

(1) 시정조치 개요

1.1 시정조치의 목적

고객불만을 포함한 실제적 또는 잠재적인 부적합 원인을 제거하여 경영시스템의 효과성을 지속적으로 개선하기 위함.

1.2 시정조치의 중요성

- (1) 현재 존재하는(혹은 과거에 존재했던) 이슈들의 기록
- (2) 조직에 의해 시행된 재발방지를 위한 조치들의 기록
- (3) 문제해결 프로세스의 세부적인 "이력"을 제공
 - 각각의 부적합은 개별적인 "독립된(stand-alone)" 문서
 - 만약 누군가가 앞으로 2개월 후 혹은 3년 후에 부적합보고서를 봤을 때, 이슈들, 문제들, 무엇으로 인해 문제가 발생했는지, 어떠한 세부적인 조치들이 취해졌는지, 그것들이 효과적으로 시행됐는지를 이해할 필요가 있음.

1.3 시정조치가 거부된 주요 10 가지 이유

- (1) 시정조치는 조직에 근무하는 누군가 혹은 문제 해결부서의 일원에 의해 쓰여졌다. 작성하지 않은 누군가가 읽었을 때 이해할 수 없는 경우.
- (2) 세부적인 설명이 불충분한 경우
 - 한 문장으로 된 시정조치
 - 중요한 세부사항이 누락된 경우(이름, 조치일자, 절차서 번호, 개정수준, 시행일자)
 - 정보가 분명하지 않아 읽는 사람이 가정을 해야 할 경우. 가정은 말과 질문에 대해 오해를 불러일으킨다.
- (3) 부적합 객관적 증거 섹션에 있는 각각의 이슈에 대하여 해당하는 봉쇄조치가 없는 경우
- (4) 원인분석이 시스템적이지 않을 경우. 최종적인 근본원인에 도달하는 단계를 보여주는 세부사항이 없이 그냥 한 문장으로 되어 있는 경우.
- (5) 시정조치가 확인된 근본원인(들)과 관계가 없거나, 혹은 근본원인을 뒷받침하지 않은 경우.
- (6) 주어진 시정조치는 완결된 봉쇄조치이다. 되돌릴 수 있는 시정조치가 제공됐을 때.
- (7) 시정조치를 어떻게 검증할 것인지(혹은 검증 했는지)를 보여주는 설명이 누락됐을 때.
- (8) 봉쇄조치 혹은 시정조치를 뒷받침하는 첨부된 증빙이 누락됐을 때.
- (9) 읽는 사람으로 하여금 혼돈을 야기하는 잘못된 첨부가 부착됐을 때.
- (10) 첨부파일을 읽을 수 없거나 파일을 열 수 없을 때

1.4 시정조치 핵심사항

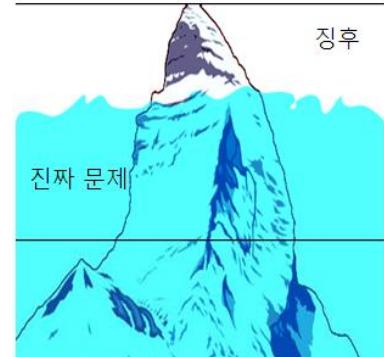
- (1) 문제의 진술
- (2) 시정조치/봉쇄조치
- (3) 근본원인 분석

- (4) 재발방지조치
- (5) 검증

(2) 시정조치 프로세스

2.1 문제의 인식

- (1) 빙산의 꼭대기가 아무리 커 보여도 80%는 수면 아래에 있음. 수면아래 80%를 문제로 인식해야 함.
- (2) 해당부서는 문제진술을 하기 위해 다음의 DATA를 수집해봐야 한다.
 - 무엇을?, 얼마나?, 누가?, 언제?, 어디서?, 변경사항은 포함했는지?
 - 점진적인지, 갑작스러운 것인지, 수행단계에서 일어난 것인지



2.2 문제의 진술

- (1) 일단 DATA가 수집되면, 해당부서는 조사결과와 문제의 정도를 문서화 해야 한다.
 - 해당부서가 진짜 원인에 도달하는 것은 중요하다.
 - 문제해결을 위한 노력은 향후에 재발을 막기 위한 것이다.
- (2) 일반 내재적 문제를 알게 되면, 문제진술을 해나갈 수 있다.

(3) 문제진술에 대한 평가

평가를 위한 질문	대답
1. 어떤 일(누가, 무엇을, 어디에서, 언제, 얼마나, 어떤 이유로 일어났는지? 이해하는 데 충분한 데이터입니까?)	
어떤 일이 일어났는가? :그 응답은 문제를 단계별, 날짜별로 서술하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
누가? :문제 발생과 관련된 자를 언급하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
어디에서? :문제가 발생한 장소, 프로세스를 언급하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
언제? :문제가 발생한 시간을 언급하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
얼마나? :과거에 발생한적이 있는가? 다른 사항이 발견되지 않았는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
2. 문제 진술은 시스템적인 것인지 혹은 우연히 발생한 것인지를 나타내고 있는가?	
절차를 따르지 않았는지(휴면 에러) 혹은 절차가 분명하지 않거나, 존재하지 않은 것인지 결정할 수 있는 업무지침/절차서의 검토가 포함되었는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO

3. 문제의 조사나 문제의 진술은 이해가 되는가?	
중대하고 세부적인 사항이 누락되지 않았는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
문제의 진술은 누가 읽더라도 이해가 가는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO

2.3 시정/봉쇄

- (1)부적합 보고서가 발행된 이후 즉시 시작하여야 한다.
- (2)근본원인과 시정조치가 결정되고 실행되면 추가적으로 재발하는 것을 막는 것이 중요
- (3)문제조사는 적절한 시정/봉쇄조치를 결정하는데 필요한 자료들을 제공한다.
 - 그것이 일회성으로 발생한 것인가? 아니면 더 큰 시스템적인 문제인가?
- (4)시정/봉쇄 조치 내용은 자세하게 기술되어야 한다.
 - 어떤 일이 일어났고, 그 일에 무엇이 시행되었고, 언제, 누가 등
- (5)부적합에 있는 한 건의 객관적 증거마다 최소 한 개의 조치를 취해야 한다.
- (6)시행된 조치를 뒷받침하는 증빙을 첨부해야 한다.
 - 예: 조직내 의사소통 기록, 시정된 문서, 교육훈련 기록, 변경된 부분의 스크린샷 등
- (8)시정조치가 준비될 때까지 임시적이라면, 봉쇄의 총 기간을 포함하라.
- (9)부서에서 시정/봉쇄가 필요하지 않다고 결정되었다면, 설명을 기록해야 한다.
 - 절대로 봉쇄 기록란에 빙크 혹은 "N/A"로 놔두지 마라.

(10) 시정봉쇄조치의 평가

평가를 위한 질문	대답
1. 봉쇄조치는 문서화되고, 실행되고, 효과성이 검증 되었는가?	
부적합의 객관적 증거마다 최소 한 개의 조치를 취했는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
조치된 사항에 대해 첨부가 되어 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
시정/봉쇄조치는 이해가 되는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
조치된 내용은 과거형 인가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO

2.4 근본원인분석

- (1)적절한 근본 원인분석
 - 시스템에서 무엇이 실패하여 그러한 문제가 발생되었는가?
 - 하나의 단일사건이 아니라 시스템 붕괴에 초점을 맞춰라
- (2)근본원이 발견되면, 전등스위치처럼 문제를 켜고, 끌 수 있다.
- (3)효과적인 원인분석의 방해요인
 - 문제조사의 실패, 결론으로 건너뛰기, 편견, 비논리적인 프로세스, 성급하고/조급함
- (4)효과적인 문제해결 기법
 - 너무 많은 접근방법을 사용하지 마라.

-추천방법 : 5WHY, IS/IS not

(5)5WHY 기법

STEP1	문제의 진술에서 시작
STEP2	첫 번째 WHY1 을 질문하고, 가능한 답변을 기록하라
STEP3	각각의 답변에 대하여 두 번째 WHY 를 질문하라
STEP4	가능한 답변을 기록하라
STEP5	WHY5 에 도달할 때까지 3 단계와 4 단계를 반복하라.

*두 부문에서 근본원인을 찾아라

- 기술 : 실패를 야기한 프로세스에 어떤 문제가 있는가?
- 모니터링 : 어떠한 모니터링 시스템이 실패한 것인가?

*어떠한 문제들은 다양한 근본원인을 가지고 있을 수 있다.

- 만약 그렇다면, 각각의 것들을 리스트업 해 볼 필요가 있다.
- 만약 근본원인이 발견되지 않는다면, 전부 시정조치 해야 한다.

*문제의 조사는 시스템 혹은 문서화된 절차가 그 이슈에 영향을 끼쳤는지 아닌지를 결정해야 한다.

- 업무절차/지침서, 양식 등
- 휴면에러를 탓하는 근본원인은 그들이 문서화된 절차를 따르지 않았다는 것을 증빙으로 보여줄 수 없다면 근본원인으로 받아들여지지 않을 것이다.

*원인분석은 시정/봉쇄 조치가 아니다.

*각각의 WHY 에는 질문과 답변이 기록되어야 한다.

결론은 거의 항상 시스템적 근본원인에 도달한다.

(6)원인분석의 평가

평가를 위한 질문	대답
원인분석을 위해 참여한자의 이름이 입력되었는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
원인분석이 문제에 대해 재 진술하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
시정/봉쇄조치를 포함하고 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
이해가 되는가? 논리적인가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO

2.5 재발방지 대책

(1)확인된 각각의 근본원인에 대한 최소 한 개의 재발방지대책이 있어야함.

(2)재발방지조치는 바꿀 수 없는 것이어야 하고 시스템의 변경을 포함해야 한다.

- 교육훈련은 일반적으로 시스템의 변경이 아니다.

- 뉴스레터 등의 발송은 일반적으로 시스템의 변경이 아니다.

-일시적인 조치는 바꿀 수 없는 것이 아니다.

-문서의 개정 혹은 개정을 포함해야 한다.

(3)재발방지대책은 시행되는 동안, 동사의 시제는 과거형이 되어야 한다.

-예: 업무지침서가 개정되었다.

(4)미래시제의 조치는 시행되지 않은 것이다.

-예: 업무지침서가 개정될 예정이다.

(5)향후 재발방지대책이 계획되는 것이라면, 향상 시간 개념을 포함해야 한다.

-예: 업무지침서는 (날짜)에 개정되었다. 하지만, 문서 배포를 위한 최종승인을 기다리고 있다. 목표일자는 (날짜)이다.

(6) 시정조치의 평가

평가를 위한 질문	대답
근본원인이 거부된다면 재발방지대책은 평가될 수 없다.	
언어는 과거형 인가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
증빙은 제공되어 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
재발방지 대책은 각각의 근본원인과 연계되어 있는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO

2.6 조치의 검증

검증을 위한 질문	대답
다음을 검증하라	
시정/봉쇄조치는 취해졌는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
적절한 원인분석이 수행되었는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
바꿀 수 없는 시스템적인 재발방지대책이 시행되었는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
검증이 이루어졌다면 뒷받침하는 문서를 첨부하였는가?	<input type="checkbox"/> YES <input type="checkbox"/> NO
즉시 확인하고, 매 6 개월마다 다음 12~18 개월을 확인하는 것을 고려할 것	