

УДК 331.101.3:656.2

В.Г. ЯКОВЕНКО, Н.В. ГРИЦЕНКО, В.И. КУДЕЛЯ**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Мотивация персонала є основным засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу підприємства. У статті розглянуто поняття мотивації, визначені ведучі мотиви робітників та причини їх слабкої мотивації, а також виділені заходи з покращення системи мотивації праці на залізничному транспорті. Мотивація персоналу в значному ступені визначає як безпосередньо успіх діяльності організацій, так і розвиток економіки у країні, рівень благополуччя людей, які визначають актуальність та важливість проблем мотивації. Зроблено висновки про вирішення проблем мотивації на залізничному транспорті.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, управління персоналом, управління трудовими ресурсами, управління персоналом на залізничному транспорті, мотивація праці на залізничному транспорті.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала предприятия. В статье рассмотрено понятие мотивации, определены ведущие мотивы работников и причины их слабой мотивации, а также выделены мероприятия, по улучшению системы мотивации труда на железнодорожном транспорте. Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, которые предопределяют актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Ключевые слова: мотивация, мотивация персонала, управление персоналом, управления трудовыми ресурсами, управление персоналом на железнодорожном транспорте, мотивация труда на железнодорожном транспорте.

Motivation is a key means of ensuring optimal use of resources, mobilization of existing personnel potential of the enterprise. The article deals with the concept of motivation, determined the leading motives of workers and the reasons for their poor motivation, as well as isolated events, to improve the incentive system on the railways. Staff motivation largely determines how successful the organization itself, and economic development in the country, the welfare of the people who determine the relevance and importance of the problems of staff motivation. The motive of human activity is the satisfaction of their needs, which have a complex hierarchical structure, different in different individuals. To effectively motivate employees need to match the goals and organization. The basic measures to improve the incentive system on the railways. Bring that choosing a system of incentives, should take into account the needs and interests of workers. Selected incentives should encourage individual employee or the labor collective as a whole with respect to achieving individual and common goals of the enterprise.

Keywords: motivation, motivation of staff, human resource management, human resource management, human resource management in rail transport, labor motivation in rail transport.

Введение. В условиях конкуренции на рынке транспортных услуг эффективность производственно-экономической деятельности железнодорожного транспорта в значительной степени зависит от качества управления трудовыми ресурсами.

Специфические условия работы транспорта проявляются во всех аспектах управления персоналом: производственно-экономическом, политическом, административно-правовом, социальном, психологическом. Непрерывность технологического процесса работы транспорта создает необходимость использования дополнительных резервов технических мощностей, а следовательно и трудовых ресурсов, высокой квалификации производственного персонала, овладения смежными профессиями, повышает роль социального и психологического аспектов управления персоналом. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в результат деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивая активизацию человеческого фактора. Определяющим фактором результативности деятельности людей является мотивация. Опыт передовых стран мира доказывает, что ни одну из задач управления в любой сфере деятельности невозможно реализовать без заинтересованности в ее решении работников. Мотивация труда становится насущной задачей предприятий.

Анализ последних научных исследований.

Проблемам управления мотивации персонала посвященные работы таких авторов, как Мартыненко М.М.[1], Мурашко М.И.[2], Сперанского А.А.[3], Драгункиной Н.В.[3], Гущиной И.Э.[4], Спивак В.В. [5], Дуда С.Т.[6], Кицак Х.Р.[6], Литинской В.А.[7] и других.

Цель работы. Формирование проблем мотивации трудовой деятельности и анализ существующих методов мотивации.

Основной материал. Проблемам управления персоналом предприятия посвящены многие научные работы ученых - экономистов. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия, по сути, является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода

управленческой деятельности.

Каждый опытный руководитель пытается убедить работников работать лучше, создать у них внутренние желания к активной трудовой деятельности, поддерживать заинтересованность в труде, инициировать переживание удовольствия от полученных результатов. Важно также, чтобы работники добивались достижения целей организации добровольно и творчески.

Современным менеджерам необходимо искать методы поощрения персонала к деятельности не только ради доходов, но и для удовольствия, самореализации и реализации собственного трудового и творческого потенциалов. Поэтому всегда важно выяснить, какие специфические потребности дают толчок возникновению мотивации у данного человека, в данное время.

Такие методы вносят вклад в оценку деятельности с точки зрения сложности работы, её ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, стимулирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение. Удовлетворенность трудом в общем виде означает оценку работником условий, в которых протекает трудовой процесс, опосредованную оценкой уровня реализации ожиданий личности, осуществляющей трудовую деятельность. В целом это понятие собирательное, отражающее иерархически организованное явление. Удовлетворенность может быть представлена на эмоциональном (как удовольствие от работы), поведенческом (как включенность работника в трудовую деятельность), рациональном (как степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника) уровнях.

Мы живем в социуме, где работа заполняет большую часть жизненного пространства человека и определяет его отношение к жизни. Обычно резкое снижение удовлетворенности жизнью связывают со снижением реальных доходов и опустошением потребительского рынка. Не отрицая воздействия этих причин, следует отметить, что общий рост неудовлетворенности жизни в основе имеет кризис труда как главной составляющей жизни человека.

Отсюда следует, что человеку нужен комплекс методов, которые будут положительно влиять на его трудовую активность. Только это даст возможность человеку к самовыражению, что заложено в его социальной жизни.

Самореализация работника наступает тогда, когда цели четко сформированы и выработана тактика относительно их достижения. Большое значение при этом играют профессиональные и квалификационные качества человека (успешность, работоспособность, интеллектуальная составляющая, опыт и стаж работы), а также самооценка и постоянная работа над собой.

В качестве фактора мотивации в первую очередь

выступает система стимулирования труда. Высокая роль индивидуальных мероприятий материального и морального стимулирования к высокопроизводительному труду: установление уровня денежного вознаграждения, тарифных ставок, доплат, премий, повышения профессионального разряда, поручения сложных и ответственных заданий, командировки на учебу за счет предприятия.

Следует помнить, что любые изменения в деятельности предприятия, вне зависимости от степени эффективности принятия решений "на бумаге", не будут внедрены "в жизнь" без соответствующей мотивации персонала предприятия. Поэтому при разработке системы управления персоналом особенное внимание нужно уделить системе мотивации.

Отечественная экономическая наука выделяет такие основные мотивы трудовой деятельности: преданность профессии, своему делу; получение максимального материального вознаграждения; осознание важности и необходимости своей работы.

Зарубежные специалисты предлагают другую систему факторов, которые определяют чувство удовольствия работой, рабочая среда, вознаграждение, безопасность деятельности, личное развитие и профессиональный рост, чувство причастности, заинтересованность и вызов, которые определяют эффективное трудовое поведение. Управление персоналом должно базироваться на принципах системного подхода и анализа с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Мотивом деятельности человека является удовлетворение своих потребностей, которые имеют сложную иерархическую структуру, различную у разных индивидуумов. Каждый человек направляет свои усилия на достижение тех целей, которые позволяют удовлетворить его потребности. Поэтому наиболее эффективная мотивация достигается тогда, когда работники ожидают, что наилучшим образом выполняя свои обязанности и способствуя достижению целей организации, они получат достаточное вознаграждение (материальную и моральную), что позволит удовлетворить их собственные потребности. Другими словами, для эффективной мотивации требуется совпадение целей работников и организации. Большое значение для мотивации имеет осознание работником справедливости получаемого вознаграждения в сравнении с затраченными усилиями и принесенной организации пользой, с одной стороны, и усилиями, принесенной пользой и вознаграждением своих коллег – с другой стороны.

Следовательно, оптимизация системы мотивации труда персонала может дать:

- повышение результативности работы сотрудников;
- оперативное достижение целей компании;
- взаимосвязь результативности работы сотрудников с оплатой и нематериальным стимулированием - то есть взаимосвязь усилия с результатом;

- прозрачность системы вознаграждения;
- снижение текучести персонала и преодоление кадрового дефицита;
- активизация мотивации на достижение значимых для компании результатов и стратегических целей;
- сбалансированный бюджет для материального и не материального стимулирования;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- повышение лояльности сотрудников;
- улучшение командной работы.

Существующая система мотивации на предприятиях железнодорожного транспорта в настоящее время не обеспечивает стимулов повышения эффективности труда, методы мотивации являются устаревшими, а руководство необоснованно считает, что сам факт наличия работы у человека есть мотивация, и не уделяет необходимого внимания этой проблеме. Не способствуют повышению мотивации и такие негативные факторы на железнодорожном транспорте, как отток квалифицированных работников, подбор и расстановка кадров не по объективным, а по субъективным критериям (фаворитизм), в основном формальное проведение аттестации персонала, низкий уровень корпоративной культуры, атмосфера далека от творческой, инициатива не поощряется, неравномерная нагрузка работников, в основном перегрузки текущими задачами тех, кто мог бы при наличии времени выполнять творческие, стратегические задачи.

К ведущим мотивам относятся: удовлетворенность трудом, завоевание жизненных благ, заинтересованность в результатах труда, в справедливом и достаточном вознаграждении за труд.

Мотивация основана на сочетании принципов потребностей и заинтересованности в результатах труда. Также на современном этапе возросло значение такого фактора, как обеспечение постоянной занятости.

Эффективное формирование и развитие железнодорожного транспорта невозможно без качественного совершенствования стратегии в области управления персоналом.

Управление персоналом на железнодорожном транспорте предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

К ключевым проблемам кадровой политики на железнодорожном транспорте можно отнести:

1. Проблема мотивации трудовой деятельности персонала. Уровень техники, технологических процессов в настоящее время требует значительных затрат ручного, низкоквалифицированного труда, что обусловлено низкой заработной платой большого количества работников ведущих профессий и не стимулирует высоких конечных результатов.

2. Проблема социально-психологического и информационного обеспечения, которая заключается в совершенствовании механизмов поддержания социального партнерства между трудовыми коллективами, профсоюзами и администрацией. А так же информированности работников отрасли и трудовых коллективов об их правах.

3. Проблема управления кадрами и формирование социальной политики. Заключается в осуществлении мероприятий по формированию и развитию мотивационной составляющей в социальном пакете услуг, усилении социальной ответственности за производственно-экономические результаты деятельности.

Железнодорожный транспорт в силу своей специфической технологии имеет значительное количество рабочих мест с тяжелыми и вредными условиями труда. Неблагоприятные рабочие места - это источник профессиональных заболеваний, травматизма, болезней и психологического дискомфорта. Для превращения их в рабочие места с нормальными условиями нужны большие расходы, а в определенных случаях их нельзя переоснастить из-за отсутствия соответствующих новых технологий работы. Социальная сфера, в определенной степени компенсируя ухудшение здоровья, создает условия для возобновления работоспособности (сфера медицинского обслуживания и оздоровления работников), повышения настроения (сфера культуры и спорта), формирования уверенности в беспокойстве о работнике и членах его семьи (социальные гарантии).

Рост производительности труда работников транспортной организации, в значительной степени, может быть достигнут за счет повышения мотивации труда.

Основные методы мотивации представлены на рис. 1.

К основным мероприятиям по улучшению системы мотивации труда на железнодорожном транспорте можно отнести:

- повышение отраслевой минимальной заработной платы;
- создание механизма, который обеспечивает получение вознаграждения сотрудниками в строгой зависимости от реальных результатов их труда;



Рис. 1 – Методы мотивации труда

- усиление мотивации труда персонала в повышении эффективности производства за счет увеличения доли сэкономленных ресурсов, которые остаются в распоряжении руководителей производств;

- совершенствование системы аттестации руководителей и специалистов отрасли, повышения объективности и точности результатов аттестации;

- повышение культуры, которая подчеркивает уважение к работникам, вовлекает их в процесс принятия решений, предоставляет им самостоятельность при планировании и исполнении заданий, стимулирует более высокую самоотдачу работников, повышает заинтересованность в успешном решении рабочих задач, достижении целей, стоящих перед отраслью;

- уточнение показателей оценки деятельности отраслевых рабочих мест, подразделений и предприятий для более полного отражения заданий, которые стоят перед ними, и функций, которые реализовываются;

- улучшение условий труда обусловленных эмоциональным уровнем (удовольствие от работы), поведенческим уровнем (заинтересованность и включенность работника в трудовую деятельность), рациональным уровнем (степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника);

- формирование совета по социальной защите на железнодорожном транспорте для координации социальной политики и, в частности, всех элементов системы мотивации труда (оплата труда, предоставления социальных льгот и тому подобное).

Хорошо спланированная система мотивации позволяет существенно повышать эффективность работы персонала, увеличивать объемы продаж,

улучшать производственный процесс и обслуживание клиентов, без особенно больших материальных затрат со стороны предприятия. Ведь, когда работник исполняет свои должностные обязанности с полной самоотдачей и его цели саморазвития включают развитие предприятия в целом, тогда эффективность работы возрастает в несколько раз.

Стремление человека к улучшению своего благосостояния предопределяет необходимость увеличения трудового вклада, а следовательно, и увеличение количества, качества и результативности труда. Особенно актуальной является проблема материальной мотивации для стран с рыночной экономикой, к которым принадлежит и Украина.

В последние годы кроме материальной заинтересованности возрастает влияние других факторов на рабочую силу, в частности связанных с социальными услугами предприятия. Социальная политика предприятия в системе управления мотивацией труда включает цели и мероприятия, связанные с предоставлением социальных услуг персонала. Уровень насыщенности социальными услугами зависит от культуры предприятия и, в свою очередь, улучшает отношения в коллективе, способствует сокращению числа конфликтов, призывает людей к месту работы, помогает привлекать новых работников за счет позитивного имиджа предприятия.

Основной эффект который достигается с помощью нематериальной мотивации - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

С целью повышения эффективности мотивационных мероприятий необходимо придерживаться определенных правил: развивать и

поддерживать чувство самоуважения у работников, предоставлять им больше возможностей ощущения самостоятельности и контроля ситуации, поощрения за достижение промежуточных целей, проявление постоянного внимания со стороны руководства, поддержания умной внутренней конкуренции и предоставления возможности сотрудникам почувствовать себя победителями.

Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Вывод. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Само рациональное использование человеческой силы может привести к эффективной работе предприятия.

Избирая систему мотивации, следует непременно учитывать потребности и интересы работников. Процесс внедрения данной системы должен быть направлен на достижение определенного результата - довольных работников, которые отданы своей работе. Избранная система мотивации должна стимулировать отдельного работника или трудовой коллектив в целом относительно достижения индивидуальных и общих целей деятельности предприятия. Необходимо так же отметить, что позитивные эмоции и удовольствие от выполненной работы закрепляются в сознании и повторяются в аналогичных ситуациях, неприятные ассоциации, наказание и боль способствуют угасанию человеческой активности и повторяются с меньшей вероятностью. В соответствии с теорией подкрепления мотивов, привычка, понимаемая как связь между стимулом и ответной реакцией, будет наиболее устойчивой, если подкрепление (поощрение или наказание) осуществляется сразу после реакции и неоднократно, а его значимость является достаточной. Следует далее рассматривать мотивацию как некую программу действий, которая включает в себя: выявление (идентификация действий), измерение поведенческих характеристик, анализ поведенческих возможностей, коррекция поведения и подкрепление, оценка результатов. Только в таком случае будет корректное влияние на мотивацию персонала.

Исходя из выше изложенного, следует отметить, что трудовое мотивирование преследует цель создания условий для наиболее полной реализации

трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте.

Список литературы

1. Мартиненко М. М. Основы менеджмента: Учебник. / М. М. Мартиненко. К.: Каравела. — 2005. — 496 с.
2. Мурашко М. И. Менеджмент персонала: Учебно-практическое пособие. / М. И. Мурашко. — 2-е издание. — К.: «Знання», КОО. — 2006. — 311 с.
3. Сперанский А. А., Драгункина Н. В., Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. / А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. — М.: Издательство «Альфа-Пресс». — 2006. — 192 с.
4. Гуцина И. Э. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Э. Гуцина. Общество и экономика. К.: 2000. - № 1. - С. 169-174.
5. Спивак В. В. Мотивация как средство эффективного менеджмента персонала предприятий / В. В. Спивак. Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки. - 2010. - №6. - С.178-181.
6. Дуда С. Т., Кицак Х. Р. Мотивация и результативность труда персонала предприятия : их сущность и взаимосвязь / С. Т. Дуда, Х. Р. Кицак. Научный вестник НЛТУ Украины: Сборник научно-технических трудов - 2011. - Вып. 20.14 - С.188-193
7. Литинская В. А. Мотивационные методы карьерного продвижения персонала предприятий / В. А. Литинская. Вестник Запорожского национального университета. - 2010 - №3 (7) - С. 58-61.
8. Гриценко Н. В. Лидерство руководителя, как мотивация работников к добросовестному и инициативному труду / Н. В. Гриценко. Вісник Нац. техн.унів. «Харків. політех. інститут», Зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технік. прогрес і ефект. виробництва -Харків: ХТУ «ХПІ». - 2015. - №26(1135). - С. 38-43.
9. Яковенко В. Г., Гриценко Н. В., Тимофеева Т. О. Підходи до формування мотиваційного впливу в сучасних умовах / В. Г. Яковенко, Н. В. Гриценко, Т. О. Тимофеева. Scientific Journal "ScienceRise" — 2015 - № 5/3 (10) - С.12-16.

References (transliterated)

1. Martynenko M. M. *Osnovi menedzhmenta*. Kiev, "Karavela" Publ., 2005. 496 Print.
2. Murashko M. I. *Menedzhment personala*. Kiev, "Znannya" Publ., 2006. 311 Print.
3. Speranskyi A. A., Dragunkyna N. V. *Optimizaciya sistemi oplati truda i materialnogo stimulirovaniya*. Moscow "Alpha-Press" Publ., 2006. 192 Print.
4. Gushtyna I. E. *Trudovaya motivaciya kak factor povisheniya effektivnosti truda*. Kiev, Society and economy Publ., 2000. No1. 169-174 Print.
5. Spivak V. V. *Motivaciya kak sredstvo effektivnogo menedzhmenta personala predpriyatiy*. Herald of Khmelnytsky National University. Economics Publ., 2010. 178-181 Print.
6. Duda S. T., Kycak H. R. *Motivaciya i rezultativnost truda personala predpriyatiya: ih suschnost i vzaimosvaz*. Scientific Bulletin NLTU Ukraine: Collection of scientific and technical papers Publ., 2011, 188-193 Print.
7. Lytynskaya V. A. *Motivacionnie metody karernogo prodvigeniya personala predpriyatiy*. Bulletin of Zaporizhzhya National University Publ., 2010. 58-61 Print.
8. Gritsenko, N. V. *Leadership leader as the motivation of employees to work in good faith and proactive*. News Nat. tehn.univ. "Kharkiv. politehn. institut "ST. Sciences. Prace. Tematichnost Key infrastructure: Tehnik. progressive i efekt. виробництва -Harkiv: HTU "KhPI". - 2015. - No26 (1135). 38-43 Print.
9. Yakovenko V. G., Gritsenko N. V., Timofeeva T. S. *Pidhodi to formuvannya motivatsynogo vplivu in Suchasnyj drain*. Scientific Journal "ScienceRise" - 2015 - No 5/3 (10) - 12-16 Print.

Надійшла (received) 15.04.2016

Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

Теоретичний підхід до проблеми мотивації персоналом на залізничному транспорті / В. Г. Яковенко, Н. В. Гриценко, В. І. Куделя // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2016. - № 27(1199) - С. 47-52. Бібліогр.: 7 назв. – ISSN 2519-4461.

Теоретический подход к проблеме мотивации персоналом на железнодорожном транспорте / В. Г. Яковенко, Н. В. Гриценко, В. И. Куделя // Вестник Национального технического университета „Харьковский политехнический институт» (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 27(1199) - С. 47-52. Библиогр.: 7 назв. – ISSN 2519-4461

A theoretical approach to the problem of motivating staff in railway transport / VG Yakovenko, NV Gritsenko VI Kudelya // Bulletin of National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences). – Kharkiv: NTU "KhPI". - 2016. - № 27(1199) - P. 47-52. Bibliogr.: 7. – ISSN 2519-4461

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Яковенко Валентина Григорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу і управління персоналом на транспорті, Український державний університет залізничного транспорту, м.Харків, тел.: (057) 730-19-72; e-mail: 0501005676@mail.ua

Яковенко Валентина Григорьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, бизнеса и управления персоналом на транспорте, Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, г. Харьков; тел.: (057) 730-19-72; e-mail: 0501005676@mail.ua

Yakovenko Valentine Grigorievna - candidate of economic sciences, associate professor of economics, business and management personnel transport, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov, tel.: (057) 730-19-72; e-mail: 0501005676@mail.ru.

Гриценко Наталя Валеріївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу і управління персоналом на транспорті, Український державний університет залізничного транспорту, м.Харків, тел.: (057) 730-19-72; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com

Гриценко Наталья Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, бизнеса и управления персоналом на транспорте, Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, г. Харьков; тел.: (050) 582-44-32; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com

Gritsenko Natalia Valerievna - candidate of economic sciences, associate professor of economics, business and management personnel transport, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov, tel.: (050) 582-44-32; e-mail: gritsenkonatal@gmail.com.

Куделя Вікторія Іванівна - кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, бізнесу і управління персоналом на транспорті, Український державний університет залізничного транспорту, м.Харків, тел.: (057) 730-19-72; e-mail: ukrdaztezt@mail.ua

Куделя Виктория Ивановна - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, бизнеса и управления персоналом на транспорте, Украинский государственный университет железнодорожного транспорта, г. Харьков; тел.: (057) 730-19-72 ; e-mail: ukrdaztezt@mail.ua

Kudelya Victoria Ivanovna - candidate of economic sciences, associate professor of economics, business and management personnel transport, Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkov, tel.: (057) 730-19-72 ; e-mail: ukrdaztezt@mail.ru.