

Как показывает практика, вопросы корректирующих и предупреждающих действий вызывают повышенный интерес, т.к. далеко не все ясно. И если с КД хотя бы понятно, что они предпринимаются после того, как несоответствия зафиксированы, то что такое «потенциальные несоответствия» и как оценивать результативность устранения их причин – предмет дискуссий.

Не так давно у меня состоялась переписка со Светланой Аксеновой из С-Петербурга как раз по поводу предупреждающих действий. На мой взгляд, эта переписка представляет практический интерес для менеджеров качества.

Для удобства восприятия фрагменты текста, связанные с другими вопросами, опущены. Синим цветом выделен текст Светланы, черным – мой. Кроме этого в квадратных скобках зеленым курсивом вставлены мои комментарии, которых, конечно же, не было в переписке. Они призваны увеличить методическую ценность этой публикации. Огромное спасибо Светлане за содержательные вопросы и анализ, а также за разрешение на публикацию.

Здравствуйтесь, Андрей Владимирович. ... А началось все с того, что я стала перечитывать нашу процедуру "Предупреждающие действия" и прочитала там такие фразы: "ПД расцениваются как результативные, если за анализируемый период не были выявлены несоответствия, которые ранее расценивались как потенциальные. ПД расцениваются как нерезультативные, если за анализируемый период были выявлены несоответствия, которые ранее расценивались как потенциальные" и я задумалась о том, справедливы ли эти утверждения.

По первой фразе я подумала, ну и что, что потом не были выявлены, если они не выявлены, это же не значит, что их нет, может, они и есть, просто о них никто не знает, и нельзя в таком случае утверждать, что ПД результативны.

*[Мысль понятна и аналогична подходу «Отсутствие жалоб не означает отсутствие недовольства». Но в данном случае он не работает. Как шутят (с долей шутки) медики, совершенно здоровых людей не существует. Но лечат только те болезни, которые себя проявили тем или иным образом, т.е. те, негативные последствия которых мы зафиксировали. Так и с несоответствиями: если наши механизмы слежения за ними дали нулевой результат, мы считаем, что несоответствий нет, даже если интуитивно и чувствуем, что что-то упустили. Тогда надо совершенствовать механизм мониторинга]*

А по второй фразе я подумала, что несоответствия могут быть вызваны разными причинами, и если ПД устранило одну причину, а несоответствие появилось по другой, то нельзя сказать, что ПД нерезультативны.

*[Абсолютно верное замечание! Если мы на стройке надели каску, защищаясь от падающих предметов, то получение травмы от торчащего из земли штыря никоим образом не говорит о том, что надевание каски было нерезультативным]*

Потом я задумалась, а можно ли вообще увязывать результативность ПД с ВЫЯВЛЕННЫМИ в дальнейшем несоответствиями. Ведь именно так оценивается результативность КД, а не ПД. Как же тогда оценивать результативность ПД?

Ну и на этом этапе я уже окончательно поняла, что я ничего не понимаю, и решила обратиться за помощью, чтоб хоть как-то прояснить ситуацию...

Добрый день, Светлана.

Ваши сомнения в корректности формулировки совершенно обоснованы!

Чтобы Вам во всем точно разобраться, давайте сначала немного, что называется, теории.

КД и ПД по сути своей одинаковы, за исключением:

1) данных для анализа причин и

2) методов анализа.

Т.к. при разработке КД мы уже имеем фактические данные о том, что не так, то мы устанавливаем причины, почему это произошло.

А когда речь идет о ПД, то у нас таких данных нет. А что есть? Данные о схожих ситуациях, которые были когда-то у кого-то другого. Иными словами, мы, при разработке ПД, анализируем не реальную ситуацию, а воображаемую. При этом для построения этой воображаемой ситуации используем накопленный опыт (как свой, так и чужой).

Простейший пример: мы говорим ребенку "Не подходи близко к огню - обожжешься". Он еще не подошел, но мы-то знаем, что будет, если...

Конечно, с ПД сложнее, чем с предупреждением ребенка. Но смысл, думаю, понятен?

Что не так в приведенных формулировках? Вы совершенно точно обратили внимание, что и КД, и ПД устраняют причины несоответствий и, стало быть, результативными мы их можем считать, если не зафиксируем несоответствий, возникших по причине, которую мы хотели устранить. Ведь даже одно и то же несоответствие может возникать по разным причинам.

Смотрите, у Вас сейчас должна вырисовываться стройная картина постепенного совершенствования системы.

1. Зафиксировали несоответствие - если КД, или определили риск (на основе прошлого опыта) - если ПД.

2. Разработали мероприятия, устраняющие причину несоответствий или причину рисков.

3. Выполнили их.

4. Через какое-то время посмотрели статистику: проявила себя эта причина? Если нет, то наши действия были результативны.

5. Устранив одну причину, мы, имея все же несоответствия, анализируем и устраняем другую. И так шаг за шагом. К чему это ведет? К тому, что Ваша система становится все более сложной, потому, что в ней появляются механизмы, предотвращающие возникновение все больших причин для несоответствий. Вот почему у зрелых организаций всегда сложные системы менеджмента, а у начинающих - простые. Тем, кто начинает, важно защититься от нескольких критически значимых рисков и все - этого пока вполне достаточно. Но по мере развития организация будет выявлять проблемы и риски и усложнять свою систему менеджмента.

Андрей Владимирович,

можно, я подробно распишу пример с огнем и ребенком?

У меня есть к Вам один уточняющий вопрос по теории, я его сформулировала в конце примера.

Итак, субботник. В уборке территории участвуют: дети, учитель и дворник. Каждый выгребает из-под кустов мусор и каждый стаскивает свой мусор в костер. При этом есть четкое требование "ребенок не должен обжигаться". Потенциальное несоответствие - ребенок находится от костра на расстоянии менее 1 метра.

*[Не совсем так. Потенциальное несоответствие – «ребенок обжигается». Нахождение ближе 1 м к огню – это условие, при котором несоответствие может произойти, условие, повышающее вероятность нежелательного события.]*

Анализируем ситуацию.

Самое первое, что так и хочется сделать - это поставить ограждение в радиусе 1 метр.

*[Т.е. мы стремимся создать условия, снижающие риск.]*

Задаемся вопросом, а гарантирует ли нам это, что ни один ребенок не приблизится к огню

менее, чем на 1 метр? Нет, не гарантирует. Центр работ переместится на другой конец участка и там разведут второй костер.

Значит, дело не в ограждении, а в том, что система управления субботником построена таким образом, что допускает потенциальное несоответствие, у ребенка есть возможность близко подойти к костру. *[Совершенно точно!]* Меняем систему. Снабжаем детей только граблями и вменяем им в обязанности только выгрести мусор, а дворника и учителя снабжаем только тачкой и вменяем им в обязанность только складировать образовавшийся мусор в тачку и кидать его в костер. *[Т.е. мы выстраиваем распределение ответственности так, чтобы снизить риск несоответствия!]* Гарантирует это, что ребенок не подойдет к огню? Да, потому что ему теперь совершенно незачем там быть, сколько бы костров не развели, и в каких угодно местах.

Андрей Владимирович, скажите, пожалуйста, по этому примеру, правильно ли я теперь понимаю?

Вопрос по теории у меня вот по этой части Вашего предыдущего сообщения: "... результативными мы их можем считать, если не зафиксируем несоответствий, возникших по причине, которую мы хотели устранить" меня здесь смущает слово "возникших" Если мы рассматриваем ПД, то и при оценке их результативности надо учитывать (фиксировать) наличие именно потенциальных несоответствий, или все-таки уже возникших? Т.е применительно к примеру, что мы должны считать при оценке результативности ПД: количество обожженных детей или количество детей, зафиксированных на расстоянии менее 1 метра?

*[Кстати, замечательный и позволяющий заглянуть в глубину системы менеджмента вопрос! Первое. Когда мы говорим о результате (результативности), то мы будем смотреть на наличие ожогов, ибо именно их отсутствие и есть тот результат, к которому мы стремимся. Но! Когда мы проанализировали возможные риски и создали правила, которые снижают эти риски (в том числе и запрет детям быть ближе 1 м к огню), то мы, проводя «внутренний аудит» на субботнике, будем смотреть, соблюдаются ли наши правила. Нахождение ребенка ближе 1 м к огню означает нарушение правила (требования), т.е. несоответствие. Т.о. становится очевидным, что есть два типа несоответствий: результата и действий, или продукта и процесса. **ПД в СМК направлены на устранение несоответствий процесса.** Но есть одно условие, которое не надо забывать: соответствующий процесс должен быть результативным. Это означает, что точное выполнение заданных нами правил должно приводить к отсутствию ожогов у детей. И вот здесь полезна та табличка, которую я где-то уже публиковал. Она показывает, что для проектировщика и улучшателя системы крайне важно, чтобы правила выполнялись в полном объеме.*

*Полный же ответ на вопрос Светланы звучит так. При оценке результативности ПД мы должны считать число детей, получивших ожоги. Это именно то негативное обстоятельство, которое должна предупредить наша система. А далее анализ по той самой табличке. Если несоответствие результата произошло при полном и точном выполнении наших правил, то это сигнал нам о том, что мы не все предусмотрели, наши правила несовершенны. Если же наличие ожогов зафиксировано на фоне несоблюдения правил, то вот это самая для нас сложная ситуация, ибо она ничего не говорит нам о правильности или неправильности нашей системы. Вот почему так важно строго выполнять предписанные правила. Иначе теряется возможность их улучшения]*

Света,

спасибо за хороший пример и замечательный анализ. Вы совершенно верно мыслите.

Имеем требование: дети не должны обжечься.

Далее анализируем причины, по которым это может произойти.

1. Дети подойдут близко к костру.

2. Кто-то может зажечь палку и таскать ее горячей, создав угрозу.

3. Дети могут сами развести костер.

Мы этот анализ делаем ДО мероприятия. Допустим, никаких причин нам больше в голову не пришло и мы теперь продумываем действия, которые не дадут "сработать" этим причинам.

1. Дети только собирают мусор в кучи. От куч к костру его носят взрослые.

2. У каждого костра постоянно должен находиться хотя бы один взрослый.

3. Один взрослый будет ответственным за то, чтобы не появилось огня в неустановленном месте.

В ходе мероприятия мы фиксируем все случаи обжигания (если они есть). Затем, после мероприятия, анализируем причины происшедшего.

Есть два варианта: 1) несоответствия были (кто-то обжегся) и 2) несоответствий не было. В первом случае пока говорить о результативности ПД рано: мы не знаем причин, по которым кто-то обжегся.

Здесь также два варианта: 1) это причина из тех, что мы предусматривали (один из детей, забывшись, понес мусор в костер, а не в кучу и взрослый не успел его остановить), 2) это иная причина, которую мы не рассматривали (взрослый выбросил окурок на промасленную ветошь, она загорелась и обожгла стоявших рядом детей).

В первом случае мы должны признать наши ПД нерезультативными, т.к. они не устранили причину (ребенок оказался вблизи костра). Во втором случае, несмотря на то, что несоответствие было зафиксировано, ПД были результативны - причина была другая.

Света, теперь, думаю, Вы понимаете, какую важнейшую роль при ПД/КД играет классификация и анализ причин. ... Это сродни "как вы яхту назовете, так она и поплывет". Соответственно, какие причины выделите, так КД/ПД и постройте. Неверная классификация причин приведет к неверным действиям.

Те три причины, что я определил в начале, на самом деле далеко не свободны от критики.

Если бы мы всерьез решали такую задачу, то я бы выделил иные причины. Но для учебного примера они вполне подходят.

Андрей Владимирович, спасибо Вам огромное. Знаете, я работаю менеджером по качеству уже почти 4 года, а об этом так как-то все вскользь, не задумывалась. А это на самом деле так интересно! А в разделе "случаи из практики" никто не описал ни одного случая, удивительно! Буду теперь думать над реальными, а не воображаемыми ситуациями, буду учиться видеть потенциальные несоответствия и думать над их причинами (!), и обязательно опишу в "случаях из практики". Кстати, книгу Андерсена скачала, буду читать, еще раз большое Вам спасибо.