

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

Кафедра менеджмента и маркетинга

«Отбор персонала в организации (на примере ПАО Совкомбанк)»

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления	38.03.03 Управление персоналом
-------------	--------------------------------

Экономического факультета

Семенова Софья Алексеевна

Научный руководитель
д.э.н., профессор

ПОДПИСЬ, ДАТА

Н.С.Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

ПОДПИСЬ, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

В введение определено, что отбор персонала представляет собой один из наиболее значимых элементов системы управления персоналом, поскольку именно на этом этапе организация принимает решение о включении кандидата в свой кадровый состав. От качества отбора зависит не только текущая эффективность труда, но и долгосрочная устойчивость компании, уровень текучести кадров, скорость адаптации новых работников и формирование корпоративной культуры. В современных условиях усложнения внешней среды, усиления конкуренции на рынке труда и роста требований к профессиональным и личностным качествам работников значение грамотного отбора существенно возрастает.

Актуальность темы определяется тем, что организации вынуждены искать такие методы оценки кандидатов, которые позволяют одновременно повысить скорость подбора, объективность решений и экономическую эффективность кадровых процедур. Для крупных компаний, работающих в условиях массового найма и высокой конкуренции за специалистов, особенно важно выстраивать системный и технологичный процесс отбора. Банковская сфера в этом отношении является одной из наиболее показательных, поскольку здесь ошибки в найме могут приводить не только к снижению качества обслуживания клиентов, но и к прямым финансовым потерям.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса отбора персонала и разработка направлений его совершенствования в ПАО «Совкомбанк». Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы отбора персонала; рассмотреть его этапы, методы и критерии оценки; проанализировать систему отбора в ПАО «Совкомбанк»; выявить основные проблемы и недостатки действующей процедуры; предложить мероприятия по совершенствованию отбора персонала и рассчитать их экономическую эффективность.

Объектом исследования выступает система отбора персонала в организации, предметом — методы, этапы, критерии и практические

механизмы отбора персонала в ПАО «Совкомбанк». Теоретической основой работы послужили труды отечественных исследователей в области управления персоналом, отбора и оценки кадров, а также материалы официальных источников и внутренние документы банка. В работе использовались методы анализа, сравнения, систематизации, обобщения, а также расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные решения могут быть использованы для повышения результативности кадровой политики банка, сокращения сроков закрытия вакансий, уменьшения затрат на подбор и снижения текучести персонала. Работа имеет прикладной характер и направлена на решение конкретной управленческой задачи в условиях действующей организации.

В первой главе рассмотрены теоретические основы отбора персонала в организации. Показано, что отбор и наем сотрудников являются взаимосвязанными этапами кадрового процесса, от которых напрямую зависит конкурентоспособность и устойчивость предприятия. В работе подчеркивается, что отбор персонала — это не просто формальная процедура выбора кандидата, а комплекс мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящего претендента из числа заявителей. В различных источниках данное понятие трактуется как процесс сопоставления требований вакантной должности и характеристик кандидата, а также как система действий, позволяющих сформировать персонал, соответствующий задачам организации.

Особое внимание в первой главе уделено значению отбора персонала для организации. Отмечено, что правильно организованный отбор способствует повышению эффективности труда, формированию сильной команды, экономии финансовых ресурсов, снижению рисков кадровых ошибок, укреплению имиджа компании, развитию потенциала работников и поддержанию организационной культуры. В работе логично обосновано, что отбор персонала влияет не только на качественный состав сотрудников,

но и на уровень доверия клиентов, партнеров и соискателей к работодателю. Тем самым подчеркивается его стратегическая роль в системе управления человеческими ресурсами.

В первой главе также подробно раскрыты цели отбора персонала. Среди них выделяются: привлечение высококвалифицированных специалистов, обеспечение соответствия кандидата требованиям должности, создание условий для быстрой адаптации, предотвращение ошибок в найме, рациональное использование человеческих ресурсов, повышение мотивации сотрудников, снижение текучести кадров и укрепление внутреннего микроклимата в коллективе. Такой подход показывает, что отбор персонала следует рассматривать как механизм, обеспечивающий не только текущую укомплектованность штата, но и будущую устойчивость организации.

Отдельный раздел первой главы посвящен этапам отбора сотрудников. В работе рассмотрены анализ анкетных данных, предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций, медицинский осмотр и принятие окончательного решения. Для каждого этапа раскрыта его функция в общей системе отбора. Например, анализ анкетных данных позволяет отсеять кандидатов, не соответствующих базовым требованиям, предварительная беседа помогает оценить мотивацию и коммуникабельность, а тестирование и интервью обеспечивают более глубокую проверку компетенций. Такой поэтапный подход делает процедуру отбора комплексной и более надежной.

Значительное место в первой главе отведено методам и инструментам отбора персонала. Рассмотрены традиционные методы, такие как анализ резюме, анкетирование, структурированное интервью, тестирование, проверка рекомендаций, испытательный срок и стажировка, а также более специальные способы, включая медицинское и психиатрическое освидетельствование, полиграф и анализ социальных сетей. Отдельно отмечены их преимущества и ограничения. Например, анкетирование и

резюме удобны для первичной фильтрации, но не позволяют оценить soft skills, а интервью и тестирование дают более глубокую оценку, но требуют дополнительных ресурсов и могут быть подвержены субъективности.

Важным выводом первой главы является тезис о том, что наиболее эффективным является комбинированный подход к отбору персонала. Он должен объединять несколько методов, чтобы обеспечить всестороннюю оценку кандидата и минимизировать риск ошибочного найма. Также автор подчеркивает, что современный этап развития HR-технологий связан с внедрением цифровых решений: онлайн-интервью, автоматизированных тестов, геймификации, AI-инструментов, Big Data и digital recruitment platforms. Это свидетельствует о переходе от преимущественно субъективной оценки к более технологичной и стандартизированной модели отбора.

Во второй главе проведен анализ отбора персонала в ПАО «Совкомбанк». Прежде всего дана краткая характеристика банка как крупного универсального финансового института федерального масштаба. Отмечено, что Совкомбанк начал развитие с небольшого регионального банка, а затем последовательно расширял сеть, численность персонала и перечень продуктов, превратившись в одного из значимых игроков банковского сектора России. В работе подчеркивается, что банк ведет деятельность в сегментах розничных услуг, корпоративного бизнеса и казначейства, а также развивает небанковские направления, включая страхование, лизинг и факторинг.

Анализ финансовых показателей банка показал, что ПАО «Совкомбанк» обладает устойчивой ресурсной базой и может позволить себе инвестиции в развитие кадровых процессов. В работе рассмотрены данные по активам, обязательствам, капиталу, чистой прибыли и ключевым метрикам за 2024–2025 годы. Установлено, что активы и капитал банка в целом демонстрируют рост, при этом прибыль за 9 месяцев 2025 года снизилась по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, что связано с влиянием внешней экономической среды и регуляторных факторов.

Несмотря на это, банк сохраняет прочные позиции и достаточный уровень финансовой устойчивости.

Особое внимание во второй главе уделено анализу действующей системы отбора персонала в банке. Установлено, что процессом отбора занимаются HR-менеджеры, а сама процедура включает первичный скрининг резюме, телефонное интервью, оценочные тесты и задания, личное собеседование с HR-специалистом и руководителем подразделения, а также проверку рекомендаций и квалификации кандидата. Таким образом, банк использует как традиционные, так и современные инструменты подбора, ориентируясь на высокую точность отбора и соответствие кандидатов корпоративным требованиям.

В работе также представлены критерии отбора персонала по различным должностям. Для контактного центра важны грамотная речь, стрессоустойчивость и базовые компьютерные навыки; для HR-менеджера — профильное образование, опыт работы, знание трудового законодательства и навыки проведения собеседований; для менеджера по обучению — педагогическая или экономическая подготовка и способность разрабатывать учебные материалы; для руководящих и аналитических позиций — лидерство, эмоциональный интеллект, системность, аналитические способности и готовность брать ответственность. Такой подход демонстрирует дифференциацию требований в зависимости от характера должности.

Вторая глава, так же содержит и анализ проблем, связанных с текучестью кадров. В работе показано, что в 2019 году в банке была зафиксирована высокая текучесть, после чего были предприняты меры по улучшению условий труда, вовлеченности и внутренней коммуникации. Анализ динамики сохранения сотрудников за 2023–2025 годы позволил выявить, что в ряде периодов наблюдался отток работников, особенно среди студентов и молодых сотрудников, которые уходили по формальным, межличностным и личным причинам. Основными факторами увольнения

назывались неудобный график, местоположение офиса, отношения с коллегами и руководством, а также личные обстоятельства.

К числу недостатков действующей системы отбора персонала в работе отнесены длительность процедуры, высокая стоимость, чрезмерная стандартизированность и риск перегрузки кандидатов. Отмечается, что в условиях конкурентного рынка труда слишком долгий отбор может привести к потере сильных кандидатов, а чрезмерно формализованные процедуры — к снижению интереса соискателей. В целом автор приходит к выводу, что действующая система отбора в банке является достаточно развитой, но нуждается в дальнейшей оптимизации.

В третьей главе представлены направления совершенствования отбора персонала в ПАО «Совкомбанк». Основной целью предложенных мероприятий является повышение скорости, качества и объективности отбора при одновременном снижении затрат и уменьшении риска ошибочного найма. В качестве ключевых решений предлагаются внедрение технологий искусственного интеллекта в первичный отбор кандидатов, использование структурированного интервью с оценочным листом и дополнение процесса адаптации и сопровождения новых сотрудников.

Первое направление связано с использованием искусственного интеллекта для первичного скрининга резюме, автоматической сортировки откликов, сопоставления компетенций кандидатов с требованиями вакансий, а также организации первичной коммуникации через чат-ботов. В работе отмечается, что уже сейчас в банке ИИ применяется для генерации тестов и заданий, однако его функционал может быть существенно расширен. Предлагаемая система позволит рекрутерам освободиться от рутинных операций и сосредоточиться на более сложных задачах — глубинной оценке мотивации, проведении интервью и взаимодействии с руководителями подразделений.

Второе направление — внедрение структурированного интервью с оценочным листом. Такой подход предполагает использование единых или сопоставимых вопросов для кандидатов на одну и ту же категорию

должностей, а также оценку ответов по заранее определенной шкале. Это снижает субъективность, повышает сопоставимость результатов и формирует единый стандарт оценки для различных подразделений. Для массовых вакансий предлагается оценивать клиентоориентированность, стрессоустойчивость, дисциплину, ответственность и коммуникабельность; для аналитических и офисных позиций — внимательность, системность, самостоятельность и ориентацию на результат.

В дополнение было рассмотрено направление связано с адаптацией и сопровождением новых сотрудников. Автор справедливо отмечает, что даже качественный отбор не гарантирует успешной интеграции работника в организацию, если отсутствует системная поддержка в первые месяцы работы. Поэтому предлагается назначение наставника, составление индивидуального плана адаптации, проведение промежуточной оценки и регулярной обратной связи с HR-специалистом и руководителем. Это должно снизить стресс новичков, повысить их лояльность и уменьшить риск раннего увольнения.

В работе выполнен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Показатель	Формула расчета	Сумма, руб.
Экономия трудозатрат рекрутеров	$3600 \times 50\,000 \times 30\%$	54 000 000
Снижение затрат на неудачные наймы	$3600 \times (10\% - 7\%) \times 300\,000$	32 400 000
Сокращение потерь от незакрытых вакансий	$3600 \times 7 \times 5000$	126 000 000
Совокупный годовой эффект	$54\,000\,000 + 32\,400\,000 + 126\,000\,000$	212 400 000
Затраты на внедрение ИИ и интервью	$1\,200\,000 + 800\,000$	2 000 000
Чистый экономический эффект	$212\,400\,000 - 2\,000\,000$	210 400 000
ROI, %	$210\,400\,000 / 2\,000\,000 \times 100\%$	10 520

Срок окупаемости, мес.	2 000 000 / (212 400 000 / 12)	0,11
------------------------	--------------------------------	------

По расчетам автора, экономия трудозатрат рекрутеров составляет 54 млн рублей в год, снижение затрат на неудачные наймы — 32,4 млн рублей, а сокращение потерь от незакрытых вакансий — 126 млн рублей. Совокупный годовой эффект достигает 212,4 млн рублей при затратах на внедрение 2 млн рублей, что дает чистый экономический эффект в размере 210,4 млн рублей и крайне короткий срок окупаемости. Это свидетельствует о высокой практической целесообразности предложенных мер.

Завершается третья глава выводом о том, что ИИ и структурированное интервью должны применяться не изолированно, а как взаимодополняющие инструменты. Первый обеспечивает скорость и автоматизацию, второй — качество и объективность финального выбора. Такой комплексный подход позволяет создать более эффективную, современную и устойчивую систему отбора персонала, отвечающую требованиям крупного банковского бизнеса.

В Заключение показано, что выпускная квалификационная работа посвящена исследованию теоретических и практических аспектов отбора персонала на примере ПАО «Совкомбанк». В ходе исследования установлено, что отбор персонала является важнейшим элементом системы управления человеческими ресурсами, напрямую влияющим на эффективность работы организации, ее устойчивость и конкурентоспособность.

Теоретический анализ показал, что отбор персонала должен строиться на комплексной основе и включать не только проверку профессиональных качеств, но и оценку личностных характеристик, мотивации, способности к адаптации и соответствия корпоративной культуре. Практический анализ деятельности Совкомбанка выявил, что банк обладает развитой системой подбора, однако она имеет ряд недостатков, связанных с длительностью процедур, высокой стоимостью и риском субъективности.

Предложенные в работе мероприятия по внедрению искусственного интеллекта, структурированного интервью и усилению адаптационного сопровождения новых сотрудников позволяют повысить эффективность отбора персонала и обеспечить экономический эффект. Следовательно, цель работы достигнута, задачи выполнены, а разработанные предложения могут быть использованы в практической деятельности банка.