

УДК 005

Зубеева Светлана Андреевна

руководитель сектора внедрения и развития системы электронного документооборота, Государственное автономное учреждение Республики Коми «Центр информационных технологий»

Эл. почта: s.a.zubeeva@cit.rkomi.ru

**Человеческий фактор при внедрении СЭД
с точки зрения управления изменениями**

В статье рассматриваются формы влияния человеческого фактора на процесс внедрения системы электронного документооборота в организациях, один из важнейших его этапов – обучение пользователей, а также этапы внедрения, успешное прохождение которых позволит наиболее мягко осуществить переход к использованию новых технологий.

Ключевые слова: информационная система, система электронного документооборота, изменение, внедрение, обучение.

Zubeeva Svetlana Andreevna

head of the sector of introduction and development
of the electronic document management system,
Komi State autonomous establishment «Centre for information technologies»

E-mail: s.a.zubeeva@cit.rkomi.ru

**The human factor in the implementation of the EDMS
from the perspective of change management**

The article deals with the forms of the human factor in the process of introduction of electronic document management system in the organization, one of its most important stages - user training, as well as the stages of implementation,

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

successful completion of which allows to make the transition to the new technology the most softly.

Key words: information system, electronic document management system, change, introduction, training.

Информационное общество – это общество, основой развития которого становится не материальное производство, а производство знаний и информации на базе передовой информационной технологии, т.е. информативность.

Информативность означает, что во всех сферах жизнедеятельности человека определяющие действия предпринимаются на основе информационных технологий; такие определяющие действия организованы в глобальном масштабе в информационные сети и сосредоточены на обработке информации.

Информатизация экономики или сферы общественной жизни - это насыщение видов человеческой деятельности информационными технологиями. Степень информатизации становится в настоящее время главным критерием развитости общества, поскольку без использования гигантских массивов информации, без соответствующим образом подготовленных информированных специалистов, без огромных информационных ресурсов невозможно принятие решений в любой области и на любом мало-мальски значимом уровне [1].

Бесспорно, большую роль в информатизации, особенно государственного сектора, играет организация электронного документооборота. В связи с очень быстрым развитием технологий и их повсеместным внедрением электронный документооборот приобретает большую популярность и получает более широкое распространение по сравнению со своим бумажным аналогом.

Теме внедрения СЭД на сегодняшний день посвящено множество статей, где рассматриваются в том числе и проблемы, с ним связанные. Среди

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

таких проблем особое место занимают «человеческий фактор» и «фактор руководства», которые неразрывно связаны друг с другом. Как показывает практика внедрения СЭД jDocFlow в Республике Коми, данные факторы действительно оказывают огромное влияние как на процесс внедрения, так и на процесс непосредственной эксплуатации СЭД.

Одной из особенностей систем электронного документооборота является то, что в организации такая система должна быть внедрена на всех рабочих местах сотрудников, которые связаны с обработкой, созданием, редактированием документов и их хранением, в противном случае эффективность от внедрения СЭД будет минимальной.

Внедрение СЭД (как и любой другой ИС) в учреждении – по сути, есть изменение, затрагивающее практически всю его организационную структуру. И, как писал Никколо Макиавелли, «нет ничего более трудного для выполнения, ничего более сомнительного для достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей». Все люди, которых затрагивают изменения, испытывают определенное эмоциональное напряжение. Даже изменения, которые кажутся «положительными» или «рациональными», подразумевают неопределенность. Так или иначе, по разным причинам отдельные люди и группы могут по-разному реагировать на изменение – от пассивного сопротивления до враждебных попыток подорвать его.

Рассмотрим вышеназванные факторы, влияющие на внедрение СЭД, с точки зрения управления изменениями. «Фактор руководства» в принципе имеет большое значение при любом внедрении чего-то нового в организации, в том числе и такого инструмента, как СЭД. Одной из причин недоверительного отношения к нему самого руководителя является боязнь прозрачности собственной деятельности, как для руководства, так и для подчиненных. Также существует фактор директора советского типа – неумение и нежелание самому работать с компьютером, просматривать и редактировать документы [2].

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

Чтобы предсказать, какую форму может принять сопротивление при воздействии «человеческого фактора» при внедрении ИС, специалисты внедрения должны знать четыре наиболее распространенные причины, по которым люди сопротивляются изменениям: это нежелание потерять что-то ценное, непонимание изменений и их последствий, убеждение, что это изменение не имеет смысла для организации, и низкая толерантность к изменениям.

1. Ограниченный личный интерес.

Одна из основных причин, по которым люди сопротивляются изменениям, заключается в том, что они думают, что в результате потеряют что-то ценное. В этих случаях, поскольку люди сосредотачиваются на своих собственных интересах, а не на интересах всей организации, сопротивление часто приводит к «политике» или «политическому поведению».

Политическое поведение возникает как до, так и во время организационных изменений, если то, что отвечает интересам одного человека или группы, не отвечает интересам всей организации или других лиц и групп.

Поэтому в ходе проекта внедрения, а также тиражирования СЭД важно выделять ключевой персонал организации. Ключевыми сотрудниками могут быть представители руководства (что предпочтительнее), руководители подразделений, делопроизводители. При этом важно не только выявлять сотрудников, которые заинтересованы в автоматизации, но и формировать эту заинтересованность у специалистов, чье мнение может существенно повлиять на внедрение системы.

В качестве примера можно взять один из органов государственной власти Республики Коми, где на этапе внедрения СЭД заинтересованность была как у руководства, так и у специалистов делопроизводства – проводились различные совместные совещания с сотрудниками и специалистами внедрения, по результатам которых работа в системе «оттачивалась» и оптимизировалась. В итоге данный орган успешно прошел все этапы внедрения, практически не сталкиваясь с «политическим поведением».

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

2. Непонимание и недоверие.

Люди также сопротивляются изменениям, когда они не понимают его последствий и считают, что это может стоить им намного больше, чем они получают. Такие ситуации часто возникают, когда отсутствует доверие между лицом, инициирующим изменение, и работниками.

Немногие организации можно охарактеризовать как имеющие высокий уровень доверия между сотрудниками и руководством; следовательно, при введении изменения легко развивается недопонимание. Если не обнаружить это недопонимание и не прояснить его быстро, оно может привести к сопротивлению. И это сопротивление может легко поймать инициаторов изменений врасплох, особенно если они предполагают, что люди сопротивляются изменениям только когда это не в их интересах.

Внедрение СЭД серьезно меняет привычную модель работы с документами. И очень часто есть сотрудники, с самого начала негативно настроенные ко всем нововведениям: они не привыкли работать с документами в электронном виде, не доверяют электронной подписи, боятся несанкционированного доступа к информации и испытывают много других страхов, связанных с автоматизацией процессов с помощью СЭД [3].

К сожалению, на сегодняшний день можно привести много примеров организаций, которые, наряду с направлением документов по СЭД, просят предоставлять их сканы с подписью, а иногда и бумажные экземпляры.

3. Различие в оценках

Еще одна распространенная причина, по которой люди сопротивляются организационным изменениям, заключается в том, что они оценивают ситуацию по-другому, нежели их руководство или специалисты внедрения, и видят больше затрат, чем выгоды, вызванных изменениями, не только для себя, но и для учреждения.

Например, это может коснуться сотрудников, для которых работа с документооборотом не является прямой профессиональной обязанностью – у них всегда есть опасения того, что их работа после внедрения СЭД станет

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

более сложной и бюрократизированной. Специалист внедрения в данном случае для начала должен дать подробные разъяснения ответственным лицам со стороны подключаемого к СЭД учреждения – возможно, некоторые рабочие места действительно нет необходимости автоматизировать, а по некоторым нужно пояснить, какие документационные процессы всё же можно перевести в электронный вид.

4. Низкая устойчивость к изменениям.

Люди также сопротивляются изменениям, потому что боятся, что они не смогут развивать в себе новые навыки и поведение, которые им понадобятся. Организационные изменения могут непреднамеренно потребовать от людей слишком многого, слишком быстро. Новая и очень разная работа потребует нового и разного поведения, новых и разных отношений, а также утраты некоторых текущих видов деятельности и отношений. Если изменения значительны и толерантность человека к изменениям низка, он может начать активно сопротивляться изменениям даже по причинам, которых сознательно не понимает.

Именно поэтому внедренцы ИС должны быть и хорошими психологами, уметь найти общий язык с пользователями, доступно рассказать им и показать все возможности системы. Освоение новой области – дополнительная нагрузка, и в силах внедренцев сделать процесс перехода мягким.[4] И обучение пользователей при этом – один из ключевых процессов в рамках внедрения многопользовательской системы. Его можно разделить на два этапа: первый – подготовительный, где выполняются работы по его организации, а второй – непосредственно обучение сотрудников организации. Для успешного завершения подготовительного этапа от организации необходима следующая информация: данные лица или группы лиц, которые оказывают влияние на весь процесс обучения (контролируют и координируют его), роли слушателей в системе, а также желаемая форма проведения предстоящих обучений.

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

Обучение персонала при внедрении СЭД чрезвычайно важно, и влияние его на успешность работы организации не следует недооценивать.

В целом же процесс внедрения должен проходить также несколько этапов, которые позволят наиболее мягко осуществить переход к использованию новых технологий.

Сначала должна быть осуществлена подготовка персонала к предстоящим изменениям. Людей нужно убедить в необходимости отказаться от старых способов работы и начать осваивать новые. Основные вопросы управления на данном этапе связаны с выбором способов коммуникации, таких как:

- совещания руководителя организации с менеджерами, ответственными за внедрение и функционирование ИС, а также с пользователями ИС.

- взаимопонимание между командами интегратора и подключаемой организации. Слаженность работы важна в любом начинании. Однако при внедрении СЭД существует определенная специфика. «В проектах с СЭД/ЕСМ фактически не бывает случаев, когда внедрение ведется исключительно силами ИТ-специалистов. Там обязательно участвуют сотрудники управления делами, канцелярии или другой службы, которая отвечает за документооборот. Соответственно, у управляющего делами уже существует собственное понимание того, как должна происходить работа с документами в данной организации. Разработчику важно ознакомиться с той методологией документооборота, которая применялась ранее, и не выносить категоричных суждений - не пытаться строить «как надо». Необходимо вместе выработать ту методику ведения электронного документооборота, в которой учтены существовавшие традиции и исправлены существовавшие недочеты», - говорит Денис Вдов («ИнтерТраст»).

- обучение сотрудников компании. Как уже говорилось выше, внедренная система прежде всего должна быть понятна ее непосредственным пользователям. Готовность сотрудников к переходу на новую систему нужно

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

учитывать как на этапе планирования, так и в ходе инсталляции СЭД. Проверка психологической и функциональной готовности проводится с помощью бесед, совещаний и обучения персонала.

На следующем этапе непосредственного осуществления изменения необходимо избрать определенную стратегию.

При адаптации системы не нужно стремиться к полному подстраиванию существующих процессов организации к внедряемому продукту, равно как и не нужно полностью подстраивать систему под бизнес-процессы заказчика. Необходимо применять лучшие практики в сочетании со сложившимися традициями и регламентами работы учреждения [6].

На последнем этапе необходимо «закрепить» изменения, т.к. существует опасность, что рутинные дела не позволят успешно завершить процесс внедрения. В этом случае необходим тщательный контроль и управление данным этапом.

Таким образом, основным элементом создания СЭД является именно разработка стратегии ее внедрения. Если инициаторы введения новой системы упустили из виду необходимость её соответствия организационной структуре и культуре предприятия, то может оказаться, что какие-то важные требования к системе не учтены, а поэтому пользователи интуитивно или осознанно сопротивляются ее внедрению.

В заключение можно сказать, что несмотря на проблемы внедрения, СЭД находят всё более широкое применение именно потому, что эффект от них измеряется не прямой экономией ресурсов, а повышением качества работы организации. Для ведомств и государственных структур – это возможность более эффективно решать государственные задачи, реализовать возможность оперативного взаимодействия с различными субъектами и между ведомствами. При условии внедрения таких систем государственное управление станет более прозрачным, информативным и оперативным.

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

Список литературы

1. Белова, Л. Г. Формирование теории информационного общества [Текст] : монография / Л. Г. Белова, // Информационное общество: трансформация экономических отношений в мировой экономике / Л. Г. Белова, А. А. Стриженко. – Барнаул, 2007.
2. : Пахчанян, А. Внедрение систем электронного документооборота [Электронный ресурс] : проблемы и решения / А. Пахчанян // Директор информационной службы. – 2002. – № 1. – Режим доступа: www.osp.ru/text/302/172020/.
3. Пермяков, А. Роль обучения при внедрении СЭД, ЕСМ–Journal [Электронный ресурс] / А. Пермяков. – 2014. – № 8. – Режим доступа: <http://ecm-journal.ru/docs/Rol-obuchenija-pri-vnedrenii-SEhD.aspx>.
4. John, P. Schlesinger. Choosing Strategies for Change [Электронный ресурс] / P. John, Kotter, Leonard A // Harvard Business Review, 2008. – № 7. – Режим доступа: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>.
5. Горшенина, М. В. Управление изменением [Текст] : учеб. пособие / М. В. Горшенина, В. П. Сухинин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Самара : Самарский гос. техн. ун-т., 2007. – 132 с.
6. Человеческий фактор при внедрении СЭД [Электронный ресурс] // ЕСМ–Journal, – Режим доступа: <http://ecm.ict-online.ru/analytics/a107318/>.

Reference

1. Formation of the information society theory [Text]: monograph / L. G. Belova, // Information society: transformation of economic relations in the world economy / L. G. Belova, A. A. Strizhenko. – Barnaul, 2007.
2. : Implementation of electronic document management systems [Electronic resource]: problems and solutions / A. Pakhchanyan // Director of information service. – 2002. – No. 1. – Mode of access: www.osp.ru/text/302/172020/.

Человеческий фактор при внедрении СЭД с точки зрения управления изменениями

3. The Role of training in the implementation of EDS, ECM–Journal [Electronic resource] / A. Permyakov. – 2014. – No. 8. – Access mode: <http://ecm-journal.ru/docs/Rol-obuchenija-pri-vnedrenii-SEhD.aspx> Oh.

4. John, P. Schlesinger. Choosing Strategies for Change [Electronic resource] / p . John, Kotter, Leonard A // Harvard Business Review, 2008. – No. 7. – Access mode: <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change> Oh.

5. Gorshenina, M. V. change Management [Text]: ucheb. textbook / M. V. Gorshenin, V. P. Sukhinin. 2nd ed., additional and pererab. – Samara: Samara state technical University. Univ. of Illinois, 2007. – 132 p.

6. The human factor in the implementation of EDS [Electronic resource] // ECM–Journal, – access Mode: <http://ecm.ict-online.ru/analytics/a107318~>.

7.