

ПОД ЗНАКОМ КАЧЕСТВА МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УЛУЧШЕНИЙ. ФОРМАТ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ.

Информационно-методический материал для размещения на рабочих местах в структурных подразделениях холдинга «РЖД»

Метод «5W+1H+1S» применяется при разработке корректирующих действий (КД) и предупреждающих действий (ПД) для устранения причин несоответствий/потенциальных несоответствий. Метод также может быть использован при написании рабочих инструкций в тех случаях, когда, выполняя определённые шаги, необходимо достичь заданной цели.

Правила применения метода определены в Стандарте ОАО «РЖД» «Методы и инструменты улучшений. Формат корректирующих действий. Метод «5W+1H+1S» (СТО РЖД 1.05.515.7-2009)



Название метода – это первые буквы вопросов, на которые следует ответить при формулировании мероприятий:

- 5W:**
 - What? - ЧТО** нужно сделать?
 - Why? - ЗАЧЕМ** это нужно сделать?
 - Who? - КТО** это должен сделать?
 - Where? - ГДЕ** это следует делать?
 - When? - КОГДА** это следует сделать?

- 1H:**
 - How? - КАК** это следует делать?

- 1S:**
 - Status? - СТАТУС** мероприятий.

Результатом использования метода «5W+1H+1S» является повышение результативности и эффективности корректирующих/предупреждающих действий. Наибольший эффект метод «5W+1H+1S» приносит с совместным использованием метода «8 шагов», а также при разработке мероприятий при проведении аудитов. Применение метода «5W+1H+1S» не зависит от места его использования. Последовательность шагов по планированию и выполнению мероприятий:

- разработка плана реализации мероприятий, содержащего график реализации с указанием сроков и ответственных лиц,
- представление информации о мероприятиях в виде, достаточном для анализа, контроля и мониторинга выполнения мероприятий,
- возможность оценки результативности и эффективности предлагаемых мероприятий.

Для представления мероприятий по методу «5W+1H+1S» с использованием всей доступной информации руководитель структурного подразделения (владелец процесса) назначает исполнителя, обладающего достаточной компетентностью, знаниями и опытом.

Примечание: при необходимости исполнитель может привлечь в команду представителей технической, производственной служб, служб управления материалами, закупок, качества, сбыта, сервиса, а также поставщиков, потребителей и сторонних организаций.

План мероприятий разрабатывается исполнителем в соответствии с установленными правилами (внутри подразделения) после получения с присвоенным регистрационным номером.

Разработка мероприятий по методу «5W+1H+1S» выполняется в соответствии с формой либо с использованием специального программного обеспечения.

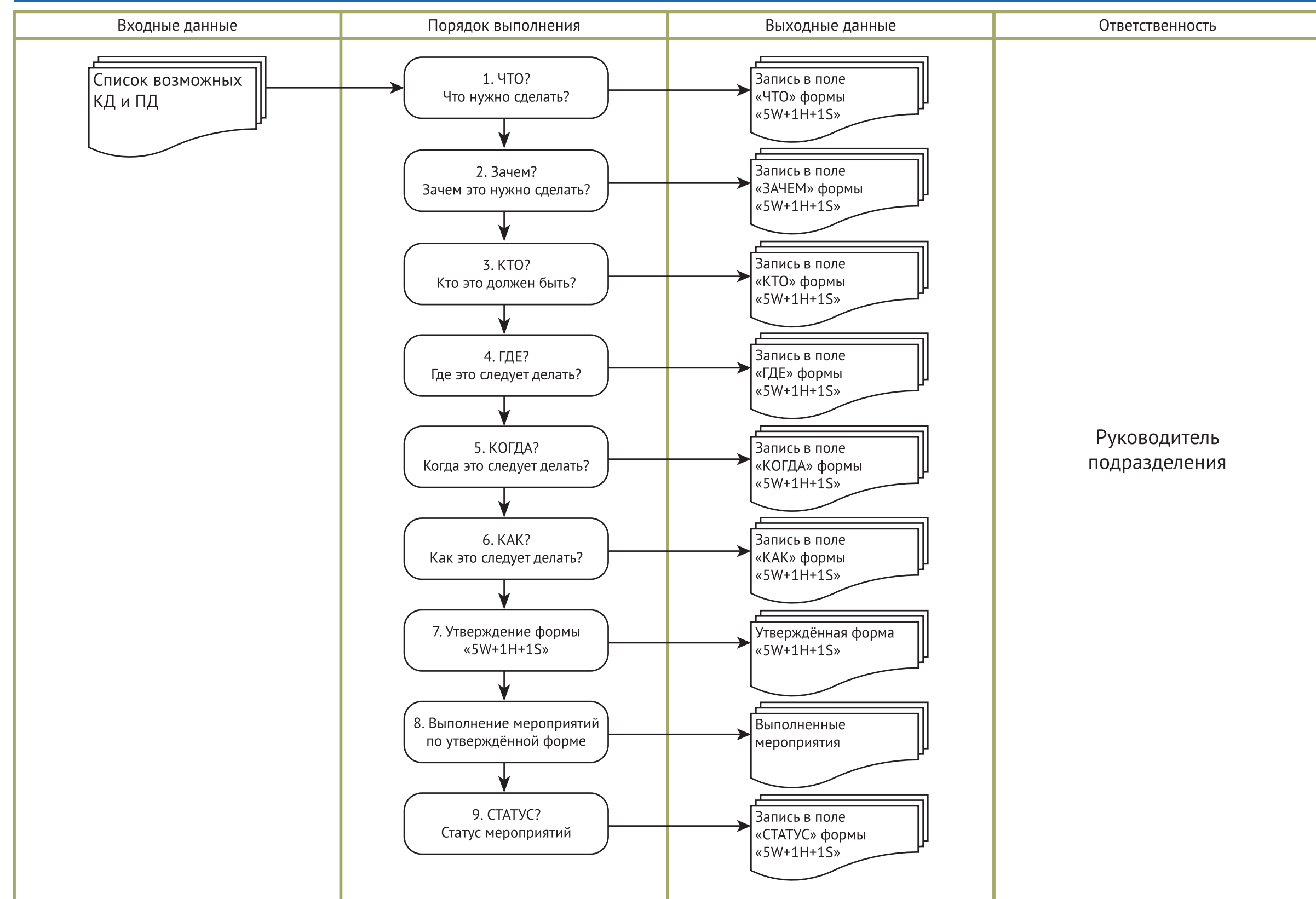
Для любого мероприятия требуется заполнить все поля предлагаемой формы.

После разработки заполненная форма «5W+1H+1S» утверждается.

Заполненная форма «5W+1H+1S» (после проведённых мероприятий) должна храниться у руководителя структурного подразделения, если другое не предусмотрено в системе менеджмента качества.

Для целей дальнейшего улучшения метода «5W+1H+1S» полезно обеспечить учёт сложностей, возникающих при планировании и выполнении мероприятий.

Блок-схема осуществления деятельности по реализации метода «5W+1H+1S»



МЕТОД «5W+1H+1S»

Требования по заполнению формы «5W+1H+1S»

«Что?» – определение мероприятия.

В поле «Что?» должна быть записана формулировка мероприятия, которое требуется осуществить. Мероприятие должно быть направлено на устранение причины возникновения несоответствия/потенциального несоответствия. Мероприятие желательно сформулировать в виде конкретной задачи, удовлетворяющей следующим условиям:

- оценка результата в количественных показателях,
- ограничение во времени,
- определение необходимых ресурсов.

При необходимости исполнитель проводит согласование с заинтересованными сторонами (например, поставщиками, потребителями, задействованными подразделениями и т.д.). Возможна ситуация, когда выполнение мероприятия после согласования признано нецелесообразным, в этом случае исполнителем должна быть сделана соответствующая отметка в поле «Статус» с указанием причины и оформлена служебная записка руководителю структурного подразделения.

«Зачем?» – зачем мероприятие нужно выполнить.

Требуется описать в поле «Зачем?» необходимость применения данного мероприятия. Можно указать причину возникновения несоответствия/потенциального несоответствия, для исключения которой будут осуществляться мероприятия. Формулировка может предполагать определённый метод решения. Она может содержать информацию об уже предпринятых мероприятиях (например, информацию об уже проведённых корректирующих действиях).

Формулировка может рассматривать взаимосвязь данного мероприятия с другими.

«Кто?» – назначение исполнителя.

В поле «Кто?» должна быть указана должность исполнителя, ответственного за выполнение данного мероприятия. Также может быть указано и Ф.И.О. Исполнителю должны быть делегированы ответственность, соответствующие полномочия и выделены ресурсы для выполнения данного мероприятия.

«Где?» – указание места реализации КД.

Необходимо указать в поле «Где?» место либо объект, к которому будут применены мероприятия. Место/объект должны быть конкретно идентифицированы (цех, депо, участок пути, подразделение, № рабочего места, название операции).

«Когда?» – определение срока выполнения.

Срок выполнения мероприятия указывается временным интервалом с даты начала по дату окончания реализации мероприятия, а также отдельной строкой указывается срок (при необходимости можно указать временной интервал), когда информация о статусе мероприятия должна поступить руководителю структурного подразделения. Если необходимо, дата выполнения мероприятия может уточняться временем.

Периодичность мониторинга выполнения мероприятий должна устанавливаться руководителем структурного подразделения исходя из значимости данного мероприятия.

При необходимости периодичность мониторинга выполнения мероприятий указывается дополнительно в поле «Когда?».

Ответственность за соблюдение сроков выполнения мероприятия и информирование руководителя структурного подразделения об исполнении сроков возлагается на исполнителя мероприятия (поле «Кто?»).

Перенос мероприятий возможен в отдельных случаях при согласовании с руководителем структурного подразделения. Срок инициации переноса определяется руководителем структурного подразделения. Перенос оформляется исполнителем мероприятия (поле «Кто?») служебной запиской.

Руководитель структурного подразделения должен получить подтверждение, а исполнитель информировать о статусе мероприятия не позднее последнего дня, указанного в поле «Когда?».

В случае несоблюдения сроков исполнитель мероприятия (поле «Кто?») должен:

- заранее проинформировать об этом руководителя структурного подразделения,
- занести в поле «Статус» формы «5W+1H+1S» статус мероприятия и причину(ы) несоблюдения сроков,
- согласовать с руководителем структурного подразделения новый срок выполнения мероприятий,
- передать старую и получить новую форму «5W+1H+1S» с изменёнными сроками или отказ в её получении.

В случае отсутствия информации о выполнении мероприятия или несоблюдения сроков выполнения мероприятия руководитель структурного подразделения должен запросить у исполнителя информацию о статусе мероприятия и причинах нарушения сроков выполнения.

Если мероприятие:

- выполнено, то руководитель структурного подразделения вносит в поле «Статус» соответствующую запись с указанием причины, почему информация о статусе не была доведена,
- не выполнено, то руководитель структурного подразделения указывает причины невыполнения и почему информация о статусе не была доведена, указывает новый срок выполнения.

«Как?» – определение способов.

Должны быть определены возможные способы выполнения мероприятия. Необходимо проанализировать каждый предложенный способ на предмет:

- достижения целей (поле «Зачем?»),
- удовлетворения бюджета/ресурсов,
- выявления рисков того, что мероприятие может быть не выполнено.

По результатам анализа выберите наилучший способ выполнения мероприятия и занесите в поле «Как?».

Утверждение формы «5W+1H+1S».

Заполненная форма «5W+1H+1S» утверждается руководителем структурного подразделения.

Если до утверждения заполненной формы «5W+1H+1S» произошло нарушение временных ограничений (поле «Когда?»), то их требуется пересмотреть для конкретного мероприятия.

Выполнение мероприятий.

Мероприятия выполняются исполнителем (поле «Кто?») согласно утверждённой форме «5W+1H+1S».

«Статус».

В поле «Статус» должен быть указан уровень выполнения мероприятия.

Поле «Статус» служит для мониторинга и заполняется исполнителем конкретного мероприятия (поле «Кто?») с установленной периодичностью (поле «Когда?»).

До утверждения заполненной формы «5W+1H+1S» поле «Статус» должно оставаться пустым.

Поле «Статус» должно заполняться только на основании документированных данных или данных, не вызывающих сомнения (объективные свидетельства), с указанием даты проверки. Термины, в которых заполняется поле «Статус», должны трактоваться однозначно и непротиворечиво.

После выполнения/невыполнения мероприятия поле «Статус» должно быть заполнено в терминах конечного результата.

Форма «5W+1H+1S»

Номер отчёта		№		Дата утверждения			___ __ 20__ г.		
Дата составления		___ __ 20__ г.		Руководитель					
Дата последнего изменения	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	___ __ 20__ г.	
№ пункта	пункт _____	пункт _____	пункт _____	пункт _____	пункт _____	пункт _____	пункт _____	пункт _____	
Исполнитель (Ф.И.О.)		Должность		Тел./факс/e-mail					
Привлекаемые специалисты									

№ п/п	Вопрос	Описание
1	What?/Что?	
1	Why/Зачем?	
1	Who/Кто?	
1	Where?/Где?	
1	When?/Когда?	
1	How?/Как?	
1	Status/Статус	