



Сприйняття працівниками, переваг, недоліків та очікувань гібридної моделі роботи

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор, кафедра підприємництва, торгівлі та логістики, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

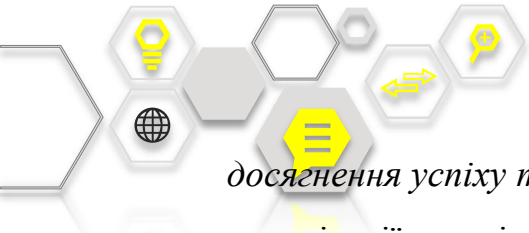
кандидат економічних наук, доцент, Кафедра прикладної економіки та аналітики Український католицький університет, 79011, м. Львів, Свенціцького, 17, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Хілуха Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, Луцький національний технічний університет, 43018, м. Луцьк, Львівська, 75, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Прийнято: 15.09.2024 | Опубліковано: 29.09.2024

***Анотація.** Метою статті є дослідження сприйняття працівниками гібридної моделі організації праці, ідентифікація її переваг та недоліків і представлення очікувань, пов'язаних з роботою за цією формою роботи.. Встановлено, що гібридна форма організації праці поєднує в собі переваги віддаленої роботи та роботи в офісі. Поступовий перехід на гібридну форму праці є відповіддю на виклики сучасності та стратегічний інструмент для*



досягнення успіху та сталого розвитку бізнесу. Доведено, що гібридна форма організації праці 1) забезпечує збалансоване робоче середовище, в якому працівники можуть розподіляти свій час між роботою в офісі та роботою в комфорті власного будинку; 2) допомагає компаніям залучати ширший пул талантів; 3) взаємодоповнює фізичне та психосоціальне навантаження робочого середовища. Зазначені переваги гібридної роботи характеризуються такими показниками як задоволеність роботою, залученість до роботи або суб'єктивне відчуття благополуччя індивіда. Опитування в контексті сприйняття та очікувань працівників щодо гібридної форми організації праці засвідчило, що до її переваг респонденти віднесли такі: економія часу внаслідок відсутності необхідності щоденного пересування між місцем проживання та місцем роботи (93%), економія на витратах на проїзд (85%), нижча вартість харчування (31%), полегшення формальностей у разі хвороби (73%), гнучкий графік роботи (72%), можливість поєднувати роботу з сімейними обов'язками (58%), більше відчуттям свободи та незалежності (41%). Недоліки: відсутність регулярного контакту з колективом (91%), складність у підтримці балансу між роботою та особистим життям (72%), важка адаптація нових працівників (53%), проблеми з виконанням завдань, що вимагають командної роботи (26%), зниження професійного розвитку працівників (22%). У контексті підвищення добробуту у зв'язку з роботою в гібридній формі працівники очікують: надбавки, яка пов'язаної з формою такої роботи; організацію інтеграційних зустрічей; ініціативи з боку роботодавця у питанні підтримки інтеграції команди; забезпечення необхідним обладнанням для усунення потреби використовувати власне.

Ключові слова: гібридна форма організації праці, збалансоване робоче середовище, гнучкий графік роботи, економія витрат, відсутність регулярного контакту з колективом, адаптація нових працівників, організація інтеграційних зустрічей.



Employee Perceptions, Advantages, Disadvantages, and Expectations of the Hybrid Work Model

Lipych Liubov

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

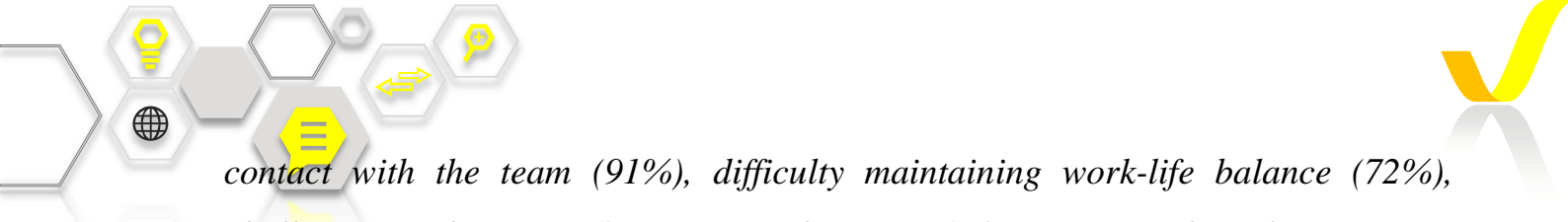
Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University, <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Khilukha Oksana

Lutsk National Technical University, <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Abstract. *The purpose of the article is to explore employees' perceptions of the hybrid work system, identify its advantages and disadvantages, and present expectations associated with this form of work. It has been established that the hybrid work model combines the benefits of remote work and office-based work. The gradual shift towards a hybrid work model is a response to modern challenges and a strategic tool for achieving business success and sustainable development. It has been proven that the hybrid work model: 1) provides a balanced work environment where employees can divide their time between working in the office and in the comfort of their homes; 2) helps companies attract a broader pool of talent; 3) complements the physical and psychosocial demands of the work environment. The advantages of hybrid work are characterized by indicators such as job satisfaction, engagement, or an individual's subjective sense of well-being. A survey regarding employees' perceptions and expectations of the hybrid work model revealed the following advantages: time savings due to the absence of daily commuting between home and the workplace (93%), savings on transportation costs (85%), lower food costs (31%), ease of handling formalities in case of illness (73%), flexible work schedule (72%), the ability to combine work with family responsibilities (58%), a greater sense of freedom and independence (41%). Disadvantages: lack of regular*

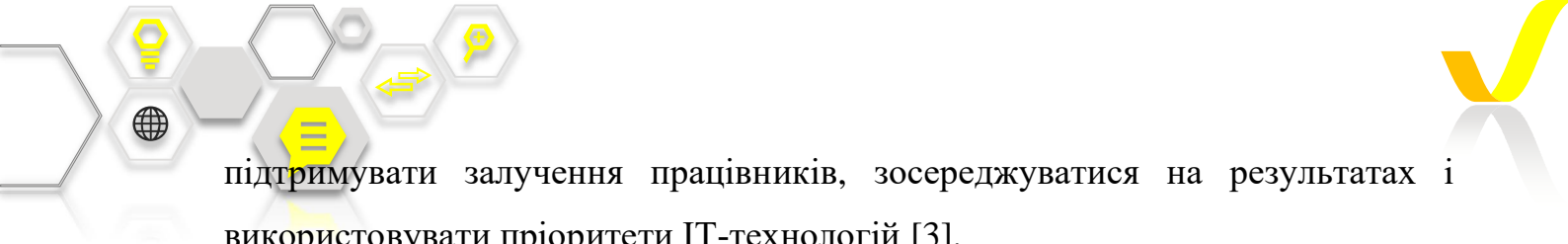


contact with the team (91%), difficulty maintaining work-life balance (72%), challenging adaptation for new employees (53%), issues with tasks requiring teamwork (26%), reduced professional development opportunities for employees (22%). In terms of improving well-being through hybrid work, employees expect: bonuses related to this form of work; the organization of integration meetings; employer initiatives to support team integration; provision of necessary equipment to avoid the need to use personal resources.

Key words: *hybrid model of work organization, balanced work environment, flexible work schedule, cost savings, lack of regular contact with the team, adaptation of new employees, organization of integration meetings.*

Постановка проблеми. Спалах пандемії COVID-19 і необхідність соціального дистанціювання спричинили динамічні зміни в формах організації роботи, що використовувалися раніше, включаючи управління людськими ресурсами[1]. Підприємства, які продовжувати працювати, були змушені переглянути існуючі форми роботи, запровадивши більш гнучкі моделі управління часом і робочим місцем. Під час пандемії та війни як працівники, так і менеджери значно розвинули знання та навички, пов'язані з віртуальною роботою. Тому на перший план вийшла гібридна форма організації праці, яка виникла у відповідь на виклики, пов'язані з глобальною пандемією, а потім повномасштабним вторгненням росії.

Гібридна форма організації праці поєднує в собі переваги віддаленої роботи та роботи в офісі. Дослідження HURMA показує, що гібридну форму роботи використовують 59% роботодавців. Ця тенденція свідчить про поступовий перехід на новий рівень організації праці в нашій країні, де гібридна модель праці є не лише відповіддю на виклики сучасності, а стає стратегічним інструментом для досягнення успіху та сталого розвитку бізнесу[2]. З цією метою керівникам підприємств необхідно прислухатися до працівників та їхніх потреб, створювати гнучкий робочий простір,



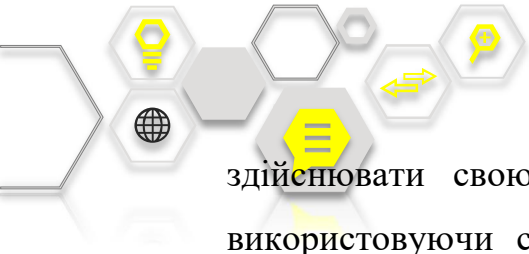
підтримувати залучення працівників, зосереджуватися на результатах і використовувати пріоритети ІТ-технологій [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дистанційної та гібридної моделі організації праці у своїх наукових доробках вивчала значна кількість фахівців таких, як Lund S. [1], Madgavkar A. [1], Manyika J. [1], Smit S. [1], Ellingrud K. [1], Robinson O. [1], Olson M.H. [7], Mitchell A. [3], Москаленко В.П. [4], Nilles J.M. [6], Staples D.S. [8], Hulland J.S. [8], Higgins, C.A. [8], Daniels K. [9], Lamond D. [9], Standen P. [9], Hill E.J. [10], Ferris M. [10], Mårtinson V. [10], Герасименко О.О., [11], Щетініна Л.В., [11], Рудакова С.Г. [11], Ліпич Л. Г.[12], Peters P., [13], Kharadze N. [13], den Dulk L. [13], Yang E., [15], Kim Y. [15], Hong S. [15], Moglia M. [16], Hopkins J. [16], Bardoel A. [16], Xie J.L. . [17], Elangovan A.R. . [17], Hu J., Hrabluik C. [17], Rosiński J. [17], Empson L. [18], Gorjifard R. [19], Crawford J. [19], Dragan I. [20], Diener, E. [21], Pagán-Castaño E. [23], Maseda-Moreno A. [23], Santos-Rojo C. [23], Mendryk I.[25] та інші. Проте науковці вивчали питання гібридної форми організації праці фрагментарно. Тому багато проблем наразі потребують більш детального вивчення та конкретизації, зокрема, сприйняття працівниками вище зазначеної форми зайнятості. Це зумовило потребу в даному дослідженні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз теоретичних напрацювань з цієї проблематики свідчить про високу зацікавленість нею провідних вчених. Для розвитку запропонованої теми на основі опитування зроблена спроба ідентифікувати сприйняття працівниками переваг та недоліків гібридної моделі організації праці.

Мета статті полягає в тому, щоб визначити сприйняття працівниками гібридної моделі організації праці, ідентифікувати її переваги та недоліки і представити очікування, пов'язані з роботою за цією формою організації праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією із особливостей сьогодення є бажання та необхідність для окремих категорій працівників



здійснювати свою трудову діяльність дистанційно, переважно з дому, використовуючи сучасні телекомунікаційні пристрої. В умовах воєнного стану гібридна робота є одним з оптимальних способів забезпечення робочим місцем працівників і збереження бізнесу. Загалом розвиток дистанційної зайнятості є одним із інструментів більш гнучкого регулювання ринку праці в частині мобільності робочої сили в умовах воєнного стану. Існує необхідність проведення зважених заходів щодо формування культури відносин між дистанційними, надомними працівниками і роботодавцями. [4].

Згідно до даних IWG Global Workspace Survey від International Workplace Group встановлено, що гібридна робота сприяє скороченню поточних витрат, оскільки компанії готуються до несприятливих економічних умов. В ході опитування стало відомо, що 91% вищих фінансових керівників вважають, що рецесія неминуча, а понад третина (36%) очікують на неї протягом року, 97% уже скоротили витрати більш, ніж на 10%. Таким чином, увага звертається на напрями, де компанії можуть почати коригувати свої витрати, відкриваючи численні переваги для своїх працівників і бізнесу [5].

Нове поняття, що стосується специфіки роботи з використанням телекомунікаційних засобів (telecommuting), вперше було використано в 1974 році [6]. Це визначення полягає в можливості передачі результатів роботи за допомогою ІТ-технологій, минаючи фізичне переміщення працівників. Подальший розвиток Інтернету та технологій призвів до появи нових пов'язаних концепцій, що стосуються нових форм роботи з використанням комунікацій в тому числі електронних:

- віддалена робота - робота, яка виконується в орендованих офісних приміщеннях [7];
- надомна робота - робота, яка виконується поза офісом роботодавця [8];
- дистанційна робота - робота, що здійснюється з використанням специфічних ІТ-рішень [9];
- віртуальний офіс (WFH – робота з дому) [10].

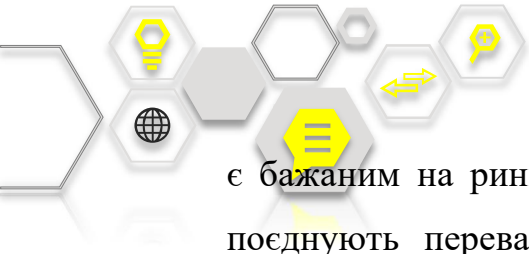


З точки зору Герасименко О.О., дистанційну зайнятість правомірно розглядати не лише з позицій нестандартності, а й під кутом зору інноваційності, оскільки така форма соціально-трудових відносин передбачає комплекс нововведень щодо взаємодії держави, найманих працівників, роботодавців, яка на практиці породжує низку соціально-економічних зисків і загострює організаційно-правову визначеність [11]. Віддалена робота відкриває абсолютно нові можливості як для роботодавців, так і для працівників. Безперечно, це дуже приваблива форма зайнятості, яка дозволяє молодим батькам, особливо молодим мамам, поєднувати батьківство з професійною роботою, дозволяє економити час на дорогу до роботи та пропонує гнучкість робочого часу. Роботодавець, у свою чергу, може зменшити офісну площу та енергоспоживання, запровадивши віддалену роботу, тим самим зменшивши витрати[12].

У розмовній мові вище наведені поняття схожі за змістом, але саме визначення, засновані на законодавчих положеннях, фактично формують предметний обсяг кожного з них. Проте існують відмінності в правовому значенні окремих визначень дистанційної роботи в різних країнах [13].

У 2002 році Європейським Союзом прийнято рамкову угоду про дистанційну роботу від 16 липня 2002 р. (Framework agreement on telework) [14]. Відповідно до Рамкової угоди передбачено, що дистанційна робота це форма організації та/або виконання роботи, з використанням інформаційних технологій, на підставі трудового договору/відносин, за якими робота, що зазвичай виконується в приміщеннях роботодавця, здійснюється за межами цих приміщень на регулярній основі. Ця угода стосується «дистанційних-працівників». Дистанційним працівником є особа, яка виконує роботу дистанційно. Згідно з українським законодавством, концепція гібридної роботи юридично не визначена, але надання роботи поза робочим місцем не є чимось новим.

Концепція гібридної роботи почала активно розвиватися під час пандемії COVID-19, оскільки дозволяє поєднати віддалену та стаціонарну роботу, що



є бажаним на ринку [15]. Очікується, що гібридна організація роботи, яка поєднують переваги дистанційної та офісної роботи, стане популярним способом роботи в багатьох організаціях після COVID-19 і війни та навіть стане домінуючою моделлю роботи в майбутньому [16].

Проаналізуємо визначення поняття гібридної роботи, що різним чином формують пропорції між стаціонарною та віддаленою роботою. Предметом аналізу в актуальній науковій літературі є переважно аспекти аналізу специфіки даного виду праці [17], контексту управління людськими ресурсами [19] та стратегічного менеджменту [20]. Тема гібридної роботи в епоху війни розглядається дослідниками в контексті позитивних і негативних ефектів і добробуту працівників.

Гібридна форма організації праці забезпечує збалансоване робоче середовище, в якому працівники можуть розподіляти свій час між роботою в офісі та роботою, перебуваючи в комфорті власного будинку. Така структура підтримує здоровий баланс між роботою та особистим життям і підвищує рівень задоволеності працівників, дозволяючи їм керувати особистим часом і зменшує стрес, пов'язаний з необхідністю їздити на роботу. Крім того, гібридна форма роботи допомагає компаніям залучати ширший пул талантів. Усуваючи географічні бар'єри, компанії можуть не лише залучати таланти з різних місць, але й отримувати вигоду від різних поглядів та досвіду, які приносить з собою така робоча сила. Така гнучкість є особливо корисною в сучасному глобалізованому бізнес-середовищі, де адаптивність та різноманітність є ключовими чинниками розвитку та зростання.

Зазначені переваги гібридної роботи трактуються як суб'єктивна оцінка індивідів, пов'язана з наявністю позитивних емоцій, відсутністю негативних і задоволеністю життям [21, 22]. Вони характеризуються різними показниками, такими як задоволеність роботою, залученість до роботи або суб'єктивне відчуття благополуччя індивіда [23]. Частина визначень переваг включає баланс і взаємодоповнення фізичного та психосоціального навантаження



робочого середовища [24], які важливі для підтримки хороших стосунків для обох сторін [25].

Метою проведеного нами емпіричного дослідження було виявлення переваг і недоліків роботи в гібридній системі в контексті її сприйняття працівниками та їх очікувань щодо такої моделі роботи. Виявлення зазначених аспектів здійснювалося за допомогою опитувальника.

Анкета складається з двох частин. Перша частина містила п'ять питань щодо індивідуальних соціально-економічних характеристик респондентів, таких як вік і стать, посада, загальний стаж роботи та вид діяльності. Друга відноситься до сприйняття різних аспектів гібридної роботи, включаючи переваги, недоліки та очікування, пов'язані із забезпеченням добробуту у зв'язку з використанням цієї моделі організації праці.

Анкета адресувалася працівникам, які у своїй діяльності використовують гібридну форму праці. Дослідження проводилось у червні та липні 2024 року. Отримано 287 повноцінних анкет із зворотним зв'язком.

Серед респондентів жінки склали 81%. Опитані - це люди віком від 20 до 50 років, причому особи віком 21-30 років склали 78%, у віці 31-40 років - 13% а 9% - 41-50 років. Більшість опитаних працюють фахівцями (78%), керівні посади займають 13% інші категорії - 9%. Найбільша група респондентів працює в галузі фінансів, страхування та банківській системі (19%), в державному управлінні (14%), сфері послуг (9%), торгівлі (8%), ІТ технологій (7%), освіті (6%), транспорті та логістиці (4%), інших галузях (33%). Найбільша кількість респондентів має стаж роботи до 3 років (38%), до 1 року (17%). До 5 років мали стаж 19% опитаних, до 10 років - 10%, понад 10 років - 15%.

У першій частині дослідження респондентів попросили вказати недоліки та переваги гібридної моделі праці (рис. 1 і 2), а в другій - визначити очікування від роботодавця, пов'язані з цією роботою. У проведеному дослідженні респонденти зазначили як головну перевагу роботи в гібридній системі передусім економію часу внаслідок відсутності необхідності

щоденного пересування між місцем проживання та місцем роботи (93%), а також пов'язану з цим економію на витратах на проїзд (85%). Що стосується економічного аспекту, респонденти також звернули увагу на нижчу вартість харчування (31%), оскільки частіше готують їжу вдома. На думку респондентів, цей тип роботи є значним полегшенням у разі хвороби (73%) - тоді немає необхідності брати лікарняний, що, у свою чергу, є фінансово вигідним для працівників. Як перевагу цього формату роботи респонденти з одного боку зазначили гнучкий графік роботи (72%), який дозволяє адаптувати робочі години до їхнього хронотипу та поточних потреб особистого життя, а також відвідування постійного місця роботи лише у вибрані дні. З іншого боку, це вимагає високого рівня самодисципліни (69%) та ускладнює підтримання балансу між роботою та особистим життям (72%) через розмивання меж між професійним і приватним життям, що відбувається фізично в одному і тому ж місці.

Робота в гібридній системі дає можливість поєднувати роботу з сімейними обов'язками (58%) одночасно з більшим відчуттям свободи та незалежності (41%), а її позитивним аспектом є робота без нагляду (28%).

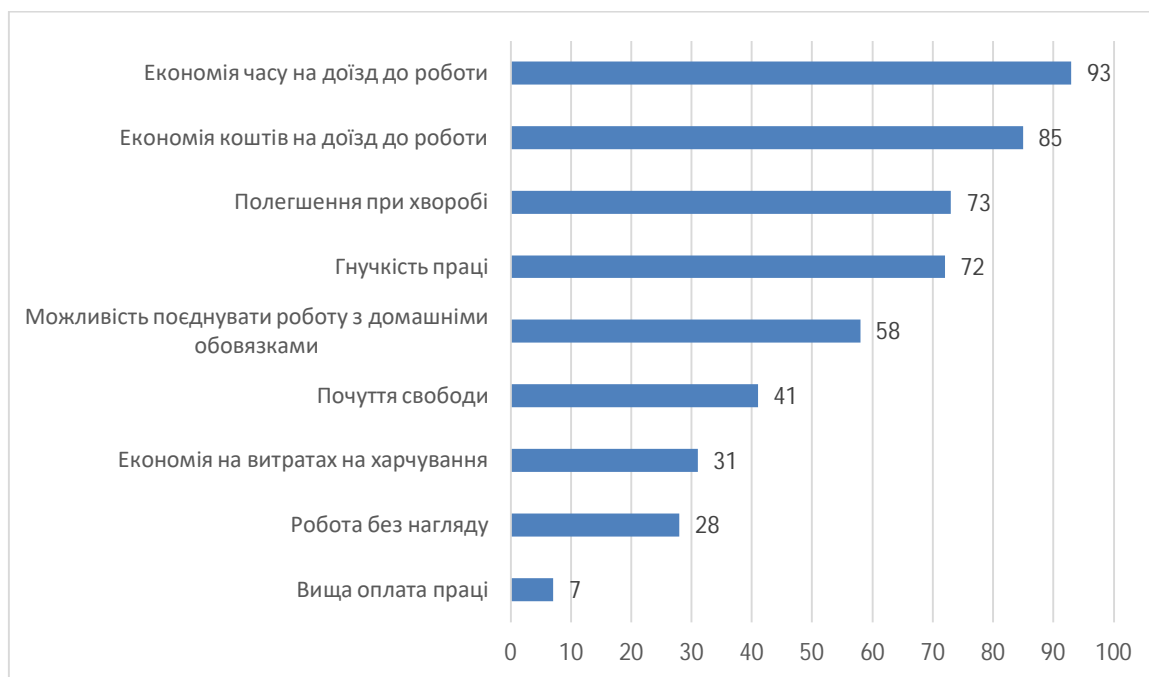


Рис.1. Переваги гібридної моделі організації праці

Джерело: власне дослідження.



Незначна кількість респондентів зазначили безпосередній позитивний економічний аспект гібридної роботи, декларуючи підвищення заробітної плати (7%). Деякі відчули негативні фінансові наслідки зміни форми роботи на гібридну через зниження заробітної плати (8%).

Більше половини опитаних (52%) висловили очікування щодо впровадження мотиваційних інструментів, пов'язаних із цією формою роботи. З точки зору опитаних, найбільшим недоліком гібридної роботи є відсутність регулярного контакту з колективом (91%), тобто відсутність взаємодії, яка у середовищі виключно офісної роботи є повсякденністю. Це також спричиняє проблеми з виконанням завдань, що вимагають командної роботи (26%), виникає необхідність узгодження графіків окремих членів команди для зустрічі в офісі або прийняття онлайн-рішень, які не завжди дають бажані результати. Результатом навіть часткового обмеження безпосередніх контактів є зниження професійного розвитку працівників (22%), які часто здобувають знання через спостереження або обмін прихованими знаннями. Це також пов'язано з адаптаційними проблемами нових працівників (53%), на які особливо звернули увагу респонденти зі стажем роботи до 1 року. Гібридна робота також зменшує простір для творчості (14%).



Рис.2. Недоліки гібридної форми організації праці.

Джерело: власне дослідження.



Для усунення недоліку, пов'язаного зі збільшенням витрат на місці проживання, про що заявили 46% опитаних, з'явилося очікування участі роботодавця в цих витратах (70%). Цікаво, що 78% усіх відповідей осіб зі стажем роботи до 1 року та від 3 до 5 років стосуються очікування технічної підтримки. У випадку стажу до 10 і більше років працівники очікують участі у витратах (відповідно 36% і 38%). Найменші очікування, незалежно від стажу роботи, висувуються щодо психологічної підтримки (25% усіх опитаних), хоча відносно найбільші очікування мають працівники з малим стажем - до 1 року (39%) та до 3 років (35%).

Серед переваг гібридної роботи, які вказали респонденти у відкритих питаннях, були такі: зменшення стресу; підвищення продуктивності через відсутність марнування часу чи відволікання іншими працівниками; більше відчуття безпеки, особливо в умовах війни; більша гнучкість роботодавця щодо очікувань працівників, можливість вибору конкретних днів, у які працівник може бути на робочому місці.

Як недоліки гібридної форми роботи у відкритих питаннях респонденти зазначили: деконцентрація під час роботи вдома через присутність інших членів сім'ї та в разі переміщення з офісу додому і навпаки; перетворення домашнього простору в офісний і втрата ним сімейного клімату; поява технічних проблем під час роботи з дому; відсутність правових регулювань щодо деталей виконання гібридної роботи; відсутність вільного доступу до документації компанії; проблеми з перенесенням документів і технічних засобів між офісом і домом.

У контексті підвищення добробуту у зв'язку з роботою в гібридній системі працівники очікують: надбавки за дистанційну роботу, не пов'язаної з витратами, а саме з формою такої роботи; організацію інтеграційних зустрічей у зв'язку з ротаційною формою зустрічей в офісі; ініціативи з боку роботодавця у питанні підтримки інтеграції команди; регулярних зустрічей наживо або в



онлайн-форматі; забезпечення необхідним обладнанням для усунення потреби використовувати власне.

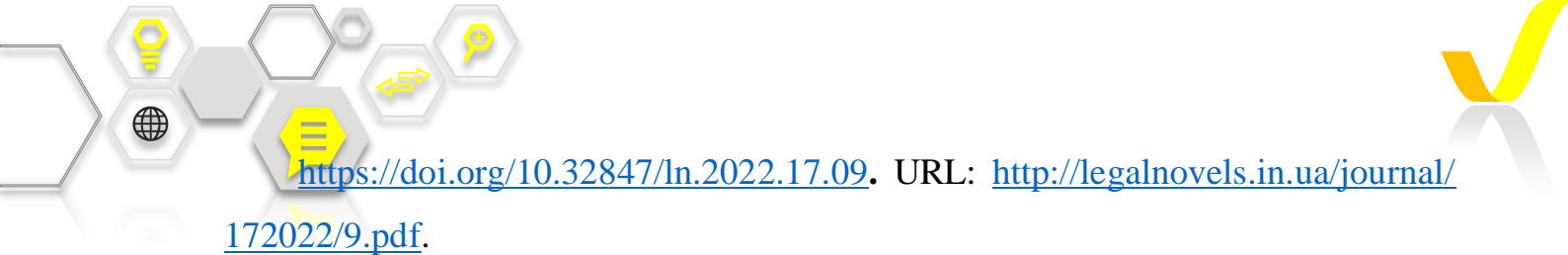
Ці очікування здебільшого вказують на велике значення командної роботи та особистого спілкування, які можуть мати ключове значення для всієї діяльності, пов'язаної із проектуванням гібридної моделі роботи та її впровадженням.

Висновки та пропозиції. Повернення до стаціонарної роботи після завершення пандемії та війни буде складним завданням для працівників та роботодавців. Необхідність розуміння різних очікувань і потреб працівників щодо форми роботи (місця її виконання) є серйозним викликом, з яким довелося зіткнутися багатьом організаціям, адже деякі працівники цінують комфорт і гнучкість, які надає гібридна модель роботи, і не хотіли б змінювати це, тоді як інші очікують повного повернення до роботи в офісі.

Досвід роботи за гібридною формою ставить нові завдання, які слід враховувати при плануванні та управлінні персоналом у майбутньому. Однак на основі вже зібраних даних можна надати рекомендації для HR-менеджменту щодо збалансування стаціонарної та дистанційної тобто гібридної форми роботи з метою її ефективної організації.

Список використаних джерел:

1. Lund S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud K., Robinson O. (2021). The future of work after COVID-19. Report. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-futureof-work-after-covid-19>.
2. Well-being та AI: які тренди чекають рекрутерів та HR у 2024. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendyche kayut-rekruteriv-ta-hr-u-2024/>.
3. Mitchell A. The best of both worlds: 5 steps for hybrid work success, Cutter Business Technology Journal 2021. 34(7).
4. Москаленко В.П. До питання про правове регулювання надомної та дистанційної роботи. Науковий юридичний журнал. 2022. № 17. DOI:



<https://doi.org/10.32847/ln.2022.17.09>. URL: <http://legalnovels.in.ua/journal/172022/9.pdf>.

5. THE TRENDS SHAPING WORK IN 2022: HYPER FLEXIBILITY / URL: <https://old.iwgplc.com/MediaCentre/Article/iwg-cfo-survey-2022-cost-cutting-prioritised-as-recession-looms>.

6. Nilles J.M. Development of Policy on the Telecommunications-Transportation Tradeoff. Final Report. 1974 URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED105867>.

7. Olson M.H. Remote office work: Changing work patterns in space and time. Communications of the ACM. 1983.26(3). P. 182-189.

8. Staples D.S., Hulland J.S., Higgins C.A. A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations, Organization Science. 1999. 10(6).P. 758–776. DOI:10.1287/orsc.10.6.758.

9. Daniels K., Lamond D., Standen P. Teleworking: Frameworks for organizational research, Journal of Management Studies. 2001. 38(8). P. 1151–1185. DOI: 10.1111/1467–6486.00276.

10. Hill E.J., Ferris M., Mårtinson V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life, Journal of Vocational Behavior. 2003. 63(2), s. 220–241. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00042-3.

11. Герасименко О.О., Щетініна Л.В., Рудакова С.Г. Дистанційна занятість: сучасні тренди в організації праці та оплаті праці. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 233–239.

12. Ліпич Л.Г. Порівняльний аналіз переваг та недоліків дистанційної роботи для роботодавця та працівника. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (76) 2024. С.285-290. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-48>. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/50.pdf.



13. Peters P., den Dulk L. Cross cultural differences in managers' support for home-based telework, *International Journal of Cross Cultural Management*. 2003, 3(3). P. 329–346. DOI: 10.1177/1470595803003003005.

14. Framework agreement on telework URL: https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf.

15. Yang E., Kim Y., Hong S. Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. 2021. DOI: 10.1108/JCRE-04-2021-0015.

16. Moglia M., Hopkins J., Bardoel A. Telework, hybrid work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards policy coherence, *Sustainability*. 2021. 13(16). DOI: 10.3390/su13169222.

17. Xie J.L., Elangovan A.R., Hu J., Hrabluik C. Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics, *Applied Psychology*. 2019. 68(3). P. 479–512. DOI: 10.1111/apps.12169.

18. Empson L. Researching the post-pandemic professional service firm: Challenging our assumptions, *Journal of Management Studies*. 2021. 58(5). P. 1383–1388. DOI: 10.1111/joms.12697.

19. Gorjifard R., Crawford J. Working from home: Impact on wellbeing and work-life balance, *New Zealand Journal of Employment Relations*. 2021. 46(2). P. 64–78. DOI: 10.24135/nzjer.v46i2.63.

20. Dragan I. Digital transformation during lockdown, *Informatica Economica*. 2021. 25(1). P. 86–93. DOI: 10.24818/issn14531305/25.1.2021.07.

21. Diener, E. Subjective well-being, *Psychological Bulletin* 1984. 95(3). P. 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542.

22. Diener E., Chan M.Y. Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity, *Applied Psychology: Health and Well-Being*. 2011. 3(1). P. 1–43. DOI: 10.1111/j.1758-0854.2010.01045.x.



23. Pagán-Castaño E., Maseda-Moreno A., Santos-Rojo C. Wellbeing in work environments, *Journal of Business Research*.2020. 115. P. 469–474. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.12.007.

24.European Agency for Safety and Health at Work. Well-being at Work: Creating a Positive Work Environment. Literature Review. Publications Office.2013.

25.Mendryk I. Organization-employee exchange as the basis for shaping organization-employee relationships, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. 2020(6). P. 51–70.