

УДК: 331.1

**ВЕСЕЛОВА ВЕРА ВАСИЛЬЕВНА**

к.филос.н., доцент, Амурский институт  
железнодорожного транспорта-филиал ДВГУПС в г. Свободном,  
e-mail: vera-veselova@mail.ru

**ГАЙДУКОВ АЛЕКСАНДР НИКОЛАЕВИЧ**

к.пед.н., доцент, Амурский институт  
железнодорожного транспорта-филиал ДВГУПС в г. Свободном,  
e-mail: svb.conf@mail.ru

**БУРЯ ЛАРИСА ВЛАДИМИРОВНА**

старший преподаватель, Амурский институт  
железнодорожного транспорта-филиал ДВГУПС в г. Свободном,  
e-mail: lara\_vip@inbox.ru

**РАКОВА ИННА АНДРЕЕВНА**

старший преподаватель, Амурский институт  
железнодорожного транспорта-филиал ДВГУПС в г. Свободном,  
e-mail: svb.conf@mail.ru

## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА АМУРСКОГО ИНСТИТУТА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА — ФИЛИАЛ ДВГУПС В Г. СВОБОДНОМ (АМИЖТ): СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Аннотация.** Предметом исследования является мотивация и стимулирование труда персонала Амурского института железнодорожного транспорта — филиала ДВГУПС в г. Свободном. **Методологической основой исследования** послужили труды, публикации, работы применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов в различных аспектах: В. Г. Асеев, А. Б. Бакурадзе, В. В. Гузеев, А. Маслоу; применительно к проблеме психологии управления: Е. П. Ильин, Н. Н. Вересов; с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений: П. Мартин, Ш. Ричи; с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога: Т. Г. Новикова, А. С. Прутченков. Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах: А. А. Бодалева, Т. Г. Браже, Б. Э. Вульфа, П. Т. Долгова, Л. М. Митиной. Основываясь на исследованиях учёных экономистов и социологов, можно сказать, что цель организации труда — не экономическая составляющая (производительность труда, трудозатраты, фондоотдача и др.), а важнейшая задача в социальном процессе, стремление к удовлетворению потребностей в трёхмерном пространстве, принадлежащих к сообществу «Био-Социо-Дух». Полученные результаты социально-экономического анализа мотивации и стимулирования труда персонала — стремление к удовлетворению потребностей в трёхмерном пространстве, принадлежащих к сообществу «Био-Социо-Дух», могут быть использованы для внедрения управления персоналом в системе социально-культурной сферы, в т. ч. образования. Основные факторы мотивации пока не имеют единиц измерения, норм и стандартов, но социологические исследования сформировали объективную основу для создания их измерения и оценки. Социальной задачей мотивации и стимулирования трудовой деятельности человека остаётся стремлением к удовлетворению потребностей в трёхмерном пространстве, принадлежащих к сообществу «Био-Социо-Дух».

**Ключевые слова:** социально-экономический анализ, стимулирование, мотивация, персонал, социально-психологический климат, конфликтные ситуации, образовательные услуги, транзакционные издержки.

---

**VESELOVA VERA VASILIEVNA**

candidate of philosophical Sciences.n., associate Professor, Amur Institute  
railway transport-a branch of the far Eastern state transport University in Svobodny,  
e-mail: vera-veselova@mail.ru

**GAIDUKOV ALEXANDR NIKOLAEVICH**

*K. PED.n., associate Professor, Amur Institute  
railway transport-a branch of the far Eastern state transport University in Svobodny,  
e-mail: svb.conf@mail.ru*

**BURYA LARISA VLADIMIROVNA**

*senior lecturer, Institute of Amur  
railway transport-a branch of the far Eastern state transport University in Svobodny,  
e-mail: lara\_vip@inbox.ru*

**RAKOVA INNA ANDREEVNA**

*senior lecturer, Institute of Amur  
railway transport-a branch of the far Eastern state transport University in Svobodny,  
e-mail: svb.conf@mail.ru*

### **MOTIVATION AND STIMULATION OF PERSONNEL OF THE AMUR INSTITUTE OF RAILWAY TRANSPORT – A BRANCH OF THE FAR EASTERN STATE TRANSPORT UNIVERSITY IN SVOBODNY (ITS): SOCIO-ECONOMIC ANALYSIS**

**Abstract.** *The subject of the study is the motivation and stimulation of the personnel of the Amur railway transport Institute – a branch of dvgups in Svobodny. The methodological basis of the study was the works, publications, works on the motivation of teachers in various aspects: in relation to the problem of motivation of labor behavior of teachers: V. G. Aseev, A. B. Bakuradze, V. V. Guzeev, A. Maslow; in relation to the problem of psychology of management: E. P. Ilyin, N. Veresov; from the standpoint of the basics of management and evaluation of behavior of teachers in the context of change: P. Martin, sh. Richie; from the standpoint of examination of innovative activity of the teacher: T. G. Novikova, A. S. Prutchenkov. Essence, factors and conditions for the professional development of teachers are considered in the work: A. Volumes by T. G. brazhe, B. Z. Wolfe, P. T. Dolgova, L. M. Mitina. Based on the research of scientists, economists and sociologists - the purpose of labor organization is not an economic component (labor productivity, labor costs, capital productivity, etc.), but the most important task in the social process, the desire to meet the needs in the three-dimensional space belonging to the community "Bio-Socio-Spirit". The results of socio-economic analysis of motivation and stimulation of staff – the desire to meet the needs of three-dimensional space belonging to the community "Bio-Socio-Spirit" can be used for the implementation of personnel management in the socio-cultural sphere, including education. The main motivators do not yet have units of measurement, norms and standards, but sociological research has formed an objective basis for their measurement and evaluation. The social task of motivation and stimulation of labor activity of the person remains aspiration to satisfaction of needs in the three-dimensional space belonging to the community "Bio-Socio-Spirit".*

**Keywords:** *socio-economic analysis, stimulation, motivation, personnel, socio-psychological climate, conflict situations, educational services, transaction costs.*

---

**Введение.** Организацию труда следует рассматривать как систему и как деятельность, одну из управляющих функций. Доктор экономических наук, профессор В.Б. Бычин рассматривает, что «цель организации труда как управленческой деятельности — создание организационных условий для достижения высокой социально-экономической результативности трудовой деятельности» [14]. А.А. Дикарёва, и Н.И. Мирской отмечают, что «важнейшими социальными процессами в сфере труда являются: сам труд как базовый социальный процесс, интегративные процессы: образование, руководство, уровень сплоченности, стимулирование труда, ценностно-ориентационные процессы (мотивация, адаптация), изменяюще-поддерживающие процессы (трудовая мобильность) [17].

Основываясь на исследованиях учёных экономистов и социологов, авторы статьи считают, что цель организации труда не экономическая составляющая (производительность труда, тру-

дозатраты, фондоотдача и др.), а важнейшая задача в социальном процессе, которая является важным побудительным мотивом трудовой деятельности человека, стремление к удовлетворению потребностей в трёхмерном пространстве, принадлежащих к сообществу «Био-Социо-Дух». «Био» — человек, тело, физическое здоровье, ближе к медицинской составляющей; «Социо» — друзья, работа, гражданское общество; «Дух» — смысл жизни, вера, ценности, нравственность и мораль, поэтому можно сделать вывод, что осознание глубины значения принципов удовлетворения потребностей в трёхмерном пространстве системы «Био-Социо-Дух» [15] дадут возможность в управлении персоналом АМИЖТ выполнить основную миссию ДВГУПС (Дальневосточный государственный университет путей сообщения): развитие лучших традиций, объединение таланта и опыта интеллектуальной элиты Востока России, формирование личности и воспитания творчески, свободномыслящих, профессионалов-лидеров науки, транспорта и бизнеса [12].

Искусство социально-экономического управления в АМИЖТ заключается в умении предвидеть выполнение основной миссии, поэтому в современных условиях вынужден менять методы мотивации и стимулирования в управлении персоналом.

Мотивация и стимулирование — эти два понятия тесно связаны друг с другом, и часто их принимают за одно и то же, но суть их несколько различна: «Мотивация — это побуждение каждого сотрудника к работе на результат, созданное какими-либо мерами извне и поддерживаемое лично самим работником» [6].

Стимулирование персонала — это использование руководством факторов воздействия, которые выступают той самой движущей силой, повышающей производительность труда каждого сотрудника и всего коллектива [8,19].

Можно сделать вывод, что мотивация — это внутреннее побуждение к активности, возникнуть которая может без воздействия внешних мер, в этом ее отличие от стимулирования, которое чаще всего заключается в жестких мерах. Стимулирование персонала является своеобразной материальной оболочкой мотивации персонала. Стимулирование персонала выполняет три основные функции: экономическую, социальную и нравственную.

Как показывает практика, для получения качественно-количественных характеристик мотивации и стимулирования персонала общими показателями социально-экономической эффективности мероприятий являются:

— «зарботная плата в денежном измерении и условия труда, приближенные к эргонометрическим требованиям» [7].

Она сопоставима с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли в Амурской области и конкурентоспособна. Зарботок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты, надбавки и премии [3,9];

— социальные выплаты, включают оплату расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставляют права пользования транспортом фирмы, оплату больничных листов уровня, страхование здоровья работников [5];

— нематериальные (неденежные) льготы и привилегии персоналу, в т. ч. предоставление права на скользящий, гибкий график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, более ранний выход на пенсию и т. д. [5];

— создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимание внутри коллектива. Образование различных неформальных функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам предприятия [4];

— наставничество. Наставничество — это один из критериев миссии университета ДВГУПС в образовательной сфере [13].

**Методы исследования.** Теоретико-методологической основой исследования послужили труды, публикации, работы, относительно мотивации труда педагогов в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов: В. Г. Асеев, А. Б. Баку-

радзе, В. В. Гузеев, А. Маслоу; применительно к проблеме психологии управления: Е. П. Ильин, Н. Н. Вересов; с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений: П. Мартин, Ш. Ричи; с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога: Т. Г. Новикова, А. С. Прутченков. Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах: А. А. Бодалева, Т. Г. Браже, Б. З. Вульфа, П. Т. Долгова, Л. М. Митиной. Можно предположить, что основной идеей данной проблемы в работах исследователей, является характеристика личности педагога, его образование, развитие и профессиональная деятельность как многоаспектная, сложная, развивающаяся система.

Использованы социологические методы: опроса, который представляет собой метод сбора социологической информации; аналитический метод практический (проведение диагностики, реализации новой технологии (методики, системы); мониторинг процесса (текущих и итоговых результатов); обобщающий (обработка данных, соотнесение результатов исследования с целью, и задачами: оформление и описание хода и результатов исследования) [18, 2].

Социально-экономический анализ основных факторов стимулирования и мотивации персонала Амурского института железнодорожного транспорта — филиал ДВГУПС показал, что наиболее значимые факторы для респондентов это: коллектив, психологическая атмосфера, стабильность и надёжность коллектива и т.д. (рис. 1).

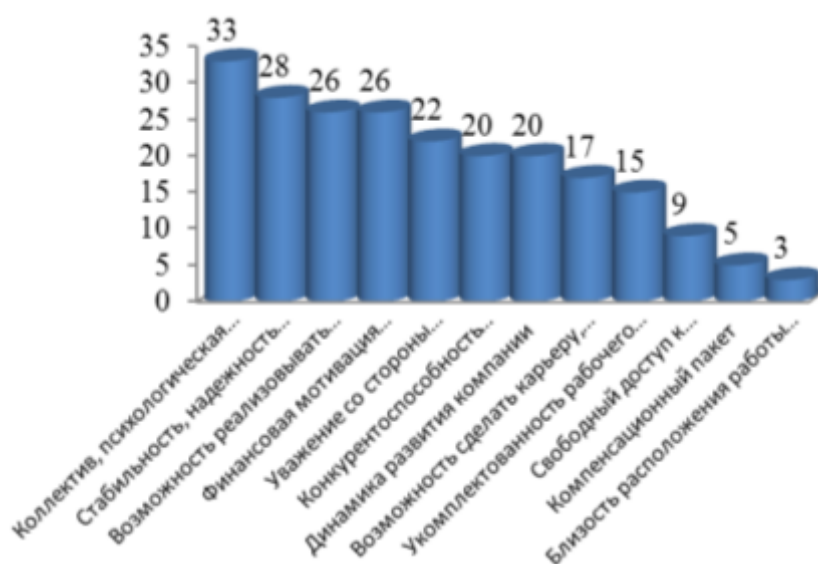


Рис. 1. Наиболее значимые факторы мотивации для респондентов

По результатам организационно-экономического анализа в АмИЖТ: взаимоотношения внутри факультета, между горизонтальными структурами образовательного учреждения в %, наблюдается (табл. 1–2):

Таблица 1

**Удовлетворенность сотрудниками взаимоотношениями внутри ФВО, в процентах (%)**

Структурное подразделение	Удовлетворен полностью, %	Удовлетворен частично, %	Неудовлетворен
Зам. директора учебной работе	63,6	21,7	14,7
Зам директора по воспитательной работе	49,4	38,6	12
Методический отдел	59,7	21	19,3
Подразделение охраны	46,4	38,2	15,4
Кафе	39,7	47,6	12,7
Планово-экономический отдел	51,6	29,4	19
Библиотека	36,9	45,1	18
Специалисты по ремонту технического оборудования	42,7	21,4	35,9
Общий процент	48,75	32,8	18,4

*Таблица 2*

**Удовлетворенность сотрудниками взаимоотношениями между горизонтальными структурами предприятия, в процентах (%)**

Структурное подразделение	Удовлетворен полностью, %	Удовлетворен частично, %	Неудовлетворен
Зам директора по учебной работе.	39,4	41,7	18,9
Инженер по ОТ и ЧС.	26,8	30,6	42,6
Главный бухгалтер	36,8	31,6	31,6
Сектор по учету затрат	35,9	38,2	25,9
Финансовый сектор	41,6	25,3	33,1
Методический отдел	31,7	49,4	18,9
Специалист по юридическим вопросам	45,6	19,3	35,1
Отдел кадров	28,3	39,6	32,1
Общий процент	35,7	34,5	30

Проанализировав межличностные отношения удовлетворённостью сотрудниками внутри ФВО, а также взаимоотношения между горизонтальными структурами предприятия, можно сделать вывод, что наибольшее количество нестабильных факторов наблюдается у инженера по ОТ и ЧС 42,6%, специалист по юридическим вопросам — 45,6%.

Авторы статьи считают, что важным условием неустойчивости в управлении персоналом АМИЖТа, как и любого предприятия, является частота возникновения конфликтных ситуаций [1,16].

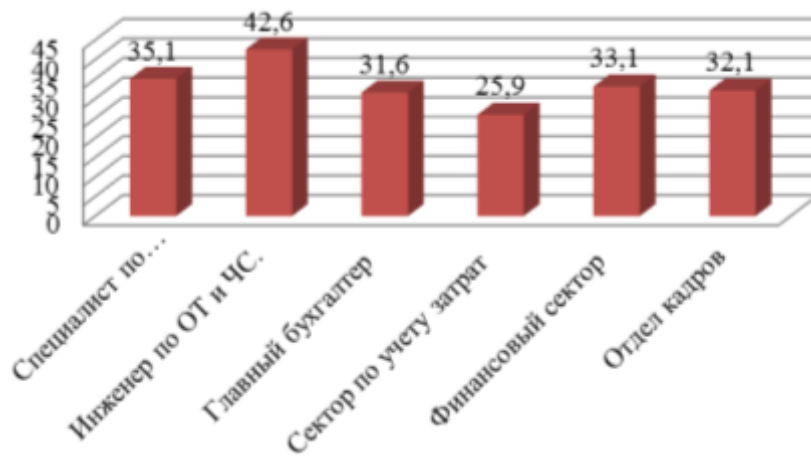
Анализ возникновения частоты конфликтных ситуаций в структуре управления АМИЖТ показал, что большинство источников конфликтов возникает на горизонтальном уровне управления, так как на этом уровне большая вероятность формирования транзакционных издержек в образовательном процессе, «которые представляют собой дополнительные затраты как материальных, так и моральных ресурсов» [10], которые несёт персонал образовательных услуг в процессе выполнения взятых на себя обязательств.

Поскольку образовательная услуга представляет собой нематериальный продукт, то это придает определенную специфику транзакционным издержкам и причинам их появления. «Причины появления транзакционных издержек в образовании по своей сущности соотносимы с другими сферами национальной экономики, но вместе с тем они имеют свою специфику и отраслевой характер» [11].

К наиболее важным причинам появления транзакционных издержек относятся ограниченность и асимметрия информации, а порой и ее недоступность; сложность учета данного вида издержек [20].

Именно данные причины приводят к появлению материальных затрат у лиц, пользующихся образовательными услугами, в то время как субъективизм и сложность учета приводят в большей степени к моральным «потерям». «Рассматривая специфику транзакционных издержек в сфере образования (поиска информации; ведения переговоров; измерения; заключения контракта; издержки мониторинга; спецификации и защиты прав) — всё это ведёт к возникновению частоты конфликтных ситуаций (рис. 2).

По результатам анализа можно предположить, что частые, неконструктивно разрешаемые конфликтные ситуации в АМИЖТ: могут повысить текучесть кадров; усложнят работу зам. директора по воспитательной, учебной, методической работе; разрушат информационную систему; снизят культуру поведения персонала в конфликтах.



**Рис. 2.** Анализ возникновения частоты конфликтных ситуаций по горизонтали в структуре управления АмИЖТ

Основываясь на социально-экономическом анализе мотивации и стимулирования труда персонала АмИЖТ, можно предположить, что основные факторы мотивации пока не имеют единиц измерения, норм и стандартов. По результатам социологических исследований можно сделать вывод, что объективной основой для создания единиц измерения, норм и стандартов основных факторов мотивации, а также социальной задачей, остаётся стремление к удовлетворению потребностей в трёхмерном пространстве, принадлежащих к сообществу «Био-Социо-Дух».

#### Литература

1. Conflict Management : Characteristics, Types, Stages, Causes and other Details [Electron. resource]. — URL : <http://www.typesofconflict.org/>.
2. Important Methods and Techniques of Sociology [Electron. resource]. — URL : <http://www.sociologydiscussion.com/sociology/important-methods-and-techniques-of-sociology/2186>.
3. Бухгалтерский учет и анализ : учеб пособие/ Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина, Е.А. Кыштымова. — Ростов н/Дону : Феникс, 2011.
4. Генкин, Б. М.. Экономика труда : учебник / Б.М. Генкин. — М. : Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
5. Глобализация и институциональная модернизация экономики России : теория и практика : монография ; под общ. ред. В.В. Бондаренко, Е.М. Щербаков, Н.В. Колгановой, Т.В. Харитоновой. — М. : Прометей, 2019.
6. Гузеев, В. В. Системная организация методической работы школы по повышению мотивации педагогов [Электрон. ресурс]. — URL : [https://shatsch4.edumsko.ru/uploads/3000/2532/section/266432/metodicheskaya\\_kopilka/sistemnaya\\_rabota\\_po\\_povysheniyu\\_motivacii\\_pedagogov.docx](https://shatsch4.edumsko.ru/uploads/3000/2532/section/266432/metodicheskaya_kopilka/sistemnaya_rabota_po_povysheniyu_motivacii_pedagogov.docx).
7. Жуков, А. Л. Регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах : учеб. пособие (ГРИФ) // Жуков А.Л. — М. : МИК, 2006.
8. Иванова, С. В. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. — М. : ЭКСМО, 2006.
9. Колбачев, Е. Б., Новиков, Е. В., Колбачева, Т. А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях (Серия: «Высшее образование») (ГРИФ) / Колбачев Е.Б., Новиков Е.В., Колбачева Т.А. — М. : ФЕНИКС, 2015.
10. Ляско, А. Доверие и транзакционные издержки // Вопросы экономики. 2003. № 1.
11. Менар, К. Экономика транзакционных издержек : от теоремы Коуза до эмпирических исследований // Институциональная экономика ; под ред. Олейника А. — М. : ИНФРА-М, 2005.
12. Миссия Дальневосточного государственного университета путей сообщения. Одобрена на заседании Ученого Совета 13.03.2012. Утв. приказом ректора от 18.04.2012 №211.
13. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании [Электрон. ресурс]. — URL : <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii>.
14. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. — М. : ИНФРА-М, 2019. (Высшее образование: Бакалавриат). — URL : <http://znanium.com/catalog/product/991802>.
15. Потребность иерархическая биопсихосоциодуховная структура человека [Электрон. ресурс]. — URL : <https://yandex.ru/search/>.
16. Социология конфликтов : учебник для студентов вузов ; под ред. В.К. Батурина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
17. Социология труда [Электрон. ресурс]. — URL : <https://cinref.ru/razdel/04900sociologia/13/236275.htm>.

18. Социология : учебник для студентов вузов ; под ред. В.К. Батурина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2016.
19. Стимулирование труда [Электрон. ресурс]. — URL : <https://otpusk-tk.ru>.
20. Фурин, А. Г. Транзакционные издержки при оказании платных образовательных услуг : особенности, виды и формы проявления /А. Г. Фурин // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. № 5 (Том 8). — URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN516.pdf> (20.05.2019).

**References:**

1. Conflict Management : Characteristics, Types, Stages, Causes and other Details [Electron. resource]. — URL : <http://www.typesofconflict.org/>.
2. Important Methods and Techniques of Sociology [Electron. resource]. — URL : <http://www.sociologydiscussion.com/sociology/important-methods-and-techniques-of-sociology/2186>.
3. Бухгалтерский учет и анализ : учебное пособие / Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина, Е.А. Кыштымова. — Ростов н/Дону : Феникс, 2011.
4. Genkin, B. M. Экономика труда : учебник / В.М. Генкин. — М. : Норма: НИС ИНФРА-М, 2014.
5. Globalizatsiya i institucional'naya modernizatsiya ekonomiki Rossii : teoriya i praktika : monografiya ; pod obshch. red. V.V. Bondarenko, E.M. SHCHerbakov, N.V. Kolganovoj, T.V. Haritonovoj. — М. : Prometej, 2019.
6. Guzeev, V. V. Sistemnaya organizatsiya metodicheskoy raboty shkoly po povysheniyu motivatsii pedagogov [Elektron. resurs]. — URL : [https://shatsch4.edumsko.ru/uploads/3000/2532/section/266432/metodicheskaya\\_kopilka/sistemnaya\\_rabota\\_po\\_povysheniyu\\_motivatsii\\_pedagogov.docx](https://shatsch4.edumsko.ru/uploads/3000/2532/section/266432/metodicheskaya_kopilka/sistemnaya_rabota_po_povysheniyu_motivatsii_pedagogov.docx).
7. ZHukov, A. L. Regulirovanie zarabotnoj platy v soglasheniyah i kollektivnyh dogovorah : ucheb. posobie (GRIF) // ZHukov A.L. — М. : MIK, 2006.
8. Ivanova, S. V. Instrumenty upravleniya personalom, kotorye real'no rabotayut na praktike. — М. : EKSMO, 2006.
9. Kolbachev, E. B., Novikov, E. V., Kolbacheva, T. A. Organizatsiya, normirovanie i oplata truda na predpriyatiyah (Seriya: «Vysshee obrazovanie») (GRIF) / Kolbachev E.B., Novikov E.V., Kolbacheva T.A. — М. : FENIKS, 2015.
10. Lyasko, A. Doverie i transakcionnye izderzhki // Voprosy ekonomiki. 2003. № 1.
11. Menar, K. Ekonomika transakcionnyh izderzhok : ot teoremy Kouza do empiricheskikh issledovanij // Institucional'naya ekonomika ; pod red. Olejnika A. — М. : INFRA-M, 2005.
12. Missiya Dal'nevostochnogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya. Odobrena na zasedanii Uchenogo Soveta 13.03.2012. Utv. prikazom rektora ot 18.04.2012 №211.
13. Nastavnichestvo kak element sistemy razvitiya personala v kompanii [Elektron. resurs]. — URL : <https://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii>.
14. Organizatsiya i normirovanie truda : ucheb. posobie / V.B. Bychin, E.V. SHubenkova, S.V. Malinin. — М. : INFRA-M, 2019. (Vysshee obrazovanie: Bakalavriat). — URL : <http://znanium.com/catalog/product/991802>.
15. Potrebnost' ierarhicheskaya biopsihosocioduhovnaya struktura cheloveka [Elektron. resurs]. — URL : <https://yandex.ru/search/>.
16. Sociologiya konfliktov : uchebnik dlya studentov vuzov ; pod red. V.K. Baturina. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : YUNITI–ДАНА, 2016.
17. Sociologiya truda [Elektron. resurs]. — URL : <https://cinref.ru/razdel/04900sociologia/13/236275.htm>.
18. Sociologiya : uchebnik dlya studentov vuzov ; pod red. V.K. Baturina. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : YUNITI–ДАНА, 2016.
19. Stimulirovanie truda [Elektron. resurs]. — URL : <https://otpusk-tk.ru>.
20. Furin, A. G. Transakcionnye izderzhki pri okazanii platnyh obrazovatel'nyh uslug : osobennosti, vidy i formy proyavleniya /A. G. Furin // Internet-zhurnal «Naukovedenie». 2016. № 5 (Том 8). — URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN516.pdf> (20.05.2019).