DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.599 JEL classification: J21, J53, M52, M54, D23, O15
UDC: 331.101.3:005.36:331.5

Євген ІОНІН
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua
ORCID iD: 0000-0002-2903-3143
Web of Science ResearcherID: ACY-6662-2022

Дмитро ЯКУБЕНКО
аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
E-mail: d.iakubenko@donnu.edu.ua
ORCID iD: 0009-0004-1172-1337

ГНУЧКІ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Анотація

Вступ. Постпандемічна трансформація ринку праці спричинила глибокі зміни у системах управління персоналом. Компанії зіштовхнулися з необхідністю переосмислення традиційних мотиваційних практик та впровадження більш гнучких, персоналізованих підходів до стимулювання працівників. Потреба в автономії, психологічному комфорті, балансу між роботою та особистим життям актуалізувала запит на нематеріальні стимули та новітні HR-підходи. Водночас високий рівень турбулентності зовнішнього середовища посилив актуальність інструментів емоційної підтримки, визнання досягнень і побудови ціннісно орієнтованої корпоративної культури.

Метою статті обґрунтування доцільності впровадження гнучких моделей мотивації персоналу як адаптивної відповіді на виклики постпандемічного ринку праці. У фокусі дослідження – визначення ефективності гібридних, нематеріальних та персоналізованих мотиваційних практик, а також аналіз їхнього впливу на залученість, лояльність, продуктивність працівників і стійкість організацій до змін.

Метод (методологія). У дослідженні застосовано системний, порівняльний і контент-аналіз, аналіз практичного досвіду українських та міжнародних компаній, типологізацію гнучких мотиваційних моделей, а також інтерпретацію даних аналітичних звітів консалтингових і дослідницьких організацій. Це дозволило сформувати узагальнену модель сучасного мотиваційного підходу.

Результати. Виявлено п’ять ключових типів гнучких моделей мотивації: гнучкий графік, гібридна зайнятість, програми well-being, інструменти нематеріального визнання та індивідуалізація стимулів. Доведено, що комплексне застосування таких інструментів сприяє зростанню емоційного залучення працівників, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності роботою та довіри до керівництва. Водночас підкреслено необхідність формалізації нових показників ефективності та адаптації моделей до галузевої специфіки, культури організації та очікувань працівників різних поколінь.

© Євген Іонін, Дмитро Якубенко , 2025

Отримано: 15.02.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 17.03.2025 р. **Опубліковано:** 26.03.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Іонін Є., Якубенко Д. Гнучкі моделі мотивації персоналу як відповідь на виклики постпандемічного ринку праці. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 1. С. 599-607. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.599

Ключові слова: гнучка мотивація; well-being; employee engagement; дистанційна робота; мотиваційні моделі; корпоративна культура; нематеріальні стимули; гібридна зайнятість; post-COVID мотивація.

Вступ

Пандемія COVID-19 спричинила масштабну трансформацію ринку праці, змінивши не лише формати зайнятості, а й пріоритети працівників щодо балансу між роботою та особистим життям, корпоративної культури та психологічного комфорту. У цих умовах класичні підходи до мотивації персоналу, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, втрачають ефективність. Все більшої актуальності набувають гнучкі моделі мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників, забезпечують автономність, підтримують ментальне здоров'я та стимулюють емоційне залучення.

Реакцією на ці зміни стала поява people-centered підходів в управлінні, в межах яких використовуються інструменти персоналізованого стимулювання, гібридні формати зайнятості, well-being програми та employee recognition. Такий перехід до гнучких мотиваційних стратегій вимагає не лише адаптації управлінських практик, але й переосмислення систем оцінки ефективності мотиваційного механізму загалом.

Проблематика гнучкої мотивації персоналу дедалі частіше висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, у роботах Д. С. Польгуль [5] та І. В. Мельник [3] детально розглянуто економічні аспекти стимулювання персоналу в умовах нестабільності, проте акценти здебільшого зроблено на матеріальній складовій. Ігнатюк В. та Туніна Г. [4] порушують тему нематеріальної мотивації, однак не надають типологічного поділу гнучких інструментів. Теоретичну базу дослідження становлять також підходи до employee engagement, моделі самодетермінації Десі й Райана [2] та концепція психологічного контракту [3]. Водночас більшість доступних публікацій не охоплюють комплексного аналізу гнучких моделей мотивації в контексті постпандемічної трансформації ринку праці, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета статті

Обґрунтування доцільності впровадження гнучких моделей мотивації як ефективної відповіді на зміни ринку праці після пандемії COVID-19. У фокусі – аналіз впливу таких моделей на залученість, лояльність та продуктивність персоналу, а також практичні приклади їх застосування в Україні та за кордоном.

Виклад основного матеріалу

Пандемія COVID-19 стала каталізатором глибоких змін у світовій системі праці. Якщо раніше основними чинниками мотивації персоналу залишались стабільність зайнятості, заробітна плата та класичні соціальні пакети, то вже у 2020–2022 роках значна частина працівників переорієнтувалась на внутрішні мотиватори, зокрема психологічний комфорт, баланс між роботою та особистим життям, автономність і гнучкість. Ці зміни відзначаються як у глобальних дослідженнях Deloitte та Gallup, так і в численних галузевих звітах, включаючи дані Міжнародної організації праці [8].

Гнучкість стала не лише запитом з боку працівників, а й умовою виживання багатьох компаній у період карантинних обмежень. Відповідно, мотиваційний механізм трансформувався з ієрархічно-формалізованої системи винагород у динамічну платформу, що поєднує матеріальні, нематеріальні та гібридні стимули. На думку Мельник І. В. у дисертації, «новітня економіка вимагає адаптивності не лише на рівні стратегій управління, а й у внутрішньому психоемоційному контексті працівника» [3].

Згідно з метааналізом [5], у період 2020–2023 рр. спостерігається тенденція до зростання ролі таких нематеріальних факторів, як:

- індивідуалізація завдань;
- можливість гнучкого графіку;
- наявність прозорої культури зворотного зв'язку;
- інклюзивне середовище;
- підтримка благополуччя (well-being programs).

Ці фактори виводять поняття «мотиваційна модель» за межі класичних концепцій Маслоу та Герцберга. На зміну універсальним підходам приходять міксовані моделі(3-4 слова про міксовані моделі, «які об'єднують і т. д.»), що дозволяють гнучко реагувати на зовнішні виклики. Польгуль Д. С. підкреслює: у посткризовому середовищі найефективнішими є ті HR-практики, які орієнтовані на психологічну безпеку, емоційне включення та гнучку організацію праці [5].

Постпандемічна трансформація ринку праці спричинила активну переорієнтацію компаній на використання гнучких моделей мотивації, які дозволяють персоналізувати підхід до стимулювання персоналу, знижувати рівень емоційного вигорання та підвищувати рівень залученості працівників. Такі моделі інтегрують управлінські технології, психологічні засади мотивації, а також сучасні організаційні практики. Вони стали необхідною відповіддю на потребу адаптації до динамічних змін трудового середовища.

Таблиця 1. Основні типи гнучких моделей мотивації персоналу

Тип моделі	Зміст та механізм реалізації	Приклади застосування	Очікуваний ефект
Гнучкий графік (Flexible hours)	Надання працівнику можливості самостійно обирати початок і кінець робочого дня в межах дозволеного діапазону.	Microsoft, Monobank	Підвищення автономії, зниження стресу
Гібридна зайнятість	Поєднання дистанційної та офісної роботи; можливість працювати кілька днів на тиждень з дому.	Gallup, SoftServe	Баланс «робота–життя», скорочення витрат
Програми well-being	Комплекс заходів із підтримки психічного, фізичного та соціального здоров'я працівників.	TAS Life, Glenmark, SoftServe	Покращення ментального здоров'я, зменшення вигорання
Нематеріальне визнання	Внутрішні програми визнання: подяки, бейджі, рейтинги, підтримка керівництва та колег.	Glenmark, SAP	Емоційне включення, зміцнення команди
Індивідуалізація мотивація	Можливість обирати індивідуальні бонуси, пільги або формати розвитку (навчання, додаткова відпустка тощо).	Meta, SAP, українські IT-компанії	Підвищення задоволеності через персоналізацію

Джерело: побудовано авторами за [3; 4; 8; 9; 10; 11; 12].

Усі зазначені типи мають спільну рису — орієнтацію на людину як центральну фігуру у системі управління. Їхня ефективність значною мірою залежить від здатності компанії адаптувати обрані моделі до реальних умов: галузі, специфіки посади, вікової структури персоналу, рівня цифрової зрілості організації. Як зазначено в дослідженні Microsoft Work Trend Index, 73% працівників вказують на гнучкий графік як ключовий чинник залучення, тоді як згідно з Gallup, гібридний режим роботи підвищує рівень задоволеності на 12% порівняно з традиційною формою зайнятості [8; 9].

Також важливою перевагою гнучких моделей є їхній синергетичний ефект: впровадження навіть одного з елементів (наприклад, програм well-being) нерідко тягне за собою розвиток інших (розширення нематеріального стимулювання, гнучкі графіки тощо). Це дозволяє говорити про гнучку мотивацію не лише як набір інструментів, а як про філософію сучасного people-centered менеджменту.

Інституціоналізація гнучких моделей мотивації персоналу виявляється нерівномірною залежно від галузі, національної корпоративної культури, масштабів компанії та специфіки управлінської моделі. Водночас, аналіз практики провідних міжнародних і українських компаній дозволяє виокремити як універсальні принципи, що формують основу people-centered менеджменту, так і локальні механізми адаптації, релевантні для конкретного ринку праці.

Компанії світового рівня активно інтегрують моделі, що базуються на свободі вибору,

гнучкості графіку, індивідуалізації винагород, а також розвитку психологічного комфорту. Так, Google реалізує підхід 20% часу — працівники можуть витрачати частину робочого часу на власні проєкти, що сприяє інноваційності, автономності та професійному зростанню. У SAP застосовується політика «You choose», яка дозволяє співробітникам самостійно обирати види мотиваційної винагороди: фінансову компенсацію, додаткові дні відпустки або професійне навчання. Компанії Cisco та HubSpot пропонують розвинені програми корпоративного добробуту, включаючи ментальну підтримку, мікропаузи для відпочинку, а також гнучку політику відпусток (flexible PTO). Згідно з даними Gallup, організації, які впроваджують гнучкі мотиваційні стратегії, демонструють у середньому на 21% вищу продуктивність і на 28% нижчу плинність кадрів порівняно з традиційними моделями управління [9].

Українські компанії також адаптують гнучкі підходи, орієнтуючись як на глобальні тренди, так і на внутрішні обмеження. SoftServe виступає прикладом комплексної моделі гібридної зайнятості з фокусом на корпоративну освіту. В межах внутрішньої освітньої екосистеми SoftServe University працівники отримують доступ до навчальних треків, сертифікацій, менторських програм і воркшопів [10].

Страхова компанія TAS Life зробила акцент на well-being, впровадивши регулярні тренінги з ментального здоров'я, психологічну підтримку та «дні без пошти» — як інструмент профілактики цифрового вигорання [11].

У Monobank відсутня класична ієрархія — працівники мають змогу ініціювати зміни без жорстких погоджень із керівництвом, що підсилює відчуття автономності й особистої відповідальності [12].

Компанія Glenmark Україна демонструє системність у формуванні культури визнання через регулярні зустрічі з керівництвом, публічні подяки колегам, а також програми психологічної підтримки під брендом «Wellbeing Week» [13].

Таблиця 2 - Приклади реалізації гнучких мотиваційних підходів

Компанія	Країна	Основні інструменти гнучкої мотивації	Очікуваний результат
Monobank	Україна	Відсутність ієрархії, самостійне прийняття рішень	Автономність, довіра, швидкість змін
SoftServer	Україна	Гібридна зайнятість, корпоративне навчання	Залученість, розвиток персоналу
SAP	Німеччина	Вибір винагород (гроші, відпустка, навчання)	Індивідуалізація мотивації
TAS Life	Україна	Психологічна підтримка, тренінги, дні без комунікації	Зниження емоційного навантаження

Джерело: побудовано авторами за [9; 10; 11; 12].

Таким чином, наведені приклади свідчать про активне впровадження гнучких мотиваційних інструментів у провідних компаніях різних галузей та країн. Вибір інструментів адаптовано до корпоративної культури, масштабів і цілей організації. Українські компанії, зокрема Monobank та SoftServe, демонструють орієнтацію на автономію, розвиток і навчання, тоді як міжнародні компанії, як-от SAP, акцентують увагу на персоналізації мотиваційного пакету. Загалом усі моделі спрямовані на зменшення стресу, посилення довіри, підвищення залученості та ефективності.

Гнучкі мотиваційні моделі демонструють позитивний вплив на ефективність праці, зниження плинності кадрів та підвищення рівня задоволеності персоналу. Зокрема, згідно з дослідженням Gallup, у компаніях із високим рівнем залученості працівників, зумовленим гнучкими мотиваційними практиками, продуктивність зростає на 21%, а плинність персоналу знижується на 25% [14]. Крім того, аналітика McKinsey свідчить, що індивідуалізовані програми винагород підвищують рівень задоволеності співробітників на 30% порівняно зі стандартними схемами стимулювання [15].

Водночас зазначені підходи не позбавлені недоліків: вони потребують продуманого впровадження, адаптації до розміру, структури та культури організації. Зловживання гнучкістю або недостатній контроль можуть призвести до зниження відповідальності та ефективності командної взаємодії.

Застосування гнучких мотиваційних моделей вимагає не лише коригування організаційної структури, але й перегляду ключових HR-процедур: від рекрутингу до оцінювання результативності персоналу. Успішність таких підходів залежить від здатності компанії налаштувати внутрішні комунікації, забезпечити цифрову підтримку та сформувати ціннісно орієнтовану культуру довіри. Практика провідних компаній свідчить, що саме поєднання декількох інструментів — гнучкого графіка, гібридної зайнятості, нематеріальних стимулів та індивідуалізації підходу — дає синергійний ефект і дозволяє досягти як підвищення задоволеності працівників, так і покращення загальних бізнес-результатів.

Узагальнені результати порівняння реалізації основних елементів гнучких мотиваційних моделей у вітчизняних і зарубіжних компаніях подано в таблиці 3.

Таблиця 3. Порівняння ключових елементів гнучких моделей зарубіжних та вітчизняних компаній

Елемент моделі мотивації	Приклади реалізації	Потенційний ефект
Гнучкий графік	Monobank, HubSpot	Підвищення автономності, зниження стресу
Гібридна зайнятість	SoftServe, Cisco	Баланс між особистим і професійним життям
Well-being програми	TAS Life, Glenmark	Зміцнення психологічного здоров’я
Визнання/ Нематеріальні стимули	Glenmark, SAP	Підвищення залученості, емоційного зв’язку
Індивідуалізація мотивації	Meta, SAP	Задоволення персональних очікувань

Джерело: побудовано авторами за [1; 2; 3; 4; 5; 8; 9].

Результати міжнародних досліджень підтверджують позитивний вплив гнучких мотиваційних моделей на утримання персоналу. За даними Gallup, організації, які системно впроваджують практики employee engagement та well-being, мають на 28% нижчу плинність кадрів, порівняно з компаніями, які покладаються виключно на фінансове стимулювання [8]. Це зумовлено не лише задоволенням базових потреб, а й формуванням емоційної прихильності до організації, відчуття значущості праці та участі у процесах прийняття рішень.

Утім, незважаючи на переваги гнучких підходів, їхнє повноцінне впровадження супроводжується низкою викликів. Одним із найбільш дискусійних питань залишається формалізація систем оцінки ефективності нематеріальних стимулів. Класичні KPI (Key Performance Indicators), орієнтовані на фінансові чи операційні результати, не завжди адекватно відображають рівень психологічної безпеки, емоційного залучення або задоволеності культурою зворотного зв’язку.

Таблиця 4. Переваги та ризики впровадження гнучких мотиваційних моделей

Переваги	Недоліки
Вища продуктивність за рахунок гнучкості	Втрата командної згуртованості
Підвищення лояльності до компанії	Ускладнення контролю результатів
Менша плинність кадрів	Неоднорідність стандартів серед команд
Покращення ментального стану працівників	Витрати на цифрові інструменти та програми підтримки
Позитивний імідж роботодавця	Складність у побудові KPI для нематеріальних стимулів

Джерело: побудовано авторами за [2; 3; 4; 8; 9; 10].

Як наслідок, багато компаній змушені розробляти альтернативні метрики — індекси щастя (happiness index), employee NPS (net promoter score), рівень участі у внутрішніх ініціативах або регулярні опитування за моделлю Gallup Q12. Проте навіть ці підходи вимагають адаптації до конкретного середовища та не є універсальними.

Таким чином, для ефективного застосування гнучких мотиваційних підходів необхідно:

- забезпечити інституційне регулювання (відображення в політиках компанії);
- інвестувати в HR-аналітику для відстеження ефекту;
- зважено формувати баланс між індивідуальністю та командною ефективністю;
- не ігнорувати потреби окремих вікових чи функціональних груп (напр., виробничий персонал vs IT).

Висновки та перспективи подальших розробок

Результати проведеного дослідження свідчать, що гнучкі моделі мотивації є ефективною відповіддю на виклики, спричинені трансформацією ринку праці внаслідок пандемії COVID-19. Вони здатні забезпечити не лише стабільність функціонування компаній, а й створити умови для сталого розвитку людського капіталу.

До основних висновків належать такі положення:

- Зміна парадигми мотивації — від вертикально-адміністративної до індивідуально-адаптивної моделі — є об'єктивною реакцією на зміни в системі цінностей персоналу.
- Гнучкі моделі (гібридність, well-being, визнання, індивідуалізація) формують нову якість взаємодії між роботодавцем і працівником, що базується на довірі, відкритості та спільній відповідальності.
- Успішна реалізація таких моделей вимагає трансформації управлінської культури, впровадження цифрових HR-інструментів, а також чіткої системи моніторингу ефективності.
- Українські компанії, попри обмежені ресурси, демонструють позитивні приклади адаптації гнучких мотиваційних підходів (SoftServe, TAS Life, Monobank), що свідчить про їхній стратегічний потенціал у вітчизняних умовах.

У зв'язку з вищезазначеним, доцільно:

- Розробити на державному рівні рекомендації або гайдлайни щодо створення інклюзивних і гнучких систем мотивації;
- Заохочувати компанії до впровадження корпоративних програм добробуту (well-being) через пільги чи сертифікацію (аналог B Corp);
- Створити відкриті HR-платформи обміну кращими практиками мотивації в Україні (із залученням профільних асоціацій);
- Удосконалити освітні програми з HR та менеджменту, вводячи курси з мотиваційного дизайну й employee experience management.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Десі Е. Л., Раян Р. М. Що та навіщо ми прагнемо: людські потреби і самовизначення поведінки. Психологічне дослідження. 2000. Т. 11(4). С. 227–268. URL: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
2. Гартер Дж. Залучення працівників в епоху гібридної роботи. Gallup. 2023. URL: https://www.gallup.com/workplace/398304/employee-engagement-hybrid-work.aspx.
3. Мельник І. В. Економічне стимулювання персоналу підприємств в умовах зовнішніх викликів: Дис... канд. екон. наук. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf.

4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки і фінансів. 2023. № 2. С. 21–27. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144.
5. Польгуль Д. С. Формування механізму матеріальної мотивації в умовах кризових явищ: Дис... канд. екон. наук. Донецький національний університет, 2024. URL: https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/15693.
6. Томчук О. В. Людський потенціал розвитку міста в новій економіці: управлінський та поведінковий вимір: Дис... д-ра екон. наук. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021. URL: https://uacademic.info/ua/document/0521U101462.
7. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу: проблеми та перспективи. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2016. № 841. С. 87–92. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf.
8. Gallup. Звіт про глобальне робоче середовище. 2023. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.
9. Microsoft. Гібридна робота – це просто робота. Чи правильно ми її організовуємо? Індекс тенденцій роботи. 2022. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work.
10. SoftServe. SoftServe University: відкриті можливості для навчання та розвитку. 2024. URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/learning (дата звернення 12.05.2025).
11. Добробут. HR-підходи в приватній медицині (кейс TAS Life). 2024. URL: https://www.dobrobut.com/ua/news/c-hr-innovacii-v-medicini.
12. MC.Today. Як Monobank будує команду. 2024. URL: https://mc.today/yak-monobank-budue-komandu-hr-strategiya-komandi-najkrashhogo-banka/.
13. Glenmark Україна. Програма Wellbeing. 2024. URL: https://glenmark.ua/career.
14. Gallup. Звіт про глобальне робоче середовище, 2022. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx.
15. McKinsey & Company. Майбутнє гібридної роботи очима працівників. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work.

REFERENCES

1. Deci E. L., Ryan R. M. The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11(4). P. 227–268. URL: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
2. Harter J. Employee engagement in the hybrid era. Gallup. 2023. URL: https://www.gallup.com/workplace/398304/employee-engagement-hybrid-work.aspx.
3. Melnyk I. V. Ekonomichne stymuliuvannia personalu pidpryiemstv v umovakh zovnishnikh vyklykiv: Dysertatsiia. Kyiv: Kyiv National University of Technologies and Design, 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf.
4. Ignatyuk V., Tunina H. Motivatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpryiemstvom. ISJMEF – International Scientific Journal of Management, Economics and Finance. 2023. (2). P. 21–27. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144.

5. Polhul D. S. Formuvannia mekhanizmu materialnoi motyvatsii v umovakh kryzovykh yavyshch: Dysertatsiia. Donetsk National University, 2024. URL: https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/15693.
6. Tomchuk O. V. Liudskyi potentsial rozvytku mista v novii ekonomitsi: upravlinskyi ta povedinkovyi vymir: Dysertatsiia. Donetsk National University named after Vasyl Stus, 2021. URL: https://uacademic.info/ua/document/0521U101462.
7. Andriichuk Yu. A. Zahrubizhnyi dosvid motyvatsii personalu: problemy ta perspektyvy. Visnyk Natsionalnoho Universytetu "Lvivska Politekhnika". 2016. № 841. C. 87–92. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4204/andriychuky.pdf.
8. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2023. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx.
9. Microsoft. Hybrid work is just work. Are we doing it wrong? Work Trend Index. 2022. URL: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work.
10. SoftServe. SoftServe University: vidkryti mozhlyvosti dlia navchannia ta rozvytku. 2024. URL: https://career.softserveinc.com/uk-ua/learning.
11. Dobrobut. HR-pidkhody v pryvatnii medytsyni (TAS Life keis). 2024. URL: https://www.dobrobut.com/ua/news/c-hr-innovacii-v-medicini.
12. MC.Today. Yak Monobank buduie komandu. 2024. URL: https://mc.today/yak-monobank-budue-komandu-hr-strategiya-komandi-najkrashhogo-banka/.
13. Glenmark Ukraina. Wellbeing-prohrama. 2024. URL: https://glenmark.ua/career.
14. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx.
15. McKinsey & Company. What employees are saying about the future of remote work. 2021. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work.

Yevhen Ionin, Dr.Sci. in Economics, Professor, Head of the Department of accounting, analysis and audit, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
Dmytro Yakubenko, PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine

Flexible models of staff motivation as a response to the challenges of the post-pandemic labour market

Abstract
Introduction. The post-pandemic transformation of the labour market has significantly reshaped personnel management systems. Organizations are faced with the need to revise traditional motivation approaches and implement more flexible, personalized models of employee stimulation. Growing demand for autonomy, psychological comfort, and a healthy work–life balance has increased the relevance of non-material incentives and innovative HR practices.
Purpose. The purpose of the article is to substantiate the expediency of implementing flexible models of staff motivation as an adaptive response to the challenges of the post-COVID labour market. The study focuses on assessing the effectiveness of hybrid, non-material, and individualized motivational strategies and analysing their impact on employee engagement, loyalty, and productivity.
Method (methodology). The research applies a systematic and comparative approach, literature and corporate practice analysis, as well as elements of content analysis. This methodological framework enables the typologization of flexible motivational models and the evaluation of their practical implementation in both Ukrainian and international companies.

The results. Five core types of flexible motivation models were identified: flexible scheduling, hybrid work, well-being programs, non-material recognition tools, and individualized incentives. Their integration has been shown to enhance emotional engagement, reduce employee turnover, and foster a trust-based organizational culture. At the same time, the study emphasizes the importance of developing new effectiveness indicators and considering sectoral characteristics, company size, and employee profiles when implementing these models.

Keywords: flexible motivation; well-being; employee engagement; remote work; motivational models; corporate culture; intangible incentives; hybrid employment; post-COVID motivation.

Cite as: Ionin, Y., and Yakubenko, D. (2025). Flexible models of staff motivation as a response to the challenges of the post-pandemic labour market. *Economic analysis,* 35 (1), 599-607. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.599