ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 52294— 2004

Информационная технология

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕГЛАМЕНТ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные положения

Издание официальное

БЗ 12—2003/227

Москва
ИПК Издательство стандартов
2005

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Задачи, основные принципы и правила проведения работ по национальной стандартизации в Российской Федерации установлены ГОСТ Р 1.0—92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. Основные положения» и ГОСТ Р 1.2—92 «Государственная система стандартизации Российской Федерации. «Порядок разработки государственных стандартов»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН Обществом с ограниченной ответственностью «Планум» (Научная организация)

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 22 «Информационные технологии»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Постановлением Госстандарта России от 29 декабря 2004 г. № 138-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в указателе «Национальные стандарты», а текст этих изменений — в информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра или отмены настоящего стандарта соответствующая информация будет опубликована в информационном указателе «Национальные стандарты»

© ИПК Издательство стандартов, 2005

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения . . . 1
2 Нормативные ссылки . . . 1
3 Термины, определения и сокращения . . . 1
3.1 Термины и определения . . . 1
3.2 Сокращения . . . 2
4 Электронный регламент административной и служебной деятельности . . . 2
4.1 Направленность электронного регламента . . . 2
4.2 Управленческая среда электронного регламента . . . 3
4.2.1 Уровень стратегии . . . 3
4.2.2 Уровень функций и процессов . . . 4
4.2.3 Уровень правил (регламентации) работ . . . 4
4.2.4 Уровень управления исполнением . . . 5
4.2.5 Уровень контроля исполнения . . . 5
4.2.6 Уровень анализа и коррекции . . . 6
4.2.7 Управление ресурсами . . . 6
4.3 Формализация представления объектов при проектировании электронного регламента . . . 7
4.3.1 Представление стратегии организации . . . 7
4.3.2 Представление целей подразделения . . . 7
4.3.3 Представление работ подразделений . . . 8
4.3.4 Представление сценариев исполнения работ . . . 9
4.3.5 Представление информационных объектов в работах . . . 10
4.4 Информационная среда электронного регламента . . . 10
4.4.1 Общие положения . . . 10
4.4.2 Особенности применения . . . 11
4.5 Процессы жизненного цикла . . . 11
Приложение А (справочное) Корпоративные знания как основа управления и построения электронного регламента . . . 13
Приложение Б (справочное) Показатели электронного регламента . . . 20

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Информационная технология

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕГЛАМЕНТ АДМИНИСТРАТИВНОЙ И СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные положения

Information technology. Organization management.
Electronic reglement of administration and office activity. Main principles

Дата введения — 2005—07—01

1 Область применения

Настоящий стандарт распространяется на автоматизированные системы обработки информации и управления учреждений, предприятий и организаций независимо от форм собственности и подчинения и определяет основные положения по созданию, внедрению, эксплуатации и сопровождению электронного регламента их административной и служебной деятельности.

Положения стандарта следует учитывать при создании новых или совершенствовании существующих технологий управления организацией.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9000—2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р ИСО 9001—2001 Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р ИСО 9004—2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности

ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207—99 Информационная технология. Процессы жизненного цикла программных средств

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов по указателю «Национальные стандарты», составленному по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный документ заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться замененным (измененным) стандартом. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ГОСТ Р ИСО 9000 и ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1.1 **операция (работа):** Часть рабочего процесса, создающая воспроизводимый результат в рамках рабочего процесса.

3.1.2 **показатели рабочего процесса:** Измеримые количественные и (или) качественные характеристики рабочего процесса.

3.1.3 **показатели эффективности рабочего процесса:** Показатели рабочего процесса, определяющие отношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

3.1.4 **рабочий процесс:** Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы и реализуемых в пределах организации.

Издание официальное

3.1.5 **регламент:** Совокупность правил, устанавливающих порядок проведения работ или осуществления деятельности.

3.1.6 **регламентирование:** Способ организационного воздействия, заключающийся в разработке и реализации положений, обязательных для исполнения регламента.

3.1.7 **регламент административной и служебной деятельности:** Совокупность правил, устанавливающих порядок деятельности администрации, менеджеров и исполнителей организации в рамках согласованных рабочих процессов, обеспечивающих достижение заявленных целей.

3.1.8 **электронный регламент административной и служебной деятельности:** Регламент административной и служебной деятельности, реализованный с применением информационно-коммуникационных технологий.

3.2 Сокращения

В настоящем стандарте применены следующие сокращения:

ППУ (ASP) — поставщик прикладных услуг (Application Service Provider);

СУБД — система управления базой данных.

4 Электронный регламент административной и служебной деятельности

4.1 Направленность электронного регламента

4.1.1 Совершенствование и обеспечение эффективности деятельности организации в современных условиях является сложной, комплексной и многоцелевой проблемой, решение которой в значительной мере зависит от согласованности и адекватности выполнения ее управленческих функций. Учитывая многоплановость, объем и сложность взаимосвязей информационных объектов, одновременно вовлекаемых в процесс управления, необходимым условием эффективной работы организации становится создание и внедрение в этот процесс информационных систем, построенных на основе применения передовых информационных технологий, принципов менеджмента качества, методов и средств стандартизации.

Одно из центральных мест в обеспечении эффективности управления занимают вопросы разработки, внедрения, эксплуатации и сопровождения электронного регламента административной и служебной деятельности как наиболее формализованной и важной части корпоративных знаний организации (см. приложение А). В рамках такого регламента должны быть отражены и согласованы все значимые аспекты деятельности организации и обеспечены условия для реализации соответствующих процессов с надлежащим качеством.

В основе системного проектирования электронного регламента лежит представление об организации в ее взаимодействии со своим окружением как о едином целом, обеспечивающем необходимые для самой организации и ее потребителей результаты через согласование в общей логике деятельности таких элементов, как:

- цели;
- ресурсы;
- составляющие деятельности организации и принципы их взаимодействия;
- компетенции (в том числе при взаимодействии с другими организациями и лицами);
- границы компетенции и управления (организационные, правовые, технологические и другие ограничения). Часть границ устанавливает сама организация, часть устанавливается внешним окружением.

Примечание — Управление границами является одним из наиболее эффективных способов достижения целей, так как очень часто оптимальные решения лежат именно на границах.

Одним из конечных результатов такого системного проектирования является регламент административной и служебной деятельности организации, в котором закрепляются правила работы, обеспечивающие желаемые результаты деятельности организации. Реализация такого регламента с применением информационно-коммуникационных технологий создает дополнительные гарантии воспроизводства деятельности по заданным правилам с гарантированным качеством в интересах потребителя при сокращении влияния субъективного фактора в организации.

4.1.2 Базовыми принципами, которым должен удовлетворять электронный регламент административной и служебной деятельности организации, являются:

- обеспечение согласованности и непротиворечивости деятельности исполнителей рабочих процессов в интересах достижения целей организации;
- обеспечение прозрачности, понимаемости и контролируемости заинтересованными лицами про-

цессов принятия решений в рамках определенных полномочий, получение объективной информации о работе организации, ее процессов, подразделений или отдельных исполнителей;

- удовлетворение объективной потребности в информационном обеспечении управления организацией на всех уровнях иерархии;
- сокращение затрат ресурсов на обеспечение управления;
- поддержание объективных возможностей проведения проверки адекватности, согласованности, актуальности и эффективности проектируемых, а также контроля действующих процессов;
- выявление и устранение потенциальных нарушений, управление изменениями деятельности, поддержание адекватного системного представления деятельности организации при принятии управленческих решений.

4.1.3 При создании электронного регламента административной и служебной деятельности как неотъемлемой части системы управления организацией должны быть в приоритетном порядке решены следующие вопросы:

- формирование, ведение и применение моделей целевой деятельности и причинно-следственных отношений в деятельности организации;
- проектирование в соответствии с моделями схем управления и связанной с ними необходимой и согласованной системы событий и объектов;
- проектирование организационной и технологической сред исполнения рабочих процессов и сценариев их функционирования;
- формализация и передача заинтересованным лицам данных о рабочих процессах по принципу «точно по адресу, в требуемом виде и точно в срок» (в том числе данных о рабочих процессах, выполняемых однократно);
- сбор, накопление, анализ и применение данных и документов.

4.1.4 Способы представления административной и служебной деятельности в электронном регламенте в зависимости от ее описания (представления, моделирования) или от конкретных форм управления организацией могут быть различными и определяться их спецификой. Наиболее часто встречаются следующие формы:

- процессная, когда объектом управления является сам процесс создания выходного результата. Такой способ является наиболее эффективным для получения результатов на регулярной основе при относительно стабильной последовательности операций их получения;
- функциональная, где объектом управления является поддержание готовности выполнения отдельными составными частями организации определенных функций с требуемыми характеристиками. Такая схема, как правило, оправдана, когда в организации поддерживаются слабозависимые короткие цепочки работ, каждая из которых выполняется небольшим числом исполнителей;
- проектная, когда фаза проектирования уникального, ограниченного по времени и ресурсам процесса достижения желаемого результата каждый раз включается как необходимый элемент получения этого результата. Такая схема, как правило, оправдана для получения разовых, не воспроизводимых многократно, результатов. В этом случае регламент административной и служебной деятельности для каждого проекта должен формироваться до начала его осуществления.

Общей основой описания процессной, функциональной или проектной организации деятельности является подлежащее регламентации технологическое или пооперационное представление, в рамках которого, исходя из целей организации, устанавливаются связи между операциями для получения конечных, значимых для потребителя, результатов.

4.2 Управленческая среда электронного регламента

В едином процессе управления организацией можно выделить несколько типовых взаимодействующих уровней управления, обеспечивающих реализацию целей и политики организации и консолидирующих ее корпоративные знания. Эти уровни управления в той или иной степени должны найти отражение в рамках электронного регламента служебной и административной деятельности.

4.2.1 Уровень стратегии

Уровень проектирования стратегии организации (формирования единого корпоративного стандарта стратегического видения деятельности организации). На этом уровне формируются общие цели, критерии их достижения, а также принципы и схемы взаимодействия с окружением. Формализуются общая причинно-следственная модель деятельности, цели, измеримые способы отображения уровня достижения целей. Ответственность за правильность и полноту представления данного уровня возлагается на персонал управления высшего звена.

Установленные цели распределяются по отдельным направлениям деятельности и согласуются между собой. Проводится планирование мероприятий на уровне организации по достижению целей.

Определяются сбалансированные показатели, позволяющие давать количественные и качественные оценки достижения поставленных целей организации как единой системы, а также определяются конкретные желаемые значения этих показателей.

На данном уровне устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: перспектива (направление) → цель → ключевые показатели цели → связь с другими целями → мероприятия по достижению цели → ответственность.

К типовым вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- каковы основные цели организации?
- к каким направлениям деятельности относятся цели организации?
- как измеряется достижение целей?
- что влияет на достижение цели?
- какие мероприятия способствуют достижению каждой цели?
- кто отвечает за достижение цели?
- какие ресурсы выделяются для достижения целей?

4.2.2 Уровень функций и процессов

Данный уровень поддерживает целевую деятельность организации и ее функций, управление логикой рабочих процессов и структуризацию деятельности. Деятельность организации и критерии достижения целей декомпозируются для рабочих процессов и подразделений; формулируются и уточняются модели факторов, также влияющих на достижение целей. Формируются требования по компетенции и ответственности персонала управления. Выделяются фрагменты деятельности (отдельные процессы и работы), обеспечивающие достижение установленных целей применительно к функциям организации и ее подразделений, определяются показатели, характеризующие степень приближения к целям. Определяются ограничения на выполнение выделенных работ и компетенцию управленческого персонала. Ответственность за правильность и полноту представления данного уровня несут заместители руководителя организации по направлениям и персонал управления среднего звена.

Проводится общее согласование границ рабочих процессов и подпроцессов, их интерфейсов и результатов процессов. Устанавливается необходимая нормативно-методическая база управления организацией. (В том числе выявляются пробелы в нормативно-методическом обеспечении деятельности и проводится работа по их устранению.) Проводится декомпозиция системы сбалансированных показателей (по номенклатуре и значениям), комплексно характеризующих состояние организации для уровня описания операционных целей и работ. Определяются основные решения по управлению и поддержанию функционирования рабочих процессов в подразделениях и по взаимодействию с внешним окружением.

На данном уровне устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: цель (отображение достижения и связанные параметры, факторы, условия достижения) → функции, задачи → процессы, работы → компетенции, ответственность.

К типовым вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- какие имеются ограничения, условия и факторы, влияющие на достижение цели и каково их текущее состояние?
- какие состояния достижения цели выделяются и каково их отображение (индикаторы)?
- как обеспечивается реализация функций?
- какие работы выполняются для обеспечения каждой цели и каковы их основные характеристики?
- как распределяются задачи и работы по подразделениям?
- какими ресурсами обеспечиваются рабочие процессы?
- какую степень компетенции по принятию управленческих решений имеют ответственные исполнители и каковы типовые управленческие решения?

4.2.3 Уровень правил (регламентации) работ

На данном уровне реализуется проектирование и управление правилами организации работ (формирование содержания регламента выполнения работ), устанавливаются операционные регламенты выполнения работ, то есть схемы, правила и средства обеспечения преобразования «входов» работ в их «выходы». Определяются результаты каждой выделенной работы, применяемые для ее выполнения материальные объекты и информация, правила контроля (входного, внутреннего, выходного), контролирующие лица, их действия в случае несоответствия установленным требованиям, ответственные исполнители, база (технологическая, нормативная, методическая), показатели (входные, внутренние, выходные), документы (входные, внутренние, выходные), необходимые ресурсы, компетенция персонала, периодичность, сроки начала и завершения работ. Ответственность за правильность и полноту представления данного уровня несут руководители среднего и нижнего звена, ответственные исполнители работ.

Определяются конкретные пункты документов нормативно-методической базы с требованиями, которыми должны руководствоваться ответственные исполнители работ, полные перечни получаемых, формируемых и передаваемых показателей, методик их формирования и оценки. Определяются правила входного, внутреннего и выходного контроля результатов работ. Проводится согласование «входов» и «выходов» работ в рабочих процессах, обеспечивающих значимые для организации и их потребителей результаты.

На данном уровне устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: работа (правила, содержание) → нормативно-методическая и технологическая база → сроки → ответственность → результаты (получаемые, формируемые, передаваемые).

К типовым вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- что и как создается в результате работы, кто отвечает за ее выполнение?
- какое необходимо технологическое и ресурсное обеспечение для выполнения работы?
- какими нормативно-методическими документами определяются требования по выполнению каждой работы?
- кто и какие выполняет действия?
- кто и какие получает, формирует, передает документы, показатели и другие результаты работы?
- по каким правилам и схемам формируются показатели и документы?
- от кого и как принимаются документы и показатели, куда и как передаются?
- каким уровнем компетенции обладают персонал управления и исполнители?
- кто, каким образом, при каких условиях и когда проверяет, согласует и утверждает результаты работы?

4.2.4 Уровень управления исполнением

Данный уровень обеспечивает оперативное исполнение работ по заданным правилам (реализация во времени регламента по каждому экземпляру работы). Данный уровень обеспечивает управление событиями, определенными регламентами исполнения конкретных работ, проведение их аудита, выявление и отработку отклонений. Поддерживается планирование событий по выполняемым работам в соответствии с действующими операционными регламентами и текущими особенностями их исполнения. Выполняется управление событиями по установленным планам до уровня рабочего места исполнителей. Ведется оперативный контроль процессов, учета требований потребителей, результатов аудита организации и исполнения работ, производится формирование статистики по исполнению. Ответственность за полноту и правильность представления данного уровня несут ответственные исполнители работ (по плановым событиям), руководители среднего и нижнего звена.

В ходе отработки событий по исполняемым рабочим процессам регистрируются получаемые промежуточные и окончательные результаты, ведется учет получения всей номенклатуры данных и связанных с ними форм, а также данных оперативного аудита организации работ и хода их выполнения, в том числе контроль исполнительской дисциплины. В случае необходимости производится рассылка заинтересованным лицам информации о ходе исполнения рабочего процесса (в том числе по задержкам работ в целом или их этапов).

На данном уровне устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: работы → события (плановые, исполняемые, прошедшие, просроченные) → объекты работы (получаемые, подготавливаемые, передаваемые) → аудит исполнителей (замечания, предложения) → рассылки по событиям.

К типичным вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- какие имеются плановые (выполненные, просроченные) работы и события, выполняемые подразделением (исполнителем)?
- что получено (подготовлено, передано) в результате выполнения работы и какие есть замечания и предложения у потребителей результатов?
- какие ресурсы использовались (должны использоваться) в рабочих процессах?
- какие исполнители и по каким направлениям делали замечания и предложения, как на них реагировал персонал управления?
- какова статистика исполнения работ, а также зафиксированные причины задержек или других отклонений (по исполнителю, по подразделению)?

4.2.5 Уровень контроля исполнения

На данном уровне поддерживается накопление всей совокупности информации, необходимой для обеспечения деятельности в соответствии с регламентом и принятием управленческих решений и относящейся к контролю исполнения. Обеспечивается ведение на уровне организации и по подразделениям полученных, созданных и переданных документов, показателей и данных об исполнительской

дисциплине, внешней статистике, данных об исследованиях окружающей среды. Ответственность за полноту и правильность представления информации на данном уровне несут ответственные исполнители работ и информационные службы организации.

Обеспечивается доступ к подготовленным данным и документам (в том числе к их рабочим версиям), а также к необходимой статистике процессов подготовки. Формируются требования к типовым методам обработки и представления информации руководителям всех уровней и другим заинтересованным лицам.

На данном уровне устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: накопленные данные и документы → измерения данных → типовые формы представления → публикация (в соответствии с правами доступа пользователей).

К типичным вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- какие документы или данные имеются по процессам?
- какие из имеющихся данных удовлетворяют требуемым условиям отбора?
- кто и какие изменения вносил в данные и какова статистика изменений (по исполнителям, подразделениям)?
- какова статистика исполнительской дисциплины в части подготовки данных и документов?

4.2.6 Уровень анализа и коррекции

На данном уровне реализуются процедуры анализа и выработки корректирующих действий (формирование регламента анализа деятельности в рамках системы управления). Данный уровень поддерживает выделение знаний из имеющихся накопленных данных, информации, документов, записей аудита процессов в контексте целевой и операционной деятельности организации. Обеспечивается исследование эффективности деятельности организации в различных разрезах, ведется выявление и прогнозирование тенденций развития организации и внешней среды. Ответственность за полноту и правильность управления на данном уровне несет руководитель организации и его заместители по направлениям.

На уровне анализа и коррекции устанавливаются отношения следующих объектов корпоративного знания: накопленные данные и документы → новые знания → предложения по изменениям.

К типичным вопросам управления, которые необходимо решать на данном уровне, относятся:

- какие имеются слабые места в деятельности организации?
- каков уровень ресурсного обеспечения деятельности?
- какие тенденции в деятельности организации и ее окружении проявляются по имеющимся данным?
- какие выводы наиболее вероятны исходя из имеющихся данных?
- какие предложения следуют из результатов анализа, какова их обоснованность?
- что потребует и что даст реализация предложений?

Следует особо отметить, что анализ является первым шагом процесса непрерывного улучшения деятельности организации и, прежде всего, ее регламентированной части. В рамках данного процесса устанавливаются цели улучшения и показатели их достижения, определяются возможные мероприятия для достижения целей, организуется деятельность по достижению улучшений, производятся измерение, проверка и анализ результатов. Важнейшим условием достижения этих целей является поддержание на надлежащем уровне качества информации, необходимой для последующей выработки соответствующих корректирующих действий. В случае достижения целей необходимые изменения встраиваются в рабочие процессы.

4.2.7 Управление ресурсами

Формирование всех перечисленных выше уровней управления базируется на едином представлении ресурсов (получаемых извне, потребляемых и применяемых внутри, передаваемых вовне) и процессов их применения в организации. Модель требуемых ресурсов формируется в процессе проектирования деятельности организации и отражается в регламенте административной и служебной деятельности организации. В модель ресурсов организации включаются следующие формализованные представления:

- организационной структуры;
- территориального распределения;
- кадров;
- движения финансовых средств;
- технологических процессов;
- оборудования;
- оснастки и инструментов;
- контрольно-измерительной аппаратуры;

- нормативной и методической базы;
- потребляемых природных ресурсов и энергоресурсов;
- зданий, помещений и их использования;
- информационных систем и данных;
- получаемых и передаваемых объектов в соответствии со спецификой работы организации;
- другие представления, специфические для организации.

Перечень ресурсов, отражаемых в регламенте административной и служебной деятельности, определяется организацией самостоятельно. Полнота отражения ресурсов является необходимым условием обеспечения качества и эффективности управления организацией.

4.3 Формализация представления объектов при проектировании электронного регламента

4.3.1 Представление стратегии организации

Для формализованного концептуального представления уровня проектирования и регламентации стратегии организации применяется следующая схема.

1) Формализуются стратегические цели организации. Стратегические цели распределяются по перспективам (направлениям) и измерениям.

Типовые перспективы:

- социальная результативность;
- финансовая результативность;
- удовлетворенность клиентов;
- эффективность рабочих процессов;
- обеспеченность развития и роста.

Допускается введение других перспектив (или исключение ранее приведенных), если общая логика реализации стратегии организации этого требует.

Типовые измерения целей:

- этап жизненного цикла (создание, функционирование, развитие, поддержание, ликвидация);
- время;
- деньги и/или другие виды ресурсов;
- количественные характеристики.

Полный набор необходимых измерений формируется самой организацией.

2) Определяются причинно-следственные связи между целями одной или более перспектив.

Связи представляются в виде графа, в вершинах которого расположены цели, а ориентированные дуги показывают направление влияния. Дополнительно дугам могут приписываться значения, отражающие степень влияния (по единой шкале), а также описания механизмов и условий влияния.

3) Определяются перечни показателей, характеризующие уровень достижения цели, и желаемые значения этих показателей (в том числе в зависимости от времени).

Выделяются основные показатели, а также их численные значения, позволяющие объективно (в заранее заданных единицах измерения) судить о планах и текущем уровне достижения каждой поставленной цели. Показатели, выступающие в роли индикаторов по целям, должны исчерпывающе характеризовать достижение целей во времени и быть уместными, определяемыми, измеримыми, физически реализуемыми и прослеживаемыми.

4) Определяются мероприятия для достижения целей (в том числе основные события и их результаты с плановыми сроками).

На данном уровне мероприятия представляются концептуально.

5) Определяются ответственные исполнители.

Принцип персональной ответственности является основополагающим, позволяющим концентрировать деятельность работника четко по заданному направлению при обеспечении необходимого уровня компетенции.

Стратегические карты целей могут создаваться как для представления деятельности организации на уровне высшего менеджмента, так и для других звеньев управления. При этом должна обеспечиваться непротиворечивость и согласованность всех стратегических карт организации.

Степень детализации объектов и применяемые механизмы согласования представления целей организации определяются организацией самостоятельно с учетом предполагаемого уровня их применения в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

4.3.2 Представление целей подразделения

Для отражения уровня проектирования и управления, логикой рабочих процессов и структуризации деятельности в организации используется согласованное представление деятельности подразделения по обеспечению конкретных целей. В этих представлениях в формализованном виде отражаются:

- наименование выделенной цели деятельности подразделения;
- связь с целями более высокого уровня и функциями;
- подразделение, реализующее данную цель, и ответственный работник;
- направленность цели (создание, функционирование, поддержание, развитие, ликвидация);
- ответственный за цель;
- интервал времени, заданный для достижения цели;
- работы, обеспечивающие достижение цели;
- имеющиеся ограничения, условия и факторы;
- индикаторы, отражающие состояние по достижению цели, связанные с ними показатели, методы расчета и механизмы влияния;
- задачи, решаемые для достижения цели;
- типовые состояния оценки достижения цели, характеризующие их индикаторы и критерии;
- принимаемые типовые управленческие решения для достижения целей (ответственные лица, содержание управленческого решения, условия принятия, проводимые мероприятия, требуемые ресурсы, порядок инициирования, согласования, утверждения, исполнения).

Формализации представления целей подразделения должны быть согласованы между собой и соответствовать формализованным представлениям стратегии организации. Представления целей подразделений разрабатываются на уровне подразделений и утверждаются руководством организации.

Степень детализации объектов и применяемые механизмы согласования представлений цепей подразделений определяются организацией самостоятельно с учетом предполагаемого уровня их применения в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

4.3.3 Представление работ подразделений

Для формализованного отражения уровня проектирования правил работ в организации используются формализованные представления работ, дающие унифицированное описание аспектов, связанных с принятым в организации регламентом выполнения этой работы. В этих представлениях отражаются:

- наименование работы;
- статус работы (действует постоянно, действует временно, разрабатывается, приостановлена, не действует);
- подразделение-исполнитель;
- ответственный исполнитель и исполнители работы;
- связь с работами и мероприятиями других уровней иерархии;
- связь с целями и функциями подразделения;
- периодичность работы, ее начало и плановая продолжительность;
- нормативные затраты на выполнение работы (время, финансы, материальные ресурсы);
- подробное описание работы (пошаговая схема с указанием действий исполнителей для достижения необходимого результата);
- используемая технологическая, нормативная и методическая базы выполнения работы, например:
  - наименование документа,
  - тип (закон, приказ, распоряжение, инструкция, методика и т. п.),
  - дата пересмотра документа,
  - номер применяемого раздела, пункта,
  - документ, определяющий работу,
  - ответственный за сопровождение документа;
- входные объекты для выполнения работы, например:
  - наименование входного объекта,
  - тип объекта,
  - источник поступления,
  - сроки поступления,
  - правила входного контроля,
  - содержание рабочего объекта;
- необходимое технологическое обеспечение для выполнения работы и требования к нему;
- применяемые частные регламенты или сценарии для выполнения работы;
- объекты, создаваемые в ходе работы, например:
  - наименование создаваемого объекта,
  - тип объекта,
  - описание создаваемых объектов;

- описание схемы создания,
- наименование пользователя создаваемого объекта;

- применяемые методы контроля объекта, например:
  - наименование контролируемого объекта,
  - вид проверки,
  - методика проверки,
  - ответственный за проверку,
  - требования по оформлению результатов проверки,
  - срок выполнения проверки;
- заключительные результаты работы, например:
  - наименование выходного объекта,
  - тип объекта,
  - место передачи объекта,
  - содержание объекта,
  - время передачи объекта,
  - правила выходного контроля объекта,
  - необходимые ресурсы по работе,
  - ответственный исполнитель по работе,
  - сроки пересмотра.

Формализованные представления работ подразделения, отражающие его операционную деятельность, должны быть согласованы между собой и с аналогичными представлениями работ взаимодействующих подразделений, а также соответствовать формализованным представлениям целей подразделений. Формализованные представления работ подразделения разрабатываются на уровне подразделений с участием ответственных исполнителей и утверждаются на уровне руководителей направлений деятельности организации.

Степень детализации объектов и применяемые механизмы согласования формализованных представлений работ подразделений определяются организацией самостоятельно с учетом предполагаемого уровня их применения в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

4.3.4 Представление сценариев исполнения работ

Для отражения уровня оперативного исполнения работ по заданным правилам в организации должны использоваться формализованные представления сценариев исполнения работы. В этих представлениях с учетом текущих особенностей отражаются:

- наименование объекта работы;
- связанные описания по работе (цели, мероприятия или работы более высокого уровня);
- ответственный;
- сроки начала и окончания работы;
- получаемые объекты или информация, например:
  - наименование получаемого объекта или информации,
  - источник получения объекта или информации,
  - плановый срок получения объекта или информации;
- события по работе с объектом, например:
  - плановое событие (наименование),
  - местонахождение объекта при плановом событии,
  - ответственный за отработку события,
  - плановый момент наступления события;
- рассылка уведомлений по событиям, например:
  - адресат рассылки,
  - условия и события рассылки,
  - плановые действия адресата;
- создаваемые по работе задания или поручения, например:
  - дата выдачи задания или поручения по объекту,
  - дата исполнения задания или поручения,
  - автор задания или поручения,
  - наименование исполнителя задания или поручения,
  - содержание задания или поручения;
- порядок и регламенты взаимодействия при получении, подготовке или передаче объекта;

- порядок использования средств технологического обеспечения работы;
- аудит исполнителей (замечания, предложения) по объектам, срокам;
- учет затраченных ресурсов.

Формализованные представления сценариев исполнения конкретных работ подразделения должны согласовываться с формализованными представлениями работ подразделения, разрабатываться с участием ответственных исполнителей подразделения и утверждаться на уровне руководителей направлений деятельности организации.

Степень детализации объектов и применяемые механизмы согласования формализованных представлений сценариев исполнения работ определяются организацией самостоятельно с учетом предполагаемого уровня их применения в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

4.3.5 Представление информационных объектов в работах

Для отражения требований регламентного управления на уровне фиксации данных и документов могут использоваться формализованные представления информационного объекта. В этих представлениях отражаются:

- наименование информационного объекта (документа, показателя);
- ответственность за содержание данного объекта (автор создания, авторы изменений);
- программно-технологические средства для работы с информационным объектом;
- редакции (версия, внесение изменений);
- этапы жизненного цикла (даты создания, пересмотра, изъятия);
- уведомления по событиям (при создании, изменении или изъятии);
- допуски на применение, дополнения, изменения;
- связь с другими информационными объектами (для зависимых объектов, расчетных показателей).

Формализованные представления информационных объектов разрабатываются на уровне подразделений с участием ответственных исполнителей и утверждаются на уровне руководителей направлений деятельности организации.

Степень детализации формализованных представлений информационных объектов и применяемые механизмы согласования определяются организацией самостоятельно с учетом предполагаемого уровня их применения в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

4.4 Информационная среда электронного регламента

4.4.1 Общие положения

Все составляющие корпоративных знаний, применяемые в управлении и прежде всего в рамках электронного регламента административной и служебной деятельности, должны поддерживаться как единое логическое целое. При этом информационные ресурсы, касающиеся принятых схем построения и реализации деятельности организации, а также информация, получаемая в ходе реализации этих схем, должны быть взаимно согласованы, а информационная среда электронного регламента административной и служебной деятельности должна быть составной частью общей информационной корпоративной среды и удовлетворять следующим общим требованиям:

- обеспечивать логическое единство базы знаний и данных для всей организации, независимо от ее территориальной распределенности;
- поддерживать целостную систему данных, записей и документов, относящихся ко всем уровням управления организации, и поддерживать сквозную навигацию по связанным объектам представления корпоративных знаний как по единому логически связанному информационному пространству;
- обеспечивать необходимый для организации уровень защиты информации, в том числе контроль целостности, аутентичность и конфиденциальность данных, записей и документов с использованием при необходимости современных методов и средств криптографии, контроль доступа и разграничение прав и полномочий пользователей;
- обеспечивать связность описаний, событий, документов и данных на всех уровнях управления, осуществлять их верификацию и локализацию противоречий и рассогласований, а также давать полную информацию о возникающих рассогласованиях с возможно точной локализацией их источников;
- обеспечивать возможность непосредственного участия в проектировании деятельности всех ключевых работников организации независимо от их территориального расположения;
- поддерживать постоянную актуализацию всех информационных ресурсов и своевременное информирование всех заинтересованных лиц о происходящих изменениях;
- минимизировать затраты на управление и содержание информационной среды, применяя, по

возможности, однотипные технологии, программные и технические средства на рабочих местах персонала.

Поскольку организации при осуществлении своей деятельности, как правило, необходимо постоянно изменяться с учетом требований рынка, развития нормативно-правовой базы, перемен во взаимодействии с окружающей средой, возникновения новых технологий и т. п., то соответствующий уровень информационной среды электронного регламента административной и служебной деятельности должен быть постоянно адекватным обновленной модели деятельности организации. Такое положение является нормой эффективной работы организации. При этом к поддерживаемым административными средствами оперативным штатным изменениям могут относиться изменения:

- целей организации и подразделений;
- функций подразделений, организационной и кадровой структуры;
- нормативной и методической базы, правил организации и исполнения рабочих процессов;
- типов данных, видов и форм получаемой первичной информации и форматов ее консолидированного представления различным лицам из состава персонала управления;
- другие составляющие регламента административной и служебной деятельности, реализуемые в электронном виде.

4.4.2 Особенности применения

Все информационные объекты и отношения между ними, используемые в информационной среде электронного регламента и введенные до внесения в них изменений, должны поддерживаться в полном объеме, применяться в новых способах обработки и сохраняться в первоначальном виде.

При наличии в организации других действующих информационных систем должно быть обеспечено получение информации из этих систем, «настройка» и поддержание персональных отчетов с заранее определенными параметрами или параметрами, устанавливаемыми на момент формирования отчетов, при условии интеграции данных из разных систем. Такая интеграция реализуется через применение специальных средств обработки данных, позволяющих:

- осуществлять отбор данных по задаваемым пользователям критериям по всем информационным ресурсам, относящимся к выделенным выше уровням управления;
- сигнализировать ответственным лицам о выходе самих данных или их прогнозируемых величин за допустимые пределы;
- поддерживать сравнение (прямое или косвенное) или взаимопроверку данных, поступивших из различных источников (в том числе из различных действующих информационных систем) и представленных в различных отчетных формах;
- определять эффективность действующих процессов;
- обеспечивать функции мониторинга и упреждающего выявления негативных тенденций;
- осуществлять извлечение скрытой информации из накопленных данных, помогающей выявлять «узкие места» при выполнении рабочих процессов, и решать задачи параметрической и структурной оптимизации деятельности организации в соответствии с заданными критериями.

4.5 Процессы жизненного цикла

Процессы жизненного цикла электронного регламента реализуются под управлением ряда заинтересованных сторон, вовлеченных в выполнение соответствующих этапов процессов жизненного цикла. Под заинтересованными сторонами понимают организации и лица, которые инициируют создание, выполняют проектирование и разработку, осуществляют эксплуатацию и сопровождение электронного регламента. Заинтересованными сторонами, таким образом, являются: заказчик, поставщик, разработчик, пользователи, эксплуатирующий персонал и персонал сопровождения.

Каждая организация самостоятельно определяет состав и содержание процессов жизненного цикла своего электронного регламента административной и служебной деятельности с учетом положений, изложенных в ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207. При формировании процессов в качестве составляющих жизненного цикла электронного регламента могут быть реализованы следующие этапы:

- определение потребностей заказчика (потребителя);
- исследование и описание концепции создания электронного регламента (предложения по требованиям, принципы построения, существующие прототипы, предложения по применению конкретных методов и средств разработки, в том числе использование имитационных моделей, и т. п.);
- демонстрация и подтверждение реализуемости предложенных решений;
- проектирование и разработка;
- создание и производство;
- распространение и продажа;
- эксплуатация;

- сопровождение и поддержка;
- снятие с эксплуатации.

В частности, основными формами поставки и сопровождения электронного регламента в организации являются следующие:

а) приобретение информационной системы, поддерживающей работу электронного регламента, и установка ее в организации, самостоятельное наполнение информацией и настройка под требования организации, обучение персонала, создание необходимой службы, эксплуатация и сопровождение информационной системы самостоятельно;

б) приобретение информационной системы, поддерживающей работу электронного регламента, установка ее в организации и аренда услуг по наполнению информацией, настройке, техническому сопровождению информационной системы без создания собственной службы (возможности этого варианта ограничиваются необходимостью выбора соответствующего партнера по сопровождению информационной системы);

в) аренда информационной системы, поддерживающей работу электронного регламента организации и установленной вне организации, так называемая модель работы через поставщика прикладных услуг (ППУ). В этой модели работы поставщик предоставляет приложения (программные продукты, пакеты) и все необходимые элементы инфраструктуры и их обслуживание с доступом клиентов к приложениям через Интернет или специализированную вычислительную сеть.

Особенность последнего варианта состоит в том, что клиенту не нужно покупать дорогую систему, он может взять ее в аренду. Виды деятельности, которые не свойственны профилю деятельности организации, могут быть отданы сторонней организации.

При выборе конкретного поставщика услуг для работы с электронным регламентом особо следует обратить внимание на такие факторы, как:

- обеспечение безопасности — конфиденциальности, целостности и аутентичности информации (включая методы и средства защиты конфиденциальной информации заказчика от несанкционированного доступа к ней поставщика услуг);
- общее качество услуг и поддержки со стороны поставщика;
- дополнительные требования по организации согласованной работы независимых организаций (заказчика и поставщика);
- риски недостаточной производительности (переход от использования внутренней вычислительной сети к общедоступным коммуникационным каналам означает, что доступ к приложениям может находиться под влиянием внешних неблагоприятных факторов. Например, активный Интернет-трафик может замедлить время отклика приложения).

Выбор конкретной схемы поставки не должен создавать ограничений для работы пользователей электронного регламента организации.

Приложение А
(справочное)

КОРПОРАТИВНЫЕ ЗНАНИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ И ПОСТРОЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО РЕГЛАМЕНТА

А.1 Позиционирование электронного регламента в системе корпоративных знаний

Корпоративные знания выступают как естественная основа целеориентированного управления в организации и обеспечивают системность представления и связанность различных точек зрения, отражающих отдельные аспекты деятельности организации в рамках ее регламента административной и служебной деятельности. Надлежащим образом сформированная и использованная система корпоративных знаний обеспечивает прозрачность, понимаемость, контролируемость, полноту охвата решаемых задач и отсутствие противоречий в управлении организацией и ее подразделениями по:

- целям, критериям и средствам их достижения;
- организации деятельности на всех иерархических уровнях сверху вниз (до рабочего места);
- методикам и технологиям исполнения рабочих процессов на всех иерархических уровнях этих процессов сверху вниз (до исполнителя) и аудита процесса;
- затратам ресурсов на рабочие операции, аудит и другие составляющие, обеспечивающие деятельность организации;
- данным о состоянии деятельности организации в целом и ее рабочих процессах с необходимым уровнем детализации;
- анализам и применяемым схемам управления деятельностью и целенаправленному управлению изменениями деятельности организации.

Интегрированное пространство управления организации и его процессы основаны на непрерывном извлечении, формализации, обеспечении согласованности, связанности и применения системы корпоративных знаний на всех этапах жизненного цикла управления деятельностью организации от формирования целей организации и создания моделей рабочих процессов до использования исполняемых процедур, анализа результативности работы и развития деятельности организации. Содержательную основу процессов интегрированного пространства управления и реализующего их регламента организации составляет обобщенная модель корпоративных знаний. Эта модель определяет в рамках единого системного представления согласованное взаимодействие таких базовых составляющих любой организационной деятельности, как цели, рабочие процессы, организационная структура, функции, документы, данные и др.

Системное проектирование, построение и применение системы управления организацией проводятся с учетом построения системы менеджмента качества организации. Система менеджмента качества является частью системы управления организацией и ее требования учитываются при разработке и поддержании электронного регламента. Требования к качеству являются дополнительными к другим направлениям деятельности организации. Различные части системы менеджмента качества организации или вся система могут интегрироваться в единую систему управления организации, использующую общие элементы. Поэтому построение системы управления организацией целесообразно ориентировать на внедрение полномасштабной системы качества и ее поддержание после внедрения.

Регламент административной и служебной деятельности представляет собой наиболее четко формализованную часть корпоративного знания организации, которая на постоянной основе применяется для поддержки с гарантированным качеством воспроизводящейся деятельности в рабочих процессах и управлении. Данный регламент:

- определяет в согласованном виде правила построения и исполнения работ организацией, а также взаимодействие организации с внешним окружением;
- представляет (в интересах персонала управления, исполнителей работ и других заинтересованных лиц) деятельность организации по выделенным направлениям в необходимом и достаточном для их потребностей содержании и объеме;
- поддерживает в согласованном состоянии вертикальные и горизонтальные связи в системе управления организацией, обеспечивает управляемость организации, прозрачность и контролируемость схем управления.

Частные регламенты подразделений, отдельных исполнителей или работ (операционные регламенты) представляют собой соответствующим образом выделенные части единого регламента организации и, будучи согласованными между собой, в совокупности образуют регламент организации.

Электронная реализация регламента административной и служебной деятельности организации, основанного на корпоративном знании и поддерживаемого средствами информационно-коммуникационных технологий, с ростом размера организации и масштабов ее взаимодействия со своим окружением и потребителями становится необходимым условием жизнеспособности и практической ценности регламента организации. Это связано с большим числом и сложностью связей информационных объектов, вовлеченных в управление, а также требований обеспечения согласованности применения этих объектов в течение всего жизненного цикла. Электронную реализацию используют как для формализации и согласования правил, отражаемых в регламенте административной и

служебной деятельности организации, так и для автоматизированного обеспечения выполнения этих правил в рамках соответствующих сценариев.

На рисунке А.1 в условной форме показано соотношение (позиционирование) в организации системы (пространства) корпоративных знаний, пространства управления, системы управления (менеджмента) качества организации и ее регламентов.



Рисунок А.1 — Соотношение (позиционирование) в организации системы (пространства) корпоративных знаний, пространства управления, системы управления (менеджмента) качества и регламента организации

А.2 Представление объекта и пространства управления

При создании модели знаний деятельности организации в полной мере должны поддерживаться описания:

- объекта управления, то есть организации в целом как единой системы, а также ее рабочих процессов, обеспечивающих достижение значимых результатов. Дополнительно может быть выделено окружение организации, прямо или косвенно воздействующее на деятельность организации;
- пространства управления, то есть доступных возможностей и условий воздействия на объект управления и ожидаемых «откликов» объекта управления на приложенные воздействия. Возможность воздействия на объект на разных уровнях определяется действующим законодательством, правами собственности, технологией рабочих процессов, организационно-распорядительными документами, положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями и другими индивидуальными для каждой организации факторами. Общее пространство управления может быть разделено на составляющие, в рамках которых работы ведутся в соответствии с частными регламентами подразделений и отдельных исполнителей. При этом должна быть обеспечена их системная согласованность на уровне организации.

Знания должны поддерживаться в форме, максимально удобной для их применения в организации. Объединение знаний отдельных исполнителей и персонала управления должно формировать единое целое знание о деятельности организации, обладающее свойством полноты и обеспечивающее потребности текущей деятельности, целенаправленное и эффективное управление, а также развитие как самой организации, так и знаний о ней.

Для создания требуемого представления (точки зрения) на деятельность организации интеграция знаний обычно производится по:

- принадлежности;
- носителям свойств;
- функциям управления;
- общим измерениям (в том числе времени);
- отдельным характеристикам.

Объединение различных компонентов модели знаний осуществляется на основе учета различных представлений и точек зрения (со своими правилами применения) на единую интегрированную модель знаний. Формы представления знаний должны быть в наибольшей степени согласованы с потенциальными пользователями. Получение необходимых знаний пользователями должно вестись в наиболее естественной для них форме и не требовать освоения сложных специфических средств.

Основу объединения составляют общие для организации глоссарии, справочники, корпоративные стандарты, нормативно-методические документы и другая информация. В совокупности они должны обеспечивать единство понимания сотрудниками и другими заинтересованными лицами общих аспектов деятельности, а также связанность общего операционного пространства и пространства управления. Все эти элементы являются составной частью электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

А.3 Управление корпоративными знаниями

Управление знаниями — неотъемлемая часть общего процесса управления. Управление знаниями начинается с консолидации знаний и продолжается через их обработку с целью обеспечения разностороннего применения, распространения, передачи и развития. Уровень управляемости и эффективности организации определяется ее способностью извлекать, поддерживать, распространять и применять корпоративные знания в повседневной практике управленческой и служебной деятельности своих сотрудников.

Корпоративные знания должны быть доведены до их потенциальных пользователей, а в организации должны быть созданы условия, при которых каждый пользователь получает знаний больше, чем вкладывает в корпоративные знания. При этом технология доступа к любому объему знаний должна обеспечивать оперативное удовлетворение обоснованных запросов внутренних и внешних пользователей, обращающихся к постоянно расширяющейся системе корпоративных знаний, а также гарантировать прослеживаемость связей и отношений отдельных составляющих знаний. Внедрение электронного регламента административной и служебной деятельности организации должно способствовать эффективности применения имеющихся знаний и постоянному накоплению новых.

А.4 Структурирование корпоративных знаний

Знания составляют основу создания (проектирования) и развития любой организации и определяют содержание регламента ее деятельности. Выделяются знания организации следующих видов.

Активные — непосредственно используемые в деятельности организации и обеспечивающие текущий уровень качества и эффективности работы, в том числе знания, применяемые в регламентах деятельности организации. Электронный регламент административной и служебной деятельности организации является основой для применения активных знаний организации.

Потенциальные — имеющиеся у работников организации, определяющие возможности развития ее деятельности путем активизации этих знаний и включения их в рабочие процессы и обеспечивающие развитие применяемых технологий деятельности организации, в том числе совершенствование их регламентированной части.

Внешние — имеющиеся в обществе в зависимости от направлений, представляющих прямой или возможный интерес для организации. Эти знания создают основу для широких изменений в деятельности организации, вплоть до ее коренной перестройки и/или перепрофилирования.

Недостаточность или несбалансированность видов знаний в организации представляет потенциальные риски для обеспечения эффективной текущей деятельности организации или ограничение возможности удовлетворения возникающих новых требований со стороны потребителей и развития организации. Организация должна обеспечивать поддержание знаний всех видов на достаточном уровне и целенаправленно, на постоянной основе, управлять их связями (интерфейсами) и конкретными сферами применения. Корпоративные знания организации основаны на ее активных и потенциальных знаниях.

При организации работ по извлечению, применению, развитию и актуализации корпоративных знаний в процессе формирования регламента административной и служебной деятельности организации, реализующего концепцию целенаправленного управления, определяют следующие составляющие:

- объект управления;
- цели управления;
- управление организацией как единой системой (интегрированное пространство возможных управлений, то есть объективно имеющиеся и доступные возможности воздействия на объект управления — организацию — как на единую систему);
- модель деятельности для достижения целей, определяющую ожидаемые «отклики» системы при воздействии на нее управляющего органа;
- идентификация существующего состояния деятельности организации (текущее положение системы во всех ее измерениях относительно желаемого состояния для заданной модели);
- регламентированная практика исполнения работ и управления, ресурсные возможности и действующие схемы применения имеющихся ресурсных возможностей;
- адаптация и управление изменениями (постоянный анализ деятельности и адаптация системы к изменениям).

Объектом управления является сама организация или ее отдельные составляющие.

Цели определяют смысл существования и деятельности организации или ее составляющих на определенном временно́м интервале. Любая организация является сложной социально-технологической системой, реализующей заданные (определенные) цели.

Управление организацией как единой системой означает целенаправленное воздействие доступными методами на рабочие процессы организации с целью получения желаемого результата в рамках определенных для заданного временно́го интервала целей организации. При этом процесс управления организацией рассматривают в качестве специфического рабочего процесса. Целенаправленная деятельность — необходимое свойство системы. Отсутствие главного процесса, направленного на получение общего результата, неизбежно приводит к декомпозиции (разделению) системы на подсистемы со своими собственными целями и связанными с ними рабочими процессами. Если цели управления формируются относительно взаимодействия организации с внешним окружением (в конечном итоге внутренние цели направлены на обеспечение внешних целей), то остальные элементы управления организуют внутреннее пространство управления организации, в рамках которого реализуются ее основные рабочие

процессы. Управление должно основываться на фактах и реальных данных, достоверно идентифицирующих состояние системы и ее окружения в любой момент времени.

Модель деятельности для достижения целей. Создание организации как системы представляет собой выделение и построение в соответствии с определенными принципами и ограничениями схем взаимодействия объектов и субъектов деятельности для достижения заданных целей. При этом субъекты могут иметь собственные мотивации и интересы, возможно отличные от общесистемных. Только целенаправленные и согласованные общей логикой и правилами действия порождают объективно и субъективно необходимые системные связи, которые превращаются в рабочие процессы организации, дающие требуемый результат. Рабочие процессы являются сутью функционирования системы и средством достижения целей системы в соответствии с предопределенной моделью деятельности.

Идентификация существующего состояния деятельности организации. Сбор и получение необходимых данных о состоянии деятельности организации, ее потребителей и окружения должны удовлетворять потребностям управления, быть согласованными с моделями рабочих процессов и обеспечивать всестороннюю и достоверную оценку их соответствия требуемому уровню детализации для различных уровней управления. Требования надежности и поддержание непрерывности деятельности в условиях возмущающих воздействий (объективного или субъективного характера) предполагают формирование системы сбора и анализа информации, дублированной в основных звеньях.

Регламентированная практика исполнения работ и управления. Операционные административные и служебные регламенты подразделений задают порядок, типовые (допустимые) варианты и результаты действий подразделений и их сотрудников в определенных условиях. Они ограничивают диапазон произвольных решений и создают основу для обеспечения воспроизводимости и реального контроля управления в организации. Регламенты позволяют упорядочить процессы взаимодействия организации со своим окружением, а публикация регламентов делает «прозрачной» и контролируемой работу организации для потребителей и заинтересованных лиц в рамках их компетенций. Реализация регламентов в электронной форме снижает влияние субъективного фактора, делает их гибкими и действенными инструментами воспроизводства управления в повседневной деятельности в отличие от определенной декларативности должностных инструкций и положений о подразделениях и организации. В регламентах отражаются права и обязанности сотрудников подразделений применительно к основным ситуациям взаимодействия с другими подразделениями, гражданами и хозяйствующими субъектами, а также процедуры получения требуемых результатов и действий в неопределенных ситуациях для обеспечения непрерывности деятельности и управления.

Адаптация и управление изменениями. Временно́й фактор в динамически изменяющихся организациях является часто решающим. Управление, опираясь на накопленный опыт, всегда должно быть нацелено на перспективу. Результаты принимаемых сегодня управленческих решений осуществятся только завтра. Решения должны приниматься с учетом прогнозирования, основанного на модели развития организации и ее значимого системного окружения. Применяемая при этом модель должна быть максимально адекватна объективным реалиям деятельности и содержать как можно меньше субъективизма и «пробелов». С каждым управленческим воздействием при анализе того, как это воздействие было отработано, должно происходить «обучение» (уточнение) модели. Вместе с тем в организации постоянно происходят и внутренние перемены, не всегда отслеживаемые на верхних уровнях управления, ориентированных на ранее существовавшую модель. Управление на основе устаревших представлений о деятельности организации, как и консервация прежних схем деятельности, в том числе закрепленных в регламентах, при внешних и внутренних изменениях не только негативно влияют на эффективность деятельности организации, но и являются прямой угрозой ее существованию. Ориентация на управление изменениями, с учетом ближайших и отдаленных целей и условий деятельности, должна являться необходимым элементом рабочих процессов и управления в организации.

В совокупности составляющие корпоративных знаний, представленные в виде и объеме, обеспечивающих целенаправленную деятельность организации, образуют ее модель знаний.

Построение требуемой модели знаний, с приемлемой мерой адекватности, отвечающей на вопросы управленческого персонала различного уровня, является необходимым условием создания эффективной системы управления. Такая задача решается методами системного проектирования с привлечением всех основных работников организации, а также всех доступных источников информации. В результате извлечения и формализации необходимой информации должен быть обеспечен переход к единой интегрированной модели знаний, согласующей и поддерживающей решение вопросов по деятельности организации, в том числе в виде постоянно актуализируемого электронного регламента административной и служебной деятельности.

Часть корпоративных знаний может быть общей для ряда однотипных организаций, а часть — уникальной. Это должно учитываться при формировании модели управления и соответствующего регламента административной и служебной деятельности. В любом случае конкретные ресурсы, кадры, партнеры, сложившаяся практика деятельности и другие индивидуальные факторы должны быть оптимально встроены в систему управления организацией наравне с общими положениями, предписываемыми действующей нормативно-правовой базой и с учетом передового опыта. Тиражирование отлаженных решений для типовых задач управления составляет значительный резерв повышения производительности и качества работы системы управления организацией и представляет важную составляющую проектирования и внедрения электронного регламента административной и служебной деятельности организации.

Знания, не документированные надлежащим образом и не включенные в единую согласованную систему по

существующим правилам, не могут рассматриваться как операционный ресурс гарантированного качества, так как их корректное и своевременное применение в конкретной деятельности обусловлено субъективными факторами и подвержено рискам.

Конкретные знания, вовлеченные в управление на разных уровнях и в различных звеньях, не должны противоречить друг другу. Эти знания должны обладать свойством полноты и внутренней согласованности, то есть взаимно дополнять друг друга и представлять общий ресурс работы организации и ее системы управления. При создании модели знаний организации должны применяться механизмы, способствующие выявлению потенциальных противоречий и разногласий, а также неполноты представления знаний, сознательных или неосознанных искажений. В основе этих механизмов должна лежать персональная ответственность работников за представляемую информацию, а также за обеспечение на максимально широкой основе контроля за формируемой моделью знаний управленческим персоналом.

При выявлении разногласий по знаниям, используемым в организации, должен применяться согласительный (в том числе экспертный) механизм, обеспечивающий поддержание единой точки зрения. При отсутствии единой согласованной точки зрения может допускаться временное применение нескольких подходов к проблеме с соответствующими ссылками на возможные альтернативные подходы. При выявлении неполноты знаний в организации должны планироваться мероприятия, направленные на получение и документирование недостающих знаний, а при необходимости и на развитие знаний.

А.5 Модель знаний организации как основа регламентации

Совокупность знаний, построенная в соответствии с рабочими процессами организации, образует рабочую модель знаний организации. Рабочая модель знаний может иметь несколько уровней, согласование и полнота формирования которых призваны обеспечить комплексное, связанное управление деятельностью организации. К таким уровням относят следующие.

1) Уровень онтологии (система общей логики и общих понятий, их измерений и отношений общего порядка).

2) Уровень понятийной модели предметной области (инфологическая модель) — раскрытие общих понятий и их связей применительно к конкретной деятельности.

3) Уровень конкретных моделей предметной области как реализации понятийной модели.

В качестве частных моделей («срезов», «проекций» общей модели), отражающих одно выделенное направление, могут применяться следующие виды моделей:

- модель системного окружения, устанавливающая взаимодействия системного окружения с организацией, в том числе существенные влияния системного окружения на возможности функционирования организации;
- ресурсная модель, устанавливающая требуемые ресурсы, в том числе людские, а также источники и варианты их применения. Наиболее важной из ресурсных моделей обычно является экономическая модель, устанавливающая экономические основы деятельности организации в обществе;
- социологическая модель, устанавливающая отношение респондентов по направлениям, представляющим интерес для организации;
- мотивационная, ролевая и модели других видов, отражающие особенности поведения людей как активных элементов в процессах деятельности организации;
- маркетинговая модель, устанавливающая потребности, ожидания, предпочтения и возможности их удовлетворения, оценки потребителей;
- технологическая модель, устанавливающая операционные правила функционирования элементов системы с описанием результатов, достигаемых на каждом рабочем месте;
- статистическая модель, устанавливающая статистические связи между измеренными величинами;
- имитационная модель, устанавливающая правила поведения отдельных объектов, процессов и обеспечивающая исследование их взаимодействия при различных сценариях поведения;
- причинно-следственная модель, устанавливающая логические связи между факторами, событиями;
- процессная модель, отражающая рабочие процессы в организации, посредством которых последняя достигает своих результатов;
- финансовая модель, устанавливающая центры финансовой ответственности и движение финансовых потоков;
- функциональная модель, устанавливающая выполняемые функции и их связи;
- информационная модель, устанавливающая данные для решения задач предметной области, их отношения и связи;
- модель компетенций, устанавливающая отношения подчиненности и ограничения при принятии управленческих решений;
- организационная модель, устанавливающая организационную структуру и подчиненность структурных подразделений организации в соответствии с учредительным документом организации и положениями о структурных подразделениях;
- объектно-событийная модель, определяющая изменение состояний некоторого объекта во времени в зависимости от определенных событий;
- потоковая модель, устанавливающая движение какого-либо продукта/потока (ресурсов, людей, информации, финансов и т. п.) внутри организации;
- целевая («дерево» целей) модель, устанавливающая логическую взаимосвязь целей организации различного уровня иерархии;

- продуктовая модель, определяющая результаты деятельности организации, передаваемые ее потребителям;
- нормативно-методическая модель, устанавливающая правила и ограничения, определенные действующим законодательством, нормативными актами и (или) внутренними организационно-распорядительными документами организации;
- историческая (прецедентная) модель, отражающая имевшие место ситуации, условия их возникновения, обоснования принимаемых решений и результаты, достигнутые в процессе исполнения принятых решений.

Могут применяться частные модели других видов, отражающие необходимые для организации аспекты ее корпоративных знаний и связанных регламентов подразделений.

Формируемая модель предметной области как часть модели знаний является не «механическим» объединением отдельных моделей, а единым системным целым, отдельные «проекции» которого соответствуют частным моделям. Целесообразность создания частных моделей определяется их значимостью для поддержки общей модели деятельности организации и влияния на принятие управленческих решений.

4) Уровень интерфейсов по работе со знаниями. На этом уровне:
- формируются надстройки над моделью предметной области, обеспечивающие работу со знаниями (извлечение, согласование, формализация, анализ, применение, актуализация);
- оформляется структура знаний и правила их применения в рамках организации и, прежде всего, в рамках регламента административной и служебной деятельности;
- организуются комплексные модели, объединяющие отдельные частные модели (или их составляющие) для решения специальных задач по управлению организацией, в том числе реализуемые в виде регламентов подразделений.

Корпоративные знания должны поддерживаться в актуальном виде. Поддержание технологической среды модели знаний может сопровождаться специальным выделенным для этого персоналом, а поддержание модели (включая логику построения и информационное наполнение) должно обеспечиваться всеми «ключевыми» работниками организации. Поддержание постоянных взаимосвязей (интерфейсов) персонала для работы с необходимыми знаниями является обязанностью руководства организации и должно вестись на необходимом и достаточном уровне в течение всего жизненного цикла организации. Электронный регламент административной и служебной деятельности организации и регламенты подразделений являются не только основной формой применения и распространения наиболее значимой части корпоративных знаний, но и средством их развития. Постоянный анализ практики исполнения регламента позволяет своевременно выявлять возникающие расхождения между требованиями применяемой модели деятельности и управления и существующими реалиями.

А.6 Система взглядов на организацию

В рамках информационной среды управления организацией должна поддерживаться полная система традиционно применяемых аспектов (точек зрения), используемых в организациях любого типа. В основе этих аспектов лежит единая модель знаний организации. Поддержание конкретного аспекта означает обеспечение ответов на связанную совокупность вопросов, заданных с определенной точки зрения. При этом ответы на такие вопросы поддерживаются не независимым друг от друга образом, а выступают как проекции единой, связанной общесистемной модели знаний.

К основным аспектам, которые должны поддерживаться в организации, относятся следующие.

1) Точка зрения на достижение поставленных целей, с которой рассматривают:
- «дерево» целей организации и ее подразделений;
- сравнение плановых и достигнутых показателей результативности по выделенным целям;
- данные по выполняемым, проведенным и плановым мероприятиям и работам, необходимым и имеющимся ресурсам;
- движение по нисходящей (навигация «вниз») по ответственности, данным по процессам, срокам, данным аудитов процесса;
- анализ адекватности и согласованности представления целевой деятельности.

2) Точка зрения на взаимодействия с внешней средой, с которой рассматривают:
- планирование и контроль обменов с внешней средой (для организации, подразделения, исполнителя) по получению объектов, документов, данных (в том числе отчетов);
- выполнение и анализ действующих регламентов по обмену;
- ведение данных по результатам входного или выходного контроля;
- сбор и поддержание данных по оценкам удовлетворенности потребителей, партнеров и внешних субъектов;
- анализ адекватности и согласованности представления деятельности по взаимодействию между субъектами.

3) Точка зрения на рабочие процессы, с которой рассматривают:
- проектирование, определение границ и анализ «цепочек» работ, привносящих дополнительную ценность в организации при создании определенного результата и их ресурсного обеспечения. Выделение основных, вспомогательных рабочих процессов и процессов управления;
- отслеживание взаимодействия с другими процессами и внешней средой;
- получение информации по завершенным, плановым и просроченным операциям;
- оценку хода результативности работ, этапов работ по процессу и процесса в целом через выделенные ключевые показатели результативности;

- получение и анализ статистики исполнения процесса по результатам, показателям, затратам, задержкам операций, исполнительской дисциплине, результатам аудита и реакции на них персонала управления;
- анализ адекватности и согласованности представления деятельности по рабочему процессу.

4) Точка зрения на работу подразделений и исполнителей, с которой рассматривают:
- цели подразделений, нормативно-методическую, технологическую и ресурсную базу подразделений;
- анализ выполняемых работ, взаимодействуй внутри подразделений, между подразделениями, исполнителями, а также анализ внешних взаимодействий;
- отслеживание завершенных, плановых и просроченных операций, зафиксированные результаты работы (данные);
- получение и анализ статистики исполнения работ по результатам, показателям, затратам, задержкам операций, исполнительской дисциплине, результатам аудита и реакции на них персонала управления;
- анализ адекватности и согласованности представления деятельности подразделений и(или) исполнителей.

5) Точка зрения на функции, с которой рассматривают:
- анализ групп работ, отнесенных к выполнению функций;
- анализ результатов, документов, показателей, отнесенных к функциям или характеризующих уровень их выполнения, а также уровень необходимого имеющегося ресурсного обеспечения;
- анализ адекватности и согласованности представления деятельности по функциям.

6) Точка зрения на объекты и ресурсы, с которой рассматривают:
- создание и ведение паспортов необходимых и используемых технологических процессов, оборудования, зданий и помещений, подразделений, кадров, информационных систем, получаемых и передаваемых объектов и др.;
- анализ заявленных и предоставленных ресурсов для обеспечения деятельности в разрезах по целям, рабочим процессам, подразделениям, функциям, исполнителям;
- анализ адекватности и согласованности представления необходимых и используемых ресурсов.

7) Точка зрения на данные, с которой рассматривают:
- анализ получаемых данных, их источников и форматов, ресурсного обеспечения ведения;
- анализ наборов показателей и их значений, применяемых правил контроля данных, организации хранения и применения;
- анализ адекватности и согласованности представления необходимых данных потребностям управления деятельностью.

8) Точка зрения на нормативно-методическое и документальное обеспечение деятельности, с которой рассматривают:
- анализ доступности полной базы нормативных, методических и рабочих документов на рабочих местах исполнителей;
- обеспечение эффективных методов поиска и отбора по атрибутам документов и их содержанию;
- анализ полноты, адекватности и согласованности необходимого документированного обеспечения.

Перечисленные выше точки зрения в рамках интегрированного пространства управления организацией должны быть согласованы и поддерживаться в комплексе через модель знаний организации. Организация может поддерживать и любые другие точки зрения и их сочетания, необходимые для анализа ее деятельности и управления.

Все основные виды деятельности, поддерживаемые в организации, в том числе разрабатываемые, временно или постоянно приостановленные, должны быть описаны с учетом требований по управлению и с необходимым для управления уровнем детализации в рамках общей модели деятельности организации и обеспечивающего эту модель регламента. Объем описания должен быть необходимым и достаточным для однозначного понимания всех существенно важных аспектов деятельности персонала управления, исполнителей работ и других заинтересованных лиц.

А.7 Требования к нотации описания деятельности

Проектирование и сопровождение электронного регламента административной и служебной деятельности требует, чтобы деятельность организации была надлежащим образом описана. Такое описание должно структурно представлять процессы организации в интересах сотрудников, быть доступно заинтересованным лицам и позволять им сконцентрировать свои усилия на сущностных аспектах работ. Это условие накладывает определенные требования к нотации оформления корпоративных знаний, которые должны быть доступны и легко понимаемы специалистами разных направлений как на этапе подготовки, так и на этапах анализа и применения знаний.

К общим требованиям по применяемым нотациям (описаниям), обеспечивающим общесистемное представление и применение корпоративных знаний в организации, относятся:
- универсальность языка описания. Предпочтительными являются структурированные описания на языке, близком к естественному, для применения которого не требуется специальное обучение и который позволяет однозначно описывать объекты и их связи. Близость к естественному языку создает в организации максимально возможный круг заинтересованных и квалифицированных участников проекта по самостоятельному созданию и сопровождению разделов модели знаний организации (без привлечения для этой цели сторонних специалистов — «аналитиков» или обучению сотрудников организации работе со специализированными средствами моделирования), а также позволяет работникам организации сосредоточиться на содержательном, а не формальном аспекте описания корпоративных знаний. Применение такого языка позволяет сокращать время, снижать затраты на первичное создание модели знаний, внедрение этой модели в практику работы организации и последующее сопровождение и передачу знаний;

- обеспечение четкого выделения необходимых составляющих элементов описания деятельности с целью обеспечения анализа по отдельным направлениям деятельности при поддержании единого, связанного описания деятельности;

- обеспечение единства описания на всех стадиях жизненного цикла деятельности организации (от первичного создания описания рабочих процессов до применения, актуализации и выведения описания из применения);

- обеспечение формализованных правил контроля содержания и согласованности (непротиворечивости) описания. Описания, созданные отдельными исполнителями, не должны противоречить друг другу и согласовываться по установленным правилам (ответственность, сроки, порядок работ, нормативная база, результат и т. д.), а после их проверки и согласования они должны быть ориентированы к применению на всех этапах жизненного цикла организации;

- поддержание однородности схем и форматов представления описания деятельности на всех уровнях организации при обеспечении необходимой детализации и интеграции представлений на различных уровнях иерархии;

- применение для интерфейсов пользователей программных средств общего назначения (например, офисных продуктов), обеспечивающих максимальную и непосредственную вовлеченность в работы с корпоративными знаниями ключевых работников организации;

- возможность формирования единого описания деятельности организации, начиная с любых ее уровней и направлений, с последующим объединением по мере появления фрагментов описания. Объединение осуществляется путем согласования связей между фрагментами описаний по получаемым и передаваемым объектам, применяемым единым справочникам, времени наступления событий, направленности действий и другим признакам, соответствующим специфике работы организации.

Основу нотаций составляют заранее выделенные формализованные элементы структуризации отражаемых знаний. Выбор нотации определяется особенностями организации и ее возможностями поддержания описаний в актуальном состоянии.

Приложение Б
(справочное)

ПОКАЗАТЕЛИ ЭЛЕКТРОННОГО РЕГЛАМЕНТА

Б.1 Введение

В качестве показателей электронного регламента административной и служебной деятельности организации используются характеристики, дающие возможность объективно судить о степени соответствия системы целям ее создания и эффективности применения. Организация должна самостоятельно разрабатывать, актуализировать и на постоянной основе применять собственную систему показателей, наиболее адекватно отражающих качество и применяемость ее регламента.

Показатели, приведенные в настоящем приложении в качестве примера, отражают не только характеристики электронного регламента организации как продукта в момент его внедрения, но и показатели, которые следует учитывать в процессе постоянной эксплуатации электронного регламента организации.

Б.2 Показатели назначения

В качестве показателей назначения используются значения параметров, характеризующие степень соответствия электронного регламента административной и служебной деятельности его назначению.

Информационное решение, обеспечивающее работоспособность электронного регламента административной и служебной деятельности организации, должно быть:

- открытым для включения новых приложений (подсистем, задач и т. п.) в связи с изменением существующих и возникновением новых процессов и методов управления, вносимых в регламент;

- гибким, то есть легко настраиваемым на изменения условий функционирования и структуры организации;

- устойчивым по отношению к отклонениям параметров объекта управления (модели работы), ошибкам обслуживающего персонала и пользователей, отказам технических и программных средств.

Основными критериями оценки проектных решений для информационных систем, основанных на концепции построения баз данных (как одной из основных технологий построения электронного регламента), являются следующие.

1) Количественные критерии:

- число имеющихся (и возможных) пользователей;

- общая (и в расчете на одно рабочее место) стоимость, затраченная на разработку;
- общая (и в расчете на одно рабочее место) стоимость, затраченная на внедрение системы;
- время, затраченное на разработку;
- время, затраченное на внедрение системы (в том числе на обучение пользователей);
- стоимость администрирования системы;
- стоимость внесения изменений и реорганизации системы.

2) Качественные критерии:

- масштабируемость;
- интероперабельность;
- переносимость (мобильность);
- гибкость;
- адаптивность;
- понимаемость системы для новых пользователей, требуемый начальный уровень подготовки пользователей;
- простота администрирования и подключения;
- возможность реструктуризации (дробления и расширения) структуры решений.

Масштабируемость определяет способность обеспечивать функциональные возможности вверх и вниз по упорядоченному ряду прикладных платформ, отличающихся по быстродействию и ресурсам.

Интероперабельность характеризует способность бесконфликтного обмена информацией с другими информационными системами и пользователями.

Переносимость характеризует способность электронного регламента функционировать при переносе его на другую программно-техническую платформу.

Мобильность определяет возможность перемещения в пространстве и времени персонала (пользователей) организации в пределах доступа к программно-технической среде электронного регламента.

Гибкость системы определяется как возможность приложений реализовывать незапланированные запросы. Такая возможность должна обеспечиваться за счет того, что:

- структура данных нормализована;
- инструментальная среда программирования реализует все операторы реляционной алгебры.

Адаптивность системы определяется как возможность эффективной разработки новых приложений, подключения различных новых подсистем. Такая возможность обеспечивается средой реализации, которая должна поддерживать модульную структуру приложений.

Понимаемость системы для новых пользователей должна обеспечиваться на уровнях:

- проектных решений путем использования средств программной инженерии;
- данных путем обеспечения наглядности средств описания инфологической модели и структуры баз данных, а также средств представления данных;
- применения путем использования унифицированных интерфейсов и средств.

Простота администрирования и подключения достигается за счет применения:

- известных и широко применяемых решений одной фирмы-производителя;
- встроенных модулей администрирования и минимизации действий администратора.

Возможность реструктуризации определяется тем, что без изменения программного обеспечения дробление и расширение структуры решений реализуется за счет независимости представления данных на концептуальном и физическом уровнях.

Б.3 Общие показатели внедрения электронного регламента в деятельность организации

Б.3.1 Уровень охвата электронным регламентом работ, выполняемых в организации, характеризуется набором следующих показателей.

Коэффициент структурной применяемости $K_{стр}$

$$K_{стр} = \frac{\text{Число структурных единиц организации, деятельность которых охвачена регламентом}}{\text{Общее число структурных единиц организации}}.$$

Коэффициент структурной применяемости по уровням иерархии $K^{i}_{стр.у}$

$$K^{i}_{стр.у} = \frac{\text{Число структурных единиц организации уровня иерархии типа } i, \text{ деятельность которых охвачена регламентом}}{\text{Общее число структурных единиц организации уровня иерархии типа } i},$$

где, например:

$i = 1$ — соответствует управлениям;

$i = 2$ — соответствует отделам;

$i = 3$ — соответствует рабочим местам исполнителей.

Коэффициент процессной применяемости $K_{п.п}$

$$K_{п.п} = \frac{\text{Число выделенных рабочих процессов организации, деятельность которых охвачена регламентом}}{\text{Общее число выделенных рабочих процессов организации}}.$$

Коэффициент документационной применяемости $K_{д.п}$

$$K_{д.п} = \frac{\text{Число типов документов в организации, деятельность которых охвачена регламентом}}{\text{Общее число типов документов в организации}}.$$

Коэффициент структурной повторяемости/средняя повторяемость $K_{с.п}$

$$K_{с.п} = \frac{K_1 + \ldots + K_i + \ldots + K_n}{n},$$

где K_i — число подразделений (структурных единиц, рабочих мест), для которых применяется типовой регламент с номером i (i принимает значения от 1 до n).

Коэффициент массовой повторяемости/средняя повторяемость работ $K_{м.п}$

$$K_{м.п} = \frac{M_1 + \ldots + M_i + \ldots + M_n}{n},$$

где M_i — число работ, выполняемых в течение года во всех подразделениях организации, для которых применяется регламент с номером i (i принимает значения от 1 до n).

Б.3.2 Доступность необходимой информации для организации и понимания работы заинтересованными лицами характеризуется набором следующих показателей.

Коэффициент нормативной или методической обеспеченности $K_{н.м.о}$

$$K_{н.м.о} = \frac{\text{Число нормативных или методических документов, представленных в регламенте}}{\text{Общее число нормативных или методических документов, необходимых для полноценного обеспечения работ в организации}}.$$

С учетом содержательной важности отдельных нормативных или методических документов данный показатель может рассчитываться по результатам опроса работников организации о степени обеспеченности необходимыми материалами для работы в рамках публикуемого регламента (определяется как среднее значение результатов опроса работников)

$$K_{н.м.о_сод} = \frac{D_1 + \ldots + D_i + \ldots + D_k}{k},$$

где D_i — среднее значение (от 0 до 1) отражения в регламенте необходимой нормативной или методической базы, оцененное i-м из опрошенных k работников.

Б.3.3 Затраты времени исполнителей на получение информации, содержащейся в электронном регламенте, можно охарактеризовать следующими показателями.

Среднее время доступа к необходимой информации, содержащейся в электронном регламенте

$$T_{дост} = \frac{T_1 + \ldots + T_i + \ldots + T_k}{k},$$

где T_i — среднее время доступа к информации, содержащейся в регламенте, оцененное i-м из опрошенных k работников.

Сокращение времени доступа к необходимой нормативно-методической информации в результате внедрения регламента

$$N_T = \frac{\text{Среднее время доступа к необходимым нормативным или методическим документам до внедрения электронного регламента}}{\text{Среднее время доступа к необходимым нормативным или методическим документам после внедрения электронного регламента}}.$$

Среднее время доступа к необходимым нормативным или методическим документам до и после внедрения регламента оценивается экспертным путем или по результатам опроса работников организации.

Б.4 Показатели повышения гарантий качества рабочих процессов организации

Б.4.1 Одним из основных направлений применения электронного регламента организации является повышение качества процессов управления. При этом речь прежде всего идет об обеспечении уровня гарантий этого качества в течение длительных промежутков времени, вне зависимости от различных субъективных факторов.

Важным показателем качества управления является уверенность руководителей всех рангов, что все работы в подчиненных им подразделениях выполняются в соответствии с утвержденными схемами. Обеспеченность каждого рабочего места необходимой нормативной и методической базой, четкая определенность правил исполнения

работ, приема-передачи результатов работ между отдельными исполнителями и, соответственно, персонализация ответственности позволяют получить определенные гарантии для руководства организации.

Б.4.2 При работе с электронным регламентом выделяется перечень показателей, позволяющих получить объективную картину нормативно-методической обеспеченности деятельности, выявить и устранить потенциально слабые места в рабочих процессах.

Коэффициент выполнимости регламента $K_{вып}$

$$K_{вып} = \frac{\text{Число выполненных сценариев или рабочих операций, в рамках которых предписания регламента не нарушались}}{\text{Общее число сценариев или рабочих операций, предписанных для исполнения регламентом}}.$$

Данный показатель отражает меру выполнимости предписаний регламента исполнителями. Показатель может рассчитываться по организации в целом, подразделениям, отдельным выделенным рабочим процессам или персонально по исполнителям.

Уровень актуальности регламента в произвольный момент времени $K_{акт}$

$$K_{акт} = \frac{d_1 + , \ldots , d_i + , \ldots , d_k}{k},$$

где d_i — экспертная оценка (от 0 до 1) актуальности применяемого раздела регламента на момент опроса i-го работника из общего числа k опрошенных работников. Показатель может рассчитываться по организации в целом, подразделениям, отдельным выделенным рабочим процессам или персонально по исполнителям.

Дополнительный показатель — **уровень неактуальности** — оценивают по формуле

$$K_{н_акт} = 1 — K_{акт}.$$

Время актуализации регламента — есть время внесения изменений в публикуемый вариант: от момента передачи администратору согласованных изменений до оповещения всех заинтересованных лиц о прошедших изменениях.

Б.4.3 Нацеленность организации на внешнего потребителя результатов ее работы может характеризоваться набором следующих показателей.

Доля работ (целей, функций), использующих информацию от внешних потребителей $K_{внеш_вх}$

$$K_{внеш_вх} = \frac{\text{Число работ, охваченных регламентом, в которых непосредственно или после преобразования используются данные, получаемые от внешних потребителей}}{\text{Общее число работ, охваченных действующим отраслевым регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Доля работ (целей, функций), прямо нацеленных на формирование результатов, передаваемых внешним потребителям $K_{внеш_вых}$

$$K_{внеш_вых} = \frac{\text{Число работ, охваченных регламентом, результаты которых непосредственно или после преобразования в ходе других работ передаются внешнему потребителю}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим отраслевым регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Примечание — Для определения числа работ (целей, функций), охваченных регламентом, результаты которых непосредственно или после преобразования в ходе других работ передаются внешнему потребителю, может применяться принцип исключения. Согласно этому принципу, если при отсутствии результатов какой-либо работы конечный выходной результат организации может быть получен без видимого ухудшения качества, то такая работа по отношению к данному результату является второстепенной и не учитывается при получении искомого числа.

Б.5 Показатели контроля системы качества рабочих процессов организации

Б.5.1 Применение регламента для обеспечения системы качества рабочих процессов организации может быть охарактеризовано следующими структурными показателями.

Коэффициент качества действующего регламента $K_{рег}$

$$K_{рег} = \frac{\text{Число рабочих операций (рабочих мест), для которых в электронном регламенте имеются согласованные на требуемом уровне правила входного и выходного контроля, перечни нормативных документов, методические документы, используемые в работе, в соответствии с правилами построения системы качества корпоративной системы}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим электронным регламентом}}.$$

Коэффициент методической обеспеченности входного контроля $K_{вх.контр}$

$$K_{вх.контр} = \frac{\text{Число рабочих операций (рабочих мест), для которых в электронном регламенте имеются согласованные на требуемом уровне правила входного контроля материалов, используемых в работе}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим электронным регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Коэффициент методической обеспеченности выходного контроля $K_{вых.контр}$

$$K_{вых.контр} = \frac{\text{Число рабочих операций (рабочих мест), для которых в электронном регламенте имеются согласованные на требуемом уровне правила выходного контроля материалов, передаваемых далее внешнему и внутреннему потребителю}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим электронным регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Коэффициент согласованности входного и выходного контроля $K_{согл.вх.вых}$

$$K_{согл.вх.вых} = \frac{\text{Число проверенных связанных работ, для которых в процессе внутренней поставки правила выходного и входного контроля полностью согласованы в рамках электронного регламента}}{\text{Общее число проверенных связанных по выходу-входу работ в электронном регламенте}}.$$

Коэффициент охвата проверками рабочих мест за отчетный период $K_{охв}$

$$K_{охв} = \frac{\text{Число проверенных рабочих мест электронного регламента за отчетный период}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим электронным регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Б.5.2 Применение электронного регламента для обеспечения контроля качества организации, процессов управления в организации может быть охарактеризовано следующими показателями.

Среднее время между проверками выполнения предписаний электронного регламента на рабочие операции $T_{пр}$

$$T_{пр} = \frac{t_1 + \ldots, t_i + \ldots, t_L}{L},$$

где t_i — среднее время между проверками выполнимости требований регламента на i-м рабочем месте;

L — общее число проверенных рабочих мест.

Максимальное время между проверками для каждого момента времени определяется как наибольшая пауза между проверками по всем рабочим местам, охваченных регламентами.

Коэффициент сменности ответственности $K_{см.отв}$

$$K_{см.отв} = \frac{\text{Число рабочих операций (рабочих мест), для которых за отчетный период поменялся ответственный исполнитель}}{\text{Общее число рабочих мест, охваченных действующим электронным регламентом на момент проведения проверок}}.$$

Коэффициент охвата проверками при смене ответственности рабочих мест за отчетный период $K_{охв.см}$

$$K_{охв.см} = \frac{\text{Число проверенных рабочих мест электронного регламента, по которым за отчетный период менялся ответственный исполнитель}}{\text{Общее число рабочих мест, по которым за отчетный период менялся ответственный исполнитель}}.$$

Среднее время между проверками по работам со сменой ответственности выполнения предписаний регламента на рабочие операции $T_{пр}$

$$T_{пр} = \frac{t_1 + \ldots, t_i, \ldots, + t_{L1}}{L_1},$$

где t_i — среднее время между проверками выполнимости требований регламента на i-м рабочем месте, на котором за отчетный период менялся ответственный исполнитель;

L_1 — общее число проверенных рабочих мест.

Максимальное время между проверками (в рамках проводимой проверки по контролю системы качества) определяется как наибольшая пауза между проверками по всем рабочим местам, отраженным в действующем электронном регламенте.

Б.6 Показатели вовлеченности персонала в создание и развитие регламента организации

Б.6.1 Квалификация и степень участия персонала в системах организационного типа являются ключевым фактором успеха деятельности всей организации. На стадии создания электронного регламента административной и служебной деятельности организации персонал рассматривается как основной носитель связанной системы корпоративных знаний, организующей всю деятельность организации. На стадии внедрения и сопровождения персонал (в лице ключевых работников) является основным источником контроля, анализа и развития всей деятельности организации и отражения ее в электронном регламенте. Без широкого привлечения ключевого персонала снижается уровень гарантий качества создаваемого регламента. Постоянное использование в работе регламента, учитывающего принципы стандартов менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9000, ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 9004, является стимулирующим фактором роста качества работы сотрудников и повышения их значимости для организации. Для характеристики данного направления применения электронного регламента могут быть применены следующие показатели.

Вовлеченность ключевых сотрудников в разработку (поддержание) регламента $K_{\text{вовл.р}}$

$$K_{\text{вовл.р}} = \frac{\text{Число ключевых сотрудников, непосредственно участвовавших в разработке электронного регламента организации}}{\text{Общее число ключевых сотрудников в организации}}.$$

Примечание — Под ключевыми сотрудниками здесь понимаются потенциальные ответственные исполнители по всем работам, нашедшим отражение в электронном регламенте организации.

Вовлеченность ключевых сотрудников в сопровождение (развитие) регламента $K_{\text{вовл.с}}$

$$K_{\text{вовл.с}} = \frac{\text{Число ключевых сотрудников, непосредственно участвовавших в сопровождении и развитии (регулярном анализе, пересмотре) электронного регламента организации}}{\text{Общее число ключевых сотрудников в организации}}.$$

Показатели $K_{\text{вовл.р}}$ и $K_{\text{вовл.с}}$ могут рассчитываться как по организации в целом, так и по отдельным структурным единицам или выделенным рабочим процессам.

Б.6.2 Уровень подготовленности персонала для работы с регламентом организации, как элементом системы качества, может быть отражен с помощью набора следующих показателей.

Уровень обученности ключевого персонала $K_{\text{серт.перс}}$

$$K_{\text{серт.перс}} = \frac{\text{Число ответственных исполнителей (по работам, входящим в электронный регламент организации), прошедших обучение по работе с электронным регламентом}}{\text{Общее число ответственных исполнителей работ, участвующих в электронном регламенте организации}}.$$

Этот показатель может рассчитываться для подразделений или отдельных рабочих процессов.

Плановое время введения нового сотрудника необходимой квалификации в работу, отраженную в регламенте организации, определяется эмпирически в ходе внедрения электронного регламента.

Б.7 Показатели согласованности рабочих процессов организации

Б.7.1 Показатели согласованности рабочих процессов должны формироваться путем обработки данных, входящих в электронный регламент организации.

Коэффициент обеспеченности описаний рабочих процессов нормативно-методической базой $K_{\text{н.м.д}}$

$$K_{\text{н.м.д}} = \frac{\text{Число ссылок в описаниях работ на нормативно-методические документы, представленные в электронной библиотеке электронного регламента}}{\text{Общее число ссылок в описаниях работ на нормативно-методические документы}}.$$

Коэффициент согласованности описаний рабочих процессов по документообороту $K_{\text{док}}$

$$K_{\text{док}} = \frac{\text{Число рабочих документов в описаниях работ, согласованных между работами по их выходу и входу}}{\text{Общее число рабочих документов, заявленных в описаниях работ}}.$$

Коэффициент согласованности описаний рабочих процессов по показателям $K_{пок}$

$$K_{пок} = \frac{\text{Среднее число показателей на одну работу, согласованных с другими работами по их выходу и входу}}{\text{Среднее число показателей на одну работу}}.$$

Коэффициент согласованности описаний рабочих процессов по срока работ $K_{раб}$

$$K_{раб} = \frac{\text{Число взаимодействий между работами, согласованных по срокам}}{\text{Число взаимодействий между работами}}.$$

Б.7.2 Все коэффициенты, характеризующие показатели согласованности рабочих процессов организации, могут рассчитываться как по отдельным рабочим процессам, подразделениям, так и по организации в целом.

УДК 681.324.006.355 ОКС 35.020 ОКСТУ 4002

Ключевые слова: информационные технологии, интегрированное пространство, управление организацией, системное проектирование, электронный регламент, корпоративные знания, модель знаний

Редактор *В.П. Огурцов*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *Е.Д. Дульнева*
Компьютерная верстка *И.А. Налейкиной*

Изд. лиц. № 02354 от 14.07.2000. Сдано в набор 19.01.2005. Подписано в печать 04.02.2005. Усл. печ.л. 3,72. Уч.-изд.л. 3,40.
Тираж 700 экз. С 414. Зак. 65.

ИПК Издательство стандартов, 107076 Москва, Колодезный пер., 14.
http://gost.e-ecolog.ru mail: gost.e-ecolog.ru
Набрано в Издательстве на ПЭВМ
Отпечатано в филиале ИПК Издательство стандартов — тип. «Московский печатник», 105062 Москва, Ляпин пер., 6.
Плр № 080102

gost.e-ecolog.ru