

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-161>

УДК 005:331.108

## RTO ТА ГІБРИД 2.0: ЧОМУ ПОЛІТИКА ВІДВІДУВАННЯ ОФІСУ ЧАСТО НЕ ДАЄ ОЧІКУВАНОВОГО ЕФЕКТУ

## RTO AND HYBRID 2.0: WHY RETURN-TO-OFFICE POLICIES OFTEN FAIL TO DELIVER THE EXPECTED EFFECT

**Аль-Хаялі Дарід Арбович**

доктор філософії з міжнародних економічних відносин,  
асистент кафедри міжнародного бізнесу,  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1513-1976>

**Голубій Ігор Євгенович**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу,  
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-103X>

**Al-Hayali Darid, Holubii Ihor**

Educational and Scientific Institute of International Relations  
Taras Shevchenko National University of Kyiv

У статті аналізуються причини, через які політики повернення до офісу (RTO) та гібридної роботи часто не забезпечують очікуваного покращення співпраці, креативності та результативності. На основі даних рандомізованих, квазіекспериментальних, метааналітичних та організаційних досліджень обґрунтовано, що вплив формальних правил відвідування не є однозначним. Натомість він визначається якістю координації, організацією змістовної спільної присутності, прийнятою автономією, виконанням психологічного контракту та організаційною справедливістю. У статті пояснюється, чому подібні формальні правила дають різні результати в різних компаніях, через інтеграцію теорії координації, теорії самовизначення, теорії психологічного контракту, теорії організаційної справедливості та моделі робочих вимог і ресурсів (JD-R). Обґрунтовано, що управлінська спроможність є прихованою змінною в дискусії щодо повернення до офісу: фізична присутність не може компенсувати слабку координацію, неякісну документацію, неоднозначні права ухвалення рішень або несправедливі системи оцінювання результативності. У статті запропоновано концептуальну основу, яка розрізняє політичні рішення та управлінські практики, що опосередковують їхні результати, а також окреслено напрями подальших емпіричних досліджень.

**Ключові слова:** повернення до офісу; гібридна робота; координація; автономія; організаційна справедливість; психологічний контракт; управлінська спроможність.

This article examines why return-to-office (RTO) policies and hybrid work arrangements often fail to produce the expected gains in collaboration, creativity, mentoring, and performance. The topic is relevant because, after the pandemic, the location of work has become a disputed issue in management practice. Office attendance is often presented as a remedy for weak coordination, culture, innovation, or productivity. Yet evidence shows that attendance requirements affect organizations in complex and uneven ways. The purpose of the article is to explain why similar RTO policies produce different outcomes and to identify the mechanisms through which they influence employee experience and team effectiveness. The study is conceptual and integrative. It synthesizes randomized and quasi-experimental research, meta-analytical evidence, organizational reports, and theories of management and organizational behavior, including coordination theory, self-determination theory, psychological contract theory, organizational justice theory, and the job demands-resources model. The results show that attendance rules do not automatically improve collaboration or performance. Their effect depends on whether organizations can transform co-presence into better coordination, faster decisions, knowledge exchange, mentoring, and fair access to opportunities. Physical presence cannot compensate for weak management systems, such as poor documentation,



unclear decision rights, fragmented schedules, ineffective meetings, or visibility-based evaluation. Strict mandates may also reduce autonomy, create a sense of psychological contract breach, and increase fairness concerns for employees with caregiving duties, disabilities, or long commutes. The practical value of the article lies in the proposed "Hybrid 2.0" framework, which separates policy variables from managerial practice variables and shows how their interaction shapes outcomes. The article argues that the core issue in the RTO debate is managerial capability and organizational design, not the office itself.

**Keywords:** return-to-office; hybrid work; coordination; autonomy; organizational justice; psychological contract; managerial capability.

**Постановка проблеми.** Повернення до офісу (RTO) стало одним із найсуперечливіших управлінських рішень з моменту пандемії. Багато керівників подають повернення до офісу як спосіб розв'язання накопичених організаційних проблем: повернення людей має відновити співпрацю, інновації та зміцнення корпоративної культури. Логіка зрозуміла, і саме цим вона є привабливою для управлінців. Проблема полягає в тому, що керівники змішують умову (спільне розташування) з механізмом (координація взаємозалежної роботи та розподіл можливостей) [1; 2; 5; 6].

На практиці компанії з подібними політиками повернення до офісу отримують дуже різні результати. Деякі команди добре справляються з регулярним відвідуванням та частою спільною роботою в офісі. Інші мають ті самі проблеми, що й раніше: нечіткі рішення, низька довіра та фрагментована робота. Єдина різниця полягає лише в тому, що їм потрібно добиратися на роботу. Цей контраст показує, що операційна система, яка перетворює час і увагу на координовані дії, є важливішою, ніж політична етикетка -віддалена, гібридна чи офісна.

Два поширені типи невдач домінують у розповідях працівників. Перша проблема – низька цінність спільної присутності: співробітники приходять на роботу лише для того, щоб робити речі, які вони могли б робити вдома, наприклад відеодзвінки або статус-зустрічі, що могли б бути асинхронними. Організація платить за присутність у цьому випадку, але отримує мало додаткової вигоди. Друга проблема – фрагментація гібриду: якщо графіки не синхронізовані, ключові колеги не перетинаються, і офісний день не дає очікуваного ефекту на координацію.

У статті стверджується, що політика повернення до офісу часто неправильно трактується в аналітичних дослідженнях. Її розглядають як швидке рішення проблем співпраці, інновацій та корпоративної культури, хоча ці результати залежать від глибших організаційних систем. Головне питання дослідження

полягає не в тому, чи є присутність в офісі загалом корисною, а в тому, чому аналогічні стандарти відвідування дають різні результати в різних організаціях. Пропонована відповідь полягає в тому, що результати політики визначаються якістю координації, сприйнятою автономією, виконанням психологічного контракту та організаційною справедливістю, а всі ці чинники, своєю чергою, залежать від управлінської спроможності, а не лише від правил відвідування [5; 6].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика повернення до офісу, гібридної роботи та її впливу на результативність організацій упродовж останніх років стала предметом активного наукового й прикладного обговорення. Значний внесок у дослідження цієї тематики зробили Н. Блум, Р. Хан і Дж. Лян, які на основі емпіричних даних показали, що структурована гібридна модель може підвищувати задоволеність працівників та знижувати плинність кадрів без статистично значущого погіршення продуктивності [1]. Водночас Ю. Дінг і М. Ма, аналізуючи мандати повернення до офісу в компаніях S&P 500, дійшли висновку, що такі рішення нерідко супроводжуються зниженням задоволеності працівників і не демонструють переконливих переваг у фінансових показниках компаній [2].

Питання продуктивності в умовах поширення дистанційної та гібридної праці окремо досліджували С. В. Пабілонія та Дж. Дж. Редмонд. Вони звертають увагу на те, що ефекти віддаленої роботи залежать від типу завдань, технологічного середовища, домашніх умов працівника та якості управлінських практик [3]. Подібний висновок підтверджується і в метааналітичному дослідженні Р. С. Гаджендрана, А. Р. Поннапаллі, Ч. Ван та А. А. Джавалагі, які доводять, що дистанційна робота має одночасно позитивні й негативні наслідки: з одного боку, посилює автономію та зменшує втрати часу на ком'ютинг, а з іншого – створює ризики ізоляції, розмиття меж між роботою і приватним життям та перевантаження комунікаціями [4].

У прикладному управлінському дискурсі вагомою є позиція А. Де Смет, Б. Веддл і Б. Генкок, які наголошують, що бажані для керівників результати – співпраця, інноваційність, наставництво – визначаються не стільки політикою як такою, скільки практиками організації роботи [5]. Проблему упередження близькості в контексті повернення до офісу аналізують С. Вільямсон, У. Джогулу, Дж. Ланді та Г. Тейлор, які показують, що вимоги щодо обов'язкової присутності не є автоматичним способом подолання цього явища і в окремих випадках можуть навіть посилювати нерівність у доступі до можливостей [6].

Окрему увагу питанню цінності спільної присутності приділяють М.-Л. Шарпінйон, Ю. Юань, Х. Чжан, М. Аміні та Д. Ян, які доводять, що ефективність офісних днів залежить не від самого факту присутності працівників, а від того, чи збігається ця присутність із реальною взаємозалежністю в роботі команди [7]. Дослідження Д. Сміте, Н. Б. Му, А. Ткаліч, Г. К. Ганссена та інших авторів також показує, що навіть після послаблення пандемічних обмежень офіси часто залишаються недовикористаними, а працівники повертаються до них вибірково - передусім для тих форм взаємодії, які важко повноцінно відтворити дистанційно [8].

На рівні професійних аналітичних оглядів і досліджень ринку праці суттєвими є висновки CIPD [9] та Eurofound [10], у яких підкреслюється, що гібридна модель уже стала відносно стабільним елементом сучасної зайнятості, а ключові виклики пов'язані не з самим фактом гнучкості, а з управлінською спроможністю організацій підтримувати координацію, оцінювання результативності, розвиток працівників і справедливість.

Попри значну кількість досліджень, не вирішеною залишається важлива частина загальної проблеми. Більшість праць відповідає на питання, чи є дистанційна, гібридна або офісна модель більш ефективною в загальному вигляді. Натомість недостатньо досліджено, чому подібні формальні політики відвідування офісу дають різні результати в різних організаціях і через які саме механізми – координацію, автономію, психологічний контракт, організаційну справедливість і якість управлінських практик – формується цей результат. Саме ця аналітична прогалина і визначає фокус даної статті.

**Мета статті.** Метою статті є пояснення причин, через які політики повернення до офісу та гібридної роботи часто не дають очікуваного

ефекту, а також розроблення концептуальної основи, що дає змогу відокремити формальні політичні рішення від управлінських практик, які реально визначають їхній вплив на організаційні результати.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Що відомо про RTO, гібридну роботу та продуктивність? Гібридна гнучкість може покращувати утримання працівників без погіршення продуктивності. У великому рандомізованому контрольованому випробуванні в контексті професійних послуг структурована гібридна модель (два дні на тиждень віддаленої роботи) підвищила задоволеність і суттєво зменшила плинність кадрів, при цьому показники продуктивності залишилися статистично порівнюваними з повністю офісним режимом [1].

Мандати повернення до офісу можуть знижувати задоволеність працівників без чітких переваг для компанії загалом. Дослідження компаній S&P 500, яке використовувало методи квазіекспериментального аналізу, виявило, що рейтинги Glassdoor щодо загального задоволення, балансу між роботою та особистим життям, оцінок вищого керівництва та організаційної культури значно знизилися після оголошення мандатів RTO. Водночас не було виявлено статистично значущого покращення показників прибутковості чи ринкової вартості компаній. Аналіз детермінант у тій самій роботі підтримує припущення, що мандати нерідко використовуються як інструмент контролю або перекладання відповідальності, а не як механізм створення вартості для акціонерів [2].

Зв'язок між гібридною роботою та продуктивністю є контекстно залежним. Бюро статистики праці США показало, що ефекти продуктивності залежать від типу завдання, використаної технології, домашнього середовища, мотивації та управлінських практик. Крім того, під час пандемії спостерігався позитивний зв'язок між зростанням частки віддаленої роботи та зростанням загальної факторної продуктивності в окремих секторах. Це підтримує складніший висновок: дистанційна або гібридна робота може сприяти вищій продуктивності, але її ефект визначається не форматом як таким, а умовами його організації [3].

Мета-аналіз свідчить про наявність компромісів, а не єдиної оптимальної моделі. Недавній метааналіз показує, що інтенсивність дистанційної роботи породжує одночасно позитивні й негативні ефекти: з одного

боку, зростають автономія та зменшується стрес від поїздок, з іншого – підвищуються ризики ізоляції, розмиття меж між роботою і приватним життям та перевантаження комунікаціями. Це ще раз підтверджує, що гібрид слід розглядати як проблему організаційного дизайну, а не як ідеологічний вибір [4].

Гібридна модель залишається стійкою в ролях, які допускають дистанційний доступ, однак головною проблемою є координація. Відстеження великої робочої сили показує, що з 2022 року структура гібридної зайнятості змінилася незначно. Це свідчить про те, що на багатьох ринках праці сформувався відносно стабільний баланс між гнучкістю та присутністю. Тому операційний виклик полягає не стільки в самому дозволі на гібридну роботу, скільки в забезпеченні здатності команд ефективно працювати в такому режимі [9].

Спільна присутність важливіша за сам факт присутності. Дослідження гібридних команд демонструють, що цінність офісних днів зростає тоді, коли одночасно присутні взаємозалежні учасники; інакше офіс перетворюється на місце індивідуальної роботи без координаційного виграшу. [7]

Навіть після скасування пандемічних обмежень офіси можуть залишатися недовикористаними. Кейс-стаді в умовах знаннєвої роботи показують, що офіси досі не використовуються повною мірою, а відвідуваність суттєво варіюється [8]. Це означає, що компаніям не варто очікувати автоматичного повернення до моделей зайнятості, характерних для періоду до 2020 року. Натомість слід враховувати, що працівники відвідують офіс вибірково – переважно з соціальних, культурних або координаційних причин, а не через постійну операційну необхідність.

Управлінська практика дедалі більше визнає розрив між політикою та реальним способом організації роботи. Аналітика для менеджменту дедалі частіше підкреслює, що бажані результати лідерів – зокрема співпраця, інновації та наставництво – залежать від практик, таких як свідомо спроектовані очні взаємодії, командні ритуали та управлінська компетентність, а не лише від формальної кількості офісних днів [5].

У сукупності ці дані дозволяють зробити такий висновок: зміна політики сама по собі не вирішує проблем координації, культури чи організаційної спроможності. Коли лідери стверджують, що повернення до офісу є необхідним для співпраці та інновацій, справжнє питання полягає в тому, чи має організація

механізми, здатні перетворити спільну присутність на ці результати.

Карта доказів: що насправді показують різні типи досліджень Дебати щодо RTO є інтенсивними та поляризованими, тому корисно структурувати докази за якістю дослідницького дизайну та тим, що кожен дизайн може і не може стверджувати.

Таблиця 1 подає стислий огляд карти доказів. Вона не є вичерпною, але використовує найсильніші дизайни, які доступні для підтримки аргументу.

З цього випливають два висновки. По-перше, твердження, що «RTO вирішує проблеми співпраці», не має універсальної емпіричної підтримки; його валідність залежить від практик, які підвищують продуктивність спільної присутності. По-друге, найкращі наявні докази показують, що дизайн координації, автономія та справедливість справді впливають на результати.

Чому організації обирають мандати, навіть коли докази змішані? Рішення щодо RTO не приймаються ізолювано від організаційного контексту. Стимули, обмеження та управлінські наративи формують їх. Найчастіше повторюються три рушійні чинники.

Перший чинник – інстинкти контролю та моніторингу. Коли складно виміряти реальний внесок працівника, менеджери можуть починати використовувати фізичну присутність як заміник оцінювання результатів. У цьому сенсі мандат RTO стає інструментом контролю, а не створення цінності [2].

Другий чинник – сигналізація для інвесторів та символічне управління. Публічне оголошення про повернення до офісу може виглядати як сигнал дисципліни, нормалізації чи повернення до керованості, навіть якщо операційні механізми такого рішення залишаються неясними.

Третій чинник – міркування, пов'язані з нерухомістю та незворотними витратами. Наявність орендованого або утримуваного офісного простору підштовхує керівників до думки, що його потрібно використовувати. Проте економічно коректне питання полягає не в тому, чи простору офіс, а в тому, чи перевищують вигоди від фізичної присутності її сукупні витрати.

Саме тут і виникає типова управлінська помилка: політика обирається з причин, не пов'язаних безпосередньо з тими результатами, які потім декларуються публічно. Ці чинники важливі, оскільки вони ведуть до поширеної управлінської помилки: лідери

Таблиця 1

**Відібрані докази щодо гібридної роботи та RTO (ілюстративна карта доказів)**

Тип дослідження	Основний висновок
Рандомізоване контрольоване дослідження	Гібридна модель може покращувати утримання персоналу та задоволеність без шкоди для вимірюваної продуктивності [1].
Квазіекспериментальне дослідження	Мандати RTO пов'язані зі зниженням задоволеності працівників і не супроводжуються очевидним покращенням прибутковості або ринкової вартості [2].
Метааналіз	Дистанційна робота має одночасно позитивні й негативні наслідки; універсальної найкращої моделі не існує [4].
Офіційна статистика праці та аналітичні синтези	Вплив на продуктивність залежить від типу завдання, умов праці та управлінських практик [3].
Дослідження гібридних команд	Цінність офісного дня залежить від того, чи присутні саме взаємозалежні учасники [7].
Якісні дослідження та кейс-стаді	Офіси часто залишаються недовикористаними, а працівники відвідують їх вибірково для конкретних задач [8].

обирають політику з причин, які не пов'язані безпосередньо з тими результатами, про які вони публічно заявляють. «Гібрид 2.0» спонукає керівників усунути цей розрив, пов'язавши політику з конкретними робочими процесами, механізмами координації та способами вимірювання результатів.

Чому політики самі по собі не працюють: пояснення з використанням кількох теорій. Щоб пояснити причини частого недостатнього ефекту політик RTO, доцільно поєднати п'ять теоретичних рамок, поширених у дослідженнях управління та організаційної поведінки: теорію координації, теорію самовизначення, теорію психологічного контракту, теорію організаційної справедливості та соціального обміну, контекстуалізовані в межах моделі вимог і ресурсів роботи (JD-R).

1. Теорія координації та проблема спільної присутності. Взаємозалежність – зокрема спільне прийняття рішень, вирішення невізначених проблем та обмін неявними знаннями – є центральною характеристикою значної частини знаннєвої праці. Просторова близькість може знижувати витрати на координацію, але лише за умови, що потрібні люди присутні в потрібний час, а сама робота організована так, щоб скористатися перевагами швидкої взаємодії. В іншому випадку ті самі координаційні проблеми, які існують у гібридному режимі – статусні зустрічі, розпорошені рішення, нечітка відповідальність, – лише відтворюються в очному форматі.

2. Теорія самовизначення та автономія. Багато працівників під час дистанційної або

гібридної роботи відчули вищий рівень автономії у виборі часу, темпу та місця виконання завдань. Мандати RTO зменшують автономію щодо організації праці, що може послаблювати внутрішню мотивацію та посилювати зовнішню зумовлену поведінку. Втрата автономії особливо відчутна тоді, коли керівництво не здатне чітко пояснити цінність поїздки до офісу або коли співробітники не бачать суттєвої доданої вартості від спільної присутності.

3. Теорія психологічного контракту та сприйняття порушення домовленостей. У 2020–2022 роках багато компаній фактично змінили взаємні очікування між працівником і роботодавцем, навіть якщо це не завжди було формалізовано. Для значної частини працівників стійка гнучкість почала сприйматися як частина нової негласної угоди. Коли організація різко змінює політику, це може сприйматися як порушення психологічного контракту, що знижує довіру, готовність докладати додаткові зусилля та прихильність до організації, навіть якщо формальні умови оплати не змінюються.

4. Організаційна справедливість та інклюзія. Мандати RTO можуть породжувати питання щодо справедливості: хто отримує винятки, хто несе більший тягар ком'юнінгу, і чи не винагороджують системи оцінювання фізичну видимість замість реального внеску. Вимоги повернення до офісу можуть непропорційно впливати на жінок, осіб із доглядовими обов'язками, працівників з інвалідністю та низькооплачуваних працівників. Це виводить питання справедливості та добробуту з

периферії в центр управлінського дизайну й підсилює потребу в політиках, що спираються на докази та принципи рівного ставлення.

5. Модель JD-R та соціальний обмін. Гнучкість є важливим ресурсом роботи. Коли організація надає її, це може запускати механізми взаємності; коли ж її забирають, працівники можуть відчувати зниження організаційної підтримки. Водночас гібридний формат створює нові вимоги: комунікаційні витрати, складність управління межами між роботою і приватним життям, навантаження від зустрічей. Результати залежать від того, чи додає організація ресурси та практики – такі як чіткі правила, підтримка менеджерів та якісні інструменти співпраці, – які компенсують ці вимоги. Дослідження також показують, що те, чи розглядається доступ до гнучкої роботи як привілей чи як право, впливає на очікування взаємності та динаміку соціального обміну в гібридних командах.

Усі ці теоретичні перспективи сходяться в одному ключовому висновку: політики повернення до офісу переважно впливають на результати через суб'єктивно переживану якість координації, автономію, довіру та справедливість. Управлінські практики є саме тими інструментами, які змінюють ці посередницькі змінні.

Управлінська спроможність: прихована проблема Гібридна модель виявляє ті управлінські недоліки, які раніше частково маскувалися спільним розташуванням працівників. У світі, де перевага надається офісу, фізична близькість часто компенсує слабкість формальних механізмів координації: через швидкі уточнення, неформальне підхоплення контексту та спонтанну ескалацію проблем. У гібридному режимі ці переваги суттєво зменшуються. Якщо в організації немає чітких цілей, прозорих прав на ухвалення рішень і належної документації, витрати на координацію різко зростають.

Огляди літератури щодо проблем гібридного управління зосереджуються на таких питаннях, як довіра, управління продуктивністю, комунікаційне навантаження, адаптація нових співробітників та підтримання командної згуртованості [10].

Опитування практиків також показують, що гібридна та гнучка робота все частіше розглядаються як інструменти утримання та залучення персоналу. Це означає, що погано спроектоване обмеження гнучкості може перетворитися на фактор втрати талантів, а не на джерело операційного покращення [9].

У стратегічному вимірі це означає таке: RTO часто подається як ключ до покращення співпраці, але справжня проблема нерідко полягає в недостатній управлінській компетентності. Додавання офісних днів саме по собі не забезпечить підвищення продуктивності, якщо менеджери не здатні керувати командами на основі результатів, підтримувати якісну документацію та створювати справедливе й психологічно безпечне робоче середовище.

«Гібрид 2.0» як концептуальна основа. У межах цієї статті «Гібрид 2.0» розглядається насамперед як концептуальна, а не прикладна управлінська основа. Її головна цінність полягає у відокремленні формальних політичних рішень від організаційних практик, які визначають, чи дадуть ці рішення позитивний ефект.

З цієї точки зору політичні змінні – суворість, дизайн гнучкості та якість обґрунтування – мають значення, але не діють ізольовано. Їхній вплив опосередковується практичними змінними: дизайном спільної присутності, процедурами співпраці, наставництвом, документацією, оцінюванням результативності та гарантіями справедливості. Саме тому подібні за формою правила відвідування можуть давати дуже різні результати.

Гібридна модель 2.0: від політики до механізмів. У цьому розділі модель «Гібрид 2.0» концептуалізовано у вигляді системи змінних і зв'язків, придатних для емпіричної перевірки. Модель відокремлює політичні змінні (що саме вимагає організація) від практичних змінних (як саме організовано, координовано та оцінюється робота).

#### 1. Політичні змінні

– Суворість політики: кількість обов'язкових офісних днів, інтенсивність примусу і контролю.

– Дизайн гнучкості: вибір на рівні команди або вибір на індивідуальному рівні; графіки, які легко зрозуміти; та чіткі політики винятків.

– Якість обґрунтування: чи надають лідери правдоподібно, обґрунтоване доказами пояснення, яке пов'язане з конкретними робочими процесами.

#### 2. Практичні змінні (зрілість моделі «Гібрид 2.0»)

– Дизайн спільної присутності: забезпечення синхронізації між взаємозалежними учасниками для досягнення конкретної управлінської мети (якірні дні команди, перетин міжфункціональних команд).

– Ритм співпраці включає гігієну зустрічей, асинхронні норми, журнали рішень та чітке призначення відповідальних.

– Практики розвитку спроможності та культури включають ритуали онбордингу, системи наставництва, навчальні цикли та обмін знаннями між командами.

– Системи оцінки продуктивності та управління талантами: оцінювання на основі результатів, справедливі процеси просування, контроль за упередженнями та чіткий розподіл можливостей.

– Механізми справедливості та адаптації: послідовне застосування винятків, адаптації для людей з інвалідністю, дизайн, що враховує доглядові обов'язки, і моніторинг диференційованого впливу політики на різні групи працівників.

### 3. Посередницькі механізми

– Якість координації та переваги спільної присутності: наскільки спільна присутність прискорює цикл роботи, покращує прийняття рішень та підвищує спільне розуміння.

– Автономія та виконання психологічного контракту: наскільки співробітники відчують, що мають вибір, розуміють очікування і довіряють роботодавцеві.

– Справедливість та інклюзія: наскільки справедливими працівники вважають правила й результати, і наскільки зменшується упередження близькості.

### 4. Граничні умови

Модель передбачає гетерогенність. Спільна присутність є більш цінною, коли завдання є взаємозалежними, неясними та вимагають інтенсивного навчання; коли команди розташовані близько одна до одної; і коли офісне середовище є сприятливим для роботи (наприклад, має простори для співпраці, тихої роботи та наставництва). Витрати на суворі вимоги зростають, коли працівникам потрібно далеко добиратися на роботу, доглядати за іншими, потребувати пристосувань у зв'язку з інвалідністю або коли їхню роботу можна ефективно виконувати дистанційно.

### 5. Пропозиції

P1. Пріоритет практик. Категорія політики (віддалена, гібридна чи офісна) меншою мірою пов'язана з досвідом працівників і ефективністю команди, ніж рівень зрілості управлінських практик моделі «Гібрид 2.0».

P2. Опосередкований ефект політики. Автономія, виконання психологічного контракту та якість координації опосередковують зв'язок між суворістю RTO та організаційними результатами. Висока суворість за відсутності

зрілих практик пов'язана з гіршими результатами, тоді як суворість, поєднана зі зрілими практиками, може не мати негативного ефекту або навіть давати позитивний ефект.

P3. Використання спільної присутності. Офісний час покращує співпрацю й навчання лише тоді, коли дизайн співприсутності синхронізує взаємозалежних учасників, а зустрічі мають чітке призначення – для прийняття рішень, вирішення проблем і наставництва.

P4. Справедливість і утримання персоналу. Прозора процедурна справедливість у застосуванні політики та наданні винятків знижує наміри звільнення й пом'якшує негативні наслідки мандату.

P5. Посилення нерівності. Мандати RTO посилюють сприйняття нерівності на робочому місці, коли гнучкість розподіляється нерівномірно або коли оцінювання базується на фізичній видимості, а не на результатах. Ці ефекти є сильнішими для осіб із доглядовими обов'язками, працівників з інвалідністю та працівників із нижчим соціально-економічним статусом у ролях, які допускають дистанційну роботу.

P6. Запобігання упередженню близькості без примусу до присутності. Підвищення обізнаності щодо упередження близькості, використання об'єктивних показників продуктивності та впровадження інклюзивних практик комунікації є ефективнішими засобами боротьби з цим упередженням, ніж примусове повернення працівників до офісу. Натомість жорсткі мандати можуть посилювати опір, знижувати автономію та погіршувати ставлення працівників до організації.

**Висновки.** Дискусія щодо політики повернення до офісу часто обмежується питанням місця роботи. Аналіз наявних даних свідчить, що такого підходу недостатньо. Фізична присутність сама по собі не забезпечує співпраці, інновацій, довіри чи підвищення ефективності. Результати залежать від того, чи створили організації процеси, які надають спільній присутності реального змісту, підтримують автономію там, де це можливо, зміцнюють довіру до психологічного контракту та забезпечують справедливість в оцінюванні й розподілі можливостей. Отже, вплив повернення до офісу є не прямим наслідком політики, а опосередкованим організаційним результатом. Основною проблемою залишається управлінська спроможність. Організації, що характеризуються слабкими механізмами координації, недостатньою документацією, неоднозначними повноваженнями щодо

ухвалення рішень та оцінюванням, залежним від видимості, навряд чи зможуть усунути ці недоліки простим підвищенням вимог до відвідуваності. У межах цієї статті «Гібрид 2.0»

використовується не як рамка впровадження, а як концептуальна призма, що пояснює, чому аналогічні політики можуть давати суттєво різні організаційні результати.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Блум Н., Хан Р., Лян Дж. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*. 2024. Vol. 630. P. 920-925. DOI: 10.1038/s41586-024-07500-2.
2. Дінг Ю., Ма М. Return-to-office mandates. *SSRN Electronic Journal*. 2024. DOI: 10.2139/ssrn.4675401. URL: <https://ssrn.com/abstract=4675401> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Пабілонія С. В., Редмонд Дж. Дж. The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. *Beyond the Numbers: Productivity*. 2024. Vol. 13, no. 8. URL: <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm> (дата звернення: 28.04.2026).
4. Гаджендран Р. С., Поннапаллі А. Р., Ван Ч., Джавалагі А. А. A dual-path model of remote work intensity: Meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*. 2024. Vol. 77, no. 4. P. 1351-1386. DOI: 10.1111/peps.12641.
5. Де Смет А., Веддл Б., Генкок Б. Returning to the office? Focus more on practices and less on the policy. *McKinsey Quarterly*. 2025. February 14. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Вільямсон С., Джогулу У., Ланді Дж., Тейлор Г. Will return-to-office requirements prevent proximity bias for working-from-home employees? *Australian Journal of Public Administration*. 2024. Vol. 83, no. 4. P. 717-722.
7. Шарпіньюн М.-Л., Юань Ю., Чжан Д., Аміні Ф., Янг Л., Джаффе С., Сурі С. Navigating the new normal: Examining coattendance in a hybrid work environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2023. Vol. 120, no. 51. Art. e2310431120. DOI: 10.1073/pnas.2310431120.
8. Сміте Д., Му Н. Б., Ткаліч А., Ганссен Г. К., Нюдаль К., Сандбек Й. Н., Аамо Х. В., Харасет А. О., Бекке С. А., Хольте М. Half-empty offices in flexible work arrangements: Why are employees not returning? У кн.: Taibi D., Kuhrmann M., Mikkonen T., Klünder J., Abrahamsson P. (eds.). *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2022*. Cham : Springer, 2022. P. 252-261. DOI: 10.1007/978-3-031-21388-5\_18.
9. CIPD. Flexible and hybrid working practices: UK working lives survey 2025. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2025. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8909-flexible-working-report-web.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).
10. Eurofound. Understanding managerial challenges in hybrid work: A literature review. Luxembourg : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2025. Working paper No. WPEF25012. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2025-02/wpef25012.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

#### REFERENCES:

1. Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920-925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
2. Ding, Y., & Ma, M. (2024). *Return-to-office mandates*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675401>
3. Pabilonia, S. W., & Redmond, J. J. (2024). The rise in remote work since the pandemic and its impact on productivity. *Beyond the Numbers: Productivity*, 13(8). <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/remote-work-productivity.htm>
4. Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual-path model of remote work intensity: Meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351-1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
5. De Smet, A., Weddle, B., & Hancock, B. (2025, February 14). Returning to the office? Focus more on practices and less on the policy. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy>
6. Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, G. (2024). Will return-to-office requirements prevent proximity bias for working-from-home employees? *Australian Journal of Public Administration*, 83(4), 717-722.

7. Charpignon, M.-L., Yuan, Y., Zhang, D., Amini, F., Yang, L., Jaffe, S., & Suri, S. (2023). Navigating the new normal: Examining coattendance in a hybrid work environment. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 120(51), e2310431120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2310431120>
8. Smite, D., Moe, N. B., Tkalich, A., Hanssen, G. K., Nydal, K., Sandbæk, J. N., Aamo, H. W., Hagaseth, A. O., Bekke, S. A., & Holte, M. (2022). Half-empty offices in flexible work arrangements: Why are employees not returning? In D. Taibi, M. Kuhrmann, T. Mikkonen, J. Klünder, & P. Abrahamsson (Eds.), *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2022* (pp. 252-261). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21388-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21388-5_18)
9. CIPD. (2025). *Flexible and hybrid working practices: UK working lives survey 2025*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2025-pdfs/8909-flexible-working-report-web.pdf>
10. Eurofound. (2025). *Understanding managerial challenges in hybrid work: A literature review* (Working Paper No. WPEF25012). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2025-02/wpef25012.pdf>

Дата надходження статті: 16.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 13.05.2026