

МЕТОДОЛОГИЯ 8D: СИСТЕМНОЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ ПРОБЛЕМ С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЯ

ЧАСТЬ 2

С.В. Юрченко



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- методология 8D,
- решение проблемы,
- многофункциональная команда,
- корректирующие действия,
- предупреждающие действия,
- обучение.

Методология 8D — структурированный подход по выявлению и устранению корневых причин проблем, что позволяет предотвратить их повторное появление. Как показывает опыт БМЗ¹, его применение в сочетании с традиционными инструментами менеджмента качества позволяет с успехом выполнить не только общие требования стандарта ISO 9001, но и специфические требования потребителей. Во второй части статьи рассмотрены заключительные четыре этапа методологии 8D, а также описан программно-технический комплекс «ПТК ОТК+», позволяющий вести автоматизированный учет рекламационно-претензионной работы с потребителями.

8D METHODOLOGY: SYSTEMATIC EXCLUSION THE PROBLEMS WITH CONSIDERING THE CUSTOMER REQUIREMENTS. PART 2

S.V. Yurchenko

Keywords: 8D methodology, problem solving, multi-functional team, corrective actions, preventive actions, training.



*Есть многое на свете, друг Горацио,
что и не снилось нашим мудрецам.*

У. Шекспир

D5. РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ С ПЕРВОЙ ПОПЫТКИ

Разработка корректирующих действий

На этапе D5 определяются корректирующие действия, направленные на устранение корневой причины, например согласование изменений в процедуре (процессе, системе), проведение обучения, доработка или разработка новых технических нормативных правовых актов. В обязательном порядке осуществляется оценка рисков при внедрении корректирующих действий. Там, где возможно, необходимо использовать и внедрять инструмент защиты от ошибок — рока-юке.

По окончании данного этапа должен быть сформирован план с указанием конкретных мероприятий, сроков их выполнения и ответственных исполнителей. Пример отчета по этапу D5 приведен в табл. 1.

D6. ДЕЙСТВОВАТЬ СОГЛАСНО ПЛАНУ

Выполнение и подтверждение корректирующих действий

Руководители и специалисты, указанные в качестве ответственных, организуют выпол-

нение мероприятий в соответствии с установленными сроками.

Многофункциональная команда (МФК) проводит валидацию (подтверждение корректирующих действий), наблюдает за данным процессом, анализирует результаты на всем этапе работ, определяет результативность каждого мероприятия. Например, это можно сделать с помощью моделирования ситуаций с указанием динамики выявленных несоответствий, либо посредством аудита готовой продукции или процесса (в том числе внепланового), либо посредством подтверждения статистических данных до и после внедрения.

В случае когда запланированный результат не был достигнут, необходимо проводить исправление существующих корректирующих действий или разработку новых.

Отчетность по мероприятиям рекомендуется предоставлять с учетом методов визуализации² (табл. 2).

D7. ВСТРЕТИТЬ НЕПРИЯТНОСТИ ВО ВСЕОРУЖИИ

Выбор действий для предупреждения повторений проблемы

Цель этапа D7 — разработка предупреждающих действий, применимых для схожих процессов, с целью предотвращения подобных проблем (несоответствий).

Таблица 1

Пример отчета по этапу D5

D5. Разработка корректирующих действий			D6. Выполнение и подтверждение корректирующих действий (валидация)
Мероприятие	Ответственный исполнитель	Срок выполнения	Выполнено в срок
1. Произвести доработку катушек BS760/33 согласно внесенным изменениям в чертеж № 30.М.10.10130.000 ВО в количестве девяти штук, т. е. сверление двух штук вентиляционных отверстий с торца цилиндра (по одному отверстию на каждый фланец Ø 4—5 мм) катушки (если есть внутри вода при кантовании катушки, она выльется; если при сушке в печке вода осталась, она испарится через эти отверстия)	ФИО мастера участка	С 19.10.2019 г.	На 100%. Снято с контроля. Наработан лот ZZ 20.10.2019 г.
2. Произвести отгрузку опытной партии бесперебойных блоков питания на катушках с выполненными дополнительными отверстиями с уведомлением компании Z	ФИО мастера участка	Согласно графику отгрузки	На 100%. Снято с контроля. Отгружена опытная партия ZZ 25.10.2019 г.
3. Произвести оценку результативности внедренных мероприятий. Принять решение о необходимости внесения изменений в технологическую инструкцию	Многофункциональная команда	В течение семи дней после возврата катушек	На 100%. Снято с контроля. Внести изменение в технологическую инструкцию. Возвратная тара вернулась, конденсат отсутствует. Протокол решения результативности мероприятий от 15.12.2019 г.

Опытные специалисты, конечно, помнят, что в версии стандарта ISO 9001:2015 предупреждающие действия были отменены. В приложении А указано: «Одна из ключевых целей системы менеджмента качества состоит в том, чтобы она действовала как инструмент предупреждения. Поэтому настоящий стандарт не имеет отдельного раздела или пункта по предупреждающим действиям. Понятие предупреждающего действия выражено через использование риск-ориентированного мышления при формулировке требований к системе менеджмента качества» [1, разд. А.4]. Но предупреждающие действия остались в IATF 16949:2016 [2].

Подчеркнем, что при разработке предупреждающих действий на основе риск-ориентированного мышления важно прислушаться к советам специалистов: «Не переборщить с рисками!» [3] и «Управлять рисками, а не документами!» [4].

На БМЗ разработаны реестры рисков и возможностей производственных процессов, которые рекомендуется просмотреть при анализе потенциальной причины несоответствия. На этапе D7:

- определяются изменения, которые необходимо внести в подобные процессы и в систему для предотвращения аналогичных проблем в будущем;

- вносятся изменения в документы (руководство по качеству, процедуры, протоколы FMEA³, планы управления, технологические инструкции, технологические карты), процессы PPAP⁴ и др.;
- в обязательном порядке пересматриваются риски (протокол FMEA), в рекомендательном — реестры рисков и возможностей производственных процессов;
- разрабатываются мероприятия, направленные на устранение потенциальных причин несоответствий, которые были определены на этапе D4. Для обеспечения их результативности рекомендуется осуществлять выбор таких причин с целью их устранения/минимизации, используя закон Парето 80/20. Пример отчета по этапу D7 приведен в табл. 3.

D8. ХОЧЕШЬ БЫТЬ СВОБОДНЫМ — БУДЬ РЕЗУЛЬТАТИВНЫМ!

Закрытие отчета

На данном этапе МФК совместно с руководителем проводит оценку результатов проделанной работы и определяет результативность внедренных мероприятий. Переход к последнему этапу D8 возможен только после того, как выполнены корректирующие и предупреждающие

Таблица 2

Метод визуализации «Правильно — неправильно»

ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»	Приложение А к ПУ 840-СП2/УИ-08—2019 (справочное). Пособие для проведения визуального контроля	Ответственный за разработку: начальник ТУ	Ответственный за стандартизацию: начальник БС НТО ТУ	Страница 3
	Дата разработки: 03.12.2019 г.	Изменение:	Дата введения последней редакции: 05.12.2019 г.	

Стадия процесса	Оборудование	Характеристика		Классификация специальных характеристик	Технические требования (допуск)	Контроль	
		Продукция	Процесс			Правильно	Неправильно
1	2	3	4	5	6	7	8
Контроль параметров металлокорда, отбор проб и проведение испытаний		Внешний вид катушки с металлокордом	—		Отсутствие неокрашенных участков на катушке, осыпание краски		 1. Наличие неокрашенного участка



Таблица 3

Пример отчета по этапу D7

D7. Действия по предупреждению повторения проблемы				
Мероприятие	Ответственный исполнитель		Срок выполнения	Выполнено в срок
7.1. Провести ознакомление технологического персонала цеха изготовления тары с полученной претензией от компании Z и причинами ее появления	ФИО старшего мастера		30.08.2019 г.	На 100%. Снято с контроля. Протокол ознакомления № 12 от 14.09.2020 г.
7.2. Анализ рисков состояния производственной среды с целью выявления возможных причин появления коррозии на бесперебойном блоке питания по десятибалльной шкале: • 1 — очень низкий (мероприятия не требуются); • 2—3 — низкий (мероприятия не требуются); • 4—5 — средний (мероприятия требуются); • 6—7 — высокий (мероприятия требуются); • 8—10 — очень высокий (мероприятия требуются)	ФИО мастера участка ФИО инженера-технолога ФИО начальника участка		30.08.2019 г.	На 100%. Снято с контроля. См. комментарии
Провести актуализацию (внесение изменений) протокола FMEA	Да	ФИО инженера ТУ	25.09.2019 г.	Внесены изменения в FMEA от 25.09.2019 г.
<p>Комментарии.</p> <p>Определены следующие риски воздействия:</p> <p>1) при вварке втулок на УРИИТ № 3 внутри катушки была вода, которая заварилась (см. подп. 1 в п. 7.2);</p> <p>2) образование конденсата в полости катушки при эксплуатации (с заваренными отверстиями) (см. подп. 1 в п. 7.2);</p> <p>3) попадание влаги снаружи катушки внутрь при хранении у потребителей после срабатывания бесперебойного блока питания (см. подп. 4—5 в п. 7.2);</p> <p>4) попадание влаги снаружи катушки внутрь при хранении на БМЗ сразу после намотки перед упаковкой (см. подп. 4—5 в п. 7.2 и мероприятие в отчете по этапу D5);</p> <p>5) попадание влаги на участке склада готовой продукции и упаковки перед и после упаковки (см. подп. 1 в п. 7.2);</p> <p>6) попадание влаги внутрь катушки при транспортировке потребителю (см. подп. 1 в п. 7.2);</p> <p>7) попадание влаги на катушку перед намоткой бесперебойного блока питания в условиях цеха (см. подп. 2—3 в п. 7.2);</p> <p>8) попадание влаги на бесперебойный блок питания при намотке (см. подп. 3 в п. 7.2);</p> <p>9) попадание влаги снаружи катушки внутрь при хранении на БМЗ и транспортировке между цехом тары и производственным цехом (см. подп. 2—3 в п. 7.2)</p>				

действия. Их результативность рекомендуется подтверждать данными, оформленными в виде графиков, которые отображают, например, динамику регистрации претензий/несоответствий до и после внедрения мероприятия. На БМЗ процедура оценки результативности мероприятий регламентирована СТП 840-КСМ-8.5—2014 «Постоянное улучшение. Анализ данных. Предупреждающие и корректирующие действия. Работа многофункциональной команды».

После того как все мероприятия выполнены, отчет актуализирован, определена результатив-

ность, руководитель МФК принимает решение о его закрытии либо разработке дополнительных мероприятий.

Координатор отчета по 8D вносит данные по оценке результативности внедренных мероприятий в соответствующую колонку (D8) и делает заключение:

- «Мероприятия по отчету 8D выполнены на ___ % (дата закрытия).
- Отчет 8D закрыт с результативностью ___ % и снимается с контроля».

Закрытый отчет 8D с отметками о выполнении мероприятий и оценкой результативности

Таблица 4

Пример отчета по этапу D8

D8. Закрытие отчета	
Мероприятия выполнены в срок на 100%. Предлагаю закрыть отчет по этапу 8D с результативностью 100%, т. е. с отметкой о выполнении «отлично», и снять с контроля 15.05.2020 г.	
Коррозия на катушке блока бесперебойного питания	
1 претензия	0
■	■
■	■

с 17.03.2019 г. по 17.08.2019 г.

с 15.12.2019 г. по 15.05.2020 г.

Отчет БМЗ по форме 8D

Отчет 8D					
D1	Наименование организации, выставившей претензию/рекламацию (номер письма, дата электронного обращения)				
	Создание МФК				
	D1. Создание МФК	ФИО, отдел, должность	Телефон	Электронная почта	
	Руководитель команды				
D2	Команда в составе				
	Описание проблемы				
	D2. Описание проблемы				
D3	D3. Немедленные действия (коррекция)	Ответственный исполнитель	Срок выполнения	Выполнено в срок	
	Немедленные действия (коррекция)				
	Комментарии	Определение корневой причины. Применение метода «5 Почему?»			
D4	D4. Определение корневой причины	Метод решения проблем «5 почему?»	Почему случилось несоответствие?	Почему несоответствие не было выявлено?	
		Почему?			
		Почему?			
		Почему?			
		Почему?			
		Почему?			
D5	D5. Разработка корректирующих действий		D6. Выполнение и подтверждение корректирующих действий (валидация)		
	Мероприятие	Ответственный исполнитель (ФИО, должность, подразделение)	Срок выполнения	Выполнено в срок на _%	
				Подтверждение результативности в натуральном выражении или %	
D7	Комментарии				
	FMEA (анализ рисков), разработка предупреждающих действий				
	D7. Действия по предупреждению повторения проблемы				
D8	Мероприятие		Ответственный исполнитель	Срок выполнения	
				Выполнено в срок на _%	
	Необходимость актуализации (внесение изменений) протокола FMEA	Да			
		Нет	Оценка результативности. Закрытие отчета		
Комментарии					
D8. Закрытие отчета					
Отчет 8D будет закрыт и снят с контроля по результатам выполнения всех запланированных действий					
Согласовано: при разработке ___		Должность	Подпись	Дата	
Руководитель МФК				ФИО	
Согласовано					



направляется заинтересованным сторонам в течение пяти дней. Пример отчета по этапу D8 приведен в табл. 4.

Требования по оформлению отчета 8D

В соответствии с п. 10.2.2 стандарта ISO 9001:2015 «Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию как свидетельство:

- а) характера выявленных несоответствий и последующих предпринятых действий;
- б) результатов всех корректирующих действий».

На БМЗ разработана своя форма отчета 8D (табл. 5). Потребитель может использовать свою форму отчета. В каких случаях какой шаблон применять, указано в документе «Специфические требования потребителя» [1, п. 10.2.2].

Отчет предоставляется на английском или французском языке, если это требуется.

ВРЕМЯ ВЫБИРАТЬ: ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

Программно-технический комплекс для работы с претензиями от потребителей «ПТК ОТК+»

На предприятии специалистами управления автоматизации и отдела управления качеством разработан программно-технический комплекс «ПТК ОТК+», который постоянно совершенствуется.

Данная программа позволяет вести автоматизированный учет рекламационно-претензионной работы. «ПТК ОТК+» — это база данных для управления информационными потоками от потребителей, которая дает возможность интегрировать их сообщения (запросы) и необходимые критерии для отслеживания в соответствии с процедурами корпоративной системы менеджмента. Функционал программы позволяет:

- работать МФК в удаленном доступе;
- автоматически в течение двух — пяти минут формировать справки по претензиям и рекламациям от потребителей к моменту проведения совещаний и переговоров различных видов за любой период времени, в том числе с мероприятиями и оценкой результативности, любому пользователю программы;
- автоматически формировать отчеты 8D с учетом специфических требований потребителей и применением методологии «5 почему?» («5 Why?») (шаблоны отчетов 8D по формам БМЗ и потребителей встроены в программу

Самое важное — помнить, что какой бы сложной и трудной ситуация ни казалась, нужно сохранять веру в себя, учиться доверять команде и помнить об уважении друг к другу

«ПТК ОТК+» и формируются автоматически);

- своевременно следить за статусом мероприятий корректирующих и предупреждающих действий. Ответственным исполнителям автоматически осуществляется рассылка (напоминание) о статусе мероприятия на электронную почту за пять дней до момента завершения его выполнения;
- формировать графики по дефектам по закону Парето (строятся на основе единожды внесенных данных в базу данных при регистрации).

Расставляйте приоритеты! Важно понять, какие задачи и мероприятия следует реализовывать в первую очередь, а какие могут подождать. Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий [1, п. 10.2.1].

УЧИТЬСЯ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО, ИЛИ НАУЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ!

Никто не станет спорить, что успех любых мероприятий в первую очередь зависит от участия в них компетентного и квалифицированного персонала. С целью развития и внедрения передовых технологий в менеджменте на предприятии с 2019 г. проходит обучение вопросам применения современных методов, в ходе которого освещаются такие темы, как лидерство, методология 8D, процессная модель «Черепашка» (VDA 6.3), анализ рисков и возможностей, план прогресса при взаимодействии с потребителем и встроенным циклом PDCA, программы взаимодействия в работе с поставщиками, связь планов прогресса с методологией 8D, планом управления и FMEA, концепция бережливого производства, внедрение системы «Упорядочение» (5S) и др. [5].

Чтобы помочь персоналу своевременно, успешно, позитивно и с пониманием встречать

новшества в системе менеджмента, в учебном центре БМЗ организуются обучающие курсы по применению современных подходов в менеджменте, внедрению требований стандартов ISO 9001:2015, IATF 16949:2016, а также по работе с претензиями в «ПТК ОТК+».

Процедура повышения квалификации руководящих работников и специалистов регламентирована СТП 840-КСМ-6.2—2013 «Человеческие ресурсы». Данные по обучению вносятся в «Матрицу компетентности руководящих работников и специалистов», цель которой — определение знаний, опыта и навыков для эффективной деятельности на занимаемой должности.

В реальной жизни мгновенно решения не принимаются, и какой бы идеальной инструкция ни была, от ошибок никто не застрахован. А иногда бывает, что доказанные и неоспоримые истины однажды становятся заблуждением. Поэтому самое важное — помнить, что какой бы сложной и трудной ситуация ни казалась, нужно сохранять веру в себя, учиться доверять команде и помнить об уважении друг к другу.

РЕЗЮМЕ

Современные экономические реалии наглядно демонстрируют, насколько важно любому предприятию двигаться вперед, постоянно внедряя лучшие мировые практики менеджмента организации. Одной из них служит методология 8D — универсальный подход, позволяющий органично реализовать все семь принципов менеджмента качества с учетом риск-ориентированного мышления. Его применение в ОАО «БМЗ» дает возможность повышать конкурентоспособность продукции, оставаться в качестве одобренного поставщика на рынке мирового автопрома. Для металлургической отрасли это своего рода высшая лига, подразумевающая соответствующий уровень технологий и оснащенности.



СНОСКИ

1. Полное наименование организации: ОАО «Белорусский металлургический завод — управляющая компания холдинга «Белорусская металлургическая компания».
2. Визуализация — это любое средство, информирующее о том, как должна выполняться работа. Это такое размещение инструментов, деталей, тары и других индикаторов состояния производства, при котором каждый с первого взгляда может понять состояние системы — норма или отклонение. Наиболее известные методы визуализации — оконтуривание, цветовая маркировка, маркировка краской, метод дорожных знаков, «было — стало», «правильно — неправильно», графические рабочие инструкции.
3. FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) — анализ видов и последствий отказов. — *Прим. ред.*
4. PPAP (Production Part Approval Process) — процесс согласования производства части. — *Прим. ред.*



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements.
2. IATF 16949:2016. Quality management system requirements for automotive production and relevant service parts organizations.
3. Юхов А.В., Блинкова Е.С. Не переборщить с рисками! Главный риск при внедрении СМК на основе стандарта ISO 9001:2015 // Методы менеджмента качества. — 2018. — № 10. — С. 42—45.
4. Юхов А.В., Блинкова Е.С. Управлять рисками, а не документами! // Методы менеджмента качества. — 2019. — № 3. — С. 22—25.
5. Юрченко С.В., Бобровник С.Л. Внедрение современных методов менеджмента и риск-ориентированного мышления // Стандартизация. — 2020. — № 3. — С. 20.



ABSTRACT

8D is a structured approach to identifying and addressing the root causes of problems to prevent recurrence. As the experience of OJSC «BSW», its use in combination with traditional quality management tools makes it possible to successfully fulfill not only the general requirements of the ISO 9001 standard, but the specific consumers requirements too. In the second part of the article, the remaining four stages of the 8D methodology are considered, and the software and hardware complex «ПТК ОТК +» is described, which allows you to keep an automated record of claims and claims from consumers, that is, to keep pace with digital technologies.



АВТОР



Светлана Васильевна Юрченко

ведущий инженер группы по методологии, сертификации и статистическому анализу отдела управления качеством ОАО «БМЗ — управляющая компания холдинга «БМК»

Svetlana V. Yurchenko

Leading Engineer of the Group for Methodology, Certification and Statistical Analysis of the Quality Management Department of OJSC «BSW management company of «BMK» holding»



ВЕДУЩИЕ РУБРИКИ

А.М. Кузьмин,
канд. техн. наук, сотрудник
ООО «Центр ФСА»,
Е.А. Высоковская,
сотрудник ЗАО «СУ-155»

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ В. ВРУМА — ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ МОТИВАЦИИ ЛЮДЕЙ И ВЛИЯНИЯ НА ИХ ПОВЕДЕНИЕ

Виктор Врум (США), 1964 г.
VIЕ-теория. Теория мотивации В. Врума. Мотивационная теория ожиданий В. Врума.
Применяется в различных сферах бизнеса.

Теория ожиданий Врума (Vroom's Expectancy Theory) — одна из основных процессуальных теорий мотивации, объясняющих, как и почему люди принимают решения¹. Впервые В. Врум изложил свою теорию применительно к трудовой деятельности в книге «Труд и мотивация» («Work and Motivation») в 1964 г. Она выстроена вокруг таких понятий, как валентность (valence), инструментальность (instrumentality) и ожидание (expectancy), поэтому ее обычно называют VIЕ-теория. Согласно этой теории, процесс мотивации человека складывается из соответствующих взаимосвязанных видов ожиданий: ожидания возможного результата (высокого уровня исполнения плановых заданий), ожидания вознаграждения от достигнутого результата и ожидания того, насколько ценным будет для него это вознаграждение, т. е. он оценивает валентность ожиданий достигнутого результата. В зависимости от того, к какой окончательной оценке человек придет, будет формироваться его мотивация на выполнение работы.

Наличие у него потребности не является единственным условием для возникновения мотивации к достижению цели, необходимо создать уверенность, что затраченные им усилия приведут к желаемому результату. Трудовое усилие, готовность его прилагать определяются привлекательностью конечной цели и ее реализуемостью. Зависимость между прилагаемыми усилиями и качеством выполняемой работы определяется рядом обстоятельств: способностями сотрудника, четкостью поставленной задачи и наличием необходимых ресурсов. Согласно постулатам теории ожиданий, стимулирующий эффект производят не сами потребности человека, а мыслительный процесс, при котором происходит субъективная оценка реальности достижения поставленных целей и получения вознаграждения за это.

ПАМЯТКА

1. Модель В. Врума основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд.
2. Модель разработана для того, чтобы помочь руководителям понять и проанализировать мотивацию работников, определив соответствующие переменные.
3. Исследование мотивации необходимо при изучении таких проблем, как выбор сферы профессиональной занятости, трудовая мобильность, удовлетворенность трудом, обеспечение высокого уровня производительности.
4. Степень мотивированности сотрудников организации к труду (или какой-либо другой деятельности) зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению стоящих перед ними задач и реальности достижения поставленной цели.
5. На практике теория В. Врума используется в форме устных опросов либо анкет для оценки значений валентности и ожиданий людей. Входящие в формулу переменные могут быть оценены с помощью баллов. Сотрудник, проводящий исследование, на основании результатов опроса выводит баллы, и баллы ожидания умножаются на балл валентности.

¹ Высоковская Е.А., Кузьмин А.М. Иерархия потребностей Маслоу // ММК. — 2018. — № 9. — С. 47.

Источники информации:

www.inventech.ru

Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: НИЦ Инфра-М, 2013. — 378 с.

© Высоковская Е.А., Кузьмин А.М.

Цель:

Повышение производительности труда персонала предприятия на основе выявления лучшего способа мотивации сотрудников в процессе определения их потребностей и мотивов деятельности и управление выбранным ими поведением для реализации конкретных целей.

Суть:

Теория ожиданий В. Врума позволяет показать не сам механизм или его структуру, а процесс, приводящий его в действие, т. е. указывает только на концептуальные подходы к исследованию мотивации трудовой деятельности персонала и на то, как они соотносятся друг с другом.

План действий:

Процесс мотивации человека к деятельности строится исходя из увязки в единое целое его представлений о распределении усилий, необходимых для выполнения работы, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. Согласно этой концепции, следует:

- оценить привлекательность (валентность) конечной цели;
- оценить имеющиеся в распоряжении средства (инструментальность), которые позволяют достичь этой цели;
- оценить вероятность (ожидание) того, что трудовые усилия дадут желаемые результаты;
- дать общую оценку (силу мотивации) того, насколько возможное действие способно привести к конечной цели. Эта оценка определяет мотивацию человека на выполнение работы.

Результат:

Выбор лучшего способа мотивации человека в процессе определения его потребностей и индивидуального вида поведения по удовлетворению этих потребностей или достижению конкретных целей.

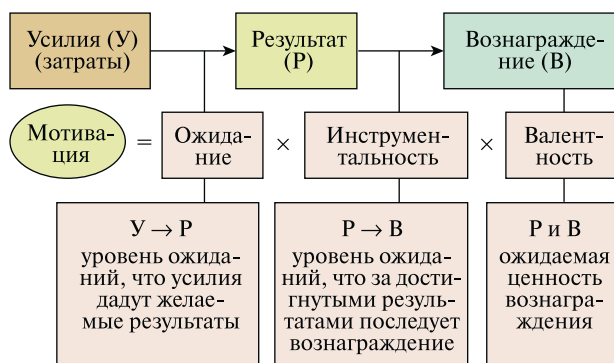
Достоинства:

Теория ожиданий В. Врума представляет немалую ценность для понимания организационного поведения. Она помогает установить взаимосвязь личных целей и целей организации.

Недостатки:

Теория ожиданий В. Врума не позволяет получить конкретных решений мотивационных проблем, а указывает только на то, что люди рациональны и их поведение можно логически просчитать.

Модель мотивации В. Врума



Мотивация = Ожидание × Инструментальность × Валентность