 – 2,6) / 10) * 100% = 54%, где: В - средний балл по шкале вовлеченности; СТ - средний балл по шкале стресса. ОП - средний балл по шкале организационной приверженности/лояльности. Таким образом уровень адаптации сотрудников по итогам проведения психосоциального вмешательства из приведенной выборки соответствует 54%.

Исходные результаты показали, что средний КА сотрудников составил 54%, что соответствует среднему уровню адаптации. Наиболее значительное влияние на снижение КА оказывал высокий уровень стресса (3,4 балла из 5).

Корреляционный анализ значимые взаимосвязи, а именно:

- Между уровнем стресса и вовлеченностью сотрудников ($r = -0,62$, $p < 0,01$).
- Между уровнем лояльности и вовлеченностью ($r = 0,74$, $p < 0,01$).

После внедрения программы психосоциального вмешательства показатели улучшились следующим образом:

- КА увеличился до 73%, что соответствует высокому уровню адаптации.
- Уровень стресса снизился с 3,4 до 2,9 балла, что эквивалентно снижению на 14,7%.

Результаты анализа дисперсии по методу ANOVA показали значительные изменения в уровнях вовлеченности, лояльности и стресса после внедрения программы ($p <0,05$). Наибольшие изменения были зафиксированы в группе сотрудников с изначально низким КА, где вовлеченность увеличилась на 25%, а уровень стресса снизился на 18%. Так же стоит отметить, что анализ регрессии показал, что снижение стресса на 1 балл приводит к увеличению КА на 12%, при прочих равных условиях, что показывает значительную степень корреляции уровня стресса и общего уровня адаптации, определяемого через КА.

Обсуждение

Создание данного коэффициента стало необходимым в следствии потребности упростить анализ данных из опросников, замеряющих коррелирующие между собой показатели, непосредственно связанные с адаптацией сотрудников на рабочем месте. КА доказал свою эффективность как инструмент для мониторинга состояния сотрудников. Его использование позволяет:

1. Выявлять группы с низким уровнем адаптации.
2. Оценивать эффективность мероприятий по улучшению условий труда.
3. Предоставлять обоснованные рекомендации для руководства.

Отдельно стоит отметить, что анализ, проведенный коллегами из Deemed University, по влиянию вовлеченности сотрудников на лояльность [9], выявил значимую положительную корреляцию ($r = 0.733$, $p < 0.01$) между вовлеченностью сотрудников и их лояльностью. Наши результаты также подтверждают, что более высокий коэффициент адаптации (КА) связан с ростом организационной приверженности и снижением уровня стресса, что согласуется с предыдущими исследованиями.

Так же стоит отметить исследование Cebotari & Pascal (2019), в котором коллеги рассмотрели влияние организационной культуры на адаптацию сотрудников в корпоративной среде. Их исследование показало, что компании с четко сформированной корпоративной культурой демонстрируют более высокий уровень адаптации сотрудников, что выражается в низкой текучести кадров и высокой производительности. Авторы используют концепцию организационной приверженности как главный индикатор адаптации, тогда как в нашем исследовании коэффициент адаптации учитывает также уровень стресса, что делает его более универсальным инструментом [2, с. 47-49].

Bakker & Demerouti (2007) в свою очередь, разработали модель «Job Demands-Resources» (JD-R), которая рассматривает, как сочетание требований работы и ресурсов влияет на профессиональное выгорание и адаптацию сотрудников. Они показали, что наличие организационной поддержки и автономии в работе снижает уровень стресса и улучшает адаптацию. Наше исследование дополняет эти выводы, подтверждая, что высокий коэффициент адаптации связан с наличием благоприятных условий труда [1, с. 309].

Коэффициент адаптации (КА) представляет собой не только инструмент анализа, но и стратегический ресурс, который может быть интегрирован в повседневную практику управления персоналом. Его универсальность заключается в способности объединять разрозненные аспекты адаптации сотрудников — вовлеченность, лояльность и стресс — в единый показатель, который легко интерпретировать даже руководителям без глубоких знаний в области психологии или статистики. Это

делает КА особенно ценным для компаний среднего и малого бизнеса, где ресурсы на проведение сложных многофакторных исследований часто ограничены [3, с. 35-36].

В отличие от традиционных подходов, таких как ежегодные опросы вовлеченности или анализ текучести кадров, КА позволяет оперативно реагировать на изменения в состоянии сотрудников, что особенно важно в условиях быстро меняющихся корпоративных сред, таких как стартапы или компании в стадии масштабирования.

Кроме того, КА может служить индикатором не только индивидуальной адаптации, но и здоровья организационной культуры в целом. Например, систематически низкие значения КА в определенных отделах могут сигнализировать о проблемах в управлении, недостаточной поддержке со стороны руководства или токсичной рабочей атмосфере [2, с. 50-51].

В этом контексте КА выступает как диагностический инструмент, который помогает не только выявлять слабые места, но и обосновывать инвестиции в программы улучшения условий труда. Это особенно актуально в условиях растущей конкуренции за таланты, где способность компании быстро интегрировать новых сотрудников и поддерживать их долгосрочную лояльность становится ключевым конкурентным преимуществом [6, с. 61-62].

В отличие от модели «Job Demands-Resources» (JD-R) Bakker & Demerouti (2007), которая фокусируется на балансе между требованиями работы и доступными ресурсами [1, с. 309-310], КА предлагает более компактный и прикладной подход. Хотя JD-R предоставляет глубокое теоретическое обоснование влияния стресса и ресурсов на выгорание, её практическая реализация требует значительных усилий по сбору данных и интерпретации. КА, напротив, упрощает этот процесс, сводя разноплановые метрики в единую формулу, что делает его более доступным для оперативного использования. Тем не менее, интеграция элементов JD-R в КА могла бы повысить его точность, например, путем учета таких ресурсов, как уровень автономии или поддержка коллег, что открывает перспективы для дальнейших исследований.

Одним из перспективных направлений развития КА является его адаптация для различных культурных и профессиональных контекстов. Например, в исследовании Cebotari & Pascal (2019) подчеркивается влияние организационной культуры на адаптацию сотрудников, что может варьироваться в зависимости от региона или отрасли [2, с. 47-48].

В контексте молдавского рынка, где корпоративная культура часто сочетает элементы постсоветского наследия с западными практиками управления, КА может быть скорректирован с учетом таких факторов, как иерархичность или ожидания сотрудников от руководства. Более того, применение КА в других отраслях, таких как производство или образование, могло бы выявить дополнительные переменные, влияющие на адаптацию, например, физические условия труда или специфика взаимодействия с клиентами [4, с. 115-116].

Помимо операционной пользы, внедрение КА может иметь прямое влияние на финансовые показатели компании. Ускорение адаптации сотрудников, как показало наше исследование, приводит к снижению стресса и повышению вовлеченности, что, в свою очередь, сокращает затраты на подбор и обучение новых сотрудников за счет уменьшения текучести кадров [3, с. 37-38].

Если учесть, что стоимость замены одного сотрудника может достигать 50-200% его годовой зарплаты (в зависимости от уровня позиции), то даже небольшое увеличение КА на 10-15% может привести к значительной экономии. Кроме того, рост производительности сотрудников с высоким КА может положительно сказаться на таких показателях, как EBITA, что делает КА не только психологическим, но и экономически обоснованным инструментом [9, с. 324-325].

Отдельно хотелось бы отметить ограничения, которые были отмечены в процессе проведения исследования применения и прежде всего было выявлено, что КА не учитывает индивидуальные особенности сотрудников, такие, например, как личная стрессоустойчивость. Дополнительно присутствует ограниченность выборки может снижать качество результатов. Несмотря на очевидные преимущества, КА не лишен недостатков. Его зависимость от самоотчетов сотрудников через опросники может приводить к субъективным искажениям, особенно если сотрудники опасаются негативных последствий от честных ответов [8, с. 12-13].

Кроме того, текущая формула КА не дифференцирует влияние отдельных факторов - например, стресс может оказывать более сильное воздействие на адаптацию в определенных условиях, чем вовлеченность или лояльность [1, с. 311-312].

Решением этой проблемы могло бы стать введение весовых коэффициентов для каждой переменной, основанных на специфике отрасли или корпоративной среды, что также требует дальнейшей проработки.

Заключение

Ключевым выводом по итогу применения коэффициента адаптации, оценивающего уровень адаптации сотрудников, позволяет интегрировать такие метрики как уровни вовлеченности, лояльности и уровень стресса.

В дополнение хотелось бы отметить, что сравнение с другими исследованиями показывает, что предложенный коэффициент адаптации является более комплексным показателем, объединяющим вовлеченность, лояльность и стресс в единую метрику. В то время как другие работы рассматривают отдельные аспекты адаптации (например, влияние вовлеченности на приверженность или влияние корпоративной культуры), наш подход позволяет оценивать состояние сотрудников более полно и объективно. Дальнейшие исследования с целью проверки эффективности могли бы расширить выборку и проверить применимость в альтернативных условиях, например для сотрудников, которые прошли через внутренний перевод на другую позицию, для вновь нанятых, а не только для действующих сотрудников.

В контексте вышеизложенного, предлагаю рассмотреть рекомендации по применению описанного:

- Внедрять КА в качестве регулярного инструмента оценки персонала.
- Использовать результаты анализа для разработки программ поддержки и интеграции сотрудников в корпоративную среду.
- Рассчитать изменение показателей ROI («Return On Investment», возврат инвестиций) и EBITA (Earnings before interest, taxes, and amortization - финансовый показатель, широко используемый в качестве показателя эффективности и прибыльности), с учетом ускорения адаптации сотрудников к рабочей среде с учетом их производительности, продолжительности жизненного цикла, стоимости найма и т.д.
- Внедрить показатель КА в метрики высшего руководства компаний с целью их мотивации поддерживать программы адаптации сотрудников.

Библиография:

1. BAKKER, A.B., & DEMEROUTI, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology,* 22(3), 309-328, pp. 309-312.
2. CEBOTARI, V., & PASCAL, G. (2019). *The Role of Organizational Commitment in Employee Retention: Evidence from the Moldovan Business Sector. Moldovan Journal of Management and Market Research*, 6(2), 47-54, pp. 47-49.
3. GAVRILITA, M., & CIOBANU, A. (2021). *The Influence of Work Environment on Employee Engagement in IT Companies in Moldova. Moldovan Journal of Information Technology*, 14(1), 35-47, pp. 35-38.
4. HOBFOLL, S. E. (2009). *Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. Springer*, 115-130, pp. 115-118. ISBN: 9780387876721.
5. KAHN, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journa*l, 692-705, pp. 692-695.
6. MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review,* 61-89, pp. 61-64.
7. NIRANJAN, S. et al. (2018). *International Journal of Trend in Scientific Research (IJTSRD)*, Volume 2, 324-330, pp. 324-326. ISBN: 2456-6470.
8. QUARSHIE, N., & BOATENG, A. (2009). *The Q12 Employee Engagement Survey: A Critical Review. International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 465-477, pp. 465-468.

9. SPIELBERGER, C. D., & VAGG, P. R. (2005). *Job Stress Scale Manual. Consulting Psychologists Press*, 12-33, pp. 12-15. ISBN: 9789996056625.

Данные об авторе:
Сергей ИВАНОВ**,** студент-докторант, Докторантская Школа Социальных Наук, Государственный Университет Молдовы.
ORCID: 0009-0008-7271-6901
E-mail: korazzow.ss@gmail.com

Получено: 28.02.2025