

Марина БОБЫЛЕВА

Электронный документооборот: к обучающейся организации

Основной организационно-технологической формой внутреннего документооборота в условиях применения современных информационных технологий являются корпоративные системы электронного документооборота (далее – СЭД), которые по мере их развития становятся инфраструктурным ядром организации, формируют новое качество ее информационных ресурсов и охватывают все новые категории пользователей. В целом развитие системы электронного документооборота определяется комплексом факторов, относящихся к информационным ресурсам, программным и техническим средствам, персоналу, процессам работы, нормативному обеспечению и характеристике системы управления.



Марина БОБЫЛЕВА – заместитель начальника Управления документооборота Административного департамента Банка России, кандидат исторических наук, доцент

Если раньше управленческий документооборот рассматривался, как правило, в контексте делопроизводственных функций, то теперь его следует рассматривать как форму электронного управленческого взаимодействия, управляемую документальную коммуникацию, осуществляемую на основе современных информационных технологий, внутри организации и во взаимодействии с внешней средой. В состав непосредственных участников электронного документооборота в организации входят все подразделения и должностные лица, задействованные в документируемых процессах управления. В число пользователей СЭД входят:

– руководители и специалисты служб документационного обеспечения и специалисты подразделений, выполняющие подобные функции;

– руководители и специалисты подразделений, использующие систему в административных процессах, в том числе в ходе исполнения документов, при подготовке и согласовании проектов документов, а также в информационно-аналитических целях;

– системные технологи, выполняющие функции

пользовательского и технологического администрирования, ведения системных справочников.

Одна из наиболее существенных проблем внедрения СЭД заключается в том, что специальной подготовки по этой проблематике сотрудники обычно не имеют (как, впрочем, и само внедрение технологий электронного документооборота не имеет прецедентов в предшествующем опыте). Соответственно, им требуется стартовое обучение в качестве пользователей СЭД. Как правило, при внедрении СЭД в первую очередь организуется обучение или инструктаж специалистов службы технической поддержки и системных технологов, а также обучение пользователей, выполняющих функции документационного обеспечения. Если в дальнейшем работа с вновь подключаемыми пользователями не будет предусмотрена, то, как показывает практика, либо развитие СЭД на этом остановится, либо более опытные пользователи будут передавать свои знания коллегам на уровне «фольклора» с возможным сужением состава информации или даже ее искажением.

Необходимость постоянной работы с пользователями и повышения их квалификации связана с рядом причин: внедрением новых версий программного обеспечения, освоением новых функциональных возможностей системы; развитием нормативной базы электронного документооборота; применением технологий электронного документооборота в рамках новых административных и деловых процессов; естественным изменением состава пользователей и др.

При этом требуется организовать обязательный инструктаж или обучение, предусмотреть знание основ электронного документооборота в качестве квалификационного требования для занятия определенных должностей. Важно продумать систему мотивации персонала, стимулов и, при необходимости, санкций, разъяснять преимущества и перспективы новой технологии, при этом не ограничиваться заменой бумажного документа на электронный, а проводить дальнейшую оптимизацию управленческих процессов.

Особого внимания заслуживает роль так называемых системных технологов СЭД. Именно эти специалисты, выполняя функции пользовательского и технологического администрирования, обеспечивают возможность корректной работы всех остальных пользователей, осуществляют настройку системы на конкретную технологию документооборота. Без таких специалистов эффективное применение корпоративных технологий управления документооборотом в настоящее время невозможно. Однако в рамках вузовского образования специальная подготовка системных технологов электронного документооборота пока не ведется. Поэтому вопрос о возложении этих функций на того или иного специалиста службы документационного обеспечения или подразделений информатизации решается исходя из имеющихся кадровых возможностей. Системный технолог СЭД должен обладать серьезными знаниями процессов и процедур документооборота (как бумажного, так и электронного), технологии управленческого взаимодействия, быть подготовленным в области применения современных информационных технологий, знать все функциональные возможности программного продукта, используемого для системы электронного документооборота. При этом он должен уметь работать с людьми, а в ряде ситуаций обладать завидным терпением. Как показывает опыт, эти специалисты должны также иметь представление об особенностях управления проектами. Повышение квалификации такого рода специалистов необходимо проводить на регулярной основе, учитывая развитие технологий электронного документооборота и нормативной базы.

Опыт Центрального банка Российской Федерации (Банка России) является одним из примеров успешного внедрения и применения системы электронного документооборота в крупной иерархической территориально распределенной организации. Система автоматизации документооборота и делопроизводства Банка России (САДД БР) включает Систему автоматизации документооборота и делопроизводства центрального аппарата Банка России (САДД ЦА) и Систему автоматизации документооборота и делопроизводства территориальных учреждений и организаций Банка России (САДД ТУ). За более чем десятилетний период эксплуатации САДД БР кардинальным образом расширился диапазон используемых на практике функциональных возможностей системы, многократно увеличились масштабы ее применения. К 2007-2008 гг. она охватила порядка 900 объектов. В 2011 г. число пользователей системы в Банке России превысило 31 тыс. и продолжает увеличиваться по мере дальнейшего развития технологий электронного документооборота.

Наряду с применением САДД БР для организации внутреннего электронного документооборота осуществляется взаимодействие всех объектов в рамках технологии, которая в Банке России имеет название «взаимоувязанный документооборот». В этой связи САДД БР интересна тем, что, с одной стороны, представляет вариант корпоративной (ведомственной) системы, а с другой – может рассматриваться как своего рода модель межсистемного электронного документооборота, поскольку осуществляется взаимодействие отдельных учреждений и организаций в масштабе всей страны.

Мероприятия по повышению квалификации персонала Банка России явились составной частью поэтапного внедрения САДД ТУ в сочетании с оптимизацией документооборота. Так, еще в 2000 г. было проведено 10 мероприятий, в рамках которых прошли обучение по дифференцированным программам руководители служб документационного обеспечения, системные администраторы, системные технологи и пилотные группы пользователей всех территориальных учреждений Банка России. По сути, это был стартовый состав представителей территориальных учреждений,

который при поддержке специалистов центрального аппарата должен был обеспечить внедрение и начало эксплуатации САДД ТУ и организовать обучение новых пользователей.

За последние годы в Банке России сформирован комплекс учебных программ повышения квалификации по вопросам электронного документооборота и другим вопросам документационного обеспечения управления для различных категорий обучаемых из числа руководителей и специалистов. Особое значение имеют семинары для системных технологов САДД ТУ, проводимые ежегодно на базе образовательных учреждений Банка России. Программа рассчитана на 40 часов, при этом конкретная тематика занятий ежегодно актуализируется с учетом очередных задач по развитию САДД БР. Наряду с традиционными формами лекционных и практических занятий применяются анализ конкретных ситуаций, «мозговой штурм», «круглые столы» [1]. В целом для Банка России как крупной иерархической организации эту форму работы с системными технологами САДД ТУ можно рассматривать как один из инструментов управления развитием САДД БР, поскольку именно эта категория работников во многом обеспечивает сопровождение и развитие системы в регионах.

Как показывает опыт, для целей информационной поддержки различных категорий пользователей САДД БР серьезную роль играют специализированные корпоративные информационные ресурсы (на основе Интранета, корпоративного портала). В настоящее время ведется работа по созданию специальной автоматизированной тренинговой системы, позволяющей вновь подключаемым пользователям овладевать функциональными возможностями САДД БР. Учитывая все возрастающее число пользователей САДД БР и, соответственно, необходимость использовать новые формы работы, создание такой системы (сочетающей возможности информационного ресурса, обучающей программы и контроля знаний) представляется перспективным.

Принимая во внимание то обстоятельство, что задачи по расширению применения информационных технологий в управлении имеют стратегический характер, определенный интерес представляет концепция обучающейся организации.

Развитие обучающейся организации относится к новейшим тенденциям в менеджменте. Так, еще на рубеже 1980-1990-х гг. по ряду объективных причин обозначилась и сейчас продолжает усиливаться практическая потребность в расширении арсенала средств, используемых для управленческой интеграции (в том числе развитие корпоративной культуры, корпоративных информационных систем) и адаптации к меняющимся условиям. К этому периоду в зарубежном менеджменте относится появление публикаций П. Сенге, Дж. Гарднера, Д. Шона и др., в которых обосновывалась концепция «обучающейся организации» (или «самообучающейся организации»). Наряду с обычными формами подготовки персонала в новых условиях требуется своего рода «второй контур» обучения, обеспечивающий применение инноваций [2]. В СССР в 1980-е гг. также получила развитие концепция «непрерывного образования», которая в значительной мере поддерживалась государственной системой подготовки и повышения квалификации кадров.

Черты обучающейся (самообучающейся) организации по-прежнему обсуждаются и в западном, и в российском менеджменте. Как правило, отмечаются способность организации адаптироваться к изменяющимся задачам и условиям; формирование общего видения стратегии и процессов; организация получения новых знаний персоналом и управление знаниями; систематическое повышение квалификации менеджеров всех уровней; свободный обмен информацией и опытом между членами организации и др. В частности, российские исследователи проблематики управления знаниями подчеркивают, что обучающаяся, адаптивная организация эволюционирует в сторону роста ее эффективности. При этом «...организации, которые вкладывают средства в обучение своих сотрудников, фактически осуществляют инвестиции, которые должны приносить прибыль в виде прибавки к стоимости компании» [3].

Важно принимать во внимание существование двух типов знаний, накапливаемых в организации, и использовать их. Проявленные знания обычно документированы, и их передача может осуществляться в рамках формальных коммуникаций, в том числе с использованием корпоративных информационных ресурсов и системы документооборота. Скрытые, персонифицированные знания передавать другим членам коллектива сложнее, однако и эту задачу можно решить в рамках реализации концепций обучающейся организации и управления знаниями.

На наш взгляд, одна из главных особенностей применения на практике концепции обучающейся организации заключается в том, что развитие персонала во взаимосвязи с задачами системы управления должно рассматриваться как постоянное направление работы, функция самой организации. Иными словами, решением проблем развития персонала занимается не кто-то извне и эпизодически, а сама организация выстраивает систему информирования работников, получения ими новых знаний, поддерживает соответствующие черты корпоративной культуры, привлекает для конкретных задач, если необходимо, преподавателей из соответствующих учебных заведений или специалистов из других организаций.

Кто будет планировать и организовывать обучение персонала организации применению именно ее корпоративных технологий и поддерживать освоение новых возможностей в сочетании с развитием именно своей регламентирующей базы? Кто будет мотивировать работников к применению электронного документообо-

рота и повышению эффективности своей работы? Кто будет определять наполнение корпоративных информационных ресурсов актуальной служебной информацией? Ответы на эти и подобные вопросы лежат в сфере компетенции самой организации. Именно поэтому только за счет отдельных мероприятий с пользователями СЭД, проводимых время от времени и без продуманной программы, вряд ли удастся достичь высоких уровней зрелости СЭД, предполагающих максимально широкое использование преимуществ электронного документооборота руководителями и специалистами.

С другой стороны, именно работа с пользователями СЭД дает, на наш взгляд, реальный импульс к формированию и развитию черт обучающейся организации. Поскольку СЭД предоставляет общий сервис для всех подразделений организации, а ее технологические возможности при этом постоянно развиваются, требуется столь же постоянная работа с пользователями системы, в число которых поэтапно входят не охваченные ранее руководители и специалисты. Тем самым повышается восприимчивость к инновациям всех сотрудников, которые на практике видят реальные результаты применения более эффективных технологий управленческого взаимодействия.

Указанные обстоятельства обучения и информирования персонала, повышения восприимчивости к нововведениям имеют особую актуальность для государственных органов. При этом требуется не только преодоление «компьютерной неграмотности», но и реализация более продвинутых программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих в области информационно-коммуникационных технологий [4]. В настоящее время внедряются новые формы управленческого документооборота и информационного взаимодействия государственных органов, формируется соответствующая интегрированная информационная среда. Соответственно, необходимо планировать и осуществлять не только стартовое обучение пользователей, но и дальнейшее систематическое повышение квалификации государственных служащих как участников внутриведомственного и межведомственного электронного документооборота (как по вопросам применения конкретных программно-технических средств, так и по вопросам развития нормативной базы по работе с электронными документами, внедрения новых форм организации деятельности в свете задач по созданию «электронного правительства»). Ведущая роль в осуществлении этих задач на регулярной основе должна принадлежать Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Литература

1. *Бобылева М.П., Федосеев А.А.* Тематические семинары по автоматизации документооборота на базе Межрегионального учебного центра Банка России // Деньги и кредит. 2005. № 3. С. 52-58.
2. *Клаттербак Д.* Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающихся организаций. М.: Эксмо, 2008.
3. *Насибян С.* Управление знаниями и эволюция эффективности бизнеса / Насибян С., Нащекин А., Черкашенко В. // Аналитический банковский журнал. 2007. № 5. С. 82-83.
4. *Полуденный Н.Н.* Электронный ценз для чиновника // Государственная служба. 2010. № 5. С.58-60.

Федеральный закон от 11 июля 2011 г. № 200-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “Об информации, информационных технологиях и о защите информации”» принят Государственной Думой 28 июня 2011 г. и одобрен Советом Федерации 6 июля 2011 г. Опубликован в «Российской газете» 15.07.2011 г. № 153.

В связи с принятием закона об информации, информационных технологиях и защите информации возникла необходимость привести к единообразию положения законодательных актов, затрагивающих данные вопросы.

Термины, не имеющие нормативного закрепления (в частности, «информатизация», «конфиденциальная информация», «сети общего пользования»), заменены на понятия, предусмотренные действующим законодательством («информационные технологии», «информация, в отношении которой установлено требование об обеспечении ее конфиденциальности», «сети, доступ к которым не ограничен определенным кругом лиц»).

Кроме того, закреплены такие новые термины, как «электронное сообщение», «информационные технологии», «обладатель информации», «доступ к информации», «конфиденциальность информации», «оператор информационной системы», «информационно-телекоммуникационная сеть».

Уточнены требования по защите коммерческой тайны. Так, при увольнении работник обязан передать работодателю имеющиеся у него материальные носители такой информации либо уничтожить или удалить ее с этих носителей под контролем работодателя.

На органы и агентов валютного контроля возложена обязанность соблюдения не только коммерческой, банковской, налоговой, но и иной охраняемой законом тайны. Они также должны защищать другую информацию, в отношении которой установлено требование об обеспечении ее конфиденциальности.

Закон вступает в силу через 10 дней после официального опубликования, за исключением отдельных положений, для которых предусмотрены иные сроки.

Научно-политический журнал

государственная служба

надежный навигатор в информационном пространстве управления

В 2012 году в каждом номере:

- исследования системных проблем государственной службы
- теория и методология государственного управления
- защита национальных интересов
- власть под контролем общества
- отношения государства и бизнеса
- связь федеральной власти с регионами
- право и этика бюрократии
- апробация научных идей

Пишите, выписывайте!

Оформить подписку на журнал можно, начиная с любого номера, во всех отделениях почтовой связи через «Объединенный каталог «Пресса России» или через Интернет **www.presscafe.ru/index/29898**

ИНДЕКСЫ ИЗДАНИЯ:
для юридических лиц – **38596**, для физических лиц – **29898**.

Цена подписки на год (6 номеров):
для физических лиц – 2400 руб.,
для юридических – 8100 руб.

Журнал выходит 1 раз в 2 месяца.
Получать его Вы будете заказной бандеролью.

Подписаться на журнал можно в редакции.

НАШ АДРЕС: 119606, Москва, проспект Вернадского, 84, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Ваши проблемы – наша проблематика

Вы можете также подписаться на журнал в следующих агентствах:

- ООО «УРАЛ-ПРЕСС XXI» http://www.ural-press.ru/
- ООО «ИНТЕР-ПОЧТА 2003» http://interpochta.ru/
- ЗАО Центр деловой литературы «Орикон-М» 937-4959, 937-4958, e-mail: oriconm@gmail.com
- ООО «Агентство «АРТОС-ГАЛ» Тел. 981-03-24.
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU e-mail: http://elibrary.ru/

Ф.СП-1

Федеральное управление почтовой связи РФ

АБОНЕМЕНТ на журнал **Государственная служба**

(индекс издания)

на 2012 год по месяцам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Куда
(почтовый индекс) (адрес)

Кому
(фамилия, инициалы)

ДОСТАВОЧНАЯ КАРТОЧКА

ПВ	место	литер

на журнал

(индекс издания)

Государственная служба

Стоимость	подписки	____ руб. ____ коп.	Количество комплектов
	переадресовки	____ ____ коп.	

на 2012 год по месяцам

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Куда
(почтовый индекс) (адрес)

Кому
(фамилия, инициалы)