

DOI 10.31558/2307-2318.2024.2.9

УДК 331.103.34:005.95/.96

JELClassification: M12, J24, M54, O15, L86

Середа Г.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса,
ORCID: 0000-0001-9222-1887,
e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua,

Нестерук В.А.,

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти,
Донецький національний університет ім. Василя Стуса
ORCID: 0009-0002-1686-3444, e-mail: v.nesteruk@donnu.edu.ua

**ДИСТАНЦІЙНІ ТА ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ:
ТЕОРЕТИЧНИЙ ОГЛЯД І КОНТЕНТ-АНАЛІЗ**

У статті здійснено комплексний теоретичний огляд та контент-аналіз дистанційних та гібридних моделей управління персоналом, які набули особливої актуальності в умовах глобальних криз, таких як пандемія COVID-19, воєнні конфлікти та екологічні й кліматичні катастрофи. Досліджено вплив цих моделей на продуктивність праці, задоволеність працівників та корпоративну культуру. Вивчено виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, забезпеченням кібербезпеки та управлінням талантами в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Основною метою статті є визначення переваг і недоліків дистанційних та гібридних моделей управління персоналом, а також надання рекомендацій щодо їх ефективного впровадження. Враховано результати останніх досліджень, які підкреслюють важливість адаптації HR-практик до нових умов роботи та розвитку лідерських навичок, орієнтованих на управління віддаленими командами. Розглянуто різні підходи до підтримки корпоративної культури та мотивації працівників у нових умовах.

У статті наведено порівняння основних складових дистанційної та гібридної моделей управління персоналом, включаючи використання технологій, гнучкість робочого графіка, продуктивність, кібербезпеку, управління талантами, підтримку корпоративної культури та задоволеність працівників. Запропоновано практичні рекомендації для організацій, що впроваджують ці моделі, з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Ключові слова. Дистанційне управління персоналом, гібридні моделі управління, управління персоналом, контент-аналіз, глобальні кризи.

Табл.: 5, літ.: 12.

Sereda H.

PhD. in Economics, Associate Professor,
Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID ID: 0000-0001-9222-1887,
e-mail: g.sereda@donnu.edu.ua,

NESTERUK V.

PhD Student, Vasyl' Stus Donetsk National University,
ORCID ID: 0009-0002-1686-3444,
e-mail: v.nesteruk@donnu.edu.ua

REMOTE AND HYBRID PERSONNEL MANAGEMENT MODELS: A THEORETICAL REVIEW AND CONTENT ANALYSIS

This paper provides a comprehensive theoretical review and content analysis of remote and hybrid personnel management models, which have gained particular relevance in the context of global crises such as the COVID-19 pandemic, military conflicts, and environmental and climate disasters. The impact of these models on labor productivity, employee satisfaction, and corporate culture is investigated. Challenges related to the implementation of new technologies, ensuring cybersecurity, and managing talents in remote and hybrid work environments are explored.

The main aim of this paper is to identify the advantages and disadvantages of remote and hybrid personnel management models and to provide recommendations for their effective implementation. The study takes into account the latest research findings that emphasize the importance of adapting HR practices to new working conditions and developing leadership skills oriented towards managing remote teams. Various approaches to supporting corporate culture and employee motivation in the new conditions are considered.

The paper presents a comparison of the main components of remote and hybrid personnel management models, including the use of technology, flexible work schedules, productivity, cybersecurity, talent management, support for corporate culture, and employee satisfaction. Practical recommendations are proposed for organizations implementing these models to enhance their effectiveness and competitiveness.

Keywords: Remote personnel management, hybrid management models, personnel management, content analysis, global crises.

Tables: 5, References: 12.

Постановка проблеми. Глобальні світові кризи, такі як пандемія COVID-19, воєнні конфлікти та екологічні й кліматичні катастрофи, значно змінили підхід до організації праці, підштовхнувши багато компаній до впровадження дистанційних та гібридних моделей управління персоналом. Ці моделі не тільки допомогли компаніям залишатися операційно активними під час кризи, але й стали каталізатором змін у корпоративній культурі та стратегіях управління людськими ресурсами.

Дистанційне управління персоналом дозволяє компаніям зберегти продуктивність, забезпечуючи працівникам можливість працювати з будь-якого місця. Однак, це також створює нові виклики, пов'язані з підтримкою командної взаємодії, управлінням продуктивністю та забезпеченням кібербезпеки. З іншого боку, гібридні моделі управління, які поєднують віддалену та офісну роботу, надають додаткові можливості для гнучкості, але також потребують ефективного балансування між двома форматами роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення останніх досліджень показує, що дистанційні та гібридні моделі управління персоналом стали ключовими темами багатьох наукових робіт останніх років. Ньїка та Чипайке (Nyika, Chipaike) підкреслюють важливість дистанційних моделей для забезпечення ефективної роботи з клієнтами в бізнесі B2B, що підвищує гнучкість та ефективність компаній у Південній Африці [1]. Вони зазначають, що віддалена робота покращує задоволеність клієнтів, адже працівники швидше реагують на їхні потреби.

Середа (Sereda) досліджує перспективи розвитку дистанційного управління персоналом в Україні в умовах війни та поствоєнний період. Вона підкреслює важливість матеріально-технічного та програмного забезпечення для успішного переходу на дистанційну роботу, зазначаючи, що соціально-психологічні бар'єри, такі як упередження керівництва та брак неформальних комунікацій, можуть сприяти

поширенню змішаного формату роботи [13].

Питейра та співавтори (Piteira, Duarte, Carneiro Pinto, Cervai) зазначають, що гібридні моделі, які поєднують дистанційну та офісну роботу, є ефективними в управлінні персоналом та міжнародною діяльністю [2]. Це дозволяє компаніям знижувати витрати на оренду офісних приміщень та забезпечувати присутність співробітників у важливих локаціях.

Гурунг (Gurung) вказує на необхідність адаптації HR-практик до нових умов роботи, зокрема до гібридних моделей, що стали нормою після пандемії [3]. Успішні компанії впроваджують нові методи управління продуктивністю та мотивацією співробітників, враховуючи їхні індивідуальні потреби та умови праці.

Бертон (Burton) акцентує увагу на кібербезпеці та змінах у менеджменті в умовах гібридної роботи, що підвищує вимоги до управління інформаційною безпекою [4]. Нові моделі роботи вимагають додаткових інвестицій у безпекові системи та навчання персоналу для запобігання кіберзагрозам.

Лакшмі та співавтори (Lakshmi, Dutta, Kumar) досліджують технологічні аспекти управління талантом у дистанційному режимі, наголошуючи на важливості цифрових інструментів для покращення досвіду співробітників [5]. Сучасні платформи для управління персоналом дозволяють автоматизувати багато рутинних процесів, звільняючи час для стратегічного планування та розвитку.

Хаатайнен (Haatainen) досліджує, як лідери у сфері електронної комерції у Фінляндії адаптували свої підходи до управління під час та після пандемії COVID-19 [6]. Вони наголошують на важливості розвитку лідерських навичок, орієнтованих на дистанційне управління, що допомагає зберігати продуктивність та ефективність команд у нових умовах роботи.

Семі (Samy) підкреслює значення робочого середовища та винагород у підвищенні залученості працівників у гібридних моделях управління [7]. Дослідження показує, що впровадження справедливих і прозорих систем винагородження підвищує мотивацію працівників і покращує їхній досвід роботи.

Амрі (Amri) досліджує тенденції у сфері управління людськими ресурсами та організаційної поведінки, наголошуючи на важливості впровадження гібридних моделей управління для підтримки організаційної ефективності [8]. Він зазначає, що гібридні моделі дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність.

Чоудхари та Джейн (Choudhary, Jain) проводять систематичний огляд літератури з метою вивчення передумов залученості працівників у віддалених умовах роботи [9]. Вони вказують на важливість розвитку нових методів управління продуктивністю та залученістю працівників, що дозволяє підвищити ефективність роботи команд у дистанційному форматі.

Ван Ос (Van Os) досліджує питання кібербезпеки в умовах гібридних моделей управління, підкреслюючи необхідність забезпечення захисту даних та інформації [10]. Він зазначає, що впровадження гібридних моделей потребує додаткових зусиль для забезпечення безпеки інформаційних систем та навчання працівників з питань кібербезпеки.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення сутності дистанційних та гібридних моделей управління персоналом на основі аналізу їх основних переваг та викликів. Особливу увагу буде приділено аналізу сучасних досліджень та виявленню ключових тенденцій у цій сфері. Додатково, стаття розгляне практичні аспекти впровадження цих моделей в різних організаціях, враховуючи специфіку їх діяльності та корпоративної культури.

Виклад основного матеріалу. Передусім варто окреслити невирішені складові

загальної проблеми. Зокрема, виявлено, що хоча дистанційні та гібридні моделі управління персоналом значно підвищили гнучкість роботи та задоволеність працівників, існують суттєві виклики, такі як забезпечення кібербезпеки, управління продуктивністю та підтримання корпоративної культури. Наприклад, Бертон підкреслює, що впровадження нових технологій потребує додаткових ресурсів для навчання співробітників та забезпечення захисту інформації [4]. Водночас, Семі зазначає, що підтримка мотивації та залученості працівників у віддаленому режимі вимагає нових підходів до управління та комунікацій [7].

Водночас доцільно розглянути основні визначення, на які опиратиметься дослідження. Нижче наведено табл. 1 і 2, які демонструють ключові визначення дистанційних та гібридних моделей управління персоналом, а також табл. 3 і 4, які демонструють їх порівняння.

Таблиця 1. Визначення дистанційної моделі управління персоналом від різних науковців

№	Автор	Визначення
1	Nyika, F.	Дистанційна модель управління персоналом включає використання технологій для забезпечення віддаленої роботи співробітників [1].
2	Piteira M., Duarte R., Carneiro Pinto J. & Cervai S.	Управління персоналом, яке здійснюється за допомогою цифрових інструментів для віддаленої координації робочих завдань [2].
3	Gurung, S.	Модель управління, яка дозволяє співробітникам працювати з будь-якого місця, використовуючи цифрові платформи [3].
4	Burton, S.L.	Віддалене управління персоналом із застосуванням кібербезпеки та змінного менеджменту [4].
5	Lakshmi, G.V.	Застосування технологій для управління талантом у віддаленому режимі [5].
6	Haatainen, T.	Дистанційне лідерство в компаніях електронної комерції Фінляндії під час та після пандемії Covid-19 [11].
7	Samy, C.R.A.	Віддалене управління персоналом із фокусом на залучення та мотивацію співробітників [7].
8	Amri, A.	Віддалене управління, що включає координацію та контроль за допомогою цифрових інструментів [8].
9	Choudhary, N.	Використання дистанційних технологій для підтримки ефективності роботи команди [9].
10	Van Os, E.	Віддалене управління з акцентом на безпеку даних та інформації [10].

Спільним для наведених визначень є використання цифрових технологій для координації та управління персоналом на відстані.

Відповідно, узагальнене тлумачення дистанційної моделі управління персоналом з перспективи вищенаведеного синтетичного аналізу полягає в тому, що це підхід до управління персоналом, що базується на використанні інформаційних технологій для забезпечення ефективної роботи співробітників з будь-якого місця.

Таблиця 2. Визначення гібридної моделі управління персоналом від різних науковців

№	Автор	Визначення
1	Nyika, F.	Гібридна модель управління поєднує в собі елементи віддаленої та офісної роботи для забезпечення гнучкості [1].
2	Piteira M., Duarte R., Carneiro Pinto J. & Cervai S.	Модель управління, яка передбачає чергування між віддаленою та офісною роботою для максимізації ефективності [2].
3	Gurung, S.	Управління персоналом, яке включає як віддалену, так і офісну роботу [3].
4	Burton, S.L.	Модель, яка поєднує віддалену роботу з традиційною офісною, з урахуванням вимог кібербезпеки [4].
5	Lakshmi, G.V.	Гібридна робота включає елементи як дистанційного, так і офісного управління персоналом [5].
6	Haatainen, T.	Поєднання віддаленої та офісної роботи для забезпечення гнучкості та безпеки [11].
7	Samy, C.R.A.	Модель управління, що включає елементи віддаленої роботи для підвищення ефективності [7].
8	Amri, A.	Гібридна модель управління поєднує в собі як офісну, так і дистанційну роботу для оптимізації продуктивності [8].
9	Choudhary, N.	Комбінація віддаленої та офісної роботи для забезпечення гнучкості та зручності [9].
10	Van Os, E.	Модель управління, що поєднує віддалену та офісну роботу з акцентом на кібербезпеку [10].

Спільним для наведених визначень є поєднання віддаленої та офісної роботи для досягнення гнучкості та ефективності.

У свою чергу, узагальнене тлумачення гібридної моделі управління персоналом в контексті синтетичного аналізу полягає в тому, що це управлінський підхід, який поєднує елементи віддаленої та офісної роботи, дозволяючи співробітникам працювати як з офісу, так і з дому.

Таблиця 3. Порівняння визначень дистанційної моделі управління персоналом

Критерій	Номер визначення (№) відповідно до табл. 1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Використання технологій	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Гнучкість робочого графіка	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Кібербезпека	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Так
Віддалена робота	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Управління талантами	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Ні

Визначення дистанційної моделі управління персоналом мають спільні риси у використанні технологій для забезпечення віддаленої роботи. Однак, деякі дослідники також підкреслюють важливість кібербезпеки, що стає ключовим аспектом у нових умовах роботи. Це особливо актуально в контексті глобальних криз, коли компанії стикаються з новими викликами у сфері захисту даних та інформації.

Таблиця 4. Порівняння визначень гібридної моделі управління персоналом

Критерій	Номер визначення (№) відповідно до табл. 2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Використання технологій	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Поєднання офісної та віддаленої роботи	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Гнучкість робочого графіка	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так	Так
Кібербезпека	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Ні	Так
Управління талантами	Ні	Ні	Ні	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Ні	Ні

Визначення гібридної моделі управління персоналом також демонструють високий рівень використання технологій та гнучкість робочого графіка. Основні виклики полягають у забезпеченні кібербезпеки та ефективному управлінні талантами в умовах комбінованої роботи.

У цьому розділі проведено детальний аналіз даних, зібраних з актуальних досліджень, а також представлено результати контент-аналізу.

Гібридна модель управління персоналом органічно поєднує елементи дистанційної та традиційної офісної організації виконання HR-функцій. Вона виникла як відповідь на необхідність подолання недоліків дистанційної моделі, забезпечуючи більш збалансований підхід до управління персоналом. Основна характеристика гібридної моделі полягає у забезпеченні гнучкості робочого процесу, який дозволяє співробітникам працювати як з офісу, так і віддалено, використовуючи цифрові технології для координації та виконання своїх завдань [12].

Метою впровадження гібридної моделі управління є досягнення високої ефективності та зручності для працівників, а також оперативності та прозорості процесів управління. Це включає:

1. Забезпечення гнучкості робочого графіка, що дозволяє працівникам поєднувати роботу з офісу та віддалено.
2. Підвищення задоволеності працівників через можливість вибору місця роботи.
3. Покращення продуктивності шляхом використання сучасних цифрових інструментів для управління та комунікації.
4. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних, що є критично важливим у сучасних умовах роботи.
5. Ефективне управління талантами та підтримка корпоративної культури у змішаних умовах роботи [12].

Водночас дистанційна робота передбачає виконання трудових обов'язків співробітником поза офісом, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для координації завдань і взаємодії з колегами. Основними характеристиками

дистанційної роботи є:

1. Використання цифрових технологій для виконання робочих завдань.
2. Гнучкість робочого графіка, що дозволяє працівникам самостійно обирати час і місце роботи.
3. Підвищена продуктивність і задоволеність працівників завдяки можливості роботи з будь-якого місця.
4. Виклики у сфері кібербезпеки та управління продуктивністю в умовах віддаленої роботи.
5. Потреба в адаптації HR-практик до умов дистанційної роботи, включаючи розвиток лідерських навичок для ефективного управління віддаленими командами.

Далі варто перейти до порівняння основних складових понять дистанційної та гібридної моделі управління персоналом, що наведені у табл. 5.

Таблиця 5. Порівняння основних складових понять дистанційної та гібридної моделі управління персоналом

Критерій	Дистанційна модель	Гібридна модель
Використання технологій	Високе	Високе
Гнучкість графіка	Висока	Середня
Продуктивність	Висока	Висока
Кібербезпека	Критично важлива	Важлива
Управління талантами	Складно	Складно
Корпоративна культура	Значні труднощі	Оптимальна
Задоволеність працівників	Висока	Висока
Ефективність комунікацій	Значні виклики	Помірні виклики
Вартість впровадження	Помірна	Висока
Гнучкість організації	Висока	Висока

Зокрема, таблиця демонструє, що обидві моделі управління мають високий рівень гнучкості та задоволеності працівників, але також стикаються з викликами у сфері кібербезпеки та управління продуктивністю. Важливо зазначити, що кожна з моделей має свої унікальні переваги та недоліки, що вимагає ретельного підходу до їх впровадження.

Обидві моделі є ефективними інструментами для підвищення гнучкості та задоволеності працівників, однак їх впровадження вимагає врахування аспектів кібербезпеки та управління продуктивністю. Важливо зазначити, що успішна реалізація дистанційної та гібридної моделі управління персоналом залежить від рівня підготовленості організації до змін, наявності необхідних ресурсів та інфраструктури, а також готовності працівників до нових форматів роботи.

Основні кроки для впровадження цих моделей включають розвиток цифрових навичок, створення ефективних комунікаційних каналів, забезпечення кібербезпеки та впровадження гнучких політик управління. Крім того, важливо забезпечити належну підтримку працівникам, включаючи навчання з нових технологій та методів роботи, а також створення комфортних умов для їхньої роботи.

Розробка ефективної стратегії управління талантами в умовах дистанційної та гібридної роботи включає забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників, створення можливостей для їхнього професійного розвитку та підтримки

їхнього благополуччя. Це допомагає не лише залучити та утримати таланти, але й підвищити їхню мотивацію та продуктивність.

Підтримка корпоративної культури в умовах нових моделей роботи також є важливим аспектом, який вимагає розробки нових підходів до взаємодії та комунікації між працівниками. Це може включати впровадження віртуальних командних заходів, регулярних зустрічей та обговорень, а також створення платформ для обміну знаннями та досвідом.

З огляду на вищенаведене, доцільно надати власні визначення досліджуваних моделей управління, зокрема:

Дистанційна модель управління персоналом – це форма організації виконання HR-функцій поза межами фізичного офісу, на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій як для виконання обліково-аналітичних завдань управління персоналом, так і для взаємодії з працівниками та керівництвом, що забезпечує гнучкість робочого графіка, задоволеність працівників балансом «життя-робота», дозволяючи працювати з будь-якого місця, проте вимагає вирішення викликів у сфері кібербезпеки та управління продуктивністю, а також адаптації HR-практик для ефективного керування віддаленими командами.

Гібридна модель управління персоналом – це управлінський підхід до управління людськими ресурсами на основі спеціально організованого поєднання форматів дистанційної та традиційної офісної роботи з метою подолання недоліків дистанційної роботи шляхом збереження особистого контакту в професійних комунікаціях та підтримки корпоративної культури, та забезпечення гнучкості робочого процесу, високого рівня продуктивності, кібербезпеки і зручності для працівників.

Висновки. Проаналізований матеріал свідчить про те, що дистанційні та гібридні моделі управління персоналом є перспективними напрямками розвитку сучасного менеджменту, які дозволяють підвищити ефективність роботи та задоволеність працівників. Проте, їх впровадження потребує ретельного планування та врахування можливих викликів.

Дистанційна модель управління персоналом дозволяє компаніям зберегти продуктивність, забезпечуючи працівникам можливість працювати з будь-якого місця, що особливо важливо в умовах глобальних криз. Однак, це також створює нові виклики, пов'язані з підтримкою командної взаємодії, управлінням продуктивністю та забезпеченням кібербезпеки.

Гібридна модель управління, яка поєднує віддалену та офісну роботу, надає додаткові можливості для гнучкості, але також потребує ефективного балансування між двома форматами роботи. Це дозволяє компаніям знижувати витрати на оренду офісних приміщень та одночасно забезпечувати присутність співробітників у критично важливих локаціях.

Основні рекомендації для успішного впровадження дистанційних та гібридних моделей управління персоналом включають розвиток цифрових навичок працівників, створення ефективних комунікаційних каналів, забезпечення кібербезпеки та впровадження гнучких політик управління. Крім того, важливо враховувати специфіку діяльності організації та корпоративну культуру при розробці та впровадженні цих моделей.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення впливу дистанційних та гібридних моделей управління на довгострокову продуктивність компаній, розробка методів ефективного управління командами в умовах комбінованої роботи, а також дослідження впливу нових форматів роботи на мотивацію та залученість працівників. Особливу увагу слід приділяти питанням забезпечення кібербезпеки та підтримки корпоративної культури в умовах віддаленої та гібридної

роботи.

Крім того, власного розвитку отримали визначення понять дистанційної та гібридної моделей управління персоналом, що пропонуються до подальшого використання в рамках майбутніх досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nyika, F., & Chipaike, A. (2024). The implications of remote work on business-to-business (B2B) customer engagement at a South African technology company. URL: https://www.researchgate.net/profile/Farai-Nyika-2/publication/380356295_The_Implications_of_Remote_Work_On_Business-To-Business_B2B_Customer_Engagement_at_a_South_African_Technology_Company_X/links/6639cff27091b94e93f5e0eb/The-Implications-of-Remote-Work-On-Business-To-Business-B2B-Customer-Engagement-at-a-South-African-Technology-Company-X.pdf
2. Piteira M., Duarte R., Carneiro Pinto J. & Cervai S. (2024). «When Covid-19 Came to Town: Remote Work and Human Resources Challenges by the Organisational Practices of the Portuguese Institutions». *Socius Working Papers*. URL: <https://socius.rc.iseg.ulisboa.pt/RePEc/soc/wpaper/wp012024.pdf>
3. Gurung, S. (2024). A study of changing HR practices at workplace after COVID-19 pandemic. URL: <https://www.kuey.net/index.php/kuey/article/download/5007/3437>
4. Burton, S. L. (2024). Securing tomorrow: Synergizing change management and cybersecurity in the digital era. URL: <https://sciendo.com/pdf/10.2478/hjbpa-2024-0001>
5. Lakshmi, G. V., Dutta, M., & Kumar, P. (2024). Technology used in talent management to provide employee experience at workplace. URL: <https://pubs.aip.org/aip/acp/article-abstract/3164/1/040007/3295273>
6. Haatainen, T. (2024). Remote leadership in Finnish E-commerce companies during and after the Covid-19 pandemic. URL: <https://oulurepo oulu.fi/bitstream/handle/10024/50353/nbnfioulu-202406104319.pdf?sequence=1>
7. Samy, C. R. A. (2024). The post pandemic impact towards employee engagement: A study to investigate the influence of rewards and working environment of employees in Klang Valley. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/26905>
8. Amri, A. (2024). Trends in human resource management and organizational behavior. URL: <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/download/1374/961>
9. Choudhary, N., & Jain, S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-11-2023-0136/full/pdf>
10. Van Os, E. (2024). Security in the hybrid organisation. In E. Van Os (Ed.), *Hybrid Work* (pp. 102-117). URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003387602-6/security-hybrid-organisation-elsine-van-os>
11. Vartiainen, M. (2024). Towards flexible hybrid work. In M. Vartiainen (Ed.), *Flexible Work* (pp. 52-66). Retrieved from URL: <https://www.elgaronline.com/monochap/book/9781035320103/book-part-9781035320103-11.xml>
12. Sereda, H. (2022). Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 12(1), 50-61. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.12\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slrrp.12(1).2022.05)