

**Оценка влияния процесса ротации на повышение операционной  
эффективности производственной компании (на примере компании  
"РУСАЛ")**

***Аваков Александр Сергеевич***

*Студент (бакалавр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа  
бизнеса (факультет), Москва, Россия

*E-mail: alexavakov@bk.ru*

На современном высококонкурентном рынке промышленным компаниям недостаточно пользоваться «наследием» прошлого, производя продукцию с привлечением большого количества материальных и человеческих ресурсов.

Жесткая конкуренция и финансовый кризис 2008 и 2009 годов заставляют руководство менять подходы к построению производства, искать пути, которые позволят предприятию не только удержаться на плаву, но и обеспечат условия для повышения эффективности.

На данный момент используется большое количество инструментов и подходов для повышения операционной эффективности на производстве. Они нацелены на повышение работоспособности оборудования и качества производимой продукции, избавление от потерь. При этом опыт мировых производственных корпораций подтверждает невозможность построения эффективной производственной системы без развития персонала.

Одним из ярких примеров является опыт японской компании Тойота. TPS (Toyota Production System) затрагивает каждый аспект предприятия, создавая инструменты, которые позволяют: оптимизировать производство, обустроить максимально удобные условия труда, избавляться от лишних действий и выстраивать производственный поток.

Для того чтобы компания демонстрировала высокие результаты эффективности, мало использовать только производственные инструменты, необходимо наладить взаимодействие людей и машин. Ведь ключевую роль в любом производстве играют именно люди.

Некоторые российские предприятия начали применять опыт японских промышленников с целью повышения операционной оперативности. Однако нельзя не учитывать ментальные различия японских и российских работников производства, поэтому для использования в нашей стране подход должен быть «адаптирован к местности».

Компания РУСАЛ является мировым лидером современной алюминиевой промышленности, намеренным удерживать свои позиции на мировых рынках посредством использования в производственном процессе собственных решений, расширения географического охвата деятельности и повышение профессионализма сотрудников

Опыт повышения операционной эффективности компании РУСАЛ заключается в построении собственной уникальной Бизнес-системы. В ее основе лежит японская TPS, но при этом она успешно адаптирована для предприятий российской металлургии.

Система TPS внедрена на большинстве предприятий компании РУСАЛ. Ее суть заключается в подготовке разносторонне развитых управленцев, достойных возглавить руководящий пост и принести большую пользу своей компании. Проходя подготовку по программе БС-250, менеджеры попадают в кадровый резерв предприятия. Такая практика проводится на предприятиях РУСАЛ в течение последних двух лет и демонстрирует высокую результативность. Попавшие в кадровый резерв менеджеры являются полностью подготовленными к ротации, и, приходя на руководящую должность, способны влиять на эффективность работы предприятия.

Вопрос повышения операционной эффективности никогда не теряет своей актуальности. Он затрагивает многие аспекты функционирования компании, такие как: организация производства, работа с поставщиками и потребителями, обслуживание оборудования, повышение качества и другие. Реализация системного подхода к повышению операционной эффективности является непрерывным процессом, в котором не стоит недооценивать важность ротации, как инструмента кадровой политики, и ее влияние на процесс.

Большинство российских компаний озадачено вопросом раскрытия потенциала работников. Они часто сталкиваются с тем, что неэффективно функционирующая система работы с персоналом становится барьером в развитии организации. В свою очередь наличие грамотного и организованного персонала, в частности - управленческого, позволяет обеспечить развитие предприятия и способность быстрой адаптации к изменяющимся условиям на рынке.

В процессе ротационного обучения и непосредственно ротации, проводимой по системе РБС, происходит следующее:

- Находятся незаурядные люди, исповедующие философию компании.
- Создается сильная, стабильная, производственная культура.
- Универсальные работники, которые «созданы» в процессе ротационного обмена достигают исключительных результатов.
- Формируются межфункциональные группы для повышения качества и производительности труда, а также для совершенствования потока за счет решения сложных технических проблем.
- Люди, участвующие в ротационном процессе, вооружаются инструментами, которые позволяют совершенствовать компанию.

Исследование показало, что ротация способствует повышению операционной эффективности, в части развития собственного персонала, обучения правильному использованию производственных инструментов, распространения опыта среди предприятий компании, удержания сотрудников.

Проведенная работа предположительно поможет российским промышленным компаниям, оперирующим в различных отраслях, использовать опыт РУСАЛ для повышения операционной эффективности на своих предприятиях. Данный опыт можно считать уникальным, так как в нем учтены все особенности российского бизнеса и менталитета.

### **Источники и литература**

- 1) Виханский О.С., Наумов А.И. 2006. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: «Экономистъ», 670 с.
- 2) Лайкер Д. 2014. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира - 9-е изд., / Пер. с англ. Гутмана Т. – М.: «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 400 с.
- 3) Тайити О. 2008. Производственная система Тойота. Уходя от массового производства., / Пер. с англ. Грязновой А., Тягловой А., 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Институт комплексных стратегических исследований», 208 с.

- 4) Бондаренко Д.Н., Соловьев С.Б., Рябова Н.В., Савчук В.И., Буркацкий О.В. 2010. Методическое пособие по Производственной системе «РУСАЛ» АЛЬМАНАХ, ISBN 978-5-91502-033-6
- 5) Генри Н., Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга.; Пер с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 370с.
- 6) Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М. 2015. Сломай стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. 2-е изд. – М.: «Институт комплексных стратегических исследований», 208 с.
- 7) Паскаль Д. 2013. Сиртаки по-японски. О производственной системе Тойоты и не только / Пер. с англ. – М.: «Институт комплексных стратегических исследований», 192 с.
- 8) Стивен С. 2015. Догнать зайца: как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. 3-е изд., исправленное / Пер. с англ. – М.: «Институт комплексных стратегических исследований», 192 с.