

## БАГАТОРІВНЕВА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ: КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

### MULTI-LEVEL CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT: KEY COMPONENTS AND PRINCIPLES OF FORMATION

Виходячи з основної мети управління персоналом у гібридному робочому середовищі, яка полягає у забезпеченні ефективності, стійкості й залученості працівників шляхом оптимального поєднання фізичної та дистанційної взаємодії, у статті сформовано систему базових принципів – гнучкість, цифрова інтеграція, інклюзивність, прозорість, підтримка корпоративної культури, мотивація та соціальна інтеграція. На основі цих принципів запропоновано багаторівневу концепцію управління персоналом, яка інтегрує стратегічний і операційний рівні управління людськими ресурсами, передбачає впровадження результат-орієнтованих методів оцінки ефективності (OKR, KPI), персоналізованих підходів до мотивації й гнучкого планування робочого процесу. Концепція також передбачає використання технологічних рішень для синхронізації команд та формування єдиного корпоративного середовища, що сприяє збереженню організаційної єдності в умовах цифровізації. Наукова новизна полягає у розробці комплексної моделі управління персоналом у гібридному робочому середовищі, яка інтегрує інноваційні технології, адаптивні механізми мотивації та результат-орієнтовані підходи до оцінки ефективності, що забезпечують гармонізацію індивідуальних і організаційних цілей.

**Ключові слова:** концепція, принципи, управління персоналом, гібридне робоче середовище, комплексна модель управління.

Based on the primary objective of human resource management (HRM) in a hybrid work environment, which lies in ensuring the efficiency, resilience, and engagement of employees through an optimal combination of physical and remote interaction, this study develops a system of fundamental principles. These principles include flexibility, digital integration, inclusivity, transparency, corporate culture reinforcement, motivation, and social integration, which collectively create a comprehensive framework for adapting organizations to the challenges of the digital economy. The proposed conceptual framework integrates strategic and operational levels of HRM to address the unique challenges posed by hybrid work environments. At the strategic level, the model emphasizes the alignment of organizational goals with individual employee needs by adopting adaptive planning approaches, flexible scheduling, and personalized motivational strategies. Operationally, the concept relies on result-oriented evaluation systems such as Objectives and Key Results (OKR) and Key Performance Indicators (KPI), ensuring that employee performance is assessed based on achievements rather than time spent on tasks. The innovative aspect of this concept is its reliance on cutting-edge technological solutions for synchronizing hybrid teams. This includes the integration of collaborative platforms (e.g., Microsoft Teams, Slack), digital tools for workflow automation, and robust cybersecurity measures to safeguard organizational data. Furthermore, the model prioritizes the cultivation of a unified corporate culture, ensuring equal access to opportunities and resources for all employees, regardless of their work format, while promoting inclusivity and transparency. The development of hybrid corporate culture occupies a central position in the proposed framework. It encompasses a values-based approach to organizational management, where respect, innovation, and result orientation serve as foundational principles. Regular communication practices – ranging from online briefings to in-person events – are emphasized to foster team cohesion and mitigate the risk of isolation for remote workers. Another significant element is the introduction of flexible planning mechanisms that enable employees to choose work conditions that align with their lifestyles while balancing organizational priorities. This adaptability ensures the synergy of remote and office-based work, enhancing productivity and employee satisfaction. The scientific contribution of this study lies in the creation of a multi-level HRM framework tailored for hybrid work environments. The model advances the understanding of hybrid workforce dynamics by integrating adaptive mechanisms of motivation, advanced technological tools, and result-oriented evaluation methods. Unlike existing approaches, this concept emphasizes the alignment of individual and organizational goals through personalized engagement strategies and technological innovations, offering a transformative perspective on workforce management in the digital age. The implementation of this framework contributes to strengthening organizational resilience, enhancing employee productivity, and fostering a culture of innovation, thus ensuring the sustainable development of enterprises in the evolving global economy.

**Key words:** concept, principles, personnel management, hybrid work environment, integrated management model.

УДК 331.1:316.4:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-31>

**Заславський С.Є.<sup>1</sup>**

аспірант,

Навчально-науковий інститут

«Каразинська школа бізнесу»

Харківського національного університету

імені В.Н. Каразіна

**Zaslavsky Stanislav**

Education and Research Institute

«Karazin Business School»

of V.N. Karazin Kharkiv National University

**Постановка проблеми.** Актуальність розробки концепції управління персоналом у гібридному робочому середовищі зумовлена трансформаційними змінами, які відбуваються в сучасному соціально-економічному просторі: глобалізація, цифровізація, наслідки пандемії COVID-19,

а також виклики війни в Україні висувають перед організаціями нові завдання у сфері кадрового менеджменту, що потребують якісно нового теоретико-методологічного обґрунтування. Війна в Україні загострила необхідність розробки нових управлінських моделей, які включають механізми

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4371-4920>

підтримки працівників, що зазнали стресу чи вимушеного переселення, й інтеграції принципів інклюзивності та гендерної рівності в HR-практики.

З огляду на зазначене, розробка концепції управління персоналом у гібридному робочому середовищі є не лише науковим завданням, але й інструментом вирішення практичних викликів. Концепція повинна враховувати стратегічні та операційні аспекти HRM, включаючи організаційну адаптацію, розвиток цифрових компетенцій, соціально-психологічну підтримку працівників і формування інклюзивної корпоративної культури.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

В науковій літературі активно досліджуються сучасні тренди в управлінні персоналом. Зокрема, питання цифровізації HR-процесів розглянуто у праці С. Аммірато [S. Ammirato], А. Фелічетті [A.M. Felicetti,] та Р. Линзалоне [R. Linzalone], в якій проаналізовано зміни в управлінні людськими ресурсами під впливом 4-ої промислової революції. Автори підкреслюють необхідність адаптації управлінських підходів для збереження конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху [1]. У роботі Б. Тренерри [B. Trenergy], С. Чнг [S. Chng], Ю. Ванг [Y. Wang] та ін. наведено огляд мультифакторних підходів до підготовки робочих місць для цифрової трансформації. Дослідження акцентує увагу на важливості розвитку як технічних, так і соціально-психологічних аспектів взаємодії працівників у гібридному середовищі [2]. М. Армстронг [M. Armstrong] у своїй роботі [3] акцентує увагу на стратегічному HRM як основі забезпечення конкурентних переваг організацій через розвиток людського капіталу та впровадження цифрових інструментів. Дж. Сторі [J. Storey] аналізує виклики, пов'язані з автоматизацією робочих процесів, та важливість використання гібридних моделей праці для підвищення ефективності [4]. Д. Паави [J. Paauwe], Д. Гест [D. Guest] та П. Райт [P. Wright] досліджують взаємозв'язок між ефективністю працівників та інтеграцією бізнес-стратегій у HRM, підкреслюючи необхідність мотивації та адаптації [5].

Українські науковці також приділяють значну увагу адаптації HRM до сучасних умов. Зокрема, В.В. Гук досліджує управління людськими ресурсами в умовах цифровізації, акцентуючи увагу на інтеграції сучасних технологій у кадрові процеси та розробці моделей адаптації до цифрових змін та підкреслюючи важливість автоматизації HR-процесів і розвитку компетенцій працівників для роботи в цифровому середовищі [6].

У. Савків, М. Лесик та О. Любченко розглядають управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації, фокусуючись на стійкості організацій до викликів сучасної економіки, приділяючи особливу увагу питанням адаптації працівників до швидких змін, забезпечення

мотивації та ефективної взаємодії в гібридному середовищі [7].

Ю. Федорова, М. Мірющенко й В. Івченко аналізують вплив цифрових технологій на управління персоналом, зокрема автоматизацію процесів рекрутингу, використання аналітики для оцінки ефективності працівників і впровадження інструментів дистанційної комунікації, професійного розвитку в умовах цифрової трансформації [8].

Є.В. Жернова визначає концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки, наголошуючи на необхідності інтеграції цифрових інструментів в управлінські процеси, створення сприятливого середовища для інновацій і розвитку цифрової культури в організаціях [9].

Вказані дослідження є важливим внеском у формування сучасної наукової бази для розробки концептуальних основ управління персоналом у гібридному робочому середовищі, але попри наявність фундаментальних досліджень, сучасна система знань про управління персоналом залишається фрагментарною у цьому контексті. Недостатньо висвітлено інтеграцію цифрових платформ у HRM, механізми соціальної адаптації та підтримки працівників, а також питання підтримання корпоративної культури в умовах дистанційності, вплив соціально-психологічних факторів на продуктивність у гібридному середовищі.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування системи принципів, та на їх основі – розробка багаторівневої концепції управління персоналом у гібридному робочому середовищі, визначення її ключових компонентів та їх характеристика.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Головна мета управління персоналом у гібридному робочому середовищі (далі – ГРС) полягає в забезпеченні ефективної, гнучкої та стійкої діяльності персоналу шляхом оптимального поєднання фізичної та дистанційної взаємодії, створення умов для професійного розвитку, мотивації та залученості працівників, а також адаптації до викликів цифрової економіки і глобалізації.

Для реалізації цієї мети постає проблема формування концепції управління персоналом у ГРС, яка, на наш погляд, ґрунтується на визначенні та дотриманні базових принципів, які забезпечують ефективність управління за умов інтеграції дистанційної та фізичної присутності співробітників.

Значний внесок у формування та розуміння цих принципів зробили зарубіжні фахівці: Т. Амабіль, С. Крамер [10], Е. Хілл, М. Феррис та В. Мартинсон [11], Е. Бриніолфссон, А. МакФи. [12], Т. Давенпорт, Дж. Харрис [13], Е. Шейн [14], К. Кемерон та Р. Куинн [15], А. Маслоу [16], Е. Десі та Р. Райана [17], П. Блау [18], Л. Робертса, Дж. Даттона [19], К. Арджириса [20], Д. Големана

[21], Д. Колба [22], П. Сенге [23], Р. Путман [24], Дж. Нахапейт та С. Чошал [25].

Нами проведена систематизація принципів управління персоналом у ГРС, надана їх характеристика та засоби реалізації (табл. 1).

Вказані принципи мають стратегічне значення для підвищення продуктивності працівників, збереження корпоративної культури та забезпечення адаптивності організацій до динамічних змін, а їх

застосування у гібридному середовищі дозволить створити стійку, інклюзивну та ефективну систему управління персоналом, яка відповідає викликам сучасної цифрової економіки. Базуючись на цих принципах нами пропонується багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі (рис. 1).

Вона полягає у формуванні багаторівневої моделі, що інтегрує стратегічний і операційний

Таблиця 1

**Принципи управління персоналом у гібридному середовищі**

Характеристика	Реалізація
<b>1. Принцип гнучкості [10; 11]</b>	
Гнучкість у плануванні робочого часу, виборі місця виконання обов'язків та формуванні графіку роботи сприяє адаптації співробітників до змінних умов середовища. Цей принцип забезпечує індивідуалізацію підходів до працівників та зростання їхньої продуктивності.	Використання адаптивних політик, що дозволяють балансувати між особистими потребами співробітників і цілями організації. Надання можливості вибору між дистанційною та офісною роботою відповідно до специфіки завдань.
<b>2. Принцип цифрової інтеграції [12; 13]</b>	
Інтеграція цифрових інструментів для підтримки комунікації, співпраці та моніторингу результатів є необхідною умовою ефективного функціонування гібридних команд. Це включає впровадження програмного забезпечення для керування проектами, онлайн-комунікації та забезпечення кібербезпеки.	Використання платформ для спільної роботи (Trello, Slack, Microsoft Teams). Впровадження інструментів для автоматизації процесів та оцінки продуктивності.
<b>3. Принцип підтримки корпоративної культури [14; 15]</b>	
Корпоративна культура повинна бути інклюзивною, підтримувати єдність команди незалежно від фізичної присутності працівників. Важливо формувати спільні цінності, які об'єднують працівників, незалежно від їхнього робочого місця.	Регулярна організація спільних віртуальних і офлайн заходів. Залучення співробітників до процесів прийняття рішень і стратегічного планування.
<b>4. Принцип мотивації та підтримки добробуту [16; 17]</b>	
Забезпечення умов для збереження мотивації працівників у гібридному середовищі вимагає індивідуального підходу до стимулювання. Також важливо підтримувати емоційний та фізичний добробут співробітників.	Впровадження системи гнучкого мотиваційного пакета (наприклад, гнучкі премії, додаткові вихідні, підтримка здоров'я). Організація програм підтримки ментального здоров'я (тренінги, консультації, коучинг).
<b>5. Принцип забезпечення рівного доступу до можливостей [18; 19]</b>	
Гібридне середовище не повинно створювати бар'єрів для працівників залежно від їхнього місця роботи. Рівний доступ до кар'єрних можливостей, інформації та ресурсів є основою інклюзивного середовища.	Застосування прозорих критеріїв оцінки результативності незалежно від форми роботи. Забезпечення однакових умов доступу до навчання, професійного зростання та корпоративних ресурсів.
<b>6. Принцип прозорості та комунікації [20; 21]</b>	
Прозорі процеси управління, чіткі канали комунікації та регулярний зворотний зв'язок створюють атмосферу довіри, яка є критично важливою в умовах гібридного середовища.	Регулярні зустрічі для обговорення прогресу та викликів. Створення каналів для анонімного зворотного зв'язку.
<b>7. Принцип навчання та адаптації [22; 23]</b>	
Гібридне середовище вимагає постійного підвищення кваліфікації та швидкої адаптації до технологічних і організаційних змін.	Організація онлайн-курсів, тренінгів та воркшопів. Надання працівникам доступу до платформ з навчальним контентом (Coursera, Udemy тощо).
<b>8. Принцип соціальної інтеграції [24; 25]</b>	
Попри розподіленість команд, необхідно забезпечувати відчуття належності до колективу, сприяти соціальній інтеграції.	Проведення соціальних ініціатив, спрямованих на зміцнення взаємодії між працівниками. Створення внутрішніх онлайн-спільнот для підтримки неформальної комунікації.

Джерело: складено автором на основі [10–25]

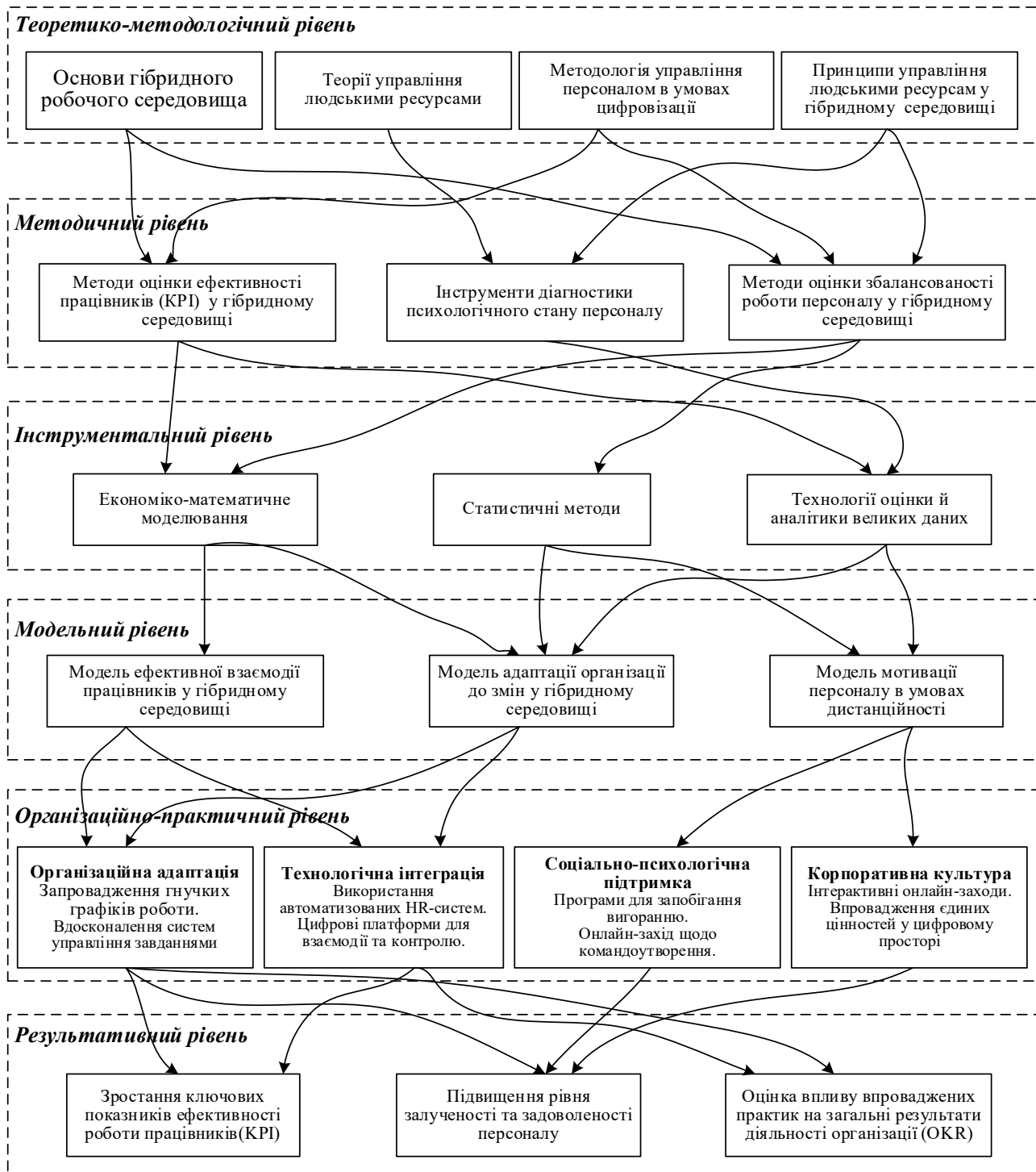


Рис. 1. Концепція управління персоналом у ГРС

Джерело: розроблено автором

рівні HRM, із застосуванням інструментів цифрової інтеграції, персоналізованих систем мотивації та інклюзивної корпоративної культури.

Концепція управління персоналом підприємства у гібридному робочому середовищі має враховувати особливості організації, індивідуальні потреби співробітників та технологічні можливості.

Розглянемо ключові компоненти цієї концепції.  
 1. *Формування гібридної корпоративної культури*, яка виступає інтегрованою системою цінностей, норм, правил та організаційних практик, спрямованих на забезпечення синергетичної взаємодії між працівниками незалежно від їхнього просторового розташування чи формату виконання

професійних обов'язків (дистанційно або в офісі). Вона покликана формувати відчуття організаційної єдності та залученості кожного співробітника як повноцінного суб'єкта колективу, водночас створюючи умови для ефективного досягнення стратегічних цілей компанії.

Гібридна корпоративна культура має як переваги, так і недоліки (рис. 2).

Гібридна корпоративна культура є ключем до успіху організації, яка працює в сучасних умовах. Її ефективно впровадження допомагає створити середовище, в якому кожен працівник, незалежно від формату роботи, почувається частиною команди, зберігає мотивацію і сприяє досягненню спільних цілей.

2. *Гнучке планування робочого процесу* являє собою адаптивний підхід до організації часу, завдань і способів їх виконання, що поєднує потреби співробітників із цілями бізнесу в умовах гібридного формату. Основою цього підходу є адаптивність, яка враховує індивідуальні обставини працівників нарівні з пріоритетами компанії, забезпечуючи синергію дистанційної роботи й офісної присутності.

Такий підхід надає низку переваг (рис. 3).

3. *Управління продуктивністю персоналу в гібридному середовищі* змінює традиційні підходи до управління продуктивністю. Ефективне управління в таких умовах передбачає впровадження систем, які забезпечують прозорість, орієнтацію на результати та мотивацію працівників. Це вимагає адаптації методів оцінки, координації

та підтримки працівників у змішаному робочому режимі.

Система управління продуктивністю включає кілька ключових компонентів (рис. 4).

Управління продуктивністю в гібридному середовищі поєднує адаптивність, технологічні інструменти (рис. 5) та індивідуальний підхід до співробітників. Такий підхід сприяє не лише підвищенню ефективності бізнесу, а й формуванню атмосфери довіри й підтримки, необхідної для довгострокового успіху організації.

Управління продуктивністю в гібридному форматі потребує адаптивності, технологічної підтримки та прозорих механізмів оцінки. Поєднання індивідуального підходу до працівників із використанням сучасних інструментів дозволяє забезпечити ефективність роботи, мотивацію і гармонійний розвиток організації.

4. *Мотивація співробітників в умовах гібридного формату роботи* вимагає адаптації традиційних підходів. Ефективне управління командою в таких умовах вимагає створення індивідуалізованих стратегій, що враховують потреби кожного працівника, а також сучасні технологічні інструменти.

Мотивація співробітників у гібридному форматі передбачає комбінацію індивідуального підходу, сучасних технологій і турботи про добробут працівників. Такий комплексний підхід дозволяє зберігати продуктивність, залученість і задоволеність персоналу, сприяючи стабільному розвитку організації.



Рис. 2. Переваги та недоліки гібридної корпоративної культури

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Переваги та недоліки гнучкого планування

Джерело: розроблено автором

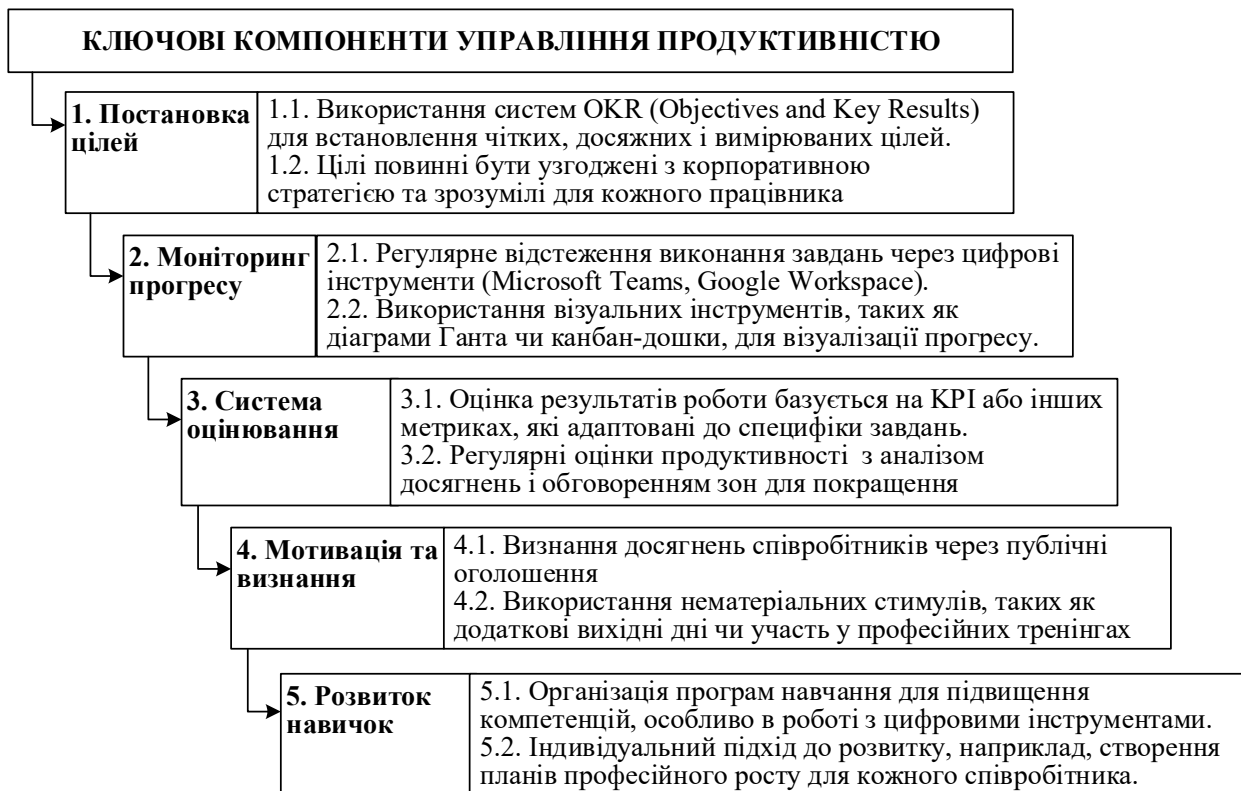


Рис. 4. Ключові компоненти управління продуктивністю

Джерело: розроблено автором

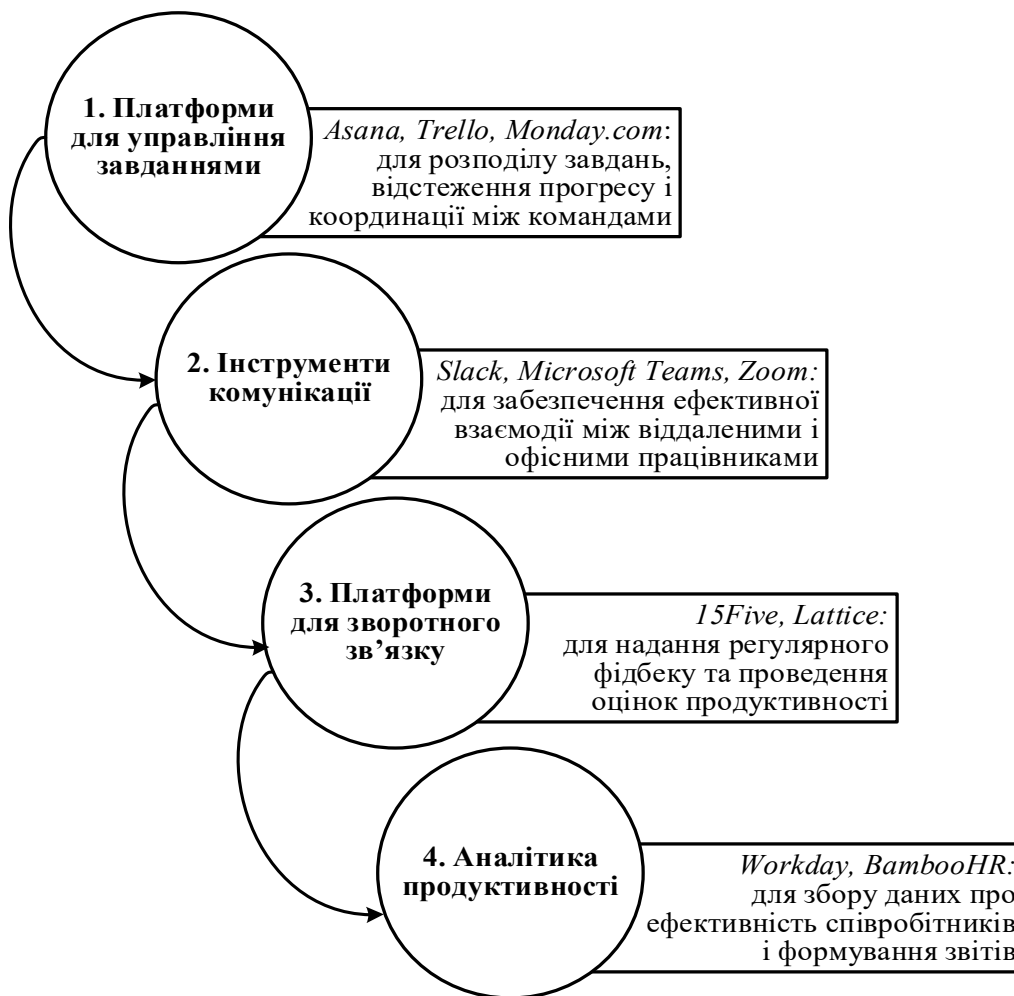


Рис. 5. Технологічні інструменти для управління продуктивністю

Джерело: розроблено автором

5. *Технологічна підтримка* – забезпечення співробітників інструментами, технологіями та ресурсами, які необхідні для продуктивної роботи як в офісі, так і дистанційно. Поєднання якісного обладнання, сучасного програмного забезпечення, кібербезпеки та доступу до технічної допомоги, яке дозволяє створити зручні умови для виконання завдань як в офісі, так і вдома. Технологічна підтримка слугує основою, на якій будується ефективність комунікацій, співпраці та залученості команди, незалежно від фізичного розташування співробітників (рис. 6).

Очікувані результати реалізації концепції управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі є багатогранними. Це сприяє підвищенню продуктивності завдяки гнучкому підходу до організації праці, зростанню рівня залученості та задоволеності співробітників. Уникаючи конфліктів між працівниками, які працюють у різних форматах, компанія формує сучасний бренд роботодавця, що підтримує інноваційні підходи до управління.

Загалом, впровадження цієї концепції дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до умов гібридної роботи, а й досягти конкурентних переваг, забезпечуючи сталий розвиток організації.

**Висновки.** Запропонована багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі являє собою системну інновацію, яка забезпечує адаптивність, стійкість та ефективність організацій в умовах трансформації економічних і соціальних реалій. Вона базується на стратегічному синтезі ключових принципів управління, серед яких гнучкість, цифрова інтеграція, прозорість і підтримка інклюзивної корпоративної культури, що, у свою чергу, створює умови для гармонійної взаємодії працівників незалежно від формату їхньої роботи.

Впровадження таких підходів сприяє не лише підвищенню продуктивності й мотивації працівників, але й закладає основи для формування стійкої конкурентної переваги компанії. Особливий акцент зроблено на адаптивності управлінських рішень, які враховують індивідуальні потреби



Рис. 6. Переваги та недоліки технологічної підтримки у гібридному форматі

Джерело: розроблено автором

співробітників, впровадження технологічних інновацій (платформ для координації команд, аналітичних систем, інструментів кібербезпеки) та дотримання принципів соціальної справедливості й інклюзивності.

Водночас концепція орієнтована на подолання викликів, що виникають у гібридному середовищі, таких як інформаційна ізоляція, ризики втрати корпоративної ідентичності та професійного вигорання персоналу. У цьому контексті ключовим є розвиток програм підтримки ментального здоров'я, персоналізація стратегій мотивації, а також систематизація підходів до інтеграції віддалених і офісних працівників у єдину корпоративну екосистему.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із поглибленням аналізу ефективності використання адаптивних моделей управління персоналом у різних галузях економіки, зокрема в умовах зростаючої автоматизації процесів і інтеграції штучного інтелекту в управлінські функції. Значущою є потреба в оцінці впливу гібридного середовища на динаміку організаційного соціального капіталу,

формування комунікацій між поколіннями у цифровому просторі та розвиток систем навчання персоналу із врахуванням потреб технологічного прориву.

Особливу увагу слід приділити вивченню механізмів забезпечення прозорості та довіри у гібридному середовищі, розробці метрик для вимірювання інтегрованої ефективності працівників та їх залученості, а також впровадженню інноваційних підходів до управління добробутом співробітників. Глобальні тренди, зокрема, зростання ролі екосистемного управління, персоналізованого підходу до планування роботи й розширення використання блокчейн-технологій для управління організаційними процесами, створюють нові виклики, які потребують міждисциплінарних досліджень.

Отже, запропонована концепція не лише відповідає сучасним викликам трансформаційного періоду в управлінні людським капіталом, а й слугує платформою для подальшого розвитку наукової парадигми гібридної організації праці, відкриваючи перспективи створення універсальних моделей управління для підприємств майбутнього.



БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ammirato S., Felicetti A., Linzalone R. Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8(3). P. 100403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403> URL: <http://surl.li/nxfovl> (дата звернення: 24.11.2024)
2. Trenerry B., Chn, S., Wang Y., Suhaila Z.S., Lim S.S., Lu H.Y., Oh P.H. Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*. 2021. Vol. 12. P. 620766. URL: <http://surl.li/dlhujc> (дата звернення: 24.11.2024)
3. Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management a guide to action 4th ed. Kogan Page Limited.
4. Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge.
5. Paauwe Jaap & Guest, David & Wright, Patrick. (2013). HRM and Performance: Achievements and Challenges. URL: <http://surl.li/mhzmdi> (дата звернення: 24.11.2024)
6. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196> (дата звернення: 24.11.2024).
7. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 5(47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-75302024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-75302024-5(47)-973-982) (дата звернення: 24.11.2024).
8. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Вип. 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) ((дата звернення: 24.11.2024).
9. Жернова Є.В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>
10. Amabile T.M., Kramer S.J. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Harvard Business Review Press, 2011. 260 p.
11. 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*, 2023. Vol. 63(2). P. 220–241.
12. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company. 2014.
13. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business Review Press. 2007
14. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 2010

15. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Wiley. 2006.
16. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370–396.
17. Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer. 1985
18. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. Wiley. 1964.
19. Roberts L.M., Dutton J.E. Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation. Routledge. 2009.
20. Argyris C. Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*. 1991. Vol. 69(3). P. 99–109.
21. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books. 1995.
22. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall. 1984.
23. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency. 1990.
24. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster. 2000.
25. Nahapiet J., Ghoshal S. *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*, 1998. Vol. 23(2). P. 242–266.

REFERENCES:

1. Ammirato S., Felicetti A., Linzalone R. (2023) Still our most important asset: A systematic review on human resource management in the midst of the fourth industrial revolution. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 8(3), pp. 100403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100403>. Available at: <http://surl.li/nxfovl> (accessed 25 November 2024).
2. Trenerry B., Chn, S., Wang Y., Suhaila Z.S., Lim S.S., Lu H.Y., Oh P.H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, vol. 12, p. 620766. Available at: <http://surl.li/dlhujc> (accessed 25 November 2024).
3. Armstrong M. (2006) Strategic human resource management a guide to action 4th ed. Kogan Page Limited.
4. Storey J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge.
5. Paauwe, Jaap & Guest, David & Wright, Patrick. (2013). "HRM and Performance: Achievements and Challenges". Available at: <http://surl.li/mhzmdi> (Accessed 25 Nov. 2024).
6. Huk V.V. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii [Human resources management in the conditions of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 196-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196>
7. Savgiv U., Lesyk M., Liubchenko O. (2024) Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh turbulentnosti ta tsyfrovizatsii [Human resources management in the conditions of turbulence and digitalization]. *Nauk-*

ovi perspektyvy (*Naukovi perspektivi*), vol. 5(47). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-75302024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-75302024-5(47)-973-982) (accessed 25 November 2024).

8. Fedorova Yu., Miriushchenko M., Ivchenko V. (2021) Tsyfrovii tekhnolohii v upravlinni personalom [Digital technologies in personnel management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika*, vol. 12(24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (accessed 25 November 2024).

9. Zhernova Ye. V. (2023) Kontseptualni polozhennia upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Conceptual provisions of personnel management at enterprises in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289> (accessed 25 November 2024).

10. Amabile T.M., Kramer S.J. (2011). The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. *Harvard Business Review Press*, 260 p.

11. Hill E.J., Ferris M., Mårtinson V. (2003) 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*, vol. 63(2), pp. 220–241.

12. Brynjolfsson E., McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

13. Davenport T.H., Harris J.G. (2007) *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.

14. Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

15. Cameron K.S., Quinn R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.

16. Maslow A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, vol. 50(4), pp. 370–396.

17. Deci E.L., Ryan R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.

18. Blau P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

19. Roberts L.M., Dutton J.E. (2009). *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*. Routledge.

20. Argyris C. (1991) Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, vol. 69(3), pp. 99–109.

21. Goleman D. (1995) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

22. Kolb D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

23. Senge P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

24. Putnam R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

25. Nahapiet J., Ghoshal S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23(2), pp. 242–266.