

Побудова багаторівневої системи мотивації персоналу

Розглянуто послідовність побудови багаторівневої мотиваційної системи. Виділено елементи системи мотивації персоналу і показаний їх взаємозв'язок. Наведено графічне представлення багаторівневої мотиваційної системи.

The sequence of building level motivational system are consider. Highlighted elements of motivation are select and shows their relationship Graphic representation of the motivational level is show.

Ключові слова: *мотив, система мотивації, стимул.*

Вступ. Система мотивації персоналу (або її елементи) існує на кожному підприємстві. Але з її допомогою багатьом підприємствам не вдається досягнути бажаної мети: підвищити продуктивність праці, зацікавленість працівників в його результатах діяльності тощо. Причиною цього в більшості випадків є те, що система мотивації не враховує особливостей конкретного підприємства (ґрунтується на теоретичному матеріалі, не враховує сучасних тенденцій, запозичений у підприємств-конкурентів, що досягнули значних результатів у своїй господарській діяльності тощо). Копіюючи деякі елементи системи мотивації персоналу, менеджери не замислюються про те, що така система для кожного підприємства повинна бути розроблена із врахуванням його специфіки і особливостей персоналу.

Постановка завдання. Загалом дослідженням мотиваційних систем займалися як зарубіжні (М.І. Магура, П. Мартін, Ж. Ньюттен, Ш. Річі, Н.В. Самоукіна, Т.О. Соломадіна, В.В. Травін) так і вітчизняні (Д.П. Богиня, А.М. Вознюк, А.В. Гольда, А.М. Колот, Н.П. Любомирова, О.В. Мудрик, Н.С. Пасенко, Л.В. Пельтек, Н.С. Пиж, О.В. Сардак, М.В. Семикіна, М.О. Табахарнюк, Я.В. Тимохіна, О.В. Толстікова). У наукових працях цих вчених висвітлені важливі теоретичні та методологічні особливості побудови мотиваційних систем. Проте у сучасній економічній літературі все ще відсутні комплексні дослідження щодо побудови багаторівневої системи мотивації персоналу торгівельних підприємств.

Цілі статті: розглянути послідовність побудови багаторівневої мотиваційної системи, а також можливість застосування її на практиці.

Результати. Система мотивації персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом на підприємстві. Вдало розроблена система мотивації дозволяє не лише активізувати особистісний потенціал людини в напрямку досягнення цілі, але й отримувати задоволення працівнику в процесі праці, через задоволення його потреб.

Засоби покращення мотивації персоналу традиційно поділяють на матеріальні і нематеріальні.

Перший засіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці відводиться велика роль, але постійне підвищення рівня заробітної плати не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Використання даного методу може бути корисним для досягнення короткотермінових підйомів продуктивності праці. В кінцевому результаті проходить певне звикання до даного виду впливу.

Хоча праця в Україні, на відміну від високо розвинутих країн, на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб отримання заробітку, зрозуміло, що потреба у коштах росте до певної межі, що залежить від рівня життя, після перетину якої, гроші сприймаються як необхідна, але недостатня умова забезпечення нормальних умов людського життя. В такому випадку домінуючими стають інші групи потреб, які пов'язані з прагненням до творчості, досягненням успіхів тощо.

До нематеріальних способів мотивації можна віднести вдосконалення організаційної культури, формуванні місії підприємства, визначення принципів формування відносин з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, визначення особистісних компетенцій і моделей поведінки, що відповідають організаційній культурі, стимулювання праці у відповідності з внутрішніми мотивами і потребами особистості.

У відповідності до нематеріальних засобів систему мотивації можна визначити як сукупність компонентів або взаємозв'язок таких підсистем:

$$C = [CЦГ, СПП, СС, СК, СЕЖЦП, СМ, СП], \quad (1)$$

де СЦГ – система цільових груп, відносини, що визначають успіх життєдіяльності підприємства в цілому;

СПП – система принципів поведінки, яка формує можливі варіанти поведінки між елементами системи цільових груп;

СС – система стимулів, що підтримує відповідні моделі поведінки;

СК – система критеріїв, що відображають моделі поведінки менеджерів, на які розрахована система мотивації;

СЕЖЦП – система етапів життєвого циклу підприємства, що потребує відповідного прояву особистості;

СМ – система мотивів, що впливають на проходження чергового етапу розвитку підприємства;

СП – система потреб персоналу, бажання задовольнити які запускає систему мотивації в дію і одночасно показує результативність системи мотивації.

Кожен елемент (СЦГ, СПП, СС, СК, СЕЖЦП, СМ, СП) системи С, в свою чергу є підсистемою взаємопов'язаних елементів, зміст яких носить частковий характер і залежить від особливостей досліджуваного підприємства.

Підсистема СЦГ, що описує цільові групи для підприємства, яке займається продажем продукції, може складатись із такої послідовності елементів:

$$\text{СЦГ} = [\text{ЗКС}, \text{СП}, \text{КП}, \text{ПП}, \text{ПО}, \text{НП}, \text{НС}], \quad (2)$$

де ЗКС – замовники, клієнти, споживачі продукції;

СП – співробітники підприємства, незалежно від займаних посад;

КП – конкуренти підприємства, що працюють на тому ж ринку послуг чи груп товарів;

ПП – партнери підприємства, тобто особи та підприємства, що беруть участь у спільному бізнесі і створюють організаційну, політичну та економічну підтримку;

ПО – професійні обов'язки;

НМ – населення міста, відношення до нього;

НС - навколишнє середовище, природа, чистота.

Система СЦГ впливає на формування відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем організації. Таким чином, у даному випадку система

мотивації направлена на формування організаційної культури, як засобу досягнення певних цілей.

Детальніше розглянемо інші підсистеми, які утворюють систему С (1) і взаємопов'язані з послідовністю елементів СЦГ (2).

Так, в підсистемі СПП, в якості елементів розглядається система принципів поведінки, на основі яких формуються відносини з елементами підсистеми СЦГ. Наприклад, система принципів поведінки з цільовими групами може виглядати наступним чином:

$$\text{СПП} = [\text{СВ}, \text{ШС}, \text{ЧЕ}, \text{ВО}, \text{ЯП}, \text{ПБ}, \text{ПЧ}], \quad (3)$$

де СВ – співробітницьке відношення до замовника (клієнта);

ШС – шанобливе ставлення до працівників підприємства, незалежно від займаної посади;

ЧЕ – чесність у відношенні з конкурентами;

ВО – виконання обов'язків у партнерських відносинах;

ЯП – якісна праця і персональна відповідальність відносно покладених обов'язків;

ПБ – підтримка благополуччя населення міста за допомогою проданих товарів, наданих послуг;

ПЧ – підтримка чистоти і краси на території підприємства та прилеглих до нього територій.

Наступна підсистема СС структурує стимули, що підтримує моделі поведінки, що відповідають обраним принципам.

Стимули традиційно поділяють на економічні та неекономічні. Стимул тільки тоді є дієвим, коли створює імпульс до руху в обраному напрямку, й коли з однієї сторони відповідає принципам побудови відносин з цільовими групами, а з іншої внутрішньому світу людини.

В результаті стимулювання певних моделей поведінки посилюється переконання діяти так, а не інакше. Дане переконання перетворюється в дію, яка призводить до бажаного результату.

Стимули виконують роль чинників впливу, що викликають дію певних мотивів. В якості стимулів можуть виступати окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, надані можливості тощо, що може бути запропоноване людині як компенсацію за її дії або те, що вона бажала отримати в результаті

певних дій. Людина реагує на багато стимулів необов'язково свідомо. На окремі стимули її реакції навіть можуть не піддаватись свідомому контролю. Реакція на окремі стимули не однакова у різних людей. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення або змісту, якщо люди не реагують на них [1,25].

Неекономічні стимули поділяють на організаційні та моральні. Хоча слід зазначити, що межі такого поділу не завжди чіткі. До організаційних стимулів відносять:

- залучення до участі та розробки планів;
- підвищення статусу, розширення владних повноважень;
- забезпечення участі у командній роботі;
- демонстрація причетності до справ і цілей підприємства;
- надання можливості контролювати дії інших;
- гарантія стабільності положення на підприємстві;
- створення умов для можливості впливати на справи підприємства тощо.

До моральних можна віднести стимули:

- підтримка і подяка оточуючих;
- підтримка керівництвом ідей і результатів;
- відсутність міжособистісних конфліктів;
- перспектива розвитку, розширення можливостей тощо [4,65].

Підсистема СС включає наступні елементи:

$$CC=[KR, B3, IP, BC\P, PП, ПC, КД], \quad (4)$$

де КР – можливість командної роботи;

ВЗ – підтримка у менеджера відчуття його значення, необхідності;

ІР – можливість інтелектуального розвитку, отримання додаткової освіти;

ВСП – відчуття стабільного положення, що підтверджене контрактами, домовленістю зі сторони керівництва, партнерськими відносинами;

РП – розширення кола повноважень, що безпосередньо пов'язано й з матеріальним стимулюванням.

ПС – стимул пов'язаний з підвищенням статусу, владних повноважень;

КД – можливість контролювати діяльність інших.

Так як ефективність будь-якого зовнішнього впливу визначена психікою людини, її особливостями, то й зміст системи СС залежить від особистісних особливостей досліджуваної групи і може змінюватись у відповідності зі структурою професійно-важливих якостей особистості або групи.

Система критеріїв містить такі елементи:

$$СК = [СКР, ВГВ, ВВІ, ВБВ, ВДП, ВВС, ВПО], \quad (5)$$

де СКР – схильність до командної роботи;

ВГВ – вміння гнучко впливати на підлеглих;

ВВІ – вміння відібрати необхідну інформацію;

ВБВ – вміння брати на себе відповідальність;

ВДП – вміння делегувати повноваження;

ВВС – вміння впливати на ситуацію, амбіційність;

ВПО – вміння перевірити, оцінити та винагородити.

Наступна підсистема СЕЖЦП пов'язана з дослідженням закономірностей розвитку підприємства. Повний життєвий цикл підприємства обов'язково повинен включати такі стадії, як формування підприємства, його інтенсивний ріст та конкурентоздатність, спад і стабілізація, за якою слідує реструктуризація і новий підйом.

Даним стадіям відповідають наступні дії та стратегії:

Зародження: створення нового (СН); злиття підприємств (ЗП).

Ріст: розширення функцій, збільшення доходу, розширення повноважень (РФП).

Конкурентоздатність: формування позиції лідера, переможця (ПЛ); концентрація на єдиній цілі (КЦ).

Спад: вдосконалення системи контролю, якості (ВК).

Стабілізація: раціоналізація функцій і відносин (РФВ).

Успішне проходження наступного етапу розвитку підприємства пов'язано з тим, наскільки особистісні компетенції менеджера відповідають змісту етапу. Наприклад, схильність до порядку і контролю діяльності інших може обмежувати розвиток підприємства на першому етапі «Зародження» і дуже необхідна на етапі «Спаду». Відповідність етапів розвитку підприємства особливостям особистості, що забезпечує успішне прожиття кожного етапу, наведено в табл. 1.

Елементи підсистеми СЕЖЦП представлені в табл.1:

$$\text{СЕЖЦП} = [\text{КЦ}, \text{РФП}, \text{СН}, \text{ВК}, \text{РФВ}, \text{ПЛ}, \text{ЗП}]. \quad (6)$$

Наступна підсистема елементів структурує мотиви особистості. Мотиви – це сила, яка сприяє реалізації проблем на одному чи іншому етапі розвитку підприємства.

Для успішного керівництва необхідно знати внутрішні мотиви поведінки як підлеглих, так і колег, членів однієї команди. Лише в такому випадку можливо мотивувати людину на ті чи інші дії. Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив людини має персональний характер, залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх по відношенню до людини факторів, а також від дії

Таблиця 1

Відповідність елементів підсистем СК і СЕЖЦП

№	Зміст елемента СК	Зміст елемента СЕЖЦП
1	СКР – схильність до командної роботи	КЦ – концентрація на єдиній цілі
2	ВГВ – вміння гнучко впливати на підлеглих	РФП – розширення функцій і повноважень
3	ВВІ – вміння відібрати необхідну інформацію	СН – створення нового
4	ВБВ – вміння брати на себе відповідальність	ВК – вдосконалення системи контролю
5	ВДП – вміння делегувати повноваження	РФВ – раціоналізація функцій, відносин
6	ВВС – вміння впливати на ситуацію, амбіційність	ПЛ – формування позиції лідера, переможця
7	ВПО – вміння перевірити, оцінити та винагородити	ЗП – злиття підприємств

інших мотивів, які можуть виникати паралельно. Мотив не лише спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і як буде здійснена ця дія. Наприклад, якщо мотив викликає дію усунення потреби, то у різних людей ці дії можуть бути абсолютно відмінними, навіть якщо їх потреби однакові. Мотиви піддаються усвідомленню. Людина може впливати на свої мотиви, знижуючи їх дію або навіть усуваючи їх із своєї мотиваційної сукупності.

Виділяють такі види мотивів до праці:

1. Приналежності – прагнення знаходитись в колективі;
2. Самоствердження

3. Самостійність – даний мотив й характерний для підприємців, які змінили стабільну роботу з високою зарплатнею на ризикований бізнес, який дає самостійність.
4. Надійність – в даному випадку перевага надається стабільній діяльності.
5. Нові надбання (знання, речі) – даний мотив лежить в основі багатьох елементів менеджменту. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг.
6. Справедливість – на кожному підприємстві встановлюється власне розуміння поняття «справедливість». При чому недотримання справедливості виступає як значний де мотивуючий фактор.
7. Змагальність - один з найсильніших мотивів, що генетично притаманний кожній людині. При малих витратах він дає значний економічний ефект.

Поведінка людини зазвичай визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, в якій мотиви можуть знаходитись у певному співвідношенні один з одним по степеню їх впливу на поведінку людини. Тому мотиваційна структура особистості може розглядатись як основа для здійснення ним певних дій. Мотиваційна структура особистості визначається певною стабільністю. Вона може змінюватись свідомо в процесі виховання людини, отримання ним освіти. В мотиваційній структурі провідне місце надається тому мотиву, який відповідає етапу особистісного розвитку. Провідний мотив є природною спонукаючою силою людини, навіть якщо він не усвідомлюється нею.

Підсистему СМ утворюють такі мотиви:

$$СМ = [ПРН, СТВ, СМС, СПР, НАД, ЗМА, ННД]. \quad (7)$$

ПРН – приналежність;

СТВ – самоствердження;

СМС – самостійність;

СПР – справедливість;

НАД – надійність;

ЗМА – змагальність;

ННД – нові надбання.

Останньою підсистемою, що завершує побудову системи мотивації є потреби, які змушують людей працювати з ціллю їх задоволення.

Потреби – це, те що виникає і знаходиться в середині людини, що загальне для різних людей, але в той самий час має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Люди по різному намагаються усувати потреби: задовольняти їх, придушувати або не реагувати на них.

Основоположною теорією ієрархії потреб є теорія, розроблена Абрахамом Маслоу. У відповідності до даної теорії люди постійно відчують різні потреби, які можна об'єднати в групи, що знаходяться в ієрархічній послідовності. Маслоу виділив 5 таких груп: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні, потреби в самовираженні. Чим більш високе місце займають потреби в ієрархії, тем для меншого числа людей вони стають реальними мотиваторами поведінки.

Незадоволені потреби, на думку А. Маслоу, спонукають людей до активних дій. При задоволенні потреб людей, що знаходяться на вищих рівнях управління, більше практичне значення мають потреби, що знаходяться на трьох вищих рівнях ієрархії [5, 25].

Основну увагу на потреби вищих рівнів звертав в своїй теорії Девід Мак-Клелланд. Він вважав, що людям характерні три потреби: влади, успіху, причетності. Менеджментом часто захоплюються люди з потребою у владі, оскільки він дає можливість проявити і реалізувати її. Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високою потребою в успіху ризикують в міру, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе відповідальність за пошук вирішення проблеми і віддають перевагу конкретній винагороді за досягнуті результати. Люди з вираженою потребою в приналежності віддають перевагу роботі, що пов'язана з можливістю соціального спілкування [2, 310]. Ще одна класифікація потреб належить Фредеріку Герцбергу. До мотивуючих потреб він відносить: успіх кар'єрний ріст, визнання та схвалення результатів роботи. Високу степінь відповідальності, можливості творчого та ділового зростання [5, 30].

Відповідність потреб мотивам особистості наведена в табл. 2.

Відповідність елементів підсистеми СМ і СП

№	Зміст елемента СМ	Зміст елемента СП
1	ПРН – приналежність	ПСП – потреба у спілкуванні
2	СТВ – самоствердження	ПВЗ – потреба у визнанні
3	СМС – самостійність	ПСМ – потреба у самореалізації
4	СПР - справедливість	ППВ – потреба у повазі
5	НАД - надійність	ППР – потреба в причетності
6	ЗМА – змагальність	ПВЛ – потреба у владі
7	ННД – нові надбання	ПУС – потреба в успіху

Перераховані потреби утворюють підсистему елементів СП:

$$СП = [ПСП, ПВЗ, ПСМ, ППВ, ППР, ПВЛ, ПУС] \quad (8)$$

Знання потреб персоналу дозволяє визначити цільову орієнтацію особистості і знайти оптимальні шляхи зміни її потреб у напрямі, необхідному для підприємства. Ціленаправлений вплив на потреби може бути одним з найважливіших факторів в процесі управління. Але даний вплив повинен бути направлений не на окремі потреби, а охоплювати їх всі, тому що вони утворюють цілісну систему.

Порівнюючи елементи підсистем СП, СМ та СЦГ можна зробити такі висновки:

1. Потреба у спілкуванні (ПСП) може викликати мотив приналежності (ПРН), а результатом задоволення даної потреби буде можливість спілкуватись з клієнтами (ЗКС).
2. Потреба у визнанні (ПВЗ) викликає мотив самоствердження (СТВ), а результатом задоволення цієї потреби є визнання і повага працівників з боку колег (СП). Тобто задоволення потреб особистості призводить до досягнення цілі всієї системи мотивації – шанобливого ставлення одне до одного всіх учасників господарських відносин.
3. Потреба в самореалізації (ПСМ) може викликати мотив самостійності (СМС). А результатом задоволення даної потреби є чесне суперництво з конкурентами (КП).
4. Потреба у повазі (ППВ) викликає мотив справедливості (СПР), а результатом задоволення даної потреби буде виконання зобов'язань перед партнерами підприємства (ПП).

5. Потреба в причетності (ППР) може викликати мотив надійності (НАД), а результатом задоволення даної потреби буде відповідальне відношення до своїх професійних обов'язків (ПО).
6. Потреба у владі (ПВЛ) може викликати мотив змагальності (ЗМА), а результатом задоволення даної потреби буде турбота про благополуччя в масштабах населеного пункту, в якому знаходиться підприємство (міста) (НП).
7. Потреба в успіху (ПУС) може викликати мотив нових надбань (ННД), а результатом задоволення даної потреби буде турбота про навколишнє середовище (НС).

Об'єднаємо послідовно елементи підсистем, що розглядались в даній статті в єдину багаторівневу систему мотивації, представлену на рис. 1.

В даній системі прослідковуються такі зв'язки:

1. Забезпечуючи спілкування, ми активізуємо мотив приналежності, який, в свою чергу, спонукає до концентрації на єдиній цілі, що розвиває вміння працювати в команді, в даному випадку робота в команді стає дієвим стимулом і посилює позицію і бажання співпрацювати менеджера і соціум, що призводить до розширення клієнтської бази і як наслідок задоволення потреби у спілкуванні. Побудований управлінський ланцюг справедливий
2. для тих працівників, для яких актуальним є потреба у спілкуванні або виражена схильність працювати в команді.
3. Демонструючи визнання підлеглим, ми активізуємо мотив самоствердження, який в свою чергу, спонукає до розширення функцій і повноважень, що розвиває вміння впливати на підлеглих і робить дієвим стимул затребуваності, що посилює повагу серед працівників і призводить до задоволення потреби у визнанні. Другий управлінський ланцюг справедливий для тих працівників, для котрих актуальною є потреба у визнанні і виражене вміння гнучко впливати на підлеглих.
4. Надаючи можливість самореалізації, ми активізуємо мотив самостійності, який, в свою чергу, спонукає до утворенню нового, оригінального, що розвиває вміння орієнтуватись в інформаційному потоці і робить дієвим стимул навчання і розвитку, що сприяє духовному і професійному вдосконаленню особистості, а як наслідок призводить до чесної конкурентної боротьби і задоволення потреби в самореалізації. Третій управлінський ланцюг справедливий для тих співробітників, для котрих

актуальною є потреба в самореалізації і виражене вміння відбирати нову інформацію.

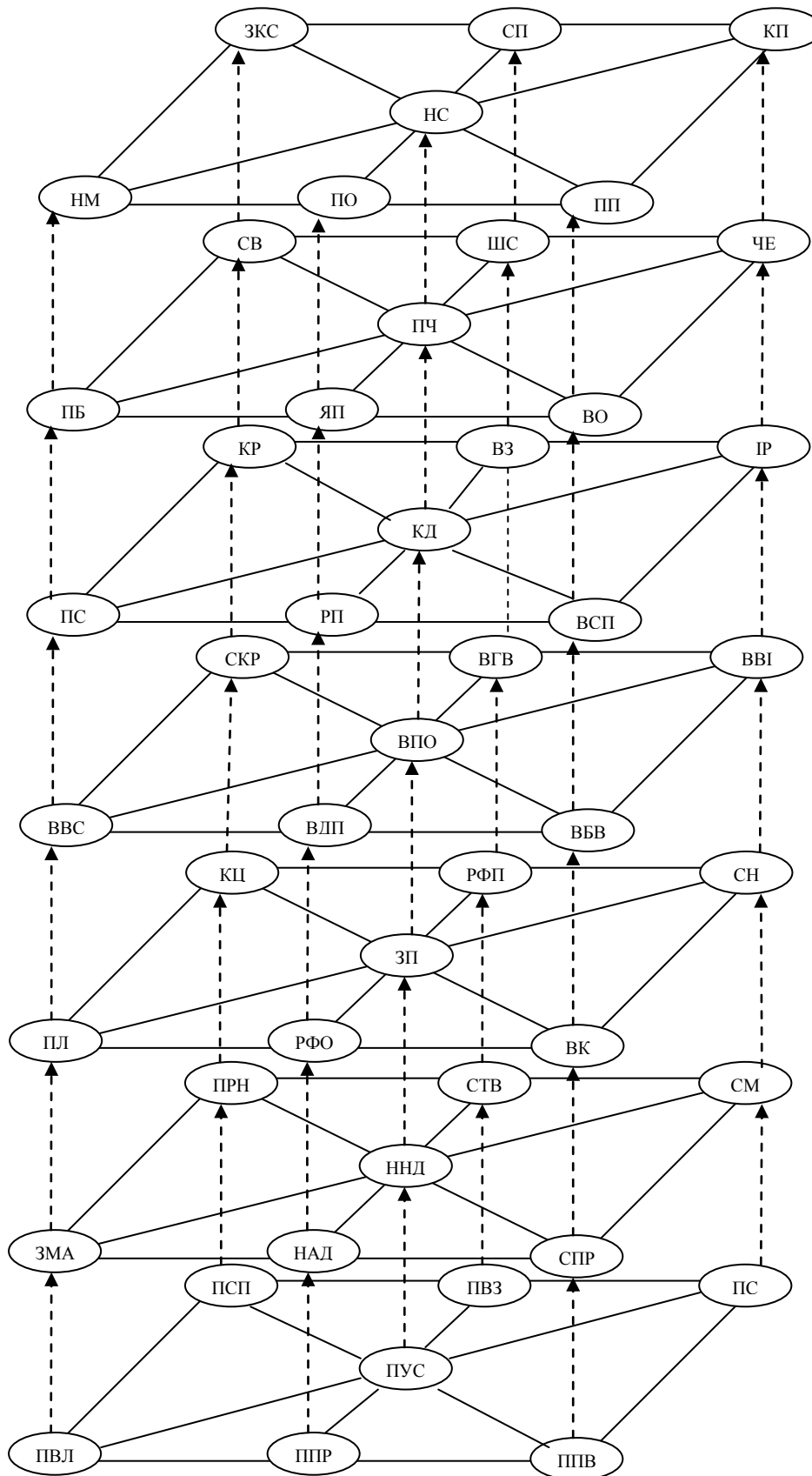


Рис. 1 Багаторівнева система мотивації персоналу підприємства

5. Показуючи повагу співробітникам, ми включаємо мотив справедливості, який в свою чергу, спонукає до вдосконалення системи контролю якості, що розвиває вміння брати на себе відповідальність за результат і робити дієвим стимул визначеності і стабільності, що гарантує виконання взятих зобов'язань, а як наслідок – повага партнерів і задоволення потреби в повазі. Четвертий управлінський ланцюг справедливий для співробітників, для яких актуальною є потреба в повазі і виражене вміння брати на себе відповідальність.
6. Роблячи акцент на значення функції кожного співробітника, ми включаємо мотив надійності, який в свою чергу спонукає до розширення функцій і повноважень, що розвиває вміння делегувати повноваження іншим та робить дієвим стимул, пов'язаний з розширенням повноважень, що викликає відповідальність до обов'язків, а як наслідок – задоволення потреби в причетності. П'ятий управлінський ланцюг справедливий для тих співробітників, для актуальною є потреба в причетності й виражене вміння делегувати повноваження.
7. Надаючи можливість кар'єрного росту співробітникам, ми включаємо мотив змагальності, котрий в свою чергу спонукає зайняти позицію переможця, що розвиває потребу в домінуванні і робить дієвим стимул влади і статусу, а як наслідок – формує господарські відносини до території і задоволення потреби до влади. Шостий управлінський ланцюг справедливий в більшій степені для тих працівників, для котрих актуальною є потреба у владі і виражена схильність до домінування.
8. Підтримуючи відчуття успіху у працівників, ми включаємо мотив надбань, який в свою чергу, спонукає до розширення простору, об'єднанню з іншими успішними людьми та підприємствами, що викликає відчуття справедливості до оточення і робить дієвим стимул контролю, і відповідно, самоконтролю, що забезпечує чистоту і благополуччя навкруги, а як наслідок призводить до задоволення потреби в успіху. Сьомий управлінський ланцюг справедливий для тих співробітників, для яких актуальною є потреба в успіху і виражено почуття справедливості, не допускаючи несправедливості по відношенню до себе та інших.

Висновки. Розглянута в статті багаторівнева система мотивації поєднує в собі аспекти діяльності підприємства, яка, на нашу думку, є передумовою вдалого її функціонування на підприємствах торгівлі. Проте

вона повинна коректуватись відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства.

Література

1. Вознюк А.М. Оцінка якості мотиваційної системи управління промисловим підприємством /А.М. Вознюк//Вісник економічної науки України: наук. Журнал. – Донецьк: ІЕП, 2009. - №2(16). – С. 24-26.
2. Мак-Клалланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
3. Пиж Н.С. Витрати мотивації як важливий елемент мотиваційної системи підприємства /Н.С. Пиж // Комунальне господарство міст: Зб. наук. Праць. Серія Екон. Науки. Вип. 89. – К.: Техніка, 2009. – с. 356-364.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Пер. С англ.; под ред. Проф Е.А. Климова. – М. 2004.
5. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Учеб.-практ. Пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005. – 96 с.