

О.В. ВІНОГРАДОВА, д.е.н., професор;
К.І. ПІЛГРИМ, аспірант,
Державний університет телекомунікацій, Київ

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті групувано чинники за ознакою їх впливу на процеси розвитку туристичного підприємства, персоналу та його мотивації; надано обґрунтування терміну «розвиток мотивації персоналу»; визначено причини та сутність організації процесу розвитку мотивації персоналу; здійснено етапізацію процесу розвитку мотивації персоналу підприємства; визначено чинники внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу підприємства; розроблено класифікацію базових чинників розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Постановка проблеми. Розвиток туристичних підприємств відбувається в умовах мінливого зовнішнього середовища, що вимагає від їх керівників пристосовуватися до змін і не процесів, які у ньому відбуваються. При цьому, використовуючи найману працю, керівники цих підприємств повинні налаштовувати персонал до вирішення тактичних і стратегічних завдань, що потребує розвивати мотивацію кожного працівника. На цей процес впливають чинники зовнішнього середовища, що спонукають керівника підприємства (або суб'єкта управління) до впровадження відповідного механізму, та формування внутрішнього мотиваційного середовища, використовуючи чинники якого можливо вмотивувати працівників до вирішення проблем розвитку підприємства. Виходячи з цього, потребується визначення чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому мотиваційному середовищі.

Стає очевидним, що розвиток мотивації персоналу та, зокрема, чинники, які на нього впливають і формують мотиви працівників туристичного підприємства, забезпечують розвиток підприємства. У даному контексті слід відмітити, що саме мотиви спонукають персонал до розвитку. Такий аргумент узгоджується з точкою зору українського вченого-економіста М.В. Семикіної, на думку якої «...стан мотивації завжди визначається сумарним впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (мотиваторів)...» та «...в результаті сукупної взаємодії внутрішніх трудових мотивів і зовнішніх мотиваторів відбувається підвищення або зниження трудової активності, що відбивається на результатах трудової діяльності» [1, с. 235]. Отже, нагальним питанням є визначення чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що саме цей напрям наукових досліджень потребує поглибленого вивчення, оскільки серед наукової спільноти існують суттєві проблеми сприйняття важливості ролі мотивації, її сутності та формування саме на туристичних підприємствах. Так, учені, які займаються пошуком шляхів розвитку туристичних підприємств в Україні (зокрема – Т.І. Ткаченко [2, с. 347-348, 375-376], І.М. Писаревський, С.О. Погасій та М.М. Покоłodна [3, с. 37-38], В.І. Биркович [4, с.161], Є.А. Сергєєва [5, с.117], В.Ф. Семенов [6, с. 40-41], А.В. Юр'єва-Юрій [7, с. 20-21, 40], Т.С. Незвещук-Когут [8, с. 76, 87-88], І.О. Щербань [9, с.130]) приділяють увагу чинникам, які впливають на розвиток туристичних підприємств, але, при цьому, не виділяють специфічних, які впливають на розвиток мотивації їх персоналу.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Таким чином увага приділяється чинникам впливу на взаємопов'язані процеси розвитку (підприємства у цілому та персоналу), а не внутрішнім чинникам розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств. На цих основах можливо класифікувати чинники впливу зовнішнього середовища на розвиток

підприємства, персоналу та його мотивації, але не можливо визначити чинники внутрішнього мотиваційного середовища та, зокрема – мотиваційного механізму, урахування яких й дозволяє власне розвивати мотивацію персоналу туристичних підприємств.

Мета дослідження. Отже, метою даного дослідження є визначення та класифікація чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, для досягнення якої вирішено наступні наукові завдання: на основі узагальнення наукових досліджень визначено та групувано за ознакою впливу на процеси розвитку туристичного підприємства, персоналу та його мотивації відповідні чинники; проаналізовано методологічні підходи до визначення чинників розвитку мотивації персоналу та надано його обґрунтування; визначено причини, сутність організації процесу розвитку мотивації персоналу; здійснено етапізацію процесу розвитку мотивації персоналу підприємства; визначено чинники внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу підприємства; розроблено класифікацію базових чинників розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Вирішуючи завдання наукового дослідження, на основі проведеного контент-аналізу визначено чинники зовнішнього середовища, які впливають на процеси розвитку підприємства у цілому, персоналу та його мотивацію (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники впливу на процеси розвитку туристичних підприємств*

Групування визначених ученими чинників зовнішнього середовища	Вплив чинника на процеси: прямий (+); опосередкований (—)		
	розвитку підприємства у цілому	розвитку персоналу	розвитку мотивації персоналу
Політико-правові:			
Державне фінансування галузі	+	+	+
Законодавче регулювання та стимулювання розвитку підприємства у галузі	+	+	+
Соціальна політика держави	+	+	—
Політична та криміногенна ситуація	+	—	—
Рівень безпеки подорожей	+	—	—
Наявність цільових програм розвитку галузі	+	+	+
Стан податкового та митного регулювання	+	+	+
Надання пільг суб'єктам у галузі	+	+	+
Стан інформаційної, методичної та організаційної підтримки державою	+	+	+
Соціальні:			
Психологічний тип споживача тур. продукту (послуги)	+	—	—
Рівень життя населення	+	—	—
Платоспроможний попит населення	+	—	—
Частка витрат населення на відпочинок	+	—	—
Розвиток ринку освітянських послуг	+	+	—
Збільшення вільного часу населення	+	—	—
Інтелектуалізація суспільства	+	+	+
Параметри туристичних потоків	+	—	—
Стан закладів охорони здоров'я у регіоні	+	+	—
Демографічні:			
Кваліфікація персоналу, його вік та освіта	+	+	—
Міграційні процеси	+	—	—
Чисельність зайнятих у галузі	—	+	—
Посилення урбанізації	+	—	—

Групування визначених ученими чинників зовнішнього середовища	Вплив чинника на процеси: прямий (+); опосередкований (—)		
	розвитку підприємства у цілому	розвитку персоналу	розвитку мотивації персоналу
Стан кадрового забезпечення галузі	+	+	+
Попит і пропозиція на робочу силу у галузі	+	+	+
Економічні:			
Ефективність збутової діяльності тур. агентів, які реалізують туристичний продукт (послугу)	+	+	—
Асортимент туристичних продуктів (послуг), які реалізуються	+	—	—
Ефективність витрат на виготовлення та реалізацію туристичних продуктів (послуг)	+	+	+
Сегмент і ніша підприємства на ринку збуту	+	—	—
Цінова політика підприємства	+	—	—
Рівень інфляції	+	—	—
Розвиток конкуренції на туристичному ринку	+	+	+
Стан інфраструктури туризму	+	+	—
Стан матеріально-технічної бази	+	+	+
Рівень цін на туристичні продукти (послуги)	+	+	+
Розвиток транспорту в регіоні	+	—	—
Розвиток засобів комунікацій та інформаційних технологій	+	+	—
Рівень заробітної плати у галузі	+	+	+
Рівень інноваційної активності суб'єктів галузі	+	+	+
Продуктивність праці	+	+	+
Рівень прибутковості та рентабельності	+	+	+
Рівень екскурсійного обслуговування	+	—	—
Екологічні:			
Екологічний стан і природне середовище у регіоні	+	—	+
Сезонність попиту на туристичні продукти (послуги)	+	—	+
Культурні:			
Репутація туристичного підприємства та якості туристичного продукту (послуги) (імідж) у споживача	+	—	—
Культура та рівень освіти населення	+	+	—
Імідж на міжнародному туристичному ринку	+	+	+
Стан використання історико-культурної спадщини	+	—	—

*Пояснення до табл. 1: складено з урахуванням даних джерел [2, с.347-348, 375-376; 3, с.37-38; 4, с.161; 5, с.117; 6 с.40-41; 7, с.20-21, 40; 8, с.76, 87-88; 9, с.130].

Узагальнення чинників, які виділяються вченими як такими, що впливають на розвиток туристичних підприємств, і здійснене на цих основах групування (табл. 1) дозволяє дійти наступних висновків:

по-перше, за кожною з визначених груп мають такі чинники, що одночасно впливають на всі три процеси; їх можна визнати базовими для розвитку мотивації персоналу, що формуються у зовнішньому середовищі;

по-друге, виділення цих чинників потребує їх конкретизації з точки зору розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, а саме:

- політико-правові: у цільових програмах розвитку галузі повинні бути передбаченими аспекти мотивації персоналу туристичних підприємств; податкове регулювання повинно містити норми, що сприяють розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств; надання пільг суб'єктам у галузі, як де-факто, сприяє розвитку мотивації персоналу; туристичне підприємство повинно мати можливість отримання необхідної інформації та методик, які дозволяють розвивати мотивацію персоналу;

- соціальні: інтелектуалізація суспільства, як де-факто, стимулює персонал туристичних підприємств до саморозвитку та сприяє підвищенню рівня кваліфікації та якості послуг, які надаються споживачу;

- демографічні: за умови сприятливого кадрового забезпечення туристичних підприємств працівниками необхідної кваліфікації і пропозиції робочої сили з такою кваліфікацією зростає рівень конкуренції на ринку праці галузі, що спонукає персонал до розвитку та, відповідно – формує стійкі стимули;

- економічні: ефективність витрат на туристичні продукти (послуги) є віддзеркаленням мотивів персоналу туристичних підприємств до підвищення продуктивності – як основного результатного показника діяльності туристичного підприємства; розвиток конкуренції на туристичному ринку, як де-факто, сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу туристичних підприємств до поліпшення якості тур. продуктів (послуг), які надаються споживачеві; стан матеріально-технічної бази (за умови його сприятливості) створює мотиви до працевлаштування на туристичні підприємства, та полегшує роботу персоналу; рівень цін на тур. продукти (послуги) стимулює персонал до їх зниження з метою встановлення привабливої для споживача; рівень заробітної плати є основним чинником матеріальної мотивації персоналу; рівень інноваційної активності, прибутковості та рентабельності та продуктивність праці є результатними показниками, що відображають мотиви персоналу туристичних підприємств до якісної та продуктивної праці;

- екологічні: екологічний стан і сприятливе для споживача природне середовище у регіоні, як де-факто є й привабливим чинником для працевлаштування на туристичне підприємство у цьому регіоні; сезонність попиту на туристичні продукти (послуги) стимулює персонал до диверсифікації методів прикладання праці у галузі, та розширення асортименту тур. продуктів (послуг), які надаються та (або) можуть бути наданими споживачеві;

- культурні: імідж туристичного підприємства на міжнародному туристичному ринку, як де-факто, за умови позитивного, створює мотиви для робочої сили до працевлаштування на ньому – з одного боку, а з іншого – стимулює його персонал до підвищення власної кваліфікації та якості праці;

по-третє, при тому, що за кожною з груп виділено чинники зовнішнього середовища впливу на розвиток мотивації персоналу туристичного підприємства, за жодним із наведених джерел не враховано безпосередньо внутрішні чинники мотивації – як категорії та як риси, що властива персоналу туристичних підприємств.

Отже, для визначення чинників розвитку мотивації та, відповідно – їх класифікації, проведено контент-аналіз праць, у яких розкриваються загальні методологічні підходи до вирішення цієї наукової проблеми. Так зокрема: окремими вченими концентрується увага на причинах, які зумовлюють необхідність розвитку мотивації персоналу [10; 11; 12], іншими на особлива увага приділяється організації самого процесу розвитку мотивації персоналу [13; 14; 15; 16]; за змістом праці [17] увага приділяється як причинам, так і організації процесу, а за змістом праць [18; 19] – поруч із цим, досліджуються чинники розвитку мотивації персоналу; окремо, на особливу увагу цим чинникам приділено за змістом праць [1; 20; 21; 22; 23; 24; 25]. У той же час, проведений контент-аналіз дозволяє виділити наступну наукову проблему: за змістом цих праць не надається чіткого визначення самого поняття «розвиток мотивації персоналу». Вирішуючи цю наукову проблему, з урахуванням ролі мотивації персоналу в системі управління підприємством та виходячи з того, що розвиток підприємства не можливий поза розвитку мотивації його персоналу, нами надається наступне визначення поняття «розвиток мотивації персоналу»: – «Це процес, який здійснює суб'єкт управління задля задоволення

потреб і спонукання працівників до досягнення мети управління підприємством (його розвитку) з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього мотиваційного середовища, на основі відбору стимулів, матеріальних і нематеріальних форм і методів для формування мотивів до підвищення сукупної продуктивності».

Аналізуючи причини, які зумовлюють необхідність розвитку мотивації персоналу підприємств, звертають на себе увагу результати досліджень В.М. Гончарова [10], О. Попової [11], і Г.Т. Кулікова [12], на думку яких: розвиток мотивації персоналу є складовим процесом у самій системі управління персоналом [10, с. 22]; при цьому, він є складовим процесом у стратегічному управлінні підприємством, який здійснюється менеджерами з метою подолання кризових явищ на підприємстві [11, с. 52]; сам процес є неможливий при відсутності потреб у персоналу щодо прикладання зусиль для отримання результату, що відповідає меті розвитку підприємства, за що, відповідно, працівник прагне отримати винагороду [12, с. 48]. Розкриваючи сутність організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства, звертають на себе увагу результати досліджень таких зарубіжних учених-економістів, як М. Армстронг [13], Р. Гріффін [14], Дж.А.Ф. Стонер [15], українських – О.О. Чернушкіної [16], А.В. Черкасова [17], та російських – І.Б. Дуракової та С.М. Талтинова [18], які групувано у табл. 2.

Таблиця 2

Наукові підходи щодо сутності організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства

Автор, джерело	Послідовність етапів організації процесу
М. Армстронг [13, с.107]	Виявлення потреб; визначення цілей, які повинні задовольнити потреби; вибір шляхів поведінки, що ведуть до досягнення цих цілей; задоволення потреб; оцінка результатів щодо задоволення потреб.
Р. Гріффін, Дж.А.Ф. Стонер [14, с.459; 15, с.444]	Усвідомлення потреби; визначення мети задоволення потреби; здійснення дії задоволення потреби; досягнення результату задоволення потреби
О.О. Чернушкіна [16, с.6]	Визначення потреб, інтересів і цінностей працівника; формування для нього системи мотивів; встановлення пріоритетів діяльності для працівника; формування трудової поведінки; мотивування (створення умов для праці та розвитку, стимулювання).
А.В. Черкасов [17, с.12]	Проведення поточної оцінки дієздатності мотиваційного механізму; зіставлення витрат і результатів від заходів щодо розвитку мотивації на основі аналізу зміни основного показника; пошук оптимального рішення розподілу фінансових витрат із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на мотиваційне середовище; оптимізація витрат на заходи; оцінка результату на основі зміни основного показнику; оцінка ступеню задоволеності
І.Б. Дуракова, С.М. Талтинов [18, с.48]	Встановлення потреб працівника; визначення мотиваційного типу працівника та вибір стимулів і мотивів; упровадження системи постановки цілей; створення належної системи оцінки ефективності працівника та встановлення потенціалу його розвитку; розробка системи окладів і бонусів, пов'язаних із результатом діяльності працівника; збагачення змісту робіт, передбачення ротації; забезпечення кар'єрного просування; оцінка результату.

Очевидно, що не дивлячись на відзнаки у сприйнятті сутності та характеристики послідовних етапів організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства, за винятком тих, що надано А.В. Черкасовим, кожний вчений концентрує увагу на необхідності

встановлення потреб працівника – як початку процесу. У той же час, А.В. Черкасовим, на відзнаку від інших учених, у процесі передбачено необхідність урахування чинників мотиваційного середовища, та кінцева мета, завдяки якій власне він організується – поліпшення основного показника роботи підприємства, а не тільки результату щодо задоволення потреб, що властиво думкам інших учених. Усіма вченими, якщо сприймати «вибір шляхів поведінки» (М. Армстронг), «здійснення дії задоволення потреби» (Р. Гріффін та Дж.А.Ф. Стонер), «заходи щодо розвитку мотивації» (А.В. Черкасов) в якості ключових етапів задоволення потреб, виділяються необхідність відбору стимулів і формування мотивів, на що конкретно вказують О.О. Чернушкіна, І.Б. Дуракова і С.М. Талтинов у своїх дослідженнях.

Таким чином можна дійти висновку, що у сукупності точки зору цих учених (табл. 2) щодо сутності організації процесу розвитку мотивації персоналу не протилежать наданому нами вище визначенню самого поняття «розвиток мотивації персоналу». Виходячи з цього визначення, та з урахуванням точок зору цих учених, сам процес розвитку мотивації персоналу підприємства являється нами в якості наступних етапів (рис. 1).

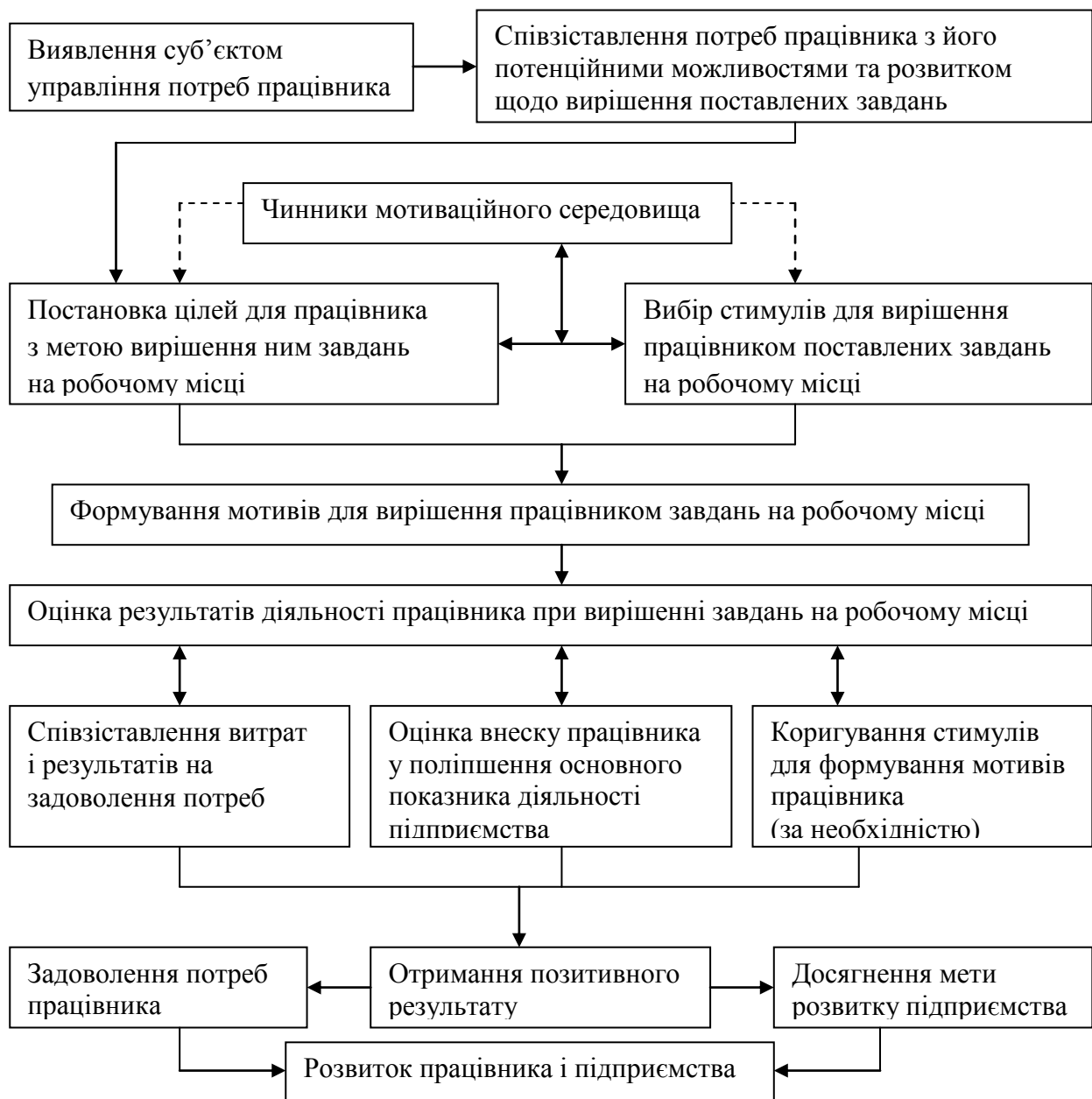


Рис. 1. Етапізація процесу розвитку мотивації персоналу підприємства (розроблено автором)

Очевидно (рис. 1), що саме етапізація процесу розвитку мотивації персоналу підприємства характеризує цей процес як такий, що здійснюється для досягнення мети розвитку підприємства і персоналу (зокрема, кожного працівника) одночасно. При цьому, лише за умови досягнення мети розвитку підприємства, можливо задовольнити потреби працівника від отриманого позитивного результату – зростання сукупної продуктивності. Поруч із цим стає очевидним, що врахування суб'єктом управління чинників мотиваційного середовища дозволяють йому визначити цілі для працівника з метою вирішення ним завдань – з одного боку, а з іншого – відібрати стимули та сформулювати мотиви для їх вирішення. Отже потребується визначення чинників розвитку мотивації, що формуються безпосередньо на підприємстві – внутрішніх чинників мотиваційного середовища.

На основі проведеного контент-аналізу праць учених складено табл. 3, в якій наведено чинники розвитку мотивації внутрішнього мотиваційного середовища підприємства.

Таблиця 3

Чинники внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу підприємства

Чинник	Виділення чинника вченими за змістом джерела (+)								
	Н.О. Мазур [22, с.178]	В.М. Данок, О.О. Чернушкіна [21, с.57-58]	В.В. Адамчук [24, с.360-364]	М.М. Семікіна [1, с.235-236]	В.М. Гриньова, О.М. Ястремська [26, с.118-119]	В.М. Гончаров, М.А. Будагьянц [23, с.63-68]	І.Б. Дуракова, С.М. Таптінов [18, с.44-51]	О.В. Стахів [25, с.80]	І.А. Есаулова [20, с.129-130]
Матеріальні:									
Грошові виплати (заробітна плата, премії, бонуси тощо)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оплата харчування	+					+	+		
Знижки на придбання товарів і послуг підприємства	+					+			
Придбання для працівника товарів	+				+	+	+		
Матеріальна допомога в утриманні членів родини	+			+		+			
Додаткові виплати у зв'язку з інфляцією	+					+	+		
Компенсаційні виплати	+			+	+	+	+		
Оплата участі у семінарах, конференціях тощо				+					
Нематеріальні (соціально-психологічні):									
Умови праці та відпочинку	+		+	+	+	+	+	+	
Місце розташування підприємства	+				+				
Режим роботи підприємства	+				+		+		
Забезпечення автотранспортом підприємства	+						+		
Медичне обслуговування	+			+			+	+	
Соціальне страхування	+			+			+	+	
Ощадні рахунки	+								
Соціально-психологічний клімат у колективі	+		+	+			+	+	

Закінчення табл. 3

Чинник	Виділення чинника вченими за змістом джерела (+)									
	Н.О. Мазур [22, с.178]	В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна [21, с.57-58]	В.В. Адамчук [24, с.360-364]	М.М. Семикіна [1, с.235-236]	В.М. Гриньова, О.М. Ястремська [26, с.118-119]	В.М. Гончаров, М.А. Будагянц [23, с.63-68]	І.Б. Дуракова, С.М. Талтинов [18, с.44-51]	О.В. Стахів [25, с.80]	І.А. Есаулова [20, с.129-130]	
Ставлення керівника	+			+		+	+	+		
Групова організація заходів (святкові, спортивні тощо)	+						+			
Можливість соціальної активності (членство у громадських організаціях)	+		+			+				
Участь в управлінні підприємством	+	+	+	+	+	+	+			
Почесні звання, титули, грамоти, подяки, висвітлення досягнень у праці	+									
Характер роботи (можливість прояву самостійності, мінімальний контроль)	+		+	+	+	+	+	+		
Зміст роботи (творча, важлива, відповідальна)	+		+	+	+	+	+	+	+	+
Можливість навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації	+	+	+		+		+	+	+	+
Гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, відпустки	+				+		+			
Службове просування (кар'єрне зростання)	+			+	+	+	+	+	+	+
Рівень корпоративної культури		+			+	+	+	+	+	+
Дух змаганості у колективі			+					+		
Можливість оволодіння передовими прийомами та методами праці			+	+	+	+				
Ясність цілей										+
Об'єктивність в оцінці праці			+	+	+	+	+	+	+	+
Отримання визнання у колективі (статус на підприємстві)				+	+	+	+	+		
Престиж професії					+		+			
Збагачення праці						+	+			

Очевидно, що серед учених не існує однозначного визначення чинників розвитку мотивації персоналу у внутрішньому мотиваційному середовищі підприємства. Однак, при цьому, всі визначають такий, як грошові виплати, а більшістю визнаються такі, як умови

праці та відпочинку, участь в управлінні підприємством, характер роботи та її зміст, можливість навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, службове просування, рівень корпоративної культури та об'єктивність в оцінці праці.

Відтак, нами надається наступна класифікація базових чинників розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація базових чинників внутрішнього мотиваційного середовища розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства

З нашої точки зору, у процесі розвитку мотивації персоналу підприємства суб'єкт управління повинен урахувати всі базові чинники внутрішнього мотиваційного середовища, та встановлювати пріоритет тим із них, які у найбільшому ступені сприятимуть задоволенню потреб працівників, що й дозволить сформулювати мотиви для вирішення ними поставлених завдань на робочому місці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи результати проведеного дослідження з метою визначення та класифікації чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, можна дійти наступних висновків:

розвиток мотивації персоналу повинен бути збалансованим процесом із двома іншими – розвитком персоналу та розвитком підприємства, що поєднує їх у досягненнях спільної мети діяльності туристичного підприємства;

на ці процеси впливають спільні та відзнакові (специфічні) чинники зовнішнього середовища, які спонукають суб'єкта управління до розвитку мотивації персоналу з метою протистояння їх негативному впливу;

ключовим процесом для такого протистояння є розвиток персоналу туристичного підприємства, для організації якого суб'єкт управління повинен формувати мотиви працівників із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, де серед останніх базовими є такі, що пов'язані з навчанням, підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням, об'єктивністю в оцінці праці та виплати винагороди за неї;

не дивлячись на важливість організації процесу розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах, цьому процесу не приділяється належної уваги вченими-економістами, що є науковою проблемою, рівно, як і не дослідженість чинників внутрішнього мотиваційного середовища;

вирішення цієї проблеми призвело до обґрунтування поняття «розвиток мотивації персоналу», та до уточнення етапізації цього процесу, в якому на особливу увагу приділено визначенню чинників мотиваційного середовища, врахування яких надає можливість суб'єкту управління ставити цілі, формувати мотиви та відбирати стимули для вирішення працівником поставлених завдань задля розвитку підприємства;

серед низки цих чинників виділено базові – такі, що однотипні з чинниками розвитку персоналу, та визначають безпосередній взаємозв'язок між двома процесами – розвиток персоналу та розвиток його мотивації.

Таким чином, розроблені наукові підходи щодо класифікації чинників розвитку мотивації персоналу туристичного підприємства є необхідним інструментом використання їх у діяльності суб'єкта управління. При тому, що базові чинники є обов'язковими для їх урахування суб'єктом управління при організації будь-якого з процесів (розвиток підприємства у цілому, персоналу та (або) його мотивації), пріоритет у відборі інших визначається на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього мотиваційного середовища туристичного підприємства. Саме на основі такого аналізу, та з урахуванням чинників, які впливають на розвиток туристичних підприємств і формують мотиваційне середовище, можливо встановити проблеми, та знайти шляхи їх вирішення на основі розвитку мотивації персоналу.

Перспективним напрямом проведеного дослідження є проведення емпіричних досліджень на туристичних підприємствах із урахуванням класифікованих чинників розвитку мотивації з метою оцінки мотиваційного середовища на них.

Список використаних джерел

1. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища [Текст] / М.В. Семикіна // *Регіональні перспективи*. – 2002. – № 3-4. – С. 234-236.
2. Ткаченко Т.І. Управління суб'єктами туристичного бізнесу в умовах сталого розвитку [Текст] / Ткаченко Тетяна Іванівна: Дис. доктора екон. наук за спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Київ; Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. – 403 с.
3. Організація туризму: підручник [Текст] / І.М. Писаревський, С.О. Погасій, М.М. Покоłodна та ін.; за ред. І.М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.
4. Биркович В.І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні [Текст] / Биркович Віктор Іванович // *Стратегічні пріоритети*, №4(5), 2007. – С. 157 – 163.
5. Сергеева Е.А. Рейтинговая оценка государственного регулирования сферы туризма в Украине / Е.А. Сергеева // *Вісник ДІТБ*, 2012, № 16. – С. 115 – 120.

6. Семенов В.Ф. Державне регулювання та управління регіональним розвитком туризму [Текст] / В.Ф. Семенов // *Економика и управление*. – 2010. – № 1 – С. 40 – 44.
7. Юр'єва-Юрій А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання персоналу підприємств туристичної сфери [Текст] / Анна Володимирівна Юр'єва-Юрій: Дис. канд. екон. наук спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2011. – 183 с.
8. Незвещук-Козут Т.С. Удосконалення управління діяльністю туристичних підприємств: Тетяна Семенівна Незвещук-Козут: Дис. канд. екон. наук спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсон: ХНТУ, 2012. – 195с.
9. Щербань І.О. Удосконалення управління ризиками в антикризовому управлінні посередницькими туристичними підприємствами [Текст] / І.О. Щербань // *Актуальні проблеми економіки*, 2010. – № 12. – С.128–135.
10. Гончаров В.Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации [Текст] / В.Н. Гончаров // *Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов междунаро. науч.-практ. семинара 3-4 ноября 2008 г.* – Воронеж; ВГУ, 2008.-С.19 – 23.
11. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством [Текст] / Олена Попова // *Економіст*. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
12. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов / Отв. ред. Д.П. Богиня. – 2-е изд. – К.: Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. – 244 с.
13. M. Armstrong. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. [Текст] – Dom wydawniczy ABC; Krakow, 2000. – 107 с.
14. R.W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami*. [Текст] – Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2000. – 459 s.
15. J.A.F. Stonner. *Kierowanie*. [Текст] – Warszawa: Wydawnictwo PWE, 1998. – 444 s.
16. Чернушкіна О.О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва[Текст] / 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.
17. Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК [Текст] / Андрій Володимирович Черкасов: автореферат дис... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ: Луганський національний аграрний університет, 2010. – 20 с.
18. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособ. для ВУЗов; [Текст] / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 77 с.
19. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
20. Эсаулова И.А. Мотивационная деятельность организации в условиях стратегического управления [Текст] / И.А. Эсаулова // *Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов междунаро. науч.-практ. семинара 2-3 ноября 2007 г.* – Воронеж: ВГУ, 2008. – С. 128 – 130.
21. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу [Текст] / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.
22. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу [Текст] / Н.О. Мазур // *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. – Т.2. – Київ: КНЕУ. – 2005. – С. 173-182.

23. *Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки: монографія [Текст] / В.М. Гончаров, М.А. Будагьянц, С.Й. Радомський та ін.; за заг. ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.*
24. *Экономика и социология труда: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 407 с.*
25. *Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 [Текст] / О.В. Стахів // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 79 – 81.*
26. *Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія [Текст] / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 192 с.*

Виноградова Елена, Пилигрим Екатерина. Факторы развития мотивации персонала туристических предприятий. В статье группированы факторы по признаку их влияния на процессы развития туристического предприятия, персонала и его мотивации; предоставлено обоснование термина «развитие мотивации персонала»; определены причины и сущность организации процесса развития мотивации персонала; осуществлена этапизация процесса развития мотивации персонала предприятия; определены факторы внутреннего мотивационной среды развития мотивации персонала предприятия; разработана классификация базовых факторов развития мотивации персонала туристического предприятия.

Olena Vynogradova, Piligrim Catherine. Factors of motivation of the personnel of tourism enterprises. The article grouping factors on the basis of their impact on development of tourism enterprises, personnel and their motivation; given the rationale of the term «development staff motivation,» determine the cause and nature of the organization development staff motivation; carried Stage zation of development of personnel motivation of the enterprise; The factors of internal motivational environment of motivation of the personnel of the enterprise; The classification of the basic factors in the development of tourist enterprise personnel motivation.