

## Interný dokument – môj kolega, môj partner

Alžbeta Szabóová

*Interný dokument by mal byť naším kolegom, partnerom. V prípade hľadania odpovede na našu nezodpovedanú otázku, či pri hľadaní usmernenia, odpoveď by sme mali dostať od nášho „kolegu, partnera“ - mali by sme ju nájsť v internom dokumente. Čo je pravým účelom interných dokumentov? V čom spočíva správnosť interného dokumentu? Tieto a podobné otázky často rezonujú aj medzi profesionálmi a majú zásadný vplyv na správne vnímanie a zároveň aj správnu tvorbu interných dokumentov.*

### **Čo je pravým účelom interných dokumentov?**

Prikazovať alebo napovedať, požadovať alebo pomáhať? Prečo potrebujeme smernice, metodiky, pracovne postupy, návody...? Ľudia veľmi často vnímajú interný dokument ako „niečo zbytočné“ a z toho dôvodu aj ako nadbytočnú byrokráciu. Príčina tohto prístupu, resp. názoru zamestnancov na interné dokumenty pramení z nedostatočnej znalosti ich účelu a hodnoty. Keďže sme iba ľudia, je zrejmé, že si nemôžeme všetko pamätať, všetky pravidlá (hlavne tie menej často sa vyskytujúce), čísla, vzorce, termíny, názvy, dohody... Pamätať si ich osem hodín denne, päť dní v týždni, dvadsať pracovných dní v mesiaci, päťdesiatdva týždňov v roku nie je možné. A práve preto je vždy veľmi príjemné mať niekoho po ruke, kto nám pomôže, napovie, usmerní nás. Niekoho, pre koho je toto všetko samozrejmou.

Ale kto je ten ideálny kolega, čo nikdy nezabúda? Áno, je to interný dokument – môj kolega, môj partner. Všetci máme tohto kolegu po ruke, tak prečo ho nemáme radi? Lebo všetko vie? Alebo len preto, že je to obyčajný papier? V tomto prípade si neuvedomujeme, že na tom obyčajnom papieri sú evidované všetky informácie, ktoré potrebujeme, všetky znalosti, ktoré máme, všetky skúsenosti, ktorými disponujeme – náš duševný majetok, naše know-how. Hodnota dokumentácie spočíva v možnosti informovať, oznamovať a odovzdávať vedomosti, znalosti či dáta, ktoré sú potrebným vstupom, resp. zdrojom pre našu prácu. Pravým účelom interného dokumentu je byť v strehu a okamžite ponúknuť pomocnú ruku v prípade potreby. A to všetko nezištne, čo si asi viacerí neuvedomujeme. Tak prečo nemaximalizovať jeho hodnotu?

Bežným problémom na pracovisku je komunikácia. Často si s kolegami nerozumieme, nevieme si nájsť spoločnú reč. Presne to isté sa môže stať aj v prípade komunikácie s naším kolegom - interným dokumentom. V tomto prípade by sme mali príčinu hľadať v spôsobe jeho prípravy a spracovania. Mali by sme si položiť otázku: **„Venovali sme jeho tvorbe dostatok času, pracovali sme na jeho príprave dostatočne poctivo?“** Úprimnou odpoveďou častokrát býva „Nie. Načmárali sme to len raz-dva, aby sme to mali čím skôr z krku. Nedostali sme dostatočnú pomoc alebo usmernenie pri jeho tvorbe, ako ho správne a čo najlepšie spracovať.“ Existuje mnoho príčin, ktoré vedú k tvorbe nesprávnej dokumentácie, ktorá je nám následne príťažou a tým stráca svoje opodstatnenie. Nezabúdajme, že tvorba internej dokumentácie nemá byť zavŕšením postupov, ale má to byť činnosť prinášajúca hodnotu.

### **V čom spočíva správnosť interného dokumentu?**

V počte strán, riadiac sa princípom „Čím viac, tým lepšie, čím menej, tým horšie“? Alebo sa hodnota určuje riešením dilemy „s obrázkami alebo radšej bez obrázkov“? Všetci vieme, že rozsah a charakter dokumentácie závisí od veľkosti a zamerania spoločnosti, štruktúry procesov spoločnosti, spôsobilosti zamestnancov spoločnosti.

Tieto tri definície sú špecifikované normou ISO 9001, ale prečo by sme si nemohli vytvoriť ďalšie na mieru šité definície pre naše interné dokumenty, na základe vlastných skúseností? My sami najlepšie vieme, čo potrebujeme a čo nám pomáha.

## **Metóda 6W**

Ako základné „pravidlo“ pre písanie interného dokumentu, za účelom uvedenia všetkých potrebných údajov a informácií, by som navrhla zatiaľ málo známu metódu „6W“. Metóda 6W nám veľmi šikovne pomáha eliminovať najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťame pri písaní (tvorbe) interných dokumentov.

Metóda vychádza zo 6-tich otázok, ktoré obsahujú písmeno „W“ v jeho pôvodnom, anglickom znení:

1. **What?** (Čo?)
2. **How?** (Ako?)
3. **Where?** (Kde?)
4. **Why?** (Prečo?)
5. **When?** (Kedy?)
6. **Who?** (Kto?)

Ak správne zodpovieme týchto šesť otázok, dopracujeme sa k jasnému, stručnému a plne vypovedajúcemu usmerneniu danej činnosti, ktorú sa snažíme popísať v internom dokumente. Metódu 6W môžeme považovať aj za tzv. kostru dokumentu.

### **1W – What? (Čo?)**

Čo je predmetom činnosti, ktorú popisujeme v dokumente?

Interné dokumenty mnohokrát nespĺňajú svoj základný účel – poskytovanie informácií. Tejtó chyby sa dopúšťame buď tým, že dokument píšeme až príliš stroho a stručne, vďaka čomu nechtiac neuvedieme mnoho kľúčových informácií, alebo naopak, niektorí z nás máme tendenciu písať dlhé a komplikované texty, pričom podstata sa stráca v záplave nadbytočných slov. Nezabúdajme, čo je predmetom a cieľom oblasti, pre ktorú píšeme/tvoríme dokument. Nebojme sa používať pri tom vývojový diagram, či mapu procesu, kde sú jednotlivé činnosti identifikované, jasne definované.

### **2W – How? (Ako?)**

Akým spôsobom a pomocou akých zdrojov má byť vykonaná daná činnosť?

Veľakrát zabúdame popísať, akým spôsobom požadujeme výkon pracovných činností (manuálne, elektronicky...) a hlavne pomocou akých zdrojov. Dopadom môže byť predĺženie doby vykonania danej činnosti tým, že zamestnanec stratí čas orientovaním sa, resp. hľadaním možností a spôsobov. Zároveň môže dôjsť aj k nezhodnému výsledku vykonanej činnosti, v dôsledku zlého spôsobu prevedenia alebo použitia nesprávnych zdrojov. Nezabúdajme presne popísať, akým spôsobom a pomocou čoho vyžadujeme prevedenie jednotlivých činností od našich zamestnancov. Nebojme sa upozorniť na nesprávny spôsob vykonávania práce, napr. aj pomocou výstražných symbolov, čím môžeme predísť a zabrániť aj prípadným pracovným úrazom, plytvaniu zdrojmi, strate času...

Takisto využime svoje skúsenosti, znalosti a použijeme odporúčania pre správny spôsob vykonávania práce, napr. aj pomocou výstražných symbolov, čím môžeme odstrániť väčšinu nedostatkov spomenutých v predchádzajúcom odseku.

Vizualizácia činnosti je jedným z najefektívnejších spôsobov informovania zamestnancov o pravidlách, postupoch, požiadavkách. Človek má tendenciu lepšie a aj skôr si zapamätať obrázok než písaný text, t.j. nebojme sa nahradiť dlhé texty jedným vypovedajúcim obrázkom, resp. výstižným symbolom.

### **3W – Where? (Kde?)**

Kde, na akom mieste vykonáme činnosť?

Mnohé spoločnosti disponujú viacerými prevádzkami, resp. odštepnými závodmi, pričom na jednotlivých prevádzkach dochádza k rozdielnym pracovným činnostiam, resp. jedna činnosť je vykonávaná na dvoch prevádzkach z celkových troch. Ak v takejto situácii

v dokumente neuvedieme miesto výkonu činnosti, môže dôjsť k zámene informácií, dôsledkom čoho môže byť meškanie následných ďalších pracovných činnosti, strata informácií a záznamov, strata času. Tak isto je veľmi dôležité uviesť miesto uloženia, archivovania údajov, informácií, záznamov, dokumentov. Veľakrát strácame čas hľadaním zdrojov, v dôsledku neuvedenia presného miesta jeho nachádzania sa.

#### **4W – Why? (Prečo?)**

Na základe akého podnetu, akej požiadavky vykonávame danú činnosť?

Viacerí zamestnanci nie sú si vedomí závažnosti svojich pracovných činností a použitím ich výstupov na ďalšie spracovanie podceňujú význam zabezpečenia toho, aby bol ich výsledok správny. V prípade neúplného, resp. nedostatočného výstupu (výsledku) pracovnej činnosti, dochádza k strate času pri ďalšom spracovaní daných údajov, informácií, materiálov, polotovarov... Je veľmi dôležité uviesť informácie, za akým účelom musí byť daná činnosť vykonaná, s dôrazom na jej výstup (výsledok) v požadovanej kvalite.

#### **5W – When? (Kedy?)**

Aký je termín pre vykonanie danej činnosti?

Efektívne využívajte svoj pracovný čas! Určite ste sa všetci už s touto požiadavkou na pracovisku stretli. Práve táto veta nás upozorňuje na potrebu definovania termínov, resp. trvania činností. Určenie presných termínov (12. marec 2014; 5. pracovný deň v mesiaci; štvrťročne, 28. týždeň...) alebo trvania (7 pracovných dní; 12 kalendárnych dní...) vykonávania pracovných činností nám umožňujú:

- vykonať svoju prácu včas, v požadovanom termíne,
- neobmedziť svojich kolegov, ktorí ďalej spracovávajú výsledky našej práce,
- efektívne využívať pracovný čas (Time management).

Mnohokrát je veľmi užitočné okrem vývojového diagramu znázorniť svoje činnosti aj pomocou časového diagramu (napr. Gantov diagram, resp. jednoduchý časový harmonogram), pomocou ktorého môžeme sledovať plnenie jednotlivých úloh.

#### **6W – Who? (Kto?)**

Kto zodpovedá za vykonanie danej činnosti?

Najväčším kameňom úrazu je nejasne definovaná zodpovednosť za vykonanie istej činnosti, napr.: Vyplnený formulár sa pošle kolegom personálneho útvaru, kde sa archivuje. „Sa pošle?“ „Sa to archivuje?“ Myslím, že každému je zrejmé, že daný záznam (formulár) sa nedokáže sám dostať na požadované miesto k požadovaným ľuďom. Presne o tom hovorí známa ironická veta často používaná auditormi, že „SAMO a SATO neexistujú, ibaže by to boli naši japonskí kolegovia, ktorí to vykonávajú...“. Osoby zodpovedné za jednotlivé činnosti (výkonné, rozhodovacie, spolupracujúce...) musíme konkrétne pomenovať.

Nezabúdajme, že zodpovednosti musia byť adresované pracovným miestam, v žiadnom prípade nie ľuďom, ktorí obsadzujú dané pozície, t.j. v dokumente nikdy nepíšeme mená zamestnancov, ale názvy ich pozícií (referent personalistiky, strojník čerpadla, operátor...). Pri vykonávaní každej práce či úlohy existuje viacero typov zodpovednosti, ktoré je potrebné správne definovať. V tomto prípade je veľmi užitočná matica zodpovednosti RACI (RACI matrix).

#### **RACI matica**

Matica priradenia zodpovednosti uvádza, ktoré funkcie alebo oddelenia sú zodpovedné za každý krok procesu:

##### **• Responsible – Zodpovedný**

Zamestnanci, ktorí vykonávajú prácu na realizáciu úlohy. Existuje najmenej jedna pozícia s typom účasti zodpovedný, i keď môžu byť delegovaní aj iní zamestnanci, od ktorých je

požadovaný podiel na danej práci.

- **Accountable – Finálne zodpovedný** (taktiež schvaľovateľ alebo právomoc konečného schválenia)

Zamestnanec, ktorý finálne zodpovedá za správne a náležité dosiahnutie výsledkov alebo dokončenie úlohy, ktorý deleguje prácu na zodpovedných zamestnancov. Inými slovami finálne zodpovedný musí podpísať (schváliť) prácu, ktorú vykonávajú ním určení zodpovední zamestnanci. Pre každú úlohu alebo výsledok musí byť špecifikovaný len jeden finálne zodpovedný.

- **Consulted – Konzultujúci** (niekedy poradca)

Zamestnanci, ktorí sú požiadaní o názor, zvyčajne odborníci na danú problematiku a s ktorými prebieha obojstranná komunikácia.

- **Informed – Informovaný**

Zamestnanci, ktorí sú priebežne informovaní o postupe, často len o ukončení úlohy alebo dosiahnutí výsledku a s ktorými prebieha obojstranná komunikácia. Príklad pre definovanie zodpovednosti pomocou RACI matice je znázornený pre proces „Riadenie internej dokumentácie“.

### **Záver**

Všetko je v našich rukách, v našich rozhodnutiach, v našom prístupe. Aký dokument si vytvoríme, takého budeme mať „nového kolegu, partnera“ a od toho závisí aj úspešnosť našej spolupráce a „vzťahu“. Správne chápanie účelu a hodnoty dokumentácie, ako aj správny spôsob jej písania pomáha zlepšiť naše každodenné pracovné činnosti, čo vedie k zlepšeniu našej práce a výsledkov, šetrenia zdrojov a zefektívnenia pracovného času.

Všetci máme kolegu, partnera, ktorý je niekde založený v zásuvke, v skrini, či schovaný v súborovom priečinku v počítači. Čaká na našu prosbu alebo len malý náznak potreby o jeho pomoc. Dajme mu príležitosť ukázať svoje prednosti a nechajme ho spolupracovať častejšie. Pravdepodobne zistíme a následne s úsmevom na tvári si položíme otázku sami pre seba: „Prečo som sa ťa nespýtal skôr?“