



Úskalí interních směrnic a jak se jim vyhnout

RNDr. Jiří Weinberger, TIMING Praha, www.timing.cz

Směrnice, directives, guidelines, instructions, normy, nařízení, procedures, policie, regulations, rules, standards, practices, pravidla, principles, předpisy, postupy, zásady, řády, stanovy – to všechno jsou bohužel termíny, které se opravdu ve významu **INTERNÍ SMĚRNICE** v České republice používají, a my na tom asi moc nezměníme. Uvažte prosím, které z těchto termínů se hodí výhradně pro něco jiného. V tomto textu budeme používat jen termín **(interní) směrnice** a zaměříme se na některá úskalí při jejich tvorbě.

Opíšeme-li směrnice podle směrnic jiné organizace, připravíme se o přínosy, které „náš vzor“ tvorbou svých směrnic získal. Lze se inspirovat, opisovat bez vlastního přičinění však vřele nedoporučuji.

Řízení většiny závažných organizačních změn je vhodné zahájit diskusí nad odpovídající úpravou směrnic (jestliže dosud žádné nemáme, pak diskusí nad formou a obsahem jejich výchozí verze). Úsilí připravit (upravit) interní směrnice má totiž řadu pozitivních efektů, např.:

- důležití i méně důležití lidé si lépe uvědomí, čím vlastně daná organizace je a chce být;
- práce na systému interních směrnic je vynikajícím nástrojem pro zjištění a sladění názorů a také pro bezpečné předběžné prověření námětů na faktické (tedy nejen textové) změny.

Interní směrnice nejsou izolovaným systémem. Mají řadu styčných bodů s dalšími oblastmi, jimiž jsou například **komunikační a prezentační dovednosti včetně komunikace písemné, řízení lidí a týmů, time management, řízení projektů, řízení rizik, řízení změn, role asistentky/ta manažera, marketing, prodej, reklama, lidské**

zdroje, jak nevyhořet, koučování, rekreační benefity, atd. Tyto všechny a mnohé další oblasti bývá rozumné ošetřit interními směrnicemi.

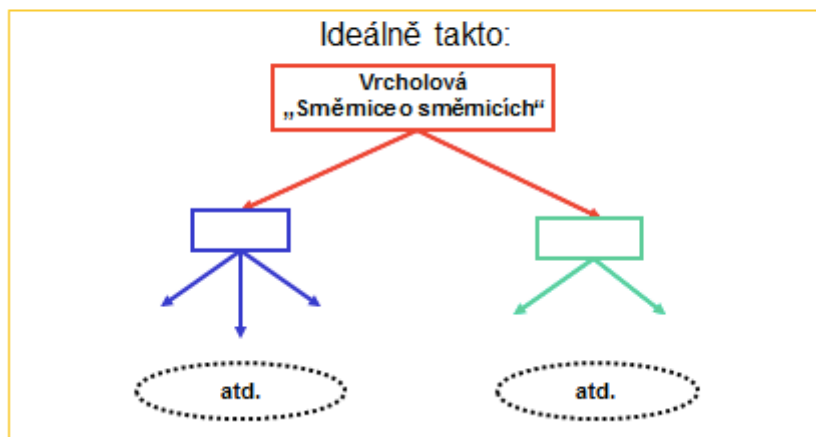
Směrnice nesmějí plýtvat časem lidí ani jejich důvěrou, že to vše má smysl. Musí být výhodnější směrnice používat, než je ignorovat (tresty za ignorování směrnic patří přitom až na poslední místo).

- **Inovativní a nápravná opatření.** Práce se směrnicemi má být dlouhodobou a systematickou aktivitou, byť po většinu času aktivitou o malé pracovní náročnosti. Je nutné, aby tato práce byla vykonávána v neměnném obsazení této role, kterou v tomto textu nazveme SPRÁVCE SMĚRNIC. Vytvořte si tuto roli, dejte jí rozumnou náplň práce, zajistěte její stabilní personální obsazení (správce směrnic by měl mj. znát jejich historii).

Uvědomte si, že je velice výhodné:

- mají-li směrnice **hierarchickou strukturu** s vrcholem, jímž je **SMĚRNICE O SMĚRNICÍCH**;
- mají-li všechny směrnice bez rozdílu **shodnou formální strukturu**, strukturu, kterou SMĚRNICE O SMĚRNICÍCH jednoznačně a závazně definuje a také sama splňuje (tady může velmi prospět chytře navržená šablona směrnic);
- aby se **kdokoli v kterékoli směrnici ihned vyznal**, ať už je to velmi rozsáhlá směrnice SMĚRNICE O ŘÍZENÍ RIZIK, nebo krátká SMĚRNICE O ČERPÁNÍ MIMOPRACOVNÍCH BENEFITŮ.

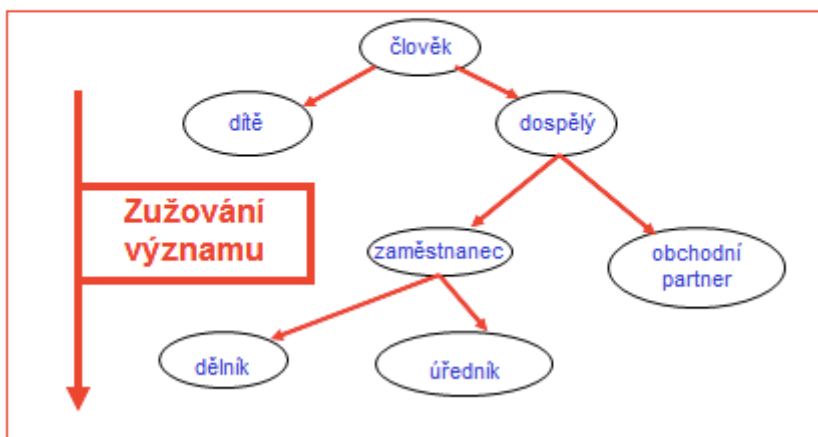
Jak zdravé směrnice vypadají?



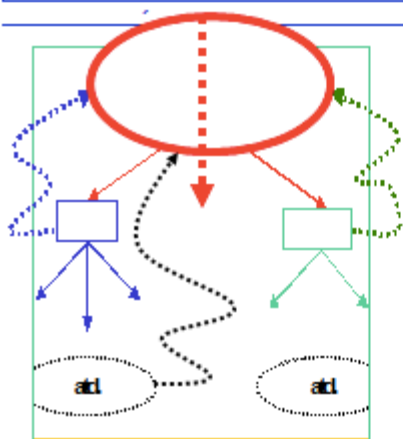
Neplatí u vás jeden či několik z výše uvedených bodů? Postavte si „nový dům“ shora. Nezačnete-li úpravy tvorbou nebo doladěním SMĚRNICE O SMĚRNICÍCH, pořádek v agendě směrnic nebudete mít nikdy. (Přechodná období lze dobře zvládnout vhodným nastavením termínů pro platnost a účinnost příští verze směrnic.)

Hierarchickou strukturu mají mít i všechny klíčové pojmy. V nadřazených směrnicích je správné definovat obecnější pojmy širšího rozsahu, např.: pojem DOPRAVNÍ PROSTŘEDEK, v podřazených směrnicích pojmy užšího rozsahu, např. LOŽ, LETADLO atd. Jiný příklad: nadřazený pojem DOKUMENT, podřazené pojmy FAKTURA, OBJEDNÁVKA, REKLAMACE, SLOŽENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU. Nezapomeňte ani na závazné šablony pro tvorbu opakujících se typů dokumentů.

Hierarchická struktura pojmů



Jak ale shora začít ? Začněme od definic termínů !



- Vypracování slovníku rozhodujících termínů, závazného pro celou firmu
- Dodržení zásady: na nižší úrovni platí tytéž termíny nebo termíny s užším (přesněji „**nikoli širším**“) významem, než na úrovni nadřazené (např. „osobní auto“ je zúžení termínu „auto“, „auto“ je zúžení termínu „vozidlo“, „vozidlo“ je zúžení termínu „dopravní prostředek“)

Perfektní stylistika a gramatika by ve směrnících měly být samozřejmostmi. Snaha o stručné vyjadřování rovněž. Například obsah kompetenční tabulky zaujímavější půl stránky mívá často ve směrnících několik stran lineárního textu, ve kterém je dost obtížné objevit nejednoznačnosti a chyby. Používání takových „špalků“ textu plýtvá časem a energií pracovníků.

Matice aktivit při vzniku projektu

	Záměr projektu	Návrh projektu	Plán kvality	Čísly z porad	Plán projektu	Protokol o testech	Předávací protokol	Hodnotící správa
Vedení společnosti	předkládá	schvaluje			rozhoduje spory o			schvaluje
Manažer kvality		provádí	sestavuje	provádí	podílí se na	sestavuje	sestavuje	spoluvytváří
Manažer projektu	Dostává	sestavuje	informován	sestavuje	sestavuje dokument o	Schvaluje	schvaluje	sestavuje
Manažer rizika		spoluvytváří			podílí se na			spoluvytváří

nebo

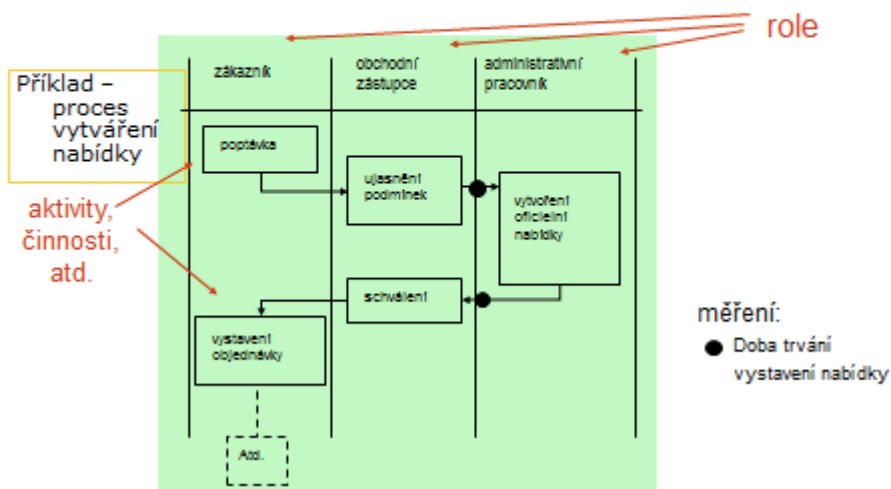
Zodpovědnost dle fází projektu

FÁZE	↓	ROLE	VF	PV	K	MP	MK	MR	HRM	BVP	atd.
A1 Záměr			Z	I	I				I	S	
A2 Návrh			S	Z	I	PZ			I	S	
B1 Rámcový plán				I	I	PZ	S	S	I	I	
B2 Podrobný plán				I	S	PZ	S	S	I		
C1 Vytvoření produktu				I	S	Z	S	S	I	I	
C2 Předání produktu				I	S	Z	S	S	I	S	
D1 Zhodnocení				I	S	Z	S	S	I		
D2 Další podpora			A	A	I				I	S	

Zkratky: **VF** vedení firmy, **PV** projektový řídicí výbor, **K** koordinátor, **MP** manažer projektu, **MR** manažer rizik, **HRM** hlavní manažer rizik, **BVP** budoucí vlastní produktu, **Z** zodpovídá, **I** informuje, **S** spolupracuje, **A** akceptuje, **P** Provádí.

Další příklad úsporného a přehledného vyjádření části směrnice:

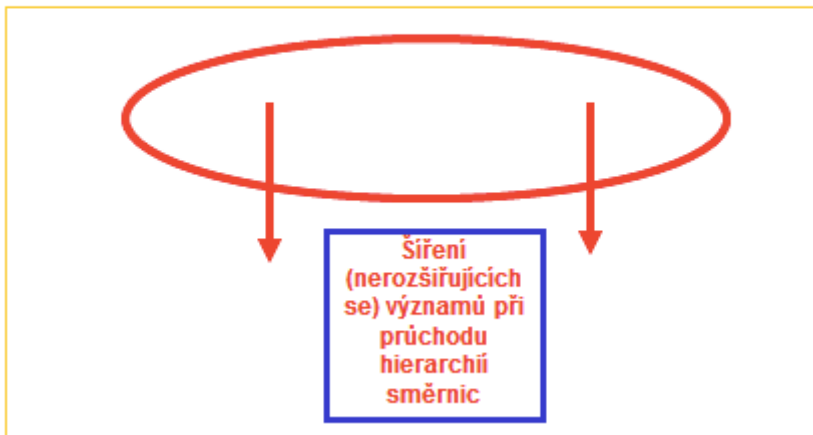
procesní mapy – vývojový diagram



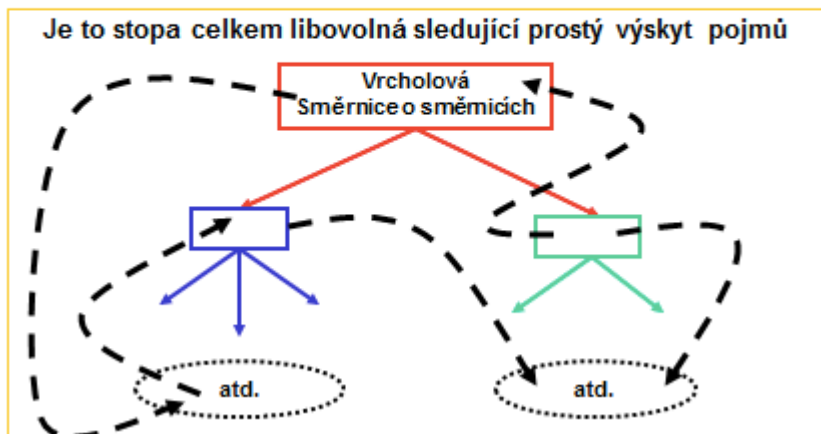
Člověk, který je špatným stylistou, to o sobě často neví. Měl by to tušit, měl by si všimnout, že lidé dokumenty, které vytvořil, čtou jen neradi, ale špatný stylist si takové poznání obvykle vytěsňuje. Měl by mj. vědět, že píše zbytečné litanie tam, kde daleko lépe zafunguje chytře navržená tabulka.

Moderní směrnice jsou v elektronické podobě, dostupné pro zaměstnance odkudkoli. Podepsaná papírová forma směrnic patří spíše do trezoru ve vaší hlavní budově. **Hierarchickou strukturu směrnic** (i odkazy mezi souvisejícími pasážemi) **je vhodné ošetřit mechanismem hypertextů.**

Červená stopa – strom hypertextů sleduje hierarchii



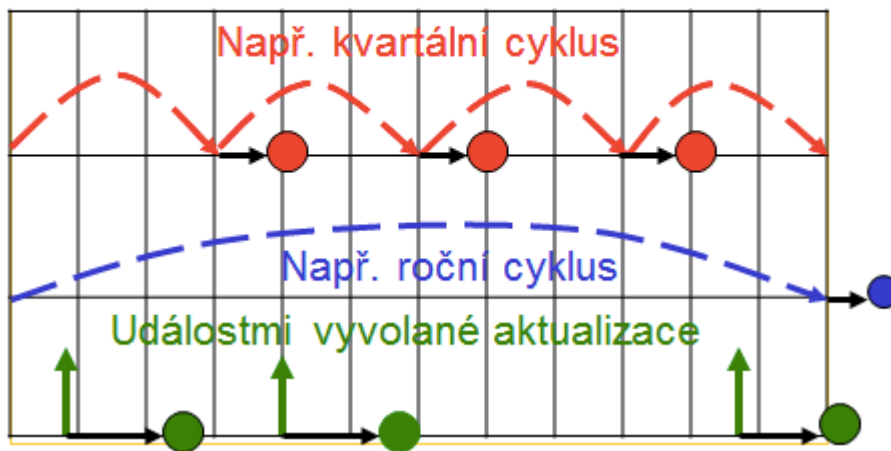
Černá stopa v hypertextech – nesleduje hierarchickou strukturu



Totéž platí o práci s dokumenty, např. formulář pro vyúčtování pracovní cesty může být skrze hypertext dostupný z příslušné směrnice. Pro pracovníka tedy bude výhodné elektronickou verzi dané směrnice otevřít a ve vlastním zájmu se s ní při té příležitosti seznámit.

Aktualizační cykly jsou a) plánované (červené body), b) vyvolané událostmi (zelené body):

Schvalovací období nových verzí směrnic



Závěr. Máte k navrženým formám práce s interními směrnicemi daleko? Oslovte své IT pracovníky, třeba v nich dřímá know-how, které lze efektivně využít. Jste s fungováním interních směrnic ve vaší organizaci plně spokojeni? Jsou vaše směrnice všemi pracovníky dobře pochopeny a přijímány?

Usoudíte-li, že by Vám pro práci s interními směrnicemi prospěl kurz, nabídneme Vám náš – viz <http://www.timing.cz/manazerske-kurzy.php>. Uvědomíte-li si i širší (a třeba nejen manažerské) souvislosti, rádi Vám pomůžeme se vším, co má na adrese www.timing.cz nějaké zastoupení.

Razíme heslo: Důležité je nejen vědět, ale také umět. Každý náš kurz je současně trénink.