

УДК 331.1

Г. Ф. Галиуллина

Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский федеральный университет»,
Набережные Челны, e-mail: gulia-fag@yandex.ru

С. В. Меновщикова

Набережночелнинский институт ФГАОУ ВО «Казанский федеральный университет»,
Набережные Челны, e-mail: menovshikova.sabina@yandex.ru

РАЗРАБОТКА ВНУТРЕННЕГО HR-БРЕНДА АВТОМОБИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Ключевые слова: HR-брендинг, внутренний HR-бренд, новая реальность, автомобильное предприятие, рынок труда.

В новой реальности экономического развития России проблемы нехватки трудовых ресурсов является серьезной проблемой. Предприятия автомобилестроения испытывают сильный «кадровый голод», удовлетворить который пытаются и за счет приема на работу мигрантов. Но этот вариант решения кадрового дефицита имеет ряд отрицательных факторов, который усугубляется технологической сложностью автомобильного производства. Решение кадрового дефицита на автомобильных предприятиях требует комплексного подхода, включая государственную поддержку образовательных программ, стимулирование молодежи к выбору технических специальностей, улучшение условий труда, а также разработку программ обучения и переподготовки сотрудников. Со стороны самих предприятий предлагается внедрить HR-брендинг, в целях формирования их репутации как привлекательных работодателей. В статье предложены мероприятия внутреннего HR-бренда крупного автомобилестроительного предприятия, разработанные на основе анализа деятельности предприятия, проведения опроса и интервьюирования работников одного из производственных подразделений. Реализация предлагаемых мероприятий является эффективной, снижает текучесть кадров и улучшает условия труда работников.

G. F. Galiullina

Naberezhnye Chelny Institute, Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny,
e-mail: gulia-fag@yandex.ru

S. V. Menovshchikova

Naberezhnye Chelny Institute, Kazan Federal University, Naberezhnye Chelny,
e-mail: menovshikova.sabina@yandex.ru

DEVELOPMENT OF AN INTERNAL HR BRAND FOR AN AUTOMOTIVE ENTERPRISE IN THE NEW REALITY

Keywords: HR branding, internal HR brand, new reality, automobile company, labor market.

In the new reality of economic development of Russia, the problem of labor shortage is a serious issue. Automobile manufacturing enterprises are experiencing a severe “personnel shortage”, which they are trying to satisfy by hiring migrants. But this option for solving the personnel shortage has a number of negative factors, which are aggravated by the technological complexity of automobile production. Solving the personnel shortage at automobile enterprises requires a comprehensive approach, including government support for educational programs, encouraging young people to choose technical specialties, improving working conditions, and developing employee training and retraining programs. On the part of the enterprises themselves, it is proposed to introduce HR branding in order to form their reputation as attractive employers. The article proposes measures for the internal HR brand of a large automobile manufacturing enterprise, developed on the basis of an analysis of the enterprise’s activities, a survey and interviews with employees of one of the production units. The implementation of the proposed measures is effective, reduces staff turnover and improves working conditions for employees.

Введение

На развитие автомобилестроения в стране оказывает серьезное влияние глобальные геополитические изменения, антироссийские санкции, необходимость расширения

производств в целях импортозамещения, снижение численности населения трудоспособного возраста, отток работников для решения задач СВО, релокация части населения за рубеж и т.п. Новые вводные данные

для российской экономики принято называть новая реальность. Нехватка трудовых ресурсов напрямую влияет на деятельность автомобильных предприятий, а его развитие тесно связано с общегосударственными программами модернизации промышленности, включая инициативы по импортозамещению, повышению конкурентоспособности, выполнения задач по достижению страной технологического суверенитета.

Решение кадрового дефицита на автомобильных предприятиях требует комплексного подхода, включая государственную поддержку образовательных программ, стимулирование молодежи к выбору технических специальностей, улучшение условий труда, а также разработку программ обучения и переподготовки сотрудников. Со стороны самих предприятий требуется внедрение HR-брендинга, в целях формирования репутации российских предприятий автомобильной отрасли как привлекательных работодателей.

Цель исследования – рассмотрение HR-брендинга автомобильного предприятия в части повышения внутреннего HR-бренда с целью удержания действующих и привлечения новых работников.

Материалы и методы исследования

Информационной базой исследования выступили статистические данные информационных агентств, материалы публикаций по вопросам разработки и продвижения HR-бренда. В качестве методов исследования были использованы: анкетирование, интервьюирование, сравнительный, статистический, математический анализы, табличные и графические способы визуализации статистических данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Автомобилестроение является ключевой отраслью экономики России, которое в значительной мере, определяет технический и технологический прогресс других секторов хозяйственной деятельности. Показатели развития автомобильной отрасли России (таблица 1) во многом зависят от качества трудовых ресурсов, занятых на производстве. Российские компании теряют рынки, в том числе из-за невозможности достаточного выпуска продукции, что обусловлено нехваткой рабочей силы.

Одной из причин сложившейся сложной ситуации на рынке труда является убывание численности трудоспособного населения городов, где расположены российские крупные автозаводы. Специалисты подчёркивают, что сложившийся дефицит персонала объективен, имеет долгосрочный характер и оказывает нарастающее влияние на экономику [3]. Крупнейшие промышленные предприятия серьёзно конкурируют за трудовые ресурсы, отмечая проблему оттока молодежи из центров автомобилестроения [4]. Но важно понимать, что человечество живёт в «эпоху миграции» – всё больше людей находятся в движении, их пути более сложные, пункты назначения более разнообразные, а характеристики участников более разнообразные, чем когда-либо. В начале XXI века более 175 млн. чел. проживали за пределами своей исторической родины, и их число увеличивается с каждым годом [5]. Исходя из этого, были попытки замены уезжающей молодежи за счёт привлечения мигрантов, но и эти варианты имеют свои серьезные минусы [6-8].

Таблица 1

Показатели развития автомобильной отрасли России (ОКВЭД 29 «Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов»)

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2021 г., %
Доля продукции автомобильной отрасли в продукции обрабатывающего производства РФ, %	31,2	30,1	30,4	97,4
Среднегодовая численность работников, тыс. чел.	250,3	250,1	242,8	97,0
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	46,6	53,2	58,5	125,5
Справочная информация по РФ:				
Среднемесячная заработная плата по обрабатывающим производствам, тыс. руб.	46,5	52,4	60,4	129,9
Медианная заработная плата в целом по стране, тыс. руб.	64,3	65,3	69,4	107,9

Источник: разработано авторами по материалам [1, 2].

Также важно учитывать изменения трудовой мотивации сотрудников, в том числе поколения Z [9]. Их больше занимает вопрос о том, какое развитие можно получить в организации, нежели очередное повышение зарплаты. Материальное вознаграждение является сегодня необходимым, но не единственно важным условием перехода работника на новое место [10]. Используя технологии HR-брендинга, компании имеют возможность заявить о себе как о привлекательном работодателе. Важно отметить, что HR-брендинг – это система взаимоувязанных мероприятий, которые включают не только действия по улучшению имиджа компании (внешняя часть HR-брендинга, для потенциальных работников), но и налаживание внутренних процессов (улучшение условий труда для действующих сотрудников, повышение корпоративной культуры и т.п.) [11].

Экономическая эффективность HR-брендинга предприятия проявляется в виде:

- снижения затрат на привлечение и удержание персонала (снижение расходов на найм персонала, услуги рекрутинговых агентств, сокращение времени, затраченного на поиск и подбор подходящих кандидатов, обучение новых сотрудников);

- повышения производительности труда.

В целом HR-брендинг позволяет автомобильным компаниям не только привлекать и удерживать работников, но и создавать условия для их постоянного развития.

Испытывает проблемы с привлечением и удержанием персонала, как малые, так и крупные компании. Например, несмотря на довольно успешные показатели деятельности (таблица 2), крупнейшая российская автомобилестроительная компания испытывает серьезные проблемы с привлечением недостающего персонала для обеспечения растущих потребностей производства.

Отмечается ежегодное снижение коэффициента укомплектованности кадров, повышение текучести кадров (таблица 3). Компаниям невыгодно часто менять персонал, так как это сказывается на различных бизнес-процессах, которые приостанавливаются в отсутствие человека, ответственного за них, а также возникают сложности с выполнением запланированных объемов производства [14-16].

При снижении численности персонала за исследуемый период на 1,3 тыс. чел. (4,5%) фонд оплаты труда увеличился в 1,4 раза (таблица 4).

Таблица 2

Основные экономические показатели деятельности автомобильного предприятия за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Прирост, %	
				2022/2021	2023/2022
Выручка предприятия от продажи (без НДС), млрд руб.	248,4	266,3	355,0	7,2	33,3
Себестоимость, млрд руб.	230,7	231,1	319,3	0,2	38,2
Прибыль от продаж, млрд руб.	4,2	21,3	15,1	407,1	-29,1
Чистая прибыль, млрд руб.	4,1	5,4	12,7	31,7	135,2
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,93	0,87	0,90	-6,6	3,6
Рентабельность продаж, %	1,65	2,03	3,58	22,9	76,4

Источник: разработано авторами по материалам [12, 13].

Таблица 3

Анализ движения персонала, текучести и укомплектованности кадрами

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Принято	1671	2865	2221
Уволено, в том числе:	2005	3199	3271
Коэффициент текучести кадров	7,0	11,3	12,0
Коэффициент удержания сотрудников	13,2	7,8	7,3
Коэффициент укомплектованностью кадрами, %	96,0	92,0	89,0

Источник: разработано авторами по материалам [12, 13].

Таблица 4

Показатели эффективности управления персоналом автомобильного предприятия

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022
Численность сотрудников, тыс. чел.	28,6	28,3	27,3	99,0	96,5
Фонд оплаты труда, млрд руб.	17,8	20,3	25,1	114,0	123,6
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	51,8	59,8	76,7	115,2	128,1
Производительность труда, млн руб./чел	8,7	9,4	13,0	108,0	138,3
Чистая прибыль на одного сотрудника, тыс. руб./чел.	141,6	190,3	466,1	134,4	244,9
Показатель отношения фонда оплаты труда к обороту	0,07	0,08	0,07	114,3	87,5
Рентабельность персонала – отношение чистой прибыли к ФЗП	0,23	0,27	0,51	115,5	190,2

Источник: разработано авторами по материалам [12, 13].



Результаты опросы по отдельным вопросам удовлетворенности персонала условиями труда и уровнем заработной платы
Источник: разработано авторами

С целью определения направлений улучшения HR-бренда предприятия, на первом этапе, был проведен опрос производственного персонала по удовлетворенности условиям труда и уровнем заработной платы (по 5 балльной шкале, где 1 – полностью не удовлетворен; 5 – все устраивает). Результаты опроса показали, что наименее всего работники удовлетворены условиями труда (42% опрошенных оценили удовлетворен-

ность на 1 и 2 балла) и повышением квалификации 60%, соответственно) (рисунок 1).

На следующем этапе были уточнены, классифицированы проблемные вопросы условий труда и системы обучения. В результате интервьюирования выявлено, что работников помимо высокого уровня производственных шумов, низкого качества воздуха в цехах, беспокоит безопасность трудовых процессов.

Таблица 5

Инвестиции в реализацию мероприятий внутреннего HR-брендинга компании

Направления и мероприятия	Сумма инвестиций, млн руб.
I Направление «Улучшение условий труда», всего	24,0
в том числе	
1.1 Проведение комплекса работ по звукоизоляции и звукопоглощению	4,9
1.2 Обновление и закупка новых комплектов средств индивидуальной защиты (наушники)	1,3
1.3 Автоматизация управления вентиляционной системой	14,5
1.4 Замена поврежденных теплообменников и запорной арматуры вентиляционной системы	3,6
2 Направление «Улучшение системы обучения персонала», всего	8,7
в том числе	
2.1 Обучение начальников цехов по программе «Повышение эффективности производства, управление качеством»	0,2
2.2 Обучение мастеров по программе «Управление производством»	0,3
2.3 Обучение рабочих и операторов по программе «Промышленная безопасность»	2,3
2.4 Аттестация промышленного персонала приглашенным экспертом	1,5
2.5 Разработка корпоративного обучающего портала и корпоративной сети на базе коробочного SaaS-решение	2,7
2.6 Разработка обучающих курсов на базе ИИ, внедрение чат-бота на базе ИИ	1,8
3 Направление «Повышение безопасности рабочих мест», всего	4,7
в том числе	
3.1 Приобретение комплекса RTLS-оборудования (для обеспечения возможности мониторинга персонала)	3,6
3.2 Доработка цифровой платформы с учетом производственных процессов предприятия	0,9
3.3 Обучение персонала работе в системе	0,2
4 Направление «Выявление и поддержка амбассадоров HR-бренда компании»	0,5
ВСЕГО	38,3

Источник: разработано авторами.

На этих этапах разработки HR-бренда были выявлены амбассадоры HR-бренда предприятия. Амбассадоры HR-бренда – это работники компании, которые разделяют ценности компании, верят в нее, гордятся своим местом работы, ведут активную социальную жизнь и рекомендуют окружающим работать в компании [17].

На основе полученных результатов опроса и интервьюирования персонала были предложены направления развития внутреннего HR-брендинга компании (таблица 5) и оценена экономическая эффективность реализации предложенных мероприятий.

При расчете экономического эффекта помимо роста чистой прибыли (вследствие повышения производительности труда) нами включены выпадающие расходы на найм персонала вследствие снижения текучести кадров. По нашим расчетам, инвестиции, направленные на внедрение мероприятий

по улучшению HR-брендинга исследуемого автомобильного предприятия в сумме 38,3 млн руб., окупятся на четвертый год с индексом рентабельности 1,2.

Заключение

Автомобилестроение в России, несмотря на проблемы и трудности, остается одним из ключевых секторов промышленности, с большими перспективами развития и модернизации. Для его устойчивого развития необходима разработка и реализация эффективных мероприятий по привлечению и удержанию персонала, повышения кадрового потенциала предприятий. В новой реальности необходимы нестандартные решения с учетом особенностей трудового поведения нового поколения работников. Важную роль в данной деятельности играет HR-брендинг, который призван сформировать репутацию современных российских

предприятий автомобильной отрасли как привлекательных работодателей.

При этом стоит отметить, что как показал опрос и интервьюирование работников автомобильного предприятия высокая текучесть вызвана, прежде всего,

нематериальными факторами (неудовлетворённость условиями труда, отсутствие обучения и т.д.). Для решения данных проблем были разработаны мероприятия внутреннего HR-брендинга, реализация которых эффективна.

Библиографический список

1. Статистический сборник «Промышленное производство в России. 2023» // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf (дата обращения: 15.11.2024).
2. Статистический сборник «Социальное положение и уровень жизни населения России. 2023» // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Soc_pol_2023.pdf (дата обращения: 15.11.2024).
3. Долженко Р.А., Долженко С.Б., Половинко В.С. Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 1 // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20, № 2. С. 163–171. DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_2_2_163_171.
4. Migration in a Globalizing World: Perspectives from Ghana / ed. by M. Awumbila, D. Badasu, J. Teye. Legon-Ассра. Ghana: Sub-Saharan Publishers, 2018. DOI: 10.2307/j.ctvh8r2m4
5. Паймуллин В., Барина К., Шафиева Р. За год пересматривали зарплату 5 раз: как заводы Закамья устроили «голодные игры» за кадры // Деловая электронная газета «Бизнес Online». URL: <https://kam.business-gazeta.ru/article/646065> (дата обращения: 15.11.2024).
6. В 2024 году из России принудительно выдворили свыше 80 тысяч мигрантов // Деловая электронная газета «Бизнес Online». URL: <https://kam.business-gazeta.ru/article/646065> (дата обращения: 12.11.2024).
7. Минниханов на заседании с совбезом РТ обсудил инциденты с иностранцами в Татарстане // Деловая электронная газета «Бизнес Online». URL: <https://mkam.business-gazeta.ru/news/612633> (дата обращения: 07.11.2024).
8. Городнова А., Леухина Т., Емельянова С., Яруллина К. «Мы ставим себе подножку!»: как Бастрыкин подталкивает Татарстан запретить мигрантов // Деловая электронная газета «Бизнес Online». URL: <https://mkam.business-gazeta.ru/news/612633> (дата обращения: 18.11.2024).
9. Галюк А.Д., Гришина Е.А. Пути повышения привлекательности HR-бренда компании для молодых специалистов // XXI Международная конференция памяти профессора Л.Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования». Екатеринбург, 22-23 марта 2018 г. Екатеринбург: УрФУ, 2018. С. 1686-1693.
10. Лёза Р.В., Ерусланкина П.В. HR-бренд работодателя как фактор привлечения работников поколения Z // Человек. Социум. Общество. 2024. № 5. С. 157-164.
11. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. СПб.: БХВ-Петербург, 2011. 224 с.
12. Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным ФНС и Росстата. URL: <https://www.list-org.com> (дата обращения: 10.11.2024).
13. Финансовая отчетность // Официальный сайт компании. URL: <https://kamaz.ru/investors-and-shareholders/financial-statements> (дата обращения: 15.11.2024).
14. Галиуллина Г.Ф., Камалетдинова А.Р., Васильев А.Е. Управление вовлеченностью персонала машиностроительного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-4 (89). С. 1048-1050.
15. Максимов М.И., Покутняя Н.Н. Ноль Нг-бренда компании как ключевой фактор конкурентоспособности на российском рынке // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3, № 4 (124). С. 213-222.
16. Галиуллина Г.Ф., Галлямова Э.Ф. Комплексное решение вопросов управления персоналом муниципальных органов власти // Наука Красноярья. 2019. Т. 8, № 4-2. С. 21-27.
17. Фефилова Е.А., Пинегина Н.Л. Амбассадоры HR-бренда компании // XLVII итоговая студенческая научная конференция УдГУ. Материалы всероссийской конференции / Ответственный редактор А.М. Макаров. 2019. С. 144-146.