

С.І. МЕДИНСЬКА,  
старший викладач Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

## КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ КУЛЬТУРОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЯК МЕТОД УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

У статті розглядається питання удосконалення мотивації персоналу туристичних компаній України за допомогою компаративного аналізу культурологічних характеристик. Проаналізовано системи мотивації в Японії та США з визначенням ефективних компонентів їхніх систем мотивації, які відповідають спільним з Україною культурологічним рисам, на основі моделей, запропонованих Г. Хофстеде та Е. Холлом, для застосування в українських туристичних компаніях.

*Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, туристична компанія, компаративний аналіз, культурологічні чинники, культурологічна модель, контекстність культури.*

**Постановка проблеми.** Туризм має високий потенціал розвитку та відіграє значну роль у світовій економіці та в економіці України, причому обсяги туристичних потоків в Україні поступово зростали в останні декілька років [11], що дає підстави сподіватися на подальший розвиток галузі туризму в Україні. У рейтингу за індексом конкурентоспроможності туризму (Travel & Tourism Competitiveness Index (ТТСІ) Україна в 2017 р. посіла 88-ме місце зі 136 країн світу, демонструючи досить низький показник 3,5 щодо безпеки, високий показник 6,6 щодо здоров'я та гігієни й середній показник 4,9 щодо людських ресурсів та ринку праці [7, с. 11].

Туристична галузь України перебуває на етапі формування системи мотивації, що відповідає особливостям діяльності та потребам різних видів компаній, що задіяні в цій сфері, а саме туристичних операторів, туристичних агентів і суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність. За даними Державної служби статистики України, мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2016 р. становила 3506 од., що на 324 од. більше, ніж у 2015 р. [14, с. 5]. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є тураген-

ти – 80% від загальної кількості суб'єктів. Кількість туроператорів в Україні складала 552 од. в 2016 р., що на 10,4% більше, ніж у 2015 р. (500 туроператорів), хоча кількість турагентств неістотно зменшилася з 1228 у 2015 р. до 1222 у 2016 р. [14, с. 5].

Статистичні дані вказують на поступове підвищення рівня конкуренції на ринку туристичних послуг України, проте професійність персоналу в туристичній галузі є достатньою для ведення успішної туристичної діяльності. Людські ресурси, які є одним з головних факторів конкурентоспроможності компаній, мають досить високий потенціал у галузі туризму, який необхідно використати за рахунок підсилення мотивації персоналу.

Застосування традиційних стимулів з механічним перенесенням певних аспектів зарубіжних систем мотивації є в цілому недостатньо ефективним підходом, оскільки не враховує культурологічні характеристики України та зарубіжних країн, спільні та відмінні риси мотивуючих факторів, а отже, потребує подальшого удосконалення, що є особливо актуальним в умовах підвищення значущості галузі туризму в економічній структурі на глобальному та національному рівнях.

Оскільки одні з найефективніших моделей мотивації персоналу розробля-

ють і успішно впроваджують компанії в Японії та США, їх аналіз може допомогти визначити, яка система мотивації найбільш ефективна для України, на чому концентрують увагу зарубіжні керівники та як застосувати передовий досвід в українських реаліях. Визначення конкретних методів мотивації, які відповідають певному аспекту культурологічної характеристики, який є спільним для України та іншої країни, сприятиме вдосконаленню системи мотивації персоналу в українських туристичних компаніях, дозволить сконцентрувати ресурси компанії лише на найбільш ефективних методах заохочення та відкинути неефективні методи стимулювання праці.

**Аналіз актуальних досліджень.** Дослідженням питань мотивації персоналу займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Н. Норія та інші. Деякі вітчизняні науковці присвятили ряд своїх праць дослідженню питання мотивації в туристичній галузі, а саме: О.В. Виноградова [8], М.П. Войнаренко [9], Н.Є. Скрипник [13], О.Ю. Давидова [10] та інші. У доробку цих авторів розглядалися теоретичні та практичні проблеми мотивації персоналу, проте недостатньо дослідженими досі залишаються проблеми створення системи

мотивації персоналу в компаніях певної сфери господарської діяльності з урахуванням специфіки конкретної індустрії та застосуванням культурологічного підходу до вирішення проблеми.

**Метою статті** є дослідження шляхів удосконалення мотивації персоналу в туристичних компаніях України за допомогою компаративного аналізу культурологічних характеристик України та зарубіжних країн, зокрема Японії та США, які застосовують одні з найефективніших моделей мотивації персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Методи й способи мотивації в зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж в українських. Західний підхід поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків служить дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. Цінний співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу є запорукою успішного бізнесу.

Аналізуючи основні культурні аспекти (індивідуалізм/колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскулінізм/фемінізм, довгострокова орієнтація / короткострокова орієнтація в житті), запропоновані в дослідженнях Г. Хофстеде [4], можна порівняти та визначити спільні культурні аспекти для України, Японії та США для підбору відповідних методів мотивації.

Результати порівняння основних культурних аспектів України та Японії показано на рис. 1.

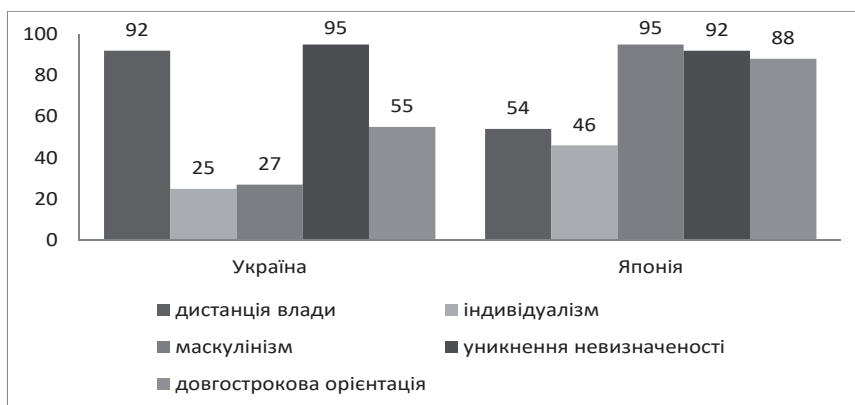


Рис. 1. Порівняння основних культурних аспектів України та Японії (складено на підставі [5])

Як бачимо, спільною культурною рисою є високий показник уникнення невизначеності (95 в Україні та 92 в Японії), тобто методи мотивації персоналу в Японії, спрямовані на уникнення невизначеності та задоволення потреби захищеності через забезпечення гарантованості робочого місця, є актуальними й для українців. Українці відчувають сильну загрозу в неоднозначних ситуаціях. Основна увага приділяється розвитку стосунків, а також детальне планування та інструктаж є дуже поширеним явищем. Українці воліють мати контекстну та довідкову інформацію. Коли українці взаємодіють з незнайомцями, то складають враження дуже офіційних та віддалених. У той же час формальність використовується як ознака поваги.

Високий показник уникнення невизначеності в Японії часто пояснюється тим, що країні постійно загрожують стихійні лиха – від землетрусів, цунамів, тайфунів до вивержень вулканів. За цих обставин японці навчилися готуватися до будь-якої невизначеної ситуації. Це стосується не лише плану на випадок надзвичайних ситуацій та запобіжних заходів для несподіваних стихійних лих, але й будь-яких інших аспектів суспільства. У корпоративній Японії багато часу та зусиль приділяється дослідженню техніко-економічного обґрунтування, і всі фактори ризику мають бути враховані перед початком будь-якого проекту. Керівники вимагають детальних фактів та цифр, перш ніж приймати будь-яке рішення.

Рівень індивідуалізму і в Україні, і в Японії менше 50 (в Україні 25, а в Японії 46), що дає підставу застосовувати певні методи заохочення персоналу, спрямовані на стимулювання командної роботи та колективного духу. Японське суспільство демонструє багато особливостей колективістського суспільства, наприклад, перевага гармонії групи над вираженням індивідуальних думок, і люди мають сильне почуття сорому за втрату репутації. Проте японці не настільки колективістичні, як більшість їхніх азійських сусідів. Парадоксальним прикладом є те, що японці

славляться відданістю своїм компаніям, тоді як китайці ставляться до роботи з більшою легкістю. Однак вірність компанії – це те, що людина обирає сама для себе, тобто те, що потрібно індивідуалісту. Японці відчувають колективістські західні стандарти і проявляють індивідуалізм за азійськими стандартами.

Що стосується українців, стосунки мають вирішальне значення для отримання інформації, початку або проведення успішних переговорів. Вони повинні бути особистими, автентичними та довірливими, перш ніж можна буде зосередитися на завданнях і побудувати обережний, прихований спосіб спілкування. Згідно з дослідженнями компанії Hofstede Insights [5], в Україні колективізм значно переважає над індивідуалізмом, проте питання домінування індивідуалізму чи колективізму в Україні є досі відкритим, оскільки дослідження різних науковців демонструють діаметрально протилежні результати [1].

Аналізуючи підходи та методи мотивації, які застосовуються в Японії [6] та відповідають спільним культурним рисам, варто зазначити та застосовувати в Україні таке:

- надання персоналу компанії значних гарантій та захищеності в обмін на відданість компанії, наприклад, за рахунок укладання трудового контракту на термін мінімум 3 роки з правом подовження терміну контракту за умови відданої роботи працівника та відповідних трудових досягнень (для уникнення невизначеності);

- винагорода (матеріальна або нематеріальна) має бути за досягнення, за фактичне виконання роботи, оскільки конкретність може створити довіру й знизити рівень невизначеності, бо співробітники знають, що компанія звертає увагу на їхню працю, спостерігаючи та оцінюючи те, що вони робили, і це не просто фальшива похвала (для уникнення невизначеності);

- пріоритет колективних форм заохочення персоналу в невеликих групах в компанії – командні бонуси тощо (пов'язано з культурною рисою колективізму);

– спорідненість і взаємопроникнення інтересів і життєдіяльності компанії та персоналу (пов'язано з культурною рисою колективізму);

– залучення працівників до рішень, які безпосередньо впливають на їхню діяльність, оскільки працівники мають відчувати, що вони є важливою частиною бізнесу й командними гравцями (пов'язано з культурною рисою колективізму);

– проведення регулярних зустрічей, щоб працівники могли дізнатися про те, що відбувається в компанії, оскільки важливо, щоб кожен відчував, що він є частиною компанії (пов'язано з культурною рисою колективізму), та знав, що відбувається в організації (для уникнення невизначеності).

Американська система мотивації вважається однією з найефективніших, оскільки відповідає культурологічним особливостям персоналу. Характеристиками системи управління в американських компаніях є такі аспекти: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; персонал має певну автономію; відбір персоналу відбувається за критеріями освіти, досвіду роботи, психологічної сумісності, вміння працювати в команді; орієнтація на вузьку спеціалізацію працівників з акцентом на підвищення кваліфікації; регулярна атестація персоналу; поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці; участь у прибутках компанії. Управління

персоналом в американських компаніях ґрунтується на індивідуальній відповідальності працівників, оцінці індивідуальних досягнень та результатів, розробці метрик кількісних вимірювань завдань, які мають короткотерміновий характер.

Результати порівняння основних культурних аспектів України та США наведено на рис. 2.

Аналізуючи культурні аспекти України та США, можна зробити висновок, що ці дві культури є абсолютно протилежними за зазначеними характеристиками, оскільки найменша різниця між показниками є для довгострокової орієнтації і складає 29 (в Україні 55, а в США 26). Цей показник стосується того, як люди в минулому та сьогодні ставляться до неможливості пояснити багато з того, що відбувається навколо нас. Американці схильні аналізувати нову інформацію, щоб перевірити, чи це правда. Таким чином, культура не робить більшість американців прагматичними, проте американці є дуже практичними. Американські підприємства оцінюють ефективність своєї діяльності на короткостроковій основі, а звіти про прибутки та збитки публікуються щоквартально. Це також заохочує людей прагнути до швидких результатів на робочому місці. Україна ж зі своїм помірним балом 55 не виражає чіткої переваги щодо цього показника.

Найбільш характерною є різниця між Україною та США у показнику «індивідуа-

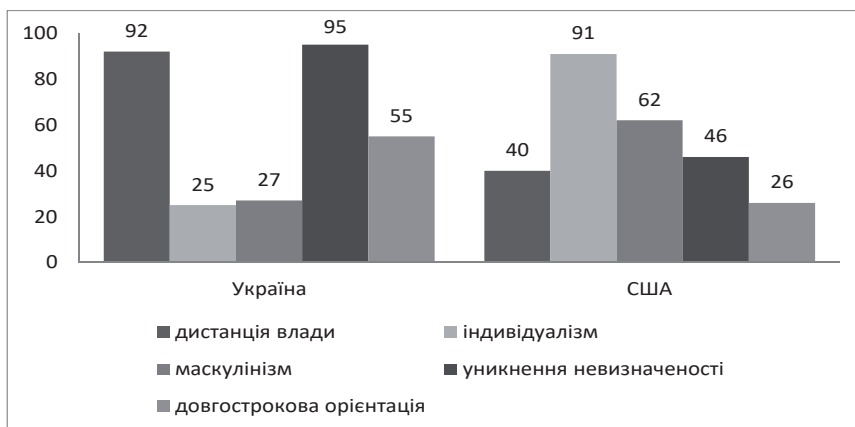


Рис. 2. Порівняння основних культурних аспектів України та США (складено на підставі [5])

лізм-колективізм», оскільки Україна тяжіє до колективізму (маючи показник 25 для індивідуалізму), а в США рівень індивідуалізму сягає 91. Американці звикли вести бізнес або спілкуватися з людьми, яких вони не знають добре. Отже, американці вільно звертаються до своїх потенційних колег для отримання інформації, а в бізнес-середовищі працівники є самостійними й демонструють ініціативу. Крім того, наймання персоналу, кар'єрне зростання та прийняття рішень ґрунтуються на заслугах чи доказах того, що зробив чи може зробити конкретний працівник.

Такий бізнес-підхід є незвичним для України, якщо вважати колективізм домінуючою характеристикою, проте останнім часом інтенсивний вплив західної культури вніс корективи у сприйняття власних досягнень українцями, перетворюючи їх на більш прагматичних та практичних особистостей, для яких колективізм більше проявляється в сім'ї та стосунках з друзями, що утворює гібридну форму міжособистісних стосунків у команді з перевагою індивідуального матеріального заохочення та важливістю колективного співробітництва.

Отже, на основі аналізу культурних особливостей, можна зробити висновок, що методи мотивації, які є ефективними для працівників у США, навряд чи матимуть такий же результат у стимулюванні праці в компаніях України. Особливо небезпечними є заохочення, які виклика-

ють конкуренцію всередині колективу, оскільки акцент на індивідуалізмі може призвести до демотивації персоналу.

Результати компаративного аналізу культурологічних характеристик України, Японії та США показано на рис. 3.

Розглядаючи спорідненість чи відмінність української, японської та американської культур за допомогою культурологічної моделі, запропонованої Е. Холлом, що базується на висококонтекстності та низькоконтекстності культур, варто зазначити, що Японія та США були об'єктами досліджень науковця [2]. За результатами цього дослідження США характеризується низькою контекстністю, а Японія – високою контекстністю культури. Україна не була об'єктом оригінального дослідження Е. Холла, проте українські вчені визначають слов'янську культуру як ту, що має невелику перевагу висококонтекстності в культурі [12]. Проте, проаналізувавши основні характеристики, притаманні культурам з високою та низькою контекстністю, можна зробити висновок про домінуючу природу висококонтекстності в українській культурі, як показано в табл. 1, оскільки маємо 6 характеристик, притаманних для висококонтекстної культури, та 2 характеристики, притаманні для низькоконтекстної культури, тобто спорідненість української та японської культур і відмінність від американської підтверджується цією культурологічною моделлю.

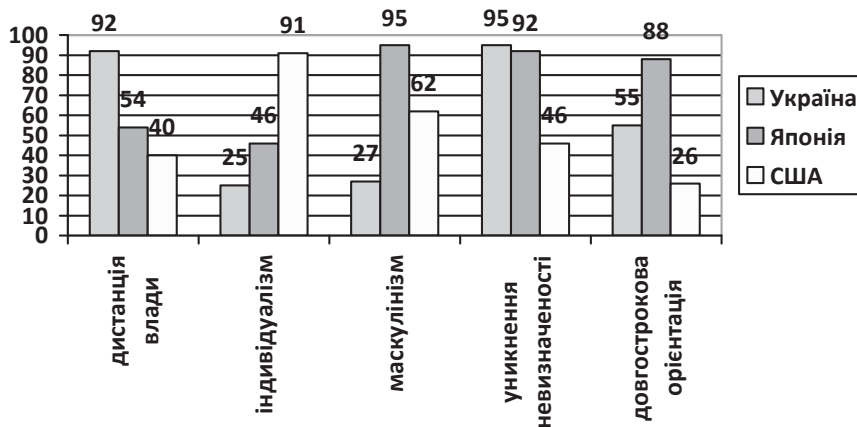


Рис. 3. Порівняння основних культурних аспектів України, Японії та США (складено на підставі [5])

## Основні характеристики, притаманні Україні за факторами контекстності\*

Фактор	Висококонтекстна культура	Низькоконтекстна культура
Відвертість повідомлень	Багато прихованих і неявних повідомлень, використання метафори та читання між рядками	–
Позиція контролю й визнання провини за невдачу	–	Зовнішня позиція контролю, обвинувачення інших за невдачу
Використання невербального спілкування	Багато невербального спілкування	–
Вираження реакції	–	Видимі, зовнішні реакції
Згуртованість і розподіл груп	Сильний розподіл між тими, хто в групі та поза нею. Сильне почуття сім'ї	–
Зв'язки між людьми	Сильні міжособистісні зв'язки з приналежністю до сім'ї та спільноти	–
Рівень прихильності до відносин	Висока прихильність до довгострокових відносин. Відносини важливіші, ніж завдання	–
Гнучкість часу	Час відкритий і гнучкий. Процес важливіший, ніж продукт	–

\*Розроблено автором на підставі [3].

Визначення позиції України серед інших країн за характеристикою високої контекстуальності також допомагає деталізувати культурний профіль України, який доцільно застосувати для удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних туристичних компаній.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про взаємодоповнюваність культурологічних характеристик, запропонованих Г. Хофстедом та Е. Холлом, а також про наявність певних спільних рис України з культурою Японії, проте відмітних характеристик культурних рис із США. Виявлені спільні культурні риси надають можливість визначити ті методи мотивації, які застосовуються в Японії та мо-

жуть бути ефективними при мотивації персоналу в українських компаніях, оскільки відповідають спільним характеристикам культурним рисам, а саме високому рівню уникнення невизначеності та колективізму. Визначення оптимальної системи мотивації персоналу в туристичних компаніях України має враховувати цей культурологічний аспект на основі сучасних досліджень для використання відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації. Більш розширений компаративний аналіз українських культурологічних рис з іншими культурами з визначенням відповідних компонентів системи мотивації та створення української моделі мотивації є подальшими перспективами дослідження.

## Список використаних джерел

1. Borysenko L.H. Ukrainian culture: individualism or collectivism? [Electronic resource] / L.H. Borysenko // Frontier problems of modern psychology. – Gelvetika, Kherson. – 2016. – p. 59–63. – Access mode: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/psy/13oct2016/13oct2016.pdf>
2. Hall E.T. Hidden differences: studies in international communication / E.T. Hall. – Hamburg: Grunder and Jahr, 1985.

3. Hall's cultural factors [Electronic resource]. – Access mode: [http://changingminds.org/explanations/culture/hall\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm)
4. Hofstede G. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations / G. Hofstede. – Sage Publications, 2001. – 622 p.
5. Hofstede Insights. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hofstede-insights.com>
6. Kopp R. Motivating Japanese subordinates [Electronic resource] / R. Kopp // Japan close-up. – 2011. – Access mode: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>
7. World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC). Travel and Tourism Competitiveness Report 2017 [Electronic resource]. – Access mode: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
8. Виноградова О.В. Чинники розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О.В. Виноградова, К.І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – № 4 (14).
9. Войнаренко М.П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України [Електронний ресурс] / М.П. Войнаренко, А.В. Юр'єва-Юрій // Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2009. – №13. – С. 26–31. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vojnarenko2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm)
10. Давидова О.Ю. Управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного господарства в умовах інноваційного розвитку / О.Ю. Давидова // Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р.; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя: Просвіта, 2017. – Т. 2. – С. 149–151.
11. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Пустовар А.О. Контекстність культури й ефективність професійного спілкування [Електронний ресурс] / А.О. Пустовар. – Режим доступу: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/>
13. Скрипник Н.Є. Особливості управління мотивацією персоналу на туристичних підприємствах [Електронний ресурс] / Н.Є. Скрипник, Я.М. Лисиця. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/.../203.pdf>
14. Туристична діяльність в Україні у 2016 році [Електронний ресурс]. Статистичний бюлетень. Державна служба статистики України. – Київ, 2017. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

## References

1. Borysenko L.H. (2016). *Ukrainian culture: individualism or collectivism? Frontier problems of modern psychology*. Gelvetika, Kherson, pp. 59-63. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/psy/13oct2016/13oct2016.pdf>
2. Hall, E.T. (1985). *Hidden Differences: Studies in International Communication*. Hamburg: Grunder and Jahr.
3. Hall's cultural factors. Available at: [http://changingminds.org/explanations/culture/hall\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm)
4. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Sage Publications, 622 p.
5. Hofstede Insights. Available at: <https://www.hofstede-insights.com>
6. Kopp R. (2011). *Motivating Japanese subordinates*. Japan close-up. Available at: <http://www.japanintercultural.com/en/news/default.aspx?newsID=102>

7. World Tourism Organization (UNWTO) and World Travel and Tourism Council (WTTC). Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

8. Vynohradova O.V., Pilihrym K.I. (2015). *Chynnyky rozvytku motyvatsii personalu turystychnykh pidpriemstv* [Factors of staff motivation development in the travel companies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economics. Management. Business], no. 4 (14). (In Ukrainian).

9. Vojnarenko M.P., Yur'ieva-Yurij A.V. (2009). *Mekhanizm stymuliuвання pratsi v turystychnij sferi Ukrainy* [The mechanism of labour motivation in the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk DITB, seriia: Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu* [Bulletin of DITB, series: Economics, organization and management of enterprises of the tourism industry and tourism branch as a whole], no.13, pp. 26-31. Available at: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/vojnarenko2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm) (in Ukrainian).

10. Davydova O.Yu. (2017). *Upravlinnia trudovymy resursamy hotel'no-restorannoho hospodarstva v umovakh innovatsijnoho rozvytku* [Human resource management in hotel and catering business in the conditions of innovative development]. *Stratehichni imperatyvy rozvytku turyzmu ta ekonomiky v umovakh hlobalizatsii: zb. mater. Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf., prysviachenoj 10-richchiu fakul'tetu mizhnarodnogo turyzmu ta upravlinnia personalom Zaporiz'koho natsional'noho tekhnichnogo universytetu* [Strategic imperatives of tourism and economic development under globalisation conditions: Proc. of International scient.-pract. conf. devoted to the 10<sup>th</sup> anniversary of the Department of International Tourism and Human Resources Management of Zaporizhzhia National Technical University]. Zaporizhzhia, Prosvita, vol. 2, pp. 149-151. (In Ukrainian).

11. State Statistic Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

12. Pustovar A.O. *Kontekstnist' kul'tury j efektyvnist' profesijnoho spilkuвання* [Context of culture and effectiveness of professional communication]. Available at: <http://labipt.com/context-cultureand-effectiveness-of-professional-communication/> (in Ukrainian).

13. Skrypnyk N.Ye., Lysytsia Ya.M. *Osoblyvosti upravlinnia motyvatsiiei personalu na turystychnykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of staff motivation management in travel companies]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/.../203.pdf> (in Ukrainian).

14. *Turystychna diial'nist' v Ukraini u 2016 rotsi* [Travel and tourism operations in Ukraine in 2016]. *Statystychnyj biuleten'. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [Statistic Bulletin. State Statistic Service of Ukraine]. Kyiv, 2017. Available at: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (in Ukrainian).

В статье рассматривается вопрос совершенствования мотивации персонала туристических компаний Украины с помощью компаративного анализа культурологических характеристик. Проанализированы системы мотивации в Японии и США с определением эффективных компонентов их систем мотивации, которые соответствуют общим с Украиной культурологическим особенностям на основе моделей, предложенных Г. Хофстеде и Е. Холлом, для применения в украинских туристических компаниях.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, система мотивации, туристическая компания, компаративный анализ, культурологические факторы, культурологическая модель, контекстность культуры.



The article covers the issue of improving staff motivation in Ukrainian travel companies with the help of comparative analysis of cultural characteristics. The motivation systems of Japan and the USA have been analyzed to define the effective components of their motivation systems which match the similar cultural features of Ukraine on the basis of the models developed by G. Hofstede and E. Hall to be applied in the Ukrainian travel companies.

*Key words: staff motivation, motivation system, travel company, cultural factors, cultural model, context of culture.*

*Одержано 17.11.2017.*