

Studijní materiál ke kurzu

**STAŇTE SE MISTREM
ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ**

Renata Novotná

STAŇTE SE MISTREM ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

Výsledek je jenom tak dobrý, jak je dobré zadání. Naučte se zadávat úkoly tak, abyste je už nikdy nemuseli předělávat.

Ne vždy máme v týmu vysoce motivované a zkušené kolegy. Máme i méně zkušené. Ty, co se teprve učí, ale i ty, které některá práce prostě nebaví. A pokud chceme, aby naše úkoly ostatní zpracovali podle našich očekávání, abychom netrávili noci jejich předěláváním, potřebujeme umět zadat úkol dobře. Tak, aby ho dobře zpracoval zrovna ten člověk, kterého mám naproti sobě.

Tento manuál vám pomůže si efektivní zadávání úkolů prakticky nacvičit.

Renata Novotná

Konzultantka a mentorka týmové efektivity, procesů a delegování

renata-novotna.cz

LEKCE 1

CO NEFUNGUJE A CO ANO

Napište si několik posledních úkolů, které jste někomu zadávali, ideálně, pokud si vzpomenete na co nejvíc přesnou formulaci.

PŮVODNÍ ZADÁNÍ	CHYBY
OPRAVENÉ ZADÁNÍ	

PŮVODNÍ ZADÁNÍ	CHYBY
OPRAVENÉ ZADÁNÍ	

PŮVODNÍ ZADÁNÍ	CHYBY
OPRAVENÉ ZADÁNÍ	

LEKCE 2

JAK ÚKOLY NEZADÁVAT

Podívejte se na 2. lekci. Vypište chyby, které vidíte v zadání úkolu v hrané scéně.

PŮVODNÍ ZADÁNÍ

„Nezapomeň, že musíme nějak s předstihem poslat těm klientům, které na akci chceme, upřesňující pozvánku, Sice jsme to všem říkali, ale ať to nezapadne.“

JAKÝCH CHYB SE ŠÉFKA DOPUSTILA?

LEKCE 3

CHECKLIST K ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

6 BODŮ KE SROZUMITELNĚ ZADANÉMU ÚKOLU

- velmi konkrétní zadání
- vysvětlení kontextu
- očekávaný výsledek
- termín a řešitel
- zohlednění schopností
- přijetí úkolu a ověření porozumění

LEKCE 4

CVIČENÍ: CHECKLIST

Podívejte se na zadání úkolu a zkuste poznat, které body checklistu z předchozí lekce tam chybí. Předpokládejme, že schopnosti jsou zohledněny vždy.

„Pro všechny účastníky tvých školení školení v příštím měsíci objednej knihy z melvil.cz. Výběr knih nechám na tobě, tam jsou všechny kvalitní. Budou mít radost a pozitivní emoce posilují vztahy. Napiš jim tam i krátké věnování, ať je to osobnější. Nezapomeň si ty knihy pak přibalit a rozdat jim je po skončení školení. Přepošli mi pak prosím objednávku, ať vím, že je o to postaráno.“

KTERÉ BODY CHECKLISTU CHYBÍ?

LEKCE 4

CVIČENÍ: ÚKOL PRO NOVÁČKA

Zkuste si přeformulovat tyto úkoly pro někoho, kdo je bude dělat poprvé a nemá s tím příliš zkušeností:

„Zaříd' parkovací povolení na firemní auto.“

JAK BYSTE ÚKOL ZADALI VY?

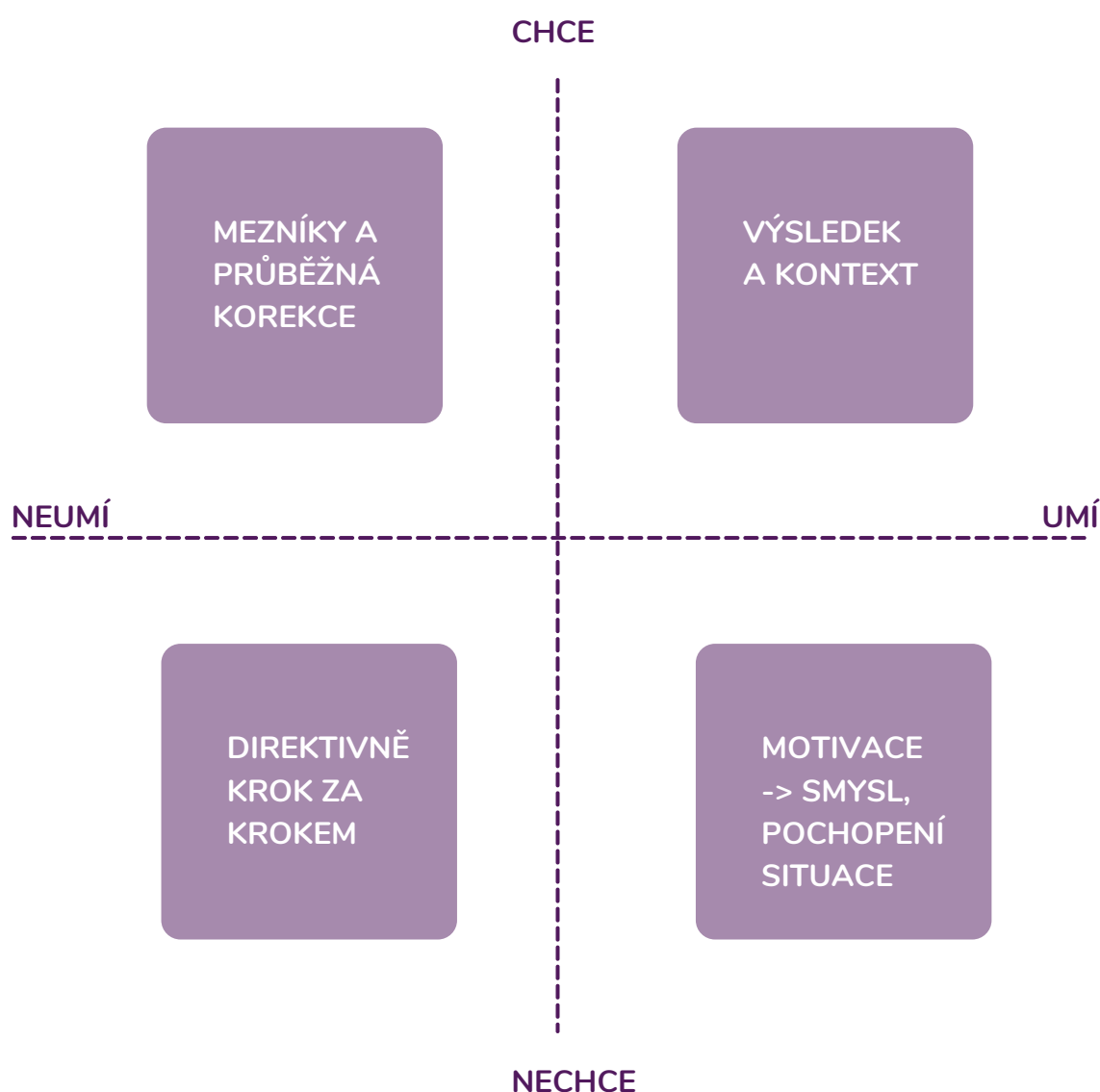
„Zjisti mi informace ke koncesi na nákladní dopravu.“

JAK BYSTE ÚKOL ZADALI VY?

LEKCE 6

SITUAČNÍ VEDENÍ PŘI ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

Spolupracovníky můžete rozdělit do 4 skupin podle míry motivace a dovedností. To je klasický model situačního vedení. A my tohle schéma použijeme pro lepší formulaci zadání úkolu.



LEKCE 6

SITUAČNÍ VEDENÍ PŘI ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ

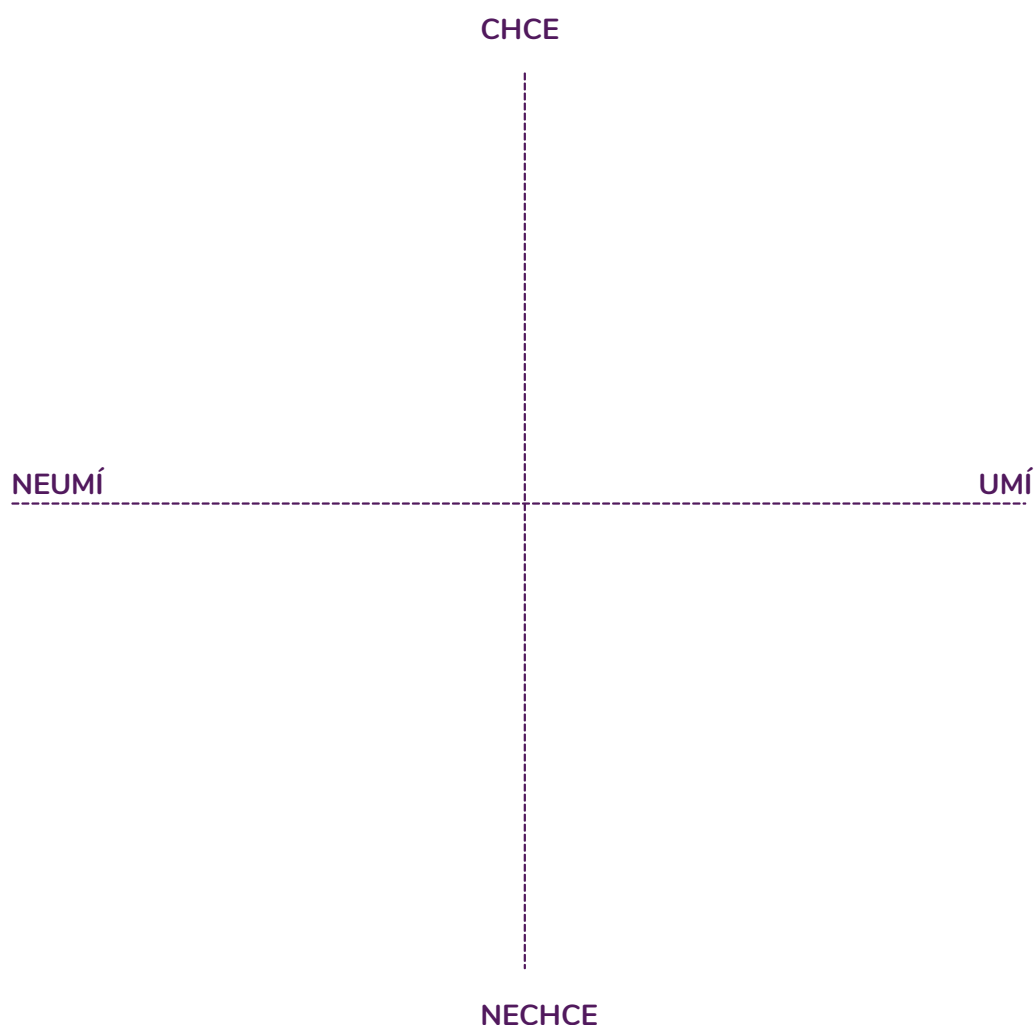
Zkuste si umístit své kolegy do jednotlivých skupin podle toho, jaký způsob vedení obecně potřebují.

A třeba jinou barvou si je umístěte u posledních dvou úkolů, které jste jim zadávali.

Jsou pořád ve stejné skupině, nebo se přesouvají?

Pomohou vám tyto otázky:

- Dělal ten člověk už někdy tuto konkrétní činnost nebo tento úkol?
- Dělal někdy něco podobného?
- Může vědět jak na to?
- Když neví, je schopen to vymyslet?
- Jak moc mu záleží na tom, aby daný úkol zpracoval dobře? Nebo je mu to jedno?



LEKCE 7

OTEVŘENÉ PROSTŘEDÍ, KONTROLA VS. PODPORA

JAK MŮŽETE ZVÝŠIT MOTIVACI KOLEGŮ KE ZPRACOVÁNÍ ÚKOLU?

- || Zapojte je do širšího kontextu.
- || Dejte jim dostatek prostoru pro dotazy a konzultaci.
- || Hledejte jejich osobní benefity a prospěch.

JAK PRACOVAT S CHYBAMI

Pozitivně nastavený postoj k chybám a bezpečné prostředí dlouhodobě pomáhá lidem zlepšovat se a dosahovat lepších výsledků. Za chyby netrestejte. Obě strany musí vědět, že chyby se dějí a je třeba se z nich poučit.

- || Chyby nás posouvají dopředu.
- || Podporujte otevřený a pozitivní přístup k chybám.
- || Dejte druhému pravomoc svou chybu napravit.

LEKCE 8

NÁROČNÝ ÚKOL

Zkuste vymyslet pro každého člena vašeho týmu nějaký náročný úkol. Něco, co je na první pohled nad jeho možnosti.



LEKCE 9

ZPRACOVÁNÍ ÚKOLU POD KONTROLOU

3 ZÁKLADNÍ NÁSTROJE USNADŇUJÍCÍ KONTROLU NAD ÚKOLEM A JEHO ZPRACOVÁNÍ

- checklisty
- procesy
- průběžná kontrola a zpětná vazba

POUŽITÍ KONTROLNÍCH NÁSTROJŮ NA PŘÍKLADECH

1. „Pro všechny účastníky školení v příštím měsíci objednej knihy z melvil.cz. Výběr knih nechám na tobě, tam jsou všechny kvalitní. Budou mít radost a pozitivní emoce posilují vztahy. Napiš jim tam i krátké věnování, ať je to osobnější. Nezapomeň si ty knihy pak přibalit a rozdat jim je po skončení školení. Udělej to raději do konce tohoto týdne, ať máme jistotu, že knihy dorazí včas. Máš prostor se tomu tento týden věnovat? Přepošli mi pak prosím objednávku, ať vím, že je o to postaráno. Kdybys chtěl výběr knih společně projít, klidně můžem. Ok?“

a. Proces:

- vybrat knihy
- objednat knihy
- napsat věnování
- vzít knihy na školení a rozdat je

b. Průběžná kontrola:

- zkontrolovat výběr titulů
- zkontrolovat objednávku
- zkontrolovat, že si je přibalí na školení

LEKCE 9

ZPRACOVÁNÍ ÚKOLU POD KONTROLOU

POUŽITÍ KONTROLNÍCH NÁSTROJŮ NA PŘÍKLADECH

2. „Prosím tě, 31. 4. končí parkovací povolení na naše služební auta. Na disku máme postup a potřebné podklady, tak si podle něj vše připrav a ve středu zajdi na úřad to vyřešit. Je tam i kontakt na úřednici, se kterou to řešíme, kdyby ti nebylo něco jasné, klidně jí zavolej. Prodloužená povolení založ do složek jednotlivých aut, ať si to může kdokoli ve firmě ověřit nebo dohledat. Víš, kde na disku to máme?“

a) Checklist:

- vzít s sebou na úřad:
 - kopie velkých techničáků
 - vypsanou žádost
 - donést na úřad paní Žáčkové, dopravní odbor
- distribuce:
 - založit prodloužená povolení do složky “auta” ke konkrétním vozidlům
 - poslat info řidičům, že je povolení prodloužené

b) Průběžná kontrola:

- zkontrolovat kompletnost připravených podkladů
- zkontrolovat vydaná povolení
- zkontrolovat správné založení do složky

3. „Budeme se společně zakládat novou firmu a potřebujeme získat koncesi na nákladní dopravu. Prosím zjisti mi, jaké podmínky musíme splňovat a co musíme v jaké podobě doložit. Ideálně mi vytvoř jeden dokument na sdíleném disku, ve kterém bude zvlášť seznam podmínek a zvlášť seznam dokladů, které musíme doložit na úřad. Pokud k těm dokumentům dohledáš i nějaké vzory, do kterých to máme doplnit, dej mi na ně do toho dokumentu odkaz. Ať vím, kde si je stáhnou. Firma bude v jižních Čechách, hledej tedy přímo na stránkách Jihočeského kraje. Dej mi do toho dokumentu i odkaz, kde jsi ty informace našel, ať se můžu podívat na zdroj, kdyby mi nebylo něco jasného. Ideálně mi rovnou najdi i kontakty na úředníky, kteří to přímo řeší. Stihneš to do příštího pondělí? Prosím shrň mi radši ještě jednou to zadání, jak si to zapisoval, ať si to doladíme kdyžtak rovnou teď.

a) Checklist:

- jeden dokument na sdíleném disku
- seznam podmínek pro vydání koncese
 - zvlášť seznam dokladů
 - zvlášť seznam podmínek
- odkazy, vzory, kontakty

b) Průběžná kontrola v tomto případě úplně smysl nedává, maximálně tak se můžete podívat v průběhu přípravy dokumentu, jestli vám je jeho podoba srozumitelná a informace jsou zpracovány tak, jak jste chtěli.

LEKCE 10

ZPĚTNÁ VAZBA

KLÍČOVÉ ČÁSTI ZPĚTNÉ VAZBY

- Popis situace, tedy co konkrétně se stalo
- Důsledky a kontext celé situace
- Návrh řešení

PRAVIDLA ZPĚTNÉ VAZBY

- Zpětnou vazbu zbytečně neodkládejte.
- Zaměřte se výhradně na hodnocení situace, úkolu, chování.
- Nikdy nehodnoťte člověka jako takového.
- Mluvte o řešení, ne o vině.
- Nechte mluvit druhého a naslouchejte.



Hodilo by se vám znát toho ke zpětné vazbě krapet víc?

Mrkněte na můj kurz [MOTIVUJÍCÍ ZPĚTNÁ VAZBA ANEB ZAPOMEŇTE NA SENDVIČ](#) a zakousněte se do toho pořádně.

V kurzu se dozvíte pravidla, na kterých můžete dál stavět, a reálné situace, se kterými se pravděpodobně potkáte.

| KONTAKT

tel: +420 224 810 055

e-mail: pomuzeme@seduo.cz

web: seduo.cz