

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-111>

УДК 338.48:658

Мединська С.І.

Університет імені Альфреда Нобеля

ПІДСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕМОЦІЙНИХ МОТИВІВ

Анотація. У статті досліджується питання удосконалення системи мотивації персоналу в галузі туризму в Україні в контексті міжнародного досвіду, впливу культурних чинників та задоволення емоційних потреб. Проаналізовано спільні та відмінні культурні фактори країн, які мають найбільш ефективні системи мотивації, зокрема США, Японії та Німеччини, та України, на основі моделей, запропонованих Г. Хофстеде, Е. Холлом, Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера, а також досліджено існуючі методи мотивації в туристичних компаніях України та запропоновано методи підвищення мотивації персоналу з урахуванням зарубіжних моделей, спільних культурних вимірів та теорії емоційних мотивів Н. Нохрія. Дані рекомендації відповідають культурним характеристикам українців та повною мірою задовольняють усі чотири емоційні мотиви, створюючи сприятливі умови для ефективної роботи персоналу в галузі туризму.

Ключові слова: мотивація персоналу, туристична компанія, емоційні потреби, методи мотивації персоналу, культурний вимір.

Medynska Svitlana

Alfred Nobel University

ENHANCEMENT OF STAFF MOTIVATION IN TRAVEL COMPANIES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION AND EMOTIONAL DRIVES

Summary. The article studies the issue of improving the staff motivation system in the travel and tourism industry in Ukraine in the context of international experience, the influence of cultural factors and satisfaction of emotional needs. In the wake of the latest global trends, the issue of enhancing staff motivation in Ukrainian travel companies is relevant and requires development of an effective motivational model taking into consideration cross-cultural research and the emotional component of motivation. Not only do cultural peculiarities have an impact on a human's outlook, but also on motivational factors. The common and distinct cultural dimensions of Ukraine and the countries with the most effective motivation systems, in particular the USA, Japan and Germany, are analyzed on the basis of the models proposed by G. Hofstede, E. Hall, F. Trompenaars and F. Hampden-Turner. The identification of the main cultural characteristics of the Ukrainians on the basis of these cultural models makes it possible to conduct a comparative analysis of the Ukrainian and foreign cultures in order to identify similar and distinctive features and define the components of the relevant foreign motivational models that can be effective in enhancing staff motivation in Ukrainian travel companies. The existing methods of motivation in the travel companies of Ukraine are researched, and the measures aimed at staff motivation enhancement are suggested taking into account the foreign models, common cultural dimensions and the theory of emotional motives proposed by N. Nohria. These recommendations correspond to the cultural dimensions of the Ukrainians and fully satisfy all the four emotional drives creating favourable conditions for the effective work of personnel in the travel and tourism industry. A more advanced comparative analysis of the Ukrainian cultural peculiarities and other cultures with the view of identifying the relevant components of the motivation systems and creating a unified Ukrainian motivational model are the prospects of further research.

Keywords: staff motivation, travel company, emotional drives, methods of staff motivation, cultural dimension.

Постановка проблеми. Враховуючи глобальні тенденції в галузі туризму, пов'язані з посиленням внеску туризму в економіку на різних рівнях та виконання функції важеля економічного розвитку країни, стратегічною метою розвитку туристичної індустрії в Україні є виведення туристичних послуг на міжнародний рівень у відповідності до світових стандартів. Основними передумовами для досягнення цієї мети виступають такі фактори, як сприятливе географічне розташування, наявність значного природничого та історико-культурного потенціалу, а також конкурентоспроможність туристичних послуг та високий потенціал персоналу, що надасть змогу цьому сектору економіки забезпечувати значні валютні надходження, створювати нові робочі місця та покращувати економічний стан України.

Проте туристична галузь України потребує великої кількості висококваліфікованих експертів у галузі туризму. На нинішньому етапі розвитку

завдання, які стоять перед туристичними компаніями, можуть бути виконані лише за умови створення належної мотиваційної системи, здатної стимулювати персонал до ефективної діяльності. Одним із важливих факторів, що забезпечують розвиток підприємства, в сучасних умовах є оптимізація мотивації персоналу. Орієнтація на людський фактор з урахуванням індивідуального підходу та специфіки існуючої системи оплати праці в даній галузі дозволяє отримати зростання ефективності праці, а також сприяє підвищенню рівня прибутковості компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню систем мотивації персоналу за кордоном та Україні присвячено цілий ряд робіт українських вчених, серед яких варто зазначити дослідження В.В. Биби, Н.Б. Теницької, А. Козаченко, О.В. Крушельницької, О. Грішної, В. Ровенської, Н. Лук'янченка, М. Семикіної, О. Турецького, А. Чухна, Н.П. Базалійської, та ін. У цих наукових роботах автори аналізують

існуючі фактори та системи мотивації, що діють у певних країнах та галузях, а також рекомендують зміни у системі стимулювання в українських компаніях. Деякі вітчизняні науковці присвятили ряд своїх робіт дослідженню питань мотивації в туристичній галузі, а саме: Виноградова О.В., Войнаренко М.П., Скрипник Н.С., Давидова О.Ю. Питання мотивації персоналу в різних культурах також було об'єктом досліджень зарубіжних науковців, зокрема Сілверторна, Лоуренса, Харпаза, Бонда, Нельсона. Особливості крос-культурної комунікації та її вплив на менеджмент організацій та ділову культуру розглянули в роботах Близнюк Т.П., Дуна Н.Г., Романуха О.М. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі досліджень зарубіжного досвіду з питань мотивації персоналу актуальним є аналіз та визначення найбільш оптимальних методів мотивації персоналу в туристичній галузі України з урахуванням її специфіки та культурологічних вимірів з метою задоволення всіх емоційних потреб та створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення основних методів підвищення мотивації персоналу в галузі туризму в Україні на основі міжнародного досвіду з урахуванням впливу культурологічних чинників та теорії емоційних мотивів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення оптимальної системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України має враховувати культурологічний аспект на основі сучасних досліджень в цій сфері для задоволення відповідних емоційних мотивів. Найбільш фундаментальними дослідженнями щодо культурних особливостей різних націй є дослідження, які відрізняють культури за певними параметрами, зокрема: Г. Хофстеде (індивідуалізм/колективізм; дистанція влади; уникнення невизначеності; маскулінізм/фемінності; довгострокова орієнтація/короткострокова орієнтація в житті) [2], Е. Холла (висококонтекстність/низькоконтекстність культур) [1], а також дослідження Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера щодо бізнес культур (ступінь централізації влади, ступінь формалізації влади, об'єкт, на який спрямоване управління) [7].

Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та специфічні підходи до мотивації персоналу на підприємствах, оскільки між зазначеними системами можна визначити суттєві розбіжності, пов'язані з особливостями національних культур.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про взаємодоповнюваність культурологічних характеристик, запропонованих Г. Хофстеде та Е. Холлом, а також наявність певних спільних рис України з арабською культурою та Японією, про-

те відмінні характерні культурні риси з США та Німеччиною. Наявність спільних рис України з арабськими країнами та Японією і відмінності з США та Німеччиною також підтверджуються й дослідженнями Е. Холла щодо висококонтекстності та низькоконтекстності культур. За методикою Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера, Україна та Японія мають модель типу «Сім'я», на відміну від США з моделлю типу «Інкубатор» та Німеччини з моделлю типу «Ейфелева вежа» [7].

Сукупна порівняльна характеристика культурних особливостей України, Японії, Німеччини, США та ОАЕ за теорією Г. Хофстеде показана на рис. 1.

Виявлені спільні культурні риси надають можливість визначити ті методи мотивації, які застосовуються в арабських країнах та Японії, і можуть бути ефективними при мотивації персоналу в українських компаніях, оскільки відповідають спільним характерним культурним рисам, а саме уникненню невизначеності, колективізму та дистанції влади.

Ці методи мотивації персоналу включають:

- надання персоналу компанії значних гарантій та захищеності в обмін на відданість компанії (Японія – уникнення невизначеності);
- винагорода (матеріальна або нематеріальна) за досягнення, за фактичне виконання (Японія – уникнення невизначеності);
- залучення працівників до колективних рішень робочого характеру, проте з прийняттям важливих рішень керівництвом компанії та лідерами команди (Японія – колективізм та дистанція влади);
- проведення регулярних зустрічей з персоналом для інформування працівників щодо діяльності компанії, її результатів та планів (Японія – уникнення невизначеності та колективізм) [5];
- використання комбінації чотирьох факторів, таких як акцент на цілісності та щирості, що може бути забезпечений через управління як зовнішній мотив, досягнення та самореалізація як внутрішній мотиватор, поведінка лідера як посилення мотиву, а інновації та знання як інструмент для управління змінами (ОАЕ – уникнення невизначеності, дистанція влади та колективізм) [4].

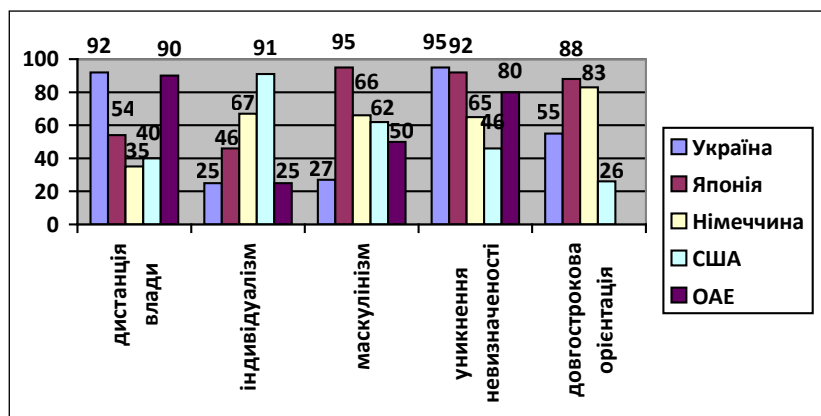


Рис. 1. Порівняння основних культурних вимірів України, Японії, Німеччини, США та ОАЕ за теорією Г. Хофстеде

Джерело: складено на основі [3]

Окрім культурних особливостей, ще одним важливим фактором, який необхідно враховувати при визначенні найбільш ефективної системи мотивації, є задоволення емоційних мотивів. Дослідження П. Лоуренса і Н. Нохрія [6] доводять, що люди керуються чотирма основними емоційними мотивами, а саме: отримання (можливість отримати дефіцитні товари, включаючи нематеріальні цінності, такі як соціальний статус), єднання (формування тісних зв'язків як з окремими особами, так і з групами), розуміння (задоволення цікавості та освоєння навколишнього світу) і захищеність (захищеність від зовнішніх загроз та сприяння справедливості). Ці мотиви лежать в основі всіх вчинків людини. Всі ці мотиви не взаємозамінні й ступінь їх задоволення прямо впливає на емоції і, як результат, на поведінку. Компанії мають певний організаційний важіль для кожного емоційного мотиву та дії, спрямовані на отримання максимального результату від людських ресурсів, зокрема: отримання – система винагород, єднання – корпоративна культура, розуміння – проектування роботи, захищеність – процеси управління продуктивністю та розподілу ресурсів.

Аналізуючи системи мотивації, що застосовуються в туристичних компаніях в Україні, можна визначити кілька основних напрямків. По-перше, система мотивації турагентств відбувається через матеріальне стимулювання за допомогою агентської винагороди, а також через нематеріальні стимули, такі як надання можливості постійного підвищення кваліфікації співробітників турагентств через регулярні вебінари та курси, тісний зв'язок менеджерів з продажів з фронт-офісу туроператора та турагентів за допомогою інформаційних технологій та соціальних комунікацій, наприклад через створення групи за допомогою програми Viber для постійного інформування щодо будь-яких змін, новин, акцій тощо, а також можливість самостійно складати рахунки для клієнтів, тобто розширення повноважень.

Така система мотивації турагентів є досить добре спланованою, оскільки задовольняє чотири емоційні мотиви, а саме:

- отримання (через систему винагород);
- єднання (через корпоративну культуру та тісний контакт);
- розуміння (через постійне інформування та розширення повноважень);
- захист (через прозорість системи матеріального стимулювання та справедливість винагород).

Результати аналізу основних методів, які застосовуються в компанії для мотивації співробітників на прикладі туроператора ТОВ «TEZ TOUR», за емоційними мотивами та їх відповідністю певним культурологічним особливостям показано в таблиці 1.

Методи мотивації, які застосовуються в компанії, не завжди відповідають рекомендованим діям з певного емоційного мотиву, а також стосуються лише кількох культурних аспектів. Для підвищення мотивації персоналу туристичної компанії доцільно розширити ряд методів заохочення персоналу у відповідності до емоційних мотивів та культурних особливостей, як показано в таблиці 2.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Ефективна система мотивації персоналу туристичної компанії повинна відповідати корпоративній культурі компанії та особливостям галузі туризму, що в поєднанні з іншими методами мотивації персоналу усіх суб'єктів туристичної діяльності, спрямованими на реалізацію емоційних мотивів з урахуванням українських культурних особливостей, надасть можливість підвищити конкурентоспроможність окремих компаній та галузі в цілому не лише на національному рівні, а й на світовому, що надасть можливість реалізувати наявний потенціал внутрішнього та міжнародного, в'їзного та виїзного туризму в Україні, оскільки одним із головних туристичних ресурсів України є професіональні та компетентні кадри, які повинні мати високий рівень мотивації для реалізації стратегій компанії та досягнення її короткострокових та довгострокових цілей.

Таблиця 1

**Методи задоволення емоційних мотивів персоналу компанії «TEZ TOUR»
у культурологічному контексті**

| Емоційний мотив | Метод мотивації персоналу, що використовується в компанії | Відповідний культурологічний аспект |
|-----------------|--|--|
| Отримання | • Один раз на рік знижка за вислугу років праці в «TEZ TOUR» на відпочинок з родиною | Висока прихильність до довгострокових відносин; сильні міжособистісні зв'язки з приналежністю до сім'ї та спільноти (висококонтекстність культури) |
| Єднання | • Навчання персоналу на початку роботи в компанії та регулярні тренінги (поведінка в стресових ситуаціях, ефективна реклама тощо) • Сильний акцент на командну роботу та командний дух • Визнання досягнень співробітників через нагороди компанії | Сильний розподіл між тими, хто в групі та поза нею; сильні міжособистісні зв'язки (висококонтекстність культури); колективізм; довгострокова орієнтація |
| Розуміння | • Поїздки в рекламні тури за рахунок компанії • Надання уповноважень регіональним представництвам, які є основним інструментом просування продажів, а не лише технічною підтримкою | Уникнення невизначеності |
| Захищеність | • Медичне страхування • Стабільність праці та виплат | Уникнення невизначеності |

Таблиця 2

**Рекомендовані методи мотивації персоналу туристичної компанії
для задоволення емоційних мотивів з урахуванням культурних особливостей**

| Мотив | Рекомендований метод мотивації персоналу | Відповідний культурологічний аспект |
|-------------|--|--|
| Отримання | <ul style="list-style-type: none"> Регулярна атестація персоналу (раз на рік) для визначення досягнень та постановки цілей для кожного працівника Запровадження гнучкої бонусної системи (індивідуальної та командної) за результатами щоквартальних продажів (для менеджерів відділу просування продукту) | Уникнення невизначеності; висока прихильність до довгострокових відносин (висококонтекстність культури); колективізм; дистанція влади |
| Єднання | <ul style="list-style-type: none"> Формування творчої атмосфери в колективі, залучення персоналу до обговорення результатів роботи команди щомісяця, проведення «мозкового штурму» для вирішення проблемних питань та генерування нових ідей Групова організація заходів (святкові заходи, спортивні змагання між командами регіональних представництв тощо) Проведення щорічних опитувань для виявлення рівня задоволеності, залучення персоналу та їх розуміння корпоративної стратегії та корпоративної культури | Сильний розподіл між тими, хто в групі та поза нею; сильні міжособистісні зв'язки (висококонтекстність культури); колективізм; феміністичність; довгострокова орієнтація |
| Розуміння | <ul style="list-style-type: none"> Збагачення змістовності праці й можливість запровадження інновацій; творча, важлива, відповідальна робота Перегляд характеру роботи (можливість прояву самостійності, мінімальний контроль) | Феміністичність |
| Захищеність | <ul style="list-style-type: none"> Гнучкий графік роботи (з визначенням днів, коли вся команда знаходиться в офісі, та днів, коли деякі представники команди знаходяться в офісі, а інші працюють вдома або на виїзді безпосередньо з турагентами, і знаходяться в доступі за допомогою інформаційних технологій) Трудовий договір на 3 роки за умови виконання зобов'язань працівниками | Гнучкість часу, висока прихильність до довгострокових відносин (висококонтекстність культури); уникнення невизначеності |

Список літератури:

- Hall's cultural factors. URL: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
- Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage Publications, 2001. 622 p.
- Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com>
- Khaliq Ahmad. Leadership and work motivation from the cross cultural perspective. *International Journal of Commerce and Management*. 2009. Т. 19. № 1. Pp. 72–84.
- Kopp R. Motivating Japanese subordinates. Japan close-up. 2011. URL: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>
- Nohria N., Groysberg B., Lee L. Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business School Review*, July-August 2008.
- Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості комунікацій в Україні. *Економіка розвитку*. 2011. № 1(57). С. 72–74.

References:

- Hall's cultural factors. Available at: http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
- Hofstede G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Sage Publications, 622 p.
- Hofstede Insights. Available at: <https://www.hofstede-insights.com>
- Khaliq Ahmad (2009). Leadership and work motivation from the cross cultural perspective. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 19, no. 1, pp. 72–84.
- Kopp R. (2011). Motivating Japanese subordinates. Available at: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>
- Nohria N., Groysberg B., Lee L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business School Review*, July-August.
- Blyzniuk T.P. (2011). Kros-kul'turni osoblyvosti komunikatsij v Ukraini [Cross-cultural peculiarities of communication in Ukraine]. *Ekonomika rozvytku* [Economics of development], no. 1(57), pp. 72–74.