Раздел 1
ЭСТАФЕТА НАУЧНОГО ПОИСКА

УДК 65.01

М. А. Докучаева

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СЭД

Статья посвящена изучению человеческого фактора как одного из аспектов, влияющих на эффективное внедрение СЭД в организациях холдингового типа. Дается краткая характеристика этапов внедрения СЭД на примере филиала ПАО «Газпром», обеспечивающего охрану объектов и продукции в УрФО. Рассматривается применение методики Ф. Герцберга при изучении мнения пользователей об эффективности реализации СЭД, приводятся некоторые результаты исследования, в т. ч. карта оценки «важность – исполнение» пользователями параметров СЭД, а также некоторые выводы и рекомендации адаптации персонала в процессе внедрения СЭД.

Ключевые слова: СЭД, электронный документ, фактор, организация, система, пользователь, работник, труд, экспертиза.

Проект внедрения СЭД в филиале ПАО «Газпром» , специализирующемся на охране объектов и имущества холдинга, расположенных на территории Свердловской, Челябинской, Курганской и Тюменской областей [О реструктуризации] (далее – филиал), является сложным как организационно, так и технически. Во-первых, организация занимается охранной деятельностью порядка десяти лет (условно молодая), но сотрудники обладают достаточно консервативным мышлением, многие из них впервые столкнулись с электронной почтой, специальными программами, электронными таблицами и базами данных. Во-вторых, разветвленная корпоративная сеть передачи данных, в которой работают сотрудники, пока не может обеспечить высокую скорость, особенно в северных территориях, что обусловлено особенностями развития российского рынка связи и широкополосного доступа в интернет. Изменить сложившиеся условия и ограничения российского рынка связи в ближайшие пять лет может только внедрение

© Докучаева М. А., 2020

стандарта *5G* в рамках проекта «Цифровая экономика» [Российский телеком-рынок].

Проект внедрения СЭД в рассматриваемой организации остановился в развитии на этапе реализации 50 % возможного функционала и включения в работу 30 % потенциальных пользователей системы[1]. Системы электронного документооборота, применяемые в крупных холдингах или государственных структурах (именно они в первую очередь заинтересованы в упорядочении традиционного делопроизводства), представляют собой информационные системы, предназначенные для управления всеми документами (за исключением тех, что содержат сведения, составляющие государственную или коммерческую тайну). Однако внедрение и использование СЭД ставят своей целью не только повышение эффективности существующих процессов традиционного документооборота, но все чаще охватывают более широкий спектр задач. В их числе стратегическое, тактическое, оперативное планирование, координация и контроль.

Одним из трендов является использование для работы с документами систем класса *ECM* (*Enterprise content management*), представляющих собой полноценные платформы, на базе которых реализуются различные решения, включая СЭД. Платформу такого класса в организации, на базе которой проводилось исследование, начали реализовывать в 2012 г. Был выбран продукт 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 филиала, включая разработку соответствующих нормативных документов и инструкций пользователей.

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

Первоначально была разработана и внедрена инструкция по работе с документами в СЭД [О вводе в эксплуатацию]. В дальнейшем

[1] Приведена экспертная оценка автора. С 2018 по 2020 гг. в организации постепенно продолжилось техническое совершенствование системы и расширение круга пользователей на базе сложившегося функционала.

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.

В 2017 г. в филиале приказом руководителя была введена в опытную эксплуатацию СЭД [О начале опытной эксплуатации системы]. За шесть лет реализации СЭД произошло сокращение количества регистрируемых документов на 8 % по сравнению с первым годом работы организации, и на 49 % по сравнению со временем максимального роста документооборота (2012).

Сокращение количества регистрируемых документов было достигнуто за счет исключения дублирования регистрации документов администрации (исходящих, приказов, распоряжений) на самостоятельных удаленных участках делопроизводства. Кроме того, сокращение произошло за счет уменьшения количества служебных записок. Ряд вопросов, которые ранее документировались служебными записками, стали решаться в рабочем порядке с использованием электронной переписки и поручений в СЭД.

За период с 2012 по 2017 гг. в единую корпоративную сеть передачи данных было включено 90 % автоматизированных рабочих мест административно-управленческого состава, все руководители отделов администрации и начальники отрядов охраны обеспечены сертификатами ключей с электронно-цифровой подписью [Отчет о работе ОСиО].

Уровень исполнительской дисциплины по документам и поручениям, включенным в СЭД, повысился до 93 % [Отчет о работе АПР]. В Прилож. 1 приведены результаты освоения базового функционала СЭД, реализованного к концу 2017 г. Необходимо отметить, что СЭД обеспечила прозрачность учета, регистрации, движения документов и информирования работников по принимаемым управленческим решениям. Вместе с тем, параллельно СЭД использовалась традиционная технология работы с документами. Фактически посредством внедрения СЭД были упрощены только справочно-информационная работа по документам организации и анализ исполнительской дисциплины.

План развития СЭД филиала предусматривал с 2018 г. переход в новое качественное состояние – согласование договоров, а также организационных и распорядительных документов в электронном виде и последующее их производство с помощью безбумажной технологии, а также обновление версии самой платформы. Но в середине 2017 г. в организации произошли изменения, связанные с реинжинирингом

бизнес-процессов филиала, повлекшие за собой кадровые изменения и смену приоритетов развития.

В 2018 г. проект внедрения СЭД в филиале вступил в наиболее острую фазу сопротивления изменениям. Для членов рабочей группы эту фазу можно определить как информированный пессимизм, переходящий в фазу решимости и преданности (отступать нельзя, вложено много сил и средств), для новых пользователей – как депрессию, для тех, кто работает в системе не первый год – как проверку технологии. В результате в период с 2018 по 2020 г. развитие проекта СЭД в филиале осуществлялось только в техническом направлении: обновлении новой версии платформы СЭД и расширении числа пользователей с 30 % в 2017 г. до 58 % к концу 2019 г. Наметилась устойчивая тенденция на поддержание традиционной технологии параллельно с электронным документооборотом.

Стало очевидно, что толчком к развитию СЭД может послужить только соответствующий социальный заказ при соответствующей административной поддержке. Для изучения данного вопроса в начале 2020 г. было проведено социологическое обследование, позволившее оценить эффективность внедрения СЭД с учетом человеческого фактора.

В современной науке человеческий фактор рассматривается в контексте различных теорий, одна из них – двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга (1959). Идея Герцберга заключалась в том, что у человека удовлетворенность от работы зависит от внутренних и содержательных характеристик труда, а неудовлетворенность – от внешних условий и контекста деятельности. Все факторы Герцберг разделил на гигиенические и мотивационные [Двухфакторная мотивационная теория]. К первой группе отнесены политика фирмы и администрации, безопасность и комфортные условия труда (приемлемая освещенность, хорошее отопление и т. д.), график работы, оплата труда, наличие оплачиваемых праздничных дней, наличие оплачиваемого больничного, проведение мероприятий в области социального обеспечения, здравоохранения и других социальных программ, отношения с коллегами и руководством, уровень прямого контроля работы.

Эта группа факторов, по мнению автора теории, практически никогда не определяет полную удовлетворенность работника. К хорошим условиям люди привыкают быстро, начинают хотеть чего-то большего. В то же время наличие хороших условий труда позволяет предупредить чувство неудовлетворенности от работы, а их отсутствие может стать причиной недовольства работников, основой для саботажа отдельных видов деятельности. Отрицательно оцениваемые

гигиенические факторы могут привести к полной неудовлетворенности работой.

Ф. Герцберг пришел к выводу, что условия работы нельзя рассматривать как мотивирующие. Например, увеличение зарплаты уже через год перестает мотивировать человека, так как он привыкает к новому уровню личного дохода [Проблема мотивации труда]. Этот фактор будет поддерживать ощущение удовлетворенности трудом, но не будет его формировать. Иначе говоря, гигиенические факторы подкрепляют базовую потребность человека в безопасности.

Что касается мотивирующих факторов, то в теории Герцберга они связаны с самой трудовой деятельностью и ее характером. Они базируются на потребности человека в личностном росте и развитии. К ним относятся успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, возможность профессионального роста, степень ответственности за результаты труда, служебное положение.

Суть двухфакторной теории мотивации труда заключается в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность деятельностью являются двумя независимыми друг от друга измерениями. Формула этой теории может быть описана следующим образом: если работа неинтересна, не обеспечивает карьерный рост и общественное признание, то даже в хороших условиях труда человек будет чувствовать неполную удовлетворенность, и повышения производительности труда происходить не будет.

Следует отметить, что в исследуемой организации условия труда, т. е. гигиенические факторы, являются одними из лучших в стране. Работники имеют стабильную заработную плату, которая выше средней по рынку труда, работают по преимуществу в комфортных условиях, обеспечены современной компьютерной техникой. Работодатель ежегодно индексирует заработную плату, выплачивает «13-ю зарплату», оплачивает больничные листы, страховки, оздоровительные мероприятия, включая санаторно-курортное лечение, предоставляет льготные условия для получения ипотеки ключевым работникам [Льготы для сотрудников Газпрома]. Возможно, именно поэтому мотивационные факторы, связанные с изменением содержания труда, могут иметь особое значение. Отметим, что СЭД, как система управления документами, влияет на содержание труда работников, поскольку с внедрением системы возникает новый производственный процесс, обеспечивающий прозрачность результата труда управленца.

Опираясь на двухфакторную мотивационную теорию Герцберга, автор выделил 12 гигиенических факторов, определяющих условия труда работников, использующих в своей деятельности СЭД:

1) доступность СЭД для работы в течение рабочего дня, отсутствие сбоев в работе оборудования;

2) доступность консультаций по функционалу СЭД;

3) материальное поощрение за работу в СЭД;

4) политика руководства в отношении к СЭД как к новаторской системе работы с документами;

5) наличие субординационной последовательности при работе в СЭД;

6) заинтересованность руководства в эксплуатации СЭД всеми сотрудниками;

7) уровень контроля деятельности работников, взаимодействующих с СЭД;

8) соблюдение техники безопасности труда при работе в СЭД;

9) наличие дополнительных стимулов для тех, кто качественно работает в СЭД;

10) современность техники, используемой для работы в СЭД;

11) объем документации, который работник заводит в СЭД в течение дня;

12) доброжелательная атмосфера за счет поощрительного отношения руководства к работникам, взаимодействующим с СЭД.

Кроме того, можно выделить 12 факторов, составляющих мотивационные условия труда работников, использующих в деятельности СЭД:

1) нематериальное поощрение работников;

2) возможность саморазвития при работе в СЭД;

3) возможность оказывать влияние на других сотрудников через СЭД;

4) личные успехи при работе в СЭД;

5) справедливость СЭД как системы оценки исполнительской дисциплины;

6) эффективность СЭД как инструмента, повышающего результативность труда;

7) уважение в коллективе к работникам, освоившим СЭД;

8) работа в СЭД как интересный вид деятельности;

9) внимание руководства к деятельности работника в СЭД;

10) возможность продвижения по службе после освоения СЭД;

11) возможность улучшать и модернизировать СЭД;

12) повышение степени ответственности работника: высокая степень ответственности конкретного работника за информацию, внесенную в СЭД.

Для определения оптимальных условий эффективной эксплуатации СЭД был использован метод оценки «важности – исполнения» мотивационных и гигиенических факторов с помощью метода оценки «важность – исполнение» [Новаторов], при котором каждая группа факторов оценивается экспертами с точки зрения важности для них лично и реализации в настоящий момент.

Сопоставление оценок, полученных в ходе исследования, позволяет построить карту приоритетов и выделить следующие четыре группы факторов:

1) факторы, нуждающиеся в коррекции в первую очередь;

2) факторы, которые необходимо поддерживать на сложившемся уровне;

3) факторы, которые можно улучшать при наличии дополнительных ресурсов;

4) факторы, которые можно игнорировать, так как они не актуальны или непроработаны.

Для сбора информации использовалось анкетирование экспертов − работников организации, ежедневно работающих в СЭД. Для проведения опроса автором были разработаны таблица интерпретации вопросов-индикаторов и анкета. Анкетирование преследовало следующие задачи:

1) определить уровень развития функционала СЭД;

2) определить степень удовлетворенности работников организации условиями внедрения СЭД;

3) на основе двухфакторной мотивационной теории определить условия внедрения СЭД, требующие изменения;

4) выявить социально-демографические характеристики участников исследования;

5) определить мнение участников опроса о целесообразности и направлениях дальнейшего развития СЭД.

Выбор экспертов для проведения исследования опирался на следующие принципы:

1) наличие у эксперта лицензии на доступ в СЭД;

2) участие эксперта в деятельности рабочей группы по внедрению СЭД;

3) ежедневное активное использование СЭД для выполнения трудовых функций;

4) наличие эксперта на рабочем месте в период проведения опроса (отсутствие может быть обусловлено командировкой, отпуском или болезнью) и его согласие на участие в опросе.

Анкетирование было проведено в январе 2020 г., в нем приняли участие 22 сотрудника филиала, что составило 2/3 от числа тех, кто пользуется СЭД ежедневно. Среди опрошенных 40 % относятся к руководящему управленческому персоналу; 60 % − сотрудники администрации, представляющие различные направления деятельности; более 60 % опрошенных работают в Екатеринбурге.

Большинство экспертов используют СЭД для контроля исполнения поручений, более 2/3 обращаются к СЭД для поиска документов, более половины собственноручно заводят данные по исполнению документов, ведут учет документов, 40 % формируют поручения подчиненным, 36 % выполняют технический контроль вместо своего руководителя, 27 % согласовывают документы и анализируют их.

В целом работниками филиала используется весь функционал СЭД, но каждый сотрудник в отдельности использует только часть его в соответствии с направлением своей деятельности и правами доступа. Следовательно, в СЭД нет функций, которые не использовались бы совсем, т. е. ресурс системы задействован полностью. Сведения о функциях, реализуемых в СЭД участниками анкетирования, приведены в Прилож. 1.

Примерно четверть участников опроса − члены рабочей группы по внедрению СЭД, 27 % − продвинутые пользователи, 31 % считают себя развивающимися пользователями, пользуются СЭД 1–3 года, по 9 % − пользуются СЭД 3–5 лет и менее года. Данные о самооценке экспертов о степени владения СЭД показывают, что эксперты имеют разный опыт использования СЭД.

Средний возраст опрошенных составил 41–45 лет, 2/3 – женщины, что на 10 %, больше, чем в среднем по организации), а возрастной состав близок к структуре по организации в целом.

Культура работы с документами формировалась у большинства опрошенных в других организациях, где они работали до поступления на работу в филиал. Большинство из них (40 %) ранее работали в коммерческих организациях, в т. ч. финансовых, 27 % − в других структурах холдинга, 9 % не имели ранее опыта работы или имеют опыт гражданской государственной службы. Немногие из опрошенных экспертов имеют опыт работы в сфере государственной безопасности и в правоохранительных органах. Эти данные подтверждают разнородность культуры работы с документами у опрошенных экспертов, что, как указывалось ранее, является одним из факторов, влияющих на эффективность использования СЭД. Также они свидетельствуют об информационной «закрытости» работников, имевших опыт работы в силовых и правоохранительных структурах, поскольку среди пользователей СЭД они практически не представлены.

Почти половина опрошенных используют СЭД в работе более трех часов в день, более трети − менее часа в день, немногие (13,6 %) – 1–2 часа в день и 1 человек − всего 15 минут в день. Тот факт, что практически половина респондентов ежедневно тратит на работу в СЭД не менее трети своего рабочего времени, подтверждает статус опрошенных лиц как экспертов.

Ежедневное количество документов, с которыми пользователи работали в СЭД, у половины опрошенных не превышает 10 (минимальное значение в анкете), максимальное значение – 50 документов в день. Среднее количество ежедневно обрабатываемых в СЭД документов в расчете на одного сотрудника составляет 11–20 единиц.

В целом пользователи высоко оценивают СЭД в 13-й версии *Microsoft Share Point*. Средневзвешенные оценки параметров СЭД как системы приведены в Прилож. 3.

Участники анкетирования считают, что СЭД нужно развивать, что в системе должны работать все сотрудники, выполняющие административные функции. Большинство экспертов полагают, что данные СЭД во многом достоверны, а учет и поиск документов с внедрением СЭД упростился. В целом пользователи считают, что контроль исполнения документов, доступ к ним и исполнительская дисциплина улучшились с внедрением СЭД. Однако они отметили, что еще есть что совершенствовать. Данные показатели получили среднюю оценку 0,95 балла.

Достаточно высоко, но немногим выше 0,8 балла участники опроса оценили такие аспекты СЭД как надежность и полноту данных, аналитику, интерфейс и функционал системы в целом. Почти все эти параметры могут быть улучшены после адаптации пользователей к обновленному интерфейсу программы и при наличии финансовой возможности для развития СЭД.

Очень низко (0,05 балла) эксперты оценили функцию согласования документов, которая в полном объеме еще не реализована. Тестирование согласования договоров начато в 2019 г., но к началу 2020 г. еще не было завершено. Согласование локальных нормативных актов пока осуществляется с помощью выставления соответствующего поручения без возможности внесения изменений в документ (прилож. 3).

Достаточно высоко пользователи оценивают степень дублирования бумажных документов в СЭД (0,77). При этом большинство опрошенных экспертов не готово полностью перейти на электронную форму работы с документами (значение готовности – 0,5). Доля сотрудников, готовых оптимизировать свою работу с помощью электронной технологии, составляет почти четверть.

Положительно, но не очень высоко, эксперты оценили скорость отклика системы (0,36 баллов). 50 % опрошенных считают, что скорость скорее достаточна (Екатеринбург), но 22 % отмечают, что она скорее недостаточна (северные территории УрФО) (см. прилож. 3).

Оценивая результаты внедрения СЭД, 60 % респондентов отметили, что внедрение программы не повлияло на продолжительность их рабочего дня. Средняя оценка этого параметра составила 0,18 балла.

Объем работы с документами в СЭД эксперты оценили неоднозначно, их мнения распределены равномерно между разными вариантами ответа. При этом средняя оценка параметра составила 0,05 балла. Это подтверждает гипотезу о субъективной оценке влияния СЭД на рабочую нагрузку; она в значительной степени зависит от уровня владения функционалом СЭД и от качества каналов связи.

Интересно мнение экспертов о необходимости интеграции в СЭД корпоративной почты, так как используемое техническое решение подразумевает наличие такой возможности. Из числа опрошенных четверть респондентов (26 %) считают, что СЭД можно интегрировать с электронной почтой. Треть экспертов утверждают, что слияние этих систем затруднит скорость работы СЭД (30 %). Остальные считают, что электронная почта как инструмент гораздо удобнее СЭД. В качестве основного аргумента они отмечают, что такое слияние не отвечает требованиям информационной безопасности.

Отметим, что 68 % опрошенных подтвердили целесообразность введения ЭП в систему электронного документооборота, один эксперт считает эту функцию нецелесообразной, а остальные видят риски, связанные с неготовностью пользователей и возможностью применения ЭП только для отдельных документов.

Самой востребованной, но приостановленной в 2018 г. в связи с реорганизацией управления, является функция использования встроенных шаблонов документов, например, типовых служебных записок (обоснований к договорам, на командировки и др.). Этот функционал интересен 86 % опрошенных (прилож. 2).

Следующей по важности, но до сих пор не реализованной задачей, является согласование локальных нормативных актов. Это отметили 68 % экспертов (см. прилож. 1). Отметим, что ежегодно в организации издается порядка 500 организационных и распорядительных документов, включая локальные нормативные акты. Процесс их согласования осуществляется по традиционной технологии. Частично его пытаются перевести в СЭД наиболее опытные работники, используя для этого функцию выставления поручения. Однако отследить историю изменения документа до сих пор невозможно, что создает условия для различного рода манипуляций с подготовкой принятия решений.

Примерно по 40 % респондентов отметили, что необходимо перевести в СЭД согласование договоров (этот процесс уже тестируется) и подписание документов с использованием электронно-цифровой подписи (ЭП). Использование ЭП возможно реализовать только при проявлении заинтересованности руководством филиала. Однако топ-менеджеры исследуемой организации имеют устойчивую привычку работать по традиционной технологии.

Примерно треть респондентов (31 %) указала, что желательно перевести в СЭД работу с конфиденциальными документами и архивы с личных компьютеров. Если последняя функция в СЭД имеется, то обеспечение работы с конфиденциальными документами потребует переаттестации СЭД как информационной системы передачи данных (ИСПДн), что влечет за собой дополнительные риски и затраты. Целесообразность перевода работы с конфиденциальными документами в СЭД требует более тщательного анализа, исходя из приоритетов бюджетной политики организации на ближайшие три года[2].

Отвечая на этот вопрос, респонденты предложили включить в функционал СЭД согласование типовых документов по отлаженным процессам, например, документов на командирование (13,5 %). Эта функция предлагалась к реализации еще в 2017 г., но не была реализована из-за того, что руководитель подразделения – ответственный за финансирование затрат на командировки – не включен в рабочую группу и заинтересованности в изменении процесса не проявил.

В заключение отметим, что анализ условий эффективного использования СЭД в рассматриваемой организации по методике «важность – исполнение» Ф. Герцберга осуществлен с помощью расчета средневзвешенных оценок, полученных в результате анализа ответов респондентов на соответствующую группу вопросов. Подробные результаты нанесены на карту оценок, приведенную в Прилож. 4. Согласно этим данным, условия внедрения СЭД в рассматриваемой организации в целом обеспечивают успешный результат по большинству критериев. В улучшении нуждаются только два гигиенических фактора: отношение руководства к работникам, использующим СЭД (люди хотели бы большей доброжелательности) и объем документооборота, используемого в СЭД (снижение дублирования традиционных технологий).

Переосмысления требует фактор материального поощрения за использование СЭД. Здесь требуется дополнительное исследование: имеется ли в виду система штрафов за ненадлежащую исполнительскую дисциплину и система поощрений за положительный результат или же дополнительное поощрение тех, кто занимается развитием функционала СЭД.

[2] В организации осуществляется трехлетнее планирование финансов.

Реализация мероприятий, предлагаемая автором, должна способствовать постепенному ослаблению сопротивления различных категорий персонала внедрению новой технологии. В свою очередь, решение проблемы «человеческого фактора» обеспечит повышение эффективности использования системы электронного документооборота, а грамотный реинжиниринг управленческих и документационных процессов позволит получить максимальный эффект от внедрения электронного документооборота.

Двухфакторная мотивационная теория Герцберга // Блог о саморазвитии. URL: https://4brain.ru/blog/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8-%D0%B3%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3-%D0%B0/ (дата обращения: 29.12.2019).

Льготы для сотрудников Газпрома 2020 // urist-piter.ru – защитим ваши интересы : [сайт]. URL: https://urist-piter.ru/bez-rubriki/lgoty-dlya-sotrudnikov-gazproma-2019 (дата обращения: 11.02.2020).

Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение» [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml (дата обращения: 13.01.2020).

О вводе в эксплуатацию системы электронного документооборота : приказ филиала ПАО «Газпром» от 31.05.2012 № 179 // Делопроизводство филиала 01-01-02.

О начале опытной эксплуатации системы электронного документооборота : приказ организации от 25.07.2014 № 239 // Делопроизводство филиала 01-01-01.

О реструктуризации служб безопасности ОАО «Газпром» : решение Совета директоров ОАО «Газпром» от 06.03.2008 № 1137 [Электронный ресурс] // ПАО «Газпром»: [сайт]. URL: http://www.gazprom.ru/f/posts/60/091228/gazprom-articles-2013-10-24.pdf (дата обращения: 17.01.2018).

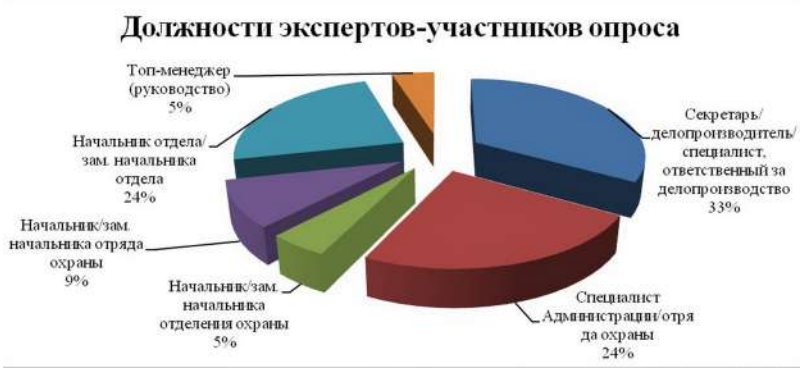
Отчет о работе ОСиО за 2017 г. // Сетевой ресурс филиала.

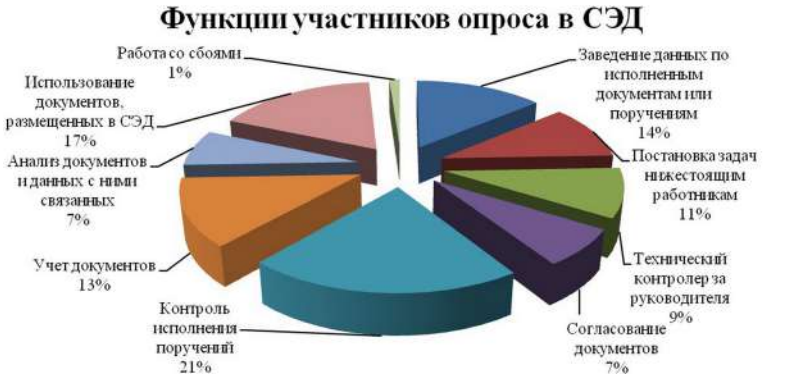
Отчет о работе АПР за 2017 г. // Сетевой ресурс филиала.

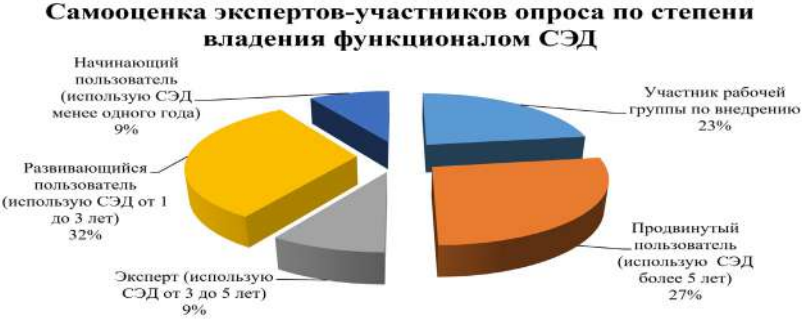
Проблема мотивации труда персонала // Studwood.ru. URL: https://studwood.ru/2008527/menedzhment/zarabotnaya_plata_motiviruyuschiy_faktor/ (дата обращения: 29.12.2019).

Российский телеком-рынок вырос втрое выше предсказанного [Электронный ресурс] // Аналитика CNews. URL: https://www.cnews.ru/reviews/telekom_2019/articles/rossijskij_rynok_vyros_vtroe_vyshe (дата обращения: 03.0.2020).

Приложение 1.[3]

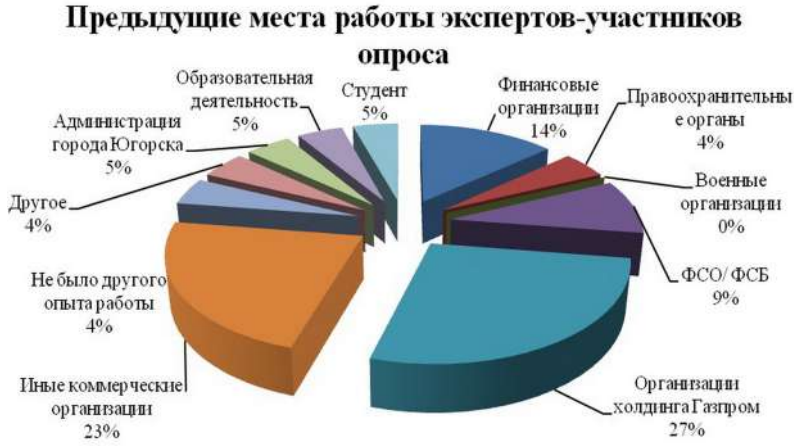


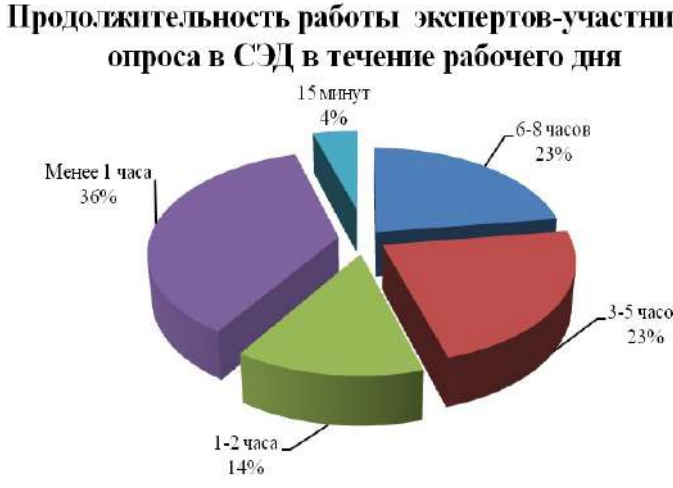




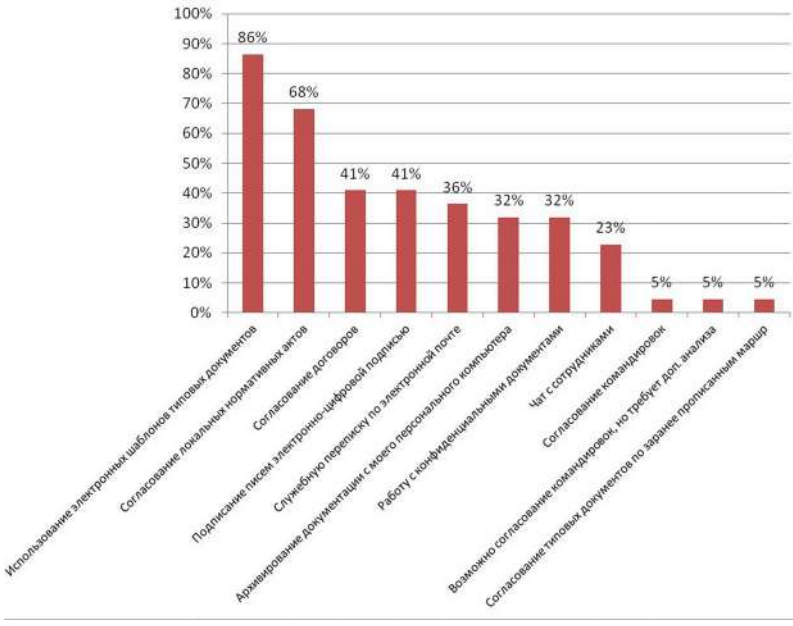
[3] Все приложения разработаны автором.

Приложение 2.





Данные о заинтересованности пользователей в развитии СЭД



Приложение 3.

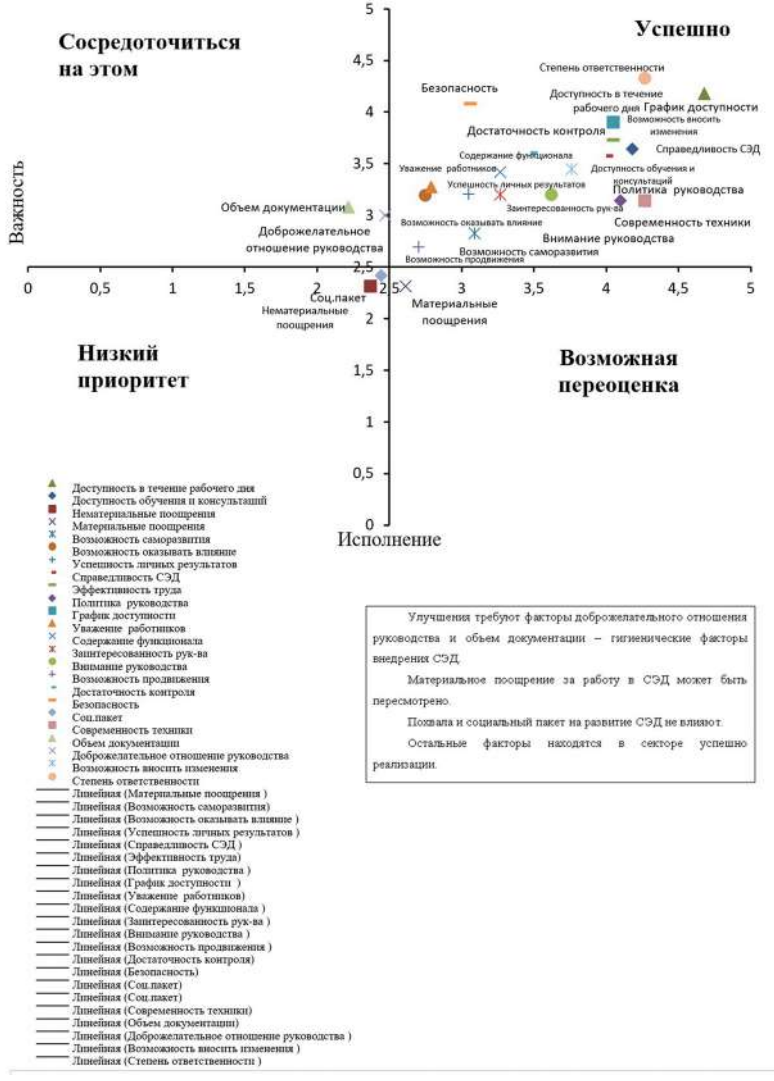
Средневзвешенные оценки параметров СЭД, как системы (количество ответов, средневзвешенный балл)

№ вопроса	Показатель	2	1	0	– 1	– 2	Сумма	Средне-взвешен-ная оценка
10	Интерфейс	5	12	2	3	0	22	0,86
11	Скорость отклика на ввод данный в СЭД	2	11	3	5	1	22	0,36
12	Функционал	3	14	3	2	0	22	0,82
13	Достоверность данных в СЭД	11	8	2	1	0	22	1,32

№ вопроса	Показатель	2	1	0	– 1	– 2	Сумма	Средне-взвешен-ная оценка
14	Полнота данных в СЭД	5	10	5	2	0	22	0,82
15	Дублирует существующий бумажный документооборот	7	5	8	1	1	22	0,73
16	Надежность СЭД	6	8	6	2	0	22	0,82
17	Целесообразность развития СЭД	16	4	2	0	0	22	1,64
18	Все ли должны работать в СЭД	17	2	2	1	0	22	1,59
19	Оценка функции поиска документов	11	7	2	1	1	22	1,18
20	Оценка функции анализа документов	6	9	5	1	1	22	0,82
21	Оценка функции учета документов	9	8	4	1	0	22	1,14
22	Объем документооборота	1	4	8	7	2	22	– 0,23
23	Контроль исполнения документов	6	11	3	2	0	22	0,95
24	Продолжительность работы по учету документов	3	4	11	3	1	22	0,23
25	Согласование документов	2	1	15	4	0	22	0,05
26	Сохранность документов	4	7	10	1	0	22	0,64
27	Доступ к необходимой информации для работы	8	7	5	2	0	22	0,95
28	Исполнительская дисциплина	6	9	7	0	0	22	0,95
29	Изменение сложности работы эксперта	4	6	6	5	1	22	0,32
30	Изменение продолжительности труда эксперта	0	4	13	2	3	22	– 0,18
31	Оценка экспертом объема его работы в СЭД по документам	5	4	3	5	5	22	– 0,05
32	Готовность эксперта отказаться от работы с бумажными документами в своей деятельности	4	1	5	4	8	22	– 0,50

Приложение 4.

Карта оценки важности – исполнения основных условий внедрения СЭД в организации



Улучшения требуют факторы доброжелательного отношения руководства и объем документации – гигиенические факторы внедрения СЭД.

Материальное поощрение за работу в СЭД может быть пересмотрено.

Похвала и социальный пакет на развитие СЭД не влияют.

Остальные факторы находятся в секторе успешно реализации.