

Подготовка компании к сертификации ISO 9001

Год: 2012

Задача: Подготовить одно большое (100 человек) подразделение компании к сертификации ISO 9001.

Пройти экспертный чек и получить сертификат.

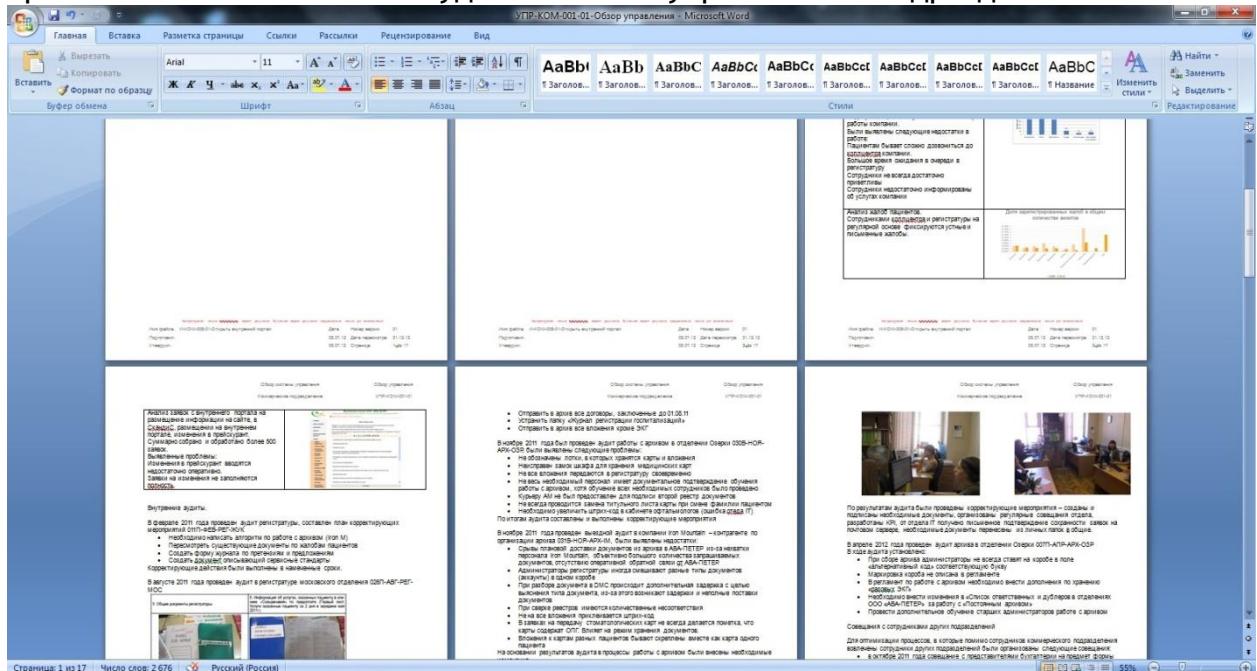
Заказчик: Частный медицинский холдинг

Наш клиент, крупный медицинский холдинг с иностранным участием принял решение сертифицировать свою систему менеджмента качества в соответствии со стандартом ISO 9001. Медицинские подразделения были сертифицированы ранее, а когда дошло время сертифицировать управленические подразделения - понадобилась помочь команды со стороны.

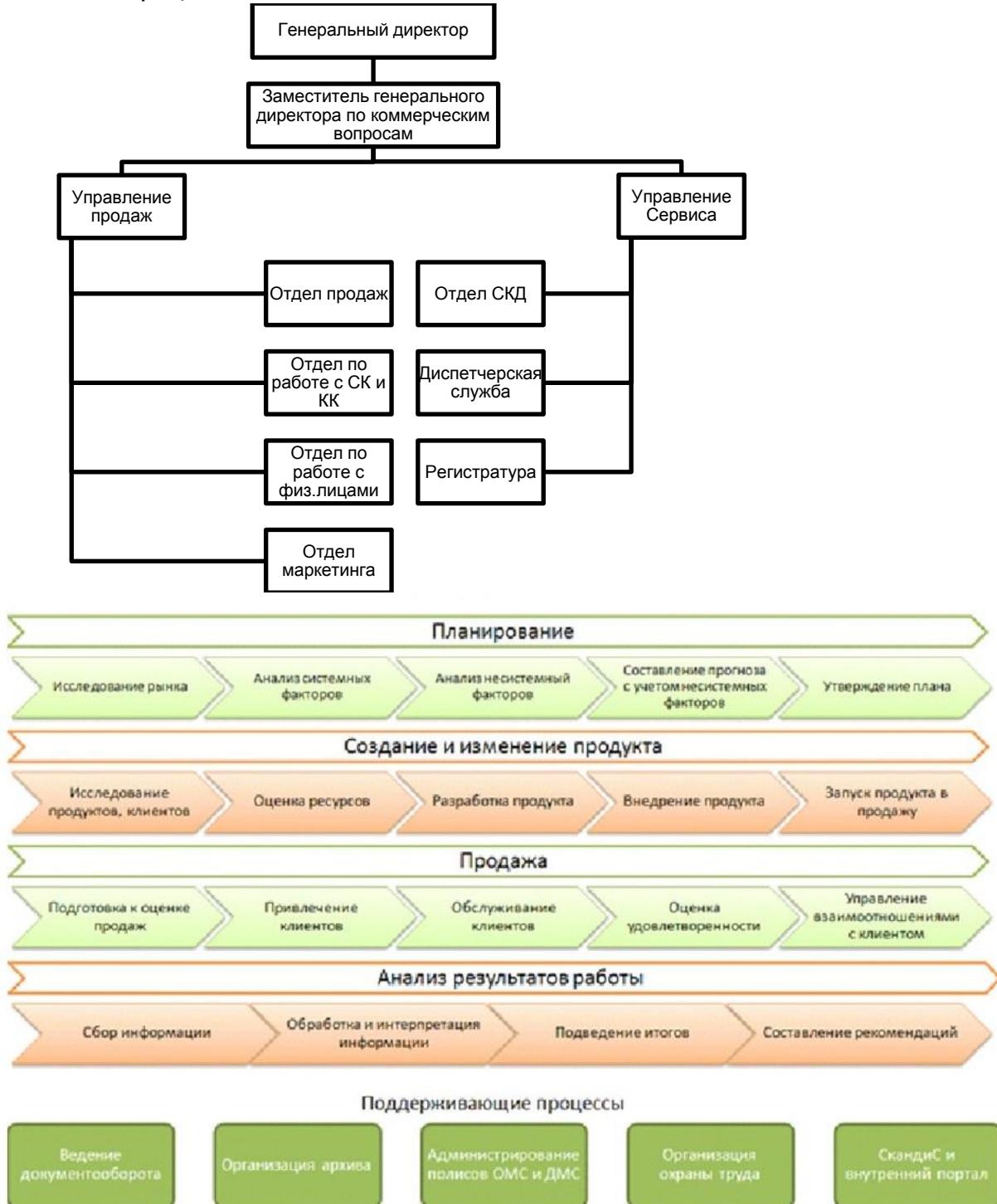
Поскольку наши специалисты имеют большой опыт в области разработки стандартов качества, внедрения процессов и процедур на предприятиях различного профиля - нас пригласили в качестве внешней команды для подготовки персонала и документации подразделений к сертификации.

Проект продолжался около 12 месяцев с начала и до проведения сертификационных мероприятий и включал в себя около 800 рабочих часов консультаций, рабочих групп, совещаний и подготовки документов.

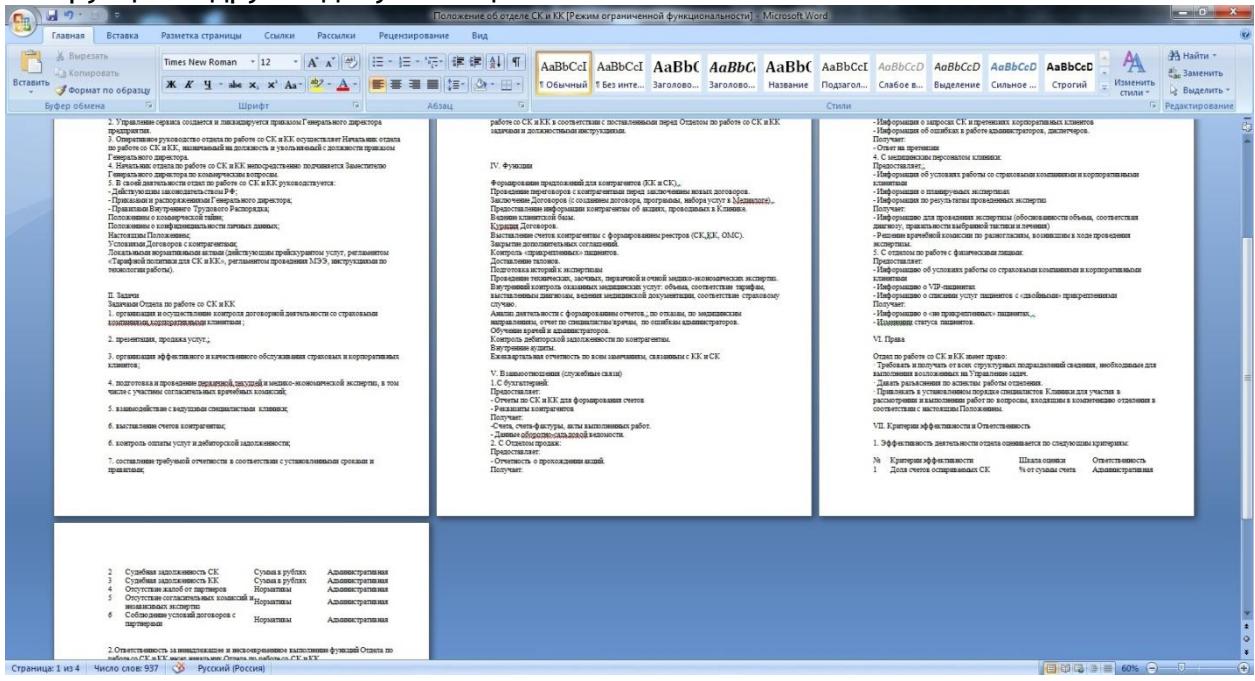
Проект начался с большого аудита системы управления в подразделении:



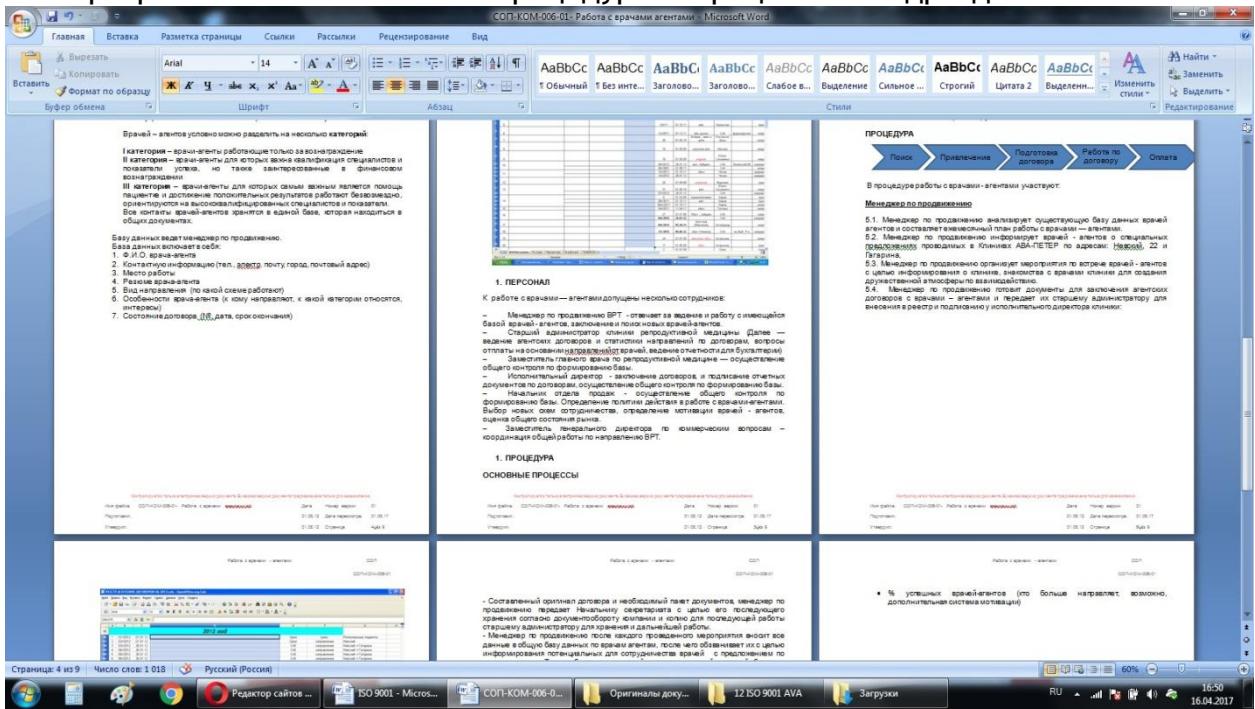
На втором этапе была сформирована управленческая структура и определены ключевые процессы:



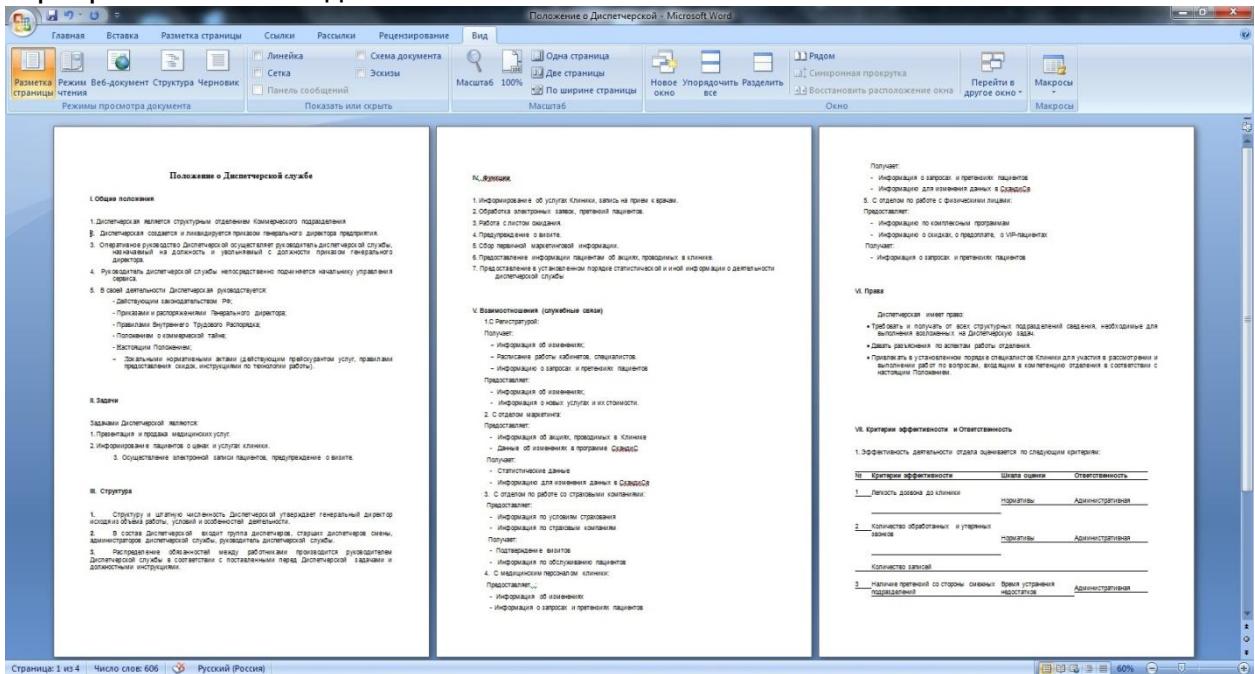
Исходя из управлеченческой структуры и внутренних взаимосвязей началось описание внутренних процедур, регламентов, согласование СОП, подготовка инструкций и другой документации:



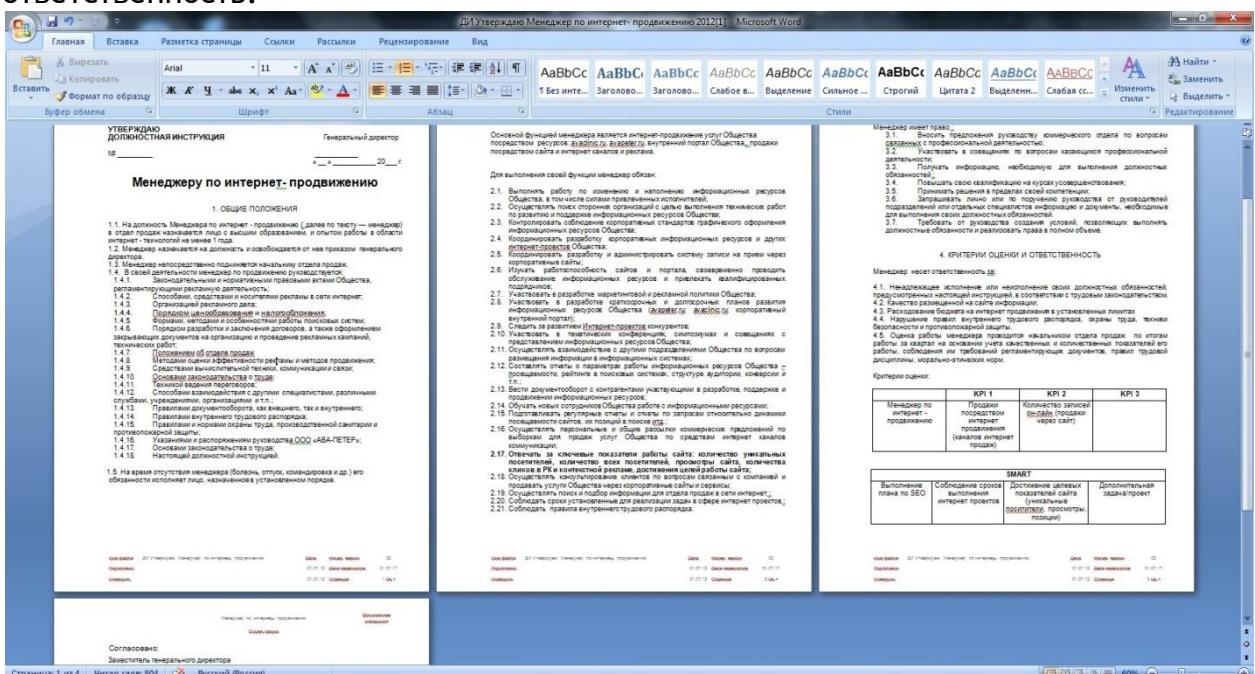
Были разработаны СОП-ы на все процедуры и процессы в подразделении:



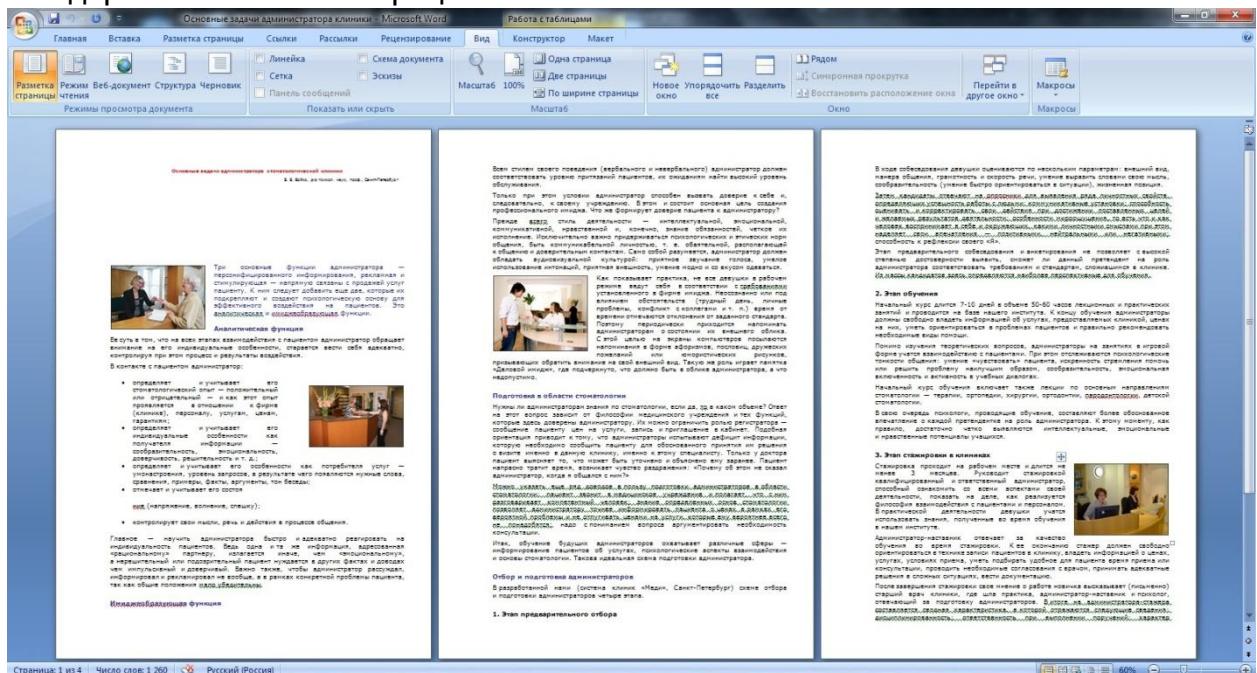
Написаны положения о работе отделов и согласованы регламенты внутреннего и перекрестных взаимодействий:



Разработаны и утверждены должностные инструкции персонала, KPI и ответственность:



Были подготовлены и внедрены новые системы обучения персонала сервисным стандартам и ключевым процессам:



Нашиими специалистами были подготовлены программы обучения и проведены внутренние тренинги персонала по сертификации ISO:

Что нужно знать про стандарты ISO?

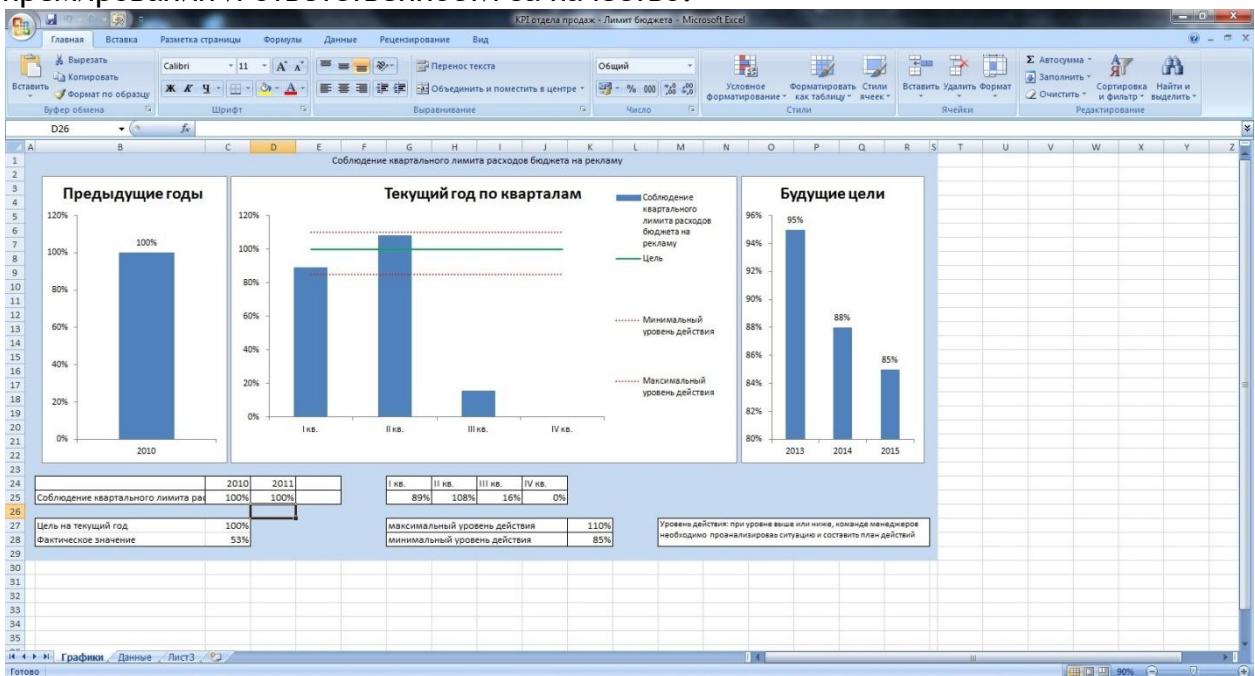
- ISO 9001 не является стандартом качества собственно продукта (услуги) и непосредственно не гарантирует высокое качество продукции. Скорее соответствие требованиям ISO свидетельствует о некотором уровне надежности и добродетели компании. С точки зрения современных компаний, соответствие требованиям ISO — это тот минимальный уровень, который дает возможность вхождения в рынок. Сам сертификат соответствия ISO является внешним независимым подтверждением достижения требований стандарта.
- ISO 9000 (когда входит в него 9001) — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий. Фактически это международная стандартизация процессов, которая помогает компаниям сформулировать свои собственные правила и стандарты качества. Главная цель это постоянно что-то улучшать в своей работе.
- Цель стандартов ISO — стабильное функционирование документированной системы менеджмента качества предприятия. Исходя из направленности стандартов серии ISO 9000 была именно на отношения между компаниями в форме потребитель/поставщик. С принятием в 2000 году 3 версии стандартов ISO серии 9000 более внимание стало уделяться способностям организации удовлетворять требования всех заинтересованных сторон: собственников, сотрудников, общества, потребителей, поставщиков. Указанные стандарты помогают предприятиям formalизовать их систему менеджмента, вводя такие понятия, как внутренний аудит, процессный подход, корректирующие и предупреждающие действия.

В рамках подготовки к ISO были проанализированы процессы и ресурсы который используются для реализации этих процессов.

Это позволило произвести ротации и повысить эффективность работы:

Условные обозначения таблицы ответственности		20	4	3	0
Обеспеченность процесса	Процесс	Начальник отдела маркетинга	Менеджер по маркетингу (взаимодействие с клиентами)	Менеджер по маркетингу (исследования)	Маркетолог-аналитик
Исследование рынка					
1.5	Тенденции развития рынка медицинских услуг по сегментам рынка, ближайшие государства, законодательства, макроэкономической ситуации, других факторов.	1		0,5	
Изменение конкурентной среды – появление новых конкурентов и развитие существующих, изменения в стратегии и позиционировании основных конкурентов					
1	Мониторинг цен конкурентов, сопоставление цен на услуги компании с ценами основных конкурентов, определение ценовой позиции компании	1		0,5	
1	Оценка конкурентной позиции компании в различных сегментах рынка медицинских услуг, доли рынка, перспектив в том или ином сегменте	1			
0	Изучение демографических показателей клиентов компании и рынка в целом, оценка тенденций				
0	Проводите сегментирование потенциальных клиентов для выделения перспективных направлений развития				
0	Инициировать корректировку стратегии развития компании, на основе проведенного анализа, участвовать в реализации принятых предложений				
Изменение внутренней среды компании по следующим показателям					
1,5	Снижение и дешевизна			0,5	
0	Совпадение ценности услуг компании	1			
0	Оценка источников информации пациентов о клинике	1			
0	Оценивать какие направления привлекают новых пациентов	1			
Проведите сегментирование клиентов для выделения различной коммуникационных групп					
0	Разработать и реализация ценообразования				
0	Выявлять возможносты и слабые стороны в работе с клиентами, предлагать мероприятия по использованию возможностей и выстраивания слабых мест,				
1	Участвовать в осуществлении данных мероприятий	1			
Позиционирование					
1,5	Разработка и реализация ценовой политики	1	0,5		
1	Разработка и реализация ассортиментной (какие услуги) политики компании	1			
0	Разработка обратной (где и на каких условиях оказывать услуги) политики компании				
1	Разработка новых продуктов				
Планирование					
1	Составлять и корректировать прогноз продаж на предстоящий период	1			
Исследование внутренней среды компании					

Для всех отделов были разработаны показатели эффективности, системы премирования и ответственности за качество:



Завершающим этапом работы стало разработка руководства по качеству, в которое вошли все ключевые особенности системы менеджмента качества в подразделении:

Финальная версия руководства была направлена в офис сертификационной компании на русском и английском языках для подготовки к выездному тестированию.

Результат:

Сертификационная команда рассмотрела руководство по качеству и без замечаний назначила дату выездного тестирования.

На выездном тестировании в течении недели аудиторы сертификационной компании работали с персоналом подразделения.

На основании предоставленных данных были проведены сертификационные тесты для подтверждения соответствия системы управления требованиям ISO 9001.

В результате подразделению присвоена сертификация по стандарту ISO 9001.