

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Заступник керівника

(проректор з науково-педагогічної роботи)



_____ року

Мотивування персоналу

робоча програма навчальної дисципліни

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

05 «Соціальні та поведінкові науки»
051 «Економіка»
перший (бакалаврський) рівень
«Управління персоналом та економіка праці»

Вид дисципліни
Мова викладання, навчання та оцінювання

вибіркова
українська

Завідувач кафедри
економіки та соціальних наук

Назарова Галина Валентинівна

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри економіки та соціальних наук
Протокол № 1 від 27.08.2018 р.

Розробники:

Семенченко Аліна Володимирівна, к.е.н., викл. кафедри економіки та соціальних наук

**Лист оновлення та перезатвердження
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

1. Вступ

Анотація навчальної дисципліни: Сформована до теперішнього часу соціально-економічна ситуація, яка відрізняється глибокою інтеграцією України у світову економіку обумовлює необхідність забезпечення стійкого розвитку й конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції, економічної кризи, невизначеності й динамічних змін зовнішнього середовища, що істотно актуалізує проблему пошуку реальних шляхів адаптації персоналу до ринкових відносин, посилення їхньої зацікавленості в досягненні високих результатів праці та формування адекватного мотиваційного механізму.

В умовах ринкової економіки управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, і правильна організація трудового процесу дозволяє підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення найкращих виробничих результатів (тобто прибутку), і активізація людського фактора дуже важлива. Вирішальним причинним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без створення раціональної системи мотивування персоналу, методів та видів її здійснення на підприємстві. Ця необхідність обумовила актуальність розробки і впровадження навчальної дисципліни «Мотивування персоналу»

Метою викладання цієї навчальної дисципліни є формування у майбутнього фахівця системи професійних і особистісних компетентностей у галузі посилення трудової активності персоналу, поліпшення якісних показників роботи за допомогою сучасних методів матеріальної, трудової і статусної мотивації. Завдання навчальної дисципліни: вивчення теорії і світового досвіду мотивування персоналу; набуття навичок і вмінь самостійно аналізувати стан мотивації персоналу, розробляти та обґрунтовувати науково-практичні рекомендації щодо її посилення.

Курс	4	
Семестр	1	
Кількість кредитів ECTS	5	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	30
	семінарські, практичні	34
Самостійна робота		86
Форма підсумкового контролю	іспит	

Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Інформатика	Управління персоналом
Філософія	Управління трудовим потенціалом
Мікроекономіка	Стратегічне управління
Макроекономіка	Соціальна економіка
Бухгалтерський облік	Креативна економіка та менеджмент
Організація праці	
Економіка праці	
Нормування праці	

2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Здатність розрізняти та характеризувати основні категорії мотивування персоналу (потреба, інтерес, мотив, стимул тощо)	Використовувати категоріальний апарат з мотивування персоналу
Здатність розрізняти та характеризувати основні змістовні та процесуальні теорії мотивації, а також аналізувати можливість їх використання у вітчизняній практиці	Вміння аналізувати та критично осмислювати чинники, які впливають на мотивування персоналу
Здатність класифікувати основні процесуальні теорії мотивації, а також аналізувати можливість їх використання у вітчизняній практиці	Аналізувати теорії мотивації та робити необхідні висновки
Здатність визначати чинники, які впливають на вибір певного виду мотивації	Здійснювати розрахунки показників, які характеризують стан системи мотивації
Здатність визначити доцільність використання певних системи оплати праці на підприємстві	Формувати ефективну систему мотивації персоналу на підприємстві
Здатність формувати систему преміювання персоналу	Розробляти ефективну систему преміювання персоналу на підприємстві
Здатність визначати економічну доцільність впровадження та використання певних доплат і надбавок на підприємстві	Впроваджувати елементи системи оплати праці та преміювання персоналу
Здатність обґрунтовувати використання нетрадиційних методів мотивації на вітчизняних підприємствах	Вміння формувати кадрові документи, які регламентують положення системи мотивації праці на підприємстві
Здатність обирати та формувати перелік методів нематеріальної мотивації персоналу	Застосовувати методи нематеріальної мотивації з метою підвищення продуктивності праці
Здатність проводити ділову оцінку персоналу	Вміння проводити ділову оцінку персоналу підприємства
Здатність обирати доцільний метод оцінювання певних працівників	Обґрунтовувати ефективні методи оцінки персоналу підприємства

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Методичні засади мотивування персоналу

Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин

1.1. Мотиваційна структура. Мотиваційний процес та його схема

Сутність і поняття мотивації, мотивування. Чинники, що визначають вплив мотивації на людину. Потреби, мотив, мотиваційна структура, мотивування. Стимули і стимулювання. Характеристики діяльності людини, на які впливає мотивація: зусилля, старання, наполегливість. Основні вимоги щодо побудови системи мотивації.

Мотиваційний процес. Схема мотиваційного процесу. Мотиваційні чинники, їх класифікація. Роль мотивування персоналу у розвитку ринкових відносин та підвищення ефективності діяльності підприємств.

1.2. Формування та функціонування систем мотивації

Методи мотивування. Узагальнена класифікація методів мотивації трудової діяльності за різними класифікаційними ознаками. Основні засади формування ефективної мотивації поведінки працівників.

Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу

2.1. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах розвитку ринкової економіки

Сутність та характерні особливості змістових теорій праці. Теорія ієрархії потреб Маслоу. Теорія ERQ Альфреда. Теорія набутих потреб МакКлелланда. Теорія двох чинників Герцберга. Використання змістовних теорій мотивування в практичній діяльності.

2.2. Змістові теорії мотивації праці в дослідженнях зарубіжних вчених і у практичній діяльності

Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації. Їх відмінності і спільність. Змістові теорії мотивації праці в сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці

3.1. Сутність та характерні особливості процесуальних теорій мотивування персоналу.

Теорія очікування, її основні положення. Теорія постановки цілей, її основні положення. Теорія справедливості та її використання для практики управління людьми в організації. Комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера, її характерні особливості, переваги та недоліки.

3.2. Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації
Концепція партисипативного управління. Синтетична модель мотивації.

3.3. Процесуальні теорії мотивації в дослідженнях зарубіжних вчених і у практичній діяльності

Використання процесуальних теорій в практичній діяльності підприємств.

Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб

4.1. Регулювання критеріїв, форм та методів мотиваційного механізму

Формування та функціонування мотивації. Класифікація мотивування за різними ознаками.

4.2. Принципи формування матеріальної та трудової мотивації праці

Матеріальне мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові матеріальної мотивації праці.

Трудове мотивування персоналу. Сутність та чинники, що його визначають. Складові трудової мотивації праці.

4.3. Принципи формування та функціонування статусної мотивації праці

Статусне мотивування. Сутність та чинники, що його визначають. Складові статусної мотивації праці.

Взаємозв'язок та взаємодія між різними видами мотивування персоналу.

Змістовний модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу

Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі

5.1. Фонд оплати праці, його складові

Вартість і ціна робочої сили. Чинники, які впливають на вартість робочої сили та її ціну в умовах глобального ринку. Складові витрат на утримання робочої сили.

Сутність, основні функції і складові елементи організації заробітної плати. Державне та договірне регулювання заробітної плати.

Види і функції заробітної плати. Складові заробітної плати та її структура. Роль мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму. Середня заробітна плата.

5.2. Заробітна плата і продуктивність праці

Заробітна плата і продуктивність праці. Механізм їх регулювання. Об'єктивна необхідність реформування організації заробітної плати з розвитком в Україні нових економічних відносин під впливом інтеграційних процесів.

5.3. Зарубіжний досвід організації заробітної плати

Зарубіжний досвід організації заробітної плати.

Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу

6.1. Нові форми та системи оплати праці, об'єктивна необхідність їх реформування

Форми і системи оплати праці, їх сутність. Критерії, що визначають структурну побудову системи оплати праці. Вимоги щодо форм оплати праці. Умови застосування систем оплати праці, їх переваги і недоліки. Особливості оплати праці керівників, фахівців, службовців та робітників.

6.2. Системи оплати праці в країнах з розвинутою ринковою економікою

Нові форми оплати праці. Реформування системи оплати праці в Україні. Оплата праці в країнах з розвинутою ринковою економікою.

6.3. Організація преміювання персоналу на підприємствах

Функції преміювання. Класифікація систем преміювання, їх сутність і призначення.

Принципи та умови побудови ефективної системи преміювання персоналу. Організація преміювання персоналу на підприємствах. Індивідуальне і колективне преміювання. Обґрунтування і визначення розміру премій робітникам, фахівцям, службовцям і керівникам. Зміст і послідовність розрахунків. Елементи преміювання. Види стимулювання праці. Взаємозв'язок оплати праці і ефективність виробництва. Форми матеріального стимулювання працівників, які використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати

7.1. Класифікація доплат і надбавок за ознаками сфери трудової діяльності

Доплати та надбавки як самостійні елементи заробітної плати. Умови застосування та розміри доплат та надбавок персоналу в ринкових умовах. Класифікація доплат і надбавок за ознаками сфери трудової діяльності.

7.2. Роль доплат і надбавок за ринкових умов господарювання

Роль доплат і надбавок за ринкових умов господарювання. Обставини, що зумовлюють важливість застосування доплат і надбавок до заробітної плати спеціалістів.

7.3. Складові доплат і надбавок.

Джерела коштів, які направляються на оплату праці працівників підприємств і бюджетних організацій. Доплати і надбавки в країнах з розвинутою економікою.

Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці

8.1. Поняття трудових правовідносин.

Умови виникнення трудових правовідносин. Підстави виникнення трудових відносин. Зміст трудових правовідносин. Поняття працевлаштування та його правові форми.

8.2. Поняття трудового договору, контракту та трудової угоди.

Зміст та умови трудового договору і контракту, їх і відмінність, переваги і недоліки. Сфера застосування контракту. Сутність та характерні особливості трудової угоди. Умови укладання контракту. Строк його дії, умови припинення та розірвання.

8.3. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання.

Розподіл методів матеріального мотивування на грошові та негрошові. Фактори, які впливають на вибір методу мотивування. Використання різних методів нетрадиційного мотивування в залежності від категорії персоналу. Бонуси, участь працівників у прибутках підприємств, участь у акціонерному капіталі, плани додаткових виплат, пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом, програми виплат з тимчасової непрацездатності, медичне обслуговування та страхування, програми навчання персоналу, пенсійне страхування тощо.

Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу

9.1. Сутність нематеріальної мотивації трудової діяльності.

Моральне, організаційне, соціально-економічне, нормативне та інші види мотивування.

Стимулювання вільним часом. Регулювання щодо часу зайнятості шляхом: надання працівникові додаткових вихідних, відпустки, можливості вибрати час відпусток, організації гнучкого графіка роботи, скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці тощо.

9.2. Трудове та організаційне (статусне) стимулювання.

Регулювання поведінкою працівника на основі вимірювання почуття його задоволеності роботою і передбачення наявності творчих елементів в його праці, можливість участі в управлінні, просування по службі у межах однієї посади, творчі відрядження тощо.

9.3. Нормативне мотивування персоналу.

Розробка та впровадження в практику вітчизняних підприємств комплексної системи нормативних документів, які регламентують різні сфери трудової діяльності персоналу та їх вплив на вмотивованість працівників.

Тема 10. Ділове оцінювання персоналу та його мотивуюча роль

10.1. Сутність ділового оцінювання персоналу.

Завдання ділової оцінки працівників. Оцінювання персоналу як цілеспрямоване порівняння особливих характеристик працівників з відповідними параметрами, вимогами, етапами, посадами.

Види оцінки. Самооцінка, зовнішня оцінка. Поточне оцінювання та оцінки при прийомі на роботу.

10.2. Основні функції ділового оцінювання персоналу.

Орієнтувальна, стимулююча. Принципи ділової оцінки персоналу.

10.3. Напрямки використання оцінки персоналу на підприємствах і організаціях.

Особливості оцінки працівника при прийомі на роботу (ротації кадрів). Процедура процесу підбору персоналу. Критерії ділової оцінки працівника. Основні показники, що впливають на підбір і розстановку кадрів. Взаємозв'язок між оцінкою працівника і винагородою за працю.

Тема 11. Методи оцінювання персоналу

11.1. Процес ділової оцінки персоналу.

Етапи ділової оцінки. Показники ділового оцінювання персоналу; результативність праці, умови досягнення результативності праці, професійна поведінка, особисті якості.

11.2. Методи ділової оцінки персоналу.

Метод шкалювання (графічне шкалювання рейтингів); метод альтернативного ранжирування; метод анкет; метод попарного порівняння; метод заданого розподілу оцінок; метод управління за цілями.

11.3. Новітні методи ділового оцінювання.

Метод 360%. Ессесмент метод. Методи оцінки результатів праці персоналу організації: робітників, керівників, фахівців.

Методи оцінки результатів діяльності підрозділів управління персоналом та організації в цілому.

Атестація кадрів та робочих місць. Мета, завдання та процедура проведення. Використання результатів атестації в діяльності підприємства.

4. Порядок оцінювання результатів навчання

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних і семінарських занять оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 35 балів);

модульний контроль, що проводиться у формі колоквиуму як проміжний міні-екзамен з ініціативи викладача з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті *інтегровану* оцінку результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового екзамену, відповідно до графіку навчального процесу.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; грамотність подачі матеріалу; використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ; оформлення роботи.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної

самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

Підсумковий контроль знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни здійснюється на підставі проведення семестрового екзамену, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Екзаменаційний білет охоплює програму дисципліни і передбачає визначення рівня знань та ступеня опанування студентами компетентностей.

Кожен екзаменаційний білет складається із 20 тестів та 3 практичних задач (стереотипної, діагностичної та евристичної).

Практичні завдання передбачають вирішення типових професійних завдань фахівця на робочому місці та дозволяють діагностувати рівень підготовки і компетентності студента з навчальної дисципліни.

Результат семестрового екзамену оцінюється в балах (максимальна кількість – 40 балів, мінімальна кількість, що зараховується, – 25 балів) і проставляється у відповідній графі екзаменаційної "Відомості обліку успішності".

Студента слід **вважати атестованим**, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60. Мінімумально можлива кількість балів за поточний і модульний контроль упродовж семестру – 35 та мінімумально можлива кількість балів, набраних на екзамені, – 25.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час екзамену, та балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведеною в табл.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

Розподіл балів за тижнями згідно технологічної карти подано в табл.

Розподіл балів за тижнями

Теми змістового модуля			Лекційні заняття	Практичні заняття	Презентації	Письмова контрольна робота	Колоквіум	Усього
Змістовий модуль 1. Методичні засади мотивування	Тема 1. Мотивування персоналу як складова ринкових відносин	1 тиждень	1	1				2
		2 тиждень	0,5	1				1,5
	Тема 2. Змістовні теорії мотивування персоналу	3 тиждень	0,5	1				1,5
		4 тиждень	0,5	1				1,5
	Тема 3. Процесуальні теорії мотивації праці	5 тиждень	0,5	1		5		6,5
		6 тиждень	0,5	1				1,5
	Тема 4. Види мотивації за основними групами потреб	7 тиждень	0,5	1			10	11,5
		8 тиждень	0,5	1				1,5
Змістовий модуль 2. Традиційні та нетрадиційні методи мотивування персоналу	Тема 5. Заробітна плата, її місце в мотиваційному механізмі	9 тиждень	0,5	1				1,5
		10 тиждень	0,5	1				1,5
	Тема 6. Мотивуюча роль систем оплати праці. Організація преміювання персоналу	11 тиждень	0,5	1				1,5
		12 тиждень	0,5	1				1,5
	Тема 7. Доплати і надбавки до заробітної плати	13 тиждень	0,5	1				1,5
		14 тиждень	0,5	1		5		6,5
	Тема 8. Нетрадиційні методи мотивування персоналу. Контрактна форма оплати праці	15 тиждень	0,5	1	5			6,5
		16 тиждень		1			10	11
Тема 9. Методи нематеріального мотивування персоналу	17 тиждень		1				1	
	Іспит							40
Усього			8	17	5	10	20	100

5. Рекомендована література

Основна

1. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Конспект лекцій / О. І. Жилін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – 132 с.
2. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учебное пособие / А. В. Калина. – 3-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 2001. – 312 с.
3. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно–управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 155с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К. :КНЕУ, 2002. – 337с.
5. Лукьянченко Н.Д., Мотивация персонала: / Н.Д. Лукьянченко, Л.Л. Бунтовская . – Донецк: ДонНТУ, 2004. – 324с.

Додаткова

6. Абрамов В. М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов. – Одеса: ОКФА, 1995. – 216 с.
7. Афанасьев М. В. Экономика підприємства. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьев, А. Б. Гончаров// За ред. проф. М. В. Афанасьєва – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. – 412 с.
8. Андриенко В. Ф. Экономическое стимулирование трудовой активности / В. Ф. Андриенко, В. М. Данюк – К.: Наукова думка, 1991. – 216 с.

9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В.Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 512с.
10. Вейл П. Искусство менеджмента: Новые идеи для мира хаотичных перемен / П. Вейл: Пер. с англ. И.Козыревой. – М. : Новости, 1993. – 222с.
11. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: [Учеб.пособие для вузов по специальности "Упр.персоналом"] / А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 297 с.
12. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 550с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. Глосарій (Теорія Х і Y МакГрегора) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aav.ru.glossary>.
14. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Ліга Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://liga.net>.
16. Портал корисних посилань. – Режим доступу : <http://www.finmarket.info.com>.
17. Сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
18. Сайт Все об управленні персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hr-expert.net>.
19. Сайт спільноти професіоналів hr-portal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifc.org/Ukraine/ucdp/materials/CorporateGovernancePrinciples.pdf>.
20. Сайт Standard and Poor's. – Режим доступу : <http://www.standardandpoors.ru>.