

ДОКУМЕНТООБОРОТ В МИРЕ ДЕТСТВА

Кузнецов Иван, ведущий консультант, руководитель отдела информационных систем, ООО компания «Мир детства»

Правильное внедрение и использование системы электронного документооборота позволяет организовать и регламентировать коллективную работу сотрудников различных подразделений компании, делает её процессы намного нагляднее, что способствует эффективному управлению ими и ощутимо снижает временные и материальные издержки.

Компания «Мир детства» — производитель и дистрибьютор товаров для детей под собственными брендами «Мир детства» и «Курносики» и лучшими зарубежными брендами. За 20 лет работы компании на российском рынке и рынках СНГ, её процессы,

связанные с производством, закупками, продажами, логистикой, тесно переплелись и запутались. Однако следует заметить, что часть процессов отшлифована до блеска — разработаны регламенты выполнения процедур, сотрудники знают маршруты до-

кументов и понимают результат. Но наличие бумажных документов до последнего времени не позволяло уйти:

- от кабинетной беготни;
- неудобного контроля;
- проблем субординации;
- проблем четкости в запуске процессов;
- сложного и трудоёмкого поиска исторической информации;
- непонимания сотрудниками связей документов.

Выбор СЭД

Все это вкуче негативно влияло на эффективность процессов компании и её деятельности в целом. Поэтому решили внедрить систему электронного документооборота (СЭД) и приступили к её выбору. Поскольку в компании ранее не было такой системы и, соответственно, отсутствовал опыт работы с ней, то выбор основывался на общих принципах.

От системы требовались:

- серьезность разработки, хорошее портфолио (в данном контексте — примеры успешных внедрений и использования);
- масштабируемость, развитая функциональность и открытость программного кода;
- гибкость настройки условий маршрутизации;
- технологичный функционал поиска информации.

Познакомившись с различными системами, остановили свой выбор на решении «1С:Документооборот» корпоративной версии.

Прошел год с начала проекта, много процессов документооборота уже успешно переданы в эту систему и при этом не сделано ни одной модификации. Это говорит о том, что функционал приобретенной системы покрывает требования наших бизнес-процессов. Однако не стоит думать, что они просты. Важно при внедрении любой корпоративной системы трезво оценивать логику, заложенную в неё, опыт внедрения системы в других компаниях. И, главное, постоянно анализировать свои процессы и, при необходимости, их оптимизировать.

Этапы проекта

Выбрав систему и изучив её функционал, было принято решение о её пилотном внедрении своими силами на нескольких процессах внутреннего документооборота. Мы понимали, что специфика СЭД заключается в том, что масштабы её применения выходят за рамки одного отдела. В работе с СЭД принимают участие сотрудники разных отделов, служб, подразделений и филиалов. Стали выбирать процесс для пилотного проекта. Это, по нашему мнению, должен быть процесс либо сложный, но относящийся к одному отделу-департаменту, либо простой, хорошо отлаженный, но охватывающий несколько подразделений.

Внедрение любой системы можно агрегировано представить следующими этапами:

1. Выбор предметной области, оценка целесообразности её автоматизации.
2. Анализ предметной области, определение этапов проекта.
3. Обсуждение и согласование деталей.
4. Обучение, тестовый запуск системы.
5. Промышленная эксплуатация.

Приступили к работе. Выбор процесса был обусловлен наболевшими проблемами. Определили владельца и ключевых лиц процесса, т.е. — ролевую структуру процесса. Провели анализ его регламента. Для того чтобы описать процесс и согласовать его, несколько раз собирали совещания.

Позднее поняли, что для того чтобы оптимизировать проектный процесс, обсудить его детали нет нужды собираться в переговорной комнате. Раз мы имеем систему, то и любое обсуждение надо проводить непосредственно в ней. Это позволило нам оптимизировать управление временем. Ключевые сотрудники, участвующие в обсуждении и согласовании, стали более тщательно готовиться к ним.

Так, например, чтобы обсудить проектную инициативу, сотрудник отдела информационных систем готовит лист предложений, на котором дает краткую аннотацию процесса и рекомендации по временным ограничениям на этапах процесса, прикладывает схему процесса.

Анализ

Спустя год, проанализировали, автоматизация каких процессов дает самый ощутимый эффект. Получилось следующее.

Согласование — самый популярный процесс в нашей СЭД. Это и понятно, ведь главные ощутимые эффекты экономии времени возникают именно здесь. Согласование некоторых документов требует много времени и бывает столь вариативно, что даже опытные сотрудники путаются в процессе. Например, процесс разработки нового товара основан на множестве связанных между собой документов. Обсуждения, вариативные циклы их согласований могут быть растянуты на несколько месяцев. Подобными процессами и в системе нелегко управлять, а про бумагу и говорить нечего. А если руководству понадобится сводная информация по процессам, то анализ бумажных документов займет уйму времени и приведёт, скорее всего, к ошибкам из-за потери информации.

Обсуждение — этот процесс очень удобен для использования в СЭД, хотя его сложно формализовать. Однако, согласование, проведённое в системе, позволяет сохранить всю историю обсуждений. А пользоваться историей из СЭД намного удобнее, чем поднятием и анализом почтовой переписки.

Ознакомление — неотъемлемая часть каждого согласования, весьма важный

процесс с точки зрения эффективности работы предприятия. За процессом согласования обязательно идет следующий процесс. СЭД предусматривает гибкую настройку оповещения сотрудников и контроль ознакомления сотрудников с оповещением. При бумажном документообороте про оповещение могут просто забыть.

Поручение — этот процесс в системе пока не «популяризирован», но те сотрудники, которые его уже используют, довольны им и отмечают удобство распределения и контроля исполнения задач.

Эффект использования

В настоящий момент пока не все процессы переданы в СЭД, и ведётся активная работа по переходу от бумажного к электронному документообороту. Тем не менее, эффект использования системы можно уже выразить как количественно, так и качественно.

Например:

- почти по всем процессам, связанным с согласованием, сокращены временные затраты до 80%;
- большинство внутренних документов теперь согласуются исключительно в системе, и, следовательно, сократились затраты на бумагу, тонер, электроэнергию, принтеры/копиры;
- практически исключены ошибки заполнения документов, поскольку почти все процессы формализованы.

Кроме того, повысилось качество и удобство использования информации, сократились её потери, усилился контроль исполнительской дисциплины.

Источники проблем

Специфика внедрения системы документооборота заключается в том, что масштабы её применения выходят за рамки одного подразделения. В работе с электронным документооборотом принимают участие сотрудники разных отделов, служб, структур, филиалов. Поэтому задача внедрения СЭД состоит не в том, чтобы всех подключить к системе, а в том, чтобы организовать коллективную работу с системой электронного документооборота. Любой проект внедрения корпоративной системы, в том числе, и СЭД, связан с рисками и проблемами.

Их источники:

1. Персонал. Все люди разные — возраст, темперамент, способность осваивать новое. Кто-то из сотрудников бизнес-ориентирован, хочет развиваться в технологическом плане, а кто-то все новое воспринимает в штыки. На проекте необходимо постоянно работать с персоналом, во многих случаях требуется индивидуальный подход к каждому человеку, учет его особенностей — возрастных, профессиональных и личностных. В нашей компании созданы, так называемые, тезисы преимуществ использования системы. Они помогают сотрудни-

кам понять важность и ценность системы и её использования и для компании, и для них самих.

2. Документооборот. Не стоит смотреть на СЭД как на панацею от всех болезней, связанных с потоками информации в компании. Это всего лишь бизнес-опция, которая позволяет получить положительный эффект только при правильном применении. В нашей компании некоторые процессы, особенно новые, слабо формализованы и, как следствие, в них существует структурная чехарда, или они вообще ещё не документированы. По таким процессам ведется особенно тщательная проработка на уровне формализации.

3. Администрация компании. Отсутствие воли руководителей организации может привести к последствиям разного уровня тяжести. Некоторые процессы вообще не поддаются автоматизации и внедрению без воли руководства.

4. «1С:Документооборот». Эта система относительно новая и, по сравнению с другими решениями фирмы «1С», имеющих много дополнительной информации о преимуществах их использования, «1С:Документооборот» пока в аутсайдерах.

5. Технические проблемы связаны в основном с необходимостью трансляции нормативно-справочной информацией, нагрузкой на сервера, имеющейся ИТ-инфраструктурой и т.п.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Правильное внедрение и использование системы электронного документооборота позволяет решить множество организационных, психологических, субординационных проблем, которые невозможно или тяжело решаются при бумажном документообороте. Многие процессы документооборота (согласование, ознакомление, поручение и пр.) по своей природе удобнее в электронном виде, и, следовательно, экономят время и физические ресурсы. В деятельности компании постоянно появляются новые процессы, меняются и совершенствуются имеющиеся.

Использование СЭД делает процессы намного нагляднее и удобнее для реинжиниринга, что позволяет более гибко управлять ими. И в дополнение ко всему этому, система электронного документооборота относительно проста во внедрении.