
	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Утвержден  
 распоряжением ОАО «РЖД»  
 от « 14 »            сентября 2009 г.  
 № 1902р


**Корпоративная интегрированная система  
 менеджмента качества ОАО «РЖД».  
 Модель основных процессов**

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Дата ввода в действие:	Редакция:	Лист:
	<b>01.10.2009 г.</b>	Окончат.	1 из 50


	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

## Содержание

1 Область применения .....	4
2 Определение понятий.....	4
3 Методика описания модели процессов КИ СМК.....	7
4 Структура процессов КИ СМК .....	9
5 Обменные процессы КИ СМК .....	11
5.1 Общие положения.....	11
5.2 Определение ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон.....	11
5.3 Обмен ценностями.....	12
5.4 Ответственность руководства ОАО «РЖД» на уровне обменных процессов.....	12
6 Стратегические процессы КИ СМК .....	13
6.1 Общие положения.....	13
6.2 Структура стратегических процессов КИ СМК .....	13
6.3 Формулирование стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества .....	14
6.4 Планирование стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества .....	15
6.5 Развертывание стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества.....	15
6.6 Доведение стратегии и политики в области качества.....	16
6.7 Ответственность руководства ОАО «РЖД» на уровне стратегических процессов.....	16
7 Операционные процессы КИ СМК.....	16
7.1 Общие положения.....	16
7.2 Ответственность должностных лиц ОАО «РЖД» в операционных процессах КИ СМК на уровне корпоративного управления .....	17
7.3 Ответственность должностных лиц ОАО «РЖД» за развертывание требований к операционным процессам КИ СМК по уровням управления .....	19
8 Процессы управления человеческими ресурсами и активами.....	20
8.1 Общие положения.....	20
8.2 Структура процессов управления человеческими ресурсами и активами.....	20
8.3 Развитие функционального кругозора.....	20
8.4 Развитие гуманитарного кругозора.....	21
8.5 Развитие методологического кругозора .....	21
8.6 Ответственность за процессы управления человеческими ресурсами и активами .....	21
9 Нормативные ссылки .....	21
Приложение А (справочное) Структура заинтересованных сторон и их взаимосвязь с основными процессами КИ СМК .....	23
Приложение Б (обязательное) Модель обменных процессов КИ СМК.....	24
Приложение В (справочное) Структура ценностей заинтересованных сторон и ОАО «РЖД» на уровне корпоративного управления (Пример).....	25
Приложение Г (справочное) Цепочка последовательных шагов формирования будущих и текущих ценностей в основных процессах КИ СМК (цикл «V») .....	28
Приложение Д (справочное) Матрица ответственности за обменные процессы КИ СМК.....	29

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Приложение Е (справочное) Структура ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон, критерии их оценки и ответственность должностных лиц (Пример).....	30
Приложение Ж (справочное) Структура стратегических процессов КИ СМК.....	34
Приложение И (справочное) Взаимосвязи стратегий ОАО «РЖД» с Функциональной стратегией управления качеством» .....	36
Приложение К (справочное) Структура операционных процессов КИ СМК.....	43
Приложение Л (справочное) Пример матрицы ответственности бизнес-процесса БП <sub>1</sub> «Грузовые перевозки».....	44
Приложение М (справочное) Пример матрицы ответственности бизнес-процесса БП <sub>2</sub> «Пассажирские перевозки» .....	45
Приложение Н (справочное) Пример описания фрагмента деятельности владельцев процессов в виде модели информационных потоков .....	47
Приложение П (справочное) Структура процессов управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК.....	48
Приложение Р (справочное) Библиография.....	49

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

## 1 Область применения

Настоящий стандарт по качеству устанавливает структуру основных процессов Корпоративной интегрированной системы менеджмента качества ОАО «РЖД» (далее – КИ СМК), выявляемых с точки зрения создания ценностей для заинтересованных сторон ОАО «РЖД», и реализации стратегии в области качества: соответствия, постоянных улучшений и прорывных улучшений.

Настоящий стандарт по качеству предусматривает цепочку последовательных шагов по созданию и развитию КИ СМК на основе целевых моделей, определяющих ступени перехода к устойчивому развитию ОАО «РЖД».

Область применения настоящего стандарта распространяется на все уровни управления ОАО «РЖД»: уровень корпоративного управления, уровень менеджмента — региональные центры корпоративного управления и территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД» и уровень линейных предприятий ОАО «РЖД».

## 2 Определение понятий

2.1 В настоящем стандарте по качеству применены понятия с соответствующими определениями, установленные в СТК 1.10.010 «Корпоративная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Термины и определения:

**Владелец процесса** – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и отвечающее за результат процесса.

**Возможность процесса** – предельная способность процесса достигать результата.

**Вход процесса** – материальный и (или) нематериальный объект, преобразуемый в ходе реализации процесса в выходы.

**Высшее руководство (топ-менеджмент)** – лицо или группа сотрудников, определяющих направление деятельности и осуществляющих управление организацией на высшем уровне.


*Примечание – К высшему руководству ОАО «РЖД» относятся президент и вице-президенты ОАО «РЖД», являющиеся владельцами процессов КИ СМК на уровне корпоративного управления.*

**Выход процесса** – материальный или нематериальный объект и (или) услуга, являющийся результатом реализации процесса.

*Примечание – Выход процесса может быть полезным, если он востребован потребителем процесса, или побочным, т.е. возникающим как следствие ошибок в выполнении процесса (например, несоответствующая продукция) либо как следствие технологии выполнения процесса (например, промышленные отходы).*

**Границы процесса** – пределы ответственности владельца процесса в его взаимодействиях с владельцами других процессов.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	4 из 50

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)** – группы (сообщества) юридических и физических лиц, заинтересованные в финансовых и иных результатах деятельности организации.

*Примечание – Признаком группирования является тип взаимоотношений тех или иных лиц с организацией или роль, которую играет данное лицо в указанных взаимоотношениях. Типичными группами являются: поставщики, потребители, персонал, владельцы организации, общество, государство.*

**Корпоративная интегрированная система менеджмента качества (КИ СМК) ОАО «РЖД»** – часть системы менеджмента или вся система менеджмента, соответствующая принципам качества, установленным в ОАО «РЖД», распространяющаяся на все элементы структуры компании, включая дочерние зависимые общества (ДЗО) и бизнес-единицы.

*Примечания*

*1 Система менеджмента качества ОАО «РЖД» носит корпоративный характер, поскольку учитывает процессы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами на основе взаимовыгодного обмена ценностями, в том числе с акционерами, опираясь на их цели и стратегические планы.*

*2 Система менеджмента качества ОАО «РЖД» носит интегрированный характер, поскольку предусматривает распространение системы на основные характеристики бизнес-процессов компании, таких как качество, производительность, себестоимость, безопасность, экологичность, мотивация персонала, а также использование в качестве индикаторов финансово-экономических показателей.*

**Криминал** – заинтересованная сторона, осуществляющая противозаконные действия по присвоению ценностей и/или нанесению ущерба организации. В отличие от других заинтересованных сторон, организация не должна принимать во внимание требования криминала.

**Менеджмент талантов** – система поиска, привлечения, оценки и развития талантливых сотрудников, а также направления данных талантов на достижение целей организации.


**Обменные процессы КИ СМК** – процессы обмена ценностями между заинтересованными сторонами и ОАО «РЖД».

**Операционные процессы КИ СМК:** – процессы создания текущих ценностей.

**Основные процессы КИ СМК** – процессы, связанные с созданием текущих и будущих материальных и нематериальных ценностей и обменом с заинтересованными сторонами.

*Примечание – К основным процессам КИ СМК относятся обменные, стратегические, операционные процессы и процессы управления человеческими ресурсами и активами.*

**Подпроцесс** – составная часть процесса, характеризующаяся наличием некоторого промежуточного результата и представляющая собой совокупность работ и операций.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Поставщик процесса** – внешняя организация или внутренние подразделения, ответственные за своевременное и качественное обеспечение входов процесса.

**Поток создания ценности** – все действия, как создающие ценность, так и не создающие ценности, которые позволяют продукту пройти все процессы: от разработки концепции до запуска в производство и от принятия заказа до предоставления услуги.

*Примечание – Данные действия включают в себя обработку информации, полученной от потребителя, а также операции по преобразованию продукта/услуги по мере его продвижения к потребителю.*

**Потребитель процесса** – внешняя организация или внутреннее подразделение, являющиеся пользователями выходов процесса.

**Производственно-транспортная система (ПТС)** – последовательность производственно-транспортных процессов, представляющая собой цепочку создания ценности для заинтересованных сторон при оказании транспортной и сопутствующих услуг.

**Процесс** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. (ГОСТ Р ИСО 9000).

**Процессы управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК** – процессы создания ценностей для заинтересованных сторон на основе творчества, вовлечения в процессы улучшений и инноваций сотрудников за счет применения принципов лидерства и методов мотивации.

*Примечание – Процессы управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК включают в себя психоэнергетические, эмоциональные (чувственные), мотивационные, коммуникационные и культурные процессы.*

**Стратегические процессы КИ СМК** – процессы преобразования ценностей заинтересованных сторон в цели и задачи операционных процессов, направленные на увеличение их результативности, эффективности и возможностей создания будущих ценностей за счет разработки и реализации проектов по улучшению качества.

*Примечание – Стратегические процессы направлены на разработку будущих ценностей организации.*

**Участник процесса** – лицо, имеющее определённую роль в данном процессе, для которого установлены ответственность, полномочия и определен порядок взаимодействия с другими участниками процесса и/или внешними сторонами.

*Примечание – Участником может быть как подразделение, так и отдельный сотрудник и владелец процесса.*

**Ценность** – то, что заинтересованные стороны ожидают получить от деятельности компании, и с чем связаны их определенные потребности.

*Примеры ценностей: качество услуги, отнесенное к стоимости, качество продукции и стоимость жизненного цикла продукции (для потребителей), степень защиты окружающей сре-*

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

ды (для общества), прибыль, дивиденды, стоимость акций (для акционеров), налоги, соблюдение законов (для государства) и т.п.

### 3 Методика описания модели процессов КИ СМК

3.1 Описание процессов должно охватывать три уровня управления ОАО «РЖД»:

- уровень корпоративного управления;
- уровень менеджмента;
- уровень производственно-транспортной системы (ПТС).

#### Примечания

1 Уровень корпоративного управления ОАО «РЖД» включает корпоративный центр, блок управления бизнесом железнодорожных перевозок, дирекции и департаменты ОАО «РЖД».

2 Уровень менеджмента ОАО «РЖД» включает региональные центры корпоративного управления и территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД».

3 Уровень производственно-транспортной системы ОАО «РЖД» включает уровень линейных предприятий ОАО «РЖД».

4 Описание уровней КИ СМК приведено в директиве по качеству ДК 1.10.001 «КИ СМК. Политика в области качества».

3.2 Описание процессов КИ СМК на уровне корпоративного управления и уровня менеджмента ОАО «РЖД» должно быть выполнено на основе управленческой модели описания процесса, приведенной на рисунке 1. Управленческая модель процесса должна отражать роль (каков результат?), полномочия (что получает?), ответственность (за что отвечает?) и взаимодействия (кто поставщик/потребитель?) для владельца процесса.

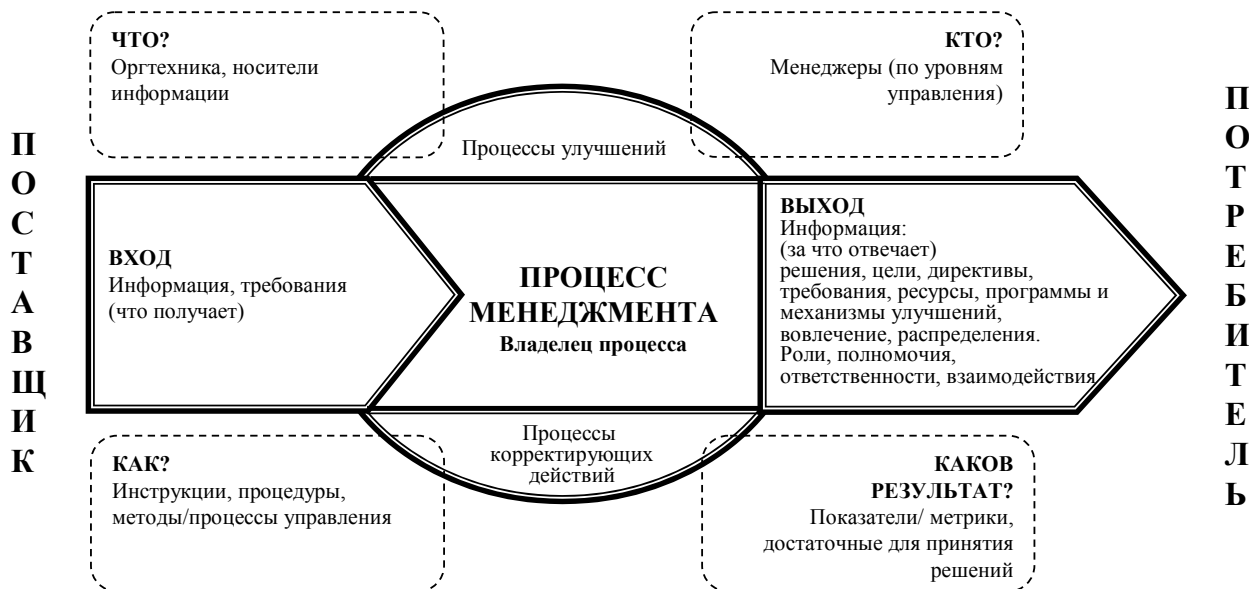


Рисунок 1 – Управленческая модель описания процесса для уровня корпоративного управления и уровня менеджмента ОАО «РЖД»



	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

3.3 Описание процессов КИ СМК по предоставлению транспортной услуги на уровне производственно-транспортной системы ОАО «РЖД» должно быть выполнено на основе производственной модели описания процесса, приведенной на рисунке 2.

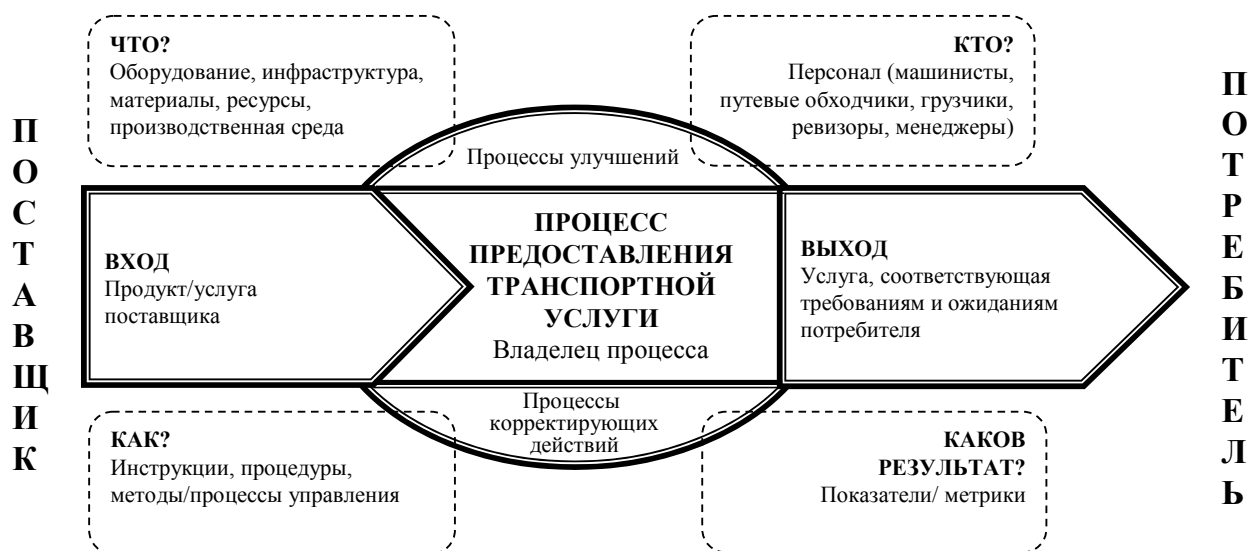


Рисунок 2 – Производственная модель описания процесса для уровня производственно-транспортной системы ОАО «РЖД»


3.4 Процессы корректирующих действий, используемые для процесса менеджмента и процесса предоставления транспортной услуги, должны обеспечивать соответствие выходов основных процессов КИ СМК установленным требованиям потребителей. Возникающие несоответствия (ошибки, дефекты, отказы и т.п.) должны быть основанием для выполнения корректирующих действий, направленных на выявление и устранение причин выявленных несоответствий. Описание модели управления основными процессами КИ СМК на основе корректирующих действий (с использованием стратегии соответствия) приведено в СТК 1.10.013 «КИ СМК. Руководство по применению модели основных процессов» (пункт 4.4.2).

3.5 Процессы улучшений должны быть направлены на поиск и реализацию неиспользованных возможностей операционных процессов, а также вовлечение сотрудников ОАО «РЖД» на всех уровнях управления ОАО «РЖД» в целенаправленное совершенствование своей деятельности и выполняемых процессов. Описание модели управления основными процессами КИ СМК на основе действий по улучшению (с использованием стратегии постоянных улучшений) приведено в СТК 1.10.013 (пункт 4.4.3).

3.6 Описание выполняемой деятельности в виде описания процессов должно обеспечить:

- понимание назначения процесса, список его потребителей и передаваемых им ценностей (выходы процесса), список поставщиков и получаемых от них цен-



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

ностей (входы и ресурсы процесса) и способы управления данным процессом (внешнее описание процесса);

- детализацию шагов, требуемых для выполнения требований и ожиданий потребителей поставленных целей, достижения установленных показателей результативности и эффективности, а также планирование и обеспечение необходимых для этого ресурсов (внутреннее описание процесса);
- установление полномочий, ответственности в рамках процесса, а также взаимодействия с другими процессами (процессами-поставщиками и процессами-потребителями).

*Примечание – Последовательность шагов описания процесса приведена в СТК 1.10.013.*

3.7 Президент ОАО «РЖД» должен выступать в роли заказчика и пользователя КИ СМК.

В качестве заказчика президент ОАО «РЖД» должен устанавливать требования к КИ СМК. Требования к КИ СМК должны быть оформлены в виде стандарта по качеству ОАО «РЖД» в соответствии с СТК 1.10.001, СТК 1.10.002.

*Примечание – Требования к КИ СМК могут включать общие требования на базе стандартизированной модели менеджмента качества (ISO 9001), всеобщей системы менеджмента бизнеса для железнодорожной промышленности (IRIS) и специфических корпоративных требований ОАО «РЖД».*

Президент ОАО «РЖД» должен назначить владельцев основных процессов КИ СМК из числа вице-президентов ОАО «РЖД», поставить перед ними цели и задачи и обеспечить периодическое получение отчетов о результатах выполнения задач и достижения целей. Форма отчетов должна быть установлена в документированной процедуре в соответствии с СТК 1.10.001.

В качестве пользователя КИ СМК президент ОАО «РЖД» должен использовать результаты функционирования системы и определять направления совершенствования и развития КИ СМК. Президент ОАО «РЖД» должен нести ответственность за реализацию процессов корректирующих действий и улучшений КИ СМК на основе использования управленческой модели описания процесса (рисунок 1).


#### **4 Структура процессов КИ СМК**

4.1 Структура основных процессов КИ СМК должна быть определена с учетом ценностей всех заинтересованных сторон ОАО «РЖД», принятой политики и принципов менеджмента качества.

Заинтересованные стороны ОАО «РЖД» могут включать:

- потребителей и конечных пользователей;
- персонал;
- поставщиков и партнеров;
- дочерние и зависимые общества (ДЗО);
- общество (в виде негосударственных объединений, благотворительных организаций, средств массовой информации и т.д.);

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 9 из 50
---	------------------

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

- государство (в роли получателя налогов, регулятора, заказчика, правового гаранта и др.);
- акционеров и инвесторов;
- акционеров;
- отдельных лиц или групп, имеющих конкретный интерес к деятельности ОАО «РЖД».

4.2 Детализация заинтересованных сторон ОАО «РЖД» и их взаимосвязь с основными процессами КИ СМК приведена в приложении А.

4.3 Модель основных процессов КИ СМК, необходимых и важных с точки зрения создания ценностей для заинтересованных сторон ОАО «РЖД», приведена на рисунке 3.

4.3.1 Формирование будущих ценностей высшим руководством ОАО «РЖД» должно происходить на уровне стратегических процессов путем преобразования ценности, получаемой от заинтересованной стороны (Цвх) и передачи через обменные процессы от ОАО «РЖД» заинтересованной стороне (Цвых). Кроме того, на уровне стратегических процессов должны быть установлены стратегические цели и задачи для операционных процессов.

*Примечания*

*1 Ценности, получаемые ОАО «РЖД» от заинтересованной стороны, и ценности, передаваемые ОАО «РЖД» заинтересованной стороне могут относиться к одной заинтересованной стороне или различным заинтересованным сторонам.*

*2 Будущие ценности могут формироваться в результате обобщения результатов операционных процессов КИ СМК*


4.3.2 Формирование текущих ценностей ОАО «РЖД» должно происходить на уровне операционных процессов. Это обеспечивается путем выполнения задач и достижения поставленных целей, результаты которых должны анализироваться высшим руководством ОАО «РЖД» и передаваться заинтересованным сторонам.

4.3.3 Процессы управления человеческими ресурсами и активами направлены на создание нематериальных ценностей ОАО «РЖД» на основе творчества, вовлечения в процессы улучшений и инноваций, что оказывает влияние на формирование текущих ценностей операционных процессов КИ СМК, позволяя повысить их эффективность и результативность.

4.4 Детализация основных процессов КИ СМК, представленных на рисунке 3, установлена в разделах 6-9.

4.5 Рекомендации по управлению и документированию основных процессов КИ СМК приведены в СТК 1.10.013.

4.6 Описание процессов КИ СМК для всех структурных подразделений ОАО «РЖД» и их взаимодействие должно быть установлено в Руководстве по качеству ОАО «РЖД», разработанным в соответствии с СТК 1.10.003.

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	



\* n – порядковый номер заинтересованной стороны (n=1, ... 12).

Рисунок 3 – Модель основных процессов

## 5 Обменные процессы КИ СМК

### 5.1 Общие положения

Цель обменных процессов – взаимовыгодный обмен ценностями между ОАО «РЖД» и заинтересованными сторонами в деятельности ОАО «РЖД».

Высшее руководство ОАО «РЖД» должно нести ответственность за реализацию обменных процессов.


Обменные процессы должны включать деятельность по:

- получению ценностей ОАО «РЖД» от заинтересованных сторон;
- передаче ценностей от ОАО «РЖД» заинтересованным сторонам.

Общая схема модели обменных процессов представлена в приложении Б.

### 5.2 Определение ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон

Высшее руководство ОАО «РЖД» должно определить необходимую структуру ценностей и заинтересованные стороны в деятельности ОАО «РЖД».

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Пример структуры ценностей заинтересованных сторон и ОАО «РЖД» на уровне корпоративного управления приведен в приложении В.

### 5.3 Обмен ценностями

Обмен ценностями между ОАО «РЖД» и заинтересованными сторонами должен предусматривать следующие этапы:

- определение заинтересованных сторон;
- определение ценностей, получаемых ОАО «РЖД» от каждой стороны по форме приложения В;
- установление последовательности шагов по преобразованию полученных ценностей в цели и задачи для получения новых ценностей;
- передачу новых ценностей заинтересованной стороне и получение результатов об удовлетворенности заинтересованной стороны.

Обмен ценностями между ОАО «РЖД» и заинтересованными сторонами может осуществляться в соответствии с циклом «V» (приложение Г).

#### Примечания

1 Цикл «V» включает нисходящий и восходящий поток взаимовыгодных ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон.

2 Нисходящий поток ценностей с момента получения ОАО РЖД ценностей от заинтересованных сторон включает: анализ бизнес-среды (на уровне обменных процессов); разработку стратегии, политики, целей, определение необходимых ресурсов, анализ рисков и планирование необходимых действий (на уровне стратегических процессов); выполнение операций и регистрацию результатов (на уровне операционных процессов).

3 Восходящий поток ценностей до момента передачи созданных в ОАО «РЖД» ценностей заинтересованным сторонам включает: выполнение операций и регистрация результатов (участники процессов); сбор и анализ оперативной информации, действия по улучшению и необходимая отчетность (владельцы процессов); использование информации и принятие решений (высшее руководство).


### 5.4 Ответственность руководства ОАО «РЖД» на уровне обменных процессов

Ответственность высшего руководства ОАО «РЖД» на уровне обменных процессов должна быть определена применительно к установленной структуре получаемых и передаваемых ценностей заинтересованным сторонам. Должны быть определены критерии оценки при выполнении обменных процессов.

Ответственность за формирование перечня ключевых заинтересованных сторон ОАО «РЖД» и его актуализацию должна быть установлена в Руководстве по качеству ОАО «РЖД», разработанным в соответствии с СТК 1.10.003.

Матрица ответственности за обменные процессы приведена в приложении Д.

Владельцем обменных процессов КИ СМК, связанных с финансовой деятельностью, следует назначить старшего вице-президента по экономике и финансам.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Владельцем обменных процессов КИ СМК, связанных с внешнеэкономической деятельностью, следует назначить вице-президента по внешнеэкономической деятельности.

*Примечания*

*1 Пример структуры ценностей, взаимовыгодных для ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон, критерии их оценки и ответственность причастных должностных лиц приведен в приложении Е.*

*2 Рекомендации по форме представления структуры ценностей приведены в СТК 1.10.013.*

## **6 Стратегические процессы КИ СМК**

### **6.1 Общие положения**

Цель стратегических процессов КИ СМК – преобразование ценностей, получаемых ОАО «РЖД» от заинтересованных сторон, в цели и задачи операционных процессов, а также анализ основных процессов КИ СМК со стороны высшего руководства ОАО «РЖД». Преобразование ценностей следует осуществлять с использованием проектного подхода (СТК 1.06.001). Стратегические процессы КИ СМК направлены на разработку будущих ценностей ОАО «РЖД».

### **6.2 Структура стратегических процессов КИ СМК**


Стратегические процессы КИ СМК должны обеспечивать соответствие стратегии ОАО «РЖД» политике в области качества и эффективное использование получаемых ценностей (результатов выполненных проектов) в операционных процессах. Кроме того, в стратегических процессах должны найти отражение изменения ценностей, бизнес-среды, текущих возможностей и ресурсов и оценка рисков.

Структура стратегических процессов КИ СМК приведена в приложении Ж. Стратегические процессы могут быть разбиты на четыре:

- а) СП 1 – процесс формулирования стратегии и политики в области качества;
- б) СП 2 – процесс планирования стратегии и политики в области качества;
- в) СП 3 – процесс развертывания стратегии и политики в области качества;
- г) СП 4 – процесс доведения стратегии и политики в области качества до ключевых заинтересованных сторон.

При формулировании, планировании или развертывании стратегии ОАО «РЖД» и политики в области качества необходимо учитывать:

- единство целей и направлений развития ОАО «РЖД»;
- потребности и ожидания всех заинтересованных сторон при определении стратегических и оперативных целей;
- важность информирования ключевых заинтересованных сторон о целях ОАО «РЖД» и их вовлечение в достижение установленных целей.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Ответственность за формирование перечня ключевых заинтересованных сторон ОАО «РЖД» и его актуализацию должна быть установлена в Руководстве по качеству ОАО «РЖД», разработанным в соответствии с СТК 1.10.003.

### **6.3 Формулирование стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества**

Действия по формулированию стратегии и политики в области качества должны включать определение, периодический обзор и, при необходимости, пересмотр миссии ОАО «РЖД», видения, целей, стратегии и направлений развития.

Это может быть выполнено при:

- анализе бизнес-среды;
- установлении потребности в развитии или обновлении стратегии и направлений развития;
- идентификации новых заинтересованных сторон, их ценностей, потребностей и ожиданий;
- определении новых услуг и соответствующих технологий;
- идентификации текущих возможностей и ресурсов, а также планировании будущих потребностей ресурсов.

Анализ бизнес-среды ОАО «РЖД» может включать анализ с установленной периодичностью:

- текущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон и их развитие в будущем;
- существующих услуг, обеспечивающих в текущем периоде наибольшую ценность для ключевых заинтересованных сторон;
- услуг, обеспечивающих в будущем периоде наибольшую ценность для удовлетворения изменяющихся потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- развития рынка услуг в соответствии с периодами стратегического развития ОАО «РЖД»;
- необходимости новых компетентностей сотрудников ОАО «РЖД» в соответствии со стратегией развития ОАО «РЖД»;
- ожидаемых изменений, установленных законом и регулируемыми органами, касающимися окружающей среды, трудовых и других рынков ресурсов, которые могут повлиять на деятельность ОАО «РЖД».

Для стратегии и политики в области качества ОАО «РЖД» должен быть установлен временной период, в течение которого должна обеспечиваться гарантия реальности планов и обеспеченность ресурсами для выполнения задач и достижения целей.


Процесс формулирования стратегии ОАО «РЖД» должен включать деятельность по исследованию рынков услуг, рисков, необходимых ресурсов и т.д., а также обеспечить взаимосвязь различных стратегических направлений развития.

Пример взаимосвязей стратегий ОАО «РЖД» с Функциональной стратегией управления качеством приведен в приложении И.

Основные направления формирования политики в области качества ОАО «РЖД» приведены в директиве по качеству ДК 1.10.001 «КИ СМК. Политика в области качества».

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 14 из 50
---	-------------------



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

#### 6.4 Планирование стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества

Процесс планирования стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества должен включать действия по:

- анализу процессов КИ СМК со стороны высшего руководства ОАО «РЖД», постановке регулированию и развертыванию целей и задач ко всем уровням управления ОАО «РЖД» (пункт 4.1);
- предупреждению потенциальных конфликтов, появляющихся в результате несбалансированности потребностей и ожиданий различных заинтересованных сторон;
- оценке и пониманию текущей результативности и эффективности КИ СМК и возможных основных причин нерешенных проблем для исключения их повторения;
- поддержанию информированности и вовлеченности заинтересованных сторон, доведению до них планов развития и получению от них, при необходимости, обратной связи и предложений по совершенствованию КИ СМК;
- рассмотрению и обновлению стратегии, политики в области качества и процессов КИ СМК;
- установлению эффективного контроля и механизмов отчетности;
- обеспечению ресурсами предлагаемых улучшений и новых идей.

#### 6.5 Развертывание стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества

Развертывание стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества включает передачу планируемых целей и задач (плановых результатов для процесса и планируемых ресурсов) на уровень операционных процессов КИ СМК.

Поддержание эффективного развертывания стратегии, политики в области качества и планируемых целей/задач требует:


- 1) формирования перечня процессов ОАО «РЖД», относящихся к операционным процессам КИ СМК, и создания схемы их взаимодействия (структуры операционных процессов);
- 2) для каждого операционного процесса необходимо:
  - составить описание процесса;
  - назначить владельца процесса;
  - составить модель описания процесса;
  - провести анализ выделенных ресурсов;
  - обеспечить управление процессом;
  - проводить мониторинг и аудит процесса;
  - оценивать фактические результаты процесса;
  - установить требования к системным изменениям.

Требования к операционным процессам и их структуре представлены в разделе 7.

Рекомендации по развертыванию стратегии и политики в области качества приведены в директиве по качеству ДК 1.09.001 «КИ СМК. Целеполагание».

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	15 из 50



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

## 6.6 Доведение стратегии и политики в области качества

Доведение стратегии и политики в области качества до ключевых заинтересованных сторон должно быть включено в процессы внешних коммуникаций (на уровне обменных процессов с заинтересованными сторонами) и внутренних коммуникаций (на всех уровнях ОАО «РЖД»).

Модель обменных процессов (приложение Б) может применяться как основа для построения процессов внешних коммуникаций. Структура операционных процессов (приложение К) может применяться как основа для построения процессов внутренних коммуникаций.

Высшее руководство ОАО «РЖД» должно поддерживать, периодически оценивать и анализировать эффективность процессов коммуникаций и, при необходимости, актуализировать неэффективные процессы коммуникаций в соответствии с документированной процедурой «Анализ КИ СМК со стороны руководства ОАО «РЖД», выполненной в соответствии с СТК 1.10.001, СТК 1.10.002.

## 6.7 Ответственность руководства ОАО «РЖД» на уровне стратегических процессов

Должна быть установлена ответственность высшего руководства ОАО «РЖД» за процессы формулирования, планирования и развертывания стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества, а также за доведение содержания стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества до ключевых заинтересованных сторон.

Владельцем стратегических процессов ОАО «РЖД» может быть назначен старший вице-президент по стратегическому планированию и развитию, который должен организовать деятельность по формулированию стратегии и политики ОАО «РЖД» в области качества.

Департамент экономической конъюнктуры и стратегического развития ОАО «РЖД» должен нести ответственность за планирование стратегии и политик на уровне заинтересованных сторон.

Владельцы процессов КИ СМК должны нести ответственность за развертывание стратегии и политики в области качества на уровне менеджмента ОАО «РЖД» и уровне производственно-транспортной системы ОАО «РЖД» (пункт 3.1), а также за доведение стратегии и политики в области качества до ключевых заинтересованных сторон.


## 7 Операционные процессы КИ СМК

### 7.1 Общие положения

Цель операционных процессов КИ СМК — создание текущих ценностей для удовлетворения требований и ожиданий всех заинтересованных сторон.

Структура операционных процессов КИ СМК приведена в приложении К.

Операционные процессы КИ СМК должны включать:

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

- бизнес-процессы (БП) – процессы предоставления услуг по грузовым и пассажирским перевозкам;
- процессы управления (У) – процессы планирования, измерения, управления и улучшения бизнес-процессов;
- обеспечивающие процессы (О) – процессы предоставления ресурсов, необходимых для выполнения бизнес-процессов и процессов управления.

Бизнес-процессы должны включать процесс «Грузовые перевозки» (БП1) и процесс «Пассажирские перевозки» (БП2).

Процессы управления должны включать:

- Анализ КИ СМК со стороны руководства (У1);
- Стратегическое развитие (У2);
- Техническое развитие (У3);
- Корпоративное управление (У4);
- Планирование в области качества (У5);
- Управление качеством (У6);
- Управление движением (У7);
- Внутренний аудит (У8);
- Управление персоналом» (У9);
- Управление безопасностью движения (У10).

Обеспечивающие процессы должны включать:

- Обеспечение охраны окружающей среды (О1);
- Обеспечение охраны труда и здоровья (О2);
- Обеспечение финансовыми ресурсами (О3);
- Материально-техническое обеспечение (О4);
- Обеспечение перевозок инфраструктурой (О5);
- Обеспечение перевозок подвижным составом (О6);
- Управление зданиями и сооружениями (О7);
- Информационное обеспечение и коммуникации (О8);
- Обеспечение корпоративной безопасности (О9);
- Управление средствами измерений (О10).


Описание операционных процессов КИ СМК, ответственность причастных должностных лиц; показатели, характеризующие результативность и эффективность процессов должны быть определены в Руководстве по качеству ОАО «РЖД» (СТК 1.10.003).

Пример матрицы ответственности и показателей, характеризующих результативность процесса «Грузовые перевозки» (БП1) приведен в приложении Л. Пример матрицы ответственности и показателей, характеризующих результативность процесса «Пассажирские перевозки» (БП2) приведен в приложении М.

## 7.2 Ответственность должностных лиц ОАО «РЖД» в операционных процессах КИ СМК на уровне корпоративного управления

Президент ОАО «РЖД» является владельцем процесса «Анализ КИ СМК со стороны руководства» (У1).

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	17 из 50

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Первый вице-президент ОАО «РЖД» является владельцем процессов «Грузовые перевозки» (БП1) и «Материально-техническое обеспечение» (О4).

Вице-президент ОАО «РЖД» по пассажирским перевозкам является владельцем процесса «Пассажирские перевозки» (БП2).

Вице-президент ОАО «РЖД» по организации железнодорожных перевозок является владельцем процесса «Управление движением» (У7).

Старший вице-президент по стратегическому планированию и развитию является владельцем процессов «Стратегическое развитие» (У2), «Планирование в области качества» (У5) и «Управление качеством» (У6)

Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам является владельцем процесса «Обеспечение финансовыми ресурсами» (О3).

Старший вице-президент ОАО «РЖД» является владельцем процессов «Техническое развитие» (У3), «Внутренний аудит» (У8) и «Управление средствами измерений» (О10).

Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению является владельцем процесса «Корпоративное управление» (У4).

Вице-президент ОАО «РЖД» по безопасности движения является владельцем процессов «Управление безопасностью движения» (У10) и «Обеспечение охраны окружающей среды» (О1).

Вице-президент ОАО «РЖД» по управлению персоналом и специальным программам является владельцем процесса «Управление персоналом» (У9).

Вице-президент ОАО «РЖД» по инфраструктуре является владельцем процесса «Обеспечение перевозок железнодорожной инфраструктурой» (О5).

Вице-президент ОАО «РЖД» по здравоохранению и социальным вопросам является владельцем процесса «Обеспечение охраны труда и профессионального здоровья» (О2).

Вице-президент ОАО «РЖД» по локомотивному хозяйству является владельцем процесса «Обеспечение перевозок подвижным составом» (О6).

Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративной безопасности является владельцем процесса «Обеспечение корпоративной безопасности» (О9).


Вице-президент ОАО «РЖД» по строительному комплексу является владельцем процесса «Управление зданиями и сооружениями» (О7).

Начальник департамента информатизации и корпоративных процессов управления является владельцем процесса «Информационное обеспечение и коммуникации» (О8).

Вице-президенты ОАО «РЖД» – владельцы операционных процессов КИ СМК на уровне корпоративного управления ОАО «РЖД» должны создать процессы на уровне менеджмента, включая процессы региональных центров корпоративного управления и территориальных филиалов дирекций ОАО «РЖД». Владелец корпоративного процесса КИ СМК должен установить ответственность, полномочия и взаимодействия в рамках своего процесса и во взаимосвязи с другими процессами КИ СМК, а также с установленной периодичностью анализировать информацию о требованиях к процессу и его возможностях, оценивать результативность и эффективность процесса, разрабатывать и выполнять действия по улучшению своего процесса.

*Примечание – Сводная информация о требованиях и возможностях процесса может быть представлена в виде матрицы взаимосвязи требований и возможностей в операционных*

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 18 из 50
---	-------------------

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

процессах КИ СМК. Форма матрицы взаимосвязи требований и возможностей для бизнес-процесса БП<sub>1</sub> «Грузовые перевозки» приведен в СТК 1.10.013.

Деятельность вице-президентов как владельцев операционных процессов на уровне заинтересованных сторон (корпоративного управления) должна быть описана в виде процесса на основе управленческой модели описания процесса (рисунок 1).

Пример описания фрагмента деятельности вице-президентов ОАО «РЖД» в виде модели управленческих потоков приведен в приложении Н.

Руководители структурных подразделений ОАО «РЖД» – владельцы операционных процессов КИ СМК на уровне ПТС должны отвечать за результаты процесса и его улучшение, обеспечение качества выполняемых работ или предоставляемых услуг.

### **7.3 Ответственность должностных лиц ОАО «РЖД» за развертывание требований к операционным процессам КИ СМК по уровням управления**

Вице-президенты ОАО «РЖД», как владельцы операционных процессов КИ СМК на уровне корпоративного управления (пункт 4.1) должны довести требования к процессам, выполняемым на уровне менеджмента (в региональных центрах корпоративного управления и в территориальных филиалах дирекций). Кроме того, владельцы операционных процессов должны назначить владельцев процессов, выполняемым на уровне менеджмента, установить их полномочия и ответственность, организовать взаимодействие между процессами и организовать систему мониторинга и аудита выполняемых процессов, а также способствовать реализации инициатив по улучшению качества выполнения процессов.


Полномочные представители президента ОАО «РЖД» на уровне региональных центров корпоративного управления должны выполнять роль владельцев процессов на региональном уровне. Директоры территориальных филиалов дирекций ОАО «РЖД» должны выполнять роль владельцев процессов на территориальном уровне. Владельцы процессов на региональном и территориальном уровнях должны обеспечивать выполнение требований владельцев операционных процессов КИ СМК и достижение запланированных результатов процессов. Кроме того, владельцы процессов на уровне менеджмента должны сформулировать требования к процессам, выполняемым на уровне ПТС (линейных предприятий ОАО «РЖД»).

Операционный процесс КИ СМК может являться сборочным процессом, если он потребляет выходы многих специализированных процессов, осуществляя их существенную переработку.

Владельцы операционных процессов, процессов на уровне региональных центров корпоративного управления и территориальных филиалов дирекций ОАО «РЖД» одновременно должны выполнять функции владельцев сборочных процессов, осуществляемых на соответствующих уровнях управления ОАО «РЖД».

Владелец сборочного процесса должен обладать дополнительными полномочиями:

- инициировать корректирующие действия для любого специализированного процесса, являющегося поставщиком сборочного процесса;

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

- проводить мониторинг выполнения корректирующих действий;
- принимать решения о необходимости системных изменений в случае неэффективности выполненных корректирующих действий и передаче решений на вышестоящий уровень управления;
- использовать ревизоров безопасности для проведения аудитов процессов, являющихся поставщиками сборочного процесса.

## 8 Процессы управления человеческими ресурсами и активами

### 8.1 Общие положения

Цель процессов управления человеческими ресурсами и активами – создание условий для результативного и эффективного выполнения основных процессов КИ СМК, а также их улучшение и тем самым создание нематериальных ценностей на основе творчества, вовлечения в процессы улучшений человеческих ресурсов путем применения принципов лидерства, материальных и нематериальных методов мотивации. Применение методов мотивации сотрудников ОАО «РЖД» к улучшению процессов КИ СМК определено в группе СТК 1.04.001-1.04.004.

### 8.2 Структура процессов управления человеческими ресурсами и активами

Процессы управления человеческими ресурсами и активами должны включать:

- развитие функциональных компетенций и кругозора сотрудников через ротацию и обучение;
- развитие гуманитарного кругозора сотрудников;
- развитие методологических компетенций и кругозора сотрудников;
- определение и применение методов мотивации;
- управление инициативами;
- развитие корпоративной культуры и др.

Составляющие процессов управления человеческими ресурсами и активами представлены в приложении П.

### 8.3 Развитие функционального кругозора


Развитие функционального кругозора может основываться на менеджменте знаний.

Менеджмент знаний должен быть направлен на документальное оформление наилучших практик, регулярно обновляемых для улучшения эффективности процессов и оказываемых услуг ОАО «РЖД», с точки зрения качества, затрат и осуществления поставок.

*Примечание – Это может относиться к:*

- стандартам и правилам проектирования;
- опыту, полученному в ходе выполнения проекта;
- разработанным методам / техническим стандартам по изготовлению;
- устранению основных несоответствий требованиям стандартов (в рабочих процедурах и т.д.), содержащихся в отчете;
- полученному производственному опыту, анализу интенсивности отказов и т.д.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 20 из 50
---	-------------------

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

#### **8.4 Развитие гуманитарного кругозора**

Развитие гуманитарного кругозора может основываться на менеджменте талантов.

Менеджмент талантов должен быть направлен на поиск, привлечение, оценку и развитие талантливых сотрудников.

Использование менеджмента талантов может включать следующие стадии:

- поиск сотрудников с высоким потенциалом как внутри ОАО «РЖД», так и за его пределами;
- реализация планов развития сотрудников с высоким потенциалом;
- удержание сотрудников с высоким потенциалом в ОАО «РЖД».

#### **8.5 Развитие методологического кругозора**

Развитие методологического кругозора должно быть направлено на освоение инструментальных средств и методов менеджмента качества в соответствии с установленной потребностью.

Потребность применения инструментальных средств и методов менеджмента качества должна быть основана на стратегии изменений процессов КИ СМК.

Особые требования по применению и построению инструментов менеджмента качества установлены в СТК 1.05.515.1-1.05.515.7.

#### **8.6 Ответственность за процессы управления человеческими ресурсами и активами**

Ответственность за процессы управления человеческими ресурсами и активами возлагается на вице-президента по управлению персоналом и специальным программам.

Правила применения процессов управления человеческими ресурсами и активами приведены в СТК 1.10.013.

### **9 Нормативные ссылки**

ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

СТО РЖД 1.05.501-2007 Внутренние системные аудиты корпоративной интегрированной системы менеджмента качества ОАО «РЖД». Основные положения

СТО РЖД 1.05.502-2007 Внутренние аудиты процессов корпоративной интегрированной системы менеджмента качества ОАО «РЖД». Основные положения

СТК 1.05.515.2-2009 Методы и инструменты улучшений. Анализ Парето


СТК 1.05.515.3-2009 Методы и инструменты улучшений. Диаграмма Исикавы

СТК 1.05.515.4-2009 Методы и инструменты улучшений. Корреляционный анализ. Диаграмма рассеяния

СТК 1.05.515.5-2009 Методы и инструменты улучшений. Исследование разброса параметров. Гистограммы

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	21 из 50



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

СТК 1.05.515.6-2009 Методы и инструменты улучшений. Z-график и исследование вариабельности

СТК 1.05.515.7-2009 Методы и инструменты улучшений. Формат корректирующих действий. Метод «5W+1H+1S»

СТК 1.05.515.1-2009 Методы и инструменты улучшений. Методы решения проблем. 8 шагов

СТК 1.06.001 – 2008 Управление проектами ОАО «РЖД». Основные положения

СТК 1.10.001-2008 Нормативные документы корпоративной системы менеджмента качества ОАО «РЖД». Основные положения

СТК 1.10.002-2008 Нормативные документы корпоративной системы менеджмента качества ОАО «РЖД». Порядок разработки, согласования и утверждения

СТК 1.10.003-2008 Руководство по качеству ОАО «РЖД». Порядок изложения, оформления, разработки, согласования, утверждения и внесения изменений

СТК 1.10.010 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Термины и определения

СТК 1.10.011 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Основные принципы и положения

СТК 1.10.013 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов

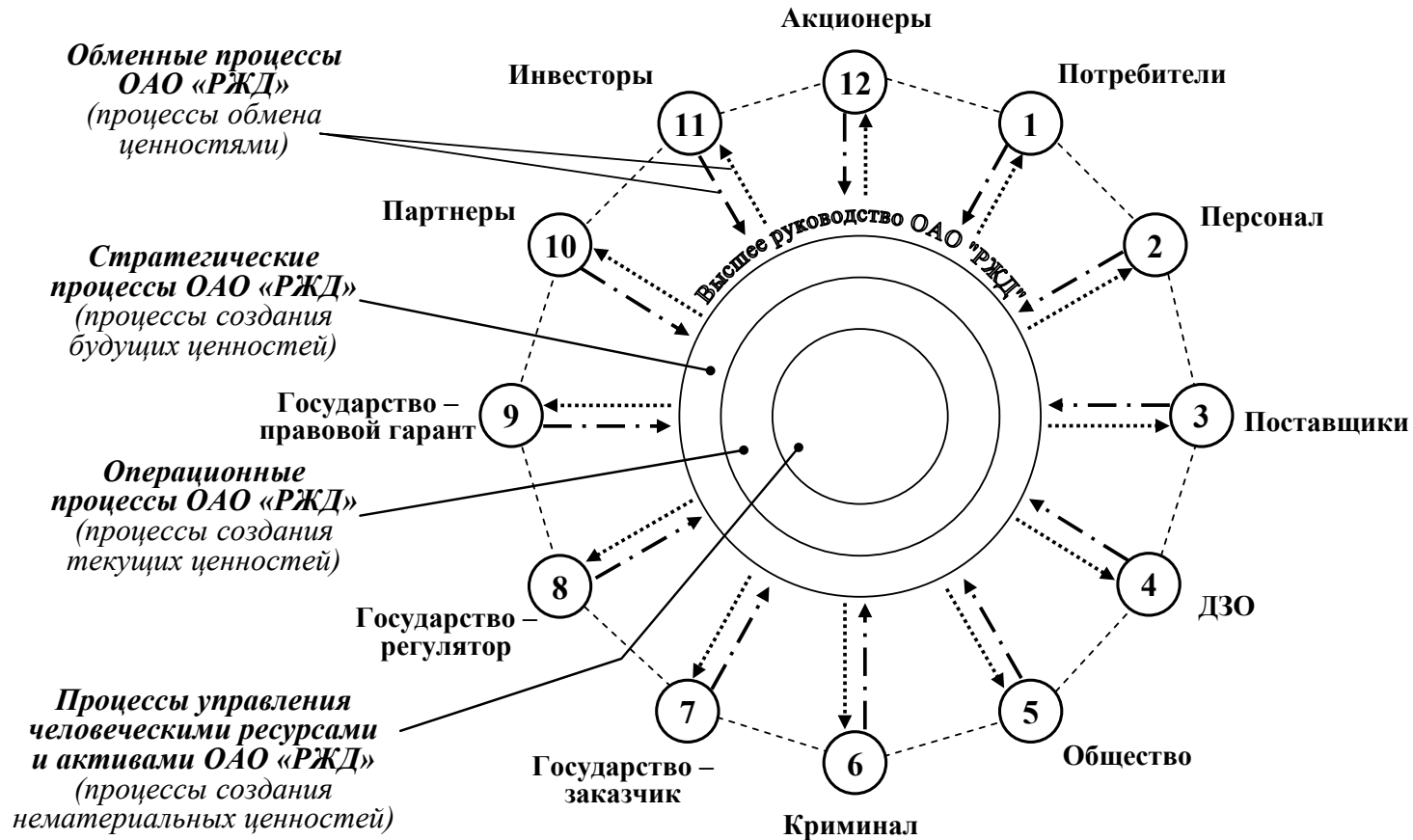
ДК 1.10.001 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Политика в области качества

ДК 1.09.001. Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Целеполагание

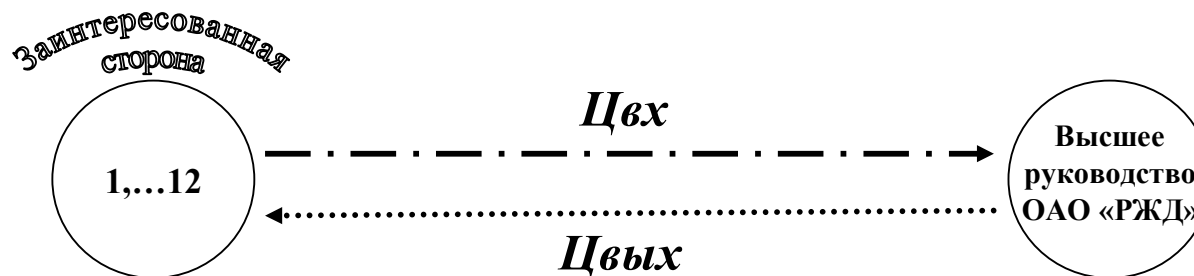


**Приложение А  
(справочное)**

**Структура заинтересованных сторон и их взаимосвязь с основными процессами КИ СМК**




**Приложение Б  
(обязательное)  
Модель обменных процессов КИ СМК**



— . — . — . → - направление потока ценностей, получаемых ОАО «РЖД» от заинтересованной стороны 1, ...12 (входы обменных процессов *Цвх*)


← ..... - направление потока ценностей, передаваемых ОАО «РЖД» заинтересованной стороне 1, ...12 (выходы обменных процессов *Цвых*)

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Приложение В**  
**(справочное)**  
**Структура ценностей заинтересованных сторон и ОАО «РЖД»**  
**на уровне корпоративного управления**  
**(Пример)**

Таблица В.1 – Ценности, получаемые заинтересованными сторонами от ОАО «РЖД» (ЦВЫХ)

Заинтересованные стороны	Ценности, получаемые от ОАО «РЖД»
<b>Акционеры/собственники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возвращение вложенных средств;</li> <li>– рост стоимости акции;</li> <li>– устойчивый и долговременный рост компании по показателям</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие качества продукции/услуги ожиданиям приемлемая стоимость продукции/услуги;</li> <li>– высокий уровень безопасности;</li> <li>– условия оплаты и поставки;</li> <li>– соблюдение правила «одного» окна;</li> <li>– устойчивые гарантии.</li> </ul>
<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достойная заработная плата, соответствующая стандартам жизни;</li> <li>– выплачиваемые бонусы;</li> <li>– социальный пакет;</li> <li>– условия труда;</li> <li>– развитие и поддержка знаний и компетентности персонала;</li> <li>– действующие пенсионные программы;</li> <li>– высокий уровень безопасности труда;</li> <li>– защита труда;</li> <li>– возможности карьерного роста</li> </ul>
<b>Дочерние компании (ДЗО)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долговременные партнерские отношения;</li> <li>– привлечение внешнего финансирования;</li> <li>– формирование положительной репутации компании;</li> <li>– заказы, контракты, инвестиции.</li> </ul>
<b>Поставщики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гарантии долговременных отношений;</li> <li>– приемлемые закупочные цены;</li> <li>– рост объемов поставок</li> </ul>

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Заинтересованные стороны	Ценности, получаемые от ОАО «РЖД»
<b>Общество</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание новых рабочих мест;</li> <li>– развитие инфраструктуры;</li> <li>– развитие социальных программ;</li> <li>– защита окружающей среды;</li> <li>– соблюдение прав на свободное перемещение и свободные грузоперевозки</li> </ul>
<b>Государство-заказчик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– занятость населения;</li> <li>– своевременные налоговые поступления</li> </ul>
<b>Государство-регулятор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– минимальное количество спорных вопросов, решаемых через арбитражный суд</li> </ul>
<b>Государство – правовой гарант</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение законов;</li> <li>– соблюдение установленных правил перевозок</li> </ul>
<b>Криминал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ценности, незаконно присваиваемые криминалом, в том числе:</li> <li>– объем «откатных» финансовых средств;</li> <li>– использование активов за счет компании</li> </ul>
<b>Партнеры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долговременные и успешные партнерские отношения;</li> <li>– поддержка в обеспечении ресурсами, знаниями, опытом;</li> <li>– определенное количество заключаемых долгосрочных контрактов</li> </ul>
<b>Инвесторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– инвестиционная привлекательность компании;</li> <li>– возврат вложенных средств</li> </ul>
<b>Высшее руководство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– репутация;</li> <li>– бонусы и вознаграждения;</li> <li>– карьерный рост и продвижение</li> </ul>

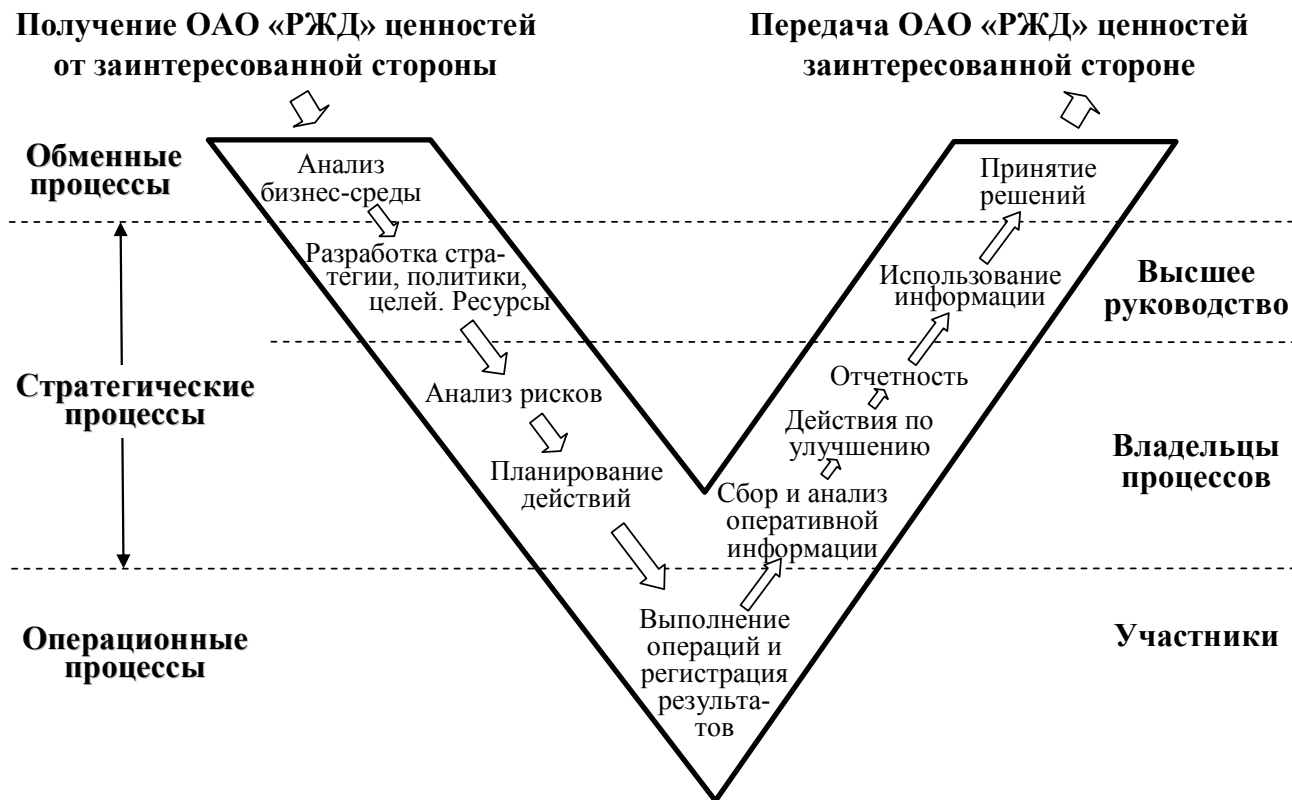
Таблица В.2 – Ценности, приобретаемые ОАО «РЖД» от заинтересованных сторон (Цвх)

Заинтересованные стороны	Ценности, приобретаемые ОАО «РЖД»
<b>Акционеры/собственники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в создании и росте нематериальных активов;</li> <li>– финансовые вложения в деятельность компании;</li> <li>– вложения в репутацию, бренд, популярность компании</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабильная получаемая выручка;</li> <li>– участие клиентов в процессах компании;</li> <li>– увеличение числа клиентов;</li> <li>– поддержка бренда и репутация.</li> </ul>
<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост выработки на одного сотрудника;</li> </ul>

Заинтересованные стороны	Ценности, приобретаемые ОАО «РЖД»
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлеченность в достижение целей организации;</li> <li>– открытый, свободный обмен информацией, опытом внутри организации;</li> <li>– уменьшение оборотных средств за счет сокращения циклов производства;</li> <li>– уменьшение выплат по страховым случаям;</li> <li>– качественный труд;</li> <li>– повышение производительности труда</li> </ul>
<b>Дочерние компании (ДЗО)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение инвестиционной привлекательности ДЗО;</li> <li>– повышение рыночной стоимости активов компании;</li> <li>– эффективная информационная поддержка процесса управления деятельностью ДЗО;</li> <li>– стабильные дивидендные поступления</li> </ul>
<b>Поставщики</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокое качество по низкой цене;</li> <li>– инвестиции в собственные процессы;</li> <li>– получение товарных кредитов;</li> <li>– качественное формирование графика поставок;</li> <li>– эффективность поставок;</li> <li>– эффективное взаимодействие</li> </ul>
<b>Общество</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование положительной репутации</li> </ul>
<b>Государство - заказчик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабильность поступления государственных заказов</li> </ul>
<b>Государство-регулятор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приемлемые тарифные соглашения;</li> <li>– предоставление льгот компании;</li> <li>– покрытие убытков от осуществления неприбыльных видов деятельности</li> </ul>
<b>Государство - правовой гарант</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– защита собственности;</li> <li>– предоставление социально-экономических, политических, юридических, международных гарантий</li> </ul>
<b>Криминал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потери ценностей разного вида;</li> </ul>
<b>Партнеры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование положительной репутации компании</li> </ul>
<b>Инвесторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабильные финансовые вложения;</li> <li>– соблюдение графика реализации проектов</li> </ul>
<b>Высшее руководство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация и осуществление обменных процессов</li> <li>– менеджмент стратегических, операционных процессов, а также процессов управления человеческими ресурсами и активами;</li> </ul>

**Приложение Г  
(справочное)**

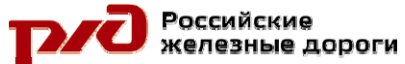
**Цепочка последовательных шагов формирования будущих и текущих ценностей в основных процессах КИ СМК (цикл «V»)**



**Приложение Д  
 (справочное)**
**Матрица ответственности за обменные процессы КИ СМК**


Заинтересованные стороны												
	1. Потребители	2. Персонал	3. Поставщики	4. Дочерние зависящие общества	5. Общество	6. Государство-заказчик	7. Государство-регулятор	8. Государство-правовой гарант	9. Партнеры	10. Инвесторы	11. Криминал	12. Акционеры
Должностные лица ОАО «РЖД»												
Президент ОАО «РЖД»									×			×
Первый вице-президент ОАО «РЖД»	×	×		×								×
Вице-президент ОАО «РЖД» по пассажирским перевозкам	×											
Вице-президент ОАО «РЖД» по организации железнодорожных перевозок	×											
Старший вице-президент по стратегическому планированию и развитию				×			×	×		×		×
Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	×	×	×			×						×
Старший вице-президент ОАО «РЖД»			×							×		
Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению										×		
Вице-президент ОАО «РЖД» по безопасности движения				×								
Вице-президент ОАО «РЖД» по управлению персоналом и специальным программам		×									×	
Вице-президент ОАО «РЖД» по инфраструктуре	×		×			×			×			
Вице-президент ОАО «РЖД» по здравоохранению и социальным вопросам		×			×							
Вице-президент ОАО «РЖД» по локомотивному хозяйству	×			×								
Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративной безопасности							×	×				×
Вице-президент ОАО «РЖД» по строительному комплексу		×	×	×		×						
Начальник департамента информатизации и корпоративных процессов ОАО «РЖД»	×		×		×				×			



	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	


**Приложение Е  
(справочное)  
Структура ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон,  
критерии их оценки и ответственность должностных лиц (Пример)**

Заинтересованная сторона	Ответственное лицо	Ценности: получаемые от ОАО «РЖД» ( <i>Цвых</i> ); приобретаемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвх</i> )	Наименование критерия
<b>1 Потребители</b>	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвых<sub>11</sub></i> — Приемлемая стоимость продукции/услуг	Удовлетворенность стоимостью продукции/услуг, %
	Старший вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвых<sub>12</sub></i> — Безопасность	Частоты аварийности ОАО «РЖД», в том числе: крушения, аварии, браки, количество случаев/1 млрд. т/км, брутто
	Вице-президент ОАО «РЖД» по пассажирским перевозкам	<i>Цвых<sub>13</sub></i> — Сервис	Количество жалоб во время и по результатам пользования услугами, шт.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по грузовым перевозкам		
	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвх<sub>11</sub></i> — Выручка компании	Рост выручки по всем видам деятельности, % в год
	Департамент планирования и бюджетирования ОАО «РЖД»	<i>Цвх<sub>12</sub></i> — Расширение числа клиентов	Рост числа клиентов, % в год
<b>2 Персонал</b>	Департамент ОАО «РЖД» по организации, оплате и мотивации труда Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»	<i>Цвых<sub>21</sub></i> — Заработная плата, премии	Средний уровень заработной платы в компании, руб.
	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвых<sub>22</sub></i> — Социальные программы	Выполнение мероприятий социальных программ, %
	Вице-президент ОАО «РЖД» по управлению персоналом и специальным программам	<i>Цвых<sub>23</sub></i> — Условия труда	Удовлетворенность условиями труда, %
	Первый вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвх<sub>21</sub></i> — Выработка на сотрудника	Выработка на 1-го сотрудника, руб.


	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Заинтересованная сторона	Ответственное лицо	Ценности: получаемые от ОАО «РЖД» ( <i>Цвых</i> ); приобретаемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвх</i> )	Наименование критерия
	Первый вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>22</sub> — Повышение производительности труда	Рост производительности труда, %
<b>3</b> Поставщики	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвых</i> <sub>31</sub> — Затраты на МТР	Уровень затрат на МТР, млн. руб.
	Старший вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>32</sub> — Рост объема поставок	Скорость роста объемов поставок, %
	Департамент автоматизации и телемеханики ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>33</sub> — Web-портал	Время заключения договора, дн.
	Старший вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>31</sub> — Высокое качество по низкой цене	Нормативный уровень соответствия МТР, %
	Департамент бухгалтерского учета Бухгалтерской службы ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>32</sub> — Предоставление товарных кредитов	Удовлетворенность условиями предоставления товарных кредитов, %
	Старший вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>33</sub> — Эффективность поставок	Доля поставок, по которым заявлены претензии, в общем объеме поставок, %
<b>4</b> Дочерние зависимые общества	Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению	<i>Цвых</i> <sub>41</sub> — Долговременные партнерские отношения	Сумма вложенных компанией средств в ДЗО, млн. руб.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению	<i>Цвых</i> <sub>42</sub> — Привлечение внешнего финансирования	Объем внешнего инвестирования в ДЗО, млн. руб.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению	<i>Цвх</i> <sub>41</sub> — Эффективность продажи пакета акций ДЗО	Рост стоимости акций ДЗО, %, руб.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению	<i>Цвх</i> <sub>42</sub> — Повышение рыночной стоимости активов «РЖД»	Рост стоимости активов ОАО «РЖД», %, млрд. руб.
<b>5. Общество</b>	Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>51</sub> — Предоставление рабочих мест	Рост численности сотрудников компании, %
	Департамент социального развития ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>52</sub> — Социальные программы	Количество действующих социальных программ, шт.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по здравоохранению и соц. вопросам	<i>Цвых</i> <sub>53</sub> — Экологичность бизнеса	Наличие и следование правилам экологической политики

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 31 из 50
---	-------------------

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Заинтересованная сторона	Ответственное лицо	Ценности: получаемые от ОАО «РЖД» ( <i>Цвых</i> ); приобретаемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвх</i> )	Наименование критерия
	Вице-президент ОАО «РЖД» по здравоохранению и соц. вопросам	<i>Цвх</i> <sub>51</sub> — Репутация	Место в рейтинге социально ответственных организаций
6 Государственный заказчик	Департамент налоговой политики и методологии налогового учета Бухгалтерской службы ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>61</sub> — Налоги	Объем налоговых поступлений в государственный бюджет, млрд. руб.
	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвх</i> <sub>61</sub> — Государственный заказ	Объем заказов от государства, млрд.руб.
7 Государственный регулятор	Департамент ОАО «РЖД» по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти	<i>Цвых</i> <sub>71</sub> — Спорные вопросы, решаемые через арбитражные суды	Количество судебных разбирательств с участием компании, шт.
	Департамент ОАО «РЖД» по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти	<i>Цвх</i> <sub>71</sub> — Покрытие убытков	Покрытие убытков бюджетным финансированием (%)
8 Государственный правовой гарант	Департамент ОАО «РЖД» по взаимодействию с федеральными и региональными органами власти	<i>Цвых</i> <sub>81</sub> — Соблюдение законов РФ	Количество претензий в ФАС, шт.
	Департамент безопасности ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>81</sub> — Защита собственности	
9 Партнеры	Департамент международных связей ОАО «РЖД»	<i>Цвых</i> <sub>91</sub> — Заключаемые долгосрочные контракты	Сроки заключения соглашений, лет
	Президент ОАО «РЖД» – Совет по имиджу и рекламе	<i>Цвх</i> <sub>91</sub> — Репутация	Рейтинг доверия к компании, место
10 Инвесторы	Департамент инвестиционной деятельности ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>101</sub> — Инвестиционная привлекательность	Рейтинг инвестиционной привлекательности
	Старший вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвх</i> <sub>101</sub> — Финансовые вложения	Объем инвестиций в компанию, млрд. руб.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.012</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

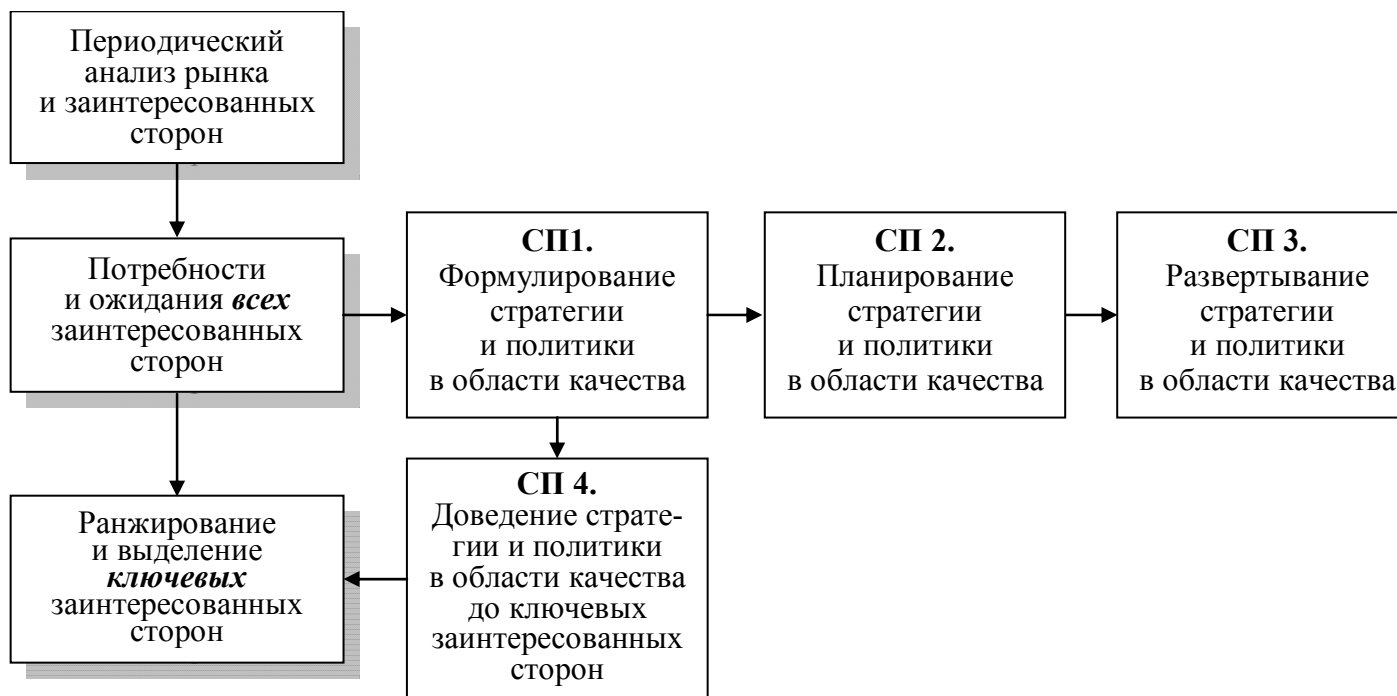
Заинтересованная сторона	Ответственное лицо	Ценности: получаемые от ОАО «РЖД» ( <i>Цвых</i> ); приобретаемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвх</i> )	Наименование критерия
<b>11 Криминал</b>	—	<i>Цвых<sub>111</sub></i> — Откатные деньги	Сумма «откатных» средств, млн. руб.
	Вице-президент ОАО «РЖД» по безопасности	<i>Цвх<sub>111</sub></i> — Отрицательные ценности	Воровство; Использование незаконных сделок
<b>12 Акционеры</b>	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвых<sub>121</sub></i> — Возвращение вложенных в компанию средств	Отдача на вложенный капитал, %
	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвых<sub>122</sub></i> — Рост стоимости акции	Скорость роста цены акции, % в год
	Первый вице-президент ОАО «РЖД»	<i>Цвых<sub>123</sub></i> — Бонусы и дивиденды	Сумма выплачиваемых дивидендов, руб.
	Президент ОАО «РЖД» – Совет по имиджу и рекламе	<i>Цвх<sub>121</sub></i> — Репутация, популярность	Место в рейтинге наиболее известных компаний
	Старший вице-президент ОАО «РЖД» по экономике и финансам	<i>Цвх<sub>122</sub></i> — Вложенные в компанию средства	Объем вложенных в компанию средств, руб.

**Приложение Ж  
(справочное)  
Структура стратегических процессов КИ СМК**

**Е.1 Общая структура стратегических процессов КИ СМК**



**Е.2 Детализация структуры стратегических процессов КИ СМК**



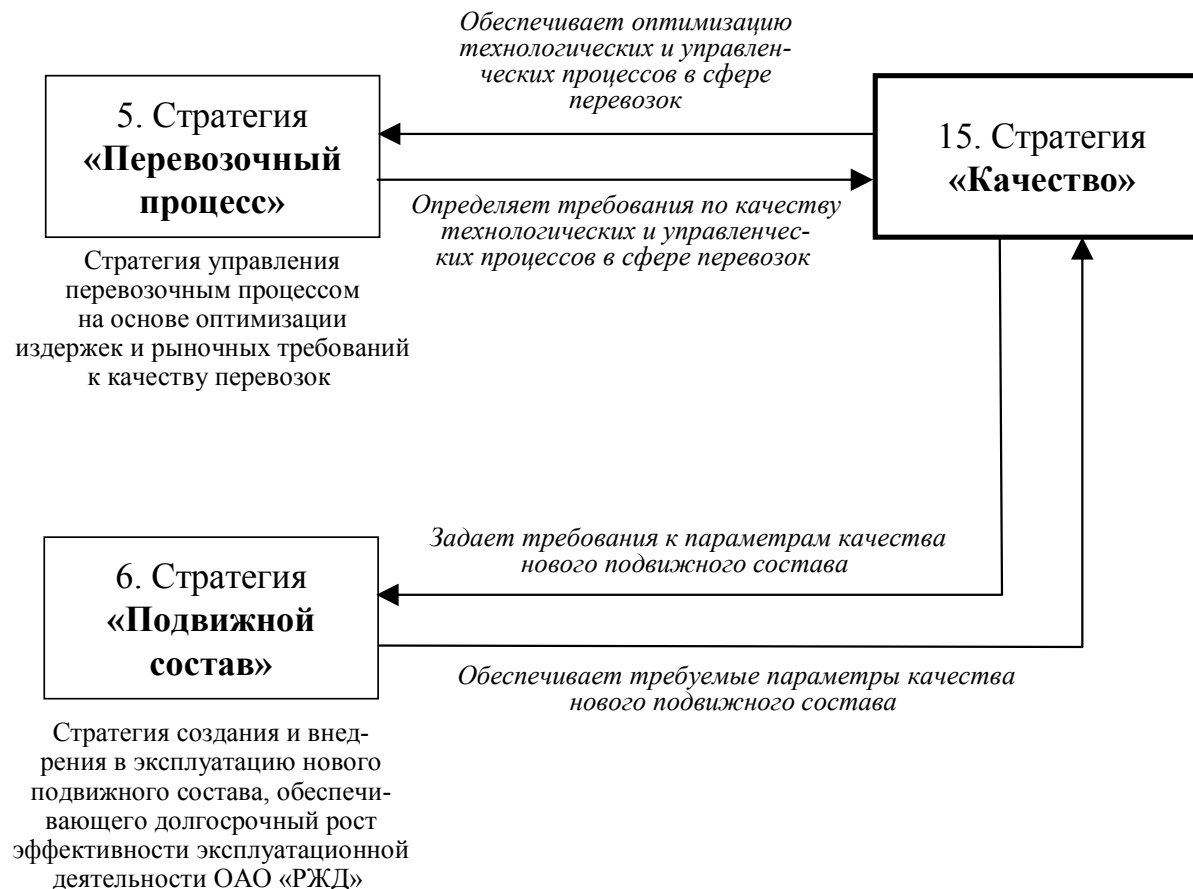
**Приложение И  
(справочное)**

**Взаимосвязи стратегий ОАО «РЖД» с Функциональной стратегией управления качеством**



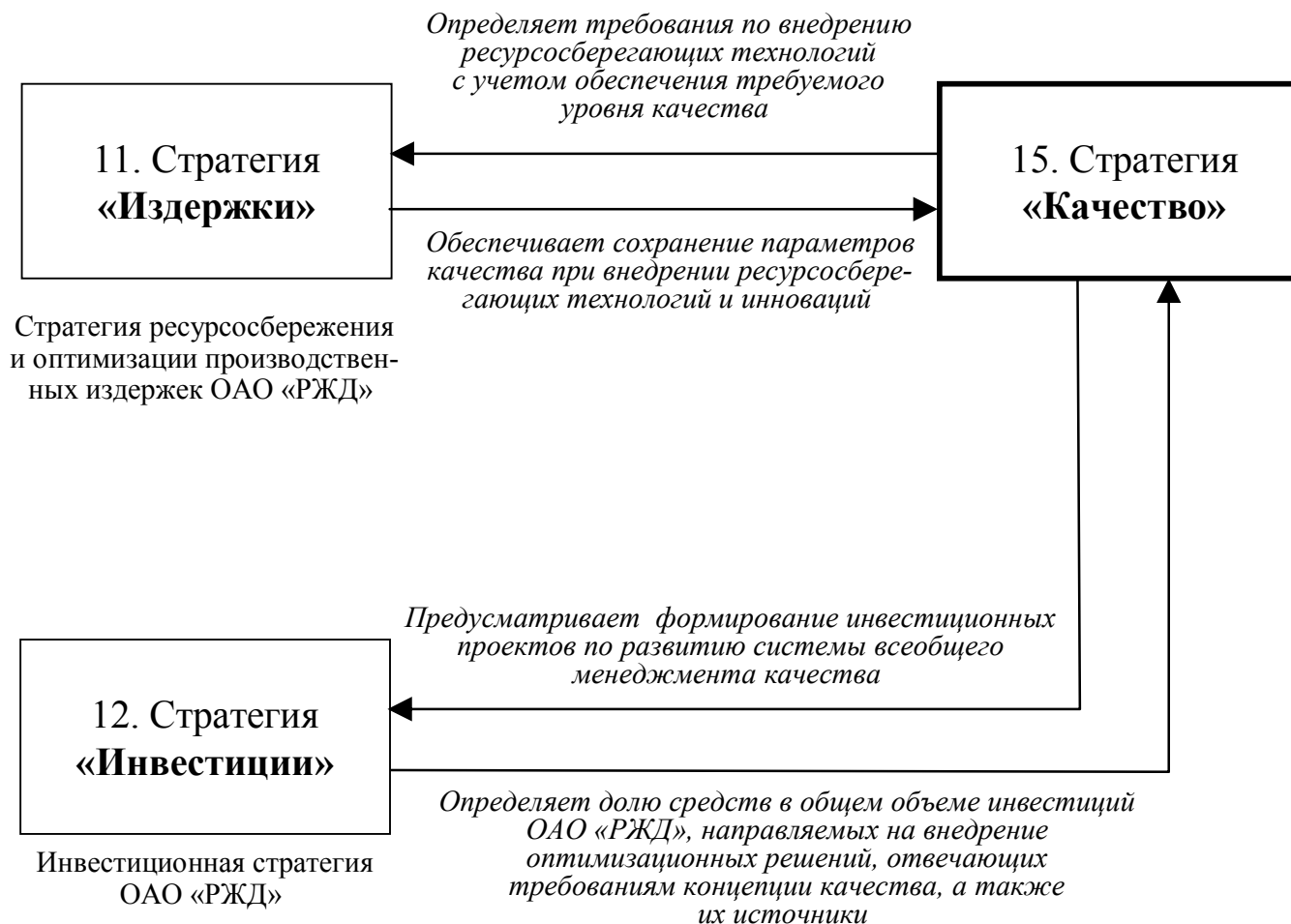


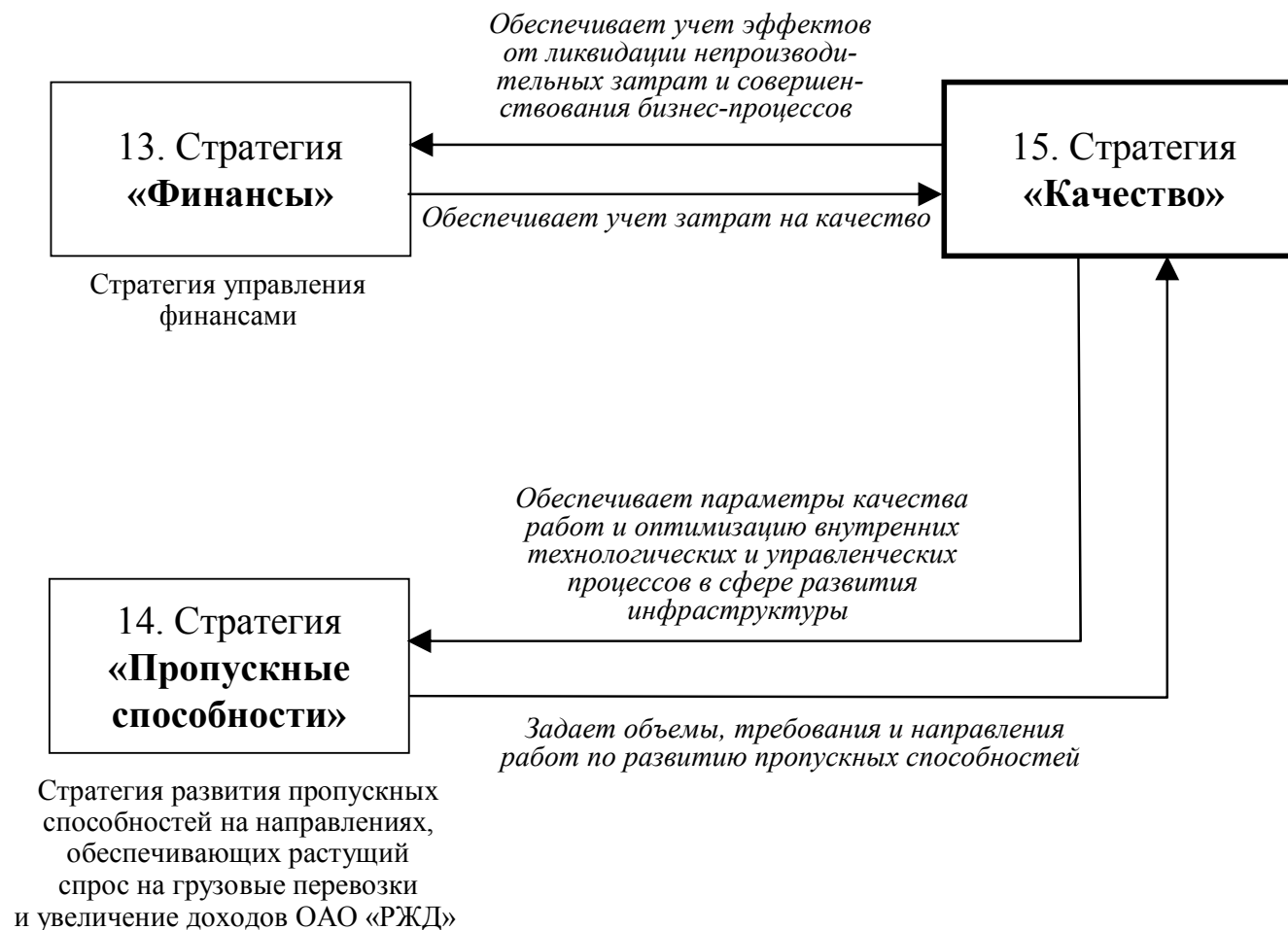




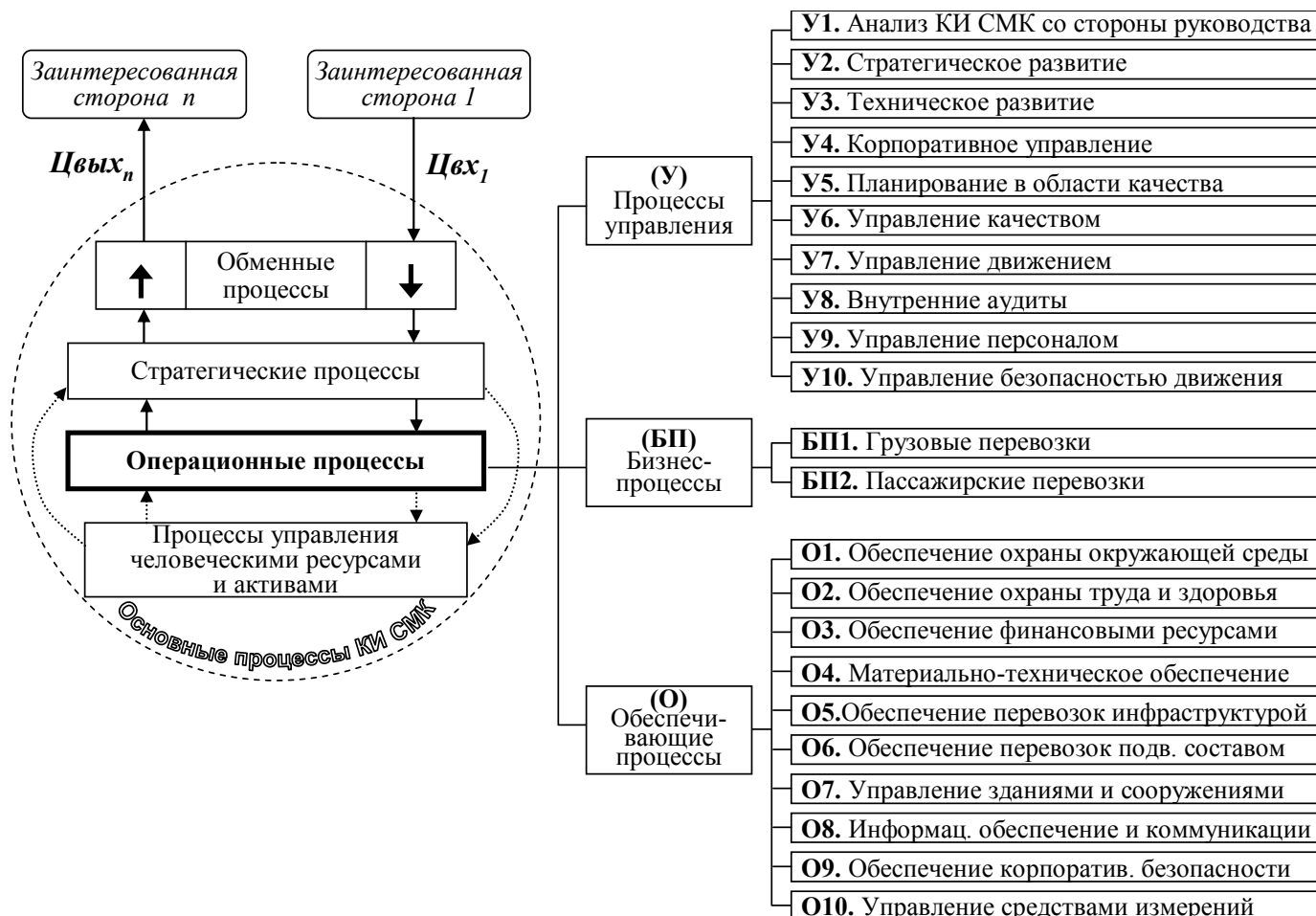









**Приложение К  
(справочное)  
Структура операционных процессов КИ СМК**





	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Приложение Л**  
**(справочное)**  
**Пример матрицы ответственности бизнес-процесса БП<sub>1</sub>**  
**«Грузовые перевозки»**

Цель – выполнение потребностей клиентов, связанных с перевозкой грузов. При этом перевозки должны осуществляться по принципу «одного окна» и согласованной работе подразделений ОАО «РЖД» и клиента.


Таблица Л.1 – Матрица ответственности для процесса БП<sub>1</sub>

Подпроцессы	Департамент управления перевозками	Департамент вагонного хозяйства	Департамент локомотивного хозяйства	Федеральная пассажирская дирекция	Департамент пассажирских сообщений
	ЦД	ЦВ	ЦТ	ФПД	ЦЛ
БП1.1 Прием заявок на перевозку	У	–	–	–	О
БП1.2 Отправка поездов	О	У	У	У	–
БП1.3 Продвижение поездов	О	У	У	У	–
БП1.4 Обеспечение сохранности груза	–	О	–	–	У
БП1.5 Переработка составов на сортировочных станциях	О	У	У	У	–
БП1.6 Выгрузка и выдача груза	–	О	У	–	–

*Примечание – О – несет ответственность, У – участвует, И – получает информацию.*

Таблица Л.2 – Показатели, характеризующие процесс БП<sub>1</sub>

Подпроцессы	Показатель
БП1.1 Прием заявок на перевозку	Количество отказов грузоотправителей от подвижного состава из-за непригодности в коммерческом отношении. Коммерческий брак
БП1.2 Отправка поездов	Уровень маршрутизации (по видам грузов и по подразделениям)
БП1.3 Продвижение поездов	Оборот грузового вагона
БП1.4 Обеспечение сохранности груза	Претензии потребителей
БП1.5 Переработка составов на сортировочных станциях	Задержки в пути следования
БП1.6 Выгрузка и выдача груза	Выполнение согласованного графика подачи вагонов под погрузку

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Приложение М**  
**(справочное)**  
**Пример матрицы ответственности бизнес-процесса БП<sub>2</sub>**  
**«Пассажирские перевозки»**

Цель – обеспечение потребностей населения в перемещении по служебным надобностям, в места отдыха, по внутренним и международным туристическим маршрутам, в пригородных зонах и др.

Таблица М.1 – Матрица ответственности для процесса БП<sub>2</sub>

Подпроцессы	Департамент управления перевозками	Департамент вагонного хозяйства	Департамент локомотивного хозяйства	Федеральная пассажирская дирекция	Департамент пассажирских сообщений
	ЦД	ЦВ	ЦТ	ФПД	ЦЛ
БП2.1 Составление графика движения	У	–	–	О	У
БП2.2 Продажа билетов	О	–	–	О	У
БП2.3 Справочно-информационное обслуживание пассажиров	О	–	–	О	У
БП2.4 Обслуживание пассажиров	–	–	–	О	–
БП2.5 Отправка поездов	О	У	У	–	–
БП2.6 Продвижение поездов	О	У	У	У	–
БП2.7 Прием, хранение, перевозка и выдача багажа	–	–	–	О	У

*Примечание – О – несет ответственность, У – участвует, И – получает информацию.*


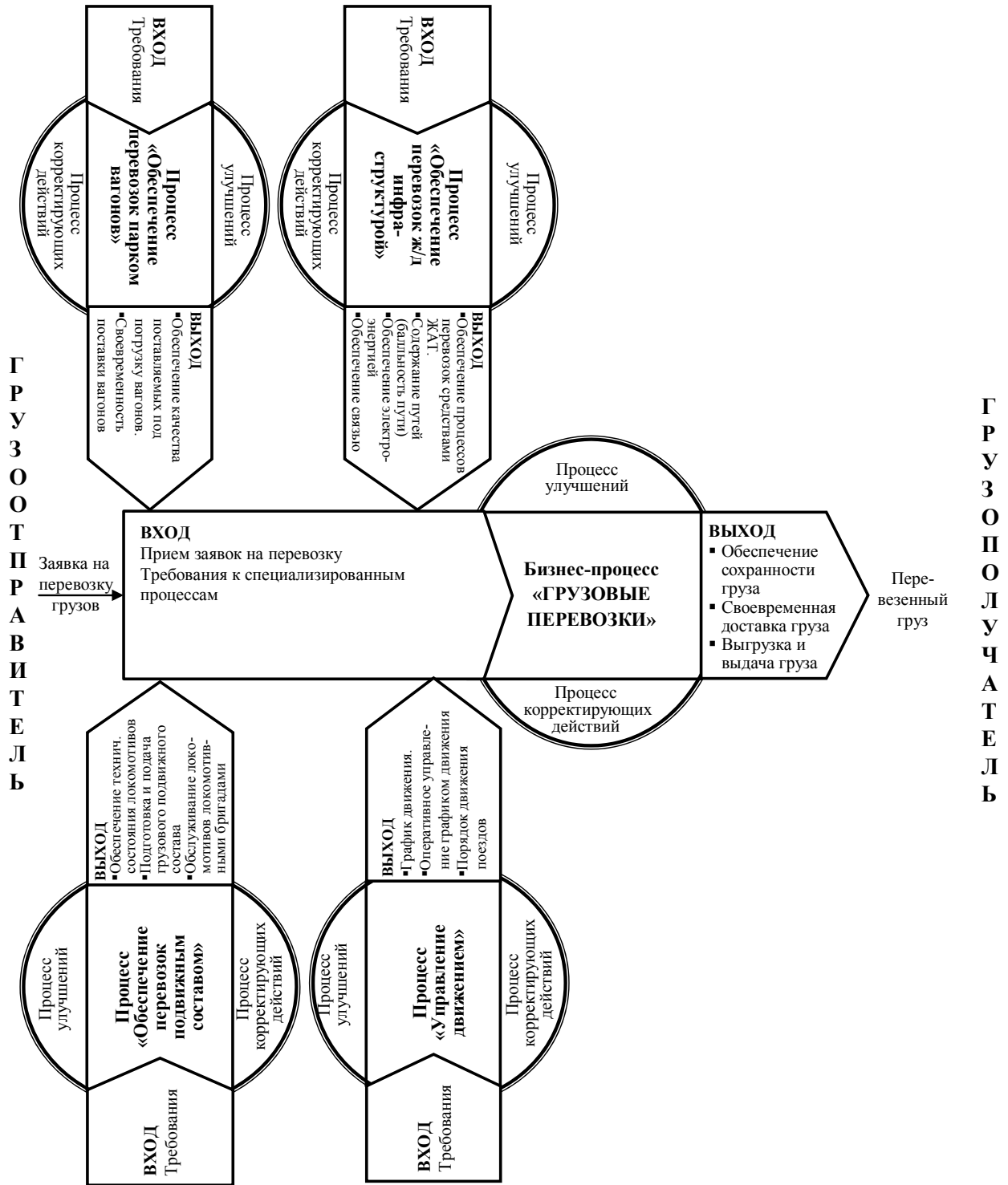
	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

Таблица М.2 – Показатели, характеризующие процесс БП<sub>2</sub>

Подпроцессы	Показатель
БП2.1 Составление графика движения	Опоздания и задержки
БП2.2 Продажа билетов	Выручка
БП2.3 Справочно-информационное обслуживание пассажиров	Количество жалоб пассажиров на неудовлетворительное обслуживание на вокзалах
БП2.4 Обслуживание пассажиров	Количество жалоб пассажиров на неудовлетворительное обслуживание в пути следования
БП2.5 Отправка поездов	Количество отправленных пассажиров
БП2.6 Продвижение поездов	Коэффициент использования вместимости вагона поездов дальнего следования
БП2.7 Прием, хранение, перевозка и выдача багажа	Количество жалоб на неудовлетворительное обслуживание на вокзалах

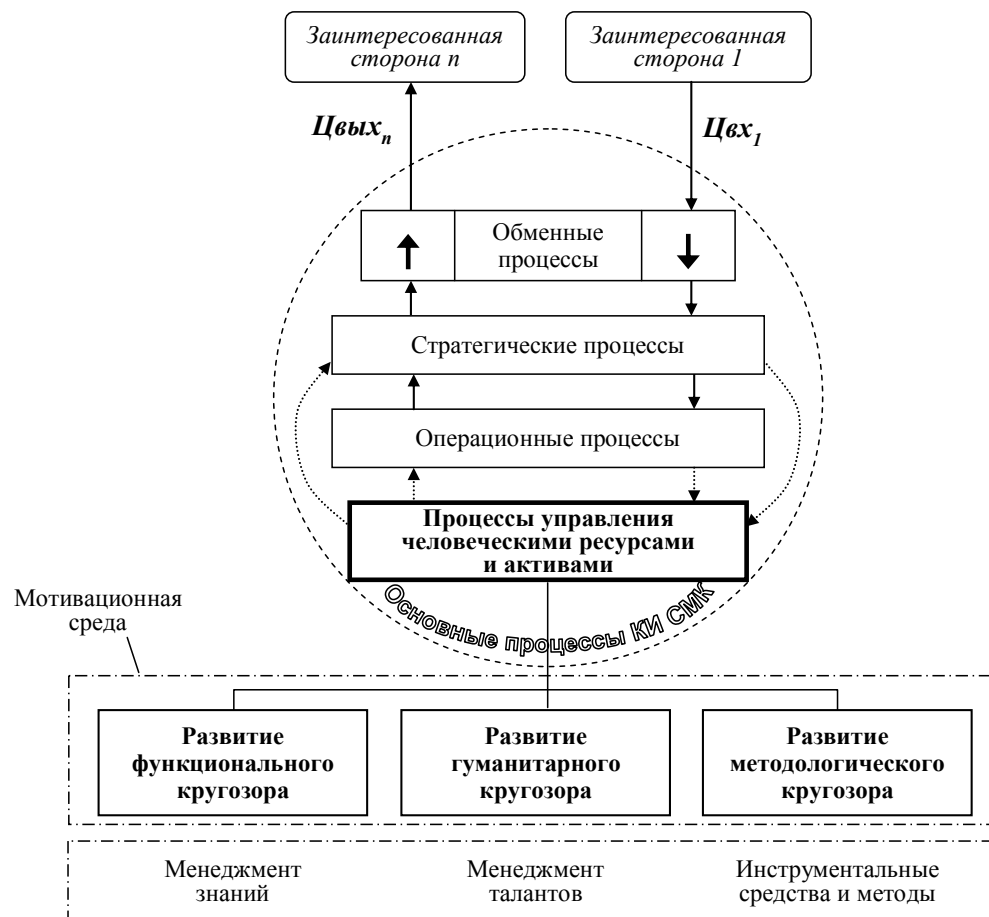
**Приложение Н  
(справочное)**


**Пример описания фрагмента деятельности владельцев процессов  
в виде модели информационных потоков**



**Приложение II  
(справочное)**


**Структура процессов управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК**



	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

**Приложение Р  
(справочное)  
Библиография**

- [1] Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД», 2006.
- [2] ISO 9000:2005 Международный стандарт Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- [3] ISO 9001:2008 Международный стандарт Системы менеджмента качества. Требования (International Standard. Quality management systems. Requirements).
- [4] ИСО 9004: 2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
- [5] IRIS:2007 Международный стандарт железнодорожной промышленности (International Railway Industry Standard) Всеобщая система менеджмента бизнеса для железнодорожной промышленности (Global business management system for the railway industry).
- [6] ISO/DIS 9004 (Проект международного стандарта) Управление для непрерывного (долговременного) успеха организации (Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach).
- [7] ИСО 10013:2001 Рекомендации по документированию систем менеджмента качества.
- [8] ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.
- [9] СТК 1.04.001 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Основные положения.
- [10] СТК 1.04.003 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов Мотивация в процессах корректирующих действий.
- [11] СТК 1.04.004 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Мотивация при выполнении проектов улучшения.
- [12] СТК 1.04.002 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Управление мотивационной средой.
- [13] Аналитическая записка «Концепция системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД». – М., 2008.

	Стандарт по качеству ОАО «РЖД»	СТК 1.10.012
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Модель основных процессов	

### Изменения

Версия	Дата изменения	Разработчик изменений	Краткое описание изменения