

Кафедра економіки та моделювання ринкових відносин

ДИПЛОМНА РОБОТА

БАКАЛАВРА

на тему: «Удосконалення стратегії управління персоналом банку»

«Improving strategy management of bank staff»

Виконала: студентка денної форми навчання
напряму підготовки «Фінанси та кредит»
Фітяк Оксана Богданівна

Керівник: к.е.н., ст. викл. кафедри Економіки та
моделювання ринкових відносин
Дем'янчук М.А.

Рецензент: д.е.н., проф. ОНАЗ ім. О.С. Попова
Князева О.А.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ 10 від 26.05 2016 р.

ЗАВІДУВАЧ КАФЕДРИ
Журавльова Т.О.
(підпис) (ІПІ)

Захищено на засіданні ЕК № 9
протокол № 4 від 28.06 2016 р.
Оцінка Будь А1 / В1
(за національною шкалою, шкалою
ECTS, бали)

ГОЛОВА ЕК
(підпис) (ІПІ)

Одеса – 2016

779289

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота містить 72 сторінки, 10 таблиць, 10 рисунків, список літератури складається з 60 найменувань, 2 додатки.

Об'єктом дослідження є виступає процес управління персоналом у вітчизняних комерційних банках на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теорія та практика управління персоналом сучасної кредитної організації.

Мета дипломної роботи полягає у вдосконаленні існуючої стратегії управління персоналом комерційного банку, основних форм її реалізації та методики управління людським капіталом комерційного банку, яка б забезпечувала найбільш комфортні умови праці з максимальною користю для роботодавця.

Завданнями роботи є: визначити роль людського капіталу в банківському менеджменті; проаналізувати механізми сучасного управління персоналом та зарубіжний досвід в управлінні персоналом банківської сфери; дослідити стратегічні ініціативи до визначення стратегічних підходів комерційних банків в процесі здійснення менеджменту персоналу; визначити основи кадрової політики та шляхи розвитку персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк»; дослідити лояльність співробітників відділення ПАТ КБ «ПриватБанк» та на його основі сформулювати удосконалену стратегію менеджменту персоналу; змодельовати шляхи інноваційного підбору персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» та розробити комплексну систему мотиваційної програми інноваційної діяльності для персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк»; виявити шляхи формування сприятливого клімату в колективі ПАТ КБ «ПриватБанк» та дослідити використання коучингу як методу управління інноваційною діяльністю персоналом ПАТ КБ «ПриватБанк».

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи стратегії управління персоналом банку. Проаналізовано кадрову політику ПАТ КБ «ПриватБанк», розглянуто розвиток персоналу комерційного банку. Наведено методичні засади стратегії менеджменту персоналу на основі інноваційної діяльності працівників для

ПАТ КБ «ПриватБанк». Зокрема наступні інструменти викладеної стратегії: інноваційний підбір працівників, мотиваційна програма, засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та коучинг як метод управління інноваційною діяльністю персоналу.

Одержані результати можуть бути використані для покращення сучасної концепції управління людським капіталом банку чи повного практичного втілення розробленої стратегії у відділеннях ПАТ КБ «ПриватБанк».

Рік виконання дипломної роботи – 2015-2016

Рік захисту роботи -2016

Ключові слова: управління, людський капітал, кадрова політика, мотивація, соціально-психологічний клімат колективу, коучинг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, МЕХАНІЗМИ ТА МЕТОДОЛОГІЇ	9
1.1 Роль людського капіталу в управлінні комерційним банком.....	9
1.2 Механізми та методології банківського менеджменту XXI століття.....	14
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом комерційного банку	18
1.4 Стратегічні ініціативи банків у сфері управління персоналом.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	26
2.1 Кадрова політика: планування та підбір персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк».....	26
2.2 Розвиток і кар'єра фахового персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк».....	30
2.3 Дослідження лояльності співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі розрахунку індексу eNPS..	33
2.4 Стратегія управління персоналом ПАТ КБ «ПриватБанк» на основі інноваційної діяльності працівників.....	36
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	42
3.1 Моделювання шляхів інноваційного підбору працівників ПАТ КБ «ПриватБанк».....	42
3.2 Розробка мотиваційної програми для інноваційної діяльності співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк».....	45
3.3 Основні засади формування сприятливого соціально-	

психологічного клімату в колективі

ПАТ КБ «ПриватБанк»..... 51

3.4 Використання коучингу як методу управління інноваційною

діяльністю персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк»..... 55

ВИСНОВКИ..... 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... 63

ДОДАТКИ..... 69

Додаток А Шляхи інноваційного підбору працівників

ПАТ КБ «ПриватБанк»..... 69

Додаток Б Мотиваційна програма для інноваційної діяльності

співробітників ПАТ КБ «ПриватБанк»..... 70

ВСТУП

Актуальність теми. Більш ніж два десятиліття існування в Україні дворівневої банківської системи привели до радикальних змін на галузевому ринку праці, який її обслуговує. Якщо на початку становлення банківська система відчувала гострий дефіцит в кваліфікованих кадрах, а керівники кредитних установ всіляко забезпечували максимально комфортні умови праці для отримання максимального доходу, то на сьогоднішній момент ситуація кардинально протилежна. Інтелектуальне середовище потребує висококваліфікованих співробітників, які відповідають сучасним вимогам економіки. Персонал – головна рушійна сила комерційної організації, яка виступає в якості трудових ресурсів і є одночасно сполучною ланкою між самим банком та клієнтом. Тому для будь-якого банку найважливішим фактором підвищення результативності та ефективності роботи є управління набором здібностей або компетентністю працівників, як найважливішим ресурсом організації в цілому.

Успіх розвитку банківського бізнесу залежить, у першу чергу, від якості роботи співробітників, їх здібностей, лояльності, трудової віддачі, зацікавленості в бізнесі своїх організацій. Людський капітал, при будь-яких умовах, стає основним активом комерційних організацій. Вкладення в людський капітал є найважливішою умовою розвитку і капіталізації банківського бізнесу України.

Розвиток людського капіталу для України постає питанням державної ваги. В останні кілька років пильно розглядається проблема підвищення професійного рівня співробітників банківської сфери, а також кадрове забезпечення діяльності банків.

Сучасні дослідження теорії банківського менеджменту у сфері людських ресурсів представлені працями українських та закордонних учених: А. Алавердова, О. Бородіної, Г. Голікової, А. Єгоршина, О. Кириченко, Т. Лех, А. Люссато, Б. Хигира, М. Шайниса, В. Щербань та інших. Проблематику формування та реалізації кадрової політики підприємства та банку зокрема

розглядали М. Армстронг, О.В. Дубовик, О.А. Кириченко. На оцінці прибутковості банку, розкриваючи основні компоненти менеджменту банківської діяльності, зупинявся О. Васюренко. Взаємозв'язок між досягненням бажаної ефективності та результативності праці банківського персоналу і мотивацією праці в комерційних банках досліджував М. Паладій. Проте, на даний момент недостатньо досліджено деякі аспекти ефективної роботи працівника банку та клієнта, як поточного, так і потенційного. Залишаються відкритими питання щодо універсальної моделі управління персоналом комерційного банку України та дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного менеджменту персоналу комерційного банку.

Основною метою роботи є вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом комерційного банку, основних форм її реалізації, методики управління людським капіталом комерційного банку, яка б забезпечувала найбільш комфортні умови праці з максимальною користю для роботодавця.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити такі завдання:

- визначити роль людського капіталу в банківському менеджменті;
- проаналізувати механізми сучасного управління персоналом та зарубіжний досвід в управлінні персоналом банківської сфери;
- дослідити ініціативи до визначення стратегічних підходів комерційних банків в процесі здійснення менеджменту персоналу;
- визначити основи кадрової політики та шляхи розвитку персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- дослідити лояльність співробітників відділення ПАТ КБ «ПриватБанк» та на його основі сформулювати удосконалену стратегію менеджменту персоналу;
- змодельовати шляхи інноваційного підбору персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» та розробити комплексну систему мотиваційної програми інноваційної діяльності для персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк»;
- виявити шляхи формування сприятливого клімату в колективі ПАТ КБ «ПриватБанк» та дослідити використання коучингу як методу

управління інноваційною діяльністю персоналом ПАТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом у вітчизняних комерційних банках на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теорія та практика управління персоналом сучасної кредитної організації.

При написанні дипломної роботи використані наступні методи дослідження: методи системного аналізу (при дослідженні особливостей управління персоналом банку); порівняльного аналізу (при дослідженні банківського менеджменту зарубіжних країн); порівняння та побудова системи показників (в процесі визначення лояльності персоналу та оцінці мотиваційного потенціалу), узагальнення (при формуванні стратегії управління персоналом).

Методологічною та інформаційною основою дипломної роботи є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених у галузі банківської справи і менеджменту персоналу. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання банківської діяльності і трудових відносин, офіційні документи, статистичні дані банків України, фінансова звітність ПАТ КБ «ПриватБанк».

Основні наукові положення, ідеї висновки та пропозиції дипломної роботи пройшли апробацію на 70-ій студентській науковій конференції «Актуальні напрями розвитку економіки: теорія і практика» (м. Одеса, 23-25 квітня 2014 року), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Фінансові аспекти регіонального розвитку: стан, проблеми, перспективи» (м. Одеса, 24-25 листопада 2014 року), 71-ій студентській науковій конференції «Актуальні проблеми економіки: теорія і практика» (м. Одеса, 23-24 квітня 2015 року), I Міжнародній науково-практичній конференції (МНПК) «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (м. Одеса, 25-26 грудня 2015 року, м. Одеса), II МНПК «Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи» (м. Одеса, 27-28 травня 2016 року, м. Одеса).

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ сучасних технологій, механізмів та методології управління персоналом, аналізу концепцій управління персоналом ПАТ КБ «ПриватБанк», удосконалення стратегії управління персоналом комерційного банку на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк» та розроблення інструментів реалізації зазначеної стратегії дозволяють зробити такі висновки:

У роботі досліджено сучасні технології, методології та механізми менеджменту персоналу. Зокрема визначено роль людського капіталу в управлінні персоналом банку. Використання терміну «капітал» відносно власного персоналу передбачає його позиціонування в якості елементу капіталу організації в цілому, здатного змінювати свої кількісні та якісні характеристики, а отже, і вартість. Для забезпечення постійного збільшення вартості людського капіталу роботодавець, в особі правління банку, повинен здійснювати інвестування, тобто прямі фінансові вкладення в його розвиток.

Узагальнено механізми сучасного управління персоналом та зарубіжний досвід в управлінні персоналом банківської сфери, елементи яких можна використати в сучасних реаліях.

Досліджено ініціативи до визначення стратегічних підходів комерційних банків в процесі здійснення менеджменту персоналу. Основними елементами таких ініціатив виступають створення системи управління персоналом, IT-підтримка, та система мотивації.

У дипломній роботі проаналізовано основи кадрової політики та подальші існуючі шляхи розвитку персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк». Зокрема розглянуто методичні вимоги до організації навчання банківських службовців.

На конкретному прикладі (Калуське відділення №1 Івано-Франківської області) досліджено лояльність співробітників та виявлено можливості для покращення менеджменту персоналу.

Запропоновані елементи управління персоналом загалом формують нову стратегію менеджменту персоналу на основі інноваційної діяльності працівників. Оскільки специфіка банківської діяльності характеризується високим ризиком розголошення банківської таємниці, ще на першому етапі – підборі персоналу, службі персоналу відділень варто бути особливо уважною. Зазначені методи – brainteaser-інтерв'ю та Метод 360 градусів – дозволять вивчити на достатньому рівні особистісні орієнтири та професійні навички кандидата. Керівництву та службі персоналу буде надана можливість не тільки проаналізувати документи про освіту (на сьогоднішній день можна стикнутися з «ідеальними» дипломами про освіту, проте видані вищими навчальними закладами з низьким рівнем навчальних програм та викладання) та трудовий досвід, а й пізнати внутрішню мотивацію та світогляд людини. В результаті у колективі відділень з'явиться працівник, який чітко уявлятиме своє місце в своїй структурі з бажанням постійного розвитку.

Наступне завдання служби персоналу ПАТ КБ «ПриватБанк» - ефективна мотивація працівників та сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі для їхньої інноваційної діяльності. Основною ціллю мотивації є створення у співробітників впевненості, що їх трудова активність завжди буде відповідним чином оцінена роботодавцем і відзначена як в матеріальному, так і в моральному плані. Правильно підібрані для кожного відділення ПАТ КБ «ПриватБанк» та ефективні методи моральної та матеріальної мотивації дозволять, з однієї сторони, створити додаткову зацікавленість в повноцінному виконанні обов'язків перед керівництвом і зорієнтують на досягнення додаткових трудових результатів, з іншої. І навпаки, ігнорування керівництвом відділень необхідності забезпечення моральної мотивації персоналу рівноцінне непрофесійному підходу до її організації та об'єктивно знижує ефективність кадрової роботи. Методи моральної мотивації, які ефективно використовуються, сприяють формуванню у відділеннях позитивного психологічного клімату і корпоративних відносин. У вітчизняних умовах практична реалізація загроз різноманітних конфліктів, високої плинності кадрів

посилюється через особливості трудової ментальності українців, яка робить їх більш вразливими до інструментів морального впливу. Таким чином, доцільно використовувати методи економічної та моральної мотивації як взаємодоповнення одне одного. Необхідними умовами успішного вирішення завдання формування і збереження ефективного людського капіталу ПАТ КБ «ПриватБанк» виступають:

- орієнтація на максимально стабільний кадровий склад банку, ефективна профілактика плинності кадрів;
- достойний рівень оплати праці і соціальної підтримки;
- повне розкриття трудового потенціалу співробітників як передумова їх успішної професійної кар'єри;
- розвиток співробітників не тільки як носіїв товару «робоча сила», але й як особистостей (сприяння в підвищенні їх культурного рівня, реалізації сімейних, загальних етичних цінностей);
- формування «особливого стилю» управління персоналом і службових комунікацій, оснований на принципах і традиціях високої корпоративної культури;
- постійна увага до молодих співробітників, раціональне поєднання їх професійного навчання.

Для стимулювання інноваційної діяльності запропоновано використовувати коучинг. Запровадження коуч-технологій не має меж для використання, вони можуть використовуватися у всіх сферах діяльності банку та на будь-якій стадії розвитку. Особливе значення коучинг має для розвитку «конкурентного потенціалу», так як мобілізує внутрішній потенціал, розвиває необхідні здібності і навички, сприяє освоєнню передових стратегій управління персоналом через високу мотивацію до праці, стимулює креативність трудових ресурсів і підвищує відчуття відповідальності за результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алавердов А.Р. Менеджмент персонала в коммерческом банке: учеб. / А.Р. Алавердов. – М. : Маркет ДС, 2010. – 360 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг – 10-е издание. – СПб : Питер, 2012. – 848 с.
3. Бала Р.Д Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві / Р.Д. Бала // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.14. – С. 158-160.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. – 152 с.
7. Банківський нагляд: підручник / О.В. Васюренко, О.М. Сидоренко. – К. : Знання, 2011. – 502 с.
8. Богиня Д. П. Сучасні проблеми соціально-трудових відносин, організації оплати праці та регулювання доходів в Україні / Д. П. Богиня. – Донецьк : ДНУ, 2012. – 345 с.
9. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / О.А. Бородіна, Я. О. Ходова ; Приазов. держ. техн. ун-т. - електрон. текст. дан. – Маріуполь : ПДТУ, 2015. – 84 с.
10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
11. Верещагіна Л. Психология персонала. Потребности, мотивация и

ценности / Л. Верещагина. – Х. : Гуманитарный центр, 2012. – 212 с.

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 5-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 154 с.

13. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 224 с.

14. Вовк В.Я. Стратегічне управління конкурентоспроможністю банку: монографія / В.Я. Вовк. – Х. : НТМТ, 2011. – 336 с.

15. Голикова Г.В. Комплексный подход к оценке эффективности управления социально-экономическими системами / Г.В. Голикова, Ю.В. Шеина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2010. – №4. – С. 63-71.

16. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. – №2.

17. Дроздова А.А. Роль человеческого капитала в эффективности функционирования банковского сектора / А.А. Дроздова // Наука и современность. – 2014. – №2. – С. 145-150.

18. Дубовик О.В. Маркетинг у банку. Електронний курс навчальних матеріалів: Львів / О.В. Дубовик. – 2010. – 243 с.

19. Дудник Е.В. Человеческий капитал как фактор экономического роста в экономике знаний / Е.В. Дудник, Т.А. Лех // Економіка і організація управління. – 2010. – №2(8). – С. 41-47.

20. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.

21. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2016. – 384 с.

22. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2015. – 352 с.

23. Зайцева Т.В. Управление персоналом. Учебник / Т.В. Зайцева,

А.Т. Зуб. – М. : Форум, 2013. – 336 с.

24. Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204-206.

25. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу / К.Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2011. – № 1 (7). – С.69-74.

26. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.

27. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.

28. Мостенська Т.Л. Управління кадровим потенціалом сучасного банку / Т.Л. Мостенська, Я.Ю. Соколькова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2012. – № 33. – С. 52–59.

29. Мусієнко В. Д. Проблема інвестування в активи людського капіталу / В.Д. Мусієнко, Н.А. Молозіна, А.М. Замараєва // Вісник Криворізького національного університету. – 2012. – № 31. – С. 292.

30. Невская Л.В. Карьерный рост как взаимная ответственность сотрудников и организации / Л.В. Невская // Российское предпринимательство. – 2012. – №20(218). – С. 73-78.

31. Олексин А. Г. Ефективність застосування банківського менеджменту в сучасних умовах / А. Г. Олексин, І. В. Пастернак // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 288-294.

32. Опаріна Х.С. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві / Х.С. Опаріна, К.В. Ковальська // Молодий вчений. – 2015. – №5(20). – С. 38-43.

33. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://privatbank.ua/>

34. Оценка по методу «360 градусов»: пример опросника.

[Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.effektivno.ru/articles/article_9.html.

35. Перегудова Т.В. Сутність, види та принципи срес-інтерв'ю в системі підбору персоналу / Т.В. Перегудова, В.О. Рубежанська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14(198). – С. 202-207.

36. Повідомлення про проведення загальних зборів акціонерного товариства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/corp/povidoml_zbir24-06-2016.pdf.

37. Положення про напрямок «Внутрішній аудит» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/docs/Provision_NBA_.pdf

38. Положення про правління [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/data/POL_PB_PR_27-30_04_2015.pdf/

39. Посмітна М.В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку / М.В. Посмітна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2(45) – С. 286-289.

40. Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф.Райхельд, Р. Марки. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 352 с.

41. Раевский П.С. Продвижение людей и команд / П.С. Раевский. – СПб. : Питер, 2015. – 208 с.

42. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин [пер. с англ. под ред проф. Е.А.Климова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

43. Річна інформація емітента цінних паперів за 2015 рік. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/zp/zvit.pdf>.

44. Розкошна О.А. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту / О.А. Розкошна, С.О. Бакшеева // Економічна наука. – 2014. – №4. – С. 121-125.

45. Россиян Е.А. Теория и практика управления человеческим капиталом предприятий: зарубежный опыт / Е.А. Россиян // Молодой ученый. – 2014. – №4(07). – С. 119-121.

46. Салун М.М. Відтворення та модернізація трудового потенціалу підприємства (території): монографія / М.М. Салун. – Х.: ХНЕУ, 2011. – 236 с.

47. Скаско І. М. Визначення ефективних методів відбору персоналу / І. М. Скаско // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 77-79.

48. Сокиринська І.Г. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник./за ред. І.Г. Сокиринської, Т.О. Журавльової – Дніпропетровськ : Пороги, 2016. – 192 с.

49. Статут (нова редакція) ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/data/USTAV_PB_10_07_2015_registraciya_23_07_2015.pdf.

50. Сухова Е.В. Рекомендации по профилактике межличностных конфликтов в трудовом коллективе /Е.В. Сухова // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №2. – С. 12-16.

51. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос./ Н.М. Сушко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.

52. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. - М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

53. Фінансовий менеджмент у банках. Навчальний посібник для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Банківська справа» / Укл. Н.В. Тарасевич. – Одеса : ОДЕУ, Ротапринт, 2008 р. – 182 с.

54. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала: Пособие для менеджеров по персоналу / Б.Ю. Хигир. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 448 с.

55. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

56. Хорошев С. Человек как капитал / С. Хорошев // Кадры для банков. – 2008. – №6. – С. 60-62.

57. Человеческий капитал. Теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М : Изд-во «ИНФА-М», 2014. – 290 с.

58. Чечель О.М. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування людського капіталу / О.М. Чечель // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 86-88.

59. Шишкіна Т.М. Теоретичні основи формування фахових працівників банківської справи / Т.М. Шишкіна // Вісник національної академії Державної прикордонної служби України. – 2011. – №2. – С. 45-51.

60. Щербань А.А. Запровадження інноваційних методів в управління нафтосервісних підприємств / А. А. Щербань // Відповідальна економіка. – 2012. – Вип. 4. – С. 168-172.