

# ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

**ОАО «Новокузнецкий алюминиевый завод» — одно из крупнейших предприятий по производству алюминия и алюминиевых сплавов. Высокое качество выпускаемой продукции является основой жизнедеятельности и динамического развития предприятия в современных условиях.**



**— Александр Владимирович, какова история системы качества Новокузнецкого алюминиевого завода? Что послужило внедрению новых стандартов?**

— В 2000 г. международная организация по стандартизации (ИСО) существенно обновила стандарты системы менеджмента качества (группа стандартов ИСО 9000 в редакции 2000 г.). Эти стандарты наиболее полно отражают современные требования к системам менеджмента качества в условиях рыночных отношений и возрастающей конкуренции. Реализация процессного подхода, направленность на максимальное удовлетворение требований потребителя — эти и другие требования международных стандартов ИСО 9000 были взяты за основу для разработки и внедрения на предприятиях компании «Русский Алюминий»

**Александр Владимирович Яковлев, директор по качеству ОАО «НКАЗ»**

современных систем менеджмента качества (СМК).

**— Расскажите, как реализовывалось внедрение системы менеджмента качества на вашем предприятии и сколько времени занял процесс подготовки?**

— В апреле 2000 года РУСАЛОм было принято решение о внедрении систем менеджмента качества на своих предприятиях. Не стал исключением и наш, старейший в Сибири, Новокузнецкий алюминиевый завод. Прежде всего компанией был выбран орган по сертификации — независимое классификационное и сертификационное общество Det Norske Veritas (DNV), созданное в Норвегии в 1864 г., которое в настоящее время является одной из авторитетней-

ших и крупнейших сертификационных организаций. Это общество оказывало нам консультативные услуги по внедрению системы менеджмента качества. Кроме этого, нам помогал Вадим Аркадьевич Лапидус (Нижний Новгород, «Приоритет»), это человек, занимающийся в России теоретическими разработками основ и систем качества.

В Красноярске, Москве, Нижнем Новгороде для топ-менеджеров всех заводов компании провели семинары. Затем обучение продолжилось непосредственно на заводах. Консультанты фирмы DNV обучили 30 специалистов НКАЗа, закрепленных за персоналом отдельных подразделений, входящих в область применения СМК. В дальнейшем эти специалисты провели обучение всего персонала в своих подразделениях и приступили к разработке основных документов СМК. Эта схема позволила обучить всех сотрудников завода. DNV по-прежнему является единым корпоративным партнером в области консультирования, обучения и сертификации систем менеджмента качества и экологического менеджмента.

После обучения была создана рабочая группа, которая занималась описанием существующих бизнес-процессов, разработкой необходимых документов, определением показателей эффективности СМК. Параллельно с этим проводились внут-

ренние аудиты СМК, которые позволили увидеть слабые места в существующей деятельности завода. По всем фактам несоответствий разрабатывались и претворялись в жизнь корректирующие мероприятия. В целом процесс внедрения СМК на НКАЗе длился почти год. В конце апреля 2001 года г-н Йоуко Невала, вице-президент Det Norske Veritas в России, вручил предприятию сертификат соответствия международному стандарту ИСО 9001 — версия 2000. Новокузнецкий алюминиевый завод стал первым предприятием алюминиевой отрасли России, сертифицированным по новой редакции стандарта ИСО 9001.

**— Что изменилось после внедрения СМК? Предприятие получило сертификат, а что дальше?**

— Сказать, что изменилось все — это ничего не сказать. Прежде всего, изменилась психология людей. Наверное, когда вы попали на территорию завода, то почувствовали новый уровень отношения трудящихся к предприятию.

Мы систематизировали всю нашу деятельность, каждый сотрудник точно знает, как выполняется тот или иной процесс.

Определены и представлены в нормативных документах (стандартах предприятия, должностных инструкциях) обязанности и полномочия руководителей и специалистов всех уровней управления, что позволяет исключить некото-

рые дублирующие функции. Выделены и систематизированы процессы, относящиеся к менеджменту качества. Это практически все производственные и поддерживающие процессы – от закупок сырья и материалов до реализации готовой продукции.

Внешняя и внутренняя документация СМК предприятия находится под контролем, это обеспечивает ее своевременную актуализацию и исключает возможность использования устаревших документов. Для повышения эффективности использования и управления документацией создана электронная база основных документов СМК предприятия. Доступ к электронным версиям нормативных документов имеют практически все руководители и специалисты завода, так как широко развита локальная сеть.

Документирование всех основных процессов СМК позволяет быстро проводить обучение новых работников предприятия и своевременно обеспечивает их переподготовку.

Постоянное использование внутренних аудитов является средством повышения эффективности всех процессов СМК — прежде всего, за счет углубленного изучения проблем, имеющихся в подразделении, и привлечения независимых специалистов из других подразделений, обученных требованиям ИСО 9001:2000. Представители нашего партнера DNV приезжают периодически, проводят аудит у нас и подготавливают отчет для наших потребителей. Отчет может получить в электронном виде любое заинтересованное лицо. А мы, в свою очередь, смело можем заявить, что технико-экономические показатели и показатели качества продукции значительно выросли за последние несколько лет.

На предприятии ежегодно проводится анализ удовлетворенности потребителей. Отсутствие рекламаций не всегда

является свидетельством того, что отсутствуют проблемы с качеством продукции. Внедрение указанной процедуры позволило выявить ряд проблем и успешно их решить. В результате повышается доверие потребителей к качеству продукции Новокузнецкого алюминиевого завода.

Кроме того, нам стало проще работать с потребителем, который точно знает, как мы производим продукцию, и может познакомиться с любой технологией, не выходя из своего кабинета, по электронной почте.

— **Данные этапы развития преодолены, а есть ли новые горизонты?**

— Разумеется, система менеджмента качества – это лишь часть общего менеджмента предприятия, направленная в первую очередь на удовлетворение потребностей клиентов. Но ведь в деятельности завода заинтересованы не только потребители. Есть множество заинтересованных сторон: поставщики, сотрудники завода, акционеры и инвесторы, население Новокузнецка, органы власти. И задача современного менеджмента заключается в удовлетворении всех заинтересованных сторон. Например, в настоящее время мы внедряем систему экологического менеджмента в соответствии с международным стандартом ИСО 14001. Это особо актуальная тема в нашем городе. Сис-

тема экологического менеджмента позволяет управлять экологическими аспектами на основе лучшего мирового опыта, то есть непрерывно уменьшать воздействие вредных веществ на окружающую среду.

Параллельно мы занимаемся внедрением стандарта ИСО/ТС 16949 — это уже более высокий уровень, который предполагает совершенную систему менеджмента качества. Этот стандарт устанавливает требования к системам менеджмента качества у поставщиков автомобильной промышленности. Это мировой уровень стандартов, без которого наш выход на автомобильный российский и зарубежный рынок был бы невозможен. А автомобильная промышленность, если не ошибаюсь, потребляет 20% алюминиевых сплавов.

— **На предприятии создан отдел интегрированных систем менеджмента. Чем конкретно он занимается?**

— Это могучий и надёжный рычаг на предприятии. Отдел под руководством Д.В. Петько занимается развитием систем менеджмента качества и экологии на нашем заводе. Основная задача отдела — проведение внутренних аудитов на предприятии. Внутренний аудит — это своего рода самодиагностика действующих на заводе систем менеджмента. Процессы, действующие в производстве, не всегда идут

так, как были запланированы, и внутренний аудит позволяет своевременно увидеть проблему. А если проблема обозначена, то запускается механизм корректирующих действий. В отличие от «механизма традиционного» менеджмента, мы не ищем виновных. Главное для нас — понять корневую причину несоответствия и устранить ее. Таким образом, внутренний аудит — это рычаг непрерывного совершенствования предприятия.

Кроме того, отдел занимается разработкой основных процедур систем менеджмента качества и экологии, управлением нормативной документацией в подразделениях завода, обучением персонала по вопросам систем менеджмента, организацией проведения внешних аудитов со стороны сертификационного органа DNV и наших потребителей.

— **Александр Владимирович, присутствуя на 5-летнем юбилее РУСАЛа, мы почувствовали особую атмосферу сопричастности каждого вашего сотрудника к деятельности предприятия, видимо, это и есть результат политики руководства в области качества. Без сомнения, ваше предприятие идёт в ногу со временем, даже опережая его, а это всегда позитивно влияет на всех, кто к этому причастен.**

*Ирина Клиникова*

