УДК 331.5:005.95
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.6

Джумурат В.М.
аспірант
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-2588-5226

СУЧАСНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДИСТАНЦІЙНА І ГІБРИДНА ЗАЙНЯТІСТЬ У ЄВРОПІ (ПАНЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ 2015–2025 РР.)

Статтю присвячено детермінантам поширення дистанційної і гібридної зайнятості в європейських країнах та перевірці того, чи набув посткризовий рівень роботи з дому характеру нової стійкої рівноваги, а не тимчасового відхилення. Актуальність зумовлена розривом між корпоративними наративами «повернення в офіс» та офіційною статистикою ринку праці, а також практичними потребами управління персоналом, для якого вибір між офісним, гібридним і дистанційним режимами став постійним стратегічним рішенням; для України дистанційна робота додатково є механізмом збереження зайнятості в умовах воєнних переміщень. Емпіричною базою слугує збалансована панель країнного рівня за гармонізованим показником Eurostat щодо осіб, які працюють з дому, доповнена даними про доступ домогосподарств до інтернету, зайнятість у наукомістких послугах, рівень вакансій і продуктивність праці. Застосовано панельні регресії з фіксованими і випадковими ефектами та кластерними стандартними похибками, подієвий аналіз відхилень від допандемічної бази і кластеризацію національних траєкторій. Обґрунтовано пріоритети політики управління персоналом за гібридної організації праці.

Ключові слова: *управління персоналом, дистанційна зайнятість, гібридна робота, панельний аналіз, ринок праці, Європа, посткризова динаміка.*

Постановка проблеми. Гібридна організація праці стала найпомітнішим зсувом у практиках управління персоналом останнього десятиліття: жодна інша управлінська зміна не охопила за п'ять років десятки мільйонів робочих місць одночасно. При цьому корпоративні дискусії живуть у логіці «повернення в офіс», а офіційна статистика – у логіці нової рівноваги, і саме цей розрив між управлінськими деклараціями і фактичною поведінкою ринку праці робить питання емпіричним. За нашими розрахунками на даних Eurostat, у 2025 р. частка зайнятих європейців, які працюють з дому зазвичай або принаймні інколи, не лише не повернулася до допандемічного рівня – після короткої корекції 2022–2023 рр. вона знову зростає. Для управління персоналом це означає, що гібридний формат слід проєктувати як постійну інституцію, а не тимчасовий компроміс; для України питання має додатковий вимір – дистанційна робота стала механізмом збереження зайнятості в умовах війни, релокацій і вимушеної міграції, тож розуміння європейських траєкторій безпосередньо стосується українських роботодавців, чиї працівники розподілені між країнами цього ж континууму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна хвиля досліджень дистанційної праці спирається на кілька опорних результатів. Ще на початку пандемії Дж. Дінгел і Б. Нейман (J. I. Dingel, B. Neiman) показали, що технологічна межа явища задана структурою зайнятості: лише близько третини робочих місць придатні до виконання з дому [6]. Прогноз, що дистанційна робота «приживеться» після зняття обмежень, сформульований Дж. Барреро, Н. Блумом і С. Девісом (J. M. Barrero, N. Bloom, S. J. Davis) [1], дістав емпіричне підтвердження у глобальному вимірі: багатокраїнні опитування Дж. Аксоя зі співавторами (C. G. Aksoy et al.) фіксують стабілізацію фактичних і бажаних обсягів роботи з дому на рівнях, кратно вищих за допандемічні [2; 13]. Експериментальні оцінки Н. Блума, Р. Хана і Дж. Ляна (N. Bloom, R. Han, J. Liang) додали управлінський аргумент: гібридний формат покращує утримання персоналу без втрат результативності [3], а порівняння офісного, домашнього і гібридного режимів у М. Гіббса, Ф. Менгель і К. Зімрота (M. Gibbs, F. Mengel, C. Siemroth) не виявляє системного програшу гібриду в інноваційній поведінці [9]. Паралельно уточнюються межі оптимізму: результативність домашньої праці, як показують М. Стром, П. Айхгольц і Н. Кок (M. Stroom, P. Eichholtz, N. Kok), залежить від умов самого житла [11]; природні експерименти локдаунів у Л. Шень (L. Shen) виявляють неоднорідні ефекти [12]; командна динаміка гібридних форматів, за Л. Гандке зі співавторами (L. Handke et al.), має власні ризики [10]; а преференції працівників щодо кількості днів удома, за А. Мунніхом зі співавторами (A. Munnich et al.), – виражену гетерогенність [14]. Систематизацію зв'язків телепридатності, преференцій і добробуту пропонує Б. Урієн (B. Uríen) [7]; просторові наслідки зсуву – від перерозподілу заощадженого часу (C. G. Aksoy et al.) [13] до реконфігурації міст у А. Рамані, Дж. Альседо і Н. Блума (A. Ramani, J. Alcedo, N. Bloom) [8] – окреслюють макромасштаб явища. Критика вимірювальних інструментів Й. Лотт, К. Келлігер і Х. Чунг (Y. Lott, C. Kelliher, H. Chung) [4] і концепція парадоксу гнучкості Х. Чунг (H. Chung) [5] застерігають від спро-

© Джумурат В.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

щених трактувань, а перші результати Європейського обстеження умов праці 2024 р. (Eurofound) [16] документують гібридні формати як усталений елемент умов праці в ЄС. Невирішеною частиною проблеми лишається строга панельна відповідь на питання «корекція чи нова рівновага» на офіційних гармонізованих даних, доведених до 2025 р. включно: наявні оцінки або спираються на опитування з несуцільними вибірками, або обриваються 2022–2023 рр. – саме тоді, коли розгорталася корекція.

Мета статті – на офіційних панельних даних 2015–2025 рр. визначити детермінанти поширення дистанційної і гібридної зайнятості в європейських країнах і перевірити, чи набув посткризовий рівень характеру нової стійкої рівноваги. Завдання: побудувати збалансовану панель за гармонізованим показником роботи з дому; оцінити внесок структурних чинників у моделях з фіксованими і випадковими ефектами; кількісно простежити траєкторію відхилень від допандемічного рівня методом подієвого аналізу; виявити типологію країн за траєкторіями і перевірити наявність конвергенції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дані і методи. Залежна змінна – частка зайнятих віком 15–64 роки, які працюють з дому зазвичай або інколи, за гармонізованим датасетом Eurostat lfsa_ehomp [15]: 36 країн (ЄС-27, країни Європейської асоціації вільної торгівлі та країни-кандидати), 2010–2025 рр.; аналітичне вікно моделей – 2015–2025 рр. Пояснювальні змінні на рівні країна–рік: доступ домогосподарств до інтернету, частка зайнятості в наукомістких послугах, рівень вакансій у бізнес-економіці (секції B–S за класифікацією видів економічної діяльності NACE Rev. 2), реальна продуктивність праці за годину (усі – Eurostat). Методологічний розрив ряду 2021 р. внаслідок оновленого регламенту обстеження контролюється індикаторною змінною; агрегати ЄС виключено. Оцінюються: двобічні моделі з фіксованими ефектами країн і років (fixed effects, FE) та моделі з випадковими ефектами (random effects, RE); стандартні похибки кластеровані на рівні країн, вибір специфікації – тест Hausman; подієвий аналіз – регресія залежної змінної на річні індикатори відносно базового 2019 р. з фіксованими ефектами країн; типологія – кластеризація k-середніх стандартизованих траєкторій 2015–2025 рр.

Динаміка і типологія. Кластеризація стійко виокремлює три групи країн (таблиця 1, рисунок 1). Перша – лідери з тривалою культурою гнучкої праці (Бенілюкс, Скандинавія, Швейцарія), де ще до пандемії з дому принаймні інколи працював майже кожен третій зайнятий, а у 2025 р. – 42,6%. Друга – середняки на чолі з Німеччиною і Францією, які здійснили найбільший абсолютний стрибок (+12,3 відсоткового пункту, далі – в. п., до 2019 р.) і закріпилися близько 29%. Третя – офісоцентричні економіки Сходу і Півдня Європи, де рівень подвоївся, але у 2025 р. лишається близько 11%. Масштаб міжкраїнних відмінностей показовий і сам по собі: у 2025 р. частка тих, хто працює з дому принаймні інколи, коливається від 3,6% у Румунії і 4,0% у Болгарії до 42,9–44,5% у Люксембурзі, Норвегії та Швеції і 52,3% у Нідерландах – п'ятнадцятикратний розрив усередині одного континентального ринку праці. Конвергенції при цьому не відбувається: абсолютний розрив між крайніми кластерами зріс з 23 в. п. у 2015 р. до 31 в. п. у 2025 р. Пандемія, отже, не «підтягнула» відстаючих – вона пропорційно підняла всіх і зафіксувала стару ієрархію на вищих рівнях, що узгоджується з технологічною межею телепридатності [6] і структурними відмінностями зайнятості.

Стійкість посткризового рівня. Подієвий аналіз (рисунок 2) дає кількісну відповідь на головне питання. Передкризові коефіцієнти малі й монотонні (від −1,4 в. п. у 2015 р. до бази 2019 р.), що свідчить про повільний висхідний тренд і відсутність передумов стрибка. Далі – шок: +5,4 в. п. у 2020 р., пік +9,7 у 2021 р. Корекція 2022–2023 рр. виявилася швидкою, але неглибокою – рівень зупинився на +7,3…+7,5 в. п., тобто відкотилася лише чверть пандемічного приросту. І головне: з 2024 р. коефіцієнти знову зростають (+8,0 у 2024 р., +8,3 у 2025 р.). «Повернення в офіс», яке домінувало в корпоративних комунікаціях, у європейській статистиці вичерпало себе за два роки, після чого поновився висхідний тренд – уже з нової, значно вищої бази. Це узгоджується з міжнародними опитувальними оцінками глобальної стійкості роботи з дому [2] і з механізмами закріплення звички: заощадження часу на щоденних переміщеннях працює як постійний дивіденд формату [13], а вигоди для утримання персоналу роблять гібрид раціональним і для роботодавця [3].

Детермінанти: рівні проти динаміки. Оцінки моделей з фіксованими і випадковими ефектами (таблиця 2) на перший погляд суперечать одна одній, а насправді розкривають структуру явища. У міжкраїнному вимірі (RE) працюють очікувані чинники: країни з більшою часткою наукомістких послуг і напруженішими ринками праці мають системно вищі рівні дистанційної зайнятості. Однак усередині країн, після вилучення спільної річної динаміки, структурні змінні прирости не пояснюють: коефіцієнт частки наукомістких послуг практично нульовий, а інтернет-покриття формально від'ємне – артефакт насичення, адже наздоганяючі країни нарощували покриття швидше, ніж дистанційну роботу. Змістовний висновок: цифрова інфраструктура і структура зайнятості визначають, де дис-

Таблиця 1 – Кластери країн за траєкторіями дистанційної зайнятості, % зайнятих 15–64, які працюють з дому зазвичай або інколи

Кластер (країни)	2015	2019	2021	2025	Зміна 2019–2025, в. п.
Лідери: BE, CH, DK, FI, LU, NL, SE	29,0	32,0	43,5	42,6	+10,6
Середняки: AT, DE, EE, FR, IE, MT, NO, PT, SI	14,1	16,9	30,4	29,2	+12,3
Офісоцентричні: BG, CY, CZ, EL, ES, HR, HU, IT, LT, LV, PL, RO, RS, SK, TR	5,6	5,9	12,5	11,1	+5,2

Примітка: країни позначено літерними кодами ISO 3166-1 alpha-2. Джерело: розраховано автором за даними Eurostat [15]; кластеризація методом k-середніх.

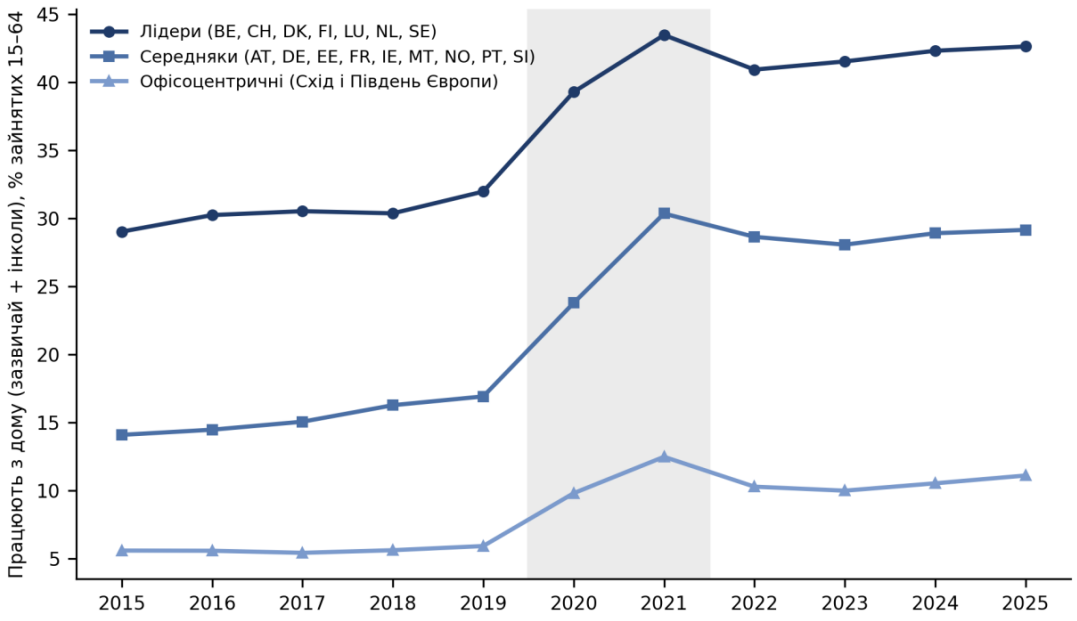


Рисунок 1 – Середні траєкторії кластерів, 2015–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Eurostat [15]

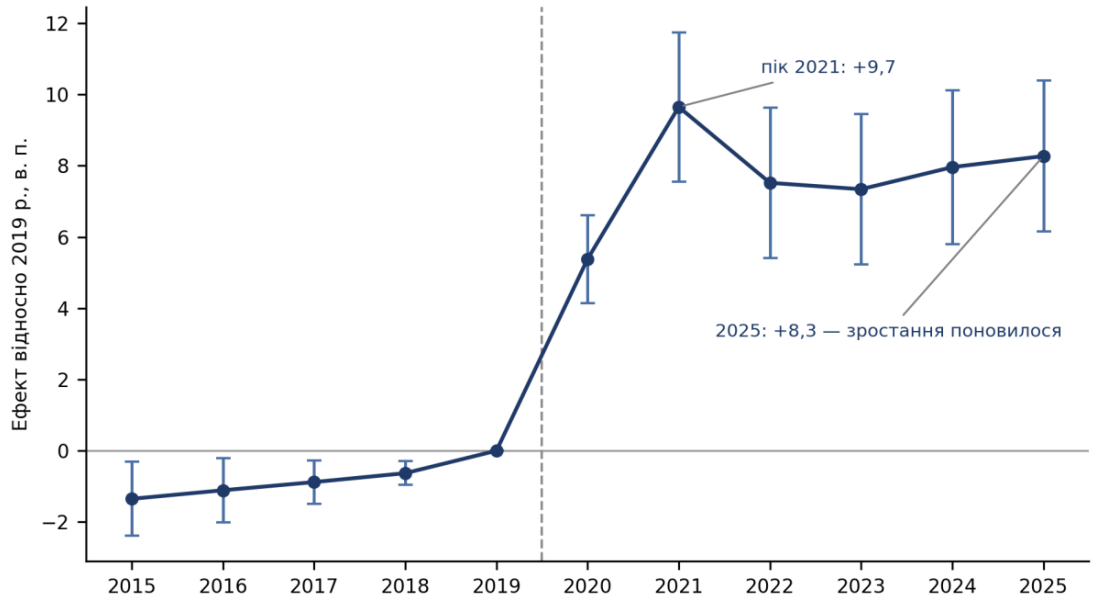


Рисунок 2 – Подієвий аналіз: відхилення частки дистанційно працюючих від рівня 2019 р., фіксовані ефекти країн, 95% довірчі інтервали

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними Eurostat [15]

танційна робота висока, але не те, коли і наскільки вона зростає – річну динаміку зробив спільний шок і подальше інституційне закріплення. Для управління персоналом це означає, що після 2020 р. вузьким місцем є не технологія, а управлінські практики: якість домашнього робочого середовища [11], організація гібридної командної взаємодії [10] та узгодження політик присутності з гетерогенними преференціями працівників [14] – з поправкою на ризики самоексплуатації в розмитих часових межах [5] і на недосконалість самих вимірників гібридності [4].

Стійкість результатів. Висновки не змінюються за виключення кризових 2020–2021 рр. з панелі, за контролю методологічного розриву 2021 р. і за послідовного виключення країн по одній. Додатковий і змістовно важливий тест – вузьке визначення залежної змінної: частка тих, хто працює з дому зазвичай, після піку +7,6 в. п. у 2021 р. знизилася до +2,7 у 2025 р., тоді як широкий показник утримує +8,3. Отже, корекція 2022–2023 рр. була не поверненням в офіс, а перерозподілом усередині формату: від постійно дистанційного режиму до гібридного, і саме гібрид є змістом

Таблиця 2 – Детермінанти частки дистанційно працюючих: моделі з фіксованими (FE) і випадковими (RE) ефектами, 2015–2025 рр.

Змінна	FE (країна + рік)	RE
Доступ домогосподарств до інтернету, %	-0,598*** (0,166)	-0,016
Частка зайнятості у наукомістких послугах, %	-0,067 (0,496)	+1,373
Рівень вакансій (B–S), %	+1,031 (0,975)	+2,694
Продуктивність праці (індекс, 2015=100)	+0,068 (0,113)	+0,170

Примітки: *** $p < 0,01$; у дужках – кластерні стандартні похибки (рівень країни); N = 298; FE включає ефекти країн і років. Тест Hausman відхиляє специфікацію RE (χ^2 (4) = 13,55; p = 0,009), тому базовою є модель FE; оцінки RE наведено для змістовного зіставлення міжкраїнного і внутрішньокраїнного вимірів.

Джерело: розраховано автором за даними Eurostat [15]

нової рівноваги. Обмеження дизайну чесно окреслюють межі інтерпретації: панель країнного рівня не розкриває внутрішньокраїнної неоднорідності за професіями і фірмами; шкала обстеження «зазвичай/інколи/ніколи» недосконало вловлює гібридний формат один–два дні на тиждень [4]; оцінки детермінант – кореляційні. Питання динамічної персистентності показника і зв'язку внутрішньокраїнної динаміки з напруженістю ринків праці потребують динамічних панельних методів і становлять предмет окремого дослідження автора.

Висновки. Дистанційна і гібридна зайнятість у Європі пройшла повний цикл «шок – корекція – нове зростання» і закріпилася як структурна характеристика ринку праці: у 2025 р. її рівень на 8,3 в. п. перевищує допандемічний, корекція відкотила лише чверть стрибка і вичерпалася за два роки, а всередині формату відбувся зсув від постійно дистанційного режиму до гібридного. Європа при цьому лишається поляризованою: три стійкі кластери країн не конвергують, і розрив між лідерами й офісоцентричними економіками зріс. Структурні чинники пояснюють міжкраїнні рівні, але не річну динаміку – отже, конкурентна гра для роботодавців перемістилася з питання «чи можлива дистанційна робота» у площину якості її організації: проєктування гібридних режимів під преференції працівників, інвестиції в домашнє робоче середовище, управління командною взаємодією і чесні правила присутності. Для українських роботодавців, що конкурують за працівників на спільному з ЄС ринку, інституціоналізація гібридного формату – умова утримання персоналу, а не пільга. Перспектива подальших досліджень – динамічний панельний аналіз персистентності показника та багаторівневе поєднання країнної динаміки з мікроданими обстежень умов праці.

Список використаних джерел:

1. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. Why Working from Home Will Stick : NBER Working Paper No. 28731. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2021. DOI: https://doi.org/10.3386/w28731

2. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J., Dolls M., Zarate P. The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2025. Vol. 122. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122

3. Bloom N., Han R., Liang J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630. P. 920–925. DOI: https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

4. Lott Y., Kelliher C., Chung H. Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*. 2022. Vol. 28, No. 4. P. 457–473. DOI: https://doi.org/10.1177/10242589221130597

5. Chung H. The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation. Bristol : Policy Press, 2022. 264 p.

6. Dingel J. I., Neiman B. How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics.* 2020. Vol. 189. Art. 104235. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235

7. Uríen B. Teleworkability, Preferences for Telework, and Well-Being: A Systematic Review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 13. Art. 10631. DOI: https://doi.org/10.3390/su151310631

8. Ramani A., Alcedo J., Bloom N. How working from home reshapes cities. *Proceedings of the National Academy of Sciences.* 2024. Vol. 121. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2408930121

9. Gibbs M., Mengel F., Siemroth C. Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports.* 2024. Vol. 14. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6

10. Handke L., Aldana A. J., Costa P., O'Neill T. Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here. *Small Group Research.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/10464964241279078

11. Stroom M., Eichholtz P., Kok N. Does working from home work? That depends on the home. *PLoS ONE.* 2024. Vol. 19, No. 7. Art. e0306475. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306475

12. Shen L. Does working from home work? A natural experiment from lockdowns. *European Economic Review.* 2022. Vol. 151. Art. 104323. DOI: https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104323

13. Aksoy C. G., Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J., Dolls M., Zarate P. Time Savings When Working from Home. *AEA Papers and Proceedings*. 2023. Vol. 113. P. 597–603. DOI: https://doi.org/10.1257/pandp.20231013

14. Munnich A., Kleingeld A., Weijschede J., Danivska V. Exploring hybrid-working preferences of knowledge workers using a stated choice experiment. *Journal of Managerial Psychology*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/jmp-04-2024-0227

15. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (lfsa_ehomp) : dataset / Eurostat. 2026. DOI: https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP

16. European Working Conditions Survey 2024: First findings / Eurofound. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings

References:

1. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. NBER Working Paper No. 28731. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. DOI: https://doi.org/10.3386/w28731

2. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2025). The global persistence of work from home. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 122. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2509892122

3. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, vol. 630, pp. 920–925. DOI: https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

4. Lott, Y., Kelliher, C., & Chung, H. (2022). Reflecting the changing world of work? A critique of existing survey measures and a proposal for capturing new ways of working. *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 28, no. 4, pp. 457–473. DOI: https://doi.org/10.1177/10242589221130597

5. Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation.* Bristol: Policy Press. 264 p.

6. Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, vol. 189, art. 104235. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104235

7. Uríen, B. (2023). Teleworkability, preferences for telework, and well-being: A systematic review. *Sustainability*, vol. 15, no. 13, art. 10631. DOI: https://doi.org/10.3390/su151310631

8. Ramani, A., Alcedo, J., & Bloom, N. (2024). How working from home reshapes cities. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 121. DOI: https://doi.org/10.1073/pnas.2408930121

9. Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2024). Employee innovation during office work, work from home and hybrid work. *Scientific Reports*, vol. 14. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-024-67122-6

10. Handke, L., Aldana, A. J., Costa, P., & O'Neill, T. (2024). Hybrid teamwork: What we know and where we can go from here. *Small Group Research*. DOI: https://doi.org/10.1177/10464964241279078

11. Stroom, M., Eichholtz, P., & Kok, N. (2024). Does working from home work? That depends on the home. *PLoS ONE*, vol. 19, no. 7, art. e0306475. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306475

12. Shen, L. (2022). Does working from home work? A natural experiment from lockdowns. *European Economic Review*, vol. 151, art. 104323. DOI: https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2022.104323

13. Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). Time savings when working from home. *AEA Papers and Proceedings*, vol. 113, pp. 597–603. DOI: https://doi.org/10.1257/pandp.20231013

14. Munnich, A., Kleingeld, A., Weijschede, J., & Danivska, V. (2025). Exploring hybrid-working preferences of knowledge workers using a stated choice experiment. *Journal of Managerial Psychology*. DOI: https://doi.org/10.1108/jmp-04-2024-0227

15. Eurostat. (2026). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (lfsa_ehomp) [Data set]. DOI: https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP

16. Eurofound. (2025). *European Working Conditions Survey 2024: First findings.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/european-working-conditions-survey-2024-first-findings

Dzhumurat Volodymyr
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

CURRENT TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: REMOTE AND HYBRID EMPLOYMENT IN EUROPE (A PANEL ANALYSIS, 2015–2025)

The purpose of this article is to identify the determinants of remote and hybrid employment in Europe and to test whether the post-pandemic level of working from home has become a new stable equilibrium rather than a temporary deviation. The relevance of the study stems from the persistent gap between corporate return-to-office narratives and official labour market statistics, as well as from the practical needs of human resource management, for which the choice between office, hybrid and remote regimes has become a standing strategic decision; for Ukraine, remote work has additionally served as a mechanism of preserving employment under wartime displacement. The research is based on a balanced country-level panel constructed from the harmonised Eurostat Labour Force Survey indicator of persons working from home (36 European countries, 2015–2025) combined with country-year data on household internet access, employment in knowledge-intensive services, job vacancy rates and real labour productivity. The methods include two-way fixed effects and random effects panel regressions with cluster-robust standard errors, an event-study specification measuring yearly deviations from the pre-pandemic baseline, and k-means clustering of national trajectories. The analysis distinguishes between-country differences in the level of remote work from within-country dynamics, examines the stability of national trajectories and the presence of convergence, and separates permanent remote arrangements from hybrid ones. The practical value of the article lies in substantiating the priorities of human resource management policy under hybrid work organisation, with managerial attention shifting from technological feasibility to the quality of hybrid work organisation, employee preferences and retention effects.

Keywords: *human resource management, remote work, hybrid work, panel analysis, labour market, Europe, post-pandemic dynamics.*

JEL classification: J24, J81, M12, O33

Дата надходження статті: 11.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026