

О создании рабочей группы по внедрению электронного документооборота : Утв. распоряжением филиала... от 27.07.2012 г. № 18 // Текущее делопроизводство. 01-01-02.

Отчет о работе АПР за 2017 год. Презентация [сетевой ресурс]. АПР/Совещания/Совещания 2017/Годовое/Презентация Докучаевой М. А.

Отчет о работе отдела, осуществляющего техническое сопровождение СЭД, за 2017 г. [сетевой ресурс]. АПР/Совещания/Совещания 2017/Годовое/Презентация начальника ОТС.

Об утверждении инструкции по работе с документами : Утв. приказом филиала от 27.12.2016 г. № 256 // Текущее делопроизводство. 01-01-01.

Электронный документооборот как способ оптимизации бизнес-процессов // Комсомольская правда [Электронный ресурс]. URL : <https://www.kp.ru/guide/ielektronnyi-dokumentoorobot-na-predpriyatii.html> (дата обращения: 22.11.2017).

УДК 651.012.12

В. О. Обухова, Т. А. Селезнева

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Статья посвящена актуальной проблеме эффективности внедрения современных систем электронного документооборота (СЭД). Авторы выявляют и анализируют широкий круг условий и факторов, определяющих успешность внедрения и эффективность реализации СЭД в организациях со сложной структурой управления и значительным объемом документооборота. Теоретические положения авторы иллюстрируют и подкрепляют многочисленными примерами из опыта внедрения СЭД в двух крупных вузах Екатеринбурга – Уральском федеральном университете и Российском государственном профессионально-педагогическом университете.

К л ю ч е в ы е с л о в а: система электронного документооборота (СЭД), внедрение СЭД, результаты внедрения СЭД, условия эффективного внедрения СЭД.

Внедрение СЭД – это проект. Далеко не все проекты внедрения СЭД завершаются успешно, не всегда результаты внедрения отвечают ожиданиям руководителей и сотрудников организаций. Выявление условий эффективности внедрения и реализации СЭД, разработка объективных критериев оценки их эффективности – эти и подобные проблемы не теряют актуальности на протяжении последних десятилетий.

Обсуждение этих проблем ведется на страницах профильных журналов. Оценка эффективности внедрения СЭД, тактических и стратегических преимуществ, достигаемых в результате внедрения автоматизированных систем, давалась в разное время в статьях В. Э. Баласаняна [см.: Баласанян], О. Дьяченко [см.: Дьяченко], Е. М. Истоминой [см.: Истомина], Е. В. Романченко [см.: Романченко] и ряда других авторов. Сюжеты, посвященные этой проблематике, содержатся в монографических работах ряда авторов [см., напр.: Бобылева].

Вместе с тем монографических работ, посвященные проблемам оценки эффективности СЭД, выявлению факторов успешного внедрения систем, практически нет. В качестве исключения можно назвать справочник В. Н. Чернова [см.: Чернов] по вопросам качественного анализа автоматизированных систем ДОУ. Обеспечение эффективности внедрения СЭД в конкретной организации и объективная оценка результатов внедрения системы по-прежнему остаются достаточно проблематичными.

Внедрение СЭД в организации – это сложный, многогранный процесс, включающий множество составляющих. Процесс этот многократно усложняется, если речь идет о внедрении СЭД в крупной организации со сложной системой управления и его документационного обеспечения, большим объемом документооборота, разнообразием создаваемых документов. Примером подобной организации может быть крупное образовательное учреждение высшего профессионального образования.

Общеизвестно, что основными условиями успешного внедрения СЭД является правильный выбор системы и квалифицированно проведенный процесс внедрения. Но знания этих общих принципов недостаточно как для обоснования необходимости внедрения СЭД, так и для оценки эффективности уже внедренной системы.

Авторы статьи попытались не только выявить основные условия и факторы, определяющие, по мнению современных исследователей, успешность проекта внедрения и эффективность перехода на электронный документооборот, но и продемонстрировать степень их реального влияния, используя опыт реализации подобных проектов в двух крупных екатеринбургских вузах: Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) и Российском государственном профессионально-педагогическом университете (РГППУ).

Отправной точкой любого преобразования является осознание необходимости подобного изменения. Осознание руководством организации потребности во внедрении СЭД является необходимым условием успешности внедрения.

В Уральском федеральном университете решение о внедрении СЭД принималось в сложных условиях. В результате слияния двух крупных университетов УрФУ стал крупнейшим на Урале высшим учебным заведением. В новом университете не только увеличилось количество студентов и сотрудников, но и усложнилась структура управления, что привело к усложнению решения управленческих задач. В частности, существенно замедлилось согласование проектов распорядительных и иных документов, доведение изданных документов до непосредственных исполнителей, усложнился контроль исполнения документов и поручений. Стало ясно, что в условиях традиционной технологии решить возникающие проблемы невозможно. В целях повышения эффективности административного управления руководством университета было принято решение о внедрении единой системы электронного документооборота УрФУ [см.: Программа развития...].

Российский государственный профессионально-педагогический университет (РГППУ) по численности сотрудников и студентов уступает Уральскому федеральному университету. Но многочисленные структурные преобразования усложнили управленческую деятельность, затрудняя координацию работы входящих в структуру университета институтов, колледжа, филиалов и представительств. Основным методом повышения эффективности управления представлялся переход на электронную технологию документооборота.

Важным условием успешного внедрения электронного документооборота является формирование рабочей группы – команды внедрения. В Уральском федеральном университете рабочая группа была сформирована приказом ректора. В состав рабочей группы вошли представители ректората, ряда ключевых управлений и отделов.

В РГППУ решение о переходе на электронный документооборот было принято после автоматизации работы бухгалтерии. В 2009 г. отдел бухгалтерии перешел на работу в системе «1С : Бухгалтерия». Внедрение конфигурации «Бухгалтерия предприятия» прошло успешно. В результате в университете возросло количество электронных документов, рассылка которых осуществлялась посредством электронной почты, появились элементы бумажно-электронного документооборота. После успешной автоматизации бухгалтерской деятельности Совет по качеству и Научно-методический совет университета приняли решение об автоматизации документооборота вуза. Предполагалось развить систему автоматизации бухгалтерии до полномасштабной системы электронного документооборота.

Рабочей группы или иной команды внедрения сформировано не было. Не было разработано ни проекта, ни плана внедрения СЭД. Работа велась «в рабочем порядке» силами работников Управления документацией при участии сотрудников институтов ГЭСО (гуманитарного и экономически социального образования) и ИПО (инженерно-педагогического образования). Руководство РГППУ, прежде всего ректорат, с самого начала не проявляло особого интереса к процессу внедрения СЭД. Локальные организационные и распорядительные документы, связанные с процессом внедрения СЭД, практически не издавались.

В Уральском федеральном университете рабочей группой был разработан Устав проекта «Внедрение системы электронного документооборота». Устав утвержден на заседании Координационного совета Программы развития УрФУ, а проект включен в перечень стратегических проектов [см.: Протокол...]. Таким образом, руководство УрФУ с самого начала уделяло повышенное внимание реализации этого проекта, что способствовало его успешной реализации и дальнейшему развитию.

Важнейшей составляющей перехода на электронный документооборот является информационное обследование документной деятельности организации. Цель обследования – выявление необходимой степени реорганизации на основе детального анализа текущей ситуации.

Обследование текущего состояния документооборота УрФУ проводилось сотрудниками Управления по делопроизводству и общим вопросам (УДиОВ) с привлечением сторонних консультантов ЗАО «ФИНЭКС-качество». УДиОВ УрФУ были, в частности, разработаны анкеты и проведено анкетирование сотрудников вуза. Целью анкетирования стало выявление потребности потенциальных пользователей системы электронного документооборота и определение приоритетных функций системы на каждом уровне управления университетом.

В ходе обследования были выявлены наиболее важные и значимые задачи по совершенствованию документооборота университета, обозначены проблемы, которые могли возникнуть на различных этапах внедрения СЭД и в ходе ее эксплуатации. В результате проведения качественного обследования существующего документооборота были определены функциональные требования к будущей системе. Эти требования были утверждены на заседании Координационного совета Программы развития УрФУ.

В РГППУ обследование состояния документооборота проводилось в рамках выпускных квалификационных работ студентов, сторонние консультанты не привлекались. В результате требования к будущей системе были сформулированы нечетко.

Общим итогом обследования, как правило, является разработка технического задания – формулировка детальных требований к системе. Состав, содержание, правила оформления технического задания сформулированы в государственном стандарте [см.: ГОСТ 34.602-89].

В УрФУ техническое задание «Конфигурирование и настройка системы электронного документооборота» было разработано рабочей группой с привлечением широкого круга экспертов из различных подразделений.

В РГППУ был разработан проект технического задания. Разрабатывался он без привлечения экспертов. Проект описывал требования к системе, исходя из структуры вуза на момент исследования. Организационная структура вуза вскоре полностью поменялась, и подготовленное техническое задание потеряло свою актуальность. Переработкой проекта технического задания никто не занимался, поскольку администрация вуза не проявляла заинтересованности. Отсутствие технического задания (либо иного подобного документа) – одна из существенных причин чрезмерно затянувшегося процесса внедрения СЭД в РГППУ.

На основании функциональных требований к будущей СЭД УрФУ, сформулированных в ходе обследования, был проведен сравнительный анализ ряда наиболее известных систем электронного документооборота. По результатам анализа в соответствии с утвержденными критериями была выбрана система DIRECTUM. Этот выбор документально закреплен решением Дирекции Программы развития УрФУ. В марте 2013 г. приказом ректора утверждено «Положение о системе электронного документооборота УрФУ на базе системы электронного документооборота и управления взаимодействием DIRECTUM». Система электронного документооборота развернута на ИТ-инфраструктуре университета в соответствии с утвержденным ТЗ.

Как уже упоминалось, в РГППУ вопрос о выборе системы не возник. Сразу было принято решение о внедрении продукта компании «1С» – «1С: Документооборот». Но решение это не было должным образом документировано.

Важным условием успешного внедрения СЭД является адаптация персонала к новым условиям работы. Новая технология заработает по настоящему только после того, как работники осознают ее необходимость. Следует учитывать пожелания будущих пользователей, так как система внедряется для сотрудников организации, чтобы облегчить их труд. Для изучения пожеланий будущих пользователей системы в УрФУ, как уже упоминалось, проводилось анкетирование различных категорий сотрудников.

Важной составляющей адаптации персонала является обучение. В УрФУ регулярно формируются группы для обучения работе в системе. В постоянном режиме проводятся консультации для специалистов университета по работе в СЭД. Специально для проекта создана служба технической поддержки, в которую можно обращаться по любым вопросам, касающимся СЭД УрФУ. Для упрощения доступа сотрудников к системе электронного документооборота Дирекцией ИТ подготовлен и запущен в эксплуатацию комплект автоматической установки программы на включенные в корпоративную сеть университета персональные компьютеры сотрудников. Для установки программы достаточно скачать архив и запустить файл.

Важной составляющей внедрения электронного документооборота является его нормативно-методическое обеспечение. Комплекс нормативно-методических документов, созданный в процессе внедрения СЭД УрФУ, позволил четко регламентировать процессы внедрения и эксплуатации СЭД. В регламентах четко описаны процессы создания документов, изменения маршрутов их движения, составления и изменения задач.

Соответствующий комплекс нормативно-методических документов РГППУ представлен только проектами документов. Разработан проект инструкции по делопроизводству, который включал требования по работе с электронными документами в СЭД. В связи с многочисленными структурными изменениями руководство РГППУ чрезвычайно долго рассматривало данный проект, но он так и не был утвержден.

Внедряя электронный документооборот, руководители организаций преследуют приблизительно одинаковые цели, но результаты внедрения СЭД зачастую оказываются различными. СЭД УрФУ на платформе DIRECTUM введена в 2013 г. в опытную эксплуатацию, а в 2015 г. – в промышленную. СЭД постоянно развивается: растет число пользователей, увеличивается количество включенных в систему документов, вводятся в эксплуатацию все новые автоматизированные процессы. Число пользователей системы с конца 2013 г. возросло в 16 раз и составило 8,5 тыс. человек. По состоянию на 31 декабря 2013 г. в системе хранилось 26,5 тыс. электронных документов; по состоянию на 31 декабря 2016 г. в СЭД зарегистрировано более 310 тыс. документов [см.: Миллион заданий...]. Система позволяет сотрудникам университета осуществлять поиск документов по различным критериям поиска непосредственно со своих рабочих мест.

Одной из сложнейших проблем, решение которой планировалось с помощью СЭД, стало чрезвычайно длительное согласование документов. Визирование приказов по основной деятельности и ряда других

документов превышало 15 дней и более. В настоящее время в системе доступно 72 маршрута согласования проектов документов. В ней согласуются проекты всех приказов. Время согласования даже объемных организационно-распорядительных документов не превышает 4–5 дней. СЭД не только обеспечивает электронное согласование проектов приказов, но и автоматизирует все прочие аспекты работы с приказами, включая организацию и контроль исполнения содержащихся в них поручений. СЭД позволила полностью отказаться от бумажных служебных записок, все виды работ с этими документами осуществляются только в электронной форме.

Важной задачей, решение которой планировалось с помощью СЭД, было совершенствование системы контроля исполнения документов и поручений. Документы, зарегистрированные в СЭД, немедленно попадают исполнителям вместе с поручениями. Исполнители могут создавать дополнительные поручения для своих подчиненных и отчитываться об исполнении. Система позволяет полностью отслеживать процесс исполнения поручений ректора и проректоров, формировать различные отчеты о состоянии исполнительской дисциплины. 15 декабря 2016 г. в системе электронного документооборота сгенерировано миллионное задание [см.: Миллион заданий...]. Миллион проконтролированных заданий за четыре года – цифра впечатляющая.

За период существования СЭД интегрирована со многими информационными системами УрФУ. Интеграция уменьшает время обмена информацией между информационными системами и позволяет системам взаимодействовать в автоматическом режиме и, как следствие, облегчает работу пользователей, и обеспечивает высокую скорость актуализации данных.

В РГППУ СЭД в эксплуатацию не введена. Электронный документооборот планируется реализовать с помощью системы «1С: Документооборот», на платформе «1С: Предприятие». Разработан проект электронного руководства по администрированию и настройке «1С: Документооборот» [см.: Электронное руководство...]. В проекте учтены и охарактеризованы основные функции, которые потребуются сотрудникам университета.

Система полностью готова к введению в пользовательскую эксплуатацию, обновлена до последней версии и настроена в клиент-серверном режиме. Настроены учетные записи и клиентские рабочие места, реализованы функции резервного копирования, создания файловых томов. Для придания документам юридической силы настроена функция «электронная подпись».

В настоящее время функции электронного документооборота частично реализованы в системе «1С: Университет», частично за счет использования корпоративной электронной почты.

Обобщенная модель учебного процесса университета позволяет связать воедино все его элементы на основе последовательности данных: направление подготовки состоит из профилей, профили характеризуются учебным планом, представляющим собой список учебных дисциплин с часами и видами контроля, что служит основой для составления расписания. Система включает организацию ввода и хранения документов по движению контингента, автоматизирует формирование финансовой отчетности. Система позволяет учитывать специфику учебной организации и планировать, например, такие специфические источники поступлений финансов, как гранты, а также осуществлять гибкую настройку учетных функций под бизнес-процессы университета.

Элементы электронного документооборота реализованы посредством корпоративной электронной почты, которая позволяет сотрудникам структурных подразделений обмениваться электронными документами. В системе предусмотрено использование «встроенной» либо «легкой» почты. «Встроенная» почта – это полноценный почтовый клиент, встроенный в «1С». Этот вид почты позволяет сохранять переписку пользователей и прикрепленные документы. «Легкая» почта позволяет напрямую подключиться к серверу с помощью прямого подключения к «Email» или через функцию «почтовый клиент», установленную на «рабочем столе».

В РГППУ сложился своеобразный бумажно-электронный документооборот: одни документы передаются в бумажной форме, другие отправляются для ознакомления по корпоративной почте. Можно констатировать, что в вузе реализована так называемая лоскутная автоматизация. Но и частичная автоматизация дала положительные результаты, в частности, сформирована база данных электронных документов.

Основная цель внедрения электронного документооборота – повышение эффективности деятельности организации. Повысить эффективность деятельности организации можно, уменьшая затраты и/или увеличивая результаты. СЭД позволяет реализовать оба варианта, дает организации возможность меньше тратить времени и средств.

Оценка эффективности внедрения системы электронного документооборота – весьма сложный процесс, поскольку приходится учитывать множество факторов. Каждая организация, внедряющая электронный документооборот, стремится выявить как можно больше конкретных

показателей эффективности СЭД, рассчитываемых на основе реальных данных. Организации не склонны делиться опытом этой работы. Методики расчета эффекта от внедрения зачастую являются «ноу-хау» организации, проводящей подобную оценку. Эффект от перехода на новую технологию измеряется не только и не столько прямой экономией ресурсов, сколько повышением качества работы отдельных сотрудников и организации в целом. Попытаемся рассмотреть это на конкретных примерах.

Число пользователей СЭД УрФУ, как уже упоминалось, превышает 8,5 тыс. человек. Следовательно, 8,5 тыс. сотрудников университета затрачивают меньше времени на работу с документами, прежде всего за счет экономии времени, которое раньше тратилось на перемещение бумажных документов. Например, автоматизация работы со служебными записками освободила сотрудников от необходимости ходить с запиской по структурным подразделениям. Конечно, сокращение времени на работу с документами у различных категорий руководителей, специалистов, прочих сотрудников различно, но общая экономия времени несомненна.

СЭД УрФУ позволяет многократно сократить время поиска документной информации. Поиск необходимой информации по запросу пользователя выполняется системой в течение считанных секунд. Сотрудники университета осуществляют в системе поиск документов по различным критериям непосредственно со своих рабочих мест. В 2016 г. командой сопровождения СЭД УрФУ завершены работы по разворачиванию службы файловых хранилищ. В системе созданы три хранилища, обеспечивающих технологические настройки правил хранения документов. Настройка, проведенная для оптимизации системы хранения документов, позволяет повысить скорость проведения транзакций с документами, созданными в течение календарного года. Документы, срок хранения которых более одного года, сформированы в отдельный массив документов [см.: Архивирование данных...]. В результате практически исключена возможность «зависания» документов и обеспечена более высокая скорость их поиска.

Поскольку сотрудники имеют возможность найти в системе любой необходимый документ, нет необходимости хранить большое количество бумажных копий. В результате сокращаются затраты на копирование документов, в том числе на бумагу и другие расходные материалы.

Подобные процессы, хотя и в меньшем масштабе, идут и в РГППУ. Активное использование сотрудниками корпоративной электронной почты ведет к сокращению времени на работу с документами за счет экономии времени, которое раньше тратилось на перемещение бумажных

документов. Использование корпоративной почты позволяет экономить не только время сотрудников, но и затраты на изготовление и перемещение документов.

Перечисленные результаты принято называть тактическими преимуществами внедрения СЭД. Они связаны с сокращением затрат, которые можно определить и измерить в количественном выражении, в том числе и денежном. Сэкономленные средства можно подсчитать, исходя, например, из стоимости бумаги и расходных материалов.

Но эффективность внедрения СЭД не ограничивается сокращением затрат. Основной эффект внедрения СЭД – это повышение качества работы организации за счет повышения качества управленческой деятельности. Подобного рода преимущества принято называть стратегическими. Они связаны с улучшениями в ключевых управленческих и бизнес-процессах. Стратегические преимущества внедрения СЭД измерить сложнее, еще сложнее выразить их в денежном эквиваленте.

Важным аспектом принятия и документирования управленческих решений является согласование документов. СЭД УрФУ позволяет в несколько раз сократить срок согласования документов. При этом надо учитывать, что УрФУ – самый протяженный по расстояниям вуз города, его подразделения расположены более чем в 30 зданиях. Использование СЭД позволяет не только существенно сократить время согласования документов, но и делает этот процесс прозрачным. Таким образом, за счет оперативной и качественной информационной и технологической поддержки СЭД УрФУ обеспечивает сокращение сроков принятия управленческих решений и повышение качества этих решений.

СЭД предоставляет возможность коллективной работы над документами, что невозможно или крайне затруднено в условиях традиционной «бумажной» технологии. Возможность комфортной коллективной работы непосредственно со своих рабочих мест, несомненно, повышает эффективность работы сотрудников.

Важной составной частью СЭД УрФУ является система контроля исполнения документов и поручений. С момента ввода СЭД в эксплуатацию среднее время исполнения поручения/задания сократилось в 15 раз, и сегодня составляет в среднем 3 рабочих дня. Количество просроченных заданий сократилось в три раза, а среднее время просрочки выполнения – в 4,5 раза [см.: Миллион заданий...]. Реализуемая система контроля исполнения документов и поручений позволяет систематизировать, обобщать результаты контроля, анализировать состояние исполнительской дисциплины, выявлять и ликвидировать «узкие места»

в работе персонала. Таким образом, эффективность СЭД определяется и повышением уровня исполнительской дисциплины.

СЭД предоставляет возможность централизованного отслеживания хода каждого автоматизированного процесса при максимальной децентрализации работы с документами. Эффективность СЭД характеризуется и повышением безопасности информации, исключением возможности несанкционированного доступа к документам, поскольку каждый пользователь системы имеет свои права доступа к информации, а работа с незарегистрированной рабочей станцией невозможна. Сохранность документов и удобство их хранения повышаются и за счет того, что они хранятся в электронном виде на сервере.

Экономический эффект от внедрения СЭД принято делить на две части: прямой и косвенный. Прямой эффект связан с экономией средств на материалы, рабочее время сотрудников и т. п. Косвенный эффект в литературе часто называют управленческим эффектом или опосредованным экономическим эффектом. Он определяется позитивными изменениями в деятельности организации: прозрачностью управления, повышением исполнительской дисциплины, сокращением сроков принятия и повышением качества управленческих решений. Рассчитать эту составляющую экономической эффективности сложно. Действительно, практически невозможно сколько-нибудь точно оценить в денежном эквиваленте, например, повышение уровня исполнительской дисциплины. Долгое время считалось, что перевести управленческий эффект в категории экономической эффективности вообще невозможно.

Целью внедрения СЭД является не только повышение эффективности деятельности организации в целом, но и эффективности работы каждого сотрудника. Уровень удовлетворенности сотрудников возможностями работы в СЭД, как правило, определяется с помощью анкетирования. Положительным аспектом анкетирования является анонимность, поскольку оно направлено на фиксирование ответов, а не на личность респондента, что позволяет получать максимально точные результаты. Метод анкетирования для выявления уровня удовлетворенности сотрудников возможностями работы в СЭД использовался и в УрФУ, и в РГППУ. Количество респондентов было достаточно ограничено (в состав респондентов входили методисты кафедр и сотрудники деканатов), тем не менее, основные тенденции выявить удалось.

Анализируя результаты анкетирования, можно сделать вывод, что действующая СЭД УрФУ вполне устраивает большинство пользователей. Доля респондентов, высказавших негативное отношение к СЭД, составляет

только 10 %. Возможности поиска документов в СЭД УрФУ большинство респондентов оценили в 4 балла по 5-балльной шкале. Такой результат свидетельствует, что система поиска реализована не идеально, но, в принципе, удовлетворяет потребности сотрудников. Исходя из результатов анкетирования, можно сделать вывод, что сотрудники считают систему удобной и достаточно эффективной. Результаты анкетирования также показали, что в процессе разработки и внедрения СЭД УрФУ были учтены высказанные на этапе организационной подготовки внедрения пожелания будущих пользователей системы. Именно поэтому СЭД УрФУ в значительной степени отвечает требованиям пользователей.

В РГППУ результаты анкетирования показали, что все респонденты считают внедрение СЭД необходимым. Но действующие элементы автоматизации не устраивают сотрудников, они недостаточны и создают ряд неудобств. Анализ результатов анкетирования позволяет сделать вывод о неэффективности существующей в РГППУ системы бумажно-электронного документооборота.

Различные масштабы УрФУ и РГППУ отчасти затрудняют сравнение результатов внедрения СЭД. Но основные выводы сделать можно. Приняв решение о внедрении электронного документооборота примерно в одно время, в настоящий момент вузы достигли различных результатов. СЭД УрФУ динамично развивается, включая все новые функции и новых пользователей, которым предлагаются все новые сервисы. СЭД в РГППУ «затормозилась» на одной из начальных стадий.

Эффективность реализации системы документооборота в УрФУ оказалась существенно выше, чем в РГППУ. Какие же факторы обусловили успешное внедрение СЭД УрФУ и ее весьма эффективную реализацию? И какие факторы препятствовали столь же успешному внедрению СЭД в РГППУ?

Внедрение СЭД, как уже отмечалось, – это проект. Проект должен осуществляться определенной командой внедрения, включающей менеджеров различного уровня и специалистов различных направлений. В УрФУ подобная команда была сформирована, а в РГППУ – нет.

Непременным условием успешного внедрения СЭД является заинтересованное внимание руководства организации, его активное участие в реализации проекта. Только руководство может обеспечить своевременное решение организационных вопросов и выделение ресурсов. Позиция первого руководителя и его заместителей очень важна для формирования отношения к будущей системе менеджеров среднего звена, вовлечения в реализацию проекта широкого круга сотрудников организации.

В УрФУ инициатива внедрения СЭД принадлежала руководству университета. Проекту внедрения СЭД уделялось повышенное внимание, он был включен в перечень стратегических проектов. Ректор, проректоры, члены Ученого совета, руководители ряда структурных подразделений с самого начала проявляли интерес к будущей системе. Все этапы реализации проекта СЭД УрФУ юридически закреплялись приказами ректора. На заседаниях Ученого совета и расширенного ректората заслушивались отчеты рабочей группы и обсуждался ход реализации проекта. И сегодня администрация университета рассматривает реализацию проекта дальнейшего развития СЭД УрФУ как приоритетное направление.

В РГППУ первый руководитель и члены ректората, занятые бесконечными структурными преобразованиями, не проявляли особого интереса к будущей системе. Инициаторами внедрения были сотрудники, их активное участие, безусловно, является важным позитивным условием продвижения новой технологии, но без поддержки руководства инициативы сотрудников недостаточно. Проекты документов, касающиеся перехода на электронный документооборот, долго рассматривались, но так и не были утверждены.

Реализация проекта внедрения СЭД состоит из последовательных взаимосвязанных этапов. Прохождение всех этих этапов, включая очень важный этап организационной подготовки, повышает шансы проекта на успех. В значительной степени гарантии успеха закладываются именно на этом этапе.

Важным условием успешного внедрения СЭД является обследование документной деятельности организации, существующей системы документооборота, выявление целей и задач будущей автоматизированной системы. На стадии обследования выявляются проблемы, тормозящие дальнейшее развитие управленческой деятельности организации. Неправильно или неточно сформулированные цели внедрения СЭД или требования к функциональным характеристикам будущей системы, неподготовленность существующей технологии часто становятся причинами неуспешных проектов внедрения СЭД.

В УрФУ организационной подготовке внедрения СЭД уделялось особое внимание. В полном объеме были проведены информационное обследование и последующий анализ документной деятельности организации, в ходе которых выявлены существующие проблемы в организации документооборота и определена необходимая степень реорганизации. Этап организационной подготовки завершился разработкой технического задания, содержащего, в частности, подробные требования к функционалу

будущей СЭД. В РГППУ обследование состояния документационного обеспечения не проводилось и техническое задание не составлялось.

Опыт Уральского федерального университета показывает, как в результате обследования формируются ключевые требования, которым должна отвечать СЭД. Если обследование проведено некачественно или вообще не проведено, то процесс внедрения может существенно затянуться. Подтверждением тому стал опыт РГППУ.

Важным условием успешного внедрения является правильный выбор системы электронного документооборота. В связи с этим необходимо отметить, что причиной неудачного внедрения, как правило, является не качество программного продукта, а его неверный выбор, несоответствие системы потребностям организации. И в УрФУ, и в РГППУ системы электронного документооборота были выбраны верно, хотя критерии, которыми руководствовались при выборе, различны.

Важным фактором успешного внедрения СЭД является адаптация персонала, включая информирование сотрудников и обучение пользователей. В УрФУ регулярно проводятся занятия по обучению пользователей СЭД. На сайте Дирекции информационных технологий размещается постоянно обновляемая информация для сотрудников – пользователей СЭД [см.: Сайт Дирекции ИТ]. В РГППУ об информировании персонала речи не идет. Найти какую-либо информацию о проекте перехода на электронный документооборот чрезвычайно сложно.

Не менее важным фактором, определяющим успех внедрения СЭД, является нормативно-методическое обеспечение перехода на новую технологию документооборота, документирование всех процессов. Издание приказов, разработка регламентов и подобных им нормативно-методических документов позволяет упорядочить процесс внедрения, четко сформулировать конечный результат каждого этапа и проекта в целом. Отсутствие соответствующих организационно-правовых, распорядительных и нормативно-методических документов приводит к замедлению процесса внедрения.

В УрФУ все аспекты реализации проекта СЭД УрФУ документировались. Все процессы, осуществляемые в системе, закреплялись в регламентах, которые вводились в действие приказами ректора. В РГППУ был разработан ряд проектов методических документов, касающихся перехода на электронный документооборот. Руководство РГППУ чрезвычайно долго их рассматривало, но так и не утвердило.

Следует отметить, что в УрФУ и РГППУ реализовались различные модели внедрения. В зависимости от степени вовлеченности сотрудников организации в реализацию проекта внедрения СЭД принято выделять

аутсайдерскую, инсайдерскую и комбинированную модели внедрения [см.: Химич]. При выборе варианта внедрения необходимо учитывать преимущества и недостатки каждого из них, поскольку от грамотного выбора модели внедрения будет в конечном итоге зависеть успешность проекта.

Аутсайдерская модель предусматривает привлечение к разработке проекта профессиональных консультантов. Инициатива организационных изменений исходит от высшего руководства организации, которое и формулирует общие стратегические намерения и цели. К достоинствам этого варианта относятся: высокое качество проекта, разрабатываемого квалифицированными специалистами; оперативность в реализации нововведений, обусловленная поддержкой топ-менеджеров. Но эта модель имеет и ряд недостатков: слабое или недостаточное представление консультантами специфики организации, ориентированность профессиональных консультантов на тиражирование стандартных, однотипных решений; зачастую сложность адаптации персонала к работе в условиях новой технологии, психологический барьер между разработчиками и сотрудниками организации, которые зачастую не воспринимают проект как необходимый.

Инсайдерская модель предполагает активное участие сотрудников организации, инициирующих определенные изменения (особенно на этапе организационной подготовки). Применение этой модели на практике оправдано при наличии четко сформулированной общей стратегии развития организации и сложившейся организационной культуры. Эта модель имеет свои неоспоримые преимущества: возможность создания более четкого набора функций, которые должна выполнять СЭД; соблюдение сроков и объемов работ за счет максимального участия сотрудников организации; возможность более действенного контроля за ходом работ; относительно безболезненная адаптация персонала к работе в новых условиях.

Комбинированная модель предполагает участие и взаимодействие трех сторон. Во-первых, это сотрудники организации, которым отводится существенная роль в выявлении, диагностике существующих проблем. Во-вторых, это профессиональные консультанты, которые осуществляют методическую поддержку и консультирование по проблемам, требующим специальной подготовки. И в-третьих, это руководители организации, которые обеспечивают оценку проектных идей с точки зрения их соответствия общей стратегии развития и внедрение необходимых нововведений. К основным достоинствам этой модели относятся: наличие

собственной команды внедрения, которая в дальнейшем сможет полноценно поддерживать систему; качественное внедрение за счет квалифицированной методологической поддержки.

Распространенным вариантом является так называемое традиционное внедрение. В этом варианте большая часть работы выполняется специалистами организации-разработчика и поставщика программного продукта. При этом все перечисленные ранее этапы реализуются последовательно. Преимуществом такого варианта внедрения является наличие промежуточных результатов [см.: Крымская].

В УрФУ реализовалась комбинированная модель внедрения. Инициатива внедрения СЭД исходила от руководства университета, которое обеспечивало оценку предлагаемых идей с точки зрения их соответствия общей стратегии развития Уральского федерального университета. Существенная роль в выявлении, диагностике существующих проблем, разработке функционала будущей СЭД отводилась сотрудникам университета, мнение которых учитывалось на различных стадиях внедрения и реализации системы. И сегодня на стадии промышленной эксплуатации СЭД руководители структурных подразделений, другие пользователи могут обратиться с предложениями в Дирекцию информационных технологий [см.: Сайт дирекции...]. Профессиональные консультанты привлекались очень ограничено, только для методической поддержки и консультирования по проблемам, требующим специальной подготовки. Экспертами выступали сотрудники университета. Внедрение нововведений нормативно обеспечивалось приказами ректора. Комбинированная модель внедрения оказалась наиболее эффективной в столь крупной организации со сложной структурой управления, как Уральский федеральный университет.

В РГППУ реализовалась инсайдерская (или близкая к ней) модель внедрения, предполагающая активное участие сотрудников организации, иницилирующих определенные изменения. Применение этой модели на практике эффективно лишь при наличии четко сформулированной общей стратегии развития организации. Именно этой общей стратегии в РГППУ и не хватало для успешного внедрения. Инициатива сотрудников присутствовала, но не была поддержана руководством.

Таким образом, на основе изучения опыта внедрения СЭД в двух крупных уральских вузах, УрФУ и РГППУ, удалось выявить основные факторы успешной реализации проекта внедрения и подтвердить эти положения практически. Суммируя изложенное выше, можно выделить следующие основные условия успешной реализации проекта внедрения СЭД в конкретной организации:

- Осознание руководством организации необходимости перехода на электронную технологию работы с документами и активное внимание к этому процессу.

- Четкое обозначение цели и задач перехода организации на электронную технологию работы с документами. В конечном итоге, успешность реализации проекта определяется степенью достижения намеченных целей и решения поставленных задач.

- Правильный выбор системы. СЭД должна максимально соответствовать потребностям конкретной организации.

- Выбор оптимального варианта внедрения, наиболее подходящего данной организации. Этот выбор зависит от множества взаимосвязанных факторов, в частности, от готовности руководителей организации и ее сотрудников к реализации электронного документооборота.

- Квалифицированно организованное внедрение системы, последовательную реализацию всех этапов проекта внедрения СЭД, включая очень важный этап организационной подготовки. Чтобы проект был успешен, каждый этап должен быть реализован в полном объеме.

- Формирование позитивного отношения к нововведениям различных категорий персонала организации.

Успех реализации проекта внедрения СЭД УрФУ обусловлен наличием всех перечисленных факторов, соблюдением всех необходимых требований.

Опыт внедрения СЭД УрФУ представляет несомненный интерес для других высших учебных заведений, принявших решения о переходе на электронную технологию документооборота. В свою очередь, опыт РГППУ позволяет выявить многочисленные проблемы, характерные для внедрения СЭД не только в высших учебных заведениях, но и в других организациях.

Архивирование данных – путь к ускорению обработки документов в СЭД // Сайт Дирекции информационных технологий УрФУ [Электронный ресурс]. URL : <http://dit.urfu.ru/novosti/16679/>(дата обращения: 25.10.2017).

Баласаян В. Э. Применение автоматизированных систем документационного обеспечения управления (АС ДОУ) для повышения эффективности управления // Делопроизводство. 2002. № 2. С. 27–29.

Бобылева М. П. Управленческий документооборот: от бумажного к электронному. М., 2010.

ГОСТ 34.602-89. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Техническое задание на создание автоматизированной системы. М., 2009.

Дьяченко О. Электронный документооборот: снижение затрат на бизнес-процессы и повышение их качества // Национал. банков. журн. 2011. № 5 (84) [Электронный ресурс]. URL : <http://nbj.ru/publs/upgrade-modernizatsija-i-razvitie/2011/05/06/elektronnyi-dokumentoorot-snizhenie-zatrat-na-biznes-protsessy-i-povyshenie-ix-kachestva/index.html> (дата обращения: 25.11.2017).

Истомина Е. Н. Какой линейкой мерить, или Практика оценки эффективности внедрения СЭД // ECM-Journal : журн. о системах электронного документооборота [Электронный ресурс]. URL : <http://www.ecm-journal.ru/docs/Kakojj-linejkojj-merit-ili-praktika-ocenki-ehffektivnosti-vnedrenija-SEhD.aspx> (дата обращения: 25.11.2017).

Крымская Н. Успешное внедрение СЭД: очевидные принципы и неочевидные подходы // PC Week [Электронный ресурс]. URL : <https://www.pcweek.ru/ecm/article/detail.php?ID=183833> (дата обращения: 25.11.2017).

Миллион заданий в СЭД // Сайт Дирекции информационных технологий УрФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://dit.urfu.ru/novosti/18183/> (дата обращения: 25.05.2017).

Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 гг. // Уральский федеральный университет. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/common_files/Official%20docs/program%20development/Programma_razvitija_UrFU_do_2020.pdf (дата обращения: 25.11.2017).

Протокол заседания Координационного Совета Программы развития УрФУ от 26.07.2012. № 58.

Романченко Е. В. Что получает компания в случае правильно организованного проекта автоматизации документооборота? // Современные технологии делопроизводства и документооборота. 2015. № 3. С. 17–30.

Сайт Дирекции информационных технологий УрФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://dit.urfu.ru/> (дата обращения: 25.11.2017).

Химич Ю. В. Методика внедрения системы электронного документооборота // Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 25.11.2017).

Чернов В. Н. Качественный анализ автоматизированных систем документационного обеспечения управления : справочник. М., 2005.

Электронное руководство по администрированию и настройке «1С : Документооборот» в Российском государственном профессионально-педагогическом университете. Проект. РГППУ. 2016.