

# 4.

---

---

Úkolování  
a kontrola práce  
v těžkých časech

Zadávání úkolů a kontrola jejich plnění patří k základním povinnostem každého vedoucího pracovníka. Pokud se navíc nacházíme v těžkých časech, je to doslova prubířský kámen. V následující kapitole se budeme věnovat tomu, jak úkolovat a kontrolovat pracovníky, kteří jsou stresováni krizí.

## Úkoly a kontrola

Nejdůležitější věc patří vždy na začátek. Tedy úkolování a následná kontrola práce velkou většinu lidí stresuje. Existuje malé procento zaměstnanců (jedná se o tzv. řízené typy), kteří potřebují dostávat pravidelné úkoly a přesně vědět, co mají provést, včetně podrobného návodu právě proto, aby nebyli stresováni, ale to je docela malá menšina. Většina našich lidí se nachází v již tak stresující situaci a my jim ji zadáváním práce a zejména jejím hodnocením (a ještě specificky, pokud toto hodnocení není čistě pozitivní) dále komplikujeme.

Úkoly a kontrola jsou však v krizové situaci ještě více klíčovými činnostmi než za normálních okolností. Při provádění těchto činností bychom měli sledovat následující:

- Cílem úkolů i hodnocení je korigovat chování zaměstnanců; vše ostatní, jako např. vlastní pocity manažera, musí jít stranou.
- Forma i obsah se musejí přizpůsobit možnostem zaměstnanců a také tomu, že jsou v krizové situaci.

- Naše komunikace úkolů musí být za všech okolností jednoznačná a srozumitelná, a to i za cenu, že budeme muset slevit z jejího obsahu.
- Naše komunikace by měla být zvláště v případě dlouhodobé krize empatická; zaměstnanci potřebují slyšet, že na nich managementu záleží. Zvláště operativní úkolování má tendenci sklouzávat k jisté strohosti. Ta nevádí v okamžiku akutně probíhající krize, ale stává se problémem, pokud krize už nějakou dobu přetrvává a my potřebujeme udržet kontakt, pozornost a zejména důvěru svých zaměstnanců.

Existuje několik dalších pravidel, která víceméně platí i za normálních okolností, ale v případě krize je skutečně klíčové se jich držet. Ukážeme si je průběžně v následující části, nyní však jeden negativní příklad.

příklad z praxe

#### *Nekonkrétní zadávání práce*

*V malé rodinné výrobní firmě bylo vedení zvyklé na to, že není nutné zadávat lidem konkrétní úkoly, protože „všichni vědí, co mají dělat“. Práce se tedy zadávala pouze koncepčně, tj. stanovilo se kolik a čeho má být provedeno a každý následně fungoval dle svých možností a kompetencí.*

*Když se firma dostala do problémů, vedení stanovilo, že je potřeba provést dva cíle. První z nich směřoval ke změně vyráběného produktu tak, aby lépe odpovídal momentálním potřebám trhu, druhý pak k posílení obchodních a marketingových aktivit firmy.*

*Na první pohled by se zdálo, že i tentokrát udělají všichni to nejlepší tak, jak nejlépe to dovedou. Brzy se však ukázalo, že jejich práce je nekoordinovaná a že změny ve výrobě neodpovídají požadavkům a potřebám obchodu. Když tento problém zjistila ředitelka firmy, svolala setkání všech zainteresovaných, kde ještě jednou zopakovala své cíle, ale ani pak se nedařilo spolupráci koordinovat. Problémem bylo, že lidé za „normálního“ stavu věděli, co mají dělat, ale jakmile se okolnosti změnily, zažitě způsoby přestaly fungovat a nikdo vlastně nevěděl, co se od něj očekává.*

## Posloupnosti

Než se dostaneme k tomu, jak konkrétně zadávat úkoly vystresovaným lidem a jak s nimi pracovat tak, aby je akceptovali, musíme se podívat na posloupnosti úkolů. Pokud jste již někdy zažili to, že máte „mnoho úkolů“, že jste jimi tzv. zavaleni, anebo že dokonce ztrácíte přehled o pořadí úkolů, které máte plnit, pak víte, jak nepříjemné je, máte-li se v nich orientovat. I lidem, kterým se toto běžně nestává, se to může přihodit, jsou-li pod tlakem a v krizi. Více chaotičtí lidé, kteří se do pastí mnoha úkolů dostávají častěji, pak pod systémovou zátěží trpí.

Abyste lidé vykonávali svou práci optimálně, měli by mít zadáno právě tolik úkolů, v kolika jsou schopni se současně orientovat. Jestliže na sebe úkoly bezprostředně navazují (po skončení jednoho mohou pokračovat jiným), může jich být více, než když jsou rozpojitě nebo když nutí zaměstnance „přeskakovat“ mezi činnostmi.

V takovém případě spíše doporučujeme snížit počet úkolů, které má člověk současně zadány.

Pokud jsou lidé zatíženi stresem, je vhodné jim umožnit občasnou změnu povahy práce nebo pracovního úkolu, jak to bylo popsáno ve druhé kapitole. Jestliže je ale jejich zatížení vysoké a potřebujeme, aby pracovali trvale, je naopak efektivnější samotnou práci maximálně zjednodušit a požadovat po zaměstnancích, aby plnili identické řady po sobě jdoucích úkolů.

*tip* *Podobná technika se používá i tehdy, pokud od zaměstnanců vyžadujeme maximální nasazení v krátkém čase a jejich práci je možné rozložit mezi více lidí. I velmi zatížení lidé jsou obvykle schopni vykonávat jednoduché posloupnosti úkolů tam, kde je to možné, protože jsou s to se na ně i při vysoké zátěži koncentrovat. Problémem je, pokud od zaměstnanců požadujeme kreativní práci – v takovém případě se obvykle redukce úkolů provádí jen velmi obtížně.*

## Osobní zadávání a ověřování úkolů

Jednou z nejdůležitějších zkušeností, kterou získali manažeři v krizovém období, a to jak u ekonomické, tak koronavirové krize, bylo to, že pokud chceme mít jistotu, že naši zaměstnanci svěřené úkoly plní tak, jak potřebujeme, a že jim přes složitost situace rozumějí, musíme jim je zadávat osobně. Osobní komunikaci není možné