Temat: Ocena wykonania przydzielonego zadania

Ocena jakości wykonania przydzielonego zadania to opinia o tym, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z planem Ocena jest wydana na podstawie kontroli.

W celu przeprowadzenia oceny jakości wykonania przydzielonego zadania należy przejść przez następujące sześć etapów:

**Etap 1.określić stan pożądany**, czyli wymagania dotyczące wykonania zadania, określenie stanu pożądanego polega na zdefiniowaniu wymogów dotyczących wykonania zadania. Wymogi te powinny zostać określone na etapie planowania przydzielonego zadania.

Zalicza się do nich takie elementy, jak:

• termin rozpoczęcia;

• termin zakończenia;

• parametry techniczne rezultatu (właściwości fizyczne produktu, właściwości usługi);

• osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem;

• osoby, z którymi należy blisko współpracować przy realizacji zadania

**Etap 2.przedstawić wymagania osobom wykonującym zadanie**, czyli należy zdefiniować na etapie planowania wymagania i zakomunikować osobom wykonującym zadanie, którego te wymagania dotyczą. Do komunikowania wymagań używa się oddelegowania do wykonania zadania. Oddelegowanie nie tylko informuje pracownika, co ma zrobić, ale także kiedy ma to zrobić oraz jak ma to zrobić (jaki ma być rezultat jego pracy).

**Etap 3.określić stan rzeczywisty**, czyli zebrać informacje o tym, jak zadanie zostało wykonane, w tym celu należ określić , jaki jest stan rzeczywisty wykonania przydzielonego zadania, należy zebrać informacje dotyczące jego realizacji. Informacje te mogą pochodzić z wielu źródeł. Podstawowe z nich to: obserwacja rezultatu pracy, raporty osób wykonujących zadanie.

Obserwacja rezultatu pracy polega na tym, że oceniający osobiście doświadcza swoimi zmysłami właściwości wyprodukowanego produktu lub wykonanej usługi. Innymi słowy przygląda się rezultatowi, dotyka go, słucha, smakuje lub wącha. Osobiste doświadczenia oceniającego są niezwykle cennym źródłem informacji, gdyż w ich przypadku nie występuje żaden pośrednik, dzięki czemu informacje dotyczące rezultatu pracy nie będą przez nikogo zniekształcone. Jeżeli osobiste doświadczanie właściwości ocenianego rezultatu nie jest możliwe, to można skorzystać między innymi z fotografii, filmów lub z ocen zatrudnionych do tego ekspertów. Zatrudnienie zewnętrznych ekspertów pozwoli w pewnym stopniu wyeliminować ryzyko zniekształcania informacji przez pracowników, lecz nie zastąpi ono jednak osobistego doświadczenia.

Osoba oceniająca wykonanie zadania nie jest w stanie osobiście obserwować, jak prze-biega proces pracy w trakcie realizacji poszczególnych zadań cząstkowych. Oznaczałoby to bowiem, że musiałaby stale i jednocześnie towarzyszyć wszystkim pracownikom podczas wykonywania przez nich zadań – jest to niemożliwe w zespołach składających się z kilku lub więcej osób. Zamiast tego musi polegać na informacjach otrzymywanych od pracowników w formie raportów.

Raporty są sposobem określania rzeczywistego stanu wykonania zadania przez pra-cowników. Osoby te posiadają najlepszą i pełną wiedzę na temat tego, jak przebiegał proces realizacji przydzielonego im zadania. Raporty mogą być zarówno pisemne, jak i ustne. Mogą być przekazywane z różną częstotliwością – dziennie, tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie, rocznie. Mogą być przekazywane osobiście, przez internet, przez telefon albo pocztą lub kurierem. Wybór formy, częstotliwości oraz kanału raportowania powinien zależeć przede wszystkim od charakterystyki wykonywanych działań, doświadczenia pracowników, ich rozmieszczenia przestrzennego i miejsc prowadzenia działalności oraz od zmienności otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja.

Otoczeniem organizacji jest wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej i co:   
• wywiera na nią wpływ (poprzez działania nakierowane bezpośrednio na organizację);

• może wywierać na nią wpływ (teraz lub w przyszłości);   
• oddziałuje na nią (poprzez działania nienakierowane bezpośrednio na organizację, ale niosące skutki dla organizacji)

* może oddziaływać na nią teraz lub w przyszłości

Forma raportowania jest to sposób, w jaki pracownicy przekazują raporty (komplety informacji) o rezultatach wykonywanych przez siebie zadań. Raporty te mogą być przekazywane w sposób ustny (ustna forma raportowania) lub w sposób pisemny (pisemna forma raportowania).

**Etap 4.porównać stan pożądany ze stanem rzeczywistym**; ramach tego etapu należy porównać wymagania umieszczone w oddelegowaniach (stan pożądany) ze stanem rzeczywistym, którego obraz konstruujemy na podstawie osobistych obserwacji i informacji zawartych w raportach. Raportami używanymi do porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym są zazwyczaj raporty końcowe. Raporty cząstkowe (np. tygodniowe lub miesięczne) zawierają tylko część informacji. Z tego względu nie dają pełnego obrazu stanu rzeczywistego.

**Etap 5.wyrobić sobie opinię**, czyli stwierdzić, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z planem, jest to kolejny krok zmierzający do oceny wykonania powierzonego zadania. Polega na stwierdzeniu, czy poszczególne wymagania zostały spełnione. Do tego celu używamy tabeli z porównaniem stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym. W praktyce wyrobienie opinii przeprowadza się jednocześnie z porównaniem. Jest to naturalne, gdyż w momencie wpisywania do tabeli informacji nt. stanu rzeczywistego i pożądanego od razu widzimy, czy są rozbieżności, czy nie. Odruchowym zatem jest wpisanie adnotacji o tym, czy wymaganie zostało spełnione, czy nie. Adnotacja może polegać na wpisaniu w kolumnie „Spełnione” słów „tak”/„nie”. Może polegać na wpisaniu symbolu, np. „Π” lub „Ο” albo każdego innego symbolu, pod warunkiem że oznaczenia te będą wyjaśnione w legendzie tabeli lub będą intuicyjnie rozpoznawalne (np. „0” dla wymagań niespełnionych i „1” dla wymagań spełnionych)

**Etap 6.zidentyfikować przyczyny rozbieżności pomiędzy planem a jego realizacją**, celem identyfikowania przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego ze stanem pożąda-nym jest znalezienie czynników, które wpłynęły na to, że wymagania nie zostały spełnione. Jest to ważny etap, w wyniku którego można zaprojektować i wdrożyć takie ulepszenia, dzięki którym błędy nie będą powtarzane, a organizacja stanie się bardziej efektywna w przyszłości. Chodzi o wyciąganie wniosków z dotychczasowych doświadczeń.

Jedną z metod identyfikowania przyczyn niezgodności jest metoda 5 Why. Metoda ta polega na kilkukrotnym powtarzaniu pytania „dlaczego?”. Pytania pozwalają na coraz głębsze wniknięcie w problem, aż w końcu umożliwiają dotarcie do jego sedna. Proces przypomina obieranie cebuli, podczas którego zdejmuje się kolejne, coraz mniej wysuszone warstwy, aż w końcu dociera się do tej części warzywa, która nadaje się do zjedzenia. Metoda 5 Why jest intuicyjna i łatwa do stosowania przez wszystkich – nie wymaga szczególnego wyszkolenia ani wyjątkowych kompetencji. Dzięki jej wykorzystaniu pracownicy doskonalą umiejętność analitycznego myślenia. Konsekwentne udzielanie odpowiedzi na łańcuszek pytań pozwala na dotarcie do sedna problemu. Często bywa tak, że zastosowanie metody 5 Why pozwala organizacji oszczędzić dużo czasu i pieniędzy na wprowadzanie skomplikowanych rozwiązań dla zbyt ogólnie sformułowanych problemów. Dzieje się tak dlatego, że ludzie z zasady mają tendencję do projektowania rozwiązań dla skutków problemu, a nie dla jego przyczyny, czyli do natychmiastowego zajmowania się tym, co widać na pierwszy rzut oka, bez wnikania głębiej w przyczyny.

Kolejne opracowanie tematu (15.05.) będzie obejmowało studium przypadku.