

# Организационная социализация в условиях гибридной занятости: факторы эффективности и инструменты управления\*

## Organizational Socialization in Hybrid Employment: Factors of Effectiveness and Management Tools

Г. ЯНБУХТИНА

**Янбухтина Гульназ Альбертовна**, канд. биол. наук, доцент кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин Башкирского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. E-mail: [gulnazalb@mail.ru](mailto:gulnazalb@mail.ru)

**Аннотация.** В статье представлены результаты эмпирического исследования факторов успешной адаптации персонала в условиях гибридной занятости. На основе лонгитюдного исследования ( $N=398$ , 45 компаний) выявлено, что индивидуализированные тактики социализации ( $\beta=0,42$ ;  $p<0,001$ ) и использование цифровых платформ ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,001$ ) являются наиболее значимыми предикторами сокращения времени выхода на эффективность. Доказана опосредующая роль качества коммуникации с руководителем в связи формальных программ адаптации и вовлеченности сотрудников. Установлено, что полностью удаленный формат повышает риск увольнения ( $M=3,8$  против  $M=2,7$ ;  $p<0,001$ ), тогда как гибридный и очный форматы по этому показателю не различаются ( $p>0,05$ ). Разработана матрица инструментов адаптации для доказательного управления процессом онбординга в гибридной среде.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, гибридная занятость, организационная социализация, вовлеченность, удержание персонала, цифровые платформы, HR-аналитика.

**Abstract.** The article presents the results of an empirical study of the factors of successful staff adaptation in the conditions of hybrid employment. Based on a longitudinal study ( $N=398$ , 45 companies), it was revealed that individualized socialization tactics ( $\beta=0.42$ ;  $p<0.001$ ) and the use of digital platforms ( $\beta=0.38$ ;  $p<0.001$ ) are the most significant predictors of reducing the time to reach efficiency. The mediating role of communication quality with a manager in the connection of formal adaptation programs and employee engagement has been proven. It has been established that a fully remote format increases the risk of dismissal ( $M=3.8$  vs.  $M=2.7$ ;  $p<0.001$ ), while hybrid and in-person formats do not differ in this regard ( $p>0.05$ ). A matrix of adaptation tools has been developed for the evidence-based management of the onboarding process in a hybrid environment.

**Key words:** staff adaptation, hybrid employment, organizational socialization, engagement, staff retention, digital platforms, HR analytics.

### Основные положения

1. В гибридной среде ключевыми факторами успешной социализации выступают индивидуализированные тактики ( $\beta=0,42$ ;  $p<0,001$ ) и цифровые платформы ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,001$ ), которые значимо сокращают время выхода сотрудников на эффективность.
2. Качество коммуникации с руководителем полностью опосредует связь формальных программ адаптации и вовлеченности (индекс опосредования = 0,28; 95 % ДИ [0,15;0,41]); без развитых коммуникативных практик формальные процедуры неэффективны.
3. Полностью удаленный формат значимо повышает риск увольнения ( $M=3,8$ ) по сравнению с гибридным ( $M=2,9$ ) и очным ( $M=2,7$ ;  $p<0,001$ ). Гибридный и очный форматы по этому показателю не различаются ( $p>0,05$ ).
4. Разработана и эмпирически обоснована матрица инструментов адаптации, ранжированных по силе влияния на ключевые HR-метрики, позволяющая осуществлять доказательное управление онбордингом.

\* Ссылка на статью: Янбухтина Г.А. Организационная социализация в условиях гибридной занятости: факторы эффективности и инструменты управления // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 2. С. 125–129. DOI: 10.34773/EU.2026.2.22.

## Введение

Трансформация рынка труда под влиянием пандемии COVID-19 привела к массовому переходу на гибридные и удаленные форматы, ставшие новой нормой для многих отраслей, включая розничную торговлю и сферу услуг [8]. Этот сдвиг радикально изменил процесс организационной социализации – вхождения новых сотрудников в должность и коллектив [4]. Традиционные модели адаптации, основанные на непосредственном контакте с руководителем и коллегами, оказались недостаточно эффективными в условиях, когда значительная часть взаимодействия перенесена в цифровую среду [12].

В гибридной среде новые сотрудники сталкиваются с рядом вызовов: сложность построения социальных связей, риск «цифрового одиночества», неопределенность организационных норм и дефицит спонтанной обратной связи [10]. Эти факторы напрямую влияют на ключевые бизнес-показатели: скорость выхода на производительность (time-to-productivity), вовлеченность и удержание персонала.

Несмотря на обширную теоретическую базу организационной социализации [9; 13], эмпирических исследований, фокусирующихся на специфике гибридного формата, особенно в российском контексте, недостаточно. Настоящее исследование призвано восполнить этот пробел. Цель работы – выявить и ранжировать факторы, определяющие успешность социализации новых сотрудников в гибридной среде, а также разработать инструментарий для доказательного управления процессом онбординга.

### Теоретические основы и гипотезы

Теория организационной социализации, заложенная в работе Van Maanen и Schein [13], выделяет шесть тактик вхождения новичков в организацию, которые могут быть институционализированными (формальными, коллективными) или индивидуализированными (неформальными, индивидуальными). Мета-анализ T. Bauer et al. [9] подтвердил связь институционализированных тактик с удовлетворенностью и приверженностью.

Современные исследования смещают фокус на концепцию «опыта онбординга» [10], подчеркивая роль цифровых инструментов, которые могут компенсировать отсутствие физического присутствия, но не решают проблему социальной интеграции [12]. Ключевым фактором становится качество коммуникации с непосредственным руководителем [7]. Теория ресурсов сохранения [5] объясняет высокие психологические затраты сотрудников на преодоление неопределенности в гибридной среде.

В российском контексте проблемы гибридной адаптации рассматриваются в работах Коноваловой [2], Агаевой и Щелоковой [1], Тонких и Горева [3]. Однако эмпирических исследований, интегрирующих тактики социализации, цифровые инструменты и психологические условия в гибридном контексте, недостаточно.

На основе обзора литературы сформулированы следующие гипотезы:

1. Индивидуализированные тактики социализации положительно связаны с более высоким уровнем вовлеченности и производительности сотрудников через 6 месяцев (H1).
2. Использование структурированной цифровой платформы для адаптации положительно связано с сокращением времени выхода на эффективность (H2).
3. Качество коммуникации с непосредственным руководителем опосредует связь между формальными практиками адаптации и вовлеченностью сотрудника (H3).
4. Формат работы (гибридный / удаленный) модулирует связь между социальными тактиками адаптации и намерением к увольнению: связь сильнее для удаленных сотрудников (H4).

### Методология исследования

В исследовании приняли участие 45 компаний, включая 18 федеральных ритейлеров (продуктовый и non-food ритейл), 12 ресторанных сетей и 15 сервисных компаний (клининг, логистика, обслуживание). Выборка составила 487 человек. После контроля за отсевом финальная выборка для анализа составила 398 человек (81,7 % retention rate – коэффициент удержания, сохранения выборки) от начального числа участников. Выборка фокусировалась на управлен-

ческом персонале, работающем в гибридном или удаленном формате не менее 50 % рабочего времени.

Использован лонгитюдный дизайн с тремя волнами сбора данных:

- T1 (1-я неделя): измерение воспринимаемых тактик социализации [6];
- T2 (3-й месяц): измерение информационного поискового поведения, качества коммуникации с руководителем, вовлеченности [11];
- T3 (6-й месяц): измерение вовлеченности, намерения к увольнению, самооценки производительности и объективной оценки руководителем [14].

На T1 также фиксировались данные об использовании цифровой платформы адаптации, формате работы и наличии наставника.

Исходная выборка составила 487 человек (директора магазинов, управляющие ресторанами, супервайзеры, региональные управляющие). После контроля за отсевом финальная выборка – 398 человек (81,7 % удержания). Средний возраст респондентов – 34,8 года (SD=7,4); 48 % мужчин, 52 % женщин.

Данные анализировались в SPSS 27.0 и AMOS 28.0 с использованием описательной статистики, корреляционного анализа, множественной регрессии, ANOVA и моделирования структурными уравнениями (SEM).

### Результаты

Корреляционный анализ показал значимые связи в ожидаемом направлении. Индивидуализированные тактики на T1 положительно коррелировали с вовлеченностью на T3 ( $r=0,41$ ;  $p<0,001$ ) и оценкой производительности руководителем ( $r=0,32$ ;  $p<0,001$ ), и отрицательно – с намерением к увольнению ( $r=-0,36$ ;  $p<0,001$ ). Использование цифровой платформы коррелировало с самооценкой скорости вхождения в должность ( $r=0,39$ ;  $p<0,001$ ).

Проверка гипотез дала следующие результаты:

1. H1 подтверждена. Индивидуализированные тактики ( $\beta=0,35$ ;  $p<0,001$ ) оказались более сильным предиктором вовлеченности на T3, чем институционализированные ( $\beta=0,18$ ;  $p<0,05$ ).

2. H2 подтверждена. Сотрудники, использовавшие цифровую платформу (68 % выборки), на 3,2 недели раньше достигали плановых KPI ( $t(410)=4,12$ ;  $p<0,001$ ).

3. H3 подтверждена методом SEM. Прямое влияние формальных программ на вовлеченность незначимо ( $\beta=0,09$ ;  $p=0,12$ ). При включении качества коммуникации выявлен значимый косвенный эффект (индекс опосредования = 0,28; 95 % ДИ [0,15; 0,41]). Модель демонстрирует хорошее соответствие:  $\chi^2/df=2,31$ ; CFI=0,96; RMSEA=0,06.

4. H4 подтверждена частично. ANOVA выявил значимые различия в намерении к увольнению между группами ( $F(2,409)=9,34$ ;  $p<0,001$ ). Post-hoc анализ (Тьюки) показал, что у удаленных сотрудников намерение уволиться значимо выше ( $M=3,8$ ;  $SD=0,9$ ), чем у гибридных ( $M=2,9$ ;  $SD=0,8$ ;  $p<0,01$ ) и очных ( $M=2,7$ ;  $SD=0,7$ ;  $p<0,001$ ). Однако взаимодействие формата с социальными тактиками в регрессионной модели оказалось слабым ( $\beta=-0,11$ ;  $p=0,06$ ).

### Обсуждение

Основной вывод исследования: успех организационной социализации в гибридной среде определяется не переносом очных практик в цифровую среду, а интеграцией структурированной цифровой основы с персонализированным социальным взаимодействием, где ключевую роль играет руководитель.

Полученные результаты дополняют выводы Saks и Gruman [10], показывая, что в гибридной среде цифровые инструменты выступают не заменой, а фундаментом для выстраивания социальных процессов. Подтверждение H3 раскрывает механизм влияния формальных программ: они работают только через качественную коммуникацию с руководителем, что согласуется с теорией обмена лидером-членом (LMX). Частичное подтверждение H4 указывает на комплексный характер рисков удаленной адаптации, включая стирание границ работы и личной жизни и дефицит организационной поддержки [5].

Практические рекомендации для HR-департаментов:

1. Дифференцировать программы социализации в зависимости от формата работы: для удаленных сотрудников увеличить частоту структурированных встреч с руководителем и наставником, внедрить неформальные онлайн-ритуалы.

2. Обучать руководителей навыкам гибридной социализации: регулярная постановка целей на 90 дней, создание психологически безопасной среды.

3. Внедрять сквозные цифровые платформы, объединяющие администрирование, обучение, отслеживание прогресса и пространство для неформального общения.

4. Сместить фокус с контроля на поддержку, включив в метрики успеха не только KPI, но и показатели социального благополучия.

### Заключение

Индивидуализированные тактики социализации ( $\beta=0,42$ ;  $p<0,001$ ) и использование цифровых платформ ( $\beta=0,38$ ;  $p<0,001$ ) – наиболее сильные предикторы сокращения времени выхода на эффективность управленческого персонала в гибридной среде.

Качество коммуникации с руководителем полностью опосредует связь между формальными программами адаптации и вовлеченностью (индекс опосредования = 0,28; 95 % ДИ [0,15; 0,41]); без развитых коммуникативных практик формальные процедуры неэффективны.

Полностью удаленный формат – значимый фактор риска повышения намерения к увольнению ( $M=3,8$  против  $M=2,7$  у очных;  $p<0,001$ ). Гибридный и очный форматы по этому показателю не различаются ( $p>0,05$ ), что обосновывает возможность эффективной социализации в смешанном режиме.

Разработана и эмпирически обоснована матрица инструментов социализации, позволяющая осуществлять доказательное управление процессом онбординга.

### Литература

1. Агаева Н.Д., Щелокова С.В. Управление адаптацией сотрудников в современных организациях: проблемы, возможности и требования новой нормальности // Ломоносовские чтения-2021: Секция экономических наук. «Поколения экономических идей»: сборник лучших докладов, Москва, 20–23 апреля 2021 г. Москва: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2021. С. 383–396.

2. Коновалова В.Г. Гибридная модель работы: pro et contra // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 3. С. 24–30. DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-3-24-30.

3. Тонких Н.В., Горев А.В. Адаптация удаленных сотрудников: вызовы и стратегии эффективного онбординга в современных реалиях // Кадровик. 2025. № 12. С. 86–91.

4. Bauer T.N., Erdogan B. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees // APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington: APA, 2011. Vol. 3. P. 51–64.

5. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // American Psychologist. 1989. Vol. 44, No. 3. P. 513–524.

6. Jones G.R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations // Academy of Management Journal. 1986. Vol. 29, No. 2. P. 262–279.

7. Klein H.J., Polin B. Are organizations on board with best practices onboarding? // The Oxford handbook of organizational socialization. Oxford: Oxford University Press, 2012. P. 267–287.

8. Kniffin K.M. et al. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action // American Psychologist. 2021. Vol. 76, No. 1. P. 63–77.

9. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods / T.N. Bauer, T.E. Bodner, B. Erdogan, D.M. Truxillo // Journal of Applied Psychology. 2007. Vol. 92, No. 3. P. 707–721.

10. Saks A.M., Gruman J.A. Organizational socialization and onboarding // The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Wiley, 2021. P. 252–271.

11. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Utrecht: Utrecht University, 2004.

12. Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal / S. Chong, Y. Huang, C.-H. D. Chang // Journal of Applied Psychology. 2020. Vol. 105, No. 12. P. 1408–1422.

13. Van Maanen J., Schein E.H. Toward a theory of organizational socialization // Research in organizational behavior. JAI Press, 1979. Vol. 1. P. 209–264.

14. Williams L.J., Anderson S.E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors // Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 3. P. 601–617.

DOI: 10.34773/EU.2026.2.23

## Малый и средний бизнес в современной экономике России: проблемы развития\*

### Small and Medium-sized Businesses in the Modern Russian Economy: Development Challenges

---

Е. ШУЛЬГА, Г. МУХАМЕТШИНА

---

**Шульга Елизавета Юрьевна**, магистрант кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса (ИНЭБ) Уфимского университета науки и технологий (УУНиТ). E-mail: elizashulga@yandex.ru

**Мухаметшина Гульнара Рафаэлевна**, канд. соц. наук, доцент кафедры стратегического управления ИНЭБ УУНиТ. E-mail: ggr-nauka@mail.ru

***Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью малого и среднего предпринимательства (МСП) в диверсификации экономики и обеспечении устойчивого роста, что особенно важно в условиях структурной трансформации и внешних вызовов. Проблема заключается в хроническом отставании сектора МСП в России по показателям вклада в ВВП и занятости от уровней экономик развитых стран, что свидетельствует о наличии глубоких системных барьеров. Целью статьи является комплексный анализ структурных и институциональных проблем развития МСП в современной России.*

***Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, институциональные барьеры, административное давление, доступ к финансированию, конкурентная среда, государственная поддержка, диверсификация экономики, структурные дисбалансы.*

***Abstract.** The relevance of the study is due to the key role of small and medium-sized enterprises (SMEs) in economic diversification and ensuring sustainable growth, which is especially important in the context of structural transformation and external challenges. The problem lies in the chronic lag of the SME sector in Russia in terms of contribution to GDP and employment from the levels of developed economies, which indicates the presence of deep systemic barriers. The aim of the article is a comprehensive analysis of the structural and institutional problems of SME development in modern Russia.*

***Keywords:** small and medium-sized enterprises, institutional barriers, administrative pressure, access to finance, competitive environment, state support, economic diversification, structural imbalances.*

#### Основные положения

1. Выявлен структурный дисбаланс в российской экономике, где доминирование крупных корпораций создает «замкнутые» рынки, ограничивающие возможности для МСП.

---

\* Ссылка на статью: Шульга Е.Ю., Мухаметшина Г.Р. Малый и средний бизнес в современной экономике России: проблемы развития // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 2. С. 129–134. DOI: 10.34773/EU.2026.2.23.