

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ І ДИСТАНЦІЙНИХ ФОРМ РОБОТИ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ ТА ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Горяньська А. М.

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти,
психології та менеджменту
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
ORCID ID: 0009-0002-9741-4623

Тіхонов А. М.

здобувач вищої освіти
Навчально-наукового інституту природничо-математичних,
медико-біологічних наук та інформаційних технологій
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
ORCID ID: 0009-0003-2475-6187

У статті проаналізовано й систематизовано результати сучасних міждисциплінарних досліджень щодо впливу гібридних і віддалених форм організації праці на особистісну й професійну самодетермінацію та психологічне й трудове благополуччя працівників. Актуальність теми зумовлена масштабним поширенням цих форматів унаслідок глобальних трансформацій ринку праці та наслідків пандемії COVID-19, а також їх перетворенням на довгострокову стратегію для багатьох організацій. Аналіз наукових джерел дав змогу констатувати як позитивні, так і негативні аспекти впливу нових моделей праці на мотивацію й почуття благополуччя персоналу організацій. З одного боку, вони можуть сприяти зростанню автономії працівників, гнучкості в розподілі робочого часу, покращенню самопочуття та збереженню продуктивності праці, а також потенційно здатні знижувати плинність кадрів. З іншого боку, їх супроводжують певні ризики: розмиті межі між професійною й особистісною сферами життя, що призводить до підвищення рівня інформаційного та психологічного стресу й емоційного виснаження працівників; посилення почуття соціальної ізоляції, тривожності, депресивних станів і професійного вигорання, особливо за умов тривалої й повністю дистанційної роботи; виникнення «цифрової втоми». Установлено, що ефективність адаптації значною мірою залежить від індивідуальних навичок самоменеджменту, професійної самодетермінації, якості організаційної підтримки (чіткість політик, комунікація, культура довіри), а також соціально-культурних чинників, включаючи гендерні аспекти й доступність гнучких форматів для різних категорій працівників. Зроблено висновок про необхідність запровадження комплексного підходу, центрованого на людині, до управління гібридними й віддаленими форматами праці, що враховує взаємодію індивідуальних, організаційних і соціально-психологічних факторів для забезпечення як ефективності професійної діяльності, так і трудового та психологічного благополуччя працівників.

Ключові слова: гібридна й віддалена робота, мотивація праці, психологічне благополуччя, трудове благополуччя, особистісна й професійна самодетермінація, ментальне здоров'я, організаційна культура.

Horyanska A. M., Tikhonov A. M. The impact of hybrid and remote forms of work on work motivation and psychological well-being of organizational personnel

The article analyzes and systematizes the results of modern interdisciplinary research on the impact of hybrid and remote forms of work organization on personal and professional self-determination and psychological and labor well-being of employees. The relevance of the topic is due to the large-scale spread of these formats due to global labor market transformations and the consequences of the COVID-19 pandemic, as well as their transformation into a long-term strategy for many organizations. The analysis of scientific sources made it possible to state both positive and negative aspects of the impact of new work models on the motivation and sense of well-being of organizational personnel. On the one hand, they can contribute to increasing employee autonomy, flexibility in the distribution of working time, improving well-being and maintaining

labor productivity, and are also potentially capable of reducing staff turnover. On the other hand, they are accompanied by certain risks: blurred boundaries between the professional and personal spheres of life, which leads to an increase in the level of information and psychological stress and emotional exhaustion of employees; increased feelings of social isolation, anxiety, depression and professional burnout, especially in conditions of long-term and fully remote work; the emergence of "digital fatigue". It has been established that the effectiveness of adaptation largely depends on individual self-management skills, professional self-determination, the quality of organizational support (clarity of policies, communication, culture of trust), as well as socio-cultural factors, including gender aspects and the availability of flexible formats for different categories of employees. The conclusion is made about the need to introduce a comprehensive, person-centered approach to managing hybrid and remote work formats, which takes into account the interaction of individual, organizational and socio-psychological factors to ensure both the effectiveness of professional activity and the labor and psychological well-being of employees.

Keywords: hybrid and remote work, work motivation, psychological well-being, work well-being, personal and professional self-determination, mental health, organizational culture.

Вступ. Сучасний світовий ринок праці перебуває в стані глибокої трансформації, зумовленої комплексом глобальних чинників і прискореної наслідками пандемії COVID-19, під час якої стрімкого поширення набули гібридні та віддалені форми організації трудової діяльності, що передбачають виконання професійних обов'язків поза межами традиційного офісного простору, частково або повністю. Зважаючи на розповсюдження таких альтернативних форматів праці, їх специфіка стала об'єктом інтенсивних міждисциплінарних досліджень у сферах психології праці, організаційної психології, соціології, економіки, менеджменту й інформаційних технологій.

Перехід до гнучких моделей роботи вплинув не лише на операційні показники організацій, такі як продуктивність та ефективність, а й, що не менш важливо, на суб'єктивне відчуття психологічного благополуччя працівників. Науковці наголошують, що дистанційна та гібридна праця докорінно змінює звичні моделі комунікації, особливості соціально-психологічної взаємодії в трудовому колективі й, особливо критично, межі між професійною діяльністю й приватним особистим життям працівників. Залежно від специфіки організації такої діяльності та особливостей поєднання й рівня розвитку професійно важливих та особистісно-характерологічних рис співробітників: автономність, компетентність, екстраверсія/інтроверсія, емпатійність/емоційна відстороненість, суб'єктивний локус контролю, агресивність, фрустраційна толерантність (емоційна стійкість) тощо, ці зміни можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки

для ментального й емоційного здоров'я конкретного суб'єкта праці. З одного боку, дослідники М. Aruldoss, Т. Lakshmi, R. Venkatesh зазначають потенційні переваги, такі як зростання автономії працівників і покращення їхніх можливостей щодо самостійної організації гнучкого й зручного для них робочого графіку [3, с. 4]. N. Bloom, R. Han, J. Liang, J. Roberts [4] наголошують, що гібридні моделі можуть сприяти зменшенню плинності кадрів, покращенню самопочуття працівників і збереженню високого рівня продуктивності праці. З іншого боку, виявлені також негативні моменти: працівники часто скаржаться на розмиття меж між робочим та особистим часом і простором, що потенційно впливає на підвищення рівня психологічного стресу та прискорення емоційного виснаження [3, с. 4]. М. Zalat, М. Named, S. Volbol застерігають, що тривала робота в повністю дистанційному форматі може призводити до зростання випадків соціальної ізоляції, тривожних і депресивних станів, а також професійного вигорання [13, с. 12]. Зауважимо, що в Україні ці процеси ускладнені вкрай негативними наслідками тривалої й виснажливої війни: вимушена зовнішня й внутрішня міграція населення, переміщення трудових кадрів і колективів, мобілізація, постійні проблеми зі зв'язком та енергозабезпеченням, хронічна втома від перманентних повітряних та інформаційних атак ворога, високий загальний рівень тривожності й стресу тощо.

Актуальність вивчення впливу гібридних і дистанційних форматів роботи на внутрішню мотивацію й трудове та психологічне благополуччя працівників підсилюються тим фак-

том, що ці моделі все частіше розглядаються роботодавцями не як тимчасове антикризове рішення, а як довгострокова стратегія трансформації організаційної культури та системи трудових відносин. Міжнародні звіти й дослідження фіксують поступову зміну підходів до управління персоналом з усе більшим акцентом на забезпеченні гігієни праці, добробуту працівників, підтримці належної трудової мотивації й громадського здоров'я, профілактиці емоційного вигорання. Наприклад, зазначається, що працівники з можливістю роботи з дому демонструють кращі показники задоволеності життям і менше потребують лікарняних порівняно з тими, хто увесь робочий час проводить в офісі [11]. Водночас не варто ігнорувати й негативні аспекти віддаленої роботи, серед яких – істотне зниження загальної кількості безпосередніх соціальних контактів; посилення почуття самотності в частини працівників через брак емоційної близькості, яку здатні задовольнити первинні контактні групи; утрата чітких меж між особистим і робочим часом і простором; надмірне цифрове навантаження, що значно ускладнює процес прийняття рішень: намагання суб'єкта оперувати значною кількістю дрібних деталей призводить до накопичення втоми, погіршення концентрації уваги та запам'ятовування інформації, загального підвищення рівня тривожності й стресу, депресивних станів, дратівливості, невдоволеності роботою зокрема та якістю життя загалом. Тому в цих умовах має зростати роль тайм-менеджменту, якісного ергономічного налаштування інформаційних пристроїв та опанування техніками підтримки емоційного й фізичного балансу: техніки усвідомленості, що передбачають постійний моніторинг свого фізичного самопочуття й емоцій з регулярною фіксацією своїх відчуттів, переживань і думок (медитаційні сеанси, техніки дихання, рухової активності). Усі зазначені чинники зумовлюють нагальну потребу в подальших емпіричних дослідженнях.

Посилений інтерес науковців різних галузей до означеної проблеми сприяв формуванню міждисциплінарного підходу, що дає змогу глибше аналізувати не лише індивідуальні реакції працівників, а й системні фак-

тори, що впливають на ефективність та екологічність нових моделей праці. Дослідження вказують на ключові предиктори позитивного сприйняття гібридної роботи, серед яких – чіткість внутрішньоорганізаційної політики, регулярна та якісна зворотна комунікація з керівництвом, наявність механізмів емоційної підтримки та збереження командної взаємодії попри фізичну дистанцію [1, с. 6].

У цьому контексті є актуальним системне вивчення впливу гібридної та віддаленої роботи на баланс між роботою й особистим життям, а також на мотивацію праці та почуття трудового й психологічного благополуччя персоналу. Такий аналіз має враховувати як індивідуальні, статеві та вікові особливості працівників, їхню внутрішню мотивацію, так і соціокультурні чинники та специфіку їхньої професійної діяльності.

Метою статті є систематизація й аналіз сучасних наукових досліджень щодо впливу гібридних і віддалених форматів роботи на професійну мотивацію та трудове й психологічне благополуччя в контексті балансу «робота-життя» персоналу організацій.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати позитивні та негативні ефекти гібридної й віддаленої роботи на психологічний стан працівників у контексті балансу «робота-життя»; 2) визначити ключові індивідуальні, організаційні та соціальні фактори, що модулюють цей вплив; 3) розглянути динаміку адаптаційних процесів до нових форматів праці; 4) синтезувати наявні дані для формування комплексного розуміння досліджуваного феномена.

Комплексний підхід до аналізу цих впливів може сприяти розробленню ефективних організаційних стратегій, спрямованих на психологічну підтримку ментального й емоційного здоров'я працівників і забезпечення достатньої психологічної спільності, згуртованості трудових колективів в умовах нової парадигми праці.

Методи та методики дослідження. У процесі наукового дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення.

Результати. Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про неоднозначний, дво-

їстий характер впливу гібридних і віддалених форматів роботи на працівників. З одного боку, у цих моделях міститься низка потенційних переваг. Зокрема, це зростання автономії працівника як здатності суб'єкта ініціювати самостійні рішення, планувати й забезпечувати власні дії, що дає працівникам змогу не лише краще контролювати свій робочий графік і самостійно обирати спосіб виконання завдань, а й дає суб'єктивне відчуття загального контролю над своєю поведінкою та життям загалом. Така гнучкість може не лише позитивно впливати на загальне самопочуття та задоволеність роботою, а й сприяти розвитку потреби в професійній компетентності як здатності досягти бажаних результатів праці. Наводяться переконливі аргументи, що гібридні моделі можуть бути вигідними як для працівників, так і для компаній, сприяючи зниженню рівня плинності кадрів і збереженню продуктивності праці на високому рівні, водночас покращуючи добробут персоналу [4]. Також констатовано той факт, що працівники, зайняті на таких формах роботи, беруть менше лікарняних порівняно з тими, хто постійно працює в офісі, що може свідчити про кращі умови для збереження здоров'я (зменшення ймовірності зараження вірусними інфекціями внаслідок суттєвого обмеження кількості контактів на роботі й у громадському транспорті) або більшу гнучкість у поєднанні роботи й нездужання [11].

Однак ці переваги часто супроводжуються значними ризиками й викликами. Однією з найбільш поширених психологічних проблем є розмиття меж між професійною діяльністю та особистим життям. Виконання професійних обов'язків у домашньому середовищі має бути чітко спланованим та організованим, адже постійна доступність роботи разом із нелімітованим використанням особистих технічних пристроїв для виробничих цілей можуть призводити до того, що робота все більше проникає в приватний час і простір, спричиняючи хронічний стрес та емоційне виснаження [3, с. 4]. Особливо гостро ця проблема постає за умови повністю віддаленої роботи, коли відсутність фізичного розмежування між робочим місцем і просто-

ром помешкання може ставати критичною, адже від цього потерпає не лише сам працівник, а і його співмешканці, сім'я. У багатьох публікаціях указується на зростання випадків почуття соціальної ізоляції працівників. Свого часу Е. Мейо [8], автор доктрини «людських взаємин», експериментально довів, що людину не можна сприймати як суто раціональну істоту, адже на її трудову поведінку впливає не лише чинна в організації система матеріального стимулювання праці, а й багато інших соціально-психологічних і навіть підсвідомих чинників. Їх ігнорування й недооцінка як самим суб'єктом трудових відносин, так і його керівництвом, урешті-решт, може призвести до прикрого збою в роботі захисних механізмів особистості й украй негативно позначитися на психічній і трудовій діяльності, стосунках з людьми: загострення внутрішніх і зовнішніх конфліктів, фрустрація, утрата соціального інтересу, невмотивована агресія, адиктивна поведінка, дегуманізація стосунків тощо. Зокрема, причинами переживання емоційного відчуження робітника, що змушений працювати дистанційно, можуть бути труднощі задоволення потреб у безпеці, належності й визнанні, але особливо це стосується дефіциту потреби в соціальних зв'язках, коли людині бракує позитивних емоцій, які вона може отримати в реальних контактах з колегами, перебуваючи з ними в спільному фізичному просторі й часі. Членство в неформальних малих групах забезпечує індивіду почуття соціальної інтегрованості, ідентифікацію з референтними, значущими людьми, почуття спільності, співучасті, співчуття, а тому є важливим джерелом соціальної та психологічної підтримки. Неминуче обмеження кількості й частоти близьких соціальних контактів в умовах дистанційної роботи може спровокувати виникнення тривожних і депресивних станів у схильних до цього працівників, а також значно підвищувати ризик професійного вигорання [13, с. 12]. Отже, потенційна перевага віддаленої роботи у вигляді підвищеної автономії може обернутися негативними наслідками, якщо працівник страждає комплексом меншовартості, занадто залежний, емоційно вразливий, нестабільний, не володіє достатніми навичками самоорга-

нізації або якщо організація в особі керівництва всіх рівнів не приділяє належної уваги створенню гуманних умов для формування й підтримки збалансованих меж між роботою і приватним простором і часом.

Отже, успішність переходу й повноцінного функціонування в умовах гібридної чи віддаленої роботи значною мірою залежить від індивідуальних особливостей (темпераментні та характерологічні симптомокомплекси, організаційні й комунікативні здібності, соціальний інтелект тощо) і набутих професійних знань, умінь і навичок самого працівника. У дослідженнях підкреслюється все більша роль навичок таймменеджменту, самоменеджменту, самоорганізації та планування. Соціально відповідальні працівники, які здатні ефективно структурувати свій робочий день, установлювати чіткі часові межі між роботою та особистим життям, а також без зовнішнього контролю підтримувати належну дисципліну праці, значно легше адаптуються до нових умов. Вони демонструють вищий рівень задоволеності життям і нижчий рівень стресу порівняно з тими, хто стикається з труднощами самоорганізації [9, с. 9]. Здатність суб'єкта праці до емоційно-вольової саморегуляції стає ключовою компетенцією в умовах зниження кількості безпосередніх соціальних контактів і традиційних механізмів контролю, характерних для офісного середовища.

Зазначається, що вплив нових форматів роботи не є статичним і може змінюватися з часом, тому важливо також урахувати динаміку адаптаційних процесів [12]. На початкових етапах переходу до віддаленої роботи здебільшого домінують позитивні емоції, пов'язані з новизною, гнучкістю й можливістю заощаджувати час на дорогу. Однак у подальшому особливо за відсутності належної організаційної підтримки та суттєвого обмеження можливостей соціальної взаємодії, товариських стосунків з колегами, частина працівників підспудно переживає занепокоєння, що згодом переростає в емоційне напруження, тривогу, відбувається поступове, проте неухильне накопичення психологічної втоми. На цьому фоні може відбутися блокування зовнішніх мотивів діяльності, наприклад, мотиви досягнення успіху можуть змінитися

на мотиви уникнення невдач або мотиви гомеостазу. Ситуацію ускладнює й так звана «цифрова втома», що пов'язана з постійним перебуванням онлайн, великою кількістю віртуальних зустрічей. Для неї властиві негативна зміна динаміки психічних функцій, уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, сповільненість процесу прийняття рішень, нерішучість, зниження самоконтролю, здатності до творчих рішень, дратівливість, байдужість.

Отже, тривале перебування в умовах соціальної ізоляції, навіть часткової, може призвести до зростання рівня тривожності, зниження мотивації й втрати емоційного зв'язку з командою та організацією загалом [7]. Відповідно, адаптація не може бути одноразовим актом, це тривалий процес, який потребує постійної уваги як з боку працівника (само-розвиток навичок адаптивної саморегуляції), так і з боку керівництва організації: створення підтримуючих умов, можливість звернення за допомогою до професійного психолога, організація соціально-психологічних тренінгів для персоналу тощо.

Соціокультурні й гендерні аспекти. Вплив гібридних і віддалених моделей праці не є універсальним і значною мірою модулюється соціальним і культурним контекстом, а також гендерними факторами [10]. Важливим соціальним показником є проблема нерівності в долученні до таких форматів. Можливість працювати дистанційно чи в гібридному режимі здебільшого залежить від типу професії (переважно для працівників розумової праці, ІТ, креативних індустрій), регіону проживання, рівня опанування цифровими навичками й наявності відповідних умов удома (окреме робоче місце, стабільний інтернет тощо). Працівники фізичної праці, представники сфери обслуговування та інших секторів часто позбавлені такої можливості, що в кризові періоди може ще відчутніше посилювати наявну соціальну нерівність і негативно впливати на почуття безпеки й добробуту робітників цих непривілейованих категорій. Це створює виклики для формування інклюзивної трудової політики, яка б ураховувала потреби різних категорій працівників.

Гендерний аспект також є надзвичайно важливим. З одного боку, для жінок, особливо

тих, хто здійснює догляд за дітьми, хворими чи літніми родичами, гнучкі формати роботи можуть стати ресурсом для кращого поєднання професійних і сімейних ролей, потенційно знижуючи щоденне навантаження. З іншого боку, існує ризик, що робота з дому, особливо за наявності неформальних очікувань постійної доступності з боку роботодавця та традиційного розподілу домашніх обов'язків, може призвести до збільшення так званої «невидимої» праці й посилення загального навантаження на жінок. Дослідження показують, що в умовах гібридної зайнятості може спостерігатися зростання гендерного навантаження, особливо в сім'ях з маленькими дітьми, де межі між роботою та доглядом стають ще більш розмитими [6, с. 11].

На сприйняття й ефективність нових форматів праці впливає й культурний контекст [10]. У країнах з високим рівнем колективізму та традиційними ієрархічними моделями управління перехід на дистанційну роботу може супроводжуватися значними труднощами, серед них – брак довіри до працівників з боку керівництва, проблеми з налагодженням ефективної комунікації на відстані, непрозорість очікувань і надмірний контроль. Натомість у культурах, де цінуються автономія, самоконтроль і відкритість, гнучкі формати роботи часто сприймаються позитивніше – як прояв довіри та інвестиція в професійний розвиток працівника. Це підкреслює необхідність урахування національних трудових традицій і культурних особливостей під час розроблення й впровадження політик щодо гібридної та віддаленої роботи.

Роль організаційної культури й лідерства. Досвід впровадження гібридних і віддалених форматів роботи засвідчив, що наявність відповідних технологічних інструментів є необхідною, але далеко не достатньою умовою продуктивності діяльності. Ключову роль відіграють організаційна культура та стиль лідерства. Між іншим зазначається, що позитивне сприйняття нових моделей праці й високий рівень добробуту працівників досягаються там, де організації цілеспрямовано формують підтримувальне середовище. Це включає розроблення чітких і прозорих політик щодо гнучкої роботи, забезпечення регулярної

та ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками, впровадження механізмів емоційної підтримки й активні зусилля для збереження командної взаємодії та згуртованості попри фізичну дистанцію [1, с. 6]. Особлива відповідальність покладається на лідерів, які мають не лише керувати робочими процесами, а й активно формувати культуру довіри, конструктивної толерантності, відкритого діалогу та психологічної безпеки. В умовах, коли прямий контроль ускладнений, довіра стає фундаментом взаємин. Керівники мають анонсувати кредит довіри й усіляко підтримувати у співробітників упевненість у їхній здатності працювати автономно й відповідально, фокусуючись на результатах діяльності, а не на мікроменеджменті робочого часу. Відсутність такого підходу може призвести до серйозних негативних наслідків: зростання дезангажованості працівників, втрати відчуття належності до команди, погіршення соціального клімату та, як наслідок, підвищення плинності кадрів. Особливо чутливими до цього є молоді фахівці, для яких соціальні аспекти роботи й можливості для неформального навчання й менторства є важливими чинниками професійного розвитку [12, с. 18].

У цьому контексті набуває поширення концепція «екології праці», яка розглядає робоче середовище як цілісну систему, що інтегрує фізичні, психологічні, соціальні й організаційні фактори [10, с. 27]. Ефективне впровадження гібридної моделі, згідно із цим підходом, можливе лише тоді, коли роботодавець створює середовище підтримки, що враховує індивідуальні потреби працівників, забезпечує соціально-психологічну потребу в належності до групи, сприяє встановленню здорового балансу між роботою та приватним життям і гарантує психоемоційну безпеку. Створення таких умов значно знижує ризик професійного вигорання й підвищує рівень залучення до роботи.

Переосмислення трудового благополуччя та майбутні напрями. Масштабне поширення гібридних і віддалених форматів роботи змушує переглядати не лише організаційні процеси, а й самі концептуальні підходи до розуміння трудового благополуччя. Традиційні

моделі, орієнтовані переважно на умови праці в офісі та стандартний робочий графік, виявляються недостатніми для опису досвіду працівників у нових умовах. Виникає необхідність розширення поняття трудового благополуччя, включаючи до нього такі аспекти, як суб'єктивне відчуття сенсу роботи, рівень автономії та контролю над робочим процесом, можливості для реалізації особистісного потенціалу, якість міжособистісних стосунків (навіть віртуальних), здатність керувати когнітивним (інформаційним) навантаженням і підтримувати емоційну стабільність особистості.

Важливу роль у цьому контексті відіграє теорія самодетермінації. Її автори (Е. Десі, Р. Рюан, 2008) аргументовано доводять, що для психологічного здоров'я та оптимального функціонування людини необхідне задоволення трьох базових психологічних потреб: у компетентності (відчуття ефективності у діяльності), автономії (відчуття свободи вибору й контролю) та зв'язку з іншими (відчуття належності й турботи). В умовах нестандартних форматів праці, де традиційні соціальні зв'язки можуть послаблюватися, а вимоги до самоорганізації суб'єкта праці зростають, забезпечення цих потреб стає критично важливим для підтримки мотивації, залученості й загального благополуччя працівників [5, с. 234].

Окрім того, успішна адаптація до нових реалій вимагає розвитку специфічних компетенцій, таких як цифрова грамотність, психологічна стійкість до невизначеності та змін, навички ефективної асинхронної комунікації та здатності до саморегуляції в умовах підвищеної гнучкості. Розуміння цих нових компонентів благополуччя й компетентності дає змогу організаціям розробляти більш цілеспрямовані програми підтримки та розвитку персоналу.

Отже, гібридна й дистанційна робота – це не просто технологічна чи організаційна інновація, а глибока соціокультурна трансформація, що торкається фундаментальних аспектів трудової діяльності: професійної ідентичності, соціальної належності, життєвих пріоритетів і самої природи взаємодії між працівником та організацією. Її успішне впровадження

потребує переходу від моделей управління, основаних на контролі, до моделей, побудованих на довірі, підтримці й турботі про людину як суб'єкта праці.

Висновки. Аналіз сучасних наукових досліджень показує, що вплив гібридних і віддалених форм організації праці на трудове й психологічне благополуччя в контексті балансу «робота-життя» дорослих працівників є складним, багатофакторним і не універсальним. Ці формати містять як значний потенціал для підвищення гнучкості, автономії й задоволеності працівників, так і серйозні ризики, пов'язані з розмиттям меж між роботою й особистим простором, соціальною ізоляцією, інформаційним стресом та емоційним вигоранням. Ефективність гібридної та дистанційної роботи значною мірою залежить від динамічної взаємодії індивідуальних, організаційних і соціокультурних чинників.

Упровадження гнучких моделей праці вимагає від організацій переходу від суто технічних рішень до комплексних, стратегій, центрованих на людині. Необхідно формувати підтримувальне середовище, що забезпечує психологічну безпеку, сприяє збереженню й гуманізації соціальних зв'язків, ураховує індивідуальні потреби працівників та активно запобігає потенційним ризикам для фізичного, емоційного й ментального здоров'я. Ключову роль у цьому процесі відіграють лідери, здатні будувати конструктивні стосунки, основані на довірі, і підтримувати команду на відстані.

З теоретичного погляду, поширення нових форматів праці актуалізує потребу в переосмисленні концепцій трудового благополуччя, продуктивності й управління персоналом, інтегруючи підходи з психології (наприклад, теорію самодетермінації), соціології й менеджменту.

Поглиблення міждисциплінарної співпраці та проведення комплексних досліджень є необхідною умовою для розроблення науково обґрунтованих підходів до організації праці в нову епоху, що забезпечать баланс між економічною ефективністю, металевим та емоційним здоров'ям працівників, їхнім добробутом і сталим розвитком організацій і суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Al-Azzam M., Hussein R. A., Obeidat R. et al. Predictors of employee well-being in remote working settings: a public health perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2023. Vol. 28 (3). P. 215–229. <https://doi.org/10.1037/ocp0000349>.
2. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*. 2015. Vol. 16 (2). P. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
3. Aruldoss M., Lakshmi T. M., Venkatesh R. Work-life balance and psychological well-being: a moderated mediation model among IT employees. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1275683. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1275683>.
4. Bloom N., Han R., Liang J., Roberts J. Hybrid work is a win-win-win for companies, workers, and society. *Stanford Institute for Economic Policy Research*. 2024. URL: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>.
5. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2008. Vol. 49 (3). P. 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
6. Kossek E. E., Ruderman M. N., Braddy P. W., Hannum K. M. Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Gender, Work & Organization*. 2022. Vol. 29 (1). P. 1–16. <https://doi.org/10.1111/gwao.12745>.
7. Mental Health Foundation. Remote working and mental health: Evidence briefing. London, 2023. URL: <https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/publications/remote-working-and-mental-health>.
8. Mayo Elton. The social problems of an industrial civilization. London : Routledge, 1998. 200 p. <https://doi.org/10.4324/9781315824277>.
9. Oakman J., Kinsman N., Stuckey R. et al. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Article 2560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00256>.
10. Rudolph C. W., Allan B. A., Clarke M. M., Hertel G. A meta-analysis of work-life balance and wellbeing outcomes: Examining the moderating effects of gender and culture. *Journal of Vocational Behavior*. 2021. Vol. 126. Article 103516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103516>.
11. Vitality. Hybrid workers take fewer sick days than those in the office. *The Times*. 2024. URL: <https://www.thetimes.co.uk/article/hybrid-workers-take-fewer-sick-days-than-those-in-the-office-kz0hp2hb0>.
12. WorkLifeWell Research Project. Disengagement in remote workplaces: psychological mechanisms and leadership implications. *Research Briefing Series*. 2023. University of Leeds. <https://worklifewell.leeds.ac.uk/documents/briefing3.pdf>.
13. Zalat M. M., Hamed M. S., Bolbol S. A. Impact of remote work on mental health: a systematic review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 18. Article 8278. <https://doi.org/10.3390/su15188278>.

References

1. Al-Azzam M., Hussein R. A., & Obeidat R. (2023). Predictors of employee well-being in remote working settings: a public health perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 28 (3). P. 215–229. <https://doi.org/10.1037/ocp0000349>.
2. Allen T. D., Golden T. D., & Shockley K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 16 (2). P. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
3. Aruldoss M., Lakshmi T. M. & Venkatesh R. (2024). Work-life balance and psychological well-being: a moderated mediation model among IT employees. *Frontiers in Psychology*. Vol. 15. Article 1275683. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1275683>.
4. Bloom N., Han R., Liang J. & Roberts J. (2024). Hybrid work is a win-win-win for companies, workers, and society. *Stanford Institute for Economic Policy Research*. Retrieved from: <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>.
5. Deci E. L. and Ryan R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. Vol. 49 (3). P. 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>.
6. Kossek E. E., Ruderman M. N., Braddy P. W. & Hannum K. M. (2022). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Gender, Work & Organization*. 2022. Vol. 29 (1). P. 1–16. <https://doi.org/10.1111/gwao.12745>.
7. Mental Health Foundation. (2023). Remote working and mental health: Evidence briefing. London. Retrieved from: <https://www.mentalhealth.org.uk/explore-mental-health/publications/remote-working-and-mental-health>.

8. Mayo Elton. (1998). The social problems of an industrial civilization. London: Routledge. 200 p. <https://doi.org/10.4324/9781315824277>.
9. Oakman J., Kinsman N. & Stuckey R. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *Frontiers in Psychology*. Vol. 11. Article 2560. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00256>.
10. Rudolph C. W., Allan B. A., Clarke M. M. & Hertel G. (2021). A meta-analysis of work–life balance and wellbeing outcomes: Examining the moderating effects of gender and culture. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 126. Article 103516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103516>.
11. Vitality. (2024). Hybrid workers take fewer sick days than those in the office. *The Times*. Retrieved from: <https://www.thetimes.co.uk/article/hybrid-workers-take-fewer-sick-days-than-those-in-the-office-kz0hp2hb0>.
12. WorkLifeWell Research Project. (2023). Disengagement in remote workplaces: psychological mechanisms and leadership implications. *Research Briefing Series*. University of Leeds. Retrieved from: <https://worklifewell.leeds.ac.uk/documents/briefing3.pdf>.
13. Zalat M. M., Hamed M. S. & Bolbol S. A. (2023). Impact of remote work on mental health: a systematic review. *Sustainability*. Vol. 15, № 18. Article 8278. <https://doi.org/10.3390/su15188278>.

Надійшла 14.08.2025

Прийнята 15.09.2025

Опублікована 15.10.2025