

УДК 005.963:005.95:005.21

DOI: 10.60022/2(2)-2S

Вараксіна Олена Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту ім. І. А.Маркіної

Полтавський державний аграрний університет, Україна

Varaksina Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management named after I. A. Markina

Poltava State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1351-6578

Собчишин Віталій Миколайович

кандидат економічних наук

доцент кафедри менеджменту ім. І. А.Маркіної

Полтавський державний аграрний університет, Україна

Sobchysyn Vitaly

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of Management named after I. A. Markina

Poltava State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0000-0001-9230-2118

Киричок Катерина Олегівна

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет, Україна

Kyrychok Kateryna

higher education applicant at the first (Bachelor's) level

Poltava State Agrarian University, Ukraine

ORCID: 0009-0001-4819-9560

MICRO-STIMULI ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджено сутність та управлінське значення *micro-stimuli* як інструменту стимулювання персоналу в контексті сучасної системи менеджменту. Метою дослідження є визначення ключових характеристик мікростимулювання, аналіз його потенційних переваг і ризиків, а також розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цього підходу в умовах українського бізнес-середовища.

Обґрунтовано актуальність використання мікростимулів як механізму оперативного реагування на зміну рівня мотивації працівників в умовах динамічного ринку та організаційної нестабільності. Виокремлено відмінності між *micro-stimuli* та традиційними формами преміювання, зокрема акцент зроблено на короткострокових і ситуативних досягненнях працівників, що дозволяє оперативно оцінювати їхню ефективність і своєчасно коригувати трудову поведінку в межах управлінського процесу.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність побудови гіпотетичної моделі мікростимулювання, яка узагальнює основні концептуальні положення та забезпечує можливість адаптації цього підходу до організаційно-економічної специфіки конкретного підприємства. Результати дослідження можуть слугувати теоретичним і практичним підґрунтям для оновлення механізмів стимулювання персоналу у вітчизняному менеджменті та підвищення мотиваційного потенціалу організацій.

Ключові слова: мікростимули, мотивація персоналу, негрошове стимулювання, управління ефективністю, інструменти управління персоналом, залучення працівників, корекція поведінки, практики корпоративного управління.

MICRO-STIMULI AS A TOOL FOR EMPLOYEE INCENTIVIZATION IN THE SYSTEM OF MODERN MANAGEMENT

Abstract. *The article explores the essence and managerial significance of micro-stimuli as a tool for employee motivation within the framework of modern management systems. The aim of the study is to identify the core characteristics of micro-stimulation, analyze its potential benefits and risks, and develop practical recommendations for implementing this approach in the Ukrainian business environment. The relevance of using micro-stimuli as a mechanism for promptly responding to fluctuations in employee motivation under conditions of market dynamism and organizational instability is substantiated. The study distinguishes between micro-stimuli and traditional reward systems, emphasizing short-term and situational employee achievements, which enable real-time performance assessment and behavioral adjustments within management processes.*

The research justifies the formation of a hypothetical model of micro-stimulation that synthesizes key conceptual principles and allows for adaptation to the organizational and economic specifics of individual enterprises. The results may serve as a theoretical and practical foundation for updating personnel motivation mechanisms in Ukrainian management practices and enhancing the motivational potential of organizations. The article analyzes the main factors influencing the effectiveness of micro-stimuli application, including corporate culture, leadership style, and trust within the team. Particular attention is given to the psychological aspects of employee perception of micro-stimuli, especially their impact on feelings of recognition and engagement. A classification of micro-stimuli by level of influence and type of motivational effect is proposed, forming the basis for a systematic approach to their application. Emphasis is placed on the need for the comprehensive implementation of micro-stimuli in combination with other human resource management tools. A comparative analysis of international practices in micro-stimulation within performance management contexts is conducted. The study outlines promising directions for further research, particularly concerning the long-term effects of implementing micro-stimulation systems.

Keywords: *micro-stimuli, personnel motivation, non-monetary incentives, performance management, human resource tools, employee engagement, behavioral adjustment, corporate management practices.*

Постановка проблеми. В умовах трансформації трудових відносин, цифровізації бізнес-процесів та зростання потреби в гнучких підходах до управління персоналом, актуалізується пошук нових форм матеріального стимулювання, здатних забезпечити як ефективність праці, так і високий рівень задоволеності працівників. Традиційні моделі преміювання, засновані на щомісячних або квартальних виплатах, дедалі частіше не відповідають динамічним вимогам ринку, особливо в секторах із високою плинністю кадрів, високими навантаженнями чи проектною зайнятістю. У цьому контексті все більше уваги привертає концепція мікростимулювання (micro-stimuli) – інноваційного інструменту матеріального заохочення, що передбачає швидке, часте та гнучке винагородження за короткострокові результати або мікродії, що мають значення для досягнення загальної мети підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до дослідження мотивації праці базуються на численних теоріях, серед яких ієрархія потреб А. Маслоу [1], теорія очікувань В. Врума [2], двофакторна модель Ф. Герцберга [3]. Вони стали основою формування систем оплати праці, що домінували в ХХ столітті. Серед вітчизняних дослідників хочемо виокремити О. Кібальника [4], М. Денисенка [10], Л. Мельника [10] та ін.

Однак у ХХІ столітті на перший план виходить необхідність миттєвого, адаптивного, гнучкого впливу на поведінку працівників. Відповіддю на цей запит стало впровадження концепту мікростимулювання (англ. micro-incentives) – підходу, який передбачає короткострокове, часто цифрове, винагородження за мікродії, що мають значення для досягнення загальних цілей організації. Мікростимули базуються на принципі негайного зворотного зв'язку та персоналізації винагороди, що дозволяє підвищити мотивацію працівників у реальному часі. Цей підхід активно впроваджується провідними міжнародними компаніями та демонструє значні результати в підвищенні продуктивності, якості обслуговування клієнтів і рівня залученості персоналу. У той же час, в українській науковій і практичній площині дослідження цього інструменту є фрагментарними, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу його потенціалу, обмежень і умов ефективної імплементації в сучасну систему управління підприємствами.

Метою статті є дослідження micro-stimuli як інструменту стимулювання персоналу в системі сучасного менеджменту, з акцентом на їх характеристиках, перевагах, ризиках та можливостях адаптації

до умов українського бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. Управління мотивацією персоналу залишається одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, особливо в умовах швидких змін, цифрової трансформації підприємств та зростання індивідуалізованих запитів працівників. Одним із фундаментальних елементів системи мотивації є матеріальне стимулювання, яке традиційно трактують як сукупність матеріальних заохочень, спрямованих на підвищення продуктивності та ініціативності працівників [4].

Мікростимулювання є інноваційною формою матеріального стимулювання, яка ґрунтується на принципі миттєвого підкріплення, запропонованому ще в рамках теорії оперантного навчання Б. Скіннера. Згідно з цим підходом, поведінка, яка миттєво підкріплюється винагородою, має більшу ймовірність повторення [5]. У менеджменті цей принцип трансформувався у формати щоденних бонусів, мікропремій за ініціативу, оплати за досягнення невеликих, але критичних показників.

Поведінкова економіка, зокрема праці Р. Талера та К. Санстейна, надала теоретичне обґрунтування ефективності дрібних, «м'яких» стимулів (nudge-ефектів) у зміні поведінки індивіда. У межах трудової діяльності це означає, що навіть незначна винагорода у короткий термін після бажаної дії може мати значний мотиваційний ефект [6].

З позиції HR-менеджменту, мікростимулювання розглядається як складова адаптивної системи компенсацій, що має враховувати не лише посадові обов'язки, а й контекст виконання завдань, креативність, емоційний інтелект, гнучкість працівника. На цьому акцентують, зокрема, А. Штейн та С. Джейсон у дослідженнях систем персоніфікованої мотивації [7].

Мікростимулювання є сучасною формою матеріального заохочення, яка ґрунтується на частих, невеликих за розміром винагородах за досягнення конкретних, зазвичай короткострокових результатів. Така модель стимулювання, на відміну від класичних форм преміювання, зосереджується на оперативному підкріпленні позитивної поведінки та зусиль працівників, підвищуючи рівень залученості та миттєвого зворотного зв'язку [6].

Упровадження мікростимулювання в системі матеріального заохочення персоналу зумовлено пошуком гнучких і вискоєфективних форм впливу на поведінку працівників [7].

Застосування мікростимулювання відкриває нові можливості для підвищення мотивації, залученості та продуктивності персоналу. Водночас важливо зважати як на потенційні переваги цього підходу, так і на ризики, які можуть виникати під час його впровадження (рис. 1).

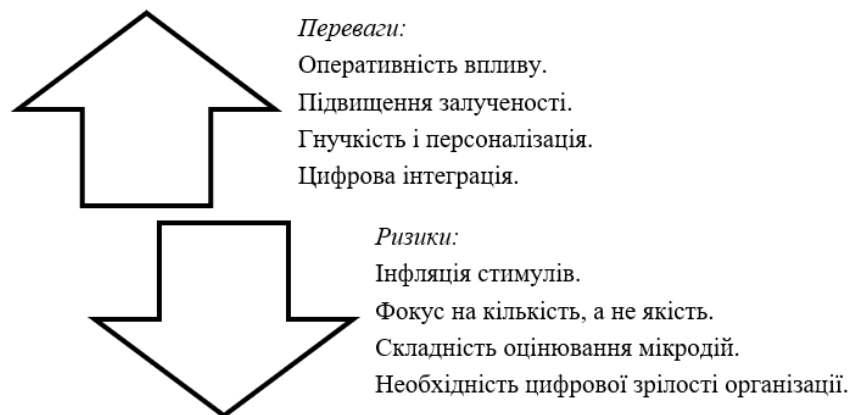


Рис.1. Базові пріоритети та ризики мікростимулювання
Джерело: сформовано авторами на основі [4; 8;]

Серед основних переваг мікростимулювання варто виокремити кілька ключових аспектів. Перше – це оперативність впливу, коли миттєва винагорода за конкретну дію підсилює її значущість для працівника та організації. Другим важливим аспектом є підвищення залученості працівників. Працівники, які отримують постійні сигнали визнання, навіть у вигляді мікробонусів, демонструють вищий рівень мотивації, ініціативності та відповідальності [6]. Це особливо помітно серед молодшого покоління співробітників (Z-покоління), для яких гейміфіковані елементи й миттєвий фідбек є очікуваною нормою. Третім фактором є гнучкість і персоналізація системи мікростимулювання, що дає можливість адаптувати її до конкретної посади, завдань, результатів або індивідуальних особливостей працівника. Це дозволяє менеджерам будувати індивідуальні траєкторії мотивації [7]. Четверта перевага полягає в цифровій інтеграції, оскільки мікростимули легко реалізуються через HRM-платформи,

мобільні застосунки або корпоративні соціальні мережі, що спрощує адміністрування й аналітику, створюючи передумови для побудови data-driven політик стимулювання.

Проте, попри низку переваг, мікростимулювання не позбавлене ризиків. Один із них – інфляція стимулів, що може виникнути через надмірне або невмотивоване використання мікробонусів, що призводить до зниження їхньої цінності в очах працівників. Нагорода стає очікуваною, а не заслуженою, що знижує її мотиваційний ефект [4]. Іншим ризиком є фокус на кількість, а не якість. За умов мікростимулювання існує ймовірність зміщення акценту з довгострокових результатів на короткострокову активність, що може суперечити стратегічним цілям організації. Третій ризик – складність оцінювання мікродій. Не завжди можна об'єктивно виміряти й оцінити дрібні завдання, особливо у творчих, аналітичних або управлінських видах діяльності. Це створює ризики суб'єктивізму та демотивації. Четвертий важливий фактор – необхідність цифрової зрілості організації для ефективного впровадження мікростимулювання, що передбачає наявність відповідних HRM-систем, аналітики та цифрових компетентностей у менеджерів і персоналу [9].

Мікростимулювання також тісно пов'язане із психологічними аспектами мотивації. Стимулювання має бути таким, щоб мотивувати не лише через фінансові винагороди, а й через емоційне підкріплення, на кшталт публічного визнання чи додаткових переваг у роботі. Відтак цей підхід дозволяє керівникам більш тонко впливати на поведінку співробітників і управляти мотиваційними процесами в режимі реального часу (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінність мікростимулювання від традиційних систем мотивації

Критерій	Мікростимулювання	Традиційні системи преміювання
Часова періодичність	Часте, миттєве, часто надається за короткострокові досягнення (щодня/щотижня).	Переважно раз на місяць, квартал чи рік, за значні досягнення.
Розмір винагороди	Невелика, але постійна (наприклад, невеликі грошові бонуси чи бали).	Зазвичай більші суми або більш значні винагороди.
Орієнтація на тип результатів	Оперативні, короткострокові завдання або повсякденні досягнення.	Довгострокові результати та стратегічні досягнення.
Типи стимулів	Грошові бонуси, міні-нагороди, внутрішні бали, додаткові вихідні.	Премії, бонуси, підвищення, інші більш значні матеріальні вигоди.
Сфера застосування	Інтерактивні та швидкоплинні завдання: клієнтський сервіс, продажі, виробничі процеси.	Стратегічні або довгострокові досягнення в управлінні, продажах, виробництві.
Мотиваційний ефект	Високий рівень залученості та постійного зворотного зв'язку.	Стабільність мотивації, зосереджена на довгострокових цілях.
Адаптивність	Висока адаптивність до змін, дозволяє реагувати на зміни в організації.	Менш гнучка, часто вимагає змін в політиці компанії.
Моніторинг та оцінка результатів	Оцінка досягнень у реальному часі через системи обліку та аналітики.	Оцінка результатів за більш тривалий період з детальним аналізом.

Джерело: складено авторами на основі [6 - 12]

Мікростимулювання відрізняється частотою надання винагород — воно передбачає регулярні, невеликі бонуси, що підтримують мотивацію на щоденній основі. Традиційні премії рідкісні, але більші, і спрямовані на заохочення значних досягнень.

Мікростимули фокусуються на короткострокових результатах і дають змогу оперативно коригувати поведінку працівників, тоді як традиційні системи орієнтовані на довгострокові цілі. Вони менш гнучкі, здебільшого фінансові, тоді як мікростимули можуть бути й нематеріальними.

Мікростимулювання доцільне в динамічних сферах, де потрібна постійна активність, тоді як традиційні премії ефективні в стабільних структурах.

Зважаючи на актуальність мікростимулювання як інструменту управління, постає потреба в системному підході до його впровадження в умовах конкретного підприємства. Це вимагає врахування специфіки організаційного середовища, особливостей персоналу та цілей діяльності. Відтак обґрунтованим кроком є побудова гіпотетичної моделі мікростимулювання, яка дозволить узагальнити ключові ідеї та адаптувати їх до умов конкретного підприємства (рис. 2).

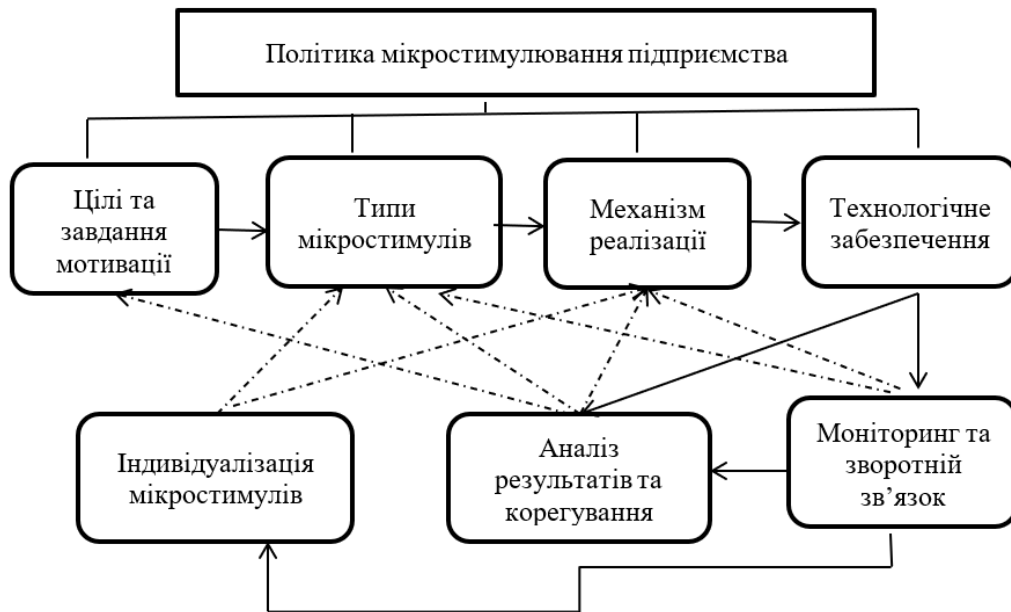


Рис. 2. Гіпотетична модель мікростимулювання для підприємства
Джерело: сформовано авторами на основі [11 - 15]

Модель мікростимулювання персоналу спрямована на заохочення досягнень у реальному часі, що допомагає підтримувати стабільну мотивацію працівників і створювати позитивну атмосферу в колективі. Основні завдання – стимулювання короткострокових цілей, розвиток культури визнання та посилення емоційної прихильності до компанії. Мікростимули можуть бути як фінансовими – невеликі бонуси, система балів, знижки – так і нематеріальними: похвала, додатковий вихідний або гнучкий графік. Система працює завдяки чітко визначеним KPI, постійному моніторингу результатів, швидкому наданню винагород і регулярному зворотному зв'язку. Завершує цикл оцінка ефективності, що дозволяє вчасно вдосконалювати підхід. Упровадження такої моделі підтримується сучасними цифровими інструментами: HRM-системами, мобільними застосунками та корпоративними платформами, які роблять процес стимулювання простішим, прозорішим і привабливішим для працівників.

Висновки. Таким чином, мікростимулювання постає як перспективний інструмент матеріальної мотивації, що дає змогу підвищувати залученість персоналу завдяки систематичному наданню невеликих, але цільових винагород за конкретні досягнення, ініціативність або відповідальну поведінку. Його особлива ефективність проявляється в динамічних організаційних середовищах, де необхідно забезпечити оперативний зворотний зв'язок та підтримувати стабільно високий рівень внутрішньої мотивації працівників. У контексті українських реалій впровадження мікростимулювання потребує гнучкого підходу з урахуванням особливостей національного ринку праці, соціокультурних установок та економічної доцільності, що вимагає як управлінської чіткості, так і творчої адаптивності до мінливих умов.

Отже, мікростимулювання слід розглядати не лише як елемент матеріального заохочення, а як частину системної політики управління мотивацією персоналу. Його потенціал особливо значущий для підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності за рахунок активної участі працівників у внутрішніх процесах, а також на формування культури відповідальності та ініціативності. Водночас результативність мікростимулювання прямо залежить від обґрунтованого підбору типів стимулів, гнучкості механізмів реалізації та здатності менеджменту адаптувати модель до реальних умов діяльності.

Література

1. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Основи, 2006. 347 с.
2. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
3. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81(1). P. 87–96.

4. Кібальник О. Ю. Управління мотивацією персоналу: сучасні практики. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 82–86.
5. Skinner B. F. *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan, 1953. 461 p.
6. Thaler R., Sunstein C. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press, 2008. 312 p.
7. Stein A., Jason S. Modern Compensation Strategies in HRM: The Rise of Micro-Incentives. *Human Resource Management Journal*. 2019. Vol. 29(2). P. 214–227.
8. Kaufman B. E., Miller M. New Compensation Strategies for the Modern Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*. 2021. Vol. 11(1). P. 17–34.
9. Kearns P. *Organizational Learning and Performance: The Science of People and Potential*. London: Kogan Page, 2020. 276 p.
10. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. № 3 (55). С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (дата звернення: 2.05.2025).
11. Ситник Й.С., Верещинська С.В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127–141 URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.127> (дата звернення: 2.05.2025).
12. Вараксіна О., Бархатов І., Індутний А. Етапи розвитку демотивації персоналу та її вплив на організаційну ефективність в управлінському контексті. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88> (дата звернення: 2.05.2025).
13. Молчанов А., Кубіцький С. Розроблення інструментарію для мотивації персоналу закладу охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД, 10.11.2023. Хмельницький, 2023. С. 60–66. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/804> (дата звернення: 2.05.2025).
14. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення: 2.05.2025).
15. Поліщук О., Поліщук О., Грибовченко С. Облік матеріальних та нематеріальних факторів мотивації працівників, їх вплив на результати діяльності. *Економіка і організація управління*. 2024. Червень, С. 67–77. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.7>. (дата звернення: 2.05.2025).

References

1. Maslow A. (2006) *Motyvatsiia i osobystist* [Motivation and Personality]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
2. Vroom V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: Wiley.
3. Herzberg F. (2003) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 81(1). pp. 87–96.
4. Kibalyk O. Yu. (2019) *Upravlinnia motyvatsiieiu personalu: suchasni praktyky* [Personnel motivation management: modern practices]. *Economy and state*. Vol. 12. pp. 82–86.
5. Skinner B. F. (1953) *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
6. Thaler R., Sunstein C. (2008) *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.
7. Stein A., Jason S. (2019) Modern Compensation Strategies in HRM: The Rise of Micro-Incentives. *Human Resource Management Journal*. Vol. 29(2). pp. 214–227.
8. Kaufman B. E., Miller M. (2021) New Compensation Strategies for the Modern Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 11(1). pp. 17–34.
9. Kearns P. (2020) *Organizational Learning and Performance: The Science of People and Potential*. London: Kogan Page.
10. Denysenko M. P., Melnyk L. S. (2019) *Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky* [International experience of personnel motivation in the conditions of the modern economy]. *Scientific notes of the University "KROK"*, Vol. 3 (55). pp. 94–100. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100> (accessed 2 May 2025).
11. Sytnyk Y.S., Vereshchynska S.V. (2023) *Napriamy vdoskonalennia systemy motyvuvanniapersonalu medychnykh zakladiv* [Directions for improving the system of motivating the personnel of medical institutions]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and*

problems of development. Vol. 2 (9). pp. 127-141. Available at: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.127> (accessed 2 May 2025).

12. Varaksina O., Barkhatov I., Indutny A. (2025) Etapy rozvytku demotyvatcii personalu ta yii vplyv na orhanizatsiinu efektyvnist v upravlinskomu konteksti [Stages of development of personnel demotivation and its impact on organizational efficiency in a managerial context]. *Economy and Society*. Vol.72. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-88> (accessed 2 May 2025).

13. Molchanov A., Kubitsky S. (2023) Rozroblennia instrumentarii dlia motyvatsii personalu zakladu okhorony zdorovia [Development of a toolkit for motivating healthcare facility staff]. Proceedings of the ICND Conference, 10.11.2023. Khmelnytskyi. pp. 60–66. Available at: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/804> (accessed 2 May 2025).

14. Girnyak K. M., Tarasovych L. V. (2025) Motyvatsiia personalu v konteksti transformatsii ta zmin na ucikh rivniakh menedzhmentu [Personnel motivation in the context of transformations and changes at all levels of management]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. Vol. 17. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (accessed 2 May 2025).

15. Polishchuk O., Polishchuk O., Hrybovchenko S. (2024) Oblik materialnykh ta nematerialnykh faktoriv motyvatsii pratsivnykiv, yikh vplyv na rezultaty dilnosti [Accounting for material and intangible factors of employee motivation, their impact on performance results]. *Economics and Management Organization*. June. pp. 67-77. Available at: DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.7>. (accessed 2 May 2025).