

## ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

### PRACTICAL TOOLS FOR MOTIVATING AND MOTIVATING PERSONNEL OF RAILWAY TRANSPORT

**Заєць Г.П.**

аспірант кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом,  
Український державний університет залізничного транспорту

**Zaets Anna**

Postgraduate Student of Economics and Management  
Manufacturing and Commercial Business  
Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkiv

*У статті розглянуто концептуальні засади діагностики ефективності системи мотивації персоналу на підприємствах залізничного транспорту задля вирішення проблеми мотивації та збільшення продуктивності праці на підприємствах залізничного транспорту України. Запропоновано рекомендації для діагностування поведінкових особливостей персоналу, на підставі яких можна зробити висновки про ефективність системи мотивації та стимулювання праці робітників підприємств залізничного транспорту. На основі аналізу розкрито ключові й прикладні аспекти мотивації та стимулювання для працівників підприємств залізничного транспорту, що в подальшому може бути використано для комплексного оцінювання соціальної ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу. Розглянуто показники соціальної ефективності системи мотивації та стимулювання трудової діяльності.*

**Ключові слова:** система мотивації персоналу, підприємства залізничного транспорту, заробітна плата, оплата праці, задоволеність працівників, система стимулювання працівників, система мотивації праці, економічна ефективність, соціальна ефективність.

*В статье рассмотрены концептуальные основы диагностики эффективности системы мотивации персонала на предприятиях железнодорожного транспорта для решения проблемы мотивации и увеличения производительности труда на предприятиях железнодорожного транспорта Украины. Предложены рекомендации для диагностики поведенческих особенностей персонала, на основе которых можно сделать выводы об эффективности системы мотивации и стимулирования труда работников предприятий железнодорожного транспорта. На основе анализа раскрыты ключевые и прикладные аспекты мотивации и стимулирования для работников предприятий железнодорожного транспорта, что в дальнейшем может быть использовано для комплексного оценивания социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала. Рассмотрены показатели социальной эффективности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.*

**Ключевые слова:** система мотивации персонала, предприятия железнодорожного транспорта, заработная плата, оплата труда, удовлетворенность работников, система стимулирования работников, система мотивации труда, экономическая эффективность, социальная эффективность.

*The complexity of developing a system of intangible motivation is determined by the fact that the manager must choose the type of motivation that suits a particular employee. This means that it is necessary to define the rules and approaches to the development of the system of non-material motivation. The labor behavior of workers allows the enterprise to function, to achieve the necessary economic indicators. However, labor behavior may be different for different people: for some, diligence and responsibility are characteristic, for others – the desire to perform minimal duties, regardless of what quality they will be or whether the result will be optimal. The article presents the conceptual basis for diagnosing the effectiveness of the personnel motivation system at transport enterprises. Diagnostics of the behavioral characteristics of personnel, on the basis of which conclusions can be drawn about the effectiveness of the system of motivation and incentives for employees of transport enterprises. The analysis is based on the problems associated with the motivation and incentives of staff. Also considered indicators of social efficiency of the system of motivation and stimulation of labor activity. By focusing on these fundamentals, railway enterprises*

*involved in non-material motivation should create a clear system that will allow the introduction of a mechanism for influencing workers. Spontaneity in the development of solutions related to intangible motivation can lead to the opposite effect and results. Therefore, the planned and systematic use of mechanisms of motivation should be clearly streamlined. Therefore, for the implementation of the system within the organization, it is recommended to use certain programs that take into account the factors of planned implementation in practice. The stages of non-material motivation included in the general program of action are outlined in the following sequence.*

**Key words:** *personnel motivation system, railway transport enterprises, wages, wages, employee satisfaction, employee incentive system, labor motivation system, economic efficiency, social efficiency.*

**Постановка проблеми.** Мотивація на підприємствах залізничного транспорту – це процес, за допомогою якого керівництво спонукає співробітників працювати для досягнення тактичних та стратегічних цілей, задовольняючи їх особисті бажання та потреби. Саме тому особливого значення набуває питання визначення ефективності мотиваційного процесу підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічна наука розробила досить могутній методологічний та методичний інструментарій аналізу мотивації праці. Значну увагу цим питанням приділяли такі всесвітньо відомі дослідники, як К. Альфредер, М. Армстронг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, М. Портер, А. Файоль. Значний внесок у вивчення проблем мотивації праці роблять такі сучасні українські дослідники, як А. Афоніна, О. Головка, В. Дикань, І. Токмакова, В. Компанієць, В. Польова, А. Колот.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проблема пошуку ефективних систем мотивації праці є актуальною не лише для країн з перехідною економікою, адже вона по всьому світі привертає увагу прогресивних вчених та керівників підприємств і менеджерів вищих ланок.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є розгляд системи мотивації та стимулювання праці робітників підприємств залізничного транспорту для покращення роботи залізничної галузі та виробничої поведінки співробітників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку АТ «Укрзалізниця».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Погіршення фінансового стану підприємства спонукає керівників та експертів здійснювати аналіз та прогноз фінансово-економічних показників. Як правило, пошук причин та шляхів виходу з кризової ситуації оминає соціальний фактор та трудові ресурси підприємства, що безпосередньо впливає на загальні результати роботи підприємства.

З огляду на сучасний стан залізниць України та її реструктуризаційні процеси, її не оминають питання рівня соціального розвитку та соціального потенціалу підприємства, зокрема збереження кадрового потенціалу, соціальних пільг та гарантій, підвищення рівня заробітної плати. До процесу реструктуризації не включався соціальний аспект, зокрема думка працівників

про доцільність проведення структурних змін у галузі, хоча працівник залізничного транспорту найкраще ознайомлений зі специфікою та особливостями основної діяльності залізничного транспорту.

Не гірше за експерта може надати повну оцінку ситуації, що склалася, та порадити варіант виходу з неї працівник підприємства. Негативними факторами є заперечення такої можливості, уникнення глобальних реформ на залізничному транспорті України як вирішення внутрішньо соціальних проблем, зокрема соціального забезпечення, житлової політики, соціальних гарантій та пільг. Лише на підставі даних, отриманих шляхом соціологічного опитування працівників, фінансової та ринкової інформації можна комплексно оцінити сучасний стан у галузі та віднайти пріоритетні шляхи її покращення. Підвищення професійної майстерності робітників, формування у них сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці, безпеки руху, екологічної безпеки, охорони праці, ефективного функціонування та комплексного розвитку залізничної галузі залежать від нової соціальної політики на підприємствах залізничної галузі.

Для розгляду ефективності системи мотивації та стимулювання праці залізничної галузі необхідно визначити поняття «ефект» і «ефективність». Під ефектом розуміють оцінювання економічної ефективності, за допомогою якого характеризують співвідношення отриманих результатів та витрат (у вартісному вираженні), а ефективність – це відносний показник, що характеризує результат, отриманий на одиницю понесених витрат. Ефективність системи мотивації та стимулювання праці робітників можна оцінювати крізь призму економічної та соціальної ефективності.

Єдиної методики оцінювання ефективності системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств залізничного транспорту немає. Як правило, пропонується використання низки показників, як відносних, так і абсолютних, аналіз яких в динаміці дає змогу робити висновки про підвищення (або зниження) ефективності діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу організації, ефективності змін в цій системі.

У табл. 1 охарактеризовано основні характеристики соціальної та економічної ефектив-

**Взаємозв'язок цілей системи мотивації та стимулювання персоналу організації з проявом її соціальної та економічної ефективності**

Мета системи мотивації	Ефект під час використання:	
	економічний	соціальний
Залучення персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Укомплектованість кадрами;</li> <li>– забезпеченість компанії працівниками (укомплектованість кадрами);</li> <li>– швидкість закриття вакансії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування позитивного HR-бренду;</li> <li>– висока якість трудового життя працівників.</li> </ul>
Збереження (утримання) кваліфікованих кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зниження плинності кадрів, зменшення пов'язаних з нею ризиків для компанії;</li> <li>– зниження витрат на пошук та підбір персоналу;</li> <li>– висока якість трудового життя працівників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість трудового життя працівників;</li> <li>– підвищення задоволеності персоналу;</li> <li>– сприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>– лояльність та прихильність персоналу компанії.</li> </ul>
Стимулювання виробничої поведінки (продуктивності, інноваційності, дисциплінованості тощо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення продуктивності праці;</li> <li>– підвищення якості продукції;</li> <li>– впровадження нових технологій для залізничного транспорту;</li> <li>– збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій;</li> <li>– зниження витрат робочого часу;</li> <li>– зменшення випадків порушення дисципліни, вимог охорони праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість трудового життя працівників;</li> <li>– підвищення задоволеності персоналу;</li> <li>– сприятлива структура трудової мотивації.</li> </ul>
Економічність системи мотивації та стимулювання, зменшення витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції;</li> <li>– співвідношення темпів зростання виробітку та середньої заробітної плати;</li> <li>– досягнення економії всіх видів матеріальних ресурсів.</li> </ul>	Підвищення задоволеності працівників.

Джерело: складено автором на основі джерела [1]

ності, за якими можна зробити підсумок щодо досягнень цілей мотиваційної системи.

Основним показником соціальної ефективності є задоволеність персоналу типом трудової мотивації. Показники соціальної ефективності спрямовані та впливають на досягнення показників економічної ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту. Водночас соціальний ефект важко висловити в грошовому вираженні, як і визначити кількісно ступінь впливу соціальних чинників на досягнення економічних показників.

Розглянемо більш детально показник соціальної ефективності системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, а саме структуру трудової мотивації та рівень задоволеності роботою. Як відомо, задоволеність роботою – це комплексний інтегральний показник соціальної ефективності, який включає:

- задоволеність роботою (професією), яка пов'язана з оцінюванням рамок змісту своєї праці;

- задоволеність трудовою ситуацією, а саме умовами, організацією праці, системою винагород, можливостями розвитку та іншими характеристиками трудової складової на залізниці.

Отже, на задоволеність роботою впливає як задоволеність професією, так й умови праці на підприємстві.

Задоволеність роботою – це найбільш загальний показник соціальної ефективності виробництва, який вивчається в багатьох країнах світу.

Український Інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка проводив дослідження «Електоральні настрої та проблеми, які найбільш хвилюють населення України: осінь 2018», яке включало дослідження задоволеності працівників, зокрема, на підприємствах залізничної галузі, яке складалося з анкети з чотирьох секцій. Секція А анкети надає коротку інформацію про працівника; секція Б – повну оцінку матеріальної задоволеності працівників, форм їх заохочення та рівня соціального захисту; секція В – повну оцінку задоволеності працівників трудовими умовами та моральним кліматом на робочих місцях; секція Г дає змогу виявити думку працівників про процес реструктуризації галузі та її наслідків у майбутньому [2].

Аналіз даних показав, що задоволеність рівнем свого добробуту та заробітної плати коливається в межах 6,25–54,2% по різних групах

професій. Цілком зрозуміло, що найбільш задоволеними є групи керівного складу (45,8%), колії (30,3%), фінансова (27%); найменш задоволеними – станційно-маневрова (18%) та диспетчерсько-операторська (19%) групи. Ці показники свідчать про певний рівень соціальної напруги серед працюючих на залізницях.

Задоволеність своєю працею загалом, згідно з даними анкетування, є значно вищою, адже вона коливається від 57,8% у станційно-маневровій групі до 81,9% у групі керівного складу. В результаті опитування цінним є виявлення причин незадоволеності працівників залізничного транспорту рівнем своєї заробітної плати. По-перше, це низьке підвищення заробітної плати на підприємствах залізничного транспорту (45,8% опитуваних); по-друге, 62,5% опитаних віддають перевагу невисокому, але гарантованому заробітку та відповідним умовам праці, який повинна надавати сучасна залізниця; по-третє, стабільність заробітку оцінена в 299 балів при 480 максимальних.

Серед причин незадоволеності відзначимо також такі: виконуваний обсяг роботи повинен краще оплачуватись (75% опитаних); 37,5% віддали перевагу високому заробітку, хоча з ризиком втрати роботи; 29,2% опитаних вважають, що їхня сума заробітку розраховується на основі принципу якомога меншої оплати. Виявлений рівень недовіри працівників залізничного транспорту є досить суттєвим, адже 33,3% вважають, що розмір заробітку встановлюється керівництвом з невідомих респонденту причин, 46% не довіряють бухгалтерії щодо нарахування зарплати.

Таким чином, на підставі отриманих відповідей від працівників залізничного транспорту можна реально оцінити стан їх соціальної захищеності. В результаті можна зробити висновок, що наскрізними в усіх питаннях є рівень заробітної плати та можливість його підвищення. Друге місце за значенням у системі соціального захисту посідає рівень матеріальної винагороди та кар'єрне зростання. Не менш важливим питанням працівники вважають моральний клімат та колективну співпрацю, стан яких повністю залежить від дій керівника. Водночас все ж таки існує необхідність підвищення цінності працівника в галузі, інформування його про стан галузі та успіхи, які пов'язані з професійністю, ініціативністю, можливістю самореалізації у власній діяльності.

Вплив задоволеності роботою впливає на економічну ефективність через плінність кадрів. Незадоволеність сприяє збільшенню потенційної, а потім фактичної плінності персоналу. Якщо незадоволений співробітник є немобільним, то, зберігаючи зайнятість, він знижує виробіток та результативність своєї праці. У будь-якому разі на рішення про зайнятість впливають фактори задоволеності роботою, де перше місце посідають такі, як розмір заробітної

плати, організація умов праці, характеристика робочого місця, зокрема розвиток, професійне зростання, кар'єра.

Задоволеність роботою – це характеристика свідомості працівників. Для її дослідження застосовують методи опитування (письмового або усного). Для вимірювання задоволеності працею, як правило, використовується шкала Лайкерта, або шкала семантичного диференціала. Шкала Лайкерта (Шкала Ликерта; англ. "Likert scale", шкала сумарних оцінок) – це порядкова (рангова) шкала, яка часто використовується в анкетах та анкетних дослідженнях (розроблена у 1932 р. Ренсисом Лайкертом) [4].

Під час роботи зі шкалою випробуваний оцінює ступінь своєї згоди або незгоди з кожним судженням: від «повністю згоден» до «повністю не згоден». Сума оцінок кожного окремого судження дає змогу виявити у випробуваного незадоволеність з якого-небудь питання. Передбачається, що ставлення до досліджуваного предмета засноване на простих несуперечливих судженнях та є континуумом від однієї критичної точки через нейтральну до протилежної критичної (наприклад, від повної задоволеності до повної незадоволеності).

Таким чином, під час дослідження задоволеності працею можна використовувати різні методи, розраховувати індекси, які кількісно дають змогу оцінити рівень задоволеності загалом та за факторами, у відношенні всього персоналу та окремих соціально-демографічних професійно-кваліфікаційних і посадових груп. Це дає змогу з'ясувати, на які чинники менеджера з управління людськими ресурсами або керівника підприємства необхідно звернути увагу, які зміни в системі мотивації та стимулювання праці необхідні.

Для комплексного оцінювання соціальної ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу можуть використовуватися характеристики лояльності та прихильності персоналу, інтегральні оцінки якості трудового життя, параметри соціально-психологічного клімату в колективі, динаміка HR-бренду залізниці.

Для вдосконалення трудової діяльності працівників залізничного транспорту, на наш погляд, необхідно розробляти модель компетенцій, що є інструментом управління кадровою політикою залізниць, ключовим завданням якої є визначення необхідних для реалізації стратегії залізниці вимог до працівників за рівнем їх знань, навичок, умінь, особистісних якостей. Нині корпоративним моделям компетенцій, заснованим на поведінковому підході, відводиться важлива роль в політиці управління персоналом. Незважаючи на те, що існують незліченні джерела «готових» компетенцій, використання та застосування яких є дуже корисним, кожному підприємству необхідно пройти процес розроблення власної моделі компетенцій, оскільки кожна компанія унікальна й працює за «своїми» правилами.

Для залізничного транспорту розроблення моделі компетенцій, яка відповідає професійним потребам широкого кола користувачів, є можливим на основі поведінкового підходу. Для розроблення моделі компетенцій та для виховання у працівників відчуття того, що використовувана модель є продуктом та власністю самих працівників, необхідне залучення персоналу в розроблення моделі, хороша поінформованість у всьому, що її стосується. В інтересах розуміння потреби та цінності моделі компетенцій для виконання роботи кожним співробітником та всією залізничною галуззю процес створення моделі компетенцій необхідно представити як зрозумілу та спільну мету всього залізничного персоналу. Щоби досягти такого стану персоналу, необхідно здійснити повноцінний аналіз робіт і ролей, що враховує та прогнозує зміни, які вплинуть на виконання співробітниками своєї роботи.

Саме тому доцільно запропонувати підхід, що дає змогу діагностувати поведінкові особливості персоналу, на підставі яких можна робити висновки про ефективність системи мотивації та стимулювання праці робітників підприємств залізничного транспорту.

Дослідження проводиться в два етапи:

- оцінювання ефективності системи мотивації;
- стимулювання за низкою ознак (табл. 2).

Якщо ситуація на залізничному підприємстві описується переважно твердженнями, що відповідають «полюсу ефективності», то загальна оцінка ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу висока, більш детальний аналіз не є необхідним.

Проте якщо основна частка тверджень, що описують ситуацію на підприємствах залізнич-

ної галузі, відповідатиме «полюсу неефективності», що спостерігається сьогодні в залізничній галузі, то необхідний другий етап дослідження.

На другому етапі ефективність системи мотивації оцінюється за ознаками, перерахованим в табл. 3.

Опис методу не містить джерел інформації. Можна припустити, що інформація збирається шляхом експертного опитування керівників структурних підрозділів.

Отже, потенціал для розвитку системи мотивації прихований в підвищенні людського капіталу працівників. Організація трудової мотивації на належному рівні є найважливішим процесом функціонування кожного підрозділу залізничної галузі, і мотивація відіграє ключову роль в цьому процесі. Без належного балансу між прибутком роботодавця й працівника неможливо забезпечити ефективне функціонування підприємства. Спонування до дії за допомогою створення різних мотивів – це мистецтво, яке розвивалося людством протягом століть. Провідні політики й управлінці робили свій внесок у систему, яка, однак, досі є недосконалою.

**Висновки.** Отже, діагностика ефективності мотивації персоналу на підприємствах залізничного транспорту є процесом ідентифікації, аналізу й оцінювання ефективності системи мотивації праці на підприємствах залізничного транспорту за відповідними факторами для формування загальних висновків про стан (переваги або недоліки) наявної (діючої) системи мотивації працівників (управлінського персоналу, робітників) та розроблення рекомендацій щодо можливих шляхів з її вдосконалення в контексті забезпечення якісно нового рівня розвитку. Ключовими шляхами розвитку системи

Таблиця 2

**Ознаки системи ефективності стимулювання праці**

Характеристика трудової поведінки	«Полюс неефективності»	«Полюс ефективності»
Бажання працювати	Робітник проявляє апатію до роботи.	Робітники виявляють енергійність, ентузіазм та бажають досягти успіху у поставлених завданнях та під час виконання прямих обов'язків.
Трудова дисципліна	Низька дисципліна на робочих місцях, регулярні запізнення.	Порушень трудової дисципліни немає, робота виконується якісно та вчасно.
Готовність брати на себе відповідальність за виконані роботи	Працівники уникають відповідальності під час виконання прямих обов'язків.	Кожен працівник готовий добровільно брати на себе відповідальність за обсяг виконаних робіт та під час вирішення запитань, що виникають.
Вирішення питань	Працівники не бажають брати участь у вирішенні питань, що виникають.	Робітники прагнуть до співпраці під час вирішення питань добровільно.
Ставлення до змін в структурі підприємств залізничного транспорту	Робітники не бажають визнавати структурних змін або не згодні з ними.	Працівники проявляють ініціативу й готові до необхідних змін.

Джерело: складено автором на основі джерела [1]

Таблиця 3

**Ознаки ефективності системи стимулювання**

<b>Невідповідність системи</b>	<b>Ознаки ефективності системи стимулювання</b>	<b>Ознаки неефективної системи стимулювання</b>
Чи використовують працівники можливості підвищити свій заробіток?	Намагаються підвищувати свій заробіток, зокрема працюючи понаднормово.	Намагаються не робити зайвої роботи та йти з роботи вчасно або делегувати свою роботу підлеглих або співробітників у відділі.
Як змусити працівника виконувати додаткову роботу?	Попросити працівників, показавши вагомість виконання додаткової (понаднормової) роботи, делегування роботи більш кваліфікованому спеціалісту, обговорити можливі варіанти.	Окремо платити за кожен виконану роботу або обсяг робіт.
Як співробітники працюють після понаднормової роботи?	Працюють як зазвичай.	Часто беруть неоплачуваний вихідний або лікарняний.
Як компетентні співробітники ставляться до новачків?	Намагаються швидше ввести нових працівників в курс справи, допомагають без особливих вказівок керівникам.	Діляться досвідом тільки в тому разі, якщо їм доплачують.
Чи залишаються співробітники працювати понаднормово?	Якщо дуже потрібно, то працівники навіть безкоштовно погоджуються працювати понаднормово.	З великим небажанням навіть за додаткову оплату, лише за наявності наказу.

Джерело: складено автором на основі джерела [1]

мотивації персоналу на підприємствах залізничного транспорту, на думку автора, є:

- рівень матеріального стимулювання (формування та використання матеріальних стимулів праці, рівень та розподіл заробітної плати) та якості умов праці робітників (управлінського персоналу, робітників основного та допоміжного виробництва);

- рівень задоволення мотиваційних потреб працівників; рівень можливостей керівників підприємства за рівнями управління (інституційним, управлінським, технічним) задовольняти соціально-економічні потреби підлеглих (працівників);

- рівень продуктивності праці; рівень участі працівників (управлінського персоналу, робітників) у власності та/або в управлінні підприємства; рівень соціально-психологічного клімату на підприємстві; рівень конфліктності в трудовому колективі; рівень плинності кадрів тощо.

Підбиваючи підсумок запропонованої системи та оцінюючи описаний вище метод рівня задоволеності праці на підприємствах залізничного транспорту, зазначимо його очевидні переваги та недоліки.

Перевагами методу можна вважати простоту в застосуванні, можливість оперативного оцінювання ефективності системи стимулювання.

До можливих недоліків можна віднести можливість прояви суб'єктивізму з боку експертів, те, що велика частина оціночних критеріїв пов'язана зі ставленням співробітників до понаднормової роботи. Досить багато значущих характеристик трудової поведінки під час використання цього методу не діагностуються.

Головною ж проблемою є те, що оцінювання соціальних наслідків чинної системи стимулювання у відриві від аналізу характеристик цієї системи та показників економічної ефективності практично неможливе та потребує більш детального розгляду під час практичного застосування.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- 1 Електоральні настрої та проблеми, які найбільш хвилюють населення України: осінь 2018 / Український інститут соціальних досліджень імені О. Яременка. URL: [http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/PR\\_2018%20101%2001\\_all.pdf](http://www.uisr.org.ua/img/upload/files/PR_2018%20101%2001_all.pdf) (дата звернення: 30.09.2018).
- 2 Євсєєва О. Оцінка праці та персоналу на залізничному транспорті з урахуванням соціально-психологічного фактору як інструмент ефективного управління виробничим процесом. *Наукові праці*. 2003. Вип. 4. Ч. 2. С. 84–89.
- 3 Сначов Н., Пашнюк А. Принципы мотивации труда на железнодорожном транспорте. *Вагонный парк*. 2010. № 9. С. 18–21.
- 4 Кривошшин О., Ейтутіс Г. Господарська діяльність залізниці: історія, сьогодення, перспективи розвитку. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2011. 248 с. ISBN 978-966-340-447-9.

5 Шуть О., Гладчук О. Основні етапи удосконалення кадрової та соціальної політики в умовах реформування залізничного транспорту. *Проблеми економіки и управління на железнодорожном транспорте – ЭКУЖТ 2007* : матеріали третьей междунар. научн.-практ. конф. Киев : КУЭТТ, 2007. Т. 1. С. 66–67.

6 Ейтутіс Г. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2009. 240 с. ISBN 979-966-340-335-9.