

## ВСЕГДА ЛИ ДОЛЖНЫ ПРОВОДИТЬСЯ КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ?



**В. М. Крикун,**  
генеральный директор  
ООО «Русский Регистр –  
Московская инспекция»



**М. С. Подольский,**  
генеральный директор  
«ЦНИО-проект»

К проблеме корректирующих действий (КД) привлечено в последнее время значительное внимание. Несмотря на то что практически при каждом сертификационном и инспекционном аудитах несоответствия по п. 8.2.2 (в части КД) и п. 8.5.2 по-прежнему выявляются, постепенно формируется понимание того, что единственным способом сократить количество несоответствий или избавиться от них является устранение причин, вызвавших эти несоответствия.

КД – наиважнейшее, хотя и не последнее звено в цепочке мероприятий, проводимых в целях достижения требуемого результата. Первый шаг – установление несоответствия (например, при проведении внутренних аудитов), при необходимости проведение коррекции продукции и/или услуги, затем выявление причины (причин), вызвавших несоответствие. После определения возможных причин разрабатываются КД по их устранению, реализуются запланированные КД и затем проводится повторная проверка соответствующего процесса или вида деятельности. В случае повторения несоответствий рассмотренный цикл повторяется до достижения приемлемых для Организации результатов. КД должны проводиться при выявлении несоответствий не только в ходе внутренних аудитов, а во многих

других случаях, в первую очередь при обнаружении несоответствующей проектной (рабочей) документации в проектных организациях при проведении анализа проекта (разработки), его верификации и валидации (п. 7.3.4, 7.3.5 и 7.3.6).

Несоответствий в работе персонала проектной организации множество (опоздание на работу, принятие проектных решений без использования ранее разработанных эффективных индивидуальных аналогов, срывы сроков выполнения заданий и т. п.). Как правило, они являются результатом невыполнения писанных и неписанных требований организаций. Нужно ли проводить КД по ВСЕМ несоответствиям и нужно ли это требовать при сертификации системы менеджмента качества (СМК)? Конечно, нет. С нашей точки зрения, Организация должна, с учетом специфики своей работы, определить важные для обеспечения результативности своей деятельности, в том числе качества проектной (рабочей) документации, точки контроля и при обнаружении несоответствий именно в этих точках проводить КД. Однако положения ГОСТ ISO 9001-2011 (пункт 8.5.2 «с») позволяют, «оценив необходимость в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствий», КД не проводить даже в этих точках.

У нас не принято дискутировать по поводу правильности тех или иных требований ГОСТ ISO 9001-2011, хотя даже разработчики стандартов вряд ли претендуют на статус носителей окончательной истины. Стандарты ISO с каждой новой версией улучшаются именно за счет достаточно острых дискуссий.

По нашему мнению, КД должны проводиться в указанных выше точках при обнаружении несоответствий **ОБЯЗАТЕЛЬНО**. Предметом оценки должен быть **МАСШТАБ** КД: в одних случаях это может быть простое замечание по поводу того, что работник, например, забыл вовремя зарегистрировать в техническом отделе купленный самостоятельно нормативный документ, а в других случаях предполагается радикальное изменение организационной структуры, ликвидация подразделений, изменение технологии работы, закупка нового оборудования и т. д.

Такую точку зрения разделяют не все специалисты в области менеджмента качества. В интересной и содержательной статье на эту тему В.А. Качалов аргументирует противоположную точку зрения шестью примерами. На наш взгляд, необходим всесторонний анализ этих примеров, который покажет, что речь идет не о том, **НУЖНЫ** или **НЕ НУЖНЫ** КД, а о том, какую **КОНКРЕТНУЮ ФОРМУ** они принимают.

**Пример 1.** В соответствии с контрактом изделие является уникальным и производится в единичных экземплярах. В этом случае при выявлении несоответствия нет никакого резона заниматься установлением его причин, поскольку повода для повторного возникновения такого же несоответствия в обозримом будущем просто-напросто не предвидится. Здесь необходимым и достаточным будет просто устранить само несоответствие.

**Возражение.** Предположим, что причиной несоответствия при изготовлении уникального изделия была низкая квалификация исполнителя. Но мы понимаем,

что в подобных случаях причины следует искать на определенных уровнях управления, а идеология ISO предполагает необходимость установления «первопричин». Даже если это изделие уникальное, а исполнитель уволился после его изготовления, причина несоответствия – «недостаточный уровень СИСТЕМЫ повышения квалификации на данном предприятии» – осталась, и для ее устранения необходимы КД. Только если после изготовления изделия ликвидируется само предприятие, КД проводить не нужно, так как нет СМК, но для создания такой ситуации нужно очень постараться.

Если несоответствие возникло, например, в последний день использования технологии, которая больше применяться никогда не будет, и несоответствие не может повториться, то на первый взгляд нет необходимости устранять его причину. Полагаем, что даже в подобном случае выявление «первопричины» покажет возможность появления аналогичных несоответствий на данном предприятии и при других технологиях.

**Пример 2.** Продукция носит массовый характер, процесс ее изготовления статистически устойчив, а достигнутый уровень ее дефектности ниже того, который установил потребитель. Такая ситуация имеет место, например, в автомобилестроении, где предприятия-сборщики изначально устанавливают предприятиям-поставщикам **НЕНУЛЕВОЙ** уровень дефектности. При этом невыполнением требований потребитель считает не само наличие несоответствий в поставляемых партиях комплектующих, а лишь превышение фактическим уровнем дефектности предельного установленного значения. По этой причине предприятию, у которого достигнутый уровень дефектности **НИЖЕ** установленного потребителем, не только **НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ** вмешиваться в процесс производства после выявления каждого несоответствия, но и **ОПАСНО** осуществлять такое вмешательство, поскольку оно может вывести процесс из устойчивого

состояния и/или изменить его дисперсию, что может привести не к улучшению, а к ухудшению его статистических характеристик и росту дефектности.

**Возражение.** Действительно, в описанной ситуации по несоответствиям, которые обнаружены в продукции, нет необходимости НЕМЕДЛЕННО проводить КД. Однако поставщик должен собирать информацию об этих несоответствиях, определять и классифицировать их причины и в случае ужесточения требований потребителя оперативно провести необходимые КД. Другими словами, проведение КД отложено во времени, так как ужесточение требований к качеству в условиях конкуренции на рынке обязательно произойдет.

**Пример 3.** Когда вероятность повторного возникновения несоответствия ничтожна.

**Возражение.** Другими словами, если несоответствие носит РАЗОВЫЙ характер, то

КД нецелесообразно. Думается, что и в данном случае также речь идет о другой трактовке ситуации: проведение КД ОТЛОЖЕНО до накопления достаточной информации, т. е. возможном повторении несоответствия.

**Пример 4.** Когда ничтожна тяжесть последствий несоответствия для бизнеса.

**Возражение.** Организация для управления несоответствиями устанавливает только те точки, в которых несоответствия по определению опасны (см. выше). Если же Организация изначально «на каждый чих говорит здравье», то это просто неразумно. В установленных точках КД должны проводиться ВСЕГДА, но их ОБЪЕМ может быть разным (предполагается, что точки для управления несоответствиями корректные). В обоснованных случаях необходима переоценка (пересмотр) установленных точек, что тоже может быть вариантом КД.



**Пример 5.** Когда стоимость разработки и реализации результативных корректирующих действий несопоставимо БОЛЬШЕ стоимости устранения самого несоответствия.

**Возражение.** В проектной организации мы столкнулись с такой ситуацией. Расчет конструкции выполнялся с помощью компьютерной программы, качество которой (т. е. причина несоответствия) могло быть и лучше. Проверка результатов расчета иногда показывала наличие несоответствий. КД могло быть приобретение новой программы, однако цена ее превышала возможности проектной организации. Тогда было принято решение в обязательном порядке проводить двойной контроль результатов расчета вручную с применением аналогов. Другими словами, КД стало изменение технологического процесса с включением в него дополнительных операций.

Как пример нецелесообразности КД приводится следующая ситуация: некий исполнитель постоянно (подчеркнем, постоянно) не убирает свое рабочее место, что фиксируется внутренними аудиторами как несоответствие. Однако исполнитель на замечания не реагирует, уволить его нельзя, так как сложно заменить. Тогда принимается решение, чтобы рядом с исполнителем постоянно находилась уборщица и после каждой операции убирала его рабочее место. На самом деле это тоже КД: изменение технологического процесса с включением операции, выполняемой другим человеком.

Отказ от проведения обязательных КД (в установленных Организацией точках, см. выше) приводит к хорошо известной практике. Ежедневно в проектных организациях проверяются сотни чертежей и в каждом случае фиксируются от 5 до 20 несоответствий. Однако «по умолчанию» признается, что лучше их исправлять, чем проводить КД. Поэтому каждое утро прорабы, начальники участков заставляют переделывать часть работы, сделанной накануне, и никто не считает потерь.

Еще один довод. Практически каждое несоответствие имеет несколько причин. Если говорить о браке на площадке строительства, то причины могут быть в квалификации персонала, плохом планировании работ, некачественном инструменте, плохих материалах и т. п. Вряд ли можно устранить сразу все причины, так что несоответствие будет в ЛЮБОМ случае повторяться. Но проведение КД хотя бы по некоторым причинам гарантирует непрерывное улучшение процесса и качества продукции на выходе.

Традиционная схема проведения КД, как было указано выше, предполагает выявление причины несоответствия и определение мероприятий по ее устранению. Часто таких причин бывает несколько, и важно путем анализа выявить определяющую (наиболее влиятельную). В этом случае весьма полезным было бы применение принципа Парето, что позволило бы учесть и ограничения в ресурсах. При такой схеме планирования и проведения КД Организация действительно вносит улучшения в процессы деятельности, но лишь по одной из перечисленных причин. Реально ли предотвратить появление несоответствий по ВСЕМ причинам? Нам представляется, что теоретически такая схема возможна, но на практике она не реализуется, хотя бы из-за ограничений в ресурсах. В идеале такая схема могла бы если не избавить Организацию от необходимости многократно проводить мероприятия по устранению аналогичных причин и оценивать их результативность, то существенно сократить частоту и объем таких мероприятий.

Для снижения уровня субъективной составляющей при принятии решений об объеме проводимых КД и, следовательно, повышения уровня обоснованности принимаемых решений, целесообразно применять инструменты менеджмента рисков. Такой подход позволил бы накапливать информацию о причинах возникновения несоответствий и о результативности выполненных КД, а также устанавливать так

называемые остаточный риск и допустимый риск как в случае проведения КД, так и непроведения КД. Новая версия (проект) международного стандарта ISO 9001:2015 предполагает применение инструментов менеджмента рисков, причем этому инструменту отведен отдельный п. 6.1 (Actions to address risks and opportunities. Действия по работе с рисками и возможностями).

И еще одно дополнение. Устранение причины несоответствия во всех подразделениях Организации, даже если эта причина привела к возникновению несоответствия пока только в одной структурной единице, все равно следует рассматривать как КД. Если бы мы придерживались другой точки зрения, то, например, устранение причин одного и того же брака у двух исполнителей следовало бы в одном случае расценивать как КД, а в другом – как предупреждающее действие, только по той логике, что у второго исполнителя пока несоответствия не выявлено. Представляется, что природа и механизмы предупреждающих мероприятий значительно сложнее, новая версия (проект) международного стандарта ISO 9001:2015 учитывает этот аспект и предполагает реализацию таких действий в системе менеджмента качества. Однако это уже предмет другой статьи.

В последнее время в строительной отрасли наметилась обнадеживающая тенденция, которая состоит в том, что ряд организаций строительного комплекса действительно озаботились решением проблемы КД. Они считают целесообразным объявить 2014 г. годом корректирующих действий и с этой целью:

1. Разрабатывается проект «Совершенствование системы корректирующих действий» (далее – Проект). Управление Проектом осуществлять в соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 «Требования к управлению проектом», назначен Руководитель проекта и «команда» Проекта.
2. На первом этапе реализации Проекта объектами управления становятся несоответствия, выявленные в процессе контроля качества строительно-монтажных работ, а также при проведении аудитов «второй стороной» в организациях-субподрядчиках.
3. Определяются наиболее важные точки контроля качества строительно-монтажных работ, несоответствия в которых влияют на безопасность объектов строительства, которые будут объектами управления Проекта.
4. Определяются наиболее важные точки контроля при проведении аудитов «второй стороной», несоответствия в которых являются КРИТИЧЕСКИМИ по ГОСТ ISO 9001-2011 и которые будут объектами управления Проекта.
5. Планируется провести инструктажи (повышение квалификации) руководства и линейных руководителей Организаций по вопросу КД, с разъяснениями основных вопросов, включенных в Проект.
6. Утверждается «График проведения аудитов «второй стороной», в соответствии с которым предполагается эта работа во всех организациях-субподрядчиках.
7. Утверждается Порядок отчетности и ежеквартальных обсуждений (видеоконференций) результатов проведения КД на уровне Генерального подрядчика.
8. Разрабатываются предложения по мотивации персонала Организаций, продемонстрировавших серьезные результаты в проведении КД.