

К ВОПРОСУ О КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЯХ

ПОЛЕМИКА

В.М. КРИКУН



М.С. ПОДОЛЬСКИЙ



система менеджмента
качества,
корректирующие действия,
постоянное улучшение,
коррекция.

К проблеме корректирующих действий (КД) привлечено в последнее время значительное внимание. Несмотря на то что практически при каждом сертификационном и инспекционном аудите несоответствия по п. 8.2.2 (в части КД) и п. 8.5.2 ГОСТ ISO 9001-2011 по-прежнему выявляются, постепенно формируется понимание того, что единственным способом сократить число несоответствий или избавиться от них является устранение причин, вызвавших эти несоответствия.

ности, в том числе качества проектной (рабочей) документации, и при обнаружении несоответствий именно в этих точках проводить КД. Однако положения ГОСТ ISO 9001-2011 (п. 8.5.2 «с»)¹ позволяют, «оценив необходимость в действиях, обеспечивающих исключение повторного появления несоответствий», не проводить КД 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 довольно острых дискуссий.

По нашему мнению, КД **ОБЯЗАТЕЛЬНО** должны проводиться в указанных выше точках при обнаружении несоответствий. 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 примерами³. 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.

¹ Несответствие — это невыполнение требований (п. 3.6.2 ISO 9000:2005), а требование — это потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

² Здесь и далее приведены ссылки на ГОСТ ISO 9001-2011.

³ Качалов В.А. Всегда ли должны осуществляться корректирующие действия? // ММК. - 2013, - №6.

КД — наиважнейшее, хотя и не последнее звено в цепочке мероприятий, проводимых в целях достижения требуемого результата. Первый шаг — установление несоответствия¹ (например, при проведении внутренних аудитов), при необходимости коррекция продукции и/или услуги, затем выявление причин (причины), вызвавших несоответствие. После определения возмозных причин разрабатываются КД по их устранению, реализуются запланированные КД и затем проводится повторная проверка соответствующего процесса или вида деятельности. Если несоответствия не устранены, то рассмотренный цикл повторяется до достижения приемлемых для организации результатов. КД должны осуществляться 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.п. 7.3.4, 7.3.5 и 7.3.6)².

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 задокументированных или незадокументированных требований организаций. Нужно ли проводить КД по ВСЕМ несоответствиям и требовать это при сертификации системы менеджмента качества (СМК)? Конечно нет. С нашей точки зрения, организация должна, с учетом специфики своей работы, определить точки контроля, важные для обеспечения результативности своей деятель-

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.



ВОЗВРАЩАЯСЬ К НАПЕЧАТАННОМУ

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-поставщики изначально устанавливают для потребителей НЕНУЛЕВОЙ уровень дефектности. При этом невыполнением требований потребитель считает не само наличие несоответствия 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 соответствии с требованиями, 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

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. возможного повторения несоответствия.

ПРИМЕР 4

«Когда НИЧТОЖНА тяжесть последствий несоответствия для бизнеса».

ВОЗРАЖЕНИЕ

Организм

устанавливает только те точки, в которых несоответствия по определению опасны (см. выше). Если же организация изначально «на каждый чих говорит здравствуй», то это просто неразумно. В установленных точках КД должны проводиться ВСЕГДА, но их ОБЪЕМ может быть разным (предполагается, что точки для управления несоответствиями корректны). 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 данной ситуации, т. е. с помощью компьютерной программы, качество которой (т. е. причина несоответствия) могло быть и лучше. Проверка результатов расчета иногда показывала наличие несоответствий. КД могло заключаться в приобретении 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 потери.

Еще один довод. Практически у каждого несоответствия 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 найти определяющую (наиболее значимую). 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, 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 необ-

ходимости 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, повышении 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* и *допустимый* риски как в случае проведения, так и в случае непроведения КД. Проект новой версии стандарта ISO 9001:2015 предполагает применение инструментов менеджмента рисков, однако только в привязке к предупреждающим действиям.

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 надо 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. Природа и механизмы предупреждающих мероприятий значительно сложнее, но это уже предмет другой статьи.

Василий Михайлович Крикун

*генеральный директор ООО «Русский регистр —
Московская инспекция»*

Марк Семенович Подольский

генеральный директор «ЦНИО-проект» (Москва)