

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
**ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМБАНК»)**

студента 4 курса 441 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Ломоносова Данилы Александровича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

М.В. Бгашев
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2026

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы. Она заключается в том, что в условиях динамично меняющейся экономической среды и ужесточения конкуренции, особенно в финансово-кредитной сфере, ключевым фактором успеха организации становится качество её человеческого капитала. ПАО «Газпромбанк» работает в высококонкурентной среде, где эффективность деятельности напрямую зависит от профессионализма персонала. От того, насколько качественно выстроена система привлечения и оценки кандидатов, зависит стратегическая устойчивость банка. Ошибки на этапе отбора приводят к экономическим потерям, снижению производительности и ухудшению климата в коллективе, что обуславливает необходимость внедрения совершенных технологий, таких как компетентностный подход и ассессмент-центр.

Вопросами, связанными с применением компетентностного подхода и технологий ассессмент-центра, занимались С.В. Иванова, А.И. Турчинов, Д. Макклелланд, О.Л. Чуланова,¹ В.Г. Коновалова. Проблематику оценки и диагностики персонала в своих трудах раскрывали М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян.

Проблематика отбора персонала именно в банковском секторе отражена в работах М.А. Базылевой, А.Е. Казарской, В.В. Пехтеревой,² А.В. Кутового, А.А. Смирновой³ и др.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: разработка практических рекомендаций по совершенствованию процесса

¹ Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учебное пособие / О. Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2024. — 116 с.

² Пехтерева, В. В. Анализ системы отбора, подбора и найма персонала в организации банковского сектора / В. В. Пехтерева, А. В. Кутовой // Вести Автомобильно-дорожного института. — 2025. — № 2(53). — С. 92-100.

³ Смирнова, А. А. Оптимизация системы подбора, отбора и адаптации персонала банка / А. А. Смирнова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2025. — № 4. — С. 494-499.

отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» на основе анализа существующей практики и обоснование их социально-экономической эффективности.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы отбора персонала: уточнить понятие, цели, задачи, этапы и технологии, а также принципы и методы оценки кандидатов;
- ✓ провести анализ действующей системы отбора персонала в ПАО «Газпромбанк»;
- ✓ разработать направления совершенствования системы отбора персонала в банке и обосновать их эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

В первой главе «Теоретические аспекты отбора персонала в организации» рассмотрены понятие, цели и задачи отбора персонала, этапы и технологии отбора, а также принципы и методы оценки кандидатов.

Отбор персонала представляет собой процесс изучения профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов с целью установления их соответствия требованиям рабочего места или должности, а также требованиям корпоративной культуры и стратегическим задачам организации. В современной научной и учебной литературе существует множество подходов к определению понятия «отбор персонала». Обобщая различные точки зрения, можно сказать, что отбор персонала — это процесс изучения профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов с целью установления их соответствия требованиям рабочего места или должности, а также требованиям корпоративной культуры и стратегическим задачам организации.

В.М. Маслова определяет отбор персонала как «совокупность действий, направленных на выявление из числа претендентов на вакантную должность одного или нескольких кандидатов, наиболее подходящих по

своим профессиональным и личностным характеристикам».⁴ В.П. Пугачев акцентирует внимание на том, что отбор персонала — это не просто поиск «идеального» кандидата, а процесс достижения соответствия между характеристиками человека и требованиями организации, включая социально-психологическую совместимость.⁵

Важно различать близкие, но не тождественные понятия: «подбор», «набор» и «отбор» персонала. Подбор персонала, как правило, подразумевает поиск и привлечение кандидатов на вакансии из внешних и внутренних источников. Набор персонала — это более широкий процесс формирования резерва кандидатов. Отбор персонала является завершающим этапом этого процесса, включающим оценочные процедуры (собеседования, тестирование, ассессмент-центр и др.) и принятие кадрового решения о найме конкретного претендента. Таким образом, отбор выступает «фильтром», который отделяет успешных кандидатов от неуспешных.

Цели отбора персонала носят многоуровневый характер и могут быть сгруппированы в три основные категории: экономические, социальные и организационные. Экономические цели включают минимизацию затрат на поиск, оценку и адаптацию сотрудников, снижение потерь от брака и низкой производительности вследствие ошибок при найме.

В банковском секторе цели отбора персонала приобретают дополнительную специфику. Помимо общих требований к профессионализму, особое значение приобретают такие критерии, как финансовая грамотность, стрессоустойчивость, клиентоориентированность, соблюдение банковской тайны и требований законодательства.⁶ Как отмечает

⁴ Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 407 с.

⁵ Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 523 с. — (Высшее образование).

⁶ О квалификационных требованиях к лицам, осуществляющим отдельные функции в финансовых организациях : Указание Банка России от 17.09.2025 № 7169-У [Электронный ресурс]. — Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». (дата обращения: 14.05.2026).

М.А. Базылева, «современные методы подбора персонала в банке должны обеспечивать не только оценку профессиональных знаний, но и гибких навыков, а также соответствие корпоративной этике».⁷

Достижение поставленных целей требует решения конкретных задач. В обобщённом виде задачи отбора персонала включают: анализ требований к вакантной должности (разработка профессиограмм и должностных инструкций, определение ключевых компетенций); формирование источников привлечения кандидатов (использование внутренних и внешних каналов); первичный отбор (скрининг резюме и портфолио, предварительное телефонное интервью); оценку кандидатов (применение комплекса методов: тестирование, собеседования, групповые методы, проверка рекомендаций); принятие решения о найме (сравнение нескольких финальных кандидатов, оформление кадровых документов); оценку эффективности проведённого отбора (анализ таких показателей, как процент прохождения испытательного срока, текучесть среди новых сотрудников, удовлетворённость руководителей).

Процесс отбора персонала представляет собой последовательную, логически выстроенную процедуру, каждый этап которой решает конкретные задачи по оценке кандидатов и отсеивании тех, кто не соответствует установленным требованиям. Чёткое соблюдение последовательности этапов и правильный выбор технологий (методов оценки) позволяют минимизировать кадровые риски, снизить затраты на последующие адаптацию и обучение, а также повысить обоснованность управленческих решений о найме.

В научной и учебной литературе отсутствует единый стандарт количества этапов отбора. Однако большинство авторов (В.М. Маслова, В.П. Пугачев, О.Ю. Минченкова) выделяют от пяти до восьми последовательных

⁷ Базылева, М. А. Современные методы подбора персонала в банке / М. А. Базылева, А. Е. Казарская, И. В. Мисевич // Бизнес-пульс : III Междунар. науч.-практ. студ. конф., Минск, 14 ноября 2024 г. : сб. материалов / редкол.: Н. В. Манцунова [и др.]. — Минск : Институт бизнеса БГУ, 2025. — С. 176-179.

стадий, которые могут варьироваться в зависимости от специфики организации и уровня вакансии. Основными этапами отбора являются: определение потребности в персонале, формирование пула претендентов, предварительный отбор (скрининг), углублённая оценка кандидатов, принятие решения о найме, оформление и адаптация, оценка эффективности отбора.

Во второй главе «Анализ отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» представлена общая характеристика хозяйственной деятельности данной компании, ее организационная структура и основные финансовые показатели деятельности за 2023-2025 гг. Также в главе проанализированы этапы и технологии отбора персонала в ПАО «Газпромбанк», а также проведено изучение применяемых методов диагностики и оценки кандидатов.

ПАО «Газпромбанк» является одним из крупнейших универсальных финансовых институтов России.⁸ Ключевые финансовые показатели демонстрируют неоднозначную динамику: чистая прибыль в 2025 году снизилась на 32,1% (до 132,6 млрд руб.) по сравнению с 2024 годом, рентабельность капитала упала до 10,1%, что обуславливает необходимость оптимизации кадровых процессов. Списочная численность персонала в 2025 году составила 498 тыс. чел., при этом планируется сокращение административного персонала на 39% (с 4 100 до 2 500 чел.). Основной состав сотрудников (59%) — это молодёжь в возрасте 25-30 лет, 67% имеют высшее или неполное высшее образование.

Структура процесса отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» представлена в виде семи последовательных этапов. Банк использует многоканальную модель привлечения кандидатов, включая программы стажировок (GPB.Level Up, GPB.Experience, GPB.IT.Factory), а также современные решения, такие как платформа EMPL.AI. Для IT-специалистов внедрён единый «профиль инженера», что позволило сократить длительность

⁸ Официальный сайт ПАО «Газпромбанк» [Электронный ресурс] : ПАО «Газпромбанк». —(дата обращения: 14.05.2026).

технических собеседований с 3 часов до 45-60 минут. Для адаптации банк разработал мобильное приложение «Старт» и использует чат-бота на базе ИИ, который самостоятельно закрывает до 85% обращений сотрудников.

В результате проведённой оценки управления отбором персонала в ПАО «Газпромбанк» были выявлены следующие недостатки:

- ✓ фрагментарное использование компетентностного подхода и ассессмент-центра (только для топ-менеджмента и программы «Флагманы»);
- ✓ преимущественно ручной скрининг резюме (на одну массовую вакансию до 300 откликов, рекрутер тратит 1-2 дня);
- ✓ отсутствие системной HR-аналитики и чётких метрик эффективности отбора;
- ✓ до 70-80% откликнувшихся соискателей не получают обратной связи на этапе первичного отбора.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ПАО «Газпромбанк» существует ряд недочетов в управлении отбором персонала, что требует разработки мероприятий по их устранению.

В третьей главе «Направления совершенствования системы отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» предложено два ключевых направления: внедрение компетентностного подхода и технологии ассессмент-центра для отбора ключевых специалистов, а также улучшение методов первичной оценки и автоматизация скрининга резюме с использованием HR-аналитики и искусственного интеллекта.

Первое направление предполагает внедрение компетентностного подхода и технологии ассессмент-центра для отбора ключевых специалистов (руководители среднего звена, экспертные должности в риск-менеджменте, IT-архитекторы, специалисты по работе с крупными корпоративными клиентами). Предлагается разработать корпоративную модель компетенций, включающую три группы: профессионально-технические (экспертность, аналитическое мышление), управленческие и лидерские (стратегическое видение, развитие подчинённых), личностные и деловые

(клиентоориентированность, стрессоустойчивость, командное взаимодействие, цифровая грамотность). Ассессмент-центр предлагается проводить по пятиэтапной процедуре: проектирование упражнений, подготовка ассессоров, проведение (3-4 часа), анализ результатов, обратная связь.

Второе направление предполагает улучшение методов первичной оценки и автоматизацию скрининга резюме на базе AI-платформ (например, «Поток Рекрутмент» или Skillaz). Технология основана на обработке естественного языка (NLP) и машинном обучении. Предлагается следующий алгоритм: система автоматически парсит отклики с job-порталов, проводит мэтчинг с профилем вакансии (выдача процента соответствия), после чего рекрутер верифицирует только топ-20 кандидатов за 15-30 минут (вместо 1-2 дней вручную).⁹ Также предлагается внедрить систему ключевых метрик HR-аналитики: время закрытия вакансии (Time to Fill), стоимость найма (Cost per Hire), конверсия скрининга.

Рассчитаем основные затраты на реализацию предложенных рекомендаций.

Таблица 1 – Затраты на внедрение (на первый год для пилотной группы из 50 ключевых вакансий)¹⁰

Статья затрат	Содержание	Сумма (тыс. руб.)
Разработка модели компетенций	Консалтинг, интервью с экспертами банка (3 специалиста по 2 недели)	500
Разработка упражнений АЦ	Создание 5-6 кейсов, сценариев ролевых игр, бланков наблюдения	300
Обучение ассессоров	2-дневный тренинг для 12 ассессоров (включая оплату тренера и материалы)	400

⁹ Скрининг резюме на автомате: как AI сокращает время подбора кадров вдвое [Электронный ресурс] // MySeldon. — 2025. — 20 мая. — URL: <https://myseldon.com> (дата обращения: 14.05.2026).

¹⁰ Таблица составлена автором на основе анализа данных кадровой отчетности ПАО «Газпромбанк» и средних цен на рынке HR-консалтинга (по данным сайта <https://hrtime.ru>). Дата обращения: 14.05.2026.

Проведение пилотных АЦ	Аренда помещений, оплата ассессоров (внутренних – по часам, внешних – гонорары), видеозапись	600
Итого		1 800

Затраты рассчитаны на первый год для пилотной группы из 50 ключевых вакансий. При масштабировании на 1 200 наймов с учётом эффекта масштаба затраты составят 3 500 тыс. руб.

Таблица 2 – Затраты на автоматизацию скрининга резюме в ПАО «Газпромбанк»¹¹

№	Затраты	Стоимость, тыс. руб.
1	Лицензия на ATS+AI-платформу (на 8 000 наймов)	2200
2	Интеграция с E-Staff и обучение рекрутеров	300
Итого		2500

Таким образом, общие затраты на реализацию предложенных рекомендаций по совершенствованию отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» составят: $3\,500 + 2\,500 = 6\,000$ тыс. руб. (6 млн руб.).

Расчёт экономической эффективности:

- 1) Текущие потери от ошибочных наймов (ключевые позиции): при 1 200 наймах в год и 15% ошибки, потери от одного ошибочного найма составляют 340 тыс. руб. Общие годовые потери: 61,2 млн руб. После внедрения АЦ ошибка снизится до 7% (экономия 32,64 млн руб.).
- 2) Экономия за счёт сокращения времени закрытия вакансий (ключевые позиции): Сокращение времени с 45 до 35 дней (на 10 дней). Экономия: 10,9 млн руб.

¹¹ Таблица составлена автором на основе анализа рыночных предложений систем автоматизации подбора персонала (по данным сайтов <https://skillaz.ru>, <https://potok.io>). Дата обращения: 14.05.2026.

3) Текущие затраты на ручной скрининг (массовые позиции): при 8 000 вакансий, 300 откликах и 3 минутах на резюме, затраты времени составляют $120 \text{ тыс. часов} * 1\,000 \text{ руб.} = 120 \text{ млн руб./год}$. После автоматизации затраты снизятся до 1,33 млн руб. (экономия 118,67 млн руб.).

4) Предотвращённые потери от ошибочных наймов (массовые позиции): Снижение ошибки с 20% до 12% (на 8 п.п.) даёт экономию 83,2 млн руб./год.

5) Экономия за счёт сокращения времени закрытия вакансий (массовые позиции): С 25 до 18 дней (на 7 дней). Экономия: 50,9 млн руб.

6) Общий экономический эффект в первый год: 43,55 млн руб. (АЦ) + 252,77 млн руб. (скрининг) = 296,32 млн руб.

7) Чистый экономический эффект: $296,32 - 6,0 = 290,32 \text{ млн руб./год}$.

8) Срок окупаемости: $6 \text{ млн руб.} / 296,32 \text{ млн руб.} * 12 \text{ месяцев} = 0,24 \text{ месяца}$ (около 7 дней).

Предложенные рекомендации позволят исследуемой организации: повысить объективность и качество отбора ключевых специалистов за счёт внедрения модели компетенций и АЦ; сократить время закрытия вакансий на 22-28%; снизить долю ошибочных наймов на 40-53%; улучшить HR-бренд банка за счёт прозрачной обратной связи и сокращения времени ожидания для кандидатов.

В заключении подведены итоги проведённого исследования. Можно утверждать, что цель данной выпускной квалификационной работы, заключающаяся в разработке практических рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала в ПАО «Газпромбанк» на основе анализа существующей практики и обосновании их социально-экономической эффективности, достигнута.

В ходе написания работы были решены все поставленные задачи. По результатам теоретического исследования уточнены понятия «отбора», «подбора» и «набора» персонала, выявлено, что отбор является завершающим этапом процесса формирования кадрового состава и выступает

«фильтром», отделяющим успешных кандидатов от неуспешных. Рассмотрены цели (экономические, социальные, организационные) и задачи отбора, систематизированы его основные этапы — от планирования потребности в персонале до оценки эффективности проведённого отбора. Особое внимание уделено принципам оценки кандидатов (объективность, валидность, надёжность, комплексность, практическая целесообразность, прозрачность, законность) и методам оценки, среди которых наиболее высокой прогностической валидностью обладает ассессмент-центр (0,65-0,75). Также отмечен современный тренд цифровизации процесса отбора и использования технологий искусственного интеллекта для автоматизации скрининга резюме и предсказательной аналитики.

В ходе анализа деятельности ПАО «Газпромбанк» установлено, что банк является одним из крупнейших финансовых институтов России, однако его финансовое положение в 2025 году ухудшилось: чистая прибыль снизилась на 32,1%, рентабельность капитала упала до 10,1%, что требует оптимизации кадровых процессов. Анализ системы отбора персонала показал, что банк использует многоканальную модель привлечения, внедрил единый «профиль инженера» для IT-специалистов (сокращение длительности собеседований с 3 часов до 45-60 минут), разработал цифровые инструменты адаптации (приложение «Старт», чат-бот на базе ИИ). Однако были выявлены существенные недостатки: фрагментарное использование компетентностного подхода и ассессмент-центра (только для топ-менеджмента), ручной скрининг резюме (до 300 откликов на вакансию, 1-2 дня на обработку), отсутствие системной HR-аналитики, недостаточная обратная связь с кандидатами (до 70-80% соискателей не получают ответа на этапе первичного отбора). Эти недостатки подтверждаются ростом текучести кадров (с 6,7% до 8,5%) и необходимостью сокращения административного персонала на 39%

Для устранения выявленных недостатков разработаны два ключевых направления совершенствования. Первое направление — внедрение компетентностного подхода и технологии ассессмент-центра для отбора

ключевых специалистов, включающее разработку корпоративной модели компетенций (три группы: профессионально-технические, управленческие и лидерские, личностные и деловые) и пятиэтапную процедуру проведения АЦ. Второе направление — автоматизация первичного скрининга резюме на базе AI-платформ с использованием технологий NLP и машинного обучения, позволяющая сократить время обработки откликов с 1-2 дней до 15-30 минут, а также внедрение системы ключевых метрик HR-аналитики (Time to Fill, Cost per Hire, конверсия скрининга).¹²

Расчёт эффективности предложенных рекомендаций показал, что общие затраты на их реализацию составят 6 млн руб. (3,5 млн руб. — на ассессмент-центр, 2,5 млн руб. — на автоматизацию скрининга). Общий прямой экономический эффект в первый год оценивается в 296,32 млн руб., из которых 43,55 млн руб. обеспечит внедрение ассессмент-центра (снижение ошибочных наймов с 15% до 7% и сокращение времени закрытия вакансий с 45 до 35 дней), а 252,77 млн руб. — автоматизация скрининга (экономия времени рекрутеров, предотвращённые потери от ошибочных наймов с 20% до 12%, сокращение времени закрытия вакансий с 25 до 18 дней). Чистый экономический эффект составит 290,32 млн руб., а срок окупаемости — менее одного месяца (около 7 дней), что подтверждает высокую эффективность предложенных мероприятий.

Помимо прямого экономического эффекта, предложенные рекомендации обладают выраженной социальной эффективностью: повышение объективности и справедливости отбора за счёт стандартизированных процедур, улучшение опыта кандидатов благодаря автоматическому информированию о статусе рассмотрения заявки, снижение текучести среди новых сотрудников, повышение профессионального уровня персонала, освобождение времени HR-специалистов для решения стратегических задач.

¹² HeadHunter представил систему отчетности для измерения реальной эффективности подбора [Электронный ресурс] // Tadviser. — 2025. — 10 декабря.

Разработанные практические рекомендации могут быть непосредственно внедрены в деятельность кадровой службы ПАО «Газпромбанк» и других кредитно-финансовых организаций с целью повышения качества подбираемого персонала, снижения текучести на этапе испытательного срока и оптимизации кадровых затрат.