

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н. професор **Никифоренко В.Г.**

“ ____ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»**

за темою:
«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»

Виконавець:

Студентка 41 групи
Факультету **ФМЕ**
Костова А.Ю. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Збрицька Т.П. _____
(прізвище та ініціали) /підпис/

Одеса 2018

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра
Костової Анастасії Юрїївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»
(назва випускної роботи)

Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2018 рік

Випускна робота складається з **3** розділів.

У роботі *розглядаються* сучасний стан та проблеми ефективності системи управління персоналом. *Проаналізовано* діяльність АТ «УкрСиббанку» BNP Paribas та систему управління персоналом. *Рекомендовано* шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом Банку, використовуючи закордонний досвід в цьому аспекті.

Запропоновано впровадження технології Прелімінарінг в систему підбору та відбору персоналу Банку. Розробка рекомендацій дозволить визначити часові витрати на пошук і оцінку кандидатів в процесі підбору та відбору. При впровадженні систематизованого процесу відбору, *за наведеними обґрунтованими розрахунками*, сумарні втрати можуть знизитися на суму 793560 грн.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність системи управління персоналом в Банку, технологія Прелімінарінг в системі підбору та відбору персоналу.

ANNOTATION

graduation work for obtaining an educational degree of a bachelor's degree
Kostova Anastasia
(Full Name)

"Ways to improve the effectiveness of personnel management"
(title of graduation work)

Odessa National University of Economics
Odessa, 2018 year

The final thesis consists of **3** sections.

The paper considers the current state and problems of the effectiveness of the personnel management system. *The activity* of JSC "UkrSibbank" BNP Paribas and personnel management system are analyzed. *The ways of improving* the efficiency of the Bank's personnel management system are recommended, using foreign experience in this aspect.

The introduction of Preliminaring technology into the system of selection and selection of personnel of the Bank is proposed. The development of recommendations will allow determining the time spent on the search and evaluation of candidates in the selection and selection process. With the introduction of a systematic selection process, based on the justified calculations, total losses may decrease to UAH 793560.

Key words: personnel management, efficiency of the personnel management system in the Bank, Preliminaring technology in the selection and selection system.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
--------------------	----------

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сучасні тенденції щодо ефективності системи управління персоналом.....	6
1.2 Проблеми ефективності діючих систем управління персоналом в Україні.....	13

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «УкрСиббанк»

2.1 Загальна характеристика створення й діяльності Банку.....	21
2.2 Якісний та кількісний аналіз діяльності АТ «УкрСиббанк».....	31
2.3 Аналіз ефективності системи управління персоналом Банку.....	46

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАТ «УкрСиббанк» ЗА РАХУНОК ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙОМУ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Застосування технології Прелімінарінг у підборі та відборі персоналу Банку.....	56
3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу підбору та відбору персоналу в «УкрСиббанк».....	62
3.3 Оцінка очікуваної економічної ефективності рекомендацій щодо вдосконалення процесу відбору персоналу Банку.....	69

ВИСНОВКИ	73
-----------------------	-----------

Список використаних джерел.....	78
--	-----------

Додатки.....	82
---------------------	-----------

ВСТУП

Вирішальним фактором ефективності національної економіки будь-якої країни є продуктивні сили, основною складовою яких становлять люди, кадри, трудові ресурси, персонал. Від рівня їхньої підготовки, досвіду, майстерності, підготовки і найважливіше освіти залежить розвиток економіки, а в свою чергу добробут народу і його життєвий рівень.

Актуальність даної теми визначається тією роллю, яку відіграє персонал у загальному розвитку економіки країни та зокрема, діяльності будь-якого підприємства, особливо з ринковою формою господарювання та конкуренцією.

Наведену проблему я досліджую вже декілька років, маю три публікації в Збірнику наукових студентських робіт факультету міжнародних відносин ОНЕУ: «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням мотиваційних методів»; «Інноваційна поведінка персоналу» та «Креативний потенціал персоналу».

На мою думку, саме персонал зараз є однією з найголовніших запорук успіху будь-якого підприємства, проте для того, щоб повністю використовувати потенціал наявних трудових ресурсів необхідно оволодіти мистецтвом управління персоналом. Побудова ефективної системи управління персоналом, вдалий вибір концепції, методів та стилю управління, все це проектується на результат діяльності підприємства та отримання ним прибутків.

Персонал є важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства, основною рушійною силою виробництва. В основу існуючої кваліфікації персоналу підприємства покладений принцип участі працівників у виробничій діяльності, тобто функціональний критерій.

Людські можливості - визначальне в досягненні поставлених цілей незалежно від форм власності. Завданням управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки є формування виробничого

поводження співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Тому цілісність системи управління персоналом підприємства є важливою умовою її ефективного функціонування. Ефективне управління персоналом неможливо без активної і постійної участі вищого керівництва організацією у визначенні завдань управління персоналом, моделюванні поведінки, створенні і впровадженні систем управління, оцінці їхньої ефективності.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Проблемі визначення зрушень у функціях управління персоналом приділяють увагу багато вчених і практичних робітників. Так, у працях Архипова, Н.И., Базарова, Т.Ю., Басакова М.И, Гуткевича С. О., Завіновської Г.Т, Лазаренко Л., Летягина В., Михайлова Л. І, Мороз М.М, Погромської І. В., Рульєва В. А., Мостенської Т. Л., Никифорова В.Г., Ядворської О. найбільше чітко визначаються сучасні тенденції у розвитку і змінах функцій управління персоналом, як в Україні так і за кордоном.

Предметом дослідження виступають фактори, закономірності і тенденції, що впливають на ефективність системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом та її ефективність в ПАТ «УкрСиббанк».

Метою дослідження є: підвищення ефективності системи управління персоналом в ПАТ «УкрСиббанк» з врахуванням закордонного досвіду.

У відповідності до поставленої мети виділені наступні завдання:

✓ *Розглянути* сучасний стан та проблеми ефективності системи управління персоналом;

✓ *Проаналізувати* діяльність АТ «УкрСиббанку» BNP Paribas та систему управління персоналом;

✓ *Запропонувати* шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом Банку, використовуючи закордонний досвід в цьому аспекті.

Розроблені методичні положення і рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності Банку.

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи наукового пізнання. В роботі використано такі прийоми як: зіставлення, аналізу та синтезу; економіко-статистичні методи, математичний метод; статистичний і графічний методи.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти з питань формування, розвитку та ефективності системи управління персоналом, сучасного стану ринку фінансових послуг, статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми, ресурси світової інформаційної мережі Internet.

ВИСНОВКИ

В рамках нашого дослідження ми аналізуємо господарську діяльність та систему управління персоналом в ПАТ «УкрСиббанк». ПАТ «УкрСиббанк» – це правонаступник комерційного інноваційного банку «Харківінкомбанк», який був заснований 4 травня 1990 року. Від 18 червня 1992 року було змінено найменування банку на Акціонерний комерційний інноваційний банк «УкрСиббанк». А вже 25 серпня 1993 р. було змінено організаційну форму банку на відкрите акціонерне товариство. У 1999 р. відбулося відкриття філіалу в м. Одесі. На даний час в Одесі розташований Південний Регіональний Департамент, який був заснований в 9 червня 2004 р. та об'єднує Одеську, Миколаївську та Херсонську області.

В рамках нашого дослідження ми проаналізуємо економічні показники діяльності Південного Регіонального Департаменту(ПРД) АТ «УкрСиббанк» за 2015-2017 рр, структура ПРД наведено на рис. 2.5.

Результати проведеного аналізу фінансових показників «УкрСиббанку», табл.2.1, за три роки, свідчать про збереження платоспроможності Банку, проте подальша фінансова стійкість банку залежить від можливості банку рефінансувати свої зобов'язання, а також здатності акціонерів збільшувати капітал банку.

Зазначимо, що якщо «УкрСиббанк» збільшує свої зобов'язання за рахунок високої платіжної репутації, як самого банку, так і власників банку (BNP Paribas Group) та за рахунок довіри з боку вкладників, то якість активів «УкрСиббанку» знижується з кожним роком, причому погіршення якості кредитного портфеля, з урахуванням макроекономічної ситуації в Україні та частки споживчих кредитів у портфелі Банку далеко від свого завершення.

Керівництво «УкрСиббанку» розуміє, що успіх Банку у фінансовому секторі залежить від співробітників Банку. Зі вступом «УкрСиббанку» до міжнародної фінансової групи BNP PARIBAS керівництво Банку головну

увагу почало приділяти відповідності якісного стану персоналу міжнародним стандартам та внутрішнім вимогам українського ринку банківських послуг. Саме тому «УкрСиббанк» мав повністю реорганізувати кадрову політику управління персоналом і це дало певні результати. Структура персоналу ПРД Банку по категоріям представлені в табл.2.2. За звітний період, простежується стала тенденція збільшення персоналу у Південному Регіональному Департаменті Банку. Завдяки значній мережі відділень представлених в Південному Регіональному Департаменті (ПРД) кількість співробітників майже відповідає потребам, табл.2.3. Отримані результати щодо коефіцієнтів руху персоналу дають можливість зробити наступні висновки: 1, 3 та 5 коефіцієнти характеризують якість управління персоналом Банку – спостерігається покращення ситуації в структурі кадрів, отже система управління персоналом дає можливість сформувати персонал зі стабільним розвитком та бажаною якістю.

Показники прийому та вибуття кадрів говорять про те, що Банк витрачає багато коштів на підбір та відбір персоналу. Що стосується плинності кадрів, то цей показник зменшується з року в рік, але все ж ще залишається великим. Це можна спостерігати по існуючим ваканціям, особливо на такі посади як фінансовий консультант, касир, операціоніст. На цих посадах спостерігається безперервна плинність кадрів зі стажем до 1 року. Це пов'язано зі значним навантаженням на працівника, перш за все з необхідністю виконання поставлених планів (часто з значно завищеними вимогами) та введеною системою штрафних санкцій в разі їх невиконання.

Що стосується вікової структури персоналу, то ми спостерігаємо збільшення молодіжного сегменту до 25 – 30 років, а також зменшення персоналу віком 30-39 років. Проте відбувається збільшення частки персоналу віком 40-50 і старше.

З таблиці видно, що значно покращилася ситуація освітнього рівня персоналу – збільшення чисельності персоналу з неповною вищою освітою

та базовою вищою освітою. Це говорить про те, що «УкрСиббанк» приймає молодіж яка ще вчиться або отримала освітній рівень бакалавра.

Питанням стимулювання персоналу в Банку приділяють велику увагу, адже мотивація є одним з головних факторів підвищення продуктивності та результативності праці. Динаміку заробітної плати Банку у порівнянні з середньомісячною заробітною платою на рівні Держави та галузі наведено в табл.2.4. Відповідно до чинного Законодавства та Колективного Договору заробітна плата працівників Банку складається з основної заробітної плати (посадовий оклад) та додаткової заробітної плати, яка встановлюється у формі персональної надбавки. Співвідношення основної та додаткової заробітної плати залежить від підрозділу, до якого Ви прийняті на роботу. Якщо це: бізнес-підрозділ то співвідношення основної та додаткової заробітної плати 50/50 загальної суми нарахованого заробітку; підрозділ підтримки, то співвідношення основної та додаткової заробітної плати складає 80/20 загальної суми нарахованого заробітку.

Спеціально для заохочення, винагородження та признання працівників відділень Банку була розроблена та успішно впроваджена *система персональних премій (СПП): особиста СПП* – залежить від особистих результатів співробітника; *командна СПП* – залежить від ефективної роботи усієї команди та *«Змагання»* - винагорода найбільш результативних співробітників. Також в Банку впроваджена *система щорічних бонусів*. Розподіл бонусів відбувається за каскадним принципом і прив'язаний до результатів діяльності підрозділів банку протягом року.

Крім заробітної плати, премії та банусів в Банку розроблена ціла система матеріального заохочення: винагороди за підсумками роботи за рік або мають одноразовий характер; винагороди та премії за відкриття, винаходи та раціоналізаторські пропозиції, створення нових банківських технологій та організацію банківської діяльності; премії за виконання особливо важливих завдань; матеріальної допомоги, *що має систематичний*

характер, надана всім або більшості працівників (матеріальна допомога до дня народження, на оздоровлення, інші виплати); матеріальної допомоги *разового характеру*, яка надається окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей. Виплати допомоги в цих випадках, проводяться виходячи з фінансових можливостей Банку.

На знак визнання та подяки за напружену щоденну працю та високі результати Банк розвиває ряд програм, націлених на заохочення найбільш успішних співробітників, а саме: програма «Кращий співробітник»; програма «Ключовий співробітник»; програма «Старший колега» та програма «Астра»: розвиток кадрового резерву на посади вищого і ТОП-рівня.

Банк створює умови для підвищення кваліфікації і професійного розвитку кожного співробітника. Для цих цілей в Банку працює професійна команда бізнес-тренерів, якими створений цілий ряд спеціалізованих тренінгів, які враховують як новітні міжнародні розробки, так і специфіку бізнесу саме даного банку. Розроблені тренінги торкаються усіх сторін ведення бізнесу і управління персоналом.

Кар'єру в «УкрСиббанку» можна будувати за двома напрямками: управлінська кар'єра (кар'єра менеджера) та професійна кар'єра (кар'єра спеціаліста).

При прийнятті більшості кадрових рішень на перспективу (чи то підвищення співробітника, чи переведення його до іншого підрозділу, чи направлення на підвищення кваліфікації) обов'язково ураховуються *результати щорічної оцінки діяльності співробітника*.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом в ПРД «УкрСиббанку» нами було проведено соціологічне дослідження, основним завданням якого було виявлення задоволеності персоналу основними аспектами своєї діяльності. Дослідження проводилось серед 15 відділень Банку в м. Одеса, у форматі он-лайн-анкетування, анонімно. На нашу анкету

відповіло 83 працівника. До он-лайн-анкетування входило декілька питань щодо задоволеності: існуючими умовами праці; рівнем заробітної плати; існуючої системи мотивації праці; існуючою організацією праці; існуючою системою навчання в Банку та своєю роботою, рис.2.11-2.15.

Для ефективної системи управління персоналом ПА «УкрСиббанк» наведено SWOT – аналіз сфери управління персоналом Банку, табл. 2.6.

із аналізу системи управління персоналом в Банку, нами з'ясовано(табл.2.3), що частка персоналу в ПАТ «УкрСиббанк» у віці до 25 років складає лише 10% (57 осіб) та ті хто має не повну вищу освіту – лише 9% (53 особи), то на нашу думку, ми вважаємо щодо доцільності впровадження Прелімінарінгу в систему підбору та відбору персоналу Банку. Процес підбору та відбору із застосуванням технології Прелімінарінг складається з 7 етапів та представлений нами на рис.3.1. Виконання заходів щодо застосування Прелімінарінг, на нашу думку, дозволять сформувати в ПАТ «УкрСиббанк» ефективну і сильну систему відбору персоналу, що полягає в скороченні витрат на пошук і адаптацію персоналу.

В результаті аналізу нами було виявлено, що найбільш «вузькими» місцями в процесі відбору персоналу в ПАТ «УкрСиббанк» є: «Пошук кандидата» та «Відбір кандидатів». Зразкові терміни по кожній операції процесу «Підбір кандидата» представлені в табл.3.2. А структура функцій і операцій процесу «Відбір кандидатів» як структурна частина «Підбір персоналу» представлена в табл.3.3. Вибудувана технологія «підбору та відбору персоналу» дає головне - систему, що дозволяє збільшити об'єктивність отриманих даних. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу відбору персоналу в ПАТ «УкрСиббанк» дозволила визначити часові витрати на пошук і оцінку кандидатів в процесі підбору та відбору. І якщо впровадити систематизований процес відбору, за нашими обґрунтованими розрахунками, сумарні втрати можуть знизитися на суму 793560 грн.

Таким чином, рекомендовані заходи щодо вдосконалення процесу відбору персоналу в ПАТ «УкрСиббанк», дозволять підвищити ефективність процесу і знизити витрати на процес відбору і зменшити втрати, пов'язані з перервами в роботі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
3. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
4. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. - М.: Дело, 2012., - 158 с.
5. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем / Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2013. – 256 с.
6. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2014. – 192 с.
7. Гірняк О.М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначення. // Науково-технічний збірник Української академії друкарства «Наукові записки». – 2016. – №2(10). – С.45–52.
8. Глазов М.М., Фиров И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. – М.: Андреевский издательский дом, 2014. – 251с.
9. Голубєв, С. М. Трудова активність персоналу підприємства [Текст] /С. М. Голубєв // Управління розвитком. – 2014. – № 4 (101). – С. 97-98.
10. Голубкова Е.Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом – инструменты повышения эффективности управления / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №3. – С.27-35.
11. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления в Банке. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
12. Збрицька Т.П. Мотивація персоналу. Конспект лекцій. Ротапринт, ОНЕУ, Ротапринт, - 2015, - 160 с.

13. Збрицька Т.П. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ// журнал «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського – 2014. - Вип. №2., (С.942-947).

14. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник// Одеса: Атлант, 2013. — 426 с.

15. Зорина Э. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления персоналом / Э. Зорина // Управление персоналом. – 2013. - №8. – С. 49-51.

16. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. Иванова. – 8—е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.

17. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / - М.: НИЦ ИНФРА—М, 2013, 256 с.

18. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці в Банківських структурах// Україна: аспекти праці, №1, 2015. – с. 22-27.

19. Казаков М.В. Особенности современных технологий подбора персонала в банковском секторе экономики в период кризиса / М.В. Казаков // Управление человеческим потенциалом, 2010, № 02(22). – С.120—124.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2015. – 337 с.

21. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2012. – 312 с.

22. Костова А.Ю. Інноваційна поведінка персоналу. Ювілейний Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції *МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ, МАЙБУТНЄ* присвячений 50-річчю Факультету міжнародної економіки. Випуск 8, Том 2. Одеса: Атлант, 2018, - 316 с. (С. 137-142).

23. Костова А.Ю. Креативний потенціал персоналу. Ювілейний Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції *МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ, МАЙБУТНЄ* присвячений 50-річчю Факультету міжнародної економіки. Випуск 8, Том 2. Одеса: Атлант, 2018, - 316 с. (С. 154-158).

24. Костова А.Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням мотиваційних методів. Ювілейний Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції *МИНУЛЕ, СУЧАСНЕ, МАЙБУТНЄ* присвячений 50-річчю Факультету міжнародної економіки. Випуск 8, Том 2. Одеса: Атлант, 2018, - 316 с. (С. 148-153).

25. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2014. – №6. – С.24-32.

26. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом, прогнози на 2016 рік для України та Європи. Результати дослідження work.ua. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>

27. Международный симпозиум по вопросам заработной платы: [Ред. обзор] // Человек и труд.- 2016.- № 7.- С. 70-72.

28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / - М.: Дело, 2012. – 702 с.

29. Методичні рекомендації застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: наказ Міністерства економіки України № 314 від 20.09.2015. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

30. Митин А.Н., Федорова А.Э. и др. Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.

31. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.

32. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

33. Просвиркина Е.Ю., Просвиркин Н.Ю. Анализ затрат на персонал в различных типах банков России// Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 3. С. 123—131.
34. Рудьков, В. А. Управління персоналом: навч. посіб. для студентів вузів. – Київ: Кондор, 2013. – 309 с.
35. Самоукина Н.В. Голос как фактор успеха в бизнесе [Электронный ресурс] Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 15.05.2016).
36. Самоукина Н.В. Оценка персонала при помощи технологии Assessment Center [Электронный ресурс] / Школа тренинга Натальи Самоукиной. – Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/> (дата обращения: 19.05.2016).
37. Саркисянц А. Реинжиниринг и затраты на вознаграждения в банках [Электронный ресурс] «Б&Б», № 12. – 2013. – Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/> (дата обращения: 19.05.2016).
38. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2013. – 168 с.
39. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. – К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2012. – 576 с.
40. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2013. – 272с.
41. <http://www.ukrsibbank.com>