

**Машин В. А.**

**Руководство по организации процесса управления опытом  
производственной деятельности**

**(27.03.2024)**

Машин Владимир Анатольевич - Старший научный сотрудник Обнинского научно-исследовательского центра «Прогноз». Кандидат психологических наук.

E-mail: [mashin-va@mail.ru](mailto:mashin-va@mail.ru)

## Оглавление

Сокращения.....	5
Введение.....	6
1. Инициирование расследования.....	8
1.1. Сообщение о значимом событии или ПЗС .....	8
1.2. Сбор первичной информации для описания события и проблемы .....	10
1.3. Скрининг (оценка значимости полученных сообщений).....	13
1.4. Формирование комиссии по расследованию .....	17
1.5. Проверка качества .....	20
1.5.1. Сообщение значимом событии или ПЗС .....	20
1.5.2. Сбор первичной информации для описания события и проблемы.....	20
1.5.3. Скрининг (оценка значимости полученных сообщений).....	21
1.5.4. Формирование комиссии по расследованию .....	21
2. Анализ причинных факторов .....	23
2.1. Сбор данных для анализа причинных факторов .....	23
2.1.1. Сбор вещественных доказательств .....	25
2.1.2. Сбор документальных доказательств .....	25
2.1.3. Сбор свидетельств участников событий или ПЗС.....	27
2.1.4. Анализ заданий.....	28
2.1.5. Проведение интервью.....	29
2.2. Проверка точности полученных фактов .....	30
2.3. Определение причинных факторов .....	31
2.3.1. Типология неправильных действий человека .....	31
2.3.2. Причинные факторы .....	32
2.3.3. Основные методы анализа коренных причин .....	35
2.4. Анализ масштаба условий/причин .....	40
2.5. Проверка качества .....	42
2.5.1. Сбор данных для анализа причинных факторов.....	42
2.5.2. Проверка точности полученных фактов .....	43
2.5.3. Определение причинных факторов.....	43
2.5.4. Анализ масштаба условий/причин .....	44
3. Принятие корректирующих мер .....	44

3.1. Разработка и оценка корректирующих мер (критерии SMART).....	44
3.2. Итоговый отчёт по результатам расследования .....	46
3.3. Реализация и проверка внедрения корректирующих мер .....	48
3.4. Извлечение и распространение уроков .....	51
3.5. Проверка качества .....	53
3.5.1. Разработка и оценка корректирующих мер (критерии SMART) .....	53
3.5.2. Итоговый отчёт по результатам расследования.....	54
3.5.3. Реализация и проверка внедрения корректирующих мер.....	55
3.5.4. Извлечение и распространение уроков.....	55
4. Подтверждение эффективности корректирующих мер.....	56
4.1. Определение показателей деятельности .....	56
4.2. Сбор данных для анализа эффективности .....	59
4.3. Текущий анализ тенденций .....	61
4.4. Корректирующие и улучшающие действия.....	63
4.5. Проверка качества .....	64
4.5.1. Определение показателей деятельности.....	64
4.5.2. Сбор данных для анализа эффективности .....	64
4.5.3. Текущий анализ тенденций.....	65
4.5.4. Корректирующие и улучшающие действия.....	65
Приложение 1. Примеры источников информации и уровней значимости ПЗС .....	67
Источники информации о предвестниках значимых событий .....	67
Категории предвестников значимых событий.....	68
Приложение 2. Барьеры, препятствующие сообщению персоналом о ПЗС .....	70
1. Отсутствие понимания сотрудниками ПЗС и о чём необходимо сообщать.....	70
2. Возможные обвинения со стороны руководства, страх наказания и негативных последствий.....	71
3. Давление со стороны коллег (упрёки, насмешки, угрозы).....	73
4. Ощущение бесполезности, тщетности усилий .....	73
5. Отсутствие положительных стимулов, поощряющих сообщение .....	74
6. Ожидания руководства по программе скорее демотивируют сотрудников.....	74
7. Принятие риска персоналом "переднего края" .....	75
8. Потеря рабочего времени, желание избежать задержек в работе.....	75
9. Отказ от принципа добровольного предоставления сообщений .....	76

10. Форма для сообщения запутанная, требует много времени для заполнения .....	76
Приложение 3. Основные инструменты для устранения барьеров и достижения эффективности программ учёта ПЗС .....	77
1. Приверженность руководства (" <i>Слова подтверждаются делами</i> ").....	77
2. Атмосфера доверия и открытости (" <i>Свободное сообщение о выявленных проблемах</i> ")..	81
3. Вовлечённость сотрудников (" <i>Активное участие персонала в программе</i> ").....	84
4. Культура справедливых отношений (" <i>Оценка индивидуальной и организационной ответственности</i> ") .....	85
Приложение 4. Примеры уровней значимости ПЗС .....	93
Приложение 5. Рекомендации по оценке значимости сообщений о событиях и ПЗС .....	96
Приложение 6. Основные принципы расследований событий и ПЗС, обусловленных человеческим фактором.....	103
Приложение 7. Краткое описание проблемы для проверки точности фактов .....	105
Приложение 8. Общая оценка анализа коренных причин .....	106
Приложении 8. Критерии SMART .....	108
Приложение 10. Извлечённые уроки и передовая практика.....	113
Приложение 11. Критерии для оценки качества отчёта по анализу причин неправильных действий .....	116
Приложение 12. Коды тенденций.....	119
Справочные материалы .....	128