
	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

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


**Корпоративная интегрированная система  
 менеджмента качества ОАО «РЖД».  
 Руководство по применению модели  
 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 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

## Содержание

1 Область применения .....	3
2 Определение понятий.....	3
3 Общие положения .....	4
4 Правила применения модели основных процессов КИ СМК .....	7
5 Оценивание КИ СМК .....	13
6 Управление деятельностью, выполняемой по результатам оценивания КИ СМК.....	17
7 Нормативные ссылки .....	18
Приложение А (справочное) Типовые этапы построения модели процесса.....	20
Приложение Б (справочное) Распределения ответственности в ОАО «РЖД» при выполнении корректирующих и предупреждающих действий на основе модели основных процессов КИ СМК.....	28
Приложение В (рекомендуемое) Пример заполнения формы регистрации перечня взаимовыгодных ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон .....	29
Приложение Г (справочное) Структура стратегических изменений в операционных процессах КИ СМК .....	30
Приложение Д (обязательное) Схема управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии соответствия .....	31
Приложение Е (обязательное) Схема определения ключевых точек менеджмента и аудита процесса КИ СМК в рамках реализации стратегии соответствия .....	32
Приложение Ж (справочное) Схема мониторинга процесса КИ СМК и удовлетворенности потребителя.....	34
Приложение И (справочное) Пример заполнения формы мониторинга процесса КИ СМК.....	35
Приложение К (обязательное) Процедура решения проблем.....	36
Приложение Л (рекомендуемое) Ключевые точки мониторинга и аудита процесса КИ СМК в процедуре предупреждающих действий.....	38
Приложение М (справочное) Модель управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии постоянных улучшений.....	40
Приложение Н (справочное) Матрица взаимосвязи требований и возможностей в операционных процессах КИ СМК .....	42
Приложение П (рекомендуемое) Критерии оценки соответствия при выполнении первого (начального) этапа процесса внутреннего аудита КИ СМК .....	44
Приложение Р (обязательное) Схема анализа КИ СМК со стороны руководства.....	45
Приложение С (обязательное) Схема самооценки уровня зрелости КИ СМК .....	46
Приложение Т (справочное) Рекомендации по самооценке .....	48
Приложение У (справочное) Библиография .....	70

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

## 1 Область применения

Настоящий стандарт по качеству устанавливает правила применения модели основных процессов Корпоративной интегрированной системы менеджмента качества ОАО «РЖД» (далее – КИ СМК), важные с точки зрения создания ценностей для заинтересованных сторон ОАО «РЖД», и требования к мониторингу и оценке КИ СМК.

Положения стандарта по качеству являются обязательными для дирекций, департаментов, управлений, структурных подразделений и филиалов ОАО «РЖД».

Область применения настоящего стандарта по качеству распространяется на все уровни управления ОАО «РЖД»: уровень корпоративного управления, уровень менеджмента — региональные центры корпоративного управления и территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД» и уровень производственно-транспортной системы, объединяющей линейные предприятия 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.

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

**Выход процесса** – материальный или нематериальный объект и (или) работа, услуга, являющиеся 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.

**Паспорт операционного процесса** – документ, устанавливающий предельные значения показателей возможности (В) процесса по показателям результата (Р) при создании или совершенствовании процесса.

*Примечание — В паспорте процесса необходимо регистрировать фактические значения показателей возможности процесса по показателям результата и их отклонения от предельных значений.*

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	3 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

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

**Показатель возможности (В) процесса** – показатель процесса, характеризующий предельную способность процесса достигать результат.

**Показатель результата (Р) процесса** – показатель, характеризующий результат на выходе процесса.

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

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

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

**Ресурсы процесса** – материальный или информационный объект, постоянно/многократно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.

**Управляющее воздействие** – информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.

*Примечание – Управляющее воздействие может включать организационно-распорядительные, нормативные, нормативно-правовые и технические документы.*

**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.*

### 3 Общие положения

3.1 Модель основных процессов КИ СМК, определенных в СТК 1.10.012 «КИ СМК. Модель основных процессов», разработана на основе принципа «Процессный подход», применение которого в ОАО «РЖД» позволяет определить процессы, необходимые для КИ СМК, их последовательность и взаимодействие, а также обеспечить менеджмент процессов. Процессный подход для ОАО «РЖД» позволяет:

1) представить деятельность владельцев процессов ОАО «РЖД» в виде единой методологии описания для различных уровней управления: уровня корпоративного управления, уровня менеджмента, включая региональные центры корпоративного управления и территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД», и уровня производственно-транспортной системы, включая линейные предприятия ОАО «РЖД»;

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	4 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

2) установить взаимодействие владельцев процессов в виде цепочек «поставщик – потребитель» на каждом уровне управления, обеспечив тем самым возможность «сборки» специализированных процессов, т.е. соответствие результатов отдельных процессов и установленных требований к ним;

3) обеспечить возможность мониторинга получаемых результатов деятельности и соответствия установленным требованиям, принятия решения о корректирующих действиях в случае выявления несоответствий и поиска и реализации неиспользованных возможностей улучшения процессов.

Описание особенностей применения принципа «Процессный подход» в ОАО «РЖД» приведено в СТК 1.10.011 «КИ СМК. Основные принципы и положения».

3.2 Типовая модель описания процесса КИ СМК должна включать следующие элементы:

- вход процесса;
- выход процесса;
- владелец процесса;
- участники процесса;
- поставщики и потребители процесса;
- управляющие воздействия (внешние и внутренние);
- ресурсы (персонал, материальные ресурсы, оборудование, производственная среда, информация, финансы и т.п.);
- показатели результата процесса;
- этапы процесса (подпроцессы);
- границы процесса.

Общая схема типовой модели описания процесса КИ СМК приведена на рисунке 1.

	<b>Стандарт по качеству</b> <b>ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	



**Рисунок 1 – Общая схема типовой модели описания процесса КИ СМК**


*Примечания*

1 Типовая модель описания процесса КИ СМК служит основой для понимания взаимодействия процессов, разработки требований по этапам процессов, разработки процедур проверки и мониторинга, составления или изменения нормативных документов КИ СМК, а также необходимого обучения персонала в связи с изменениями процесса.

2 Процессы корректирующих действий должны обеспечивать соответствие процессов установленным требованиям. Возникающие несоответствия (ошибки, дефекты, отказы и т.п.) должны быть «сигналом» к проведению коррекции процесса — планированию и проведению корректирующих действий, направленных на выявление и устранение причин выявленных несоответствий. Предпринятые корректирующие действия могут быть основой для принятия предупредительных действий на аналогичных объектах управления ОАО «РЖД».

3 Процессы улучшений должны быть направлены на поиск и реализацию неиспользованных возможностей процессов и вовлечение сотрудников ОАО «РЖД» в целенаправленное совершенствование своей деятельности и выполняемых процессов на всех уровнях управления ОАО «РЖД».

3.3 Для установления необходимых этапов определения, описания и менеджмента процессов КИ СМК должна быть разработана документированная процедура (стандарт по качеству или методика) в соответствии с СТК 1.10.001, СТК 1.10.002. Типовые этапы определения и описания процессов КИ СМК, которые могут быть применены для разработки документированной процедуры, приведены в приложении А.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

## 4 Правила применения модели основных процессов КИ СМК

### 4.1 Общие положения

Применение модели основных процессов КИ СМК, требования к которым установлены в СТК 1.10.012, должно быть обеспечено созданием и внедрением механизмов управления основными процессами КИ СМК: операционными и стратегическими процессами, а также процессами управления человеческими ресурсами и активами.

Механизмы управления основными процессами КИ СМК должны включать применение методов и инструментов, направленных на повышение результативности КИ СМК и реализацию определенного вида стратегий изменения: стратегии соответствия, стратегии постоянных улучшений или стратегии прорывных улучшений.

Механизм корректирующих и предупреждающих действий, а также деятельность по улучшениям должны быть основой при управлении процессами КИ СМК для всех уровней управления ОАО «РЖД».

Корректирующие действия должны быть направлены на устранение причин выявленных несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Предупреждающие действия должны быть направлены на устранение причин потенциальных несоответствий для предупреждения их повторного появления.


Схема распределения ответственности и последовательность шагов при определении и выполнении корректирующих и предупреждающих действий для каждого уровня управления ОАО «РЖД» и основных процессов КИ СМК приведена в приложении Б.

Распределение ответственности при определении и выполнении корректирующих и предупреждающих действий должно предусматривать последовательную цепочку нисходящих и восходящих потоков. Нисходящий поток включает распределение ответственности, восходящий поток — деятельность по выполнению корректирующих и предупреждающих действий.

Нисходящий поток может включать распределение ответственности по следующим уровням:

- *уровень корпоративного управления*: корпоративный центр, блок управления бизнесом железнодорожных перевозок, департаменты ОАО «РЖД» (обменные и стратегические процессы) — ответственность за анализ бизнес-среды (будущее развитие бизнеса), анализ потерь (текущее состояние бизнеса); уровень дирекций (специализированные процессы) — ответственность за анализ рисков;
- *уровень менеджмента*: региональные центры корпоративного управления (сборочные процессы) — ответственность за анализ несобираемости специализированных процессов и возникающих при этом последствий для других центров; территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД» — (специализированные процессы КИ СМК, выполняемые на уровне территориальных центров

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	7 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

корпоративного управления) — ответственность за результативность корректирующих мероприятий;

- *уровень производственно-транспортной системы (ПТС)*: линейные предприятия (сборочные процессы КИ СМК, выполняемые на уровне линейных предприятий ОАО «РЖД») — ответственность за регистрацию плана корректирующих мероприятий; рабочее место — ответственность за обнаружение, регистрацию несоответствия и принятие корректирующих мер.

Восходящий поток реализации может включать реализацию корректирующих и предупреждающих действий по следующим уровням:

- *уровень ПТС*: рабочее место — обнаружение и регистрация несоответствий, принятие временных корректирующих действий; линейные предприятия — регистрация несоответствий владельцем соответствующего сборочного процесса и разработка плана корректирующих мероприятий для процессов уровня менеджмента;
- *уровень менеджмента*: территориальные филиалы дирекций ОАО «РЖД» — обеспечение ресурсами плана корректирующих мероприятий для филиалов (отделений дорог); региональные центры корпоративного управления — разработка плана корректирующих мероприятий для центров (дорог); дирекции ОАО «РЖД» — разработка плана по устранению проблем специализации процессов («разрывов» между сборочными процессами);
- *уровень корпоративного управления*: корпоративный центр, департаменты ОАО «РЖД» — создание межфункциональных команд и разработка плана предупреждающих действий; оценка воздействия несоответствий на бизнес-среду.

#### 4.2 Правила применения обменных процессов КИ СМК

Обменные процессы КИ СМК направлены на обеспечение взаимовыгодного обмена ценностями между заинтересованных сторонами и ОАО «РЖД». Высшее руководство ОАО «РЖД» должно нести ответственность за реализацию обменных процессов с заинтересованными сторонами. Ответственность высшего руководства ОАО «РЖД» и критерии оценки при обмене ценностями с заинтересованными сторонами должны быть установлены и документально оформлены. Форма регистрации установленных ценностей, критериев оценки и ответственных должностных лиц может включать следующие элементы:

- наименование заинтересованной стороны;
- должностное лицо из состава высшего руководства ОАО «РЖД»;
- наименование ценностей, передаваемых/получаемых ОАО «РЖД»;
- наименование критериев оценки ценностей.


Пример формы регистрации установленных ценностей и ее заполнения приведен в приложении В.

#### 4.3 Правила применения стратегических процессов КИ СМК

Стратегические процессы КИ СМК направлены на создание будущих ценностей за счет реализации определенного вида стратегии изменений: соответствия, постоянных

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	8 из 71



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

улучшений и прорывных улучшений. Структура стратегии изменений приведена в приложении Г.

Стратегия соответствия применима на всех уровнях ОАО «РЖД» и предусматривает дисциплинарную ответственность за невыполнение требований. Стратегия соответствия должна быть сигналом к проведению корректирующих действий для выявленных несоответствий: «корректирующие действия для несоответствий». Модель управления операционными процессами на основе стратегии соответствия приведена в 4.4.2.

Стратегия постоянных улучшений применима на месте возможных улучшений. Ее применение может не требовать дисциплинарной ответственности за проведение улучшений, кроме случаев отсутствия предложений по улучшениям в течение установленного периода.

*Примечание – Следует установить длительность временного периода, по истечении которого должны быть представлены предложения по улучшению.*

Стратегия постоянных улучшений должна быть сигналом к улучшениям: «сравнение с лучшей практикой и/или с идеалом (ноль дефектов/ноль потерь)». Модель управления операционными процессами на основе стратегии постоянных улучшений приведена в 4.4.3.

Стратегия прорывных улучшений может быть реализована с верхнего уровня ОАО «РЖД» до конкретных мест реализации проектов и требует значительных инвестиций.

Примеры стратегии прорывных улучшений:

- организация скоростного движения на железной дороге;
- внедрение информационных технологий и др.

Прорывное улучшение – сигнал к улучшению стратегии ОАО «РЖД».

#### **4.4 Правила применения операционных процессов КИ СМК**


4.4.1 Операционные процессы КИ СМК должны добавлять ценность базовой услуге — железнодорожной перевозке грузов и пассажиров.

4.4.2 Модель управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии соответствия

Управление операционными процессами на основе стратегии соответствия должно включать следующие этапы:

- мониторинг процесса;
- принятие решения о соответствии фактических характеристик процесса требованиям к характеристикам процесса, предъявляемым процессом – потребителем над сборочным процессом, выполняемым на уровне менеджмента ОАО «РЖД»;
- принятие решения о необходимости системных изменений в случае обнаружения несоответствия;

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	9 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

- планирование и выполнение корректирующих действий при отсутствии необходимости системных изменений (6.3);
- анализ КИ СМК со стороны руководства ОАО «РЖД» в случае необходимости системных изменений.

Схема управления операционными процессами на основе стратегии соответствия приведена в приложении Д.

Владелец операционного процесса в рамках стратегии соответствия должен осуществлять менеджмент процесса на основе информации, включающей, как минимум: результаты мониторинга процесса, результаты мониторинга удовлетворенности потребителей, информацию о несоответствии, проведении коррекции процесса, результатах процесса, стандартизованные решения проблемы, принятое решение проблемы, план корректирующих действий, статус корректирующих действий и их результативность. Ключевые точки основных этапов менеджмента и аудита процесса приведены в приложении Е. Деятельность аудитора по проверке результатов реализации стратегии соответствия описана в 6.2.

Мониторинг процесса и удовлетворенности потребителя (приложение Ж) может включать мониторинг фактических характеристик процесса:

- входных данных о продукции или услуге;
- полученных и использованных ресурсов;
- показателей возможности (В) процесса (при необходимости);
- выходных данных — результаты мониторинга процесса и удовлетворенности потребителя.

Владельцу процесса необходимо проводить мониторинг и измерение фактических показателей результата (Р) процесса с целью подтверждения соответствия процесса предъявляемым к нему требованиям, идентификации несоответствия на возможно ранней стадии и инициирования корректирующих действий.

Деятельность по мониторингу должна включать систематическое наблюдение за состоянием процесса, определение его показателей результата и сравнение их с установленными требованиями. Периодичность мониторинга должна быть установлена.

При планировании мониторинга процесса владелец процесса должен:


- оценить потребности в мониторинге и измерениях на каждой операции процесса и возможные инструменты для мониторинга и измерений;

*Примечание – Примеры инструментов, используемых при мониторинге и оценке процесса, приведены в СТК 1.05.515.1 – 1.05.515.7.*

- рассмотреть альтернативные методы мониторинга и измерения и выбрать наиболее приемлемые;

*Примечание – Измерения при выполнении процесса должны включать потребности и ожидания заинтересованных сторон и учитывать: показатели возможности (В) процесса; время реагирования;*

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	10 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

*продолжительность цикла или производительность;  
измеряемые аспекты надежности;  
выпуск продукции/оказание услуги;  
результативность и эффективность работы участников процесса;  
применение информационных технологий;  
сокращение непроизводительных расходов;  
распределение и сокращение затрат.  
ввести в действие выбранные методы мониторинга и измерения;  
оценить степень улучшения результатов при использовании выбранных методов.*

Мониторинг хода выполнения процесса должен включать:

- установление планов мониторинга;
- организацию сбора необходимой информации для мониторинга;
- установление форм и порядка мониторинга для целей процесса в соответствии с планом мониторинга;
- актуализация целей и показателей мониторинга процесса (при необходимости);
- проверку достоверности информации мониторинга;
- регистрацию информации (заполнение формы мониторинга процесса);
- передача информации о результатах мониторинга для анализа КИ СМК со стороны руководства;
- проведение оперативных совещаний по результатам мониторинга;
- принятие предупреждающих/корректирующих действий (СТК 1.10.004).

Владельцу процесса необходимо определить методы измерения для оценки выполнения процесса. Необходимо включить эти измерения в процесс и использовать при менеджменте процесса.

Владелец процесса с установленной периодичностью должен проводить оценивание результативности процесса на основе данных, собранных в процессе мониторинга хода процесса. Оценивание результативности процесса проводится по установленным критериям.

Владелец процесса должен передать результаты собранных данных по установленной процедуре сбора данных для анализа КИ СМК со стороны руководства (6.3).


Форма мониторинга процесса с рекомендациями по заполнению приведена в приложении И.

Принятие решения о необходимости системных изменений в случае обнаружения несоответствий должно быть принято на основе процедуры решения проблем (приложение К) и процедуры корректирующих и предупреждающих действий (приложение Л).

4.4.3 Модель управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии постоянных улучшений

Управление операционными процессами КИ СМК на основе стратегии улучшений (приложение М) должно включать следующие этапы:

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	11 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

- оценка отклонения фактических ( $B_{\phi}$ ) от требуемых ( $B_{\text{тр}}$ ) значений показателей возможности процесса и анализ необходимости системных изменений;
- организация и выполнение проекта по улучшению за счет внутренних и внешних инвестиций;
- оценка устойчивости воспроизводства фактических показателей процесса, получаемых при новых значениях показателей возможности ( $B$ ) процесса и при отсутствии ограничений.

При выявлении отклонения фактических ( $B_{\phi}$ ) от требуемых ( $B_{\text{тр}}$ ) значений показателей возможности процесса владелец процесса формирует заявку на организационно-технические изменения, направленные на повышение фактических значений показателей возможности процесса и направляет ее для рассмотрения в экспертный совет соответствующей структуры ОАО «РЖД».

*Примечание – За основу экспертных советов предлагается применять Систему НТС ОАО «РЖД».*

Заявка на организационно-технические изменения, как правило, должна содержать: наименование процесса, требуемые и фактические характеристики процесса, оценки предельных и фактических значений показателей возможности ( $B$ ) процесса с учетом имеющихся ресурсов, значение отклонения фактических и требуемых значений показателей возможности, причины отклонения, а также предлагаемые организационно-технические изменения по повышению фактических значений показателей возможности процесса и достижению требуемых значений.

При одобрении заявки на организационно-технические изменения экспертным советом соответствующей структуры ОАО «РЖД» открывается проект по улучшению фактических значений показателей возможности процесса с указанием источника финансирования — внешних или внутренних ресурсов.

#### *Примечания*

*1 Для внутренних ресурсов может быть использован бюджет развития подразделения, формирование которого установлено в СТК 1.10.014 «КИ СМК. Планирование и оценка улучшения показателей деятельности».*


*2 Для внешних ресурсов может быть использовано системное инвестирование, решение о котором принимается при анализе КИ СМК со стороны руководства ОАО «РЖД» (6.3).*

*3 Деятельность экспертного совета соответствующей структуры ОАО «РЖД» должна быть определена в Положении об экспертном совете ОАО «РЖД».*

При выполнении проекта по улучшению новые значения показателей возможности процесса должны быть зарегистрированы в паспорте процесса.

При отсутствии отклонения фактических от требуемых значений показателей возможности процесса владелец процесса оценивает устойчивость воспроизводства фактических характеристик процесса, получаемых при новых значениях показателей возможности ( $B$ ) процесса. Затем владелец процесса разрабатывает предложения по изменению паспорта процесса, связанные с новыми возможностями.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	12 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Члены экспертного совета соответствующей структуры ОАО «РЖД» должны рассмотреть и утвердить изменения паспорта процесса, после чего проект по улучшению фактических значений показателей возможности процесса считается закрытым.

Владелец процесса должен с установленной периодичностью анализировать фактические значения показателей возможности процесса. В качестве инструмента анализа может быть применена матрица «требований – возможностей» (приложение Н).

Принципы планирования и оценки результатов улучшения показателей деятельности подразделений ОАО «РЖД» при выполнении проектов по улучшению качества, а также порядок выделения ресурсов и распределения эффектов от проектов по улучшению определены в СТК 1.10.014.

#### **4.5 Правила применения процессов управления человеческими ресурсами и активами КИ СМК**

Вовлечение в процессы улучшений человеческих ресурсов и активов требует особых подходов и принципов: лидерства, материальных и нематериальных методов мотивации. Принципы, ключевые элементы системы мотивации сотрудников ОАО «РЖД» к улучшениям определены в СТК 1.04.004 «КИ СМК Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Мотивация при выполнении проектов улучшения»

### **5 Оценивание КИ СМК**

#### **5.1 Общие положения**

При оценивании результативности КИ СМК должны быть определены следующие направления оценки для каждого оцениваемого процесса, важные с точки зрения создания ценностей для заинтересованных сторон ОАО «РЖД»:

- выявление и определение процессов;
- распределение ответственности в рамках выявленных процессов;
- внедрение и поддержание в рабочем состоянии процедур, необходимых для выполнения процесса;
- достижение установленных требований к характеристикам процесса.


Оценивание КИ СМК может различаться по области применения и включать в себя такие виды деятельности как аудит КИ СМК, анализ КИ СМК со стороны руководства, а также самооценку уровня зрелости КИ СМК.

#### **5.2 Аудит КИ СМК**

Аудиты применяют для определения степени выполнения требований, предъявляемых к процессам КИ СМК, важных с точки зрения создания ценностей для заинтересованных сторон ОАО «РЖД». Наблюдения аудитов используются для оценивания результативности КИ СМК и определения возможностей для улучшения.

Внутренние аудиты (аудиты первой стороной) КИ СМК могут включать два этапа развития данного процесса.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	13 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Первый (начальный) этап процесса внутреннего аудита КИ СМК, используемый на основе целевой «модели 2010», являющейся исходной точкой перехода к устойчивому развитию ОАО «РЖД» на основе принципов качества, предусматривает следующие критерии оценки:

- степень выполнения обязательных процедур КИ СМК: «Управление несоответствующей продукцией», «Решение проблем», «Корректирующие действия», «Предупреждающие действия»;
- степень выполнения процедуры мониторинга процесса;
- проверку документального подтверждения выполнения указанной деятельности для каждого оцениваемого процесса.

Ключевые точки аудита, необходимые для оценки КИ СМК, определены на схемах, приведенных в приложениях Е, К и Л.

Критерии оценки соответствия при выполнении первого этапа аудита приведены в приложении П.

*Примечание – Первый (начальный) этап процесса внутреннего аудита выполняется без проведения оценки уровня зрелости КИ СМК и, как правило, КИ СМК при проведении данного этапа соответствует первому и второму уровню зрелости (приложение Т, таблица Т.1).*

Технический аудит в системе управления безопасностью ОАО «РЖД» (СТО РЖД 1.05.514.1 и СТО РЖД 1.05.514.2) может применяться в качестве основы при проведении первого (начального) этапа аудита КИ СМ.

Второй этап процесса внутреннего аудита КИ СМК (соответствующий «модели 2015» – началу устойчивого развития ОАО «РЖД») необходимо выполнять в соответствии с СТО РЖД 1.05.501, 1.05.502.

На этом этапе проведения внутреннего аудита КИ СМК может быть применена методология проведения оценки, установленная в Международном стандарте железнодорожной промышленности IRIS.

### **5.3 Анализ КИ СМК со стороны руководства**


Одна из задач высшего руководства ОАО «РЖД» — проведение регулярного системного оценивания пригодности, результативности и эффективности КИ СМК с учетом политики и целей в области качества. Этот анализ может включать в себя:

- рассмотрение необходимости коррекции политики и целей в области качества, вызванные изменениями потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- планирование необходимых системных изменений при управлении операционными процессами КИ СМК на основе стратегии соответствия (приложение Д) и стратегии постоянных улучшений (приложение М).

Анализ КИ СМК со стороны руководства ОАО «РЖД» может включать:

- сбор и анализ информации о балансе потребностей и ожиданий заинтересованных сторон, результатах оценки текущей деятельности ОАО «РЖД» и результатах самооценки;

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	14 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

- формирование сводной информации о состоянии КИ СМК, включая пригодность, адекватность, результативность и эффективность системы;
- рассмотрение информации о состоянии КИ СМК на совещании высшего руководства ОАО «РЖД»;
- принятие решения по планированию системных изменений и актуализации политики в области качества.

Схема анализа КИ СМК со стороны руководства приведена в приложении Р. При анализе КИ СМК наряду с информацией о балансе потребностей и ожиданий заинтересованных сторон должны быть использованы результаты оценки текущей деятельности организации (отчеты по проведенным аудитам КИ СМК), а также и результаты самооценки.

Деятельность по анализу КИ СМК со стороны руководства должна быть определена в документированной процедуре, разработанной в соответствии с СТК 1.10.001, СТК 1.10.002..

#### **5.4 Самооценка уровня зрелости КИ СМК**

Самооценка КИ СМК представляет собой всесторонний и систематический анализ уровня зрелости системы и результатов деятельности в рамках КИ СМК.

Самооценка может дать общее представление об уровне развития КИ СМК, определить области для улучшения и приоритеты развития системы. Схема самооценки приведена в приложении С.

Методология самооценки КИ СМК предусматривает проведение самооценки уровня зрелости системы в соответствии с рекомендациями международного стандарта ISO 9004 и Международного стандарта железнодорожной промышленности IRIS.

*Примечание – При проведении самооценки уровня зрелости КИ СМК могут быть использованы модели самооценки организации по критериям системы менеджмента качества, например, модель Премии правительства РФ в области качества.*

Рекомендации по проведению самооценки приведены в приложении Т.


Этапы проведения самооценки могут включать:

- ознакомление с уровнями зрелости (таблица Т1);
- составление вопросника самооценки (таблицы Т2 и Т3);
- разработку диаграммы RADAR (рисунок Т1) для установления приоритетных направлений развития КИ СМК.

#### **5.5 Характеристика требуемых действий по оцениванию КИ СМК**

5.5.1 Оценивание КИ СМК может быть выполнено с учетом или без учета уровня зрелости системы. На первом (начальном) этапе проведения внутреннего аудита («модель 2010») оценивание КИ СМК происходит без учета уровня зрелости системы (приложение П). В случае выявления несоответствия необходимо выполнить корректирующие действия в течение установленного срока. При соответствии установленным требованиям специальных действий не требуется (таблица 5.1). На последующих этапах оценивание КИ

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	15 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

СМК проведения аудита («модель 2015») происходит с учетом уровня зрелости системы. Характеристика требуемых действий по результатам оценивания с учетом уровня зрелости КИ СМК приведена в таблице 5.1.


5.5.2 Внутренний аудитор(на основе информации таблицы 5.1) обязан:

- определить особые области, в которых для достижения уровня зрелости «гибкий» (проактивный +) потребуются действия по улучшению, и согласовать с владельцем процесса план действий по улучшению;
- идентифицировать особые области, где могут быть рекомендованы действия по улучшению для достижения уровня зрелости «прогрессивный»;
- определить элементы мониторинга процесса, процедур корректирующих/предупреждающих действий, процедуры решения проблем (схемы, приведенные в приложениях Е, К, Л), в которых для выполнения установленной процедуры потребуются действия по улучшению, корректирующие/предупреждающие действия;
- согласовать план действий по улучшению, разработанный владельцем процесса.

Таблица 5.1 – Характеристика требуемых действий по результатам оценивания

Уровень зрелости		Баллы	Требуемые действия	
ISO/DIS 9004	IRIS		оценки по уровням зрелости	оценки без учета уровня зрелости
Достижение устойчивого успеха (прогрессивный +)	—	<b>5</b>	—	—
Прогрессивный (гибкий +)	Оптимизированный	<b>4</b>	Не требуется никаких специальных действий	—
Гибкий (проактивный +)	Квалифицированный	<b>3</b>	Может использоваться <b>действие по улучшению</b>	—
Проактивный (новичок +)	Приемлемый	<b>2</b>	Требуется <b>действие по улучшению</b> на период до 12 месяцев	Не требуется никаких специальных действий
Начальный (новичок)	Слабый	<b>1</b>	Требуется <b>корректирующее действие</b> на установленный период <sup>2)</sup>	—
—	Недостаточный	<b>0</b>	Необходимо <b>корректирующее действие</b> в течение установленного срока <sup>2)</sup> , после чего нужен повторный аудит	Необходимо <b>корректирующее действие</b> в течение установленного срока <sup>2)</sup> , после чего нужен повторный аудит



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

### Примечания

#### 1 Обозначение степени соответствия:

- — соответствие,
- === — несоответствие.

#### 2 Установленный период не может превышать 90 календарных дней.

## 6 Управление деятельностью, выполняемой по результатам оценивания КИ СМК

Управление деятельностью, выполняемой по результатам оценивания КИ СМК, предусматривает действия владельца проверяемого процесса и внутреннего аудитора.

6.1 Владелец проверяемого процесса КИ СМК должен осуществлять запланированные действия по улучшению, которые позволят достичь более высокого уровня зрелости в последующий период времени. Области для улучшения должны быть повторно оценены внутренним аудитором в ходе выполнения обычного цикла аудитов. Действия по улучшению должны быть завершены до следующего аудита, однако этот период может быть увеличен вследствие объективных обстоятельств. Владельцу проверяемого процесса КИ СМК рекомендуется объединять все действия по улучшению в единый план по улучшениям. Если согласованное действие по улучшению не было завершено в установленное время, это будет считаться несоответствием по требованию постоянного улучшения.

*Примечание – Форма единого плана по улучшениям должна быть установлена в документированной процедуре.*

6.2 При обнаружении несоответствия выполнения процедуры корректирующих/предупреждающих действий/решения проблем (см. приложения Е, К, Л) аудитору необходимо в обязательном порядке сделать запись о выявленном несоответствии в отчете по аудиту в соответствии с установленными требованиями (СТО 1.05.501).

Любое предписание на проведение корректирующих действий должно быть выполнено в течение установленного срока.


6.3 Владелец процесса КИ СМК при управлении решениями по несоответствиям должен нести ответственность за:

- анализ первопричин каждого несоответствия;
- определение и выполнение корректирующих действий;
- оценку результативности корректирующих действий и
- доведение до аудитора решения по устранению несоответствия в течение установленного срока или согласие с аудитором на проведение повторного аудита в течение установленного срока.

6.4 Внутренний аудитор при управлении решениями по несоответствиям должен нести ответственность за:

- предложение высшему руководству провести повторный аудит для проверки результативности корректирующего действия;

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	17 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

- корректировку результатов оценки после проверки корректирующего действия и
- составление окончательного отчета по аудиту после выполнения всех предложенных корректирующих действий.

## 7 Нормативные ссылки

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

ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования

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

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

СТК РЖД 1.05.514.1-2009 «Технические аудиты в системе управления безопасностью ОАО «РЖД». Основные положения

СТК РЖД 1.05.514.2-2009 «Технические аудиты в системе управления безопасностью ОАО «РЖД». Требования, предъявляемые к аудиторам

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

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

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


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

СТК 1.10.004-2008 Корректирующие и предупреждающие действия (Введен в действие распоряжением ОАО «РЖД» от «21» ноября 2008 г. № 2468р)

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

СТК 1.10.010 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества. Термины и определения

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	18 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

СТК 1.10.011 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества. Основные принципы и положения

СТК 1.10.012 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества. Модель основных процессов

СТК 1.10.014 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД» ОАО «РЖД». Планирование и оценка результатов улучшений показателей


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

СТК 1.04.001 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Основные положения

СТК 1.04.002 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов. Управление мотивационной средой

СТК 1.04.003 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов Мотивация в процессах корректирующих действий

СТК 1.04.004 Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Мотивация сотрудников к улучшению процессов Мотивация при выполнении проектов улучшения

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

## Приложение А (справочное)

### Типовые этапы построения модели процесса

А.1 Типовые этапы построения модели процесса включают:

- подготовительный этап;
- определение перечня процессов и их классификация;
- формирование ландшафта процессов;
- определение целей и назначение каждого процесса;
- определение ответственности, полномочий и компетентности владельцев и участников процесса;
- описание основных видов деятельности в рамках процесса;
- определение основных входов-выходов процесса;
- определение необходимых ресурсов и управляющих воздействий;
- определение показателей (критериев) функционирования и управления процессом.

#### А.1.1 Подготовительный этап

Подготовительный этап включает деятельность по:

- формированию межфункциональной команды (исполнители, поставщики и потребители процесса);
- составлению плана работ с указанием ключевых этапов;
- обучению участников межфункциональной команды методологии описания процесса.

#### А.1.2 Определение перечня процессов и их классификация. Формирование ландшафта процессов

Ландшафт процессов необходимо формировать на основе требований к модели основных процессов, установленных в СТК «КИ СМК. Модель основных процессов».

Процессы структурных подразделений ОАО РЖД могут быть разделены по характеру деятельности и оказываемой услуге. Классификация процессов представлена в таблице А.1.

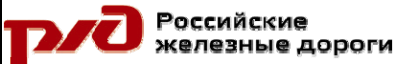

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Таблица А.1 – Классификация процессов структурных подразделений ОАО РЖД

Типы операционных процессов КИ СМК	Характерные признаки	Примеры процессов для корпоративного уровня	Примеры процессов для уровня производственно-транспортной системы
Бизнес-процессы	Назначение процессов – создание основных продуктов/услуг. Результат – основной продукт/услуга и/или полуфабрикат для его изготовления. Процессы направлены на создание основных продуктов/услуг. Процессы, добавляющие ценность продукции/услуги для потребителя	Грузовые перевозки. Пассажи́рские перевозки	Прием и отправление поездов, их формирование и расформирование, подача и уборка вагонов, погрузка и выгрузка груза. Содержание тягового подвижного состава (ТПС) в технически исправном состоянии, обслуживание, ремонт ТПС и его эксплуатация при соблюдении норм охраны труда
Обеспечивающие процессы	Назначение процессов – обеспечение деятельности основных процессов. Результат – ресурсы для основных процессов. Деятельность процессов не касается основных продуктов/услуг. Процессы добавляют ценность для потребителя косвенным путем	Обеспечение перевозок железнодорожной инфраструктурой. Обеспечение перевозок подвижным составом. Управление средствами измерений	Обеспечение исправного технического состояния устройств СЦБ для организации перевозочного процесса. Материально-техническое обеспечение
Процессы управления	Назначение процесса – управление деятельностью направленной на развитие продукции/услуги. Результат – подтверждение и улучшение качества продукции/услуги. Процессы добавляют ценность для потребителя косвенным путем	Управление безопасностью движения. Корпоративное управление	Управление деятельностью ремонтного вагонного депо. Управление деятельностью железнодорожной станции

	<b>Стандарт по качеству</b> <b>ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Каждый процесс может быть разбит на подпроцессы — обособленные части процесса, направленные на получение результатов процесса в целом. Разделение процесса на составные части (декомпозицию процесса) следует вести по правилам и терминологии, принятым в ОАО «РЖД». Отнесение деятельности к тому или иному уровню следует осуществлять по признакам значимости, трудоемкости, длительности, численности задействованного персонала и т.д.

**Пример:**

**Процесс «Производство маневровой работы»**

**Подпроцессы первого уровня:**

- *формирование и расформирование поездов, подача и уборка вагонов;*
- *работа сортировочной горки.*

**Подпроцессы второго уровня для подпроцесса «Формирование и расформирование поездов, подача и уборка вагонов»:**

- *включение и опробование тормозов;*
- *выполнение регламента переговоров;*
- *закрепление подвижного состава;*
- *приготовление маневровых маршрутов;*
- *производство маневров толчками;*
- *движение маневрового состава с установленной скоростью;*
- *выполнение обязанностей руководителем маневров.*

**Подпроцессы второго уровня для подпроцесса «Работа сортировочной горки»:**

- *роспуск вагонов с установленной скоростью;*
- *работа с вагонами, запрещенными к роспуску;*
- *торможение отцепов;*
- *ограждение сортировочных путей;*
- *оформление сортировочных листов и нарядов;*
- *выполнение регламента переговоров;*
- *обеспечение сохранности вагонного парка.*


Декомпозицию процессов можно представить в виде схемы, используя следующие программные продукты:

- 1) Microsoft Office Word – универсальный текстовый и графический редактор.
- 2) Microsoft Office Visio – инструмент для построения бизнес-диаграмм, позволяющий визуально представлять текущие процессы в организации.

3) All Fusion Process Modeler (ранее BPwin – специализированный программный продукт) – инструмент визуального моделирования процессов. Данный программный продукт позволяет наглядно представить любую деятельность или структуру в виде модели. Это позволяет оптимизировать работу организации, проверить ее на соответствие стандартизованным моделям (ISO 9001, IRIS и др.), спроектировать организационную структуру. BPwin поддерживает сразу три нотации моделирования: IDEF0 – моделирование функций, IDEF3 – описание процесса и DFD – моделирование документооборота.

Допускается применять другие графические редакторы.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь</b> <b>в его актуальности</b>	Лист:
	22 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

#### А.1.3 Определение целей и назначения каждого процесса

Межфункциональная команда определяет назначение (для чего нужен процесс?) и цель процесса (какие результаты ожидаем от процесса?). Это необходимо для:

- облегчения процедуры ознакомления с процессом;
- облегчения процедуры согласования процессов между собой;
- краткого представления информации о процессе в документации КИ СМК.

#### А.1.4 Определение ответственности и компетенции

Необходимо назначить ответственных – владельцев процессов, которые управляют процессами, отвечают за их результативность и обладают необходимыми ресурсами и полномочиями. Их взаимодействие должно быть определено и формализовано.

Владелец процесса несет ответственность за:

а) регулярный менеджмент в рамках процесса:


- 1) планирование регулярной деятельности процесса;
- 2) согласованность по входам/выходам процесса с другими процессами КИ СМК;
- 3) разработка необходимых процедур регламентирующих порядок осуществления действий в рамках процесса;
- 4) обеспечение ресурсами, необходимыми для выполнения планов процесса;
- 5) организация выполнения регулярных планов процесса;
- 6) измерение и мониторинг хода выполнения установленного плана деятельности процесса;
- 7) принятие корректирующих и предупреждающих действий в случае появления/возможности появления несоответствий в ходе выполнения планов процесса;

б) постоянное улучшение процесса:

- 1) разработка направлений, целей и мероприятий по улучшению качества процесса и результатов его деятельности;
- 2) обеспечение ресурсами, необходимыми для осуществления мероприятий по улучшению процесса;
- 3) организация выполнения мероприятий по улучшению процесса;
- 4) измерение и мониторинг хода выполнения мероприятий по улучшению процесса;
- 5) принятие корректирующих и предупреждающих действий в случае появления/возможности появления несоответствий в ходе выполнения мероприятий по улучшению процесса.

Для анализа процесса на регулярной систематической основе, для каждого процесса необходимо определить критерии оценки (см. пункт А.1.8), которые должны являться инструментом владельца процесса для оценки результативности и подтверждения улучшений процесса.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	23 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

#### А.1.5 Описание деятельности в рамках процесса

Необходимо выделить и описать основные виды деятельности, выполняемые в рамках процесса, для реализации его назначения. Основные виды деятельности, осуществляемые в ходе процесса, должны быть описаны в соответствии с циклом PDCA: Plan – планирование, Do – осуществление, Check – проверка, Act – действие по постоянному улучшению показателей процесса. Пример видов деятельности в соответствии с циклом PDCA приведен в таблице А.2.

Таблица А.2 – Виды деятельности по этапам цикла PDCA

Этапы	Виды деятельности, осуществляемые в границах процесса
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определение потребностей в результатах процесса;</li> <li>– расчет необходимых объемов работ;</li> <li>– оценка достаточности имеющихся ресурсов;</li> <li>– заказ необходимых ресурсов;</li> <li>– составление планов выполнения работ</li> </ul>
Do	Деятельность по выполнению запланированных работ
Check	Деятельность по контролю исполнения планов, результатов работ и оценке удовлетворенности результатами потребителей процесса
Act	Анализ результативности и эффективности выполненных действий (удовлетворенности потребителей, качества результатов, качества процессов и качества процедур менеджмента процесса): <ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификация проблем;</li> <li>– установление причин появления проблем;</li> <li>– разработка корректирующих/предупреждающих действий;</li> <li>– осуществление корректирующих/предупреждающих действий;</li> <li>– оценка результативности и эффективности предпринятых мер</li> </ul>


Участники межфункциональной команды должны описывать только деятельность, выполняемую в рамках выделенного процесса.

Выполняемые виды деятельности в рамках процесса необходимо представить с помощью установленных методов описания процессов.

Методы, используемые для описания деятельности процессов, могут включать:

- блок-схемы (Block-Diagram);
- диаграммы последовательности (алгоритм, Flow Chart);
- диаграммы потоков (например, DFD, IDEF0);
- карты процессов (Process Map);
- сетевые графики (Activity Network Diagram);
- процессно-функциональные диаграммы (Process/function Diagram);
- диаграммы процесса принятия решения (Process Decision Program Chart);
- объектно-событийное описание.



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

#### А.1.6 Определение необходимых входов и выходов процесса

Межфункциональная команда:

- выделяет и описывает основные входы и выходы;
- определяет потребителей и поставщиков процессов;
- детализирует формулировки входов-выходов (при необходимости);
- проводит последовательное согласование входов/выходов различных процессов между собой с руководителями процессов – поставщиков/потребителей процесса;
- актуализирует входы-выходы по результатам согласования входов/выходов, добавляя недостающие и исключая не востребуемые входы/выходы.

#### А.1.7 Определение необходимых ресурсов и управляющих воздействий

Владелец процесса должен определить и обеспечить наличие ресурсов, необходимых для выполнения и достижения целей процесса. Правильное распределение ресурсов должно способствовать результативному функционированию процессов.

*Примечание – К ресурсам можно отнести:*

- персонал (люди участвующие непосредственно в данном процессе);
- инфраструктуру (здания, оборудование, программные продукты, средства связи);
- производственную среду (температуру, влажность и т.д.);
- информацию;
- природные и финансовые ресурсы.

Владельцу процесса следует определить документацию (управляющее воздействие) необходимую для разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии деятельности процесса, а также результативного выполнения процесса.

Владельцу процесса необходимо учитывать управляющие воздействия:

а) внешнее управление, включающее:

- 1) контрактные требования потребителей и других заинтересованных сторон;
- 2) международные, национальные, региональные и отраслевые стандарты, использованные организацией;
- 3) соответствующие законодательные и другие обязательные требования;
- 4) источники внешней информации, касающиеся возможностей организации;
- 5) информацию о потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон.


б) внутреннее управление, включающее:

- 1) решения организации;
- 2) требования организации.

К внешнему управлению могут относиться: законодательные и нормативные документы, Правила, ГОСТы, международные стандарты и т.д.

К внутреннему управлению относятся: политика, цели, стандарты организации, приказы, правила, инструкции, технологические процессы и т.д.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	25 из 71

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

А.1.8 Определение ключевых показателей деятельности (критериев функционирования процессов)

При определении и описании ключевых показателей деятельности владельцу процесса необходимо:

- определить показатели (критерии), необходимые для проведения мониторинга, измерения и анализа;
- определить формулу или методику расчета показателя;
- определить источник или источники исходных данных (записей по качеству) необходимых для расчета критерия;
- определить методы, наиболее приемлемые для сбора данных;
- выбрать варианты проведения мониторинга процесса (по возможностям процесса, по удовлетворенности потребителя);
- определить методы анализа собранной информации (например, статистические методы).

Показатели (критерии) функционирования процесса должны соответствовать следующим требованиям:

- быть измеримыми для возможности проведения сравнительного анализа;
- отражать цель процесса и позволять оценить основное назначение процесса;
- реагировать на изменения процесса.

При невозможности измерения установленных показателей (критериев) рекомендуется проводить оценку на основе измерения других показателей, называемых индикаторами процессов. В этом случае необходимо установить индикаторы процессов.

Для установления индикаторов необходимо определить для каждого процесса его долгосрочные цели в области качества.

Установление целей в области качества в КИ СМК осуществляется на основе директивы по качеству ДК..... «КИ СМК. «Целеполагание».


Степень достижения цели может быть одним из критериев оценки результативности процесса. Можно выделить следующие виды индикаторов:

- удовлетворенность потребителей;
- качество планирования;
- организация процесса;
- материально-техническая база;
- взаимодействие с внешней средой;
- компетентность персонала;

и др.

В зависимости от особенностей процессов, в качестве методов измерения можно применять:

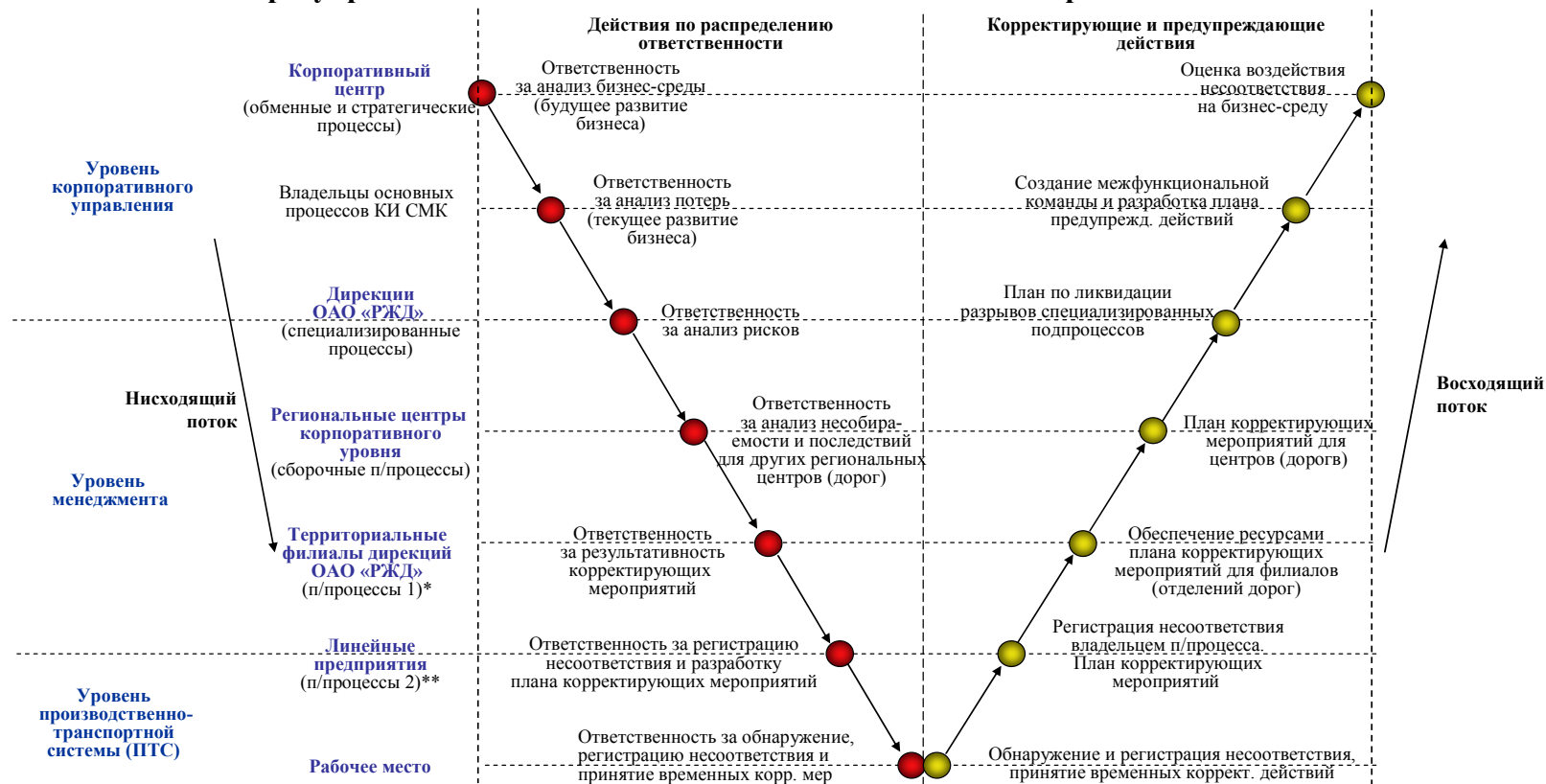
- социологические методы (анкетирование, тестирование);
- экспертные методы (оценки и заключения специалистов);

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД. Руководство по применению модели основных процессов	


- методы сравнения (сопоставление достигнутых результатов с количественно определенными целями);
- расчетные методы (математическая обработка массивов данных или выборок);
- инструментальные методы (с помощью контрольного или измерительного оборудования).

**Приложение Б  
(справочное)**

**Распределения ответственности в ОАО «РЖД» при выполнении корректирующих и предупреждающих действий на основе модели основных процессов КИ СМК**



\* подпроцессы 1 – подпроцессы КИ СМК, выполняемые на уровне региональных центров корпоративного управления  
 \*\* подпроцессы 2 – подпроцессы КС СМК, выполняемые на уровне территориальных филиалов дирекций ОАО «РЖД»

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

**Приложение В**  
**(рекомендуемое)**

**Пример заполнения формы регистрации перечня взаимовыгодных ценностей ОАО «РЖД» и заинтересованных сторон**

Заинтересованная сторона	Ответственное должностное лицо из состава высшего руководства ОАО «РЖД»	Ценности: передаваемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвых</i> ); получаемые ОАО «РЖД» ( <i>Цвх</i> )	Наименование критерия
<p><i>Указать порядковый номер и наименование заинтересованной стороны, например:</i></p> <p><b>1) потребители;</b></p> <p><b>2) персонал;</b></p> <p><b>3) акционеры и т.п.</b></p>	<p><i>Указать должностное лицо из состава высшего руководства ОАО «РЖД», отвечающее за обмен ценностями с заинтересованными сторонами</i></p> <p><i>Примеры</i></p> <p>Старший вице-президент по экономике и финансам</p>	<p><i>Указать обозначение, индекс и наименование передаваемой ОАО «РЖД» ценности (<i>Цвых</i>) и получаемой ОАО «РЖД» ценности (<i>Цвх</i>)</i></p> <p><i>Примеры</i></p> <p><b><i>Цвых<sub>11</sub></i></b> — Приемлемая стоимость продукции/услуг</p>	<p><i>Указать наименование критерия оценки ценности, единицу измерения</i></p> <p><i>Примеры</i></p> <p>Удовлетворенность стоимостью продукции/услуг, %</p>
	Старший вице-президент	<b><i>Цвых<sub>12</sub></i></b> — Безопасность	Частоты аварийности ОАО «РЖД», в том числе: крушения, аварии, браки, количество случаев/1 млрд. т/км, брутто
	Вице-президент по пассажирским перевозкам	<b><i>Цвых<sub>13</sub></i></b> — Сервис	Количество жалоб во время и по результатам пользования услугами, шт.
	Вице-президент по грузовым перевозкам		
	Старший вице-президент по экономике и финансам	<b><i>Цвх<sub>11</sub></i></b> — Выручка компании	Рост выручки по всем видам деятельности, % в год
	Департамент планирования и бюджетирования	<b><i>Цвх<sub>12</sub></i></b> — Расширение числа клиентов	Рост числа клиентов, % в год

*Примечания*

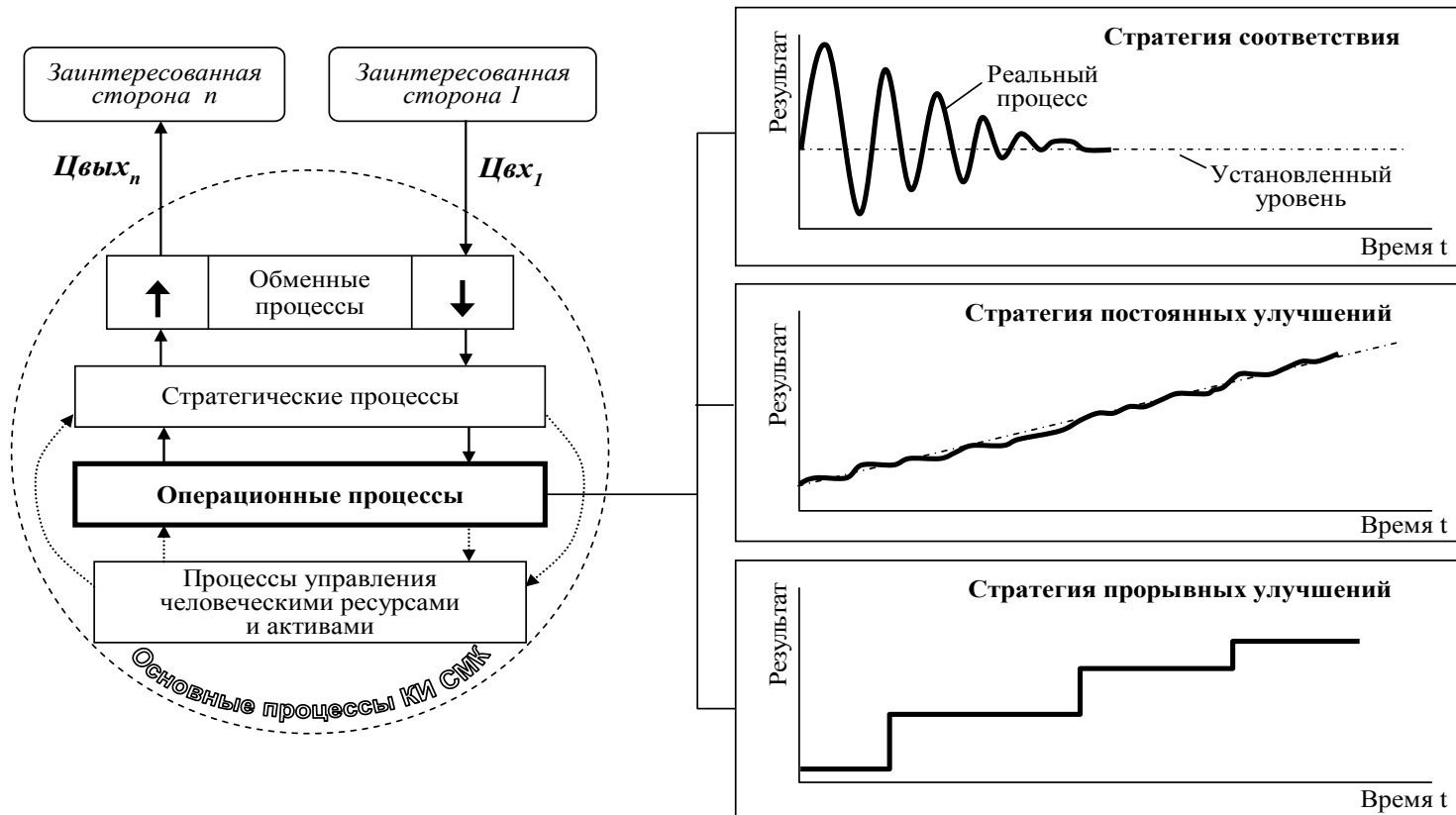
*1 Перечень заинтересованных сторон определен в СТО РЖД «КИ СМК Модель основных процессов».*

*2 Индекс обозначения ценности формируется из порядкового номера заинтересованной стороны (1,2,...,12) и порядкового номера ценности для данной заинтересованной стороны.*

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 29 из 71
---	-------------------


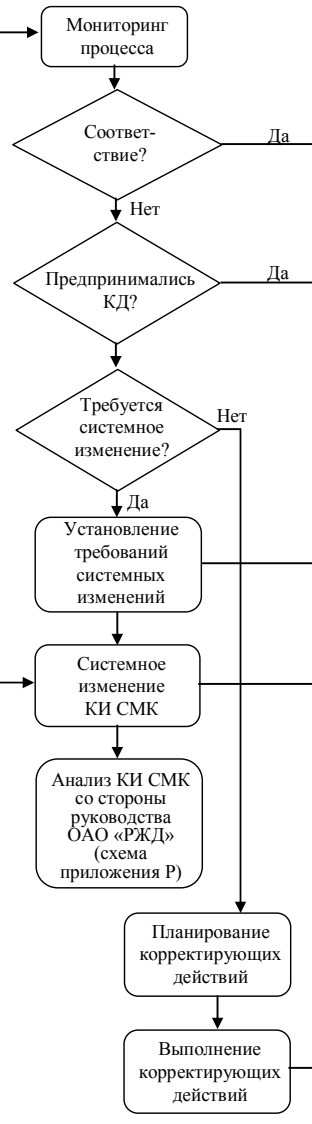
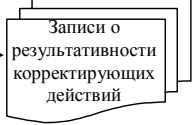

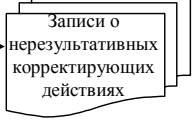
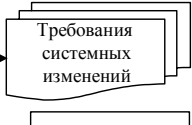
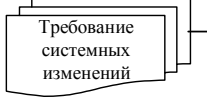
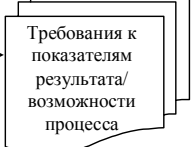
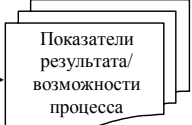
**Приложение Г  
(справочное)**

**Структура стратегических изменений в операционных процессах КИ СМК**



**Приложение Д**  
**(обязательное)**  
**Схема управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии соответствия**

Таблица Д.1 – Схема управления операционными процессами КИ СМК

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
 Требования к показателям результата/возможности процесса	 <pre> graph TD     Start([Мониторинг процесса]) --&gt; Comp{Соответствие?}     Comp -- Да --&gt; Out1[Записи о результативности корректирующих действий]     Comp -- Нет --&gt; Act1{Предпринимались КД?}     Act1 -- Да --&gt; Out2[Записи о нерезультативных корректирующих действиях]     Act1 -- Нет --&gt; Act2{Требуется системное изменение?}     Act2 -- Да --&gt; Out3[Требования системных изменений]     Act2 -- Да --&gt; Out4[Требования к показателям результата/возможности процесса]     Act2 -- Да --&gt; Act3[Установление требований системных изменений]     Act3 --&gt; Act4[Системное изменение КИ СМК]     Act4 --&gt; Act5[Анализ КИ СМК со стороны руководства ОАО «РЖД» (схема приложения Р)]     Act5 --&gt; Act6[Планирование корректирующих действий]     Act6 --&gt; Act7[Выполнение корректирующих действий]     Act7 --&gt; Out5[Показатели результата/возможности процесса]           </pre>	 Записи о результативности корректирующих действий	Владелец процесса
 Фактические показатели результата/возможности процесса		 Записи о нерезультативных корректирующих действиях	Владелец процесса
		 Требования системных изменений	Владелец процесса
 Требование системных изменений		 Требования к показателям результата/возможности процесса	Высшее руководство ОАО «РЖД»
		 Показатели результата/возможности процесса	Высшее руководство ОАО «РЖД»
			Владелец процесса
			Владелец процесса

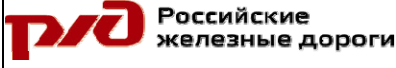
**Приложение Е  
(обязательное)**

**Схема определения ключевых точек менеджмента и аудита процесса КИ СМК в рамках реализации стратегии соответствия**

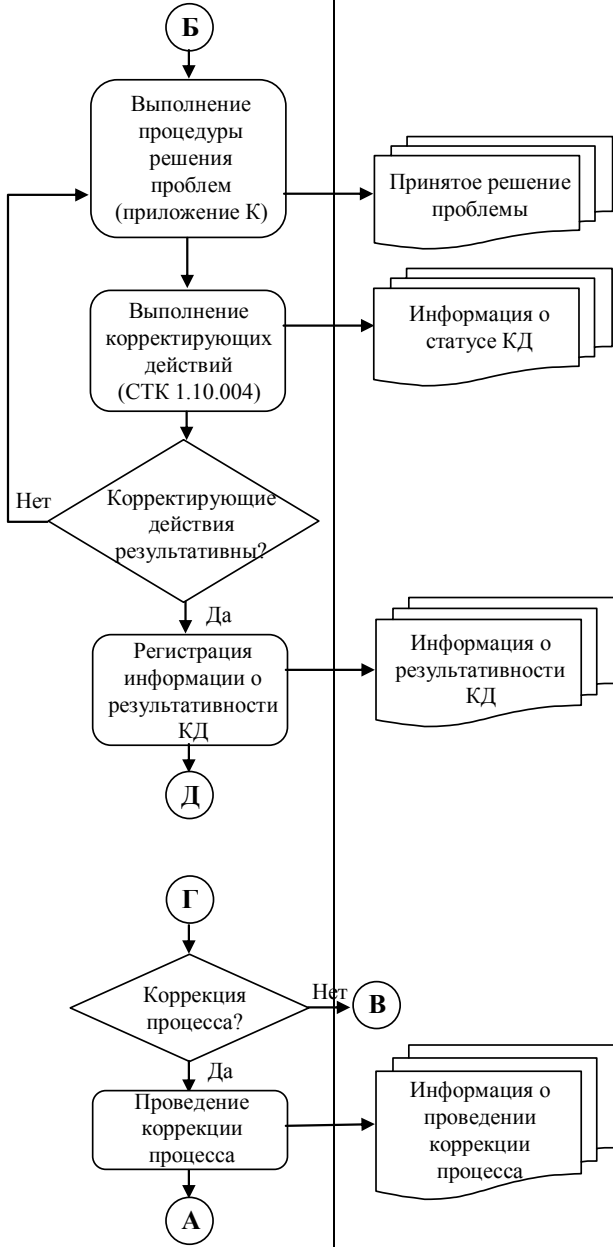

Таблица Е.1 – Схема определения ключевых точек менеджмента и аудита процесса КИ СМК

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
<p>Информация о показателях результата процесса</p>	<p> <b>А</b> → Мониторинг процесса и удовлетворенности потребителя (приложение Ж)                      ↓                      Есть проблема?                      Нет → [back to start]                      Да → Регистрация проблемы                      ↓                      Системные изменения?                      Нет → <b>Г</b>                      Да → Существует решение?                      Нет → <b>Б</b>                      Да → Стандартизованные решения проблем                      ↓  <b>Д</b> → Системные изменения КИ СМК                      ↓                      Выполнение процедуры предупреждающих действий (СТК 1.10.004)                      ↓                      Потенциальные улучшения?                      Да → [back to start]                      Нет → Обеспечение соответствия                      ↓  <b>В</b> → [back to start]                 </p>	<p>                     Результаты мониторинга процесса                      Результаты мониторинга удовлетворенности потребителя                      Информация о несоответствии                      Стандартизованные решения проблем                      Информация о показателях результата процесса                 </p>	<p>                     Владелец процесса. Аудитор*)                      Владелец процесса                      Владелец процесса. Аудитор*)                      Владелец процесса                      Руководитель рабочей группы                      Владелец процесса. Аудитор*)                      Высшее руководство                      Владелец процесса                      Владелец процесса. Аудитор*)                 </p>



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Окончание таблицы Е.1

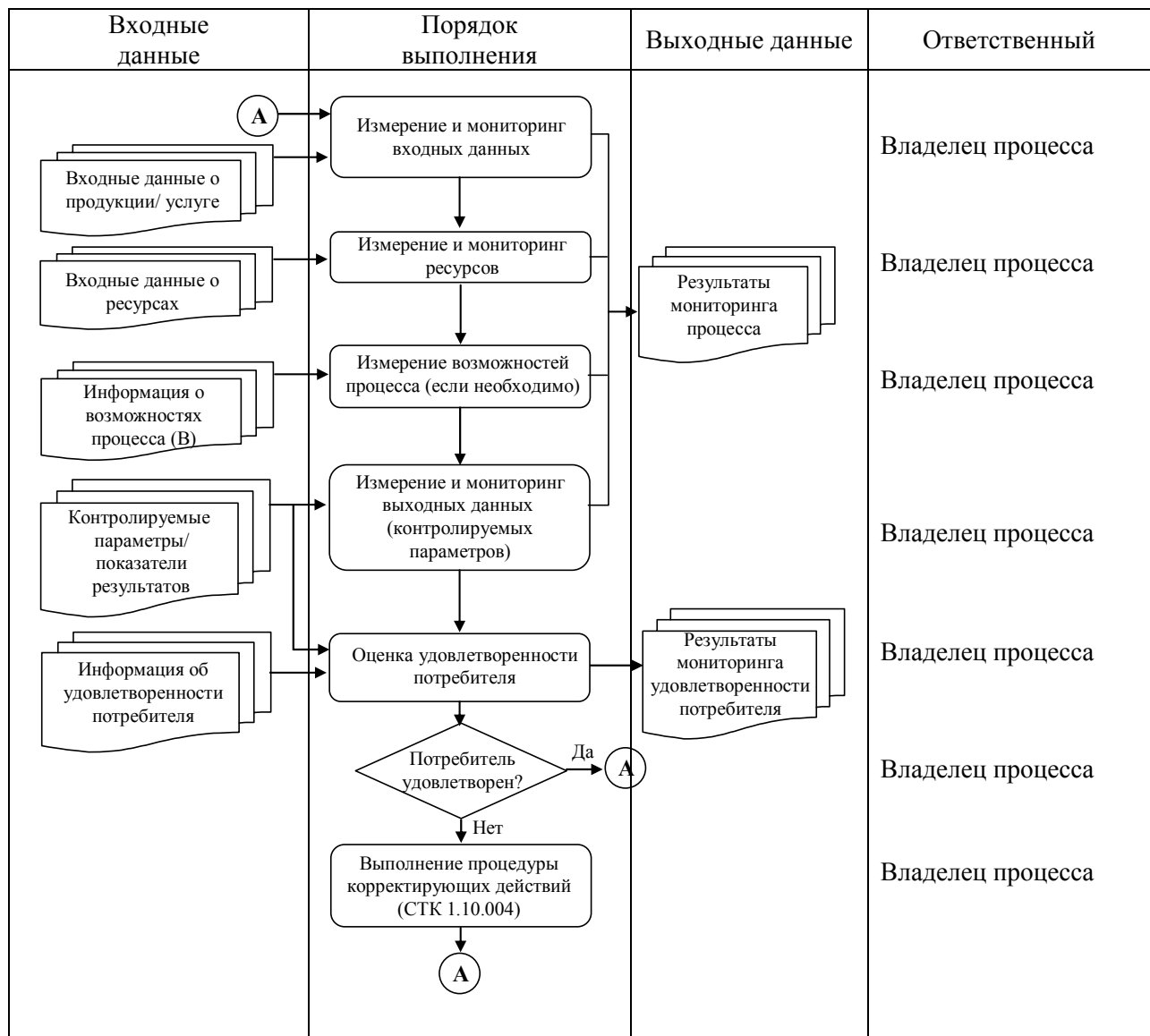
Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
			<p>Руководитель рабочей группы</p> <p>Владелец процесса Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса Аудитор<sup>*)</sup></p>


<sup>\*)</sup> Аудитор несет ответственность по проверке результатов реализации стратегии соответствия.

**Приложение Ж  
(справочное)**

**Схема мониторинга процесса КИ СМК и удовлетворенности потребителя**

Таблица Ж.1 – Схема мониторинга процесса КИ СМК и удовлетворенности потребителя



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

**Приложение И  
(справочное)  
Пример заполнения формы мониторинга процесса КИ СМК**

(наименование и обозначение процесса)  
\_\_\_\_\_ 200\_г.  
(месяц)

Показатели	Оценка, % (максимальное значение – 100%)
1 Соблюдение требований к входам процесса: – <i>указать основные входы процесса</i>	<i>Указать значение показателя (0–100)</i>
2 Соответствие значений контролируемых параметров установленным нормам: – <i>указать основные контролируемые параметры</i>	<i>Указать значение показателя (0–100)</i>
3 Обеспечение ресурсами: – человеческие ресурсы; – финансовые ресурсы; – инфраструктура; – производственная среда; – временные ресурсы	<i>Указать значение показателя (0–100)</i>
4 Результативность процесса – <i>указать основные ключевые показатели деятельности</i>	<i>Указать значение показателя (0–100)</i>
5 Ведение записей по процессу <i>Указать наименование требуемых записей по процессу</i>	<i>Указать значение показателя (0–100)</i>
6 Улучшающие мероприятия ( <i>разрабатываются в случае невыполнения запланированной деятельности</i> ) <i>Указать файл, содержащий план улучшающих мероприятий</i>	

Руководитель процесса

\_\_\_\_\_ (должность) (ФИО) (подпись) (дата)

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	35 из 71

**Приложение К**  
**(обязательное)**  
**Процедура решения проблем**

Таблица К.1 – Процедура решения проблем

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
	Инициация проекта решения проблем		Владелец процесса
	Принятие решения об открытии проекта		Высшее руководство ОАО «РЖД»
	Организация работы по выполнению проекта		Владелец процесса
	Диагностика проблемы		Руководитель рабочей группы. Аудитор <sup>*)</sup>
	Формулировка ограничений и критериев для принятия решения		Руководитель рабочей группы. Аудитор <sup>*)</sup>
	Выявление вариантов решения проблемы		Руководитель рабочей группы
	Оценка вариантов решения проблемы		Руководитель рабочей группы
	Окончательный выбор решения проблемы		Руководитель рабочей группы. Аудитор <sup>*)</sup>
	Нет Завершение проекта? Да		
	Выполнение процедуры корректирующих действий (СТК 1.10.004)		

<sup>\*)</sup> Аудитор несет ответственность по проверке процедуры решения проблем.


	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Таблица К.2 – Выполняемая деятельность по этапам процедуры решения проблем

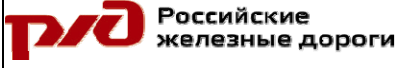
Этапы процедуры решения проблем	Выполняемая деятельность
<b>1 Диагностика проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определить тип решаемой проблемы (проблема функционирования или развития организации).</li> <li>– Определить симптомы проблемы.</li> <li>– Собрать информацию о факторах, влияющих на эффективность организации.</li> <li>– Установить причины возникновения проблемы.</li> <li>– Выявить управляемые факторы, которые могут повлиять на решение проблемы</li> </ul>
<b>2 Формулировка ограничений и критериев для принятия решения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сформулировать цели принятия решений</li> <li>– Определить критерии выбора альтернатив</li> <li>– Анализ факторов (переменных), влияющих на принятие решения: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) перечень факторов, влияющих на принятие решения;</li> <li>б) информация о значениях факторов и их неопределенность;</li> <li>в) источники возникновения и диапазоны возможных значений неопределенных факторов;</li> <li>г) влияние неопределенных факторов на организацию</li> </ul> </li> </ul>
<b>3 Выявление вариантов решения проблем</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сформировать исходное множество альтернатив (идей, гипотез, предположений), направленных на решение проблемы.</li> <li>– Определить множество допустимых решений.</li> <li>– Сократить число допустимых решений путем исключения «заведомо непригодных» альтернатив.</li> <li>– Определить множество эффективных решений (если возможно)</li> </ul>
<b>4 Оценка вариантов решения проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Определить состав показателей для оценки.</li> <li>– Определить шкалу показателей для оценки.</li> <li>– Определить количественные и качественные показатели.</li> <li>– Продумать последствия каждого варианта и оценить (при возможности) с применением модели реального процесса</li> </ul>
<b>5 Окончательный выбор решения проблемы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сравнить все варианты между собой с учетом значений всех показателей и влияния неопределенных факторов.</li> <li>– Определить оптимальное или неудовлетворительное решение</li> </ul>

**Приложение Л  
(рекомендуемое)**

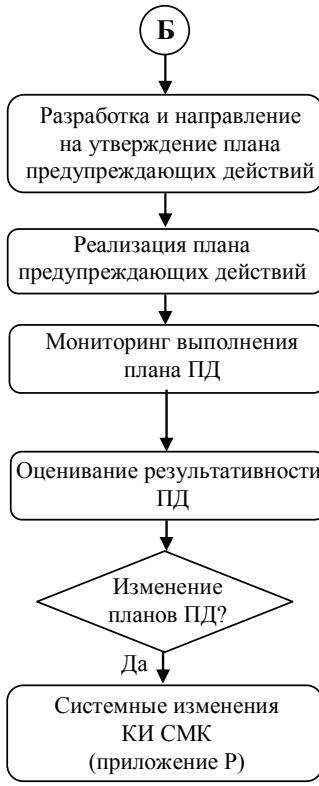

**Ключевые точки мониторинга и аудита процесса КИ СМК в процедуре предупреждающих действий**

Таблица Л.1 – Схема идентификации ключевых точек мониторинга и аудита процесса в процедуре предупреждающих действий

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
<p>Информация о потенциальных улучшениях мониторинга процесса</p> <p>Информация, прогнозы потенциальных несоответствий и их причин из внешней среды</p> <p>Результаты аудита</p>	<p>Анализ информации о потенциальных улучшениях</p> <p>Системные изменения?</p> <p>Нет → А</p> <p>Да ↓</p> <p>Анализ результатов аудита и информации о потенциальных улучшениях</p> <p>Анализ тенденций и определение необходимости предупреждающих действий (ПД)</p> <p>Проведение экспертного совета</p> <p>Выполнение процедуры решения проблем (приложение К)</p> <p>Б</p>	<p>Принятое решение экспертного совета</p> <p>Принятое решение по потенциальной проблеме</p>	<p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Председатель экспертного совета. Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса. Аудитор<sup>*)</sup></p>

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

Окончание таблицы Л.1

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
			<p>Владелец процесса. Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса. Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса. Аудитор<sup>*)</sup></p> <p>Владелец процесса</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p>

<sup>\*)</sup> Аудитор несет ответственность по проверке процедуры решения проблемы.

**Приложение М**  
**(справочное)**

**Модель управления операционными процессами КИ СМК на основе стратегии постоянных улучшений**

Таблица М.1 – Модель управления операционными процессами КИ СМК

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
	<p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Владелец процесса</p>	<p>Предложения по изменению паспорта процесса</p> <p>Изменения в паспорт процесса</p>	<p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Владелец процесса</p>



Окончание таблицы М.1

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
<p>Заявка на организационно-технические изменения</p> <p>Заявка на открытие проекта</p>		<p>Заявка на организационно-технические изменения</p> <p>Заявка на открытие проекта</p> <p>Изменения в паспорт процесса</p>	<p>Владелец процесса</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Председатель экспертного совета</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Руководитель рабочей группы</p> <p>Владелец процесса</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p>


**Приложение Н  
(справочное)**

**Матрица взаимосвязи требований и возможностей в операционных процессах КИ СМК**

		Возможности процесса (В)																						
		У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9	У10	БП1	БП2	О1	О2	О3	О3	О5	О6	О7	О8	О9	О10	
Требования к процессу (Т)	У1																							
	У2	$T_{21}$ $B_{12}$																						
	У3																							
	У4																							
	У5																							
	У6																							
	У7																							
	У8																							
	У9																							

		Возможности процесса (В)																							
		У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9	У10	БП1	БП2	О1	О2	О3	О3	О5	О6	О7	О8	О9	О10		
Требования к процессу (Г)	У10																								
	БП1																								
	БП1																								
	О1																								
	О2																								
	О3																								
	О4																								
	О5																								
	О6																								
	О7																								
	О8																								
	О9																								
	О10																								

1. Заполняются элементы матрицы для всех взаимосвязанных процессов КИ СМК,
2. T<sub>21</sub> – требования У2 к процессу У1. В<sub>12</sub> – возможности процесса У1 выполнить требования процесса У2.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

**Приложение II**  
**(рекомендуемое)**  
**Критерии оценки соответствия при выполнении первого**  
**(начального) этапа процесса внутреннего аудита КИ СМК**

	Характеристика критерия (элемента оценки)	Оценка (в баллах)
1	<b>Требование выполнено:</b> представлены в полном объеме результаты мониторинга процесса, результаты коррекции процесса, записи выполнения процедур корректирующих действий, предупреждающих действий, решения проблем (приложения Е, К, Л)	2
2	<b>Требование не выполнено:</b> представлены не в полном объеме/ не представлены результаты мониторинга процесса, результаты коррекции процесса, записи выполнения процедур корректирующих действий, предупреждающих действий, решения проблем (приложения Е, К, Л)	0

**Приложение Р  
(обязательное)**

**Схема анализа КИ СМК со стороны руководства**

Таблица Р.1 – Схема анализа КИ СМК со стороны руководства

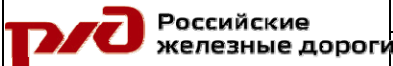
Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
<p>Баланс потребностей и ожиданий заинтересованных сторон</p> <p>Результаты оценки текущей деятельности ОАО «РЖД»</p> <p>Результаты самооценки</p>	<p>Сбор и анализ информации о состоянии КИ СМК и бизнес-среды</p> <p>Формирование сводной информации о состоянии КИ СМК</p> <p>Подготовка и организация совещания высшего руководства</p> <p>Обсуждение на совещании представленной информации о состоянии КИ СМК</p> <p>Оформление решения для планирования системных изменений</p> <p>Актуализация политики в области качества</p> <p>Планирование системных изменений</p>	<p>Сводная информация о состоянии КИ СМК</p> <p>Решения по планированию системных изменений</p> <p>Политика в области качества</p> <p>Системные изменения</p>	<p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Президент ОАО «РЖД»</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p>

**Приложение С  
(обязательное)**

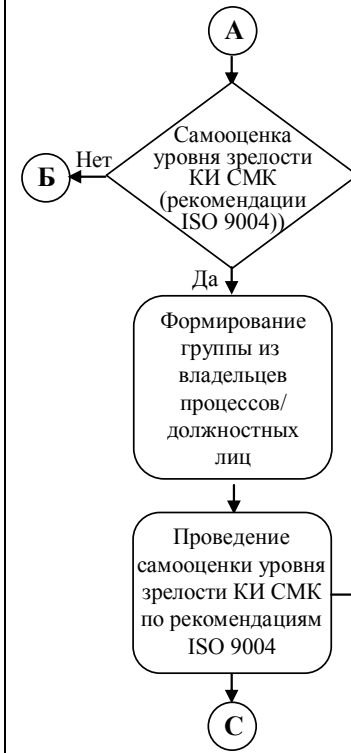

**Схема самооценки уровня зрелости КИ СМК**


Таблица С.1 – Схема самооценки уровня зрелости КИ СМК

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
			<p>Президент ОАО «РЖД»</p> <p>Президент ОАО «РЖД»</p> <p>Старший вице-президент ОАО «РЖД»</p> <p>Старший вице-президент ОАО «РЖД»</p> <p>Высшее руководство ОАО «РЖД»</p> <p>Президент ОАО «РЖД»</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p>

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

Окончание таблицы С.1

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственный
			<p>Президент ОАО «РЖД»</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p> <p>Представитель руководства по вопросам качества</p>

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

**Приложение Т  
(справочное)  
Рекомендации по самооценке**

**Т.1 Введение**

Метод самооценки обеспечивает способ установления уровня развития (зрелости) КИ СМК и определения основных областей для улучшения и может:

- применяться к КИ СМК в целом, ее части или любому процессу;
- применяться к ОАО «РЖД» в целом или отдельным структурным подразделениям ОАО «РЖД»;
- быстро выполняться с применением внутренних средств;
- осуществляться многофункциональной командой или одним работником при поддержке высшего руководства;
- сформировать входные данные для всестороннего процесса самооценки системы менеджмента;
- определить и расставить приоритеты возможностей для улучшения;
- способствовать развитию КИ СМК для достижения долговременного успеха организации.

Метод самооценки предназначен для оценивания уровней зрелости КИ СМК по элементам, приведенным в таблице У.3 на основе балльной шкалы от 1 (начальный уровень) до 5 (прогрессивный уровень).

Основу описания рекомендованных элементов самооценки по уровням зрелости составляют положения проекта международного стандарта ISO/DIS 9004.

Уровень зрелости КИ СМК определяется отношением набранного количества баллов к максимально возможному (максимум 100%).

Весовой коэффициент для соответствующих элементов оценки не применяется.

Основой предложенной оценки уровня зрелости КИСМК являются положения ИСО 9004: 2000, IRIS и ISO/DIS 9004.

**Т.2 Показатели оценки уровней зрелости КИСМК**

**Т.2.1 Критерии оценки уровней зрелости КИСМК при проведении самооценки**

Каждый элемент должен быть оценен в отдельности с использованием уровней зрелости по критериям, приведенным в таблице Т.1.

**Т.2.2 Детализация элементов оценки по уровням зрелости**

Описание рекомендованных элементов оценки по уровням зрелости приведено в таблицах Т.2 и Т.3.

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист:
	48 из 71




	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Таблица Т.1 – Характеристики уровней зрелости КИ СМК и критерии оценки

Уровень зрелости	Характеристика уровня		Пояснения		Оценка (баллы)
	ISO/DIS 9004	IRIS	IRIS	ISO/DIS 9004	
	—	Недостаточный	Требование не выполняется	—	0
1	Начальный уровень (новичок) – отсутствие формализованного подхода	Слабый	Требование выполняется частично	Систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов, результаты слабые или непредсказуемые	1
2	Проактивный (новичок +) – подход, основанный на реакции на проблемы ( <i>эквивалент ИСО 9001</i> )	Приемлемый	Требование выполняется в полном объеме	Систематический подход, основанный на возникшей проблеме; наличие минимальных данных о результатах улучшения	2
3	Гибкий (Проактивный +) – устойчивый формализованный системный подход	Квалифицированный	Требование превышает	Систематический процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии; наличие данных о соответствии целям и существовании тенденций улучшения	3
4	Прогрессивный (гибкий +) – акцент на постоянные улучшения	Оптимизированный	Требование превышает и непрерывно улучшается	Применение процесса улучшения; хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения	4
5	Достижение устойчивого успеха (прогрессивный +) – лучшие показатели в классе деятельности	—	—	Значительно интегрированный процесс улучшения; лучшие в классе результаты в сравнении с продемонстрированными достижениями	5

*Примечание – В случае неполного соответствия некоторому уровню зрелости, проставляется оценка предыдущего уровня.*

<b>Перед использованием нормативного документа убедитесь в его актуальности</b>	Лист: 49 из 71
---	-------------------



	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Таблица Т.2 – Описание рекомендованных элементов самооценки проводимой высшим руководством

Ключевой элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>На что Вы ориентируетесь? Изучите р.4, 5 и 8 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>	Продукты, акционеры и некоторые потребители	Потребители, нормативные и законодательные требования	Некоторые дополнительные заинтересованные стороны и люди	Баланс при ориентации на имеющиеся заинтересованные стороны	Баланс при ориентации на появляющиеся (возникающие) заинтересованные стороны
<b>Каков Ваш подход? Изучите р.4, 5, 6,7, 8 и 9 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>	Реактивный	Основан на процессах	Эффективный процессный менеджмент, создающий возможность большей гибкости	Эффективный, устанавливающий взаимосвязи процессный подход, включающий ключевых поставщиков и партнеров	Эффективный, устанавливающий взаимосвязи процессный подход, включающий инновации
<b>Как иницируют улучшения? Изучите р. 5, 6,7, 8 и 9 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>	Претензиями (рекламациями) и финансами	Данными об удовлетворенности потребителей и ключевыми показателями деятельности	Входы от поставщиков, партнеров и других лиц	Входы от других заинтересованных сторон и анализы ценностей и направлений в области социальной ответственности, экологии и экономики	Входы от появляющихся заинтересованных сторон
<b>Какие виды деятельности и системы имеют ме-</b>	Основные рабочие процедуры на местах	Внедрена система менеджмента качества	Эффективная и результативная интегрированная система ме-	Быстрая перестройка, гибкость и инновации, поддерживаемые сис-	Система менеджмента, поддерживаемая бен-

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Ключевой элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>Что это? Изучите п. 5, 6, 7, 8 и 9 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>			менеджмента	темой менеджмента	маркетингом
<b>Каким образом достигаются результаты? Изучите п. 5, 6, 7 и 8 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>	Случайные (выбранные наугад) доказательства результатов	Некоторые предсказуемые результаты	Предсказуемые результаты	Последовательные положительные результаты, продолжительные тенденции	Результаты выше среднего отраслевого уровня достижений поддерживаются в течение долгосрочного периода
<b>Как происходит обучение? Изучите п. 9 ISO/DIS 9004 и продвигайтесь дальше</b>	Индивидуально и случайно	Систематическое изучение успехов и неудач	Совместное обучение внутри организации	Постоянное улучшение, основанное на обучении и культуре совместного (коллективного) использования	Совместное обучение со значимыми заинтересованными сторонами



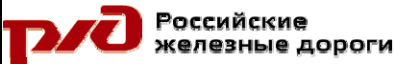
	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Таблица Т.3 – Описание рекомендованных элементов самооценки по уровням зрелости

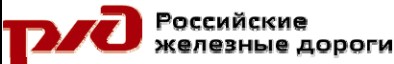
Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>5 Формулирование, планирование и развертывание стратегии и политики</b>					
<b>5.1 Общие положения</b> <b>5.2 Формулирование стратегии и политики</b>	Стратегические политики и цели не в полной мере определены или определены способом, пригодным для данной цели. Входы в формулирование политики и стратегии являются специальными для данного случая и формулируются аспекты, относящиеся только к продукции	Наличие структурированного процесса формулирования стратегии и политики. Процесс формулирования стратегии и политики включает анализ потребностей и ожиданий потребителей, наряду с анализом законодательных и нормативных требований	Процесс формулирования стратегии и политики включает разворачивание анализа потребностей и ожиданий широкого круга заинтересованных сторон. Благоприятные последствия могут быть связаны с предшествующими стратегическими подходами	Стратегия, политики и цели сформулированы структурированным способом. Стратегия и политики охватывают аспекты, относящиеся ко всем значимым заинтересованным сторонам. Процессы организации согласованы с потребностями и ожиданиями этих заинтересованных сторон	Может быть продемонстрировано наличие результатов предыдущих стратегий в достижении целей организации. Процессы могут продемонстрировать наличие оптимального вклада заинтересованных сторон
<b>5.3 Планирование стратегии и политики</b>	Процесс планирования организуется способом пригодным для	Планы разрабатываются в соответствии с балансом потребно-	Планы разрабатываются после оценки потребностей и ожи-	Баланс планов и наличия ресурсов может быть продемон-	Анализ предыдущих достижений показывает, что организация

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
	данного случая. Стратегические планы определяются для выпуска продукции (product realization)	стей и ожиданий потребителей. Стратегия и политики разворачиваются в цели для различных уровней организации	даний значимых заинтересованных сторон. Измерение прогресса достижения стратегических целей организации гарантировано. Положительные и негативные изменения плана анализируются и подвергаются воздействию. Процесс планирования включает рассмотрение изменяющихся внешних тенденций и потребностей заинтересованных сторон; это означает неизбежное регулирование в случае необходимости	стрирован. Риски и благоприятные возможности в полной мере оценены и согласованы до одобрения планов. Структурирование и периодический анализ процессов планирования имеет место. Измерение прогресса достижения целей демонстрирует, что положительные тенденции отмечены во многих измерениях	успешна в преодолении непредвиденных проблем. Заинтересованные стороны вовлечены и содействуют успехам организации; это означает, что уровень их вклада будет поддерживаться. Это означает, что успех будет непрерывным (долговременным) Эффективный мониторинг и механизмы отчетности имеют место, включая обратную связь от заинтересованных сторон в процесс планирования

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>5.4 Развертывание стратегии и политики в процессы и организационные структуры</b>	Краткосрочные цели применяются в ежедневной работе	Реализуется система менеджмента качества. Стратегия и политики развиваются; Нужды потребителей развернуты в четко определенные процессы. Определены конкретные цели деятельности	Владелец процесса идентифицирован для каждого процесса. Карты процессов и операционные стандарты определены и интегрированы; они являются основой будущих анализов и аудитов для каждого процесса	Перспективные показатели деятельности определены для каждого процесса, ориентируясь на потребности, в соответствии со стратегией. Процессы измерения системы эффективны, интегрированы и используются	Система менеджмента анализируется и обновляется, отслеживает изменения в стратегию
<b>5.5 Коммуникация</b>	Коммуникация осуществляется реактивным способом	Процесс внешней и внутренней коммуникации определен и выполняется	Наличие эффективных систем для извещения об изменениях в стратегии и планах работников, имеющих к этому отношение, внутри организации	Изменения политики доводятся до сведения имеющих к этому отношение заинтересованных сторон и всех уровней организации	Результативность процесса коммуникации периодически анализируется. Наличие свидетельства, подтверждающего, что процесс коммуникации удовлетворяет потребности заинтересованных сторон
<b>6 Менеджмент ресурсов</b>					

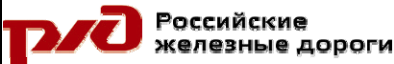
	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>6.1 Общие положения</b>	Ресурсы определены и выделены для конкретного случая	Реализован процесс планирования ресурсов, включая их идентификацию, предоставление и мониторинг	Осуществляется периодический анализ наличия и пригодности ресурсов	Оцениваются риски потенциального дефицита ресурсов. Организация может продемонстрировать, что регулярные и эффективные измерения пригодны с т. Зрения выгоды управления ресурсами	Организация может продемонстрировать, что существующие подходы эффективны и разумны с точки зрения реализации собственной стратегии. Осуществляется поиск благоприятных возможностей будущих улучшений при планировании ресурсов, опирающихся на внешнее обучение о иных подходах
<b>6.2 Финансовые ресурсы</b>	Ресурсы определены и выделены для конкретного случая и только на краткосрочную перспективу	Осуществляется процесс прогнозирования, мониторинга и контроля финансовых ресурсов. Финансовое управление является частью структуры системы менеджмента	Наличие периодических анализов результативности использования финансовых ресурсов	Идентифицируются риски финансовых ресурсов. Будущие финансовые потребности прогнозируются и планируются	Заинтересованные стороны могут продемонстрировать удовлетворенность при выделении и пригодности финансовых ресурсов


	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>6.3 Человеческие ресурсы</b>	Человеческие ресурсы определены и выделены для конкретного случая. Проводятся небольшие измерения процессов, связанные с человеком, или результатов (выходов)	Процессы менеджмента человеческих ресурсов определены, измеряются и анализируются в рамках системы менеджмента	Потребности в технических и персональных компетенциях определены, связаны с текущими и будущими стратегиями и переведены в планы развития. Процессы человеческих ресурсов полностью интегрированы с ежедневной деятельностью	Осуществляется стратегический процесс менеджмента человеческих ресурсов. Данные подтверждают эффективность и пригодность процесса менеджмента человеческими ресурсами	Данные демонстрируют, что люди полностью вовлечены, мотивированы и уполномочены, а также вносят эффективный вклад в достижение успеха организации или достижение более высокого уровня среди организаций, заслуживающих сравнения




	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>6.4 Поставщики и партнеры</b>	Отношения с поставщиками ограничиваются представлением предложений, заключением договоров или разрешением проблем	Наличие процессов выбора, оценки и ранжирования поставщиков	Идентифицированы ключевые поставщики в соответствии со стратегическими потребностями и рисками. Определены взаимоотношения для развития ключевых поставщиков	Открытость взаимоотношений с теми поставщиками, которые рассматриваются в качестве ключевых партнеров. Взаимоотношения с ключевыми поставщиками создают ценность как для организации, так и для партнеров	Данные доказывают, что ключевые поставщики («партнеры») заинтересованы и способствуют успехам организации
<b>6.5 Инфраструктура</b>	Имеется в наличии базовая инфраструктура.	Инфраструктура организации планируется и управляется. Законодательные, юридические или нормативные требования принимаются во внимание	Инфраструктура и связанные с ней процессы периодически анализируются в соответствии с будущими намерениями	Идентифицируются риски, связанные с инфраструктурой, имеются предупреждающие действия	Данные о производительности и стоимости базовой инфраструктурой подтверждают точное следование стратегическому курсу компании. Планы действий установлены и регулярно оцениваются в соответствии с потенциальными угрозами и ситуациями

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>6.6 Производственная среда</b>	Предоставляется базовая производственная среда	Наличие процесса обеспечения соответствия производственной среды обязательным, юридическим и установленным законом требованиям	Выполняется периодический анализ эффективности и результативности производственной среды.	Данные показывают, что производственная среда стимулирует производительность, творчество и материальное благосостояние работников	Осуществляемый процесс по развитию производственной среды поддерживает конкурентоспособность и возможность сравнения с подобными организациями
<b>6.7 Знания, информация и технология</b>	Предоставляются (имеет место) базовые знания, информация и технологии	Осуществляется процесс идентификации, получения, защиты, использования и оценивания информации, знаний и технологии. Наличие процесса приобретения знаний, который планируется для находящейся в обращении продукции и процессов. Наличие защиты информации и систем связи	Информация, знания и технология совместно используются внутри организации, также проводится их периодический анализ. Информационные системы и системы связи полностью защищены. Особо ответственные технологии управляются через патентную защиту и дополнительные источники финансирования, в случае необходимости	Информация, знания и технология используются совместно с партнерами и другими заинтересованными сторонами	Лучшие результаты деятельности в сравнении с другими организациями

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>6.8 Природные ресурсы</b>	Предоставляются базовые природные ресурсы.	Существует процесс осуществления и развития эффективного использования природных ресурсов (таких как вода, нефть, полезные ископаемые и сырьевые ресурсы)	Рассматривается применимость природных ресурсов, когда ресурсы выбраны	Оцениваются риски организации и общества потенциального дефицита природных ресурсов	Организация может продемонстрировать, что их подходы к применению природных ресурсов удовлетворяют требования текущих, бескомпромиссных потребностей будущих поколений общества. Процесс организации принимает во внимание необходимость защиты окружающей среды по всему жизненному циклу продукции

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

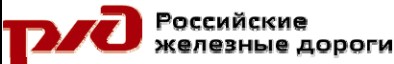
Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>7 Менеджмент процессов</b>					
<b>7.1 Менеджмент процессов организации</b> <b>7.2 Планирование процесса</b>	Процессы планируются и управляются в свободной форме для конкретного случая	Ключевые процессы, относящиеся к процессам выпуска (жизненного цикла продукции) и удовлетворенности потребителей определены и управляемы. Осуществляется систематическое измерение эффективности процессов и действий	Планирование процесса является составной частью разветвления стратегии. Потребности и ожидания идентифицированных заинтересованных сторон используются в качестве входов в процесс планирования улучшений в процесс, эффективность может быть продемонстрирована. Процессы предоставляют предсказуемые результаты. Осуществляется анализ эффективности и результативности системы менеджмента	Могут быть продемонстрированы улучшения в скорости реакции, гибкости и процессах инноваций. Все значимые заинтересованные стороны рассматриваются при планировании процесса. Существуют незначительные конфликты во взаимосвязях процессов	Производительность процесса существует для возможности сравнения с ведущими организациями и результаты используются в планировании процесса. Выходы ключевых процессов – выше среднего отраслевого уровня организаций

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

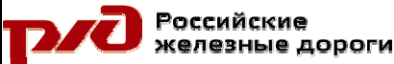
Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
			для процессов		
<b>7.3 Ответственность и полномочия в рамках процесса</b>	Ответственность в рамках процесса определена на краткосрочной основе	Четкая ответственность и полномочия для управления процессом установлена (т.е. «владелец процесса»)	Менеджмент процесса предусматривает направление избегать и проявлять решимость в разрешении потенциальных разногласий	«Владелец процесса» обладает компетенцией для постоянных улучшений.	Обучение является совместным для «владельцев процесса» и заинтересованных сторон
<b>8 Мониторинг, измерение, анализ и оценка</b>					
<b>8.1 Общие положения</b> <b>8.2 Мониторинг</b>	Мониторинг выполняется для конкретного случая без выделения процесса. Фокус на продукции, инициирован проблемами продукции или проблемами менеджмента (т.е. ситуации кризиса). В то время как информация о применяемых законода-	Процесс мониторинга выполняется периодически. Фокус - на потребителях. Осуществляется периодический мониторинг потребностей и ожиданий потребителей. Изменения в установленных законом и обязательных требованиях систематически прослеживаются	Процесс мониторинга регулярно оценивается для улучшения его результативности. Фокус на поставщиках с ограниченным фокусом на персонал и другие заинтересованные стороны. Данные по обратной связи от ключевых поставщиков и партнеров собираются на	Процесс мониторинга выполняется на систематической и плановой основе и включает перекрестные проверки с источниками внешних данных. Требуемые ресурсы оцениваются на систематической и плановой основе по прошествии длительного времени. Данные	Процесс мониторинга предоставляет динамику и надежную информацию. Фокус на тенденциях в секторе деятельности организации, технологиях, положении на рынке труда, с оптимизацией использования и развития ресурсов. На плановой основе отслеживаются имеющие

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
	тельных и обязательных требования собираются, изменения в требованиях замечаются только случайно	через формально разработанные механизмы	плановой основе. Информация по обратной связи от служащих собирается только при невыполнении обязательств. Осуществляется мониторинг имеющихся возможностей процесса. Процессы отслеживания законодательных и обязательных требований – эффективны и результативны	по обратной связи от потребителей собираются только путем профессионально сопровождаемого анкетирования и других механизмов, таких, как фокус-группы	место или ожидаемые изменения в экономической политике, рынках, технологиях, защите окружающей среды, или социальных и культурных проблемах, которые могли бы повлиять на эффективность организации
<b>8.3 Измерения</b>  <b>8.3.1 Общие положения</b>  <b>8.3.2 Ключевые показатели деятельности (KPI)</b>	<i>Очень ограниченный ряд данных измерений и оценок пригоден для поддержки решений руководства или отслеживания прогресса предпринятых действий.</i> Используются основные показатели (такие, как финансы,	<i>Наличие официально установленного порядка определения ключевых показателей деятельности, относящихся к стратегии организации и основным процессам.</i> Индикаторы главным образом, основываются на использовании	Цели уровней процесса связаны с ключевыми показателями деятельности. Идентифицируются главные условия для достижения успеха и прослеживаются при помощи соответствующих фактических	<i>Имеются в распоряжении данные, показывающие прогресс по ключевым показателям деятельности по прошествии длительного времени. Имеется возможность эффективно наблюдать своевременное развертывание стратегии и целей. Результаты измерений дос-</i>	Имеются в распоряжении данные, показывающие, каким образом сопоставляется успех организации с другими организациями. Систематические анализы всесторонних данных позволяют с доверием предсказывать бу-

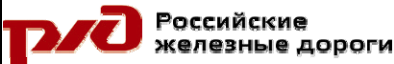
	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
	своевременные поставки, количество жалоб потребителей, судебные/ юридические иски и штрафы). Достоверность данных не всегда надежна	внутренних данных. Решения руководства поддерживаются выходящими данными анализа системы менеджмента качества и дополнительными ключевыми показателями деятельности	ключевых показателей. Решения руководства в достаточной мере поддерживаются надежными данными измерительных систем	<i>тупны внутри организации и широко используются.</i> Систематические анализы данных позволяют прогнозировать будущую линию поведения	душие успехи
<b>8.3.3 Внутренний аудит</b>	Собираются некоторые данные, но не используется никакого официального подхода. Аудиты выполняются в ответ на проблемы, жалобы потребителей и т.д. Собранные данные в основном используются для решения проблем с продукцией	Некоторые данные собираются из ключевых процессов на регулярной основе. Результаты аудита регулярно применяются для анализа системы менеджмента. Выполнение самооценки ограничено. Данные и результаты оценки являются началом выполнения предупреждающих действий	Собираемые данные внедряются в структурированный процесс. Когда необходимо, проводится подготовка к деятельности для проверки данных, особенно когда данные берутся из судебных решений, исков и т.д. Аудиты обеспечивают уверенность точности данных и эффективности систем ме-	Процессы сбора данных постоянно оцениваются и их результативность и эффективность улучшаются. Применяются интегрированные подходы к аудиту. Результаты самооценки включены в процесс планирования стратегии	Источники данных являются всеобъемлющими и отражают выполнение всех стратегических и оперативных областей организации. Совместные аудиты (с другими заинтересованными сторонами) предоставляют благоприятную возможность партнерам для идентификации улучшений. Результаты самооценки используются для сравнения с другими орга-


	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
			менеджмента. Самооценка регуляр- но проводится		низациями
<b>8.3.5 Бенчмаркинг</b>	Обмен лучшими практиками с другими организациями является эпизодическим. Производится сравнение некоторой продукции с продукцией на рынке	Поиск лучших практик внутри организации поддерживается руководством. Анализируются и сравниваются некоторые продукты ключевых конкурентов	Некоторая внешняя деятельность по бенчмаркингу поддерживается лидерами организации (охватывает продукцию, процессы и операции)	Установлена методология бенчмаркинга. Оценка ключевых результатов является предметом внутреннего и внешнего бенчмаркинга, используемой формальной методологии	Систематический бенчмаркинг продвигает вперед улучшение системы менеджмента. Организация является часто востребованным внешним субъектом в качестве партнера по бенчмаркингу
<b>8.4 Анализ</b>	Существуют только эпизодические примеры анализа данных. Только экономические и финансовые цели были определены как рекомендованные для анализа данных. Имеются ограниченные результаты анализа жалоб потребителей или	Периодически выполняется анализ значимой внешней и внутренней информации. Используются некоторые основные статистические методы. Выполняются оценки уровня удовлетворения потребностей потребителя. Улучшения продукции основываются на резуль-	Систематический процесс анализа данных поддерживается широким использованием статистических методов. Анализ данных используется для идентификации потребностей и ожиданий всех значимых заинтересованных сторон. Результативные ре-	Процесс анализа оценивает новые ресурсы, материалы и технологии. Результативность процесса анализа повышается путем совместного использования результатов анализа с партнерами или другими источниками знаний. Идентифицируются отличитель-	Анализируется и используются имеющиеся отношения к делу политика, окружающая среда, социальные аспекты, технология и сравнительные данные. Возможности и риски, которые могли бы повлиять на достижение долгосрочных и краткосрочных целей, идентифицируются, основа-




	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
		татах[ этих анализов. Периодически анализируется влияние изменений в установленных законом и обязательных требованиях	шения и действия основаны на анализе данных и информации	ные особенности продукции и добавленная ценность продукции для заинтересованных сторон. Это основывается на входных данных из анализов информации	ны на анализе данных и тенденций. Может быть продемонстрирована эффективность анализа данных и тенденций
<b>8.5 Анализ результатов мониторинга и измерений</b>	Нет официального подхода для анализа. Реактивный характер при проведении анализа	Периодические анализы проводятся по достижении целей качества и эффективности системы менеджмента качества. Действующие проекты и все действия по улучшению оцениваются во время анализов для того, чтобы дать оценку прогрессу в соответствии с планами и целями	Систематические анализы ключевых показателей деятельности и достигнутых целей регулярно выполняются. Предпринимаются действия при неблагоприятных тенденциях. Анализы предоставляет условия выбора из отвечающих требованиям ресурсов	Выходные данные анализов используются совместно с партнерами как вклад в продвижение обучения. Внутренние сравнения используются для установления и распределения лучших практик	Выходные данные анализов используются совместно с партнерами в качестве входных данных для улучшения продукции и процессов, которые могут повлиять на уровень их удовлетворенности. Оценка и анализы систем являются ориентированной деятельностью. Ожидаемые результаты вытекают из анализов, что деятельность выполняется и эффективна

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>9 Улучшения, инновации и обучение</b>					
<b>9.1 Общие положения</b>  <b>9.2 Улучшения</b>	Действия по улучшению являются узко применимыми и основываются на претензиях потребителей или регулирующих структур (контролирующих и надзорных организаций)	Базовые улучшения процессов основаны на имеющих место корректирующих и предупреждающих действиях	Усилия по улучшению могут быть продемонстрированы в наибольшей степени к продукции и ключевым процессам. Фокус процессов улучшений ориентирован на стратегию и цели Поддержка организации в обучении и развитии практических навыков и командообразования для непрерывного улучшения	Распознавание систем имеет место вследствие стратегически важных улучшений, произведенных командами или отдельными лицами. Произведенные результаты по улучшению процесса повышают эффективность (производительность) организации. Будущие улучшения процессов работают на всех уровнях организации и с поставщиками и партнерами. Улучшения процессов систематически анализируются	Улучшения являются практически применимы к продукции, процессам, структурам, операционным моделям и системам менеджмента. Наличие доказательства крепких взаимосвязей между улучшением и выдающимися результатами организации, улучшения являются общепринятой практикой для всей организации, в равной степени и для поставщиков и партнеров. Фокус на улучшении возможностей организации, включая возможности обучения и изменения

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	


Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчи- вого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>9.3 Инновации</b>	Имеют место приме- ры незначительных инноваций	Новая продукция вво- дится для конкретно- го случая (ad hoc base), при отсутствии планирования инно- ваций. Инновационная дея- тельность основана на данных, относя- щихся к потребностям и ожиданиям потре- бителей	Процесс инноваций для новой продукции и процессов способен идентифицировать изменения бизнес- среды организации, окружающей среды и планов инноваций	Инновациям уделяет- ся первостепенное внимание, основанное на балансе крайней необходимости, нали- чия ресурсов и стра- тегии организации. Поставщики и парт- неры вовлечены в процесс инноваций. Эффективность и ре- зультативность про- цессов инноваций ре- гулярно оценивается как часть процесса обучения. Инновация использу- ется для совершенст- вования направлений функционирования организации	Инновационная дея- тельность предвосхи- щает возможные изме- нения в бизнес-среде организации. Планы предупреждаю- щих действий способ- ствуют избеганию или минимизации иденти- фицированных рисков, сопровождающих ин- новационную деятель- ность. Инновации применимы к продукции, процес- сам, структурам, опера- ционным моделям и системам менеджмента

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

Элемент	Уровни зрелости				
	1. Новичок, начальный	2. Проактивный (Новичок + ...) Эквивалент 9001	3. Гибкий (Проактивный + ...)	4. Прогрессивный (Гибкий + ...)	5. Достижение устойчивого успеха (Прогрессивный + ...)
<b>9.4 Обучение</b>	Некоторые занятия по обучению появляются в результате рекламаций. Обучение проводится на индивидуальной основе без совместного использования знаний	Обучение вызвано реакцией на результаты систематического анализа проблем и другие данные	Существуют механизмы и формы для коллективного использования информации. Существует система идентификации положительных результатов, являющихся следствием советов или занятий при обучении. Обучение внедряется в стратегические и политические курсы	Обучение признается главной ценностью и налаживает деловые контакты, взаимосвязи и согласованность действий, стимулирующие высшее руководство делиться знаниями. Менеджмент поддерживает инициативы по обучению и лидерство как пример (для подражания). Обучение в организации способствует объединению персональных и организационных компетенций. Обучение является фундаментом для процессов улучшения и инноваций	Культура обучения принимает во внимание творческие, многообразные подходы и использование недостатков как благоприятную возможность для улучшений. Имеются внешние обязательства для целей обучения




Рисунок Т.1 – Пример определения уровней зрелости по элементам самооценки

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

**Приложение У  
(справочное)  
Библиография**

- [1] Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД», 2006.
- [2] ISO 9001: 2008 Международный стандарт Системы менеджмента качества. Требования (International Standard Quality management systems. Requirements).
- [3] ИСО 9004:2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
- [4] IRIS: 2006 Международный стандарт железнодорожной промышленности (International Railway Industry Standard) Всеобщая система менеджмента бизнеса для железнодорожной промышленности (Global business management system for the railway industry).
- [5] ISO/DIS 9004 (Проект международного стандарта) Управление для непрерывного (долговременного) успеха организации (Managing for the sustained success of an organization — A quality management approach).
- [6] Методические рекомендации по декомпозиции процессов, связанных с вопросами обеспечения безопасности движения, в деятельности структурных подразделений. ОАО «РЖД» – филиал «Октябрьская железная дорога», утверждены указанием начальника дороги от 12.08.2008 № Н-54/у.
- [7] Аналитическая записка «Концепция системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД». – М, 2008 г.
- [8] Р 50-601-45/1-2006 Рекомендации. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премий правительства Российской Федерации в области качества 2006 года.

	<b>Стандарт по качеству ОАО «РЖД»</b>	<b>СТК 1.10.013</b>
	Корпоративная интегрированная система менеджмента качества ОАО «РЖД». Руководство по применению модели основных процессов	

### Изменения

Версия	Дата изменения	Разработчик изменений	Краткое описание изменения