

БКМА. IX – 8.

85. Правила и программы для поступления в первый класс С.-Петербургской шестой гимназии. – СПб. : тип. В. Д. Смирнова, 1912. – 7, [1] с.

БКМА. ПИС – 17.

86. Самойлович И. А. Внеклассное чтение учащихся, как одна из важнейших задач начальной школы, и желательная его постановка // Педагогический вестник Московского учебного округа. – [Б. г. – Б. №.] – С. 1–13.

БКМА. ПИС – 23.

87. Средин А. В. Полотняный завод // Старые годы. – 1910. – Июль-сентябрь. – [5], 35, [2] с., [12] ил. ; ил.

Запись: на 1-й стороне обложки вверху чернилами: «Дар А. А. Рубца».

БКМА. IX – 10.

Архив Императорского Александровского лицея, временно хранящийся в Королевском военном музее в Брюсселе / сост. Н. Н. Флиге, И. П. Митрофанов. Таллин, 1937.

Императорский Александровский Лицей. 1811. 19 окт. 1961 : Памятная книжка лицеистов. [Мюнхен], 1961.

Королевский музей армии и военной истории Бельгии. Ф. «Императорский Александровский лицей» (Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire, «Depôt "Lycée Alexandre"»); БКМА).

Мамонтова Е. Опись Архивного фонда Императорского Александровского лицея = Inventaire du Fonds d'Archives du Lycée Impérial Alexandre. Брюссель : Королевский музей армии, [2001].

Matontova E. Inventaire du Depôt de l'Association des anciens élèves du Lycée Imperial Alexandre conserve au Musée royal de l'Armée et d'Histoire militaire. Bruxelles, [1999].

УДК 651.012.12

М. А. Докучаева

ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ: КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СОПРОТИВЛЕНИЕ?

Статья посвящена проблемам преодоления сопротивления персонала различного уровня процессам внедрения в организации системы электронного документооборота, написана на материале крупной организации, обеспечивающей охрану в сфере топливно-энергетического комплекса (далее ТЭК).

Ключевые слова: организация, система электронного документооборота (СЭД), документы, документооборот, подразделения охраны, рабочая группа, делопроизводство.

Внедрение новых технологий в современной организации связано с преодолением сопротивления персонала на всех ее уровнях. Процесс внедрения и развития систем СЭД не является исключением.

Внедрение любого новшества в организации сопряжено с психологическим процессом восприятия изменений, который является неоднородным и, в зависимости от настроения субъекта, может проходить определенные фазы. В литературе данные фазы характеризуются следующим образом. При отрицательном отношении к новшествам – это шок, отрицание, отказ продолжать деятельность, депрессия, проверка, принятие, стабильная работа. При положительном отношении – это неинформированный оптимизм, информированный пессимизм, решимость и преданность, робкий реализм, информированный оптимизм, стабильная работа [см.: Лобанова]. Наиболее сильное сопротивление возникает при отрицательном отношении к изменениям.

Чтобы определить интенсивность сопротивления восприятия у персонала организации проекта внедрения СЭД в организации, необходимо разобраться с причинами и интенсивностью происходящих изменений, исходя из исторических, структурных, ресурсных, функциональных, технологических и социальных аспектов деятельности. Рассмотрим эти основные аспекты.

Исторический аспект развития рассматриваемой организации обусловлен особенностями ее формирования как филиала крупного энергетического холдинга. Организация создана в 2008 г. во исполнение решения Совета директоров холдинга для охраны продукции, объектов, предназначенных для ее добычи, переработки, транспортировки и хранения, а также иного имущества, необходимого для производственной деятельности. Охраняемые объекты и продукция находятся на территории Свердловской, Челябинской, Курганской, Тюменской областей.

В 2009–2010 гг. происходит формирование филиала и его подразделений, комплектование штатной численности, начинается взаимодействие с местными органами власти, настраиваются основные процессы, обеспечивающие охранную деятельность.

В 2012 г. в организации начинается внедрение СЭД на базе Enterprise Office Solution for SharePoint (далее EOSS) и серверной части СУБД MS SQL Server, разработчик компания «Электронные офисные системы» (ЭОС).

Разработчики предоставили базовое техническое решение, адаптация которого к сложившимся процессам документооборота осуществлялась собственными силами работников организации, включая разработку соответствующих нормативных документов и инструкций пользователей.

В 2013–2015 гг. в организации происходит оптимизация применения сил и средств охраны. В этот период вступает в силу Федеральный закон от 20.04.2014 г. № 75-ФЗ, вносящий изменения в отдельные законодательные акты (в т. ч. в Федеральный закон от 14.04.1999 г. № 77-ФЗ «О ведомственной охране») по вопросу создания ведомственной охраны для обеспечения безопасности объектов топливно-энергетического комплекса [см.: О внесении изменений...]. В 2015 г. выходят два постановления Правительства Российской Федерации [см.: Об утверждении Положения...; О некоторых вопросах...], открывающие холдингу возможность создания ведомственной охраны. В 2016 г. приказом руководителя холдинга организация как филиал получает статус ведомственной охраны [см.: Положение о филиале...]. В 2017 г. организация продолжает развиваться в этом направлении, оптимизируя сложившиеся процессы охранной деятельности и ее сопровождения.

Внедрение СЭД было начато в 2009 г. в начале стабилизации основных организационных процессов, когда организация еще была восприимчива к изменениям. В настоящее время развитие СЭД продолжается в условиях реинжиниринга и оптимизации основной деятельности. Одновременно происходит несколько технологических изменений, которые обеспечивают ограниченное число специалистов соответствующей квалификации, которые вынуждены расставлять приоритеты между сопровождаемыми проектами не в пользу СЭД. Аналогичным образом действуют руководители подразделений, где внедряются новые проекты. Такая обстановка не способствует активному развитию СЭД, приводит к скрытому и явному саботажу мероприятий, направленных на расширение круга пользователей и внедрение нового, еще не реализованного функционала (невыполнение поручений о проверке данных СЭД в части, касающейся документации соответствующего подразделения, игнорирование замечаний о некорректной работе в СЭД, отказ от тестирования новых функций и т. д.).

Особенности структуры организации также оказывают влияние на процесс внедрения СЭД.

Документационной деятельностью в рассматриваемой организации занимаются специалисты подразделений и руководители различных уровней, составляющие 10 % от всей численности работающих. Они осуществляют свою деятельность в 10 основных структурных подраз-

делениях (аппарате при руководстве – далее АПР, бухгалтерии, отделе кадров, отделе организации охраны, отделе материально-технического обеспечения, отделе технического сопровождения – далее ОТС, финансово-плановом отделе, трех подразделениях охраны со своей разветвленной административной структурой). Методические и координирующие функции по документационному обеспечению управления (далее ДОУ) возложены на АПР [см.: Положение об аппарате...].

Руководители подразделений организуют и контролируют деятельность подразделений в сфере ДОУ, а главный специалист АПР определяет общие для всех формы, методы и правила организации ДОУ, оценивает их соответствие политике работы с документами организации, планирует отчетные и иные управленческие мероприятия, связанные с документацией организации. При этом секретари руководителей подразделений административно подчиняются начальнику подразделения охраны (поручения, сроки, дисциплина по работе с документами подразделения), а функционально – главному специалисту АПР (поручения, сроки, дисциплина по проектам на уровне всей организации, например, организация подготовки дел к архивному хранению).

С учетом особенностей организационной структуры, штатного расписания и подходов к управлению организацией реализована децентрализованная форма организации документационного обеспечения деятельности. Имеется четыре структурных звена, осуществляющих делопроизводственные функции: администрация, подразделение охраны 1, подразделение охраны 2, подразделение охраны 3. Здесь осуществляются непосредственный прием и обработка поступающих и отправляемых документов, в т. ч. конфиденциальных, их регистрация, контроль исполнения, изготовление, тиражирование, оперативное хранение и подготовка к передаче на архивное хранение. Разработка локальных нормативных документов по делопроизводству, общий контроль реализации правил работы с документами осуществляются работниками АПР.

В рассматриваемом в данной статье филиале крупного холдинга ТЭК реализуется смешанный принцип организации документооборота. При этом операции по созданию, подготовке к архивному хранению и хранение дел осуществляются в подразделениях, а регистрация документов и систематизация дел – в АПР (на участке администрации) и секретарями подразделений охраны. Создание, регистрация, хранение кадровых и бухгалтерских документов осуществляются соответственно в отделе кадров и бухгалтерии.

Итак, административное управление документационным обеспечением организации осуществляют руководство и начальники подразделений

охраны (7 чел.), функциональное – начальники отделов администрации, в т. ч. главный специалист АПР (7 чел.), а методическое обеспечение документационной деятельности – работники АПР (4 чел.).

Для обеспечения учета, движения, хранения, уничтожения документов в каждом структурном подразделении организации приказами по основной деятельности назначены лица, ответственные за работу с открытыми и конфиденциальными документами. Эти работники составляют более 30 % всего административно-управленческого состава организации.

Одна из главных проблем в процессе внедрения СЭД – это «человеческий фактор». Именно людям приходится работать с системой. Новая технология эффективно заработает только после того, как работники организации осознают ее необходимость и поймут все особенности процесса перехода к работе в СЭД.

Административно-управленческий персонал организации сформирован преимущественно из бывших сотрудников силовых структур, работников финансовой сферы, отраслей ТЭК и незначительно из выпускников высших гуманитарных учебных заведений. Средний возраст этого персонала – 41 год. Уровень и направления образования, возраст административно-управленческого персонала формируют особые условия для внедрения технологических новшеств.

Для большинства работников электронные технологии не воспринимаются как неотъемлемая часть деятельности. Некоторые из них только в организации впервые столкнулись с электронной почтой, специальными программами, электронными таблицами и базами данных. На приобретение навыков уверенного пользователя различными офисными программами, по наблюдениям автора, у новых сотрудников уходит от одного года до трех лет.

В связи с этим «человеческий фактор» в данной организации создает определенные трудности при переходе на электронную технологию ДОУ.

Следующим важным условием успешного внедрения СЭД является функциональный аспект деятельности организации.

Информация внутри организации и за ее пределы передается с помощью документов, которые с некоторой долей условности можно разделить на четыре основных категории. Первая – собственно управленческая (организационная, распорядительная, информационно-справочная и договорная) документация, которая составляет приблизительно 30 %¹

¹ Здесь и далее приводятся данные, рассчитанные по сводной номенклатуре дел администрации за 2017 г.

от всей документации организации. Вторая – финансовая – составляет 26 %. Третья категория связана с основной деятельностью и ее обеспечением. Она включает документы о фактах (попытках) хищений и нанесения ущерба имуществу холдинга ТЭК на охраняемых объектах (служебные записки, справки, информационные письма); документы по повышению безопасности персонала и антитеррористической защищенности охраняемых объектов (планы, справки, акты, переписка и др.), документы по обороту служебного оружия и специальных средств; аналитические (отчетные) документы о деятельности охранных подразделений (сводки, обзоры, справки, отчеты, докладные записки и др.); обширную переписку по охранной деятельности и ее обеспечению, ряд документации по охране труда, обучению и проверкам, связанным с ней, документацию по обеспечению подразделений вещевым и иным имуществом и техническими средствами для охраны и организации охранной деятельности. Эта документация составляет 26 %. Четвертая – кадровая – составляет 18 %. Она достаточно стандартна. Ее особенностью является обширный перечень документации распорядительного характера, связанной с предоставлением социальных льгот и гарантий работникам.

Необходимо отметить, что финансовая документация, связанная с ней кадровая, а также документация по обеспечению охранной деятельности (договоры и др.) в рассматриваемой организации формируются и учитываются в отдельной специализированной программе. Перевод этих документов в СЭД не планируется.

Использование СЭД на всех этапах жизненного цикла документа предполагается преимущественно для управленческой документации, условно включенной автором в первую категорию документов. Как уже отмечалось, эти документы составляют 30 % всего массива документов организации.

В первую очередь в СЭД переведены информационно-справочные документы (служебные и докладные записки, акты, протоколы, письма и др.), затем организационные (положения, инструкции, регламенты, правила) и распорядительные документы (приказы и распоряжения). Кроме того, в СЭД планируется включить заявки на командировки и оплату договоров (пока данные документы обрабатываются в рамках традиционной технологии).

Регистрация договоров в настоящее время осуществляется в специализированной программе холдинга, а также размещается на сайте государственных закупок в рамках исполнения Федерального закона от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [см.: О закупках...].

В связи с особенностями деятельности организации, требованиями законодательства Российской Федерации, положениями локальных нормативных документов часть документации организации носит конфиденциальный характер [см.: О внесении изменений в приказ...]. Конфиденциальный характер информации определяет особый режим создания, обращения, хранения и уничтожения этих документов. Всего в 2017 г. в организации числилось 5 % таких дел. Больше всего подобных дел и документов учитывается на делопроизводственном участке администрации. Рост объема конфиденциальной информации, по наблюдениям автора, составляет 7–10 % в год.

Порядок работы с документами, содержащими конфиденциальную информацию, определяет Инструкция по конфиденциальному делопроизводству холдинга [см.: Инструкция...], которая предполагает использование традиционной «бумажной» технологии.

Конфиденциальные документы требуют организации контроля исполнения поручений и учета при анализе документооборота, а эти функции в организации реализуются только в СЭД. Поэтому информация об этих документах размещается в СЭД организации (без прикрепления сканированных копий документов).

Необходимо отметить, что руководители подразделений среднего уровня и руководители подразделений охраны непосредственно в СЭД не работают. Имея соответствующие лицензии, они делегируют эти функции лицам, ответственным за делопроизводство в подразделении, назначенным соответствующим приказом [см.: О назначении...], или другим подчиненным, имеющим лицензии. Такой подход вызывает конфликты с другими подразделениями при выполнении задач во взаимодействии, так как в спорных ситуациях оценки качества и своевременности выполнения задач трактуются как нарушение субординации.

По отношению к СЭД административно-управленческий персонал рассматриваемой организации можно разделить на четыре группы:

1. Сотрудники, заинтересованные в развитии СЭД. Эту группу составляют: руководство организации, работники АПР, секретари подразделений охраны, работники ОТС. Всего 7 % административно-управленческого персонала.

2. Сотрудники информированные, имеющие лицензии на работу в СЭД, выполняющие возложенные на них функции, но нейтральные по отношению СЭД. Они работают не только в СЭД, но и в других программах и владеют соответствующими навыками, воспринимают каждый программный продукт как инструмент для выполнения соответствующей функции.

Отношение к инструменту формируют исходя из его удобства, с одной стороны, и обязательности применения, с другой. Но в целом все равно, в какой программе выполнять свои функции при прочих равных условиях. Они составляют 45 % административно-управленческого персонала и свое отношение к СЭД определяют только после получения первого опыта работы в системе.

3. Активно сопротивляющиеся работе в СЭД: руководители и специалисты охранных подразделений среднего уровня, начальники подразделений охраны, работники отдела организации охраны. Такие сотрудники составляют 13 % административно-управленческого персонала. Их отрицательное отношение к СЭД обусловлено отсутствием навыков работы в СЭД, нежеланием раскрывать особенности исполнения документов, а также в определенной степени нежеланием переходить на новую систему в связи с привычкой организовывать контроль и постановку задач, сформированной за четыре первых года работы организации до внедрения СЭД. Многие считают, что так удобнее и быстрее работать.

4. Недостаточно информированные руководители нижнего управленческого звена, не включенные в систему СЭД по техническим причинам. Эти безразличные сотрудники составляют 35 %.

Таким образом, баланс «противоборствующих» сил складывается не в пользу дальнейшего развития СЭД: всего 7 % административно-управленческого состава организации активно поддерживают систему, 13 % – сопротивляются ей. При этом значительная доля (35 %) сотрудников не вовлечена в процесс и существенную долю (45 %) составляют те, кто потенциально могут выступить сторонниками СЭД или ее противниками.

Необходимо отметить, что при исчислении общего объема документооборота исследуемой организации допускаются различные ошибки. Поэтому сведения об объеме документооборота носят весьма приблизительный характер. Отчасти причиной ошибок является смешанный принцип организации документооборота, предполагающий децентрализованный учет значительной части документов.

С момента создания организации регулярно учитывались только организационные и распорядительные документы. С момента образования организации и до начала реализации СЭД в 2012 г. количество регистрируемых документов неуклонно увеличивалось. В 2009 г. в организации было зарегистрировано 10 556 документов, в 2010 г. – 13 300 (рост 26 % за год), в 2011 г. – 16 878 (рост 27 % за год и 60 % по отношению к 2009), в 2012 г. – 18 955 (12 % за год и 80 % – по сравнению с 2009 г.).

С 2013 г. наметилось снижение документооборота, его объем составил уже 15 598 документов (18 % к предыдущему году и 48 % к первому). В 2014 г. тенденция снижения продолжилась, в СЭД было зарегистрировано 11 828 документов (24 % к предыдущему году и 12 % к 2009 г.). В 2015 г. объем документооборота снизился незначительно, составил 10 983 документа (7 % к предыдущему году и 4 % к 2009 г.), в 2016 г. объем документооборота вновь увеличился и составил 11 729 ед. (7 % к предыдущему году и 11 % к 2009 г.). В 2017 г. за счет упразднения дублирования регистрации распорядительных и исходящих документов филиала, производимых на участке администрации и в подразделениях охраны, документооборот совершил еще один скачок в сторону снижения и составил 9703 ед. (17 % к предыдущему году и 8 % к 2009 г.).

На данном уровне развития СЭД в организации в систему заносятся сканируемые копии документов (кроме конфиденциальных), подготовленных на бумажных носителях. Параллельно с СЭД существуют бумажные оригиналы документов. Такая ситуация обусловлена неготовностью менеджмента и большинства руководителей среднего звена отказаться от традиционной технологии, в т. ч. привычка к бумаге, недоверие к электронным системам, нежелание работать с электронными ключами, в СЭД, нежелание обеспечить прозрачность контроля своей деятельностью, а также отсутствие требований по созданию и согласованию некоторых документов в электронном виде (к документации, подлежащей регистрации в СЭД, не отнесены справки и различного рода заявки). Кроме того, ряд документов не регистрируется в СЭД, так как она классифицирована как система для обработки открытой информации, включая общедоступные персональные данные согласно соответствующему закону [см.: О персональных данных...], а также в связи с отнесением к нерегистрируемой корреспонденции в СЭД согласно нормативным документам холдинга [см.: Инструкция..., с. 333]. Например, поздравительные письма и телеграммы, формы статистической отчетности, анкеты кандидатов на работу, заявления работников личного характера (отпуск и т. д.), конверты, небумажные носители информации, документы, требующие собственноручного подписания и последующего возврата и некоторые другие [см.: Там же]. На основе документации холдинга в филиале разработана своя инструкция, в которой также определены документы, подлежащие и не подлежащие регистрации в СЭД [см.: Об утверждении...]. Так, к числу нерегистрируемой корреспонденции в дополнение к вышесказанному отнесены заявки пользователей на использование корпоративных ресурсов, передачу прав пользователей СЭД, заключения, заявки, замечания,

справки-обоснования к договорам, первичная бухгалтерская документация по товарам и услугам, заявки на оплату, кадровая документация в части отзывов и характеристик работников.

К моменту ввода СЭД (2012) в тестовую эксплуатацию объем регистрируемых документов увеличился на 80 % по сравнению с первым годом работы организации (2009). К этому моменту в документационном обеспечении управленческой деятельности организации имелись значительные недостатки. Во-первых, слабая исполнительская дисциплина (не более 56 % документов исполнялось в требуемый срок). Во-вторых, дублирование функций работников ДОУ из-за того, что учет и регистрация документов осуществлялись в бумажной учетно-регистрационной форме (журналы приказов и распоряжений) и параллельно – в электронных таблицах для осуществления справочной работы по документам. Дублирование регистрации также наблюдалось на участках подразделений охраны (копий организационных и распорядительных документов администрации, исходящих из администрации и входящих от подразделений охраны). В-третьих, движение документов осуществлялось физическим путем через ячейки в приемной и в подразделениях, что иногда приводило к потере документов или спорам по поводу их наличия или отсутствия. В-четвертых, встречались случаи несвоевременного доведения документов до исполнителей, так как электронная почта не обеспечивала полноту передачи информации в связи с тем, что к ней не были подключены все подразделения. Внедрение СЭД в организации рассматривалось как способ устранения этих недостатков.

Для решения данных задач была создана рабочая группа, возглавляемая первым заместителем директора [см.: О создании...]. В состав рабочей группы вошли руководитель и специалисты отдела ОТС, специалисты и служащие, обеспечивающие реализацию функций ДОУ на делопроизводственных участках (работники АПП и секретари подразделений охраны). Юристы в состав рабочей группы отказались войти. По мнению некоторых авторов, разработка и внедрение программного обеспечения, решения рабочей группы должны подвергаться правовой оценке и регулированию. Например, в части правового статуса электронных документов, правовой основы применения СЭД, сохранения и защиты официальных текстов локальных нормативных актов, определения принадлежности работников к субъектам электронного документооборота, определения правового режима компьютерной информации и баз данных [см.: Кормильцева]. На практике в данной организации эта функция

реализуется только через согласование нормативных документов, разрабатываемых другими участниками рабочей группы, а правовая оценка решений, принимаемых рабочей группой, не осуществляется.

При выборе технического решения для внедрения СЭД в организации рабочая группа ориентировалась на следующие требования, выдвинутые холдингом для СЭД:

- соответствие стандарту взаимодействия систем автоматизации документационного обеспечения, разработанному «Гильдией Управляющих Документацией» [см.: Стандарт взаимодействия...];

- обеспечение поддержки средств криптографической защиты информации (механизмы ЭЦП и шифрования с использованием алгоритмов государственного стандарта [см.: ГОСТ 28147-89...], которые реализуют такие компании, как «БлокХост-ЭЦП», «Крипто-Про»).

Напомним, что в итоге было выбрано техническое решение на базе EOSS и серверной части СУБД MS SQL Server. Выбранное решение представляет собой своеобразный конструктор, позволяющий гибко адаптировать программный продукт к изменяющимся делопроизводственным процессам в развивающейся организации.

К 2017 г. для реализации данного решения приобретены серверная лицензия EOSS, ее клиентская часть «Участник» для 31 % от потенциального количества пользователей из числа административно-управленческого персонала, опция «Сканирование без распознавания», а также сертифицированные ключи электронно-цифровой подписи (ЭЦП) для всех лиц, принимающих участие в согласовании и издании внутренних документов (6 % административно-управленческого состава).

В 2017 г. соответствующим приказом СЭД в организации была введена в опытную эксплуатацию [см.: О начале...].

Рабочей группой разработана и внедрена инструкция по работе с документами в СЭД [см.: О вводе...]. Было разработано пять инструкций пользователей: по работе с входящими документами, по работе с поручениями, по работе с регистрацией и рассылкой исходящих документов, по работе с внутренними запросами руководителей структурных подразделений и по информационно-справочной работе по зарегистрированным документам.

За шесть лет реализации СЭД удалось сократить количество регистрируемых документов на 8 % по сравнению с первым годом работы организации и на 49 % – по сравнению с периодом максимального роста документооборота (2012). Для специалистов, сопровождающих ДООУ, это положительный момент. Секретари подразделений охраны частично вы-

полняют функции делопроизводителей и имеют другую существенную функциональную нагрузку. К тому же задача по оптимизации документооборота и его сокращению ставилась перед рабочей группой на этапе начала внедрения СЭД и была выполнена.

Снижение объема документооборота достигнуто за счет исключения дублирования регистрации документов между самостоятельными удаленными участками делопроизводства по документам администрации (исходящие, приказы, распоряжения), а также через сокращение служебных записок за счет решения вопросов взаимодействия в рабочем порядке с использованием электронной переписки и через постановку поручений в СЭД по инициативным запросам подразделений.

За этот период в единую корпоративную сеть передачи данных было включено 90 % административно-управленческого состава, 100 % руководителей обеспечено сертификатами для ЭЦП [см.: Отчет о работе ОТС...], уровень исполнительской дисциплины по документам по данным СЭД повысился до 93 % [см.: Отчет о работе АПР...]. СЭД обеспечила прозрачность учета, движения, регистрации документов и информирования работников по принимаемым управленческим решениям (таблица).

Реализация базового функционала СЭД к 2017 г.

№ п/п	Базовый функционал	Реализованный	% использования
1	Регистрация документов	Регистрация входящих, исходящих и внутренних документов	100
2	Назначение и контроль исполнения поручений	Назначение по вертикальному, горизонтальному уровню	100
3	Информационно-справочная работа	1. Справочная работа по зарегистрированным документам. 2. Автоматическая рассылка сканов зарегистрированных документов по электронной почте. 3. Телефонный справочник. 4. Автоматические уведомления о документах и поручениях.	80

О к о н ч а н и е т а б л и ц ы

№ п/п	Базовый функционал	Реализованный	% использования
		5. Размещение управленческих новостей. 6. Размещение профсоюзной информации. 7. Порталы подразделений. 8. Потребуется разработка сервиса по выдаче справки по состоянию этапов согласования документа и документам, находящимся в архиве	
4	Согласование документов (договоров, внутренних)	В разработке соответствующие ТЗ	10
5	Производство электронных документов	1. Приобретены ЭЦП для всех подписантов. 2. Реализована процедура ознакомления с документами. 3. Требуется разработка внутренних нормативных документов и обучение	20
6	Аналитическая	1. Отчетность по статистике документов. 2. Отчетность по контролю исполнения документов. 3. Потребуется отчетность по производству и согласованию документов, а также по архиву	40
7	Электронный архив	Полуавтоматическое формирование описей дел организационно-распорядительных документов	5
ВСЕГО в среднем:			50,7 %

С 2018 г. план развития СЭД в организации предусматривает переход в новое качественное состояние – согласование договоров и организационных, и распорядительных документов в электронном виде и последующее их производство с помощью безбумажной технологии.

В середине 2017 г. в организации произошли кадровые изменения – инициатор внедрения СЭД уволился из организации, а руководитель, осуществляющий прямое управление рабочей группой, в настоящее время имеет другие приоритеты, связанные с реинжинирингом бизнес-процессов организации. Добившись реализации более 50 % функционала электронного документооборота и более чем 30 % охвата участников, рабочая группа столкнулась с необходимостью пересмотра целей, установок, подхода и мотивации к внедрению СЭД в организации. Оставшийся технически реализованный, но неиспользуемый сотрудниками функционал СЭД может быть применен на практике только при наличии соответствующего управленческого «заказа» и при соответствующей административной поддержке.

Далее рассмотрим вопросы мотивации персонала. Мотивация, по мнению автора, является одним из важных факторов, обеспечивающих успешное внедрение СЭД в организации.

За шесть лет работы поощрения от руководства рассматриваемой в статье организации удостоились только два участника рабочей группы: сотрудник, осуществляющий техническое сопровождение системы, и сотрудник, осуществляющий функции ДОУ на участке администрации. В первом случае применялось материальное поощрение, во втором – моральное. Всего за время существования проекта реализации СЭД было поощрено 20 % от постоянно действующего состава рабочей группы.

Работники, обеспечивающие документационное сопровождение деятельности предприятия и являющиеся членами рабочей группы, на протяжении всего времени осуществления проекта работают в режиме, отклоняющемся от нормального. Регулярно происходят технологические изменения. Ежегодно отдельными частями дорабатывается программное обеспечение СЭД. Случаются аппаратные сбои, после которых приходится проводить экстренное восстановление данных. По требованию руководства холдинга введена двойная нагрузка по учету конфиденциальных документов (в журналах на бумажных носителях и в СЭД). По мнению автора данной статьи, внедрение нового программного обеспечения, расширение функционала работников может расцениваться как изменение условий труда. Об этих изменениях работодатель должен заблаговременно, не позднее чем за 2 месяца, предупреждать работников [см.: Трудовой

кодекс..., ст. 74]. Появление у работника дополнительного функционала (исполнение обязанностей руководителя при работе в СЭД, выполнение функционала НИОКР) – должно дополнительно оплачиваться [см.: Трудовой кодекс..., ст. 60.2, ст. 72]. В рассматриваемой организации данные требования пока не выполняются в связи с наличием иного мнения у лиц, уполномоченных подготавливать и принимать решения от лица работодателя.

По наблюдениям автора, работники, выполняющие функции ДОУ, ежегодно получают увеличение функциональных обязанностей. Например, должностная инструкция секретаря подразделения охраны 1 в 2011 г. содержала 17 функций [см.: Должностная инструкция от 20.06.2011], в 2014 г. – 27 [см.: Должностная инструкция от 18.06.2014], а в 2016 г. – 34 функции [см.: Должностная инструкция от 28.12.2016]. Таким образом, обязанности работников ДОУ количественно увеличились в два раза. Регистрация документов для них – одна из обязанностей, и сокращение объема работы в этом направлении в целом не влияет на общую нагрузку. Отметим, что оклад данной категории работников изменялся согласно ежегодной индексации, предусмотренной Коллективным договором, без учета изменения функционала.

Выполняя творческие функции по разработке и оптимизации процессов (НИОКР), связанных с документооборотом организации, члены рабочей группы не получают ощутимых выгод морального, материального или технологического плана. Параллельно СЭД развивается традиционная технология работы с документами, фактически упрощены только справочно-информационная работа с документами и анализ исполнительской дисциплины. Отсутствие мотивации обесценивает творческую деятельность, направленную на совершенствование системы управления документацией в организации, снижает ее эффективность, а развитие и востребованность традиционной технологии работы с документами и привычка к ней не способствует выводу проекта развития СЭД на новый уровень.

Итак, мотивация работников, участвующих в развитии СЭД, ограничена, а выполняемый дополнительный функционал может быть оспорен в рамках трудового законодательства. Отсутствие необходимой мотивации персонала, в первую очередь членов рабочей группы, отрицательно сказывается на перспективах развития СЭД в рассматриваемой организации.

Технологический аспект работы организации является базисным для проекта внедрения СЭД в организации и требует не менее детального рассмотрения, чем ранее изложенные.

В рассматриваемой организации одновременно происходит несколько технологических изменений, затрагивающих деятельность всех подразделений организации, связанных с внедрением и развитием 15 программных продуктов. Для обеспечения управления организацией внедряются три программы: система автоматизированного документооборота и контроля, система учета договоров и закупок, сайт отчетности о закупках по государственным контрактам. Для контроля и обеспечения финансовой деятельности организации внедряются и развиваются шесть программ: автоматизированная система бухгалтерского учета организации в старой и новой версиях (переходный период), а также три автоматизированные системы бухгалтерского учета вышестоящей организации и система учета движения автотранспорта. Для учета и организации кадровой работы внедрено также три продукта: система кадрового учета организации в старой и новой версиях (переходный период) и система кадровой отчетности холдинга. И наконец, для сопровождения охранной деятельности – три программных продукта: система регистрации событий по охране объектов и имущества, система регистрации перемещений охраны, сайт регистрации событий по охране объектов и имущества вышестоящей структуры.

Разветвленная корпоративная сеть передачи данных, в которой работают сотрудники, пока не может обеспечить высокую скорость, особенно в северных территориях. Данный фактор также не является положительным для внедрения новых технологий и вызывает опасения пользователей в том, что с включением большего числа участников скорость работы СЭД станет еще меньше. Таким образом, технологический аспект можно также отнести пока к факторам-ограничителям развития СЭД.

Проанализировав основные аспекты деятельности организации, обеспечивающие условия реализации СЭД, мы можем заключить, что проект внедрения системы электронного документооборота организации находится в наиболее острой фазе сопротивления изменениям с тенденцией выхода из кризиса. Для членов рабочей группы эту фазу можно определить как информированный пессимизм, переходящий в фазу решимости и преданности (отступить нельзя, вложено много сил и средств), для новых пользователей – как депрессию, для тех, кто работает в системе не первый год – как проверку технологии. В этой фазе проект либо прекратит свое существование, либо обретет поддержку на основе вовлечения в него широкого круга сотрудников организации при соответствующей мотивации и информировании.

Исходя из вышесказанного, можно предложить следующую стратегию преодоления сопротивления внедрению СЭД:

1. Рабочей группе по внедрению и развитию СЭД взять тайм-аут по внедрению нового функционала среди пользователей СЭД до перехода технологических изменений процессов, связанных с основной деятельностью и финансами в стандартный режим работы (к первому кварталу 2018 г.).

2. Уточнить цели и задачи развития СЭД на ближайшие два года у заказчика – директора организации, вступившего в должность в середине декабря 2017 г.

3. Сконцентрироваться на анализе и оценке достигнутых результатов, поиске вариантов увеличения сторонников на организационной и функциональной основе, используя демонстрацию преимуществ электронной технологии (например, оформление и согласование служебной записки на командировку через СЭД по безбумажной технологии с использованием ЭЦП).

4. Разработать варианты мотивации сотрудников (с использованием материального и нематериального стимулирования) к технологическим изменениям, разрешить спорные вопросы, связанные с выполнением дополнительных функций при сопровождении электронного документооборота. К данной работе привлечь психологов организации.

Тактические действия для преодоления сопротивления внедрению СЭД могут быть следующие:

1. Довести достигнутые результаты внедрения СЭД до руководителей всех уровней с использованием внутренних средств коммуникации организации (новостной портал СЭД, рассылка по электронной почте, доклад о результатах деятельности рабочей группы на ежеквартальном собрании работников администрации и подразделений охраны).

2. Пересмотреть состав рабочей группы, усилить ее руководителем первого уровня, а также руководителями подразделений, документация которых находится на стадии перевода в систему электронного документооборота (финансовый отдел, отдел организации охраны), юристами для оценки правовой составляющей проекта и организации внедрения согласования договоров.

3. Провести ряд обучающих мероприятий с демонстрацией преимуществ СЭД для работников удаленных подразделений с использованием собраний коллектива и совещаний руководителей.

4. Провести ряд обучающих мероприятий для работников подразделений, которые только начали работу в СЭД и встретились с сопротив-

лением других участников (например, функция технического контролера по поручениям начальника отдела).

5. При приобретении дополнительных лицензий и их распределении для работы в СЭД ввод их в эксплуатацию оформлять приказами.

6. Определить виды документов, с которыми в СЭД могут работать новые пользователи (например, начальники подразделений охраны среднего и начального управленческого звена), довести эту информацию до исполнителей путем издания соответствующего приказа.

7. Единовременно поощрить всех участников рабочей группы по внедрению СЭД, подведя итоги первого этапа (материальное и нематериальное поощрение по решению руководителя рабочей группы).

8. Для подготовки пользователей СЭД к внедрению процедуры электронного согласования документов подготовить и издать приказ, определяющий виды документов, подлежащих согласованию в СЭД с определенного момента.

9. Подготовить электронные шаблоны заявок, типовых служебных записок и др., в создании которых участвует большинство управленцев, при условии, что простыми шаблонами они смогут пользоваться только при работе в СЭД (например, заполнение заявки на командировку).

Итак, в рассматриваемой организации процесс внедрения СЭД находится в стадии максимального сопротивления изменениям, обусловленного комплексом факторов. Предложенная стратегия и тактика позволяют это сопротивление ослабить и сделать процесс дальнейшего внедрения изменений более комфортным.

О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу создания ведомственной охраны для обеспечения безопасности объектов топливно-энергетического комплекса : Федер. закон от 20.04.2014 г. № 75-ФЗ. Ст. 1832 СЗ РФ.

О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федер. закон от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ. Ст. 4571 СЗ РФ.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2017) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 16.01.2017).

Об утверждении Положения о ведомственной охране... : Постановление правительства Российской Федерации от 30.04.2015 г. № 431. Ст. 2835 СЗ РФ.

О некоторых вопросах деятельности ведомственной охраны по обеспечению безопасности объектов топливно-энергетического комплекса : Постановление правительства Российской Федерации от 04.06.2015 г. № 551. Ст. 3472 СЗ РФ.

О персональных данных : Федер. закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ. Ст. 3451 СЗ РФ.

ГОСТ 28147-89. Системы обработки информации. Защита криптографическая. Алгоритм криптографического преобразования: Национальная библиотека им. Н. Э. Баумана Bauman National Library [Электронный ресурс]. URL : https://ru.bmstu.wiki/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_28147-89 (дата обращения: 16.01.2018).

Должностная инструкция секретаря подразделения 1 от 20.06.2011г. // Личное дело работника.

Должностная инструкция секретаря подразделения 1 от 18.06.2014 г. // Личное дело работника.

Должностная инструкция секретаря подразделения 1 от 28.12.2016 г. // Личное дело работника.

Кормильцева А. И. Проблемы правового регулирования электронного документооборота // Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2016 г.). Казань, 2016. С. 109–113 [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/conf/law/archive/181/10468/> (дата обращения: 16.01.2018).

Лобанова Т. Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений // Управление кредитной организацией : аналит. журн., 2010. № 1 [Электронный ресурс]. URL : http://www.reglament.net/bank/mng/2010_1_article.htm (дата обращения: 03.12.2017).

Стандарт взаимодействия систем автоматизации документационного обеспечения управления. М., 2003 [Электронный ресурс]. URL : [http:// www.edou.ru/enc/docs/detail.php?ID=2500](http://www.edou.ru/enc/docs/detail.php?ID=2500) (дата обращения: 16.01.2018).

Положение о филиале... : Утв. приказом холдинга от 29.12.2015 г. № 801 // Текущее делопроизводство. 01-02-01.

Положение об аппарате при руководстве филиала... : Утв. приказом филиала холдинга от 09.11.15 № 237 // Текущее делопроизводство. 01-01-01.

Инструкция по работе с конфиденциальными документами... : Утв. приказом холдинга от 18.11.2013 г. № 444 // Текущее делопроизводство. 01-02-01.

О внесении изменений в приказ... от 22 марта 2013 г. № 98 «Об утверждении Перечня информации, составляющей коммерческую тайну, и иной конфиденциальной информации...» : Утв. приказом ... от 20.07.2015 г. № 417 // Текущее делопроизводство. 01-02-01.

О назначении работников, ответственных за работу с документами : Утв. приказом филиала... от 16.03.2017 г. № 55 // Текущее делопроизводство. 01-01-01.

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

О вводе в эксплуатацию системы электронного документооборота : Утв. приказом филиала... от 31.05.2012 г. № 179 // Текущее делопроизводство. 01-01-02.

О начале опытной эксплуатации систем электронного документооборота : Утв. приказом филиала от 25.07.2014 г. № 239 // Текущее делопроизводство. 01-01-01.

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.