

Вікторія А. Даниленко-Кульчицька¹, Володимир В. Гук²
**ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У статті розглянуто особливості трансформації ролі людських ресурсів в умовах нестабільного середовища. Зростання дефіциту навичок, поширення гібридних форматів праці і прискорення цифрових змін зумовлюють необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до управління організаційною адаптивністю. Досліджено сучасні підходи до управління людськими ресурсами, засновані на гібридній організації праці, внутрішній мобільності персоналу, управлінні навичками і підтримці стійкості працівників. У результаті дослідження встановлено, що гібридна модель праці здатна забезпечувати скорочення рівня звільнень без втрати продуктивності, а внутрішні ринки талантів і системи управління навичками дозволяють підприємствам швидше перерозподіляти компетентності між проєктами і зменшувати залежність від зовнішнього ринку праці. На основі аналізу практик Trip.com визначено, що впровадження гібридної моделі роботи сприяло зниженню рівня звільнень із 7,2% до 4,8% без погіршення результативності праці. Встановлено, що використання внутрішніх платформ управління талантами у Unilever і Schneider Electric забезпечило прискорення внутрішньої мобільності персоналу та ефективніше використання прихованих компетентностей працівників. Також визначено, що реалізація програм розвитку персоналу на виробничих майданчиках Unilever у 2020–2024 роках супроводжувалася зростанням продуктивності на 27%, скороченням відходів на 41%, підвищенням показника загальної ефективності обладнання на 11%, збільшенням залученості працівників на 79% і зменшенням абсентеїзму на 60%. Результати дослідження дозволили обґрунтувати необхідність трансформації управління людськими ресурсами у напрямі формування систем швидкого перерозподілу навичок, підтримки працівників і забезпечення стійкості бізнес-процесів в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, гібридна праця, навички, внутрішня мобільність персоналу, організаційна адаптивність, залученість працівників, добробут персоналу.

Рис. 2. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526

¹ <https://orcid.org/0000-0002-7718-5467>

² <https://orcid.org/0009-0002-1100-9417>

Victoriia Danylenko-Kulchytska, Volodymyr Huk

**FEATURES OF ACCOUNTING AND AUDITING OF MARKET PRICE
FLUCTUATION RISK MANAGEMENT TOOLS**

The article examines the transformation of the role of human resources in an unstable environment. The growing skills shortage, the spread of hybrid work formats, and the acceleration of digital change necessitate a shift from traditional personnel administration toward the management of organizational adaptability. The study investigates contemporary approaches to human resource management based on hybrid work organization, internal workforce mobility, skills management, and employee resilience support. The findings demonstrate that hybrid work models can reduce employee turnover without compromising productivity, while internal talent marketplaces and skills management systems enable enterprises to redistribute competencies across projects more rapidly

¹ West Ukrainian National University, Ukraine.

² West Ukrainian National University, Ukraine.

and decrease dependence on the external labor market. Based on the analysis of Trip.com practices, it was determined that the implementation of a hybrid work model contributed to a reduction in employee turnover from 7.2% to 4.8% without any decline in work performance. The study also revealed that the use of internal talent management platforms at Unilever and Schneider Electric accelerated internal workforce mobility and improved the utilization of employees' hidden competencies. In addition, it was found that the implementation of employee development programs at Unilever production sites during 2020–2024 was accompanied by a 27% increase in productivity, a 41% reduction in waste, an 11% increase in overall equipment effectiveness, a 79% growth in employee engagement, and a 60% decrease in absenteeism. The results of the study substantiate the need to transform human resource management toward the development of systems for rapid skills redistribution, employee support, and the maintenance of business process resilience under conditions of environmental instability.

Keywords: human resource management, hybrid work, skills, internal workforce mobility, organizational adaptability, employee engagement, employee well-being.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.02.2026

Постановка проблеми. Після 2020 року, коли пандемія COVID-19 одночасно порушила глобальні ланцюги постачання, ринки праці, моделі організації роботи і звичні механізми управління, нестабільність перестала бути тимчасовим відхиленням і стала базовою умовою управління. Це, в свою чергу, прямо відображається на сучасному менеджменті. За оцінками World Economic Forum, до 2030 року структурна трансформація зачепить 22% нинішніх робочих місць; при цьому очікується створення 170 млн нових ролей і вибуття 92 млн [1], тобто ринок не скорочується механічно, а радикально перебудовується. Ще важливіше інше: у середньому 39% чинних наборів навичок буде трансформовано або втратить актуальність, 63% роботодавців уже називають дефіцит навичок головною перешкодою для бізнес-трансформації, а 85% планують робити ставку на підвищення й оновлення кваліфікації персоналу [1].

Отже, нестабільне середовище змінює сам предмет управління людськими ресурсами: від «посади» як стабільної одиниці організація рухається до «компетентності» як змінного ресурсу, який треба бачити, швидко комбінувати і постійно оновлювати. У такій логіці HR-функція стає частиною механізму підготовки бізнес-рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні дослідження трансформації ролі людських ресурсів дедалі виразніше відходять від традиційного трактування HR як допоміжної адміністративної функції. В огляді S. Pandey і J. Mahesh [2] було показано, що людиноцентричний HRM формується як відповідь на потребу організацій поєднувати продуктивність, добробут працівників, залученість, гнучкість і довіру в єдиній управлінській логіці. Близьку, але більш емпірично зорієнтовану позицію розвинули К. Дайнокі і співавтори [3], які дослідили вплив трьох хвиль пандемії COVID-19 на HR-практики угорських організацій. В іншому дослідженні В. Харней і С. Губбіна [4] проблема трансформації HR розглядається вже через призму первинності навичок. Автори запропонували розглядати сучасне середовище як порядок, у якому нестабільність, фрагментація, технологічні зрушення, нерівність і втрата довіри змінюють саму логіку управління людськими ресурсами.

Окремий блок досліджень стосується гібридної і дистанційної праці. L. Yang та співавтори [5] на матеріалах Microsoft показали, що повний перехід до віддаленої роботи змінює структуру організаційної взаємодії: посилюється фрагментація комунікацій, зростає частка асинхронної взаємодії, а міжкомандні зв'язки слабшають.

Водночас N. Bloom, R. Han та J. Liang [6], досліджуючи гібридну модель роботи у Trip.com, довели, що правильно спроектований гібридний формат може зменшувати плинність персоналу без погіршення продуктивності. Їхнє дослідження є особливо цінним, оскільки ґрунтується на експериментальному підході, а не лише на опитуваннях.

М. Mortensen та М. R. Haas [7] доповнили цей напрям управлінським баченням гібридних команд. Вони наголосили, що головна складність гібридної роботи полягає не в місці виконання завдань, а в управлінні взаємозалежністю, довірою, комунікацією та справедливістю доступу до інформації.

У працях А. J. Silva та К. S. Apenbrink і R. Kuhlmann [8] акцент перенесено на добробут, work–life balance, психологічний капітал і залученість працівників у гібридних умовах. К. S. Apenbrink і R. Kuhlmann [9], своєю чергою, розкрили взаємозв'язок між психологічним капіталом і залученістю до роботи.

Метою дослідження є визначення особливостей трансформації ролі управління людськими ресурсами як механізму забезпечення організаційної адаптивності і стійкості підприємств в умовах нестабільного середовища.

Основні результати дослідження. Класична модель управління персоналом формувалася під потреби відносно передбачуваної організації: посадові профілі були фіксованими, цикли оцінювання – річними, навчання – епізодичним, а планування чисельності спиралося на інерційні бюджети й усталені процеси [5]. Саме тому в новітній науковій літературі HRM (управління людськими ресурсами) дедалі частіше описується як стратегічна система, що поєднує результативність із добробутом працівника, голосом персоналу, балансом між роботою і життям і підтримкою стійких форм зайнятості. Показово, що систематичний огляд 227 досліджень фіксує зміщення сучасного HRM у бік людиноцентричної логіки: людські ресурси дедалі чіткіше розглядаються як джерело конкурентної переваги, а сама функція як простір інтеграції різних управлінських практик [2].

Емпіричні дослідження змін HR-практик у період пандемії показали, що ця переорієнтація не є суто теоретичною. У дослідженні угорських організацій, опублікованому в 2023 році, автори зафіксували послідовний зсув пріоритетів HR у трьох хвилях кризи: спочатку в центрі були питання захисту здоров'я, внутрішньої комунікації та організації домашнього офісу, а пізніше – забезпечення й утримання персоналу; водночас автори прямо відзначили, що більші та краще підготовлені організації переживали кризу легше [3]. Для менеджменту з цього випливає принципове положення: справжня функція HR в умовах нестабільності починається не в момент оформлення співробітника, а в момент, коли треба швидко зібрати працездатну систему із неповних ресурсів, зберегти контакт із працівниками і не допустити розриву між операційною необхідністю і людськими можливостями.

Цю зміну добре схоплює концепція «безмежний HR», яку у звіті 2024 року описує аналітична агенція Deloitte [10]. На основі глобального опитування 14 тис. бізнес- і HR-лідерів у 95 країнах дослідники показали, що HR еволюціонує від управління зайнятістю і контролю процесів до дисципліни, інтегрованої з бізнесом, працівниками та стейкхолдерами, яка оркеструє роботу і змішані ресурси (людей і машини) задля бізнес-трансформації, стратегічних результатів і людської стійкості [10]. Якщо раніше HR оцінювали за якістю обслуговування персоналу, то тепер його результатом стає здатність організації діставатися потрібної компетентності у потрібний момент, незалежно від того, в якому підрозділі, локації чи навіть у якій формі зайнятості ця компетентність перебуває. Це означає, що HR дедалі менше управляє кадровими процесами і дедалі більше поєднує між собою дисципліни, команди, аналітику, технології, управління ризиками та розвиток людей.

Другий глибинний зсув стосується об'єкта управління. У стабільній системі ним вважали штатну одиницю; у нестабільній - портфель навичок, здатний швидко змінювати конфігурацію. Саме на це вказує аналітика ОЕСР щодо впливу штучного інтелекту (далі - ШІ) на попит на навички. У звіті 2024 року показано, що в професіях із високою експозицією до ШІ найбільш затребуваними є саме управлінські і бізнес-навички (від проектного управління до фінансів, адміністрування і підтримки бізнес-процесів); крім того, частка вакансій у таких професіях, де вимагається принаймні одна емоційна, когнітивна або цифрова навичка, зросла на 8 відсоткових пунктів [11]. Це суттєвий висновок для менеджменту, адже він означає, що ШІ зміщує вагу праці у бік складнішої координації, інтерпретації, комунікації і прийняття рішень.

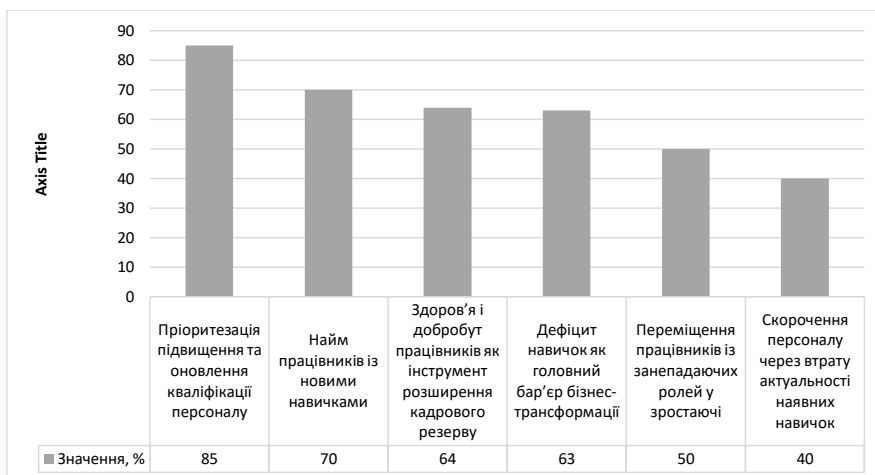


Рис. 1. Показник очікуваної реакції роботодавців до 2030 року, %, складено за даними [1]

Показник 85% щодо оновлення кваліфікації означає, що роботодавці розуміють – наявних знань працівників не вистачає для наступного етапу трансформації. Далі – 70% планують наймати людей із новими навичками, тобто бізнес одночасно говорить про розвиток власного персоналу і фактично визнає, що внутрішнього ресурсу може не вистачити. Найбільш критичний розрив – між 63% роботодавців, які називають дефіцит навичок головним бар'єром змін, і 50%, готовими переміщувати працівників у нові ролі. Показник 40% щодо можливого скорочення персоналу через втрату актуальності навичок є також показовим. Він показує, що частина працівників може не встигнути за темпом змін.

Третій принциповий вимір трансформації стосується довіри, добробуту і стійкості персоналу. У вже відомому систематичному огляді людиноцентричного HRM акцентовано саме на зростанні уваги до добробуту, голосу співробітника і балансу між роботою та сім'єю [2]. Дослідження про взаємозв'язок стійкості HRM, стійкості працівників і залученості до роботи показало позитивний зв'язок між стійкими HR-практиками і залученістю, причому стійкість працівника виступає медіатором цього зв'язку [2].

Отже, можна зробити висновок, що сучасна трансформація ролі людських ресурсів полягає у переході від адміністративного забезпечення робочої сили до стратегічного керування організаційною адаптивністю, де об'єктом управління стають навички, довіра, швидкість внутрішньої мобільності і стійкість людської системи в умовах постійного зовнішнього тиску.

Далі слід сконцентруватися на відборі та аналізі таких практик, які дійсно працюють як управлінські механізми в нестабільному середовищі. Йдеться про рішення, що скорочують час між появою ризику і реакцією організації. На практиці це означає три речі: правильно спроектований режим праці, інфраструктуру внутрішньої мобільності і правила, які зберігають працездатність людей тоді, коли навантаження зростає. Саме на цих ділянках сучасна HR-функція стає найбільш видимою для менеджменту, бо тут можна простежити реальний зв'язок між дизайном роботи, утриманням персоналу, продуктивністю і здатністю команди не розпастися під тиском.

Перший блок цих практик – це управління гібридною працею. Дані Eurofound щодо віддалених робочих місць у Європейській Союз показують, що гібридна модель залишається домінантною: частка працівників у гібридному форматі зросла з 35% у 2022 році до 45% у 2023-му і трохи знизилася до 44% у 2024-му; водночас повністю дистанційна робота скоротилася з 24% до 14%, а понад половина респондентів у 2024 році все ще хотіла б працювати з дому принаймні кілька разів на тиждень [12]. Отже, менеджмент стикається з необхідністю вирішити проблему невідповідності між доступним і бажаним режимом праці.

Найсильніший емпіричний аргумент тут дає рандомізований експеримент у *Zip.com*, опублікований у 2024 році в журналі *Nature* [6]. На вибірці 1 612 працівників шестимісячний режим «три дні в офісі, два вдома» підвищив задоволеність роботою, скоротив рівень звільнень на третину і не погіршив ні оцінки результативності, ні темпи просування [6]. Більше того, оцінка менеджерами впливу гібридної роботи на продуктивність змінилася з -

2,6% до +1,0% [6]. Це вкрай практичний висновок: у нестабільному середовищі гібридна модель може зменшувати кадрові втрати без штрафу для результативності, якщо вона задається як управлінська система координації, а не як пільга або ідеологічна позиція.

Водночас гібридний формат не слід романтизувати. Дослідження на даних 61 182 працівників Microsoft за перші шість місяців 2020 року показало, що повний перехід у віддалену роботу спричинив більш статичну і силосну мережу співпраці, зменшив синхронну комунікацію і збільшив асинхронну [5]. Для менеджменту це означає, що проблема гібридної праці полягає не в самій віддаленості, а в ризику ослаблення «слабких зв'язків», через які в організацію потрапляють нові ідеї, неформальне знання і міжфункціональна координація. Звідси випливає прикладний принцип: офіс не повинен залишатися місцем контролю присутності, його треба перепроектувати як середовище для тих типів взаємодії, які гірше відтворюються дистанційно – онбординг, інноваційні сесії, міжкомандні стики, наставництво, короткі цикли узгодження.

Другий практичний блок – це управління часовими межами праці і профілактика виснаження. Дані Eurofound щодо права на відключення (це право працівника мати можливість відключитися від роботи та утримуватися від участі в електронних комунікаціях, пов'язаних з роботою) показують, що на рівні компаній це не декоративна норма [13]. Серед респондентів, у чиїх організаціях таке право існує, 92% оцінили узгодженість робочих годин із приватним життям як добру або дуже добру, тоді як серед тих, хто працює без такої політики, цей показник становив 80%; після контролю соціо-демографічних і трудових характеристик імовірність доброго поєднання роботи й особистих обов'язків у працівників із політикою права на відключення була на 9% вищою [13]. Водночас близько 45% опитаних повідомили, що позаробочі контакти негативно впливають на їхній добробут (well-being) і самопочуття [13]. У менеджменті нестабільності це має конкретне значення – якщо організація хоче підвищити адаптивність, вона не може нескінченно розширювати доступність працівника.

Третій блок – вже згаданий нами, skills-first підхід і внутрішній ринок талантів. У визначенні World Economic Forum, skills-first – це підхід, що ставить у центр навички людини, а не диплом, історію посад або назву попередньої ролі; за оцінкою форуму, такий підхід потенційно може додати понад 100 млн осіб до глобального пулу талантів у 18 економіках [14]. Аналітика ОЕСР, оприлюднена у 2025 році, розвиває цю логіку далі: skills-first HRM означає, що протягом усього періоду зайнятості організація пріоритезує фактичні навички працівника, а великі роботодавці можуть втілювати це через компанійні аудити навиків, перегляд посадових інструкцій, зниження надлишкових формальних вимог і вбудоване безперервне навчання [15]. Для менеджменту нестабільності це особливо цінно, бо різко зменшує залежність від зовнішнього ринку праці, який під час шоку дорожчає, сповільнюється або просто не дає потрібної якості кандидатів. Але тут є важлива умова: якщо компанія не бачить навички своїх працівників, вона не може швидко переміщати їх між проектами, ролями й зонами перевантаження.

Саме тому показовими є кейси внутрішніх талантів.

У компанії Unilever ще у 2020 році ШІ-платформа Flex Experiences почала підбирати працівників під внутрішні проєкти за навичками, а не за формальною посадою; компанія прямо зазначала, що платформа була розгорнута у понад 100 країнах для більш ніж 60 тис. працівників і «вийшла на передній план», коли під час COVID-19 бізнесу знадобилася пришвидшена аналітична та міжфункціональна підтримка [16]. Схожу логіку реалізувала Schneider Electric, яка в березні 2020 року запустила Open Talent Market: ШІ підказує працівникам повноформатні ролі, часткові проєкти, менторство й навчальні можливості залежно від їхніх компетентностей і майбутніх амбіцій [17]. Обидва кейси важливі тим, що вони знижують внутрішні транзакційні витрати пошуку.

У нестабільному середовищі компанія програє часто не через брак таланту як такого, а через те, що приховані навички залишаються невидимими, а менеджери продовжують мислити категоріями посадового кордону. Внутрішній ринок талантів робить організацію швидшою, бо перетворює латентну спроможність на керований ресурс.

Практична цінність цих рішень стає особливо очевидною тоді, коли HR-інновації зв'язуються з операційними метриками. У звіті Unilever 2025 року, де описано результати програми роботи з талантами першої лінії на чотирьох виробничих сайтах, компанія повідомляє, що в середньому за 2020–2024 роки три з чотирьох майданчиків показали 27% зростання продуктивності, 41% скорочення відходів і 11% підвищення ОЕЕ; окремо завод у Poznan продемонстрував 79% приросту залученості персоналу у 2021–2024 роках, а Kilbourn – 60% зменшення абсентеїзму [18]. Оскільки це корпоративно оприлюднені дані, їх слід інтерпретувати обережно, але для менеджменту вони важливі тим, що пов'язують розвиток людей, навчання, робочу культуру і локальну автономію з показниками виробничого результату.

Для систематизації наведених результатів доцільно узагальнити ключові кількісні показники ефективності відповідних HR-ініціатив (рис. 2).

Отже, стає зрозумілим, що гібридна праця дає ефект тоді, коли не руйнує мережі співпраці; політики добробуту спрацьовують тоді, коли вони оформлені у правила часу і комунікації; skills-first підхід приносить результат тоді, коли організація реально бачить свої компетентності й уміє швидко збирати їх у нові конфігурації; внутрішні ринки талантів корисні тоді, коли вони зменшують час пошуку і відкривають доступ до прихованих навичок. Усе це має одну спільну рису: HR-рішення оцінюються за тим, наскільки вони скорочують шлях від виявлення ризику до перерозподілу спроможності, не руйнуючи при цьому довіру і працездатність людей.

Висновки. Висновки дослідження поступово підводять до висновку: нестабільність не працює як зовнішній фактор, до якого можна тимчасово адаптувати систему управління персоналом. Після 2020 року бізнес почав втрачати не лише людей, а і передбачуваність навичок. Проте, навіть за такого усвідомлення значна частина організацій ще функціонує через логіку жорстких посадових меж і повільної кадрової ієрархії.

КЕЙС	ПОКАЗНИК	ЗНАЧЕННЯ
  Експеримент з гібридною моделлю роботи ¹	 Рівень звільнень у контрольній групі	7,20% 
	 Рівень звільнень у групі гібридної роботи	4,80% 
	 Оцінка менеджерами впливу гібриду на продуктивність до експерименту	-2,6% 
	 Оцінка менеджерами впливу гібриду на продуктивність після експерименту	+1,0% 
 Програма розвитку талантів першої лінії на виробничих сайтах ²	 Середнє зростання продуктивності виробничих сайтів, 2020–2024	+27% 
	 Середнє скорочення відходів, 2020–2024	+41% 
	 Середнє зростання OEE, 2020–2024	+11% 
	 Unilever Poznan Приріст залученості працівників, 2021–2024	+79% 
	 Unilever Kilbourn Скорочення абсентеїзму, 2021–2024	-60% 

Рис. 2. Вплив трансформації HR-практик на показники продуктивності та утримання персоналу в компаніях Trip.com і Unilever, (1) сформовано на основі аналізу [6; 19]. (2) сформовано на основі аналізу [16; 18]

Саме тому проблема дедалі частіше виникає не через відсутність людей, а через нездатність швидко побачити і використати вже наявні компетентності.

Показово, що найбільш результативними виявилися конкретні механізми скорочення управлінської інерції. Експеримент Trip.com продемонстрував, що гібридна модель праці зменшила рівень звільнень із 7,2% до 4,8% без втрати продуктивності. Водночас дослідження Microsoft засвідчило інший ефект: повна дистанційність поступово послаблює горизонтальні зв'язки між працівниками і фрагментує комунікацію. На практиці це означає, компанії почнуть перебудовувати офіс під функції, які найгірше відтворюються цифрово: передачу неформального знання, короткі цикли узгодження, наставництво, міжкомандну взаємодію.

Для українських підприємств ситуація виглядає ще складніше через поєднання кількох процесів одночасно: міграційного виснаження ринку праці, воєнної турбулентності, дефіциту фахівців і нерівномірної цифровізації бізнесу. Саме тому механічне копіювання західних HR-моделей може виявитися неефективним. Значно важливішим стає інше: навчитися працювати з внутрішнім кадровим резервом як із динамічною системою. Йдеться про інвентаризацію навичок, спрощення переходів між ролями, короткі цикли перенавчання під конкретні виробничі потреби, а також про відмову від надлишкової залежності від зовнішнього найму. У цьому контексті skills-first підхід, який OECD у 2025 році пов'яже зі зниженням структурного розриву між потребами бізнесу та реальними компетентностями працівників, виглядає спробою перебудувати сам принцип організації праці.

1. World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>
2. Pandey, S., & Mahesh, J. (2023). Emerging trends in people-centric human resource management: A systematic literature review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 29(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629231182853>
3. Dajnoki, K., Paty, B. S. G., Kun, A. I., Varga, E., Tyth, A., Kólmón, B. G., Kovács, I. Ý., Szaby, S., Szaby, K., Majy-Petri, Z., & Dóvid, L. D. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. *PLOS ONE*, 18(6), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287637>
4. Harney, B., & Gubbins, C. (2024). Human resource development (HRD) meets human resource management (HRM): A skills based agenda for a FRAGILE world order. *Human Resource Development Review*, 26(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/15234223241267922>
5. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
6. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
7. Mortensen M., Haas M.R. Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
8. Silva, A. J. (2025). Being healthy and achieving life harmony: The role of hybrid work and the mediating effect of work–family [with pets] conflict. *Journal of Management Development*, 44(2), 219–241. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2024-0144>
9. Apenbrink K.S., Kuhlmann R. Daily Gain Cycles in Hybrid Work Environments: A Multilevel Study on the Reciprocal Interplay of Job Crafting, Psychological Capital, and Work Engagement. *Journal of Business and Psychology*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10070-3>
10. Eaton, K., Cantrell, S., & Eberbach, K. (2024, February 5). From function to discipline: The rise of boundaryless HR. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024/human-capital-strategy-boundaryless-organization.html>
11. Green, A. (2024). Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market (OECD Artificial Intelligence Papers No. 14). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>
12. Eurofound. (2024). What does the future of telework look like? In *Living and working in Europe 2024*. URL: <https://eurofound.shorthandstories.com/living-and-working-in-europe-2024/introduction/telework-in-transition/5-what-does-the-future-of-telework-look-like/>
13. Eurofound. (2025). *Living and working in Europe 2024*. Publications Office of the European Union. URL: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/70e915b9f3/ef23002en.pdf>
14. World Economic Forum. (2023). Putting skills first: A framework for action. URL: <https://www.weforum.org/publications/putting-skills-first-a-framework-for-action/>
15. OECD. Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach. *OECD Skills Studies*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/345b6528-en>
16. Unilever. (2020). An exciting new normal for flexible working. URL: <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/an-exciting-new-normal-for-flexible-working/>
17. Schneider Electric. (2021). Universal registration document: Financial and sustainable development report. Bridging progress and sustainability for all. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/s/OTC_SU_2020.pdf
18. Supply Chain Digital. (2025, July 29). Unilever: Boosting productivity with talent and technology. URL: <https://supplychaindigital.com/news/unilever-talent-tech-boosts-productivity>
19. Trip.com Group. (2022). Trip.com Group launches hybrid work policy as 75% of employees report improved wellness. URL: <https://www.trip.com/newsroom/trip-com-group-launches-hybrid-work-policy-as-75-of-employees-report-improved-wellness/>

1. World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

2. Pandey, S., & Mahesh, J. (2023). Emerging trends in people-centric human resource management: A systematic literature review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 29(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629231182853>

3. Dajnoki, K., Paty, B. S. G., Kun, A. I., Varga, E., Tyth, A., Kólmón, B. G., Kovács, I. Й., Szaby, S., Szaby, K., Majy-Petri, Z., & Dóvid, L. D. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. *PLOS ONE*, 18(6), 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287637>
4. Harney, B., & Gubbins, C. (2024). Human resource development (HRD) meets human resource management (HRM): A skills based agenda for a FRAGILE world order. *Human Resource Development Review*, 26(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/15234223241267922>
5. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43–54. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
6. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
7. Mortensen M., Haas M.R. Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
8. Silva, A. J. (2025). Being healthy and achieving life harmony: The role of hybrid work and the mediating effect of work–family [with pets] conflict. *Journal of Management Development*, 44(2), 219–241. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2024-0144>
9. Apenbrink K.S., Kuhlmann R. Daily Gain Cycles in Hybrid Work Environments: A Multilevel Study on the Reciprocal Interplay of Job Crafting, Psychological Capital, and Work Engagement. *Journal of Business and Psychology*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10070-3>
10. Eaton, K., Cantrell, S., & Eberbach, K. (2024, February 5). From function to discipline: The rise of boundaryless HR. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024/human-capital-strategy-boundaryless-organization.html>
11. Green, A. (2024). Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market (OECD Artificial Intelligence Papers No. 14). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>
12. Eurofound. (2024). What does the future of telework look like? In *Living and working in Europe 2024*. URL: <https://eurofound.shorthandstories.com/living-and-working-in-europe-2024/introduction/telework-in-transition/5-what-does-the-future-of-telework-look-like/>
13. Eurofound. (2025). *Living and working in Europe 2024*. Publications Office of the European Union. URL: <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/70e915b9f3/ef23002en.pdf>
14. World Economic Forum. (2023). *Putting skills first: A framework for action*. URL: <https://www.weforum.org/publications/putting-skills-first-a-framework-for-action/>
15. OECD. *Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach*. OECD Skills Studies. 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/345b6528-en>
16. Unilever. (2020). *An exciting new normal for flexible working*. URL: <https://www.unilever.com/news/news-search/2020/an-exciting-new-normal-for-flexible-working/>
17. Schneider Electric. (2021). *Universal registration document: Financial and sustainable development report. Bridging progress and sustainability for all*. URL: https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/s/OTC_SU_2020.pdf
18. Supply Chain Digital. (2025, July 29). *Unilever: Boosting productivity with talent and technology*. URL: <https://supplychaindigital.com/news/unilever-talent-tech-boosts-productivity>
19. Trip.com Group. (2022). *Trip.com Group launches hybrid work policy as 75% of employees report improved wellness*. URL: <https://www.trip.com/newsroom/trip-com-group-launches-hybrid-work-policy-as-75-of-employees-report-improved-wellness/>