

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ТА КУЛЬТУРОЛОГІЧНОЇ ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розглядається питання дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу туристичних компаній України в контексті міжнародного досвіду та впливу культурологічних факторів. Проаналізовано змістову та процесуальну теорії мотивації персоналу з класифікацією основних внутрішніх та зовнішніх мотивів та методами впливу на них з боку туристичних компаній, а також визначено культурологічні фактори, які відіграють критичну роль у мотивації персоналу, на основі моделей, запропонованих Г. Хофстедом та Е. Холлом.

Ключові слова: мотивація персоналу, туристична компанія, внутрішні та зовнішні мотиви, емоційні потреби, методи мотивації персоналу, культурологічні фактори, контекстність культури.

Постановка проблеми. На початку ХХІ ст. туризм перетворився на поширене соціально-економічне й політичне явище, що має значний вплив на глобальну, національну та регіональну політику та устрій. Він став одним з найприбутковіших напрямів бізнес-діяльності, демонструючи конкурентні показники за ефективністю інвестицій на рівні з нафтогазовидобувною промисловістю та автомобілебудуванням. Глобалізація світових процесів та взаємопроникнення систем різного рівня сприяє відкритості кордонів та спрощенню візових режимів, таким чином стимулюючи розвиток туризму, який вступив у нову еру зростання і трансформації.

За даними досліджень Всесвітньої ради з подорожей і туризму, глобальні витрати на бізнес-подорожі досягли рекордних показників у 2015 р. на рівні 1,2 трлн дол., що на 5% більше, ніж у попередньому році. Стабільні тенденції зростання в галузі бронювання в бізнес-сегменті, а також зростання на деяких найбільших туристичних ринках світу привели до зростання глобального туризму в 2017 р. За прогнозами на кінець 2017 р. зростання ВВП у галузі туризму має складати 3,8%, перевищуючи темп зростання глобального ВВП з показником у 2,5% [10].

Сучасні ринкові процеси, що відбуваються на глобальному рівні та в Україні, передбачають зміну підходу до організації праці в туристичних компаніях з урахуванням нових вимог та потреб сфери бізнесу та економіки, зокрема перегляд існуючої системи мотивації персоналу з метою застосування її оптимальних механізмів для покращання ефективності трудової діяльності працівників, оскільки управління людськими ресурсами може вплинути на кінцевий фінансовий результат діяльності компанії в цілому.

Існуючі системи мотивації на підприємствах України не завжди є ефективними й базуються на стереотипних підходах до мотивації персоналу, що застосовуються в компаніях незалежно від сфери діяльності підприємства чи показників економічної ефективності компанії. Сучасні умови ринку України потребують міжнародного під-

ходу до мотивації персоналу з урахуванням процесів глобалізації та відкритості інформації за рахунок технологічних досягнень з метою застосування світового досвіду в компаніях України.

Аналіз актуальних досліджень. Вплив мотивації на продуктивність праці залишається предметом наукових дискусій для дослідників протягом багатьох років. Теоретичні та методологічні основи мотивації праці, закладені в працях Ф. Гілбрейта та Л. Гілбрейта, Г. Емерсона, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Фоллет, О. Шелдона, були розвинуті в дослідженнях В. Врума, Ф. Герцберга, Дж. Локка, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Б. Скінера. Зарубіжні науковці також приділяли велику увагу дослідженню питань мотивації персоналу в різних культурах, а саме: Бонд, Лоуренс, Нельсон, Сілверторн, Харпаз та інші. Дослідженню питання мотивації працівників в Україні та вивченню досвіду зарубіжних країн присвячено цілий ряд праць українських вчених, а саме: В.В. Биби, О. Грیشної, В. Данюка, К.А. Калини, А. Козаченко, М. Колота, О.В. Крушельницької, Г. Кулікова, Н. Лук'яненка, Ю. Малаховського, О. Малюченко, Н. Павловської, Ю. Палкіна, В. Ровенської, М. Семикіної, Н.Б. Теницької, О. Турецького, А. Чухна та інших. Наукові праці цих економістів містять аналіз існуючих систем мотивації в ряді країн та пропозиції щодо реформування системи матеріального стимулювання в українських компаніях.

Оскільки роль праці в суспільстві відображає цінності цього суспільства, на мотивацію роботи також впливають культурологічні фактори. Управління персоналу потребує розгляду питання мотивації працівників різних країн з урахуванням культурологічних аспектів, але, виявляється, що пошук структури для мотивації та управління поведінкою в різних культурах є складним завданням.

Метою статті є дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу туристичних компаній України в контексті міжнародного досвіду та впливу культурологічних чинників.

Виклад основного матеріалу. Сучасні науковці з питань мотивації поділяють теорії мотивації на два основні напрями: змістові й процесуальні. Теоретики, такі як А.Х. Маслоу, Ф. Герцберг та Д. Макклелланд, розвивали те, що називають змістовими теоріями, які підкреслюють те, що мотивує індивідуума. Водночас В. Врум та Дж. Локк запропонували теорії, які підкреслюють, як мотивувати людину, що відомі як процесуальні теорії. Локк, намагаючись об'єднати різні теорії та підходи до мотивації праці, зазначив, що змістові та процесуальні теорії не обов'язково протилежні. Скоріше, вони вирішують різні аспекти мотиваційної послідовності. Він запропонував розглядати мотивацію як те, що має мотиваційну основу та центр мотивації. Модель починається як теорія потреб, а потім переходить до цінностей та мотивів, які є основою мотивації. Система мотивації включає цілі, наміри та очікування. Коли система мотивації працює, відбувається отримання винагороди та досягнення задоволеності [8].

Класифікація видів винагород спирається на поділ мотивів на внутрішні та зовнішні. Сучасні погляди на внутрішню мотивацію включають як пізнавальні (думки та судження), так і емоційні (емоції або почуття) компоненти. Наприклад, теорія пізнавальної оцінки, запропонована Дісі та Раяном, стверджує, що самовизначення та компетентність є ознаками внутрішньої мотивації, теорія самодетермінації спрямована на визначення факторів, які мають вроджений людський потенціал, що визначає зростання, інтеграцію і здоров'я, і на дослідження процесів і умов, які сприяють здоровому розвитку й ефективному функціонуванню індивідів, груп і спільнот [7].

Внутрішня мотивація також визначається як досвід отримання задоволення від виконання робочого завдання, при якому ефективність не контролюється зовнішніми обставинами, базуючись на когнітивних елементах розширення прав і можливостей, в основі яких перебувають чотири елементи – вплив, компетентність, осмисленість та вибір, – поєднання яких відображає активну орієнтацію на робочу роль та вказує на те, як людина бажає формувати свої професійні завдання чи контекст [9]. Внутрішня

мотивація залежить від внутрішніх факторів, пов'язаних зі змістом роботи (характером самої роботи) та включає: досягнення на роботі, безпосередні відгуки про якість виконаної роботи, сам робочий процес, відчуття відповідальності за виконану працю та можливості для розвитку або навчання.

Зовнішні фактори мотивації включають політику компанії та додаткові вигоди, умови праці, зарплату та інші форми компенсації, статус та безпеку роботи. Проте деякі експерти стверджують, що зовнішньо спрямовані стимули дають лише короткостроковий ефект мотивації, тому для того, щоб бути результативним і мотивувати людей рухатися вперед, лідери повинні постійно забезпечувати ці нагороди та підвищувати їх. Отже, використання лише зовнішніх факторів для мотивації працівників може стати з часом дорогим методом мотивації персоналу.

Деякі експерти відзначають, що наявність сильної зовнішньої структури нагород зменшує здатність індивідуума реагувати на внутрішні мотиватори. Інші стверджують, що ці два способи мотивації людей є взаємодоповнюючими, і що лідери повинні прагнути забезпечити, по можливості, обидва види мотивації. З упевненістю можна стверджувати, що всі люди мають певні мотиви, потреби та бажання, через що вони вмотивовані різними факторами. Визначення того, що мотивує людей на індивідуальному рівні, є критичним і допоможе забезпечити мотивацію персоналу на довгий термін.

Дослідження П. Лоуренса і Н. Нохрія [4] свідчать про те, що люди керуються чотирма основними емоційними потребами або мотивами, які є продуктом нашої спільної еволюційної спадщини, а саме: отримувати (мати дефіцитні товари, включаючи нематеріальні активи, такі як соціальний статус), єднатися (формувати зв'язки з окремими особами та групами), розуміти (задовольняти нашу цікавість і освоювати навколишній світ) і захищати (захищати від зовнішніх загроз та сприяти справедливості). Ці мотиви лежать в основі всього, що ми робимо. Це дослідження було поглиблено в подальших працях науковців [6]. Оскільки ці чотири мотиви (отримувати, єднатися, розуміти та захищати) тісно взаємопов'язані в нашій свідомості, ступінь їх задоволення прямо впливає на наші емоції і, як результат, на нашу поведінку. Кожен з цих чотирьох мотивів є незалежним; їх не можна розташувати ієрархічно або замінити один на інший. Для того щоб повністю мотивувати своїх співробітників, потрібно задовольняти всі чотири мотиви.

Для кожного з чотирьох емоційних мотивів компанії мають первинний організаційний важіль. У табл. 1 для кожного мотиву запропоновано відповідний важіль та конкретні дії, які може виконувати компанія для отримання максимального результату від людських ресурсів.

Таблиця 1

Методи задоволення емоційних мотивів персоналу компанії*

Мотив	Важіль	Дії
Отримання	Система винагород	<ul style="list-style-type: none"> – Чітко відрізнити хороших виконавців (high performers) від середніх (steady performers) і поганих виконавців (low performers). – Належним чином поєднати заохочення з продуктивністю. – Оплату праці проводити не нижче рівня конкурентів компанії
Єднання	Корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> – Сприяти взаємовідносинам та дружбі між колегами. – Цінувати співпрацю та роботу в команді. – Заохочувати обмін найкращими практиками та досягненнями
Розуміння	Проектування роботи	<ul style="list-style-type: none"> – Створювати робочі місця, які мають особливу та важливу роль в організації. – Розробляти завдання, які є значущими й сприяють формуванню відчуття причетності до розвитку організації
Захист	Процеси управління продуктивністю та розподілу ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищувати прозорість усіх процесів. – Підкреслювати справедливість. – Створювати довіру завдяки справедливості й прозорості в наданні винагород, завдань та інших форм визнання

*Джерело: складено на підставі [6].

Аналізуючи теорії мотивації, можна зробити висновок, що, обираючи ті чи інші методи мотивації персоналу, необхідно враховувати відмінності між людьми, пропонувати завдання, що відповідають вмінням та потребам кожної особистості та команди в цілому, ставити конкретні реально досяжні цілі, узгоджувати винагороду з показниками ефективності конкретного виконавця, а також контролювати дотримання принципів справедливості.

Для мотивації персоналу туристичних компаній в Україні необхідно визначити мотиваційні потреби працівників з метою запровадження системи мотивації, яка спрямована на задоволення виявлених мотиваційних потреб персоналу з урахуванням різних видів методів мотивації для отримання оптимального результату. Враховуючи всі накопичені знання щодо досвіду різних країн з мотивації персоналу, варто проаналізувати існуючі аспекти та застосовувати найбільш ефективні та релевантні методи мотивації при формуванні систем мотивації праці персоналу в українських компаніях.

Аналіз систем мотивації, що існують у різних країнах, підтверджує теорію, що культурні особливості мають значний вплив не лише на світогляд людини, але й на ставлення до роботи та на основні мотиви, що спонукають людину до розвитку та ефективного виконання роботи. Отже, при визначенні оптимальної системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України необхідно враховувати цей культурологічний аспект на основі сучасних досліджень у цій сфері для використання відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації.

У результаті досліджень Хофстеда [3], що охоплювали понад 60 країн, було встановлено, що менеджери та працівники різних культур відрізняються за п'ятьма основними культурними аспектами:

- індивідуалізм проти колективізму;
- дистанція влади;
- уникнення невизначеності;
- маскулінізм проти фемінності;
- довгострокова орієнтація чи короткострокова орієнтація в житті.

Індивідуалізм-колективізм стосується того, як люди бачать себе у відношенні до оточуючих. Індивідуалістичні культури характеризуються тим, що ставлять власні інтереси над інтересами інших людей; люди піклуються про себе та своїх близьких. З іншого боку, колективістські культури характеризуються груповими інтересами, що переважають над індивідуальними інтересами, сильною згуртованістю в колективі та довічним прагненням до захисту та догляду за групами. Сполучені Штати, Австралія та Велика Британія є прикладами індивідуалістичних суспільств, тоді як Індія, Японія та Ямайка є прикладами колективістських суспільств [5].

Поняття дистанції влади полягає в тому, як культури ставляться до нерівності в суспільстві. У культурах з великою дистанцією люди поважають тих, хто має вищий статус; начальники та підлеглі приймають це й вважають себе нерівними, і ці культури загалом мають тенденцію до авторитарності. Прикладами суспільства з великою дистанцією влади є Малайзія, Індія, Панама та Філіппіни.

Уникання невизначеності стосується того, наскільки люди почуваються під загрозою в невідомих ситуаціях і готові ризикувати. Культури високого рівня ухиляння від невизначеності уникають невідомих ситуацій, застосовуючи й дотримуючись суворих кодексів поведінки, і схильні вірити в абсолютні істини. Прикладами суспільств, які класифікуються як ті, що мають високий рівень уникнення невизначеності, є Греція, Португалія та Уругвай.

Маскулінізм проти фемінності стосується того, як суспільство визначає гендерні ролі. Маскулінні культури прагнуть створити максимальну різницю між чоловічими та жіночими ролями і характеризуються наполегливістю, конкуренцією та матеріальним успіхом. Фемінні суспільства толерантні до однакових соціальних ролей для обох статей і характеризуються інтересом до міжособистісних відносин та добробуту більш

вразливих верств населення. Прикладами маскулінних суспільств є Японія, Австрія та Венесуела.

Довгострокова та короткострокова орієнтація в житті стосується ставлення до збереження, наполегливості й терпіння у роботі та відчуття сорому. Суспільства з високою довгостроковою орієнтацією, такі як Китай, Гонконг та Японія, характеризуються підтримкою економії, заощадливості та наполегливості.

Хофстед і Бонд згодом додали шостий культурний вимір: конфуціанський динамізм. Конфуціанський динамізм стосується «поваги до традицій, прийняття ієрархії, наполегливості, оощадливості та взаємобміну привітаннями, послугами та подарунками». Прикладами країн, що є високими за конфуціанською динамікою, є Гонконг, Тайвань, Японія та Південна Корея. Прикладами країн з низьким рівнем конфуціанського динамізму є Австралія, Нова Зеландія, США, Велика Британія та Канада.

Результати досліджень, проведених компанією Hofstede Insights на основі запропонованої Хофстедом моделі [13], щодо оцінки позиції України за вищезазначеними характеристиками показані на рис. 1 і можуть бути застосовані в подальших дослідженнях з вибору ефективних мотиваційних факторів для персоналу туристичних компаній України.

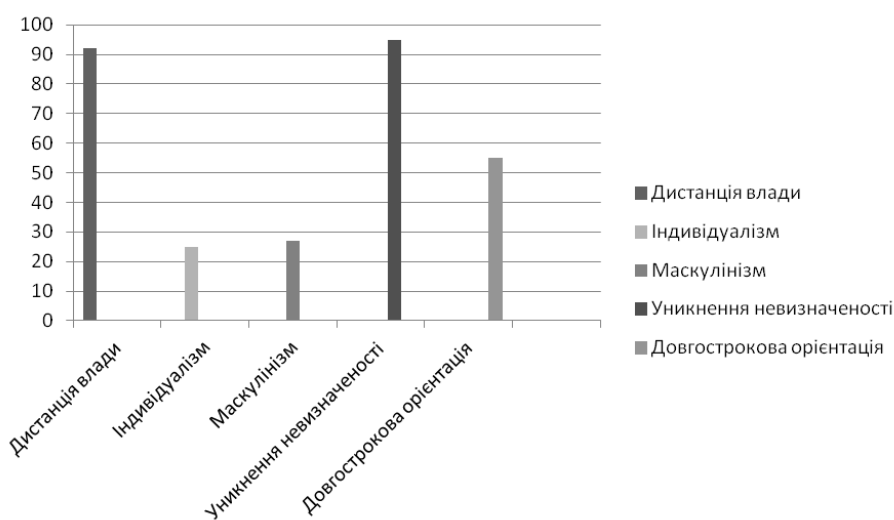


Рис. 1. Культурологічні характеристики України за моделлю Хофстеда (складено на підставі [13])

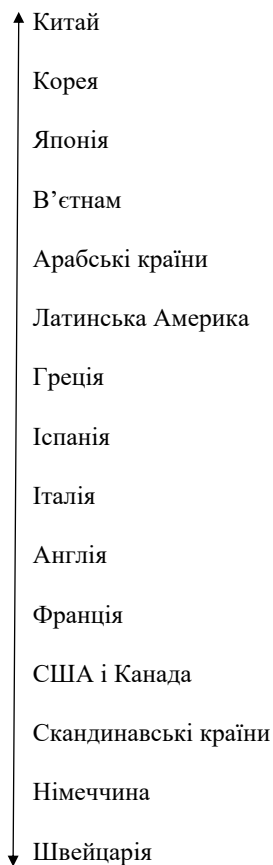
Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що Україна має чітко виражену позицію щодо дистанції влади з показником 92, що означає, що дистанція між менш та більш впливовими людьми призводить до великої важливості символів статусу. Показник уникнення невизначеності є також високим (95), оскільки українці відчувають сильну загрозу в неоднозначних ситуаціях. Орієнтація на довгострокову чи короткострокову перспективу не має чіткого вираження з незначною перевагою довгостроковості з показником 55, при цьому переважає колективізм (показник індивідуалізму дорівнює лише 25), а це означає, що відносини мають вирішальне значення для отримання інформації, проведення успішних переговорів, вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими для виконання завдань і ефективного спілкування. Феміністичність переважає над маскулінізмом, показник якого дорівнює 27, що означає, що українці на робочому місці, а також під час зустрічі з незнайомцями значно занижують свої особисті досягнення, внески або можливості, говорять скромно про себе, тобто домінуюча поведінка може бути прийнята з боку керівництва, але не ціниться серед колег.

Ряд досліджень також доводять, що практика управління не є універсальною. Дослідження, проведене Е. Холлом [1], результати якого наведено на рис. 2, добре відоме у сфері менеджменту щодо культурного контексту ділового спілкування й пропонує модель управління комунікаціями, що розкриває проблему контексту в спілкуванні.

Низькоконтекстні й висококонтекстні культури мають чіткі відмінності щодо факторів, які стосуються часу, простору, матеріальних цінностей, моделі дружби та досягнення угод. Вищезазначені фактори значною мірою відрізняються у висококультурному контексті Сходу та низькокультурному контексті Заходу. Таким чином, управлінські комунікації, спільні для німців, скандинавів та американців, будуть мати негативні наслідки при використанні в культурах високого контексту, таких як арабські країни.

За цією шкалою країни Західної Європи, Іспанія, Франція тяжіють до висококонтекстної культури, при цьому Німеччина характеризується низькою контекстністю культури. За дослідженнями А.О. Пустовар, слов'янська культура посідає проміжне місце на цій шкалі порівняно з усіма проаналізованими культурами, і в Україні переважає висококонтекстна бізнес-культура [12].

Висока контекстність



Низька контекстність

Рис. 2. Шкала контекстності культур

Порівняльний аналіз основних характеристик та відмінностей між культурами з високою та низкою контекстуальністю наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Основні характеристики та відмінності між культурами з високою та низкою контекстуальністю*

Фактор	Висококонтекстуальна культура	Низькоконтекстуальна культура
Відвертість повідомлень	Багато прихованих і неявних повідомлень, використання метафори та читання між рядків	Багато відкритих і явних повідомлень, які є простими та зрозумілими
Позиція контролю й визнання провини за невдачу	Внутрішня позиція контролю й особисте прийняття провини за невдачу	Зовнішня позиція контролю, обвинувачення інших за невдачу
Використання невербального спілкування	Багато невербального спілкування	Більша увага на словесне спілкування, ніж мову тіла
Вираження реакції	Стримані, внутрішні реакції	Видимі, зовнішні реакції
Згуртованість і поділ груп	Сильне розмежування між тими, хто в групі та поза нею; сильне відчуття сім'ї	Гнучкі та відкриті моделі групування, які змінюються в міру необхідності
Зв'язки між людьми	Сильні міжособистісні зв'язки з приналежністю до сім'ї та спільноти	Нетісні зв'язки між людьми з невеликим відчуттям вірності
Рівень прихильності до відносин	Висока прихильність до довгострокових відносин; відносини важливіші, ніж завдання	Низький рівень зобов'язань щодо відносин; завдання важливіше, ніж відносини
Гнучкість часу	Час відкритий і гнучкий; процес важливіший, ніж продукт	Час дуже організований; продукт важливіший, ніж процес

*Джерело: за матеріалами [2].

Визначення чіткої позиції культури України за вищезазначеними культурологічними характеристиками може бути застосоване при складанні більш конкретного мотиваційного профілю для вітчизняних компаній. Наукові дослідження з питання мотивації персоналу в туристичних компаніях України виявляють суттєві недоліки механізму мотивації персоналу, що існує в галузі туризму в Україні, зокрема:

- пасивність та невмотивованість персоналу при виконанні трудових обов'язків;
- низький рівень значущості нематеріальних методів мотивації;
- наявність бажання персоналу мати стабільну роботу з високим рівнем заробітку, проте з низькою інтенсивністю праці без необхідності регулярного підвищення професійної кваліфікації та саморозвитку [11].

Такі негативні тенденції, що спостерігаються при дослідженні рівня мотивації персоналу в галузі туризму в Україні, є ознакою необхідності перегляду існуючих методів мотивації, що застосовуються на туристичних підприємствах, з метою визначення найбільш мотивуючих факторів та складання відповідної системи мотивації персоналу компанії з урахуванням зарубіжного досвіду та чіткого визначення культурологічних особливостей України.

Висновки. Враховуючи результати зазначених досліджень, можна зробити висновок, що одним з пріоритетних завдань на наступні роки для великих туристичних операторів є покращання якості та лояльності персоналу як у відношенні до персоналу власної компанії, так і у відношенні до персоналу турагентств, оскільки саме турагенти – лідери ринку мають матеріальні та кадрові можливості й ресурси забезпечити оптимальну систему мотивації для стимулювання власної економічної діяльності за рахунок двовекторного спрямування системи заохочення персоналу, здійснюючи моти-

вацію не лише за рахунок фінансової винагороди за роботу та можливостей кар'єрного зростання, але й застосовуючи інші фактори впливу на персонал.

Список використаних джерел

1. Hall E.T. *Hidden differences: studies in international communication* / E.T. Hall. – Hamburg: Grunder and Jahr, 1985.
2. Hall's cultural factors [Electronic resource]. – Access mode: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
3. Hofstede G. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* / G. Hofstede. – Sage Publications, 2001. – 622 p.
4. Lawrence P. *Driven: how human nature shapes our choices* [Electronic resource] / P. Lawrence, N. Nohria. – Access mode: <https://hbswk.hbs.edu/item/driven-how-human-nature-shapes-organizations>.
5. Mathew T. *Similarities and differences in perceived work motivation, personality, and culture: snapshots of Australia and India, 2013* [Electronic resource]. – Access mode: publications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1155&context=theses
6. Nohria N. *Employee motivation: a powerful new model* / N. Nohria, B. Groysberg, L. Lee. – Harvard Business School Review, July-August 2008.
7. Ryan R.M., Deci E. L. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being.* / R.M. Ryan, E.L. Deci. // *American psychologist*, Vol. 55, no. 1. – 2000. – P. 68–78.
8. Silverthorne C. *Organizational psychology in cross cultural perspective* / C. Silverthorne. – NYU Press, 2005. – 345 p.
9. Thomas, K.W. *Cognitive elements of empowerment* [Electronic resource] / K.W. Thomas, B.A. Velthouse. – *Academy of Management Review*, – 1990. – № 15. – с. 666–668. – Access mode: <http://amr.aom.org/content/15/4/666.abstract>
10. *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017* [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wttc.org>.
11. Войнаренко М.П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України [Електронний ресурс] / М.П. Войнаренко, А.В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2009. – № 13. – С. 26–31. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm
12. Пустовар А.О. Контекстність культури й ефективність професійного спілкування [Електронний ресурс] / А.О. Пустовар. – Режим доступу: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/>
13. <https://www.hofstede-insights.com/country/ukraine/>

References

1. Hall, E.T. (1985). *Hidden Differences: Studies in International Communication*. Hamburg: Grunder and Jahr.
2. Hall's cultural factors. Available at: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm.
3. Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, 622 p.
4. Lawrence, P., Nohria, N. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. Available at: <https://hbswk.hbs.edu/item/driven-how-human-nature-shapes-organizations>.
5. Mathew, T. (2013). *Similarities and Differences in Perceived Work Motivation, Personality, and Culture: Snapshots of Australia and India*. Available at: publications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1155&context=theses.
6. Nohria N., Groysberg B., Lee L. (2008). *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard Business School Review, July-August.
7. Ryan R.M., Deci E.L. (2000). *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*. *American psychologist*, vol. 55, no 1, pp. 68-78.

8. Silverthorne C. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*, NYU Press, 345 p.
9. Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). *Cognitive Elements of Empowerment*. *Academy of Management Review*, no. 15, pp. 666-668. Available at: <http://amr.aom.org/content/15/4/666.abstract>.
10. Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017. Available at: <https://www.wttc.org>.
11. Vojnarenko M.P., Yur'ieva-Yurij A.V. (2009). *Mekhanizm stymulivannia pratsi v turystychnij sferi Ukrainy* [The mechanism of labour motivation in the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk DITB, seriia: Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu* [Bulletin of DITB, series: Economics, organization and management of enterprises of the tourism industry and tourism branch as a whole], no.13, pp. 26-31. Available at: http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm. (In Ukrainian).
12. Pustovar A. O. *Kontekstnist' kul'tury j efektyvnist' profesijnoho spilkuvannia* [Context of culture and effectiveness of professional communication]. Available at: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/>. (In Ukrainian).
13. <https://www.hofstede-insights.com/country/ukraine/>

В статье рассматривается вопрос исследования путей совершенствования мотивации персонала туристических компаний Украины в контексте международного опыта и влияния культурологических факторов. Проанализированы содержательная и процессуальная теории мотивации персонала с классификацией основных внутренних и внешних мотивов и методами воздействия на них со стороны туристических компаний, а также определены культурологические факторы, играющие критическую роль в мотивации персонала на основе моделей, предложенных Г. Хофстедом и Е. Холлом.

Ключевые слова: *мотивация персонала, туристическая компания, внутренние и внешние мотивы, эмоциональные потребности, методы мотивации персонала, культурологические факторы, контекстность культуры.*

The article deals with the study of the ways of improving staff motivation in Ukrainian travel companies in the context of international experience and the influence of cultural factors. The content and process theories of staff motivation along with the classification of the main intrinsic and extrinsic drives and methods of influencing them by the travel companies have been analyzed, as well as cultural factors which play a critical role in staff motivation have been defined on the basis of the models proposed by G. Hofstede and E. Hall.

Key words: *staff motivation, tourist company, internal and external drives, emotional needs, methods of staff motivation, cultural factors, context of culture.*

Одержано 21.08.2017.