

Катерина Ігорівна ПІЛІГРІМ

аспірантка, асистент кафедри туризму,
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
E-mail: info@donduet.edu.ua

ОБҐРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пілігрим, К. І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства [Текст] / Катерина Ігорівна Пілігрим // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 17. – № 2. – С. 95-105. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Розвиток туристичних підприємств на сучасному етапі ускладнюється внаслідок багатьох причин, де однією з головних, на наше переконання, є відсутність дієвих механізмів розвитку мотивації. Відсутність таких механізмів не дозволяє туристичним підприємствам протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища і вирішувати практичні проблеми.

У механізмі формування мотивації персоналу повинен бути врахованим не лише процес контролю за діями персоналу, який обслуговує клієнтів, але й інше, більш широке коло питань, для вирішення яких він (механізм) й розробляється та впроваджується на туристичних підприємствах.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства, для чого вирішено наступні наукові завдання: на основі узагальнення результатів наукових досліджень визначено основу, структуру, мету, суб'єкт та об'єкти, критерії виміру ефекту від упровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах; визначено чинники впливу на мотивацію персоналу та на формування мотиваційного механізму на туристичних підприємствах; репрезентовано зміст мотиваційного механізму туристичного підприємства.

Метод (методологія). Узагальнюючи зміст праць вчених, які вирішують проблеми підприємств інших галузей, вважаємо, що необхідно визначити основу (базис, на який спирається сам механізм), його структуру (основні елементи), мету впровадження, суб'єкт управління та об'єкти, на які зорієнтовано механізм, чинники впливу та формування та одиницю виміру ефекту від упровадження.

Результати. У статті удосконалено класифікацію чинників впливу на мотивацію персоналу та на формування мотиваційного механізму на туристичних підприємствах. Обґрунтовано мотиваційний механізм туристичного підприємства та наведено зміст.

Отже, актуальним науковим завданням є відбір і класифікація чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. Над цим напрямом наукових досліджень сьогодні працюють вчені-економісти кафедри туризму Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Ключові слова: внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; механізм; мотивація; персонал; розвиток; туристичне підприємство; чинник.

Kateryna Igorivna Piligrim

PhD Student,
Assistant,
Department of Tourism,
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi
E-mail: info@donduet.edu.ua

JUSTIFICATION OF MOTIVATIONAL MECHANISM OF TOURIST ENTERPRISE

Abstract

In the article it has been shown the development of scientific approaches to defining the foundations, structure, purpose, subject and object, the criteria for measuring the effect of the introduction of the motivational mechanism for tourism enterprises. The classification of factors that influence the motivation of staff is improved. The formation

of motivational mechanism for tourism enterprises is grounded.

Introduction. Development of tourism enterprises at this stage is complicated due to many reasons. The main reason, in our opinion, is the lack of effective mechanisms of motivation.

The absence of such mechanisms does not allow travel companies to resist the negative impact of factors and macro-environment problems, and solve practical problems.

While grounding the mechanism of formation of personnel motivation we should take into account not only the process of staff control, serving customers, but wider range of issues.

Purpose. The purpose of this research is to study the motivational mechanism of tourist enterprise, which meets the following research objectives: based on a synthesis of research results we have defined foundation, structure, purpose, subject and object, the criteria for measuring the effect of the introduction of the motivational mechanism for tourism enterprises; factors of influence on staff motivation, and the formation of motivational mechanism for tourism enterprises; content presented motivational mechanism tourist enterprise.

Method (Methodology). Summarizing the content of works of scientists that solve problems of companies in other industries, we consider it necessary to define the base (foundation, which is based on the mechanism), its structure (basic elements), the purpose of implementation and management of the subject and the object, which is oriented mechanism, factors in the formation and unit of measure of the effect of the introduction.

Results. The paper improved the classification of factors influencing the motivation of staff, and the formation of motivational mechanism for tourism enterprises. It has been grounded the motivational mechanism of tourist enterprises. Thus, current research task is the selection and classification of personnel motivation factors of tourism enterprises. This area of research today has been working out by the economists of the department of tourism of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskyi.

Keywords: internal environment; external environment; mechanism; motivation; personnel; development; tourism enterprises; factor.

JEL classification: M12, M54, O15

Вступ

Розвиток туристичних підприємств на сучасному етапі ускладнюється внаслідок багатьох причин, де однією з головних, на наше переконання, є відсутність дієвих механізмів розвитку мотивації. Відсутність таких механізмів не дозволяє туристичним підприємствам протистояти негативному впливу чинників і проблем макросередовища та вирішувати практичні проблеми.

На необхідність упровадження аналогічних механізмів звертає увагу у своїх дослідженнях й О. В. Плугарь. Зокрема, нею «...удосконалено мотиваційний механізм контролювання у частині оцінки дій персоналу за процесами обслуговування шляхом розробки ключових показників ефективності діяльності...» [1, с. 8, с. 141], упровадження якого дозволило «...забезпечити зростання продуктивності праці при підвищенні якості послуг, що надаються, заробітної плати персоналу, що обслуговує...» [1, с. 8]. Але, на наше переконання, у механізмі формування мотивації персоналу повинен бути врахованим не лише процес контролю за діями персоналу, що обслуговує клієнтів, але й інше, більш широке коло питань, для вирішення яких він (механізм) й розробляється та впроваджується на туристичних підприємствах. Вважаємо, що розробка та впровадження механізму повинно стосуватися не лише туристичних підприємств із середньою та великою кількістю персоналу, але й малих, із чисельністю 3-5 осіб, і враховувати працівників різних професій, специфіку сімейних підприємств, що залишається поза уваги вчених.

На жаль, серед сучасних учених-економістів, які займаються проблематикою розвитку туристичних підприємств, недостатня увага звертається на аспекти розвитку мотивації їх персоналу загалом і розробку та впровадження мотиваційних механізмів зокрема.

Хочемо зазначити, що варто розглянути дослідження вчених, які вирішують проблеми підприємств інших галузей. Окремі здобутки цих фахівців мають бути використаними для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах.

Так, узагальнюючи зміст праць [2-20], вважаємо, що необхідно визначити основу (базис, на який спирається сам механізм), його структуру (основні елементи), мету впровадження, суб'єкт управління та об'єкти, на які зорієнтовано механізм, чинники впливу та формування та одиницю виміру ефекту від впровадження.

Звертає на себе увагу той факт, що за змістом визначених праць ці принципові положення у сукупності не репрезентовані, але, на наше переконання, повинні бути врахованими для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах.

Мета та завдання статті

Отже, метою нашого дослідження є обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства, для чого вирішено наступні наукові завдання: на основі узагальнення результатів наукових досліджень визначено основу, структуру, мету, суб'єкт та об'єкти, критерії виміру ефекту від упровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах; визначено чинники впливу на мотивацію персоналу та на формування мотиваційного механізму на туристичних підприємствах; відображено зміст мотиваційного механізму туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Для з'ясування основи мотиваційного механізму варто звернути увагу на результати досліджень Й. С. Завацького [19] і А. Г. Поршнева [20]. Так, вважаємо, що в основі механізму повинні бути закладені: використання суб'єктом управління адекватних конкретній ситуації на підприємстві матеріальних і нематеріальних методів стимулювання задля формування, використання та розвитку вже наявних мотивів персоналу [19, с. 473]; застосування, з огляду на ситуацію, двох видів мотивації з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством – позитивної та негативної мотивації [20, с. 215].

При визначенні структури (основних елементів) мотиваційного механізму звертають на себе увагу результати досліджень І. А. Денисенко і П. Ю. Ткачук [7], Л. Х. Жеглова [12], Л. В. Крищенко та С. В. Крищенко [13], В. М. Данюка та О. О. Чернушкіної [17], О. Л. Єськова [18]. Так, на думку І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, до структурних елементів мотиваційного механізму належать об'єкт мотиваційної дії, цілі функціонування, критерії діяльності об'єкта, елементи об'єкта мотиваційної дії, мотиваційні інструменти та ресурси, суб'єкт мотиваційної дії [7, с. 101]; Л. Х. Жеглов, Л. В. Крищенко та С. В. Крищенко блоками (структурними елементами) мотиваційного механізму вважають «...колективно-договірну систему, систему забезпечення мінімальних гарантій в сфері оплати праці, гнучку податкову систему регулювання оплати праці та індивідуальних доходів, інформаційно-економічну систему, що відображає стан та динаміку заробітної плати» [12, с. 22]; В. М. Данюк і О. О. Чернушкіна елементами механізму мотивації персоналу вважають «...встановлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників і показників ефективності мотивації» [17, с. 57]; О. Л. Єськов під структурою мотиваційного механізму розуміє «...комплексно-цільову систему, яка включає сукупність взаємопов'язаних складових компонентів управлінського впливу на мотиваційно-поведінковий процес (засобів, способів, форм і методів) і функціонування якої призначено сприяти узгодженню та гармонізації інтересів підприємства і його персоналу, досягненню їх єдиноспрямованості на вирішення стратегічної мети... розвитку...» [18, с. 12].

Очевидно, що кожен із цих учених має власне уявлення про поняття «структура механізму», але, на наше переконання, жодна з наведених характеристик не може бути використана для розробки мотиваційного механізму туристичного підприємства по суті: у першому випадку [7] не доцільно виокремлювати елементи об'єкту мотиваційної дії при тому, що в механізмі їх (об'єктів) декілька; у другому [12], на наше переконання, наведено не структуру механізму, а лише окремі матеріальні методи розвитку мотивації; у третьому [17] відсутні мета, суб'єкт і об'єкт самого механізму; у четвертому [18] відсутні критерії оцінки механізму.

Отже, як ми вважаємо, у самому мотиваційному механізмі туристичного підприємства в якості структурних елементів повинні бути чітко визначеними базис, мета впровадження, суб'єкт і об'єкт, чинники впливу (зовнішні) та формування (внутрішні), критерії оцінки та ефект від упровадження.

З'ясовуючи мету розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві, ми звернули увагу на результати досліджень таких учених, як В. М. Гончаров [2], Д. В. Зябліцев [5], О. А. Гарват [10], Д. П. Богиня [16] та О. Л. Єськов [18]. Так, зокрема, на думку В. М. Гончарова, «...формування дійсно ефективного мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств дозволить вирішити важливу практичну проблему відносно браку кваліфікованих кадрів – із одного боку, а з іншого – дозволить підвищити рівень мотивації працівників саме тих підрозділів, які виконують свої службові обов'язки з комплектації підприємства кадрами необхідної кваліфікації, з необхідним рівнем освіти та потенціалом» [2, с. 23]; Д. В. Зябліцев переконує у тому, що «...впровадження мотиваційного механізму забезпечує створення сприятливого логічно-мотиваційного середовища (ЛМС) задля розвитку підприємства» [5, с. 6], а з іншого – «...спонукає працівників до ефективної діяльності на користь підприємства шляхом удосконалення системи управління персоналом з орієнтацією на задоволення потреб працівників..., що забезпечить збалансованість між винагородою за працю та її результатом...» [5, с. 12]; на думку О. А. Гарват, формування мотиваційного механізму на підприємстві дозволяє «...задовольнити різноманітні потреби персоналу..., спонукає працівників до постійної ділової активності... усвідомленої цілеспрямованої діяльності задля досягнення певних цілей і, таким чином, задоволення власних потреб» [10, с. 177]; Д. П. Богиня вважає, що формування мотиваційного механізму спрямовано на «...формування суспільних, групових та особистих інтересів з метою досягнення оптимального рівня якості робочої сили... її конкурентоспроможність...» [16, с. 9]; О. Л. Єськов метою

розробки мотиваційного механізму вважає «...перетворення організації через мотивацію розвитку персоналу...» [18, с. 13], що конкретизується цим ученим, як «...забезпечення конвергенції інтересів підприємства та його персоналу у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством...» [18, с. 12].

Вважаємо, що з наведених точок зору вчених щодо мети впровадження мотиваційного механізму найбільш корисними для врахування при розробці відповідного механізму на туристичних підприємствах можна визнати ті, які пов'язані з управлінням підприємством на основі розвитку мотивації персоналу, а саме – ті, в яких ураховується збалансованість інтересів персоналу та підприємства одночасно (Д. В. Зябліцева [5, с. 6] та О. Л. Єськова [18, с. 12, 13]). Іншими вченими (В. М. Гончаров, О. А. Гарват і Д. П. Богиня) враховується лише одна складова мети впровадження мотиваційного механізму – кадрова. При цьому точки зору деяких із цих учених мають певну практичну цінність: В. М. Гончаров пов'язує формування мотиваційного механізму з метою розвитку персоналу та забезпечення кадрами необхідної кваліфікації, що для туристичних підприємств є суттєвою проблемою, як це було доведено вище; Д. П. Богиня враховує можливість підвищити якість робочої сили, що, де-факто, дозволить при впровадженні мотиваційного механізму вирішити іншу, не менш значущу для туристичних підприємств – підвищити якість туристичних послуг, які надаються споживачу.

Отже, з урахуванням точок зору цих учених, вважаємо, що метою впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах вирішення проблем розвитку персоналу на основі підвищення його кваліфікації та рівня освіти задля формування високого рівня трудового потенціалу, реалізація якого дозволяє задовольнити власні потреби персоналу за умови підвищення ним якості праці, що відбивається у підвищенні якості туристичних послуг і товарів і, відповідно – збільшенні обсягу їх реалізації, що забезпечує розвиток туристичного підприємства.

Визначаючи суб'єкт та об'єкти мотиваційного механізму, ми розглядали доробок таких учених, як В. М. Гончаров [2], І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук [7], А. Г. Поршнева [20]. На думку В. М. Гончарова, «...суб'єктом мотиваційного механізму є служба управління персоналом, яка виконує не тільки функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує весь комплекс завдань відносно управління персоналом – від планування до охорони праці...», а «...об'єктом виступає не тільки персонал підприємства, але й потенційні працівники, тобто трудові ресурси або робоча сила на ринку праці...» [2, с. 22]; таким чином, суб'єкт управління, взаємодіючи з зовнішнім середовищем, веде пошук кваліфікованої робочої сили на ринку праці (об'єкт – К. П.) «...задля залучення на підприємство» [там саме, с. 23]. На думку ж І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук, «...суб'єктом мотиваційного механізму може бути безпосередній (лінійний) керівник, керівник кадрової служби або керівник підприємства...» [7, с. 102], у той час, як «об'єктом є конкретний працівник...» [7, с. 102]. А. Г. Поршнева взагалі не визначає суб'єкт, у той час, як об'єктами мотиваційного механізму вважає «...внутрішні біосоціальні чинники мотивації поведінки людей (творчість, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, мотиви та цілі)...» [20, с. 213-214].

З наведених точок зору ми не погоджуємося з думкою А. Г. Поршнева, оскільки суб'єкт мотиваційного механізму повинен керувати персоналом власне для розвитку його мотивації – формувати та розвивати його мотиви та задовольняти потреби. Не можна цілком погодитися з В. М. Гончаровим, І. А. Денисенко і П. Ю. Ткачук, оскільки перший (В. М. Гончаров) вважає суб'єктом лише працівників кадрової служби, що не властиво для більшості туристичних малих підприємств і представників приватного сектору, що мають у штаті персонал у кількості 3 – 5 осіб; другі (І. А. Денисенко і П. Ю. Ткачук), при правильному визначенні керівника підприємства в якості суб'єкта, помилково вважають об'єктом лише наявний персонал – працівника, не враховуючи, при цьому, що об'єктом виступає також робоча сила з необхідною для підприємства кваліфікацією на ринку праці [7, с. 102], на що справедливо вказує В. М. Гончаров.

Отже, на наше переконання, суб'єктом мотиваційного механізму туристичного підприємства, що ним керує, є керівник підприємства, а об'єктами – штатний персонал та трудові ресурси, що не працюють на підприємстві, але мають певний потенціал і кваліфікацію для вирішення завдань, які стоять перед підприємством (як ті, що безробітні, так і ті, що працюють на інших підприємствах і можуть бути залучені суб'єктом на власне підприємство).

Не існує єдиної думки серед учених [7; 14; 15; 21] відносно того, як вимірювати результат впровадження мотиваційного механізму. Так, наприклад, на думку Л. Левашової та Н. Савіної, цей результат вимірюється «розпорядливістю», в якій досягається ефект у співвідношенні між витратами (праці, матеріалів, часу) і результатом, для чого персонал під керівництвом суб'єкта управління механізмом (або – керівника підприємства) повинен бути вмотивованим до «...мінімізації витрат на досягнення цілей...» [21, с. 66-67]; І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук ключовим критерієм для виміру результату впровадження мотиваційного механізму на підприємстві вважають «потенціал працівника» та, відповідно, його підвищення [7, с. 102-103]; з точки зору Д. М. Ядранського ключовим показником для виміру ефекту від впровадження мотиваційного механізму є зміна продуктивності праці [14, с. 12-13], для чого головним інструментом самого механізму обирається нормування праці; на переконання цього вченого, при використанні нормування «...норми трудових витрат мають повністю виконувати функцію

міри праці, бути складовою розподілу результатів праці, основою матеріального заохочення...», а «...принципом побудови системи матеріальної мотивації має стати принцип «однакова компенсація за однакові зусилля...» [там саме, с. 5], що без нормування праці не можливо досягти; О. О. Чернушкіна оцінює вплив від упровадження мотиваційного механізму зміною сукупного показника продуктивності на основі співвідношення витрат ресурсів і досягнутого результату обсягу реалізації [15, с. 9].

На основі точок зору цих учених, вважаємо за доцільне використовувати в якості основного результатного показника від упровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві підходи Л. Левашової [21, с. 66-67] та О. О. Чернушкіної [15, с. 9]. Попри те, що на відзнаку від виробничих підприємств, для яких ці вчені пропонують використовувати показник «сукупна продуктивність» (або «продуктивність виробництва») в якості основного результатного, на туристичних підприємствах реалізуються споживачу послуги, доцільно використовувати саме цей показник, оскільки: по-перше, у ньому відбиваються як обсяг реалізації послуг, так і витрати усіх ресурсів (як трудових, так і матеріальних і до них прирівняних) на їх виробництво та реалізацію; по-друге, специфіка утворення собівартості туристичної послуги (або туристичного продукту) вимагає упровадження жорсткого контролю за всіма витратами, що зумовлюється наявністю таких проблем розвитку туристичної галузі в Україні, як нестійкий фінансовий стан туристичних підприємств, надлишкові фінансові та матеріальні витрати, зношеність основних фондів, висока фондомісткість, неприбуткова та нерентабельна діяльність, на які вчені звертають увагу; по-третє, саме використання показника «сукупна продуктивність» в якості основного результатного від упровадження мотиваційного механізму дозволить мотивувати персонал туристичного підприємства до вирішення цих проблем, оскільки у ньому відбивається безпосередня залежність між винагородою за працю та отриманим результатом у вигляді як обсягу реалізації туристичних послуг (товарів), так і витрат для їх реалізації споживачу.

При тому, що суттєвою проблемою розвитку туристичної галузі в Україні визнається також несформований кадровий потенціал, вважаємо підхід І. А. Денисенко та П. Ю. Ткачук [7, с. 102-103] не доцільним із точки зору використання в якості результатного показника для оцінки ефекту від упровадження мотиваційного механізму показник «потенціал працівника» – у ньому відбиваються лише результати живої праці та не враховується отриманий підприємством результат – обсяг реалізації. Водночас при тому, що й показник для оцінки ефекту від упровадження мотиваційного механізму на підприємстві, що прогнозується Д. М. Ядранським, також дозволяє оцінити лише витрати живої праці («продуктивність праці»), у підході цього вченого закладена корисна ідея для підприємств будь-якої галузі, так само і туристичної, а саме: використання в якості дієвого інструменту мотиваційного механізму нормованих завдань для різних категорій персоналу та посад – як ступеня оцінки їх праці та встановлення розміру оплати праці, залежно від виконання встановлених норм.

Отже, на основі проведених досліджень вважаємо за доцільне вимірювати ефект від упровадження мотиваційного механізму на туристичному підприємстві на основі показника «сукупна продуктивність», при цьому в якості основного інструменту суб'єкта управління самим механізмом повинна бути впроваджена практика нормування праці персоналу та встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт.

Найбільш складним як із наукової, так і з практичної точок зору, що зумовлено специфікою туристичної галузі, є визначення чинників впливу на мотивацію персоналу та на формування мотиваційного механізму на туристичних підприємствах. Із метою вирішення цього завдання з наукової точки зору, на основі проведеного контент-аналізу праць, у яких розроблено мотиваційні механізми для підприємств різних галузей [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10-15; 16; 17; 18; 19; 20], відібрано найбільш цінні для їх використання саме на туристичних підприємствах [3; 6; 19]. З огляду на вищезазначене, чинники, які можуть враховуватися для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах, наведено у табл. 1. Очевидно (табл. 1), що кожен із учених використовує різні наукові підходи до обґрунтування чинників, які враховуються при розробці мотиваційного механізму. Підхід Т. В. Перегудової до групування чинників витікає з логіки поділу мотивації на види: група чинників адміністративного та нормативно-правового характеру гармонують із адміністративним; економічного характеру – з матеріальним; соціально-психологічного характеру – з соціально-психологічним видом мотивації. У підході О. Попової чинники пов'язуються з загальновідомою змістовою теорією мотивації Абрахама Маслоу («піраміда ієрархії потреб») [22, с. 366-367]. Й. С. Завадський пов'язує підхід до групування чинників на об'єктивні та суб'єктивні відповідно з зовнішнім і внутрішнім видом мотивації – у першому випадку, а у другому – розподіляє фактори за видами, з огляду на принципи мотивації.

Вважаємо, що кожен із розглянутих підходів не позбавлений логіки з точки зору можливості його використання для розробки мотиваційного механізму на туристичному підприємстві.

Таблиця 1. Чинники впливу на мотивацію персоналу, які можна використати для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах

Автор, джерело	Чинники, які визначено за джерелом
Т. В. Перегудова [3, с. 73-75]	<p>Група чинників адміністративного характеру: відповідальність за порушення трудової дисципліни; покарання за невідповідну якість наданих послуг; виконаних функцій; контроль щодо виконання завдання; проведення своєчасного інструктажу.</p> <p>Група чинників економічного характеру: доведення до працівника обов'язкового для виконання плану; можливість кар'єрного зростання; рівень заробітної плати; установлення залежності між трудовою активністю та розміром заохочення; участь у прибутку організації: (премії, бонуси тощо).</p> <p>Група чинників нормативно-правового характеру: дотримання роботодавцем трудового законодавства; можливість ознайомлення з посадовими інструкціями, правилами трудового розпорядку тощо.</p> <p>Група чинників соціально-психологічного характеру: вияв уваги керівництва до підлеглих; можливість спілкування з людьми; впевненість у роботі; престижність професії; самостійність та відповідальність при виконанні роботи; наявність соціального пакету; цікава робота; можливість самореалізації; можливість підвищення професійних знань та вмінь.</p>
О. Попова [6, с. 53-54]	<p>Чинники визначаються потребами працівника та мають відповідно однаковий вплив на його мотиви: фізіологічні, безпеки та захищеності, соціальні, самовираження, самоствердження.</p>
Й. С. Завадський [19, с. 473-479]	<p>1. Об'єктивні (створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності) – розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули); суб'єктивні (пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей) – розглядаються як основа внутрішніх спонукань (мотивів).</p> <p>2. Фактори за видами:</p> <p>організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму і т. п.); система стимулювання (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, яких зазнали через недбайливість працівника); індивідуальної міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо); особистий приклад і ділові доручення; усвідомлення працівником важливості та корисності своєї роботи, гордість за неї.</p>

Але, на наше переконання, у «чистому вигляді» це не доцільно: по-перше, у кожному з них не враховано вплив зовнішніх чинників, які й спрямовують керівника підприємства до розробки та впровадження мотиваційного механізму, який дозволить спонукати персонал до розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, протистояти негативному впливу зовнішніх чинників, використовувати на користь розвитку підприємства позитивні; по-друге, більш логічним є групування чинників конкретно за такими видами мотивації, як матеріальна та нематеріальна з метою їх урахування при формуванні стимулів (зовнішня мотивація), та задля задоволення потреб персоналу (внутрішня мотивація); по-третє, групування зовнішніх чинників повинно бути пов'язано з виявом тих чи інших проблем у зовнішньому середовищі, на які, власне, й повинен бути зорієнтований персонал із метою їх вирішення, що передбачає відповідним чином й групувати внутрішні чинники мотиваційного механізму (у нашому випадку, такі (зовнішні) чинники визначають проблеми розвитку туристичної галузі в Україні).

Виходячи з вищевикладеного, для розробки та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах потрібно враховувати чинники, які впливають безпосередньо на мотиви керівника розробляти та впроваджувати такий механізм (зовнішнє середовище) та на персонал, який йому підлеглий (внутрішнє середовище). Виходячи з цього принципового положення, удосконалено наукові підходи щодо визначення чинників, які враховуються при розробці та впровадженні мотиваційного механізму на туристичному підприємстві (рис. 1).

На відміну від традиційних підходів учених, які звертають увагу лише на чинники зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу при розробці мотиваційного механізму, нами враховано й чинники

зовнішнього середовища впливу на керівника (суб'єкта управління) щодо розробки власне цього механізму, що зумовлюється проблемами розвитку туристичної галузі в Україні. За таких умов, урахування чинників за наведеною класифікацією дозволяє розробити мотиваційний механізм, завдяки якому управління підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

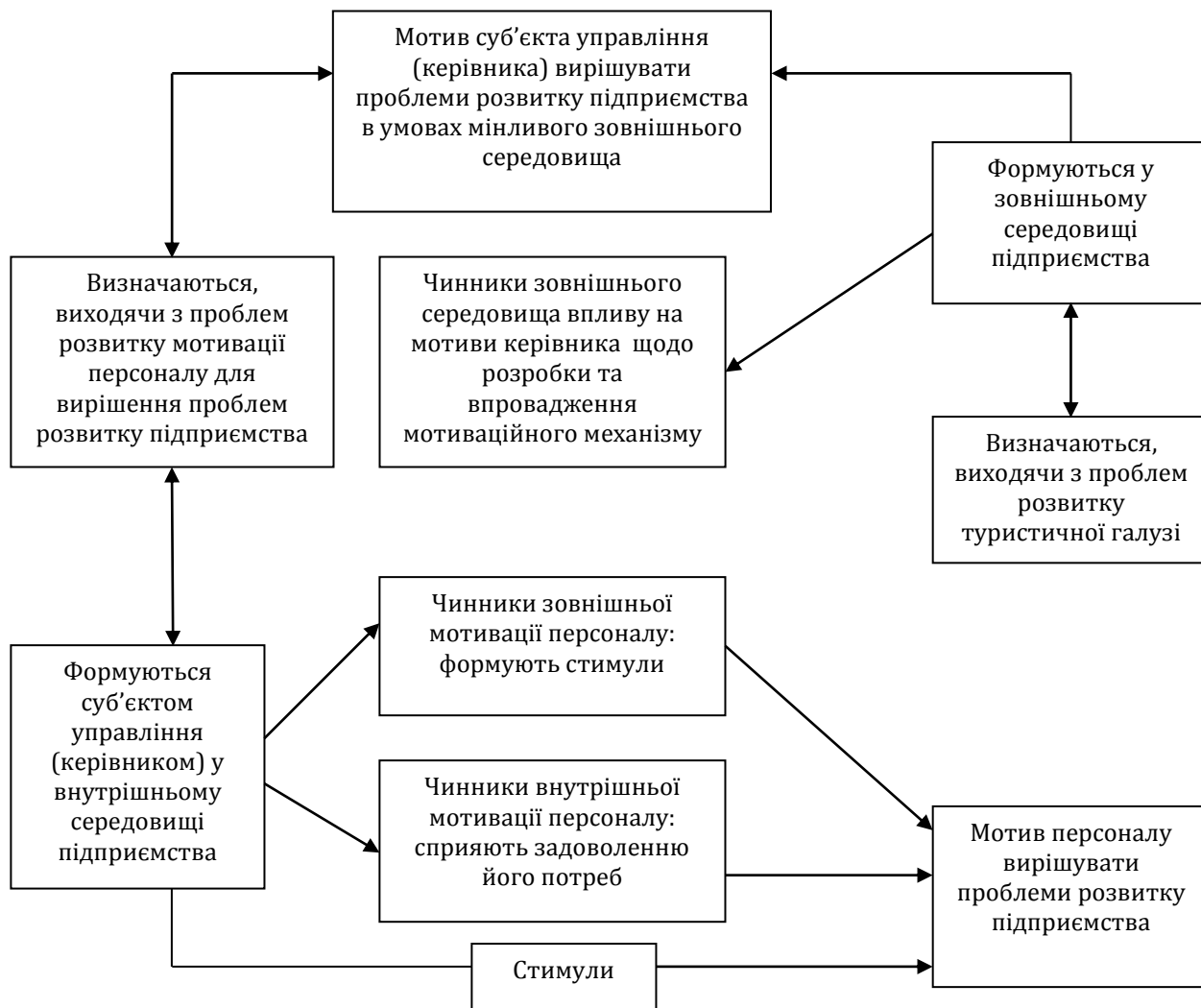


Рис. 1. Чинники мотиваційного механізму туристичного підприємства

Отже, на основі вищевикладеного та з урахуванням необхідності вирішення наукової проблеми відсутності на цей час розроблених ученими мотиваційних механізмів на туристичних підприємствах на рис. 2 зображено зміст такого механізму.

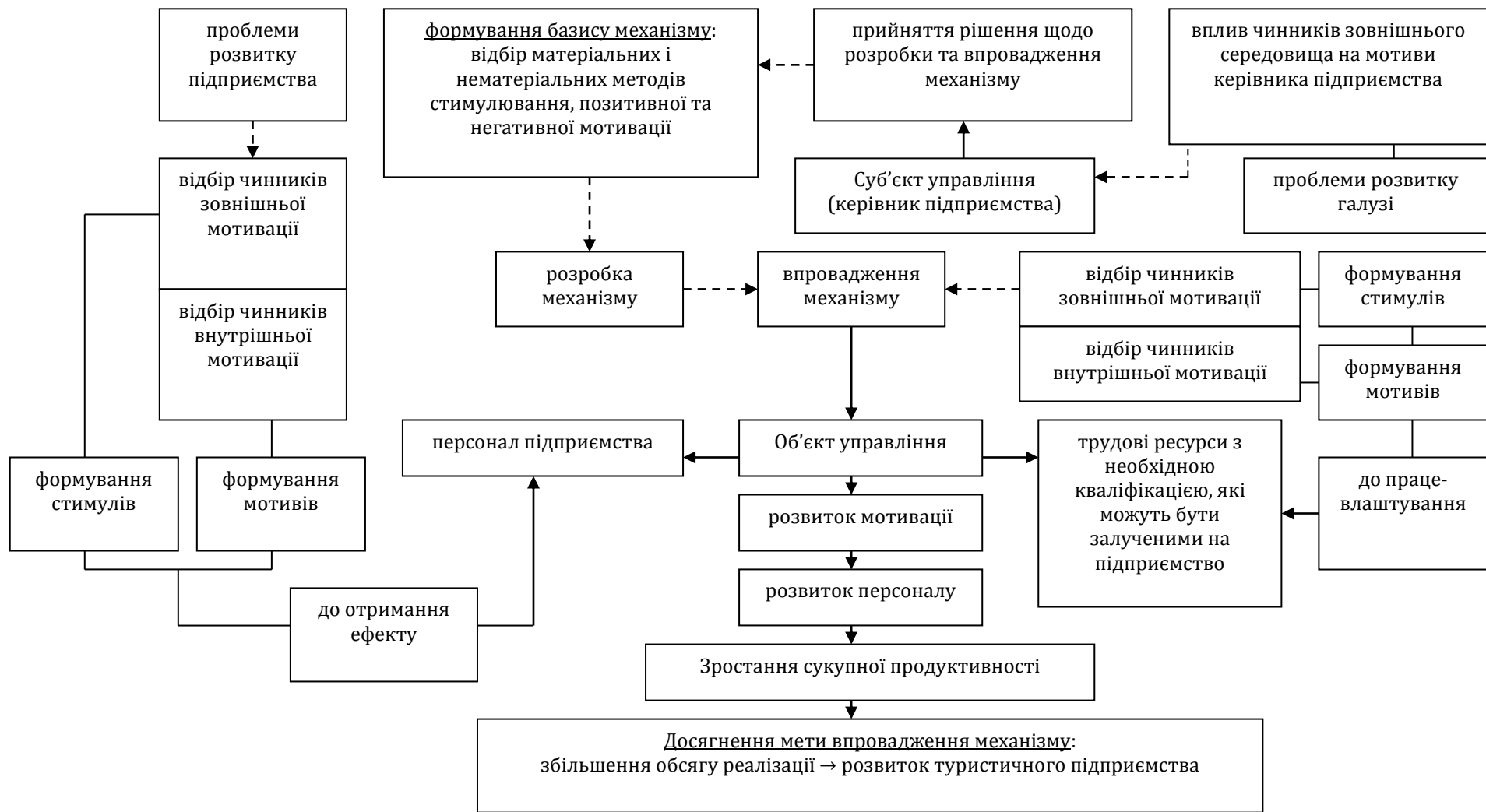


Рис. 2. Зміст мотиваційного механізму туристичного підприємства

Висновки та перспективи подальших розвідок

Зі змісту мотиваційного механізму туристичного підприємства стає очевидним, що управління підприємством здійснюється на основі розвитку мотивації персоналу. При цьому, ключовим і найбільш складним практичним завданням для суб'єкта управління є відбір чинників, що сприятимуть розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Отже, на основі проведеного дослідження, з урахуванням особливостей формування мотивації персоналу туристичних підприємств, можна дійти наступних висновків:

- розробка та впровадження мотиваційного механізму на туристичних підприємствах зумовлюються практичними проблемами розвитку туристичної галузі в Україні та науковою проблемою нечіткого сприйняття сутності та ролі мотивації персоналу вченими;
- з урахуванням проблем розвитку туристичних підприємств вважаємо доцільним упроваджувати на них мотиваційні механізми;
- упровадження мотиваційного механізму ґрунтується на збалансуванні мотивів у галузі туризму між персоналом туристичних підприємств і споживачами туристичних послуг;
- на основі уточнення чинників мотиваційного механізму стає зрозумілим, що спонукальними чинниками для керівника туристичного підприємства для розробки та впровадження мотиваційного механізму є чинники зовнішнього середовища впливу, які визначаються проблемами розвитку галузі;
- досягнення мети впровадження мотиваційного механізму неможливо без розвитку персоналу та його мотивації.

Отже, актуальним науковим завданням є відбір і класифікація чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. Над цим напрямом наукових досліджень сьогодні працюють вчені-економісти кафедри туризму Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського.

Список літератури

1. Плугарь, Е. В. Организация контроллинга процессов обслуживания на предприятиях туристско-рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис.канд. экон. наук спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия туристическо-рекреационного комплекса). – Симферополь: Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского, 2010. – 278 с.
2. Гончаров, В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов междунар. науч. -практ. семинара 3-4 ноября 2008 г. – Воронеж; Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 19-23.
3. Перегудова, Т. В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеню узгодженості їх поглядів / Т. В. Перегудова // Зб. наук. праць міжнар. наук. -практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 70-79.
4. Черкасов, А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / Андрій Володимирович Черкасов: автореферат дис... канд. экон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ: Луганський національний аграрний університет, 2010. – 20 с.
5. Зяблицев, Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики / Дмитро Володимирович Зяблицев: автореферат дис... канд. экон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.
6. Попова, О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / Олена Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
7. Денисенко, І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 101-105.
8. Мороз, О. С. Специфіка управління персоналом в умовах економічного кризиса / О. С. Мороз // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 224-229.
9. Тужилкіна, О. В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О. В. Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 126-131.
10. Гарват, О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ольга Анатоліївна Гарват: дис... канд. экон. наук, спец. 08.06.01 –

Економіка, організація, та управління підприємствами. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2005. – 211 с.

11. Долішній, М. І. Теоретико-прикладні аспекти формування трудової мотивації / М. І. Долішній, О. Т. Риндзак // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3-4. – С. 113-115.
12. Жеглов, Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки / Л. Х. Жеглов, Д. П. Богиня // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3-4. – С. 22-23.
13. Крищенко, Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції / Л. В. Крищенко, С. В. Крищенко // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3-4. – С. 216- 217.
14. Ядравський, Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства / Дмитро Миколайович Ядравський: автореф. дис... канд.. екон. наук, спец. 08. 06. 01 – Організація, управління, планування і регулювання економікою. – Дн-ськ: Дніпропетровський університет економіки та права, 2004. – 18 с.
15. Чернушкіна, О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / Оксана Олександрівна Чернушкіна: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
16. Богиня, Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект / Д. П. Богиня // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 6-12.
17. Данюк, В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
18. Єськов, О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.
19. Завадський, Й. С. Менеджмент: підручник / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
20. Менеджмент: теорія і практика в Росії: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ФБК, 2003. – 528 с.
21. Левашева, Л. Вплив системи мотивації на залучення працівників / Л. Левашева, Н. Савіна // *Зб. наук. праць міжн. наук. -практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом»*. – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 55-69.
22. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

References

1. Plugar, E. V. (2010). *Organization of control of service processes in enterprises of tourist-recreational complex: Dis .. PhD. ehkon. Sciences specials. 08.00.04 - Economy and management of enterprises (enterprises of tourist and recreational complex)*. - Simferopol : Tauride National University named after V. I. Vernadsky.
2. Goncharov, V. N. (2008). *Improved human resource management through the development of motivation. Human Resource Management in the training of managers: Sat. international materials. scientific. -prakt. Seminar 3-4 November 2008 (pp. 19-23)*. Voronezh; Voronezh State. University Press.
3. Peregudova, T. V. (n. d.). *Methodological aspects of evaluation factors motivate staff by work activity ranking based on the degree of coherence of their views. Collection. Science. Intern works. Science. -prakt. Conf. "Modern problems of human capital management."*, 70-79.
4. Cherkasov, A. (2010). *Formation of motivational mechanism in the management of staff processing enterprises of APC: Abstract dis Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.04 - Economics and business management. Luhansk: Luhansk National Agrarian University.*
5. Zyablytsev, D. V. (2012). *Office staff motivation trading on the principles of logistics: Abstract dis Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.04 - Economics and business management. Donetsk, Donetsk National University of Economics and Trade after M. Tugan-Baranovsky.*
6. Popova, O. (2006). *Features of the system of motivation in the process of strategic management. The Economist*, 12, 52-54.
7. Denisenko, I. A. & Tkachuk P. Y. (2009). *Workforce motivation farms. Bulletin of Donetsk National University. Donetsk*, 101-105.
8. Moroz, O. S. (2009). *Specifics of personnel management in the context of the economic crisis. Bulletin of Donetsk natsional universitet*, 224-229.
9. Tuzhylkina, A. V. (2009). *Motivation work as a tool for human resource management in today's economic development. Bulletin of Donetsk National University. - Donetsk, 2009, 126-131.*

-
10. Harvat, O. A. (2005). *Regulation of payment of the administrative staff at industrial enterprises in the modern business environment: dis Candidate of Economics. Science, spec. 08.06.01 - Economics, organization and management of enterprises.* - Khmelnytsky, Khmelnytsky National University.
 11. Dolishniy, M. I. & Ryndzak, O. T. (2002). *Theoretical and applied aspects of formation of motivation. Regional perspective, 3-4, 113-115.*
 12. Zheglov, L. H. & Bogynya, D. P. (2002). *Motivation of labor in the economy market organization. Regional perspective, 3-4, 22-23.*
 13. Kryschenko, L. V. & Kryschenko, S. V. (2002). *Formation of a new mechanism of labor motivation in terms of transitions. Regional perspective, 3-4, 216-217.*
 14. Yadravskyy, D. M. (2004). *Motivation work as part of the economic strategy of the enterprise: Abstract. dis Candidate of Economics. Science, spec. 08.06.01 - The organization, management, planning and regulation of economy. Dnipropetrovsk: Dnepropetrovsk University of Economics and Law.*
 15. Chernushkina, O. (2007). *Motivation in the mechanism to increase productivity: Abstract dis ... Candidate of Economics. Science, spec. 08.00.07 - demography, labor economics, social economics and politics. Kyiv: Kyiv National Economic University.*
 16. Bogynya, D. P. (2006). *Competitiveness of labor: methodological aspects. Journal of East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, 11(105), 6-12.*
 17. Danyuk, V. M. & Chernushkina, A. A. (2006). *Features Conceptual study the effectiveness of personnel motivation. Journal of East Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl, 11 (105), 55-62.*
 18. Yeskov, O. L. (2006). *Development of motivational mechanism of labor in the production management of large enterprises: Abstract dis ... Dr. Sc. Science, spec. 08.09.01 - demography, labor economics, social economics and politics. - Donetsk Institute of Economics and Legal Studies National Academy of Sciences of Ukraine, 2006.*
 19. Zawadzki, J. S. (1998). *Management. Kyiv: Ukrainian-Finnish Institute of Management and Business.*
 20. Porshneva, A. G., Razu, M. L., Tikhomirov A. V. (2003). *Management: Theory and Practice in Russia. Moskow: FBK.*
 21. Levasheva, L. (n. d.). *Influence of motivation system to attract workers / Levasheva L., N. Savin // Collection. Science. Intern works. Science. -prakt. Conf. "Modern problems of human capital management." - Lugansk, VNU.*
 22. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1992). *Principles of Management. Moskow: Business.*

Стаття надійшла до редакції 27.10.2014 р.