

# 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.

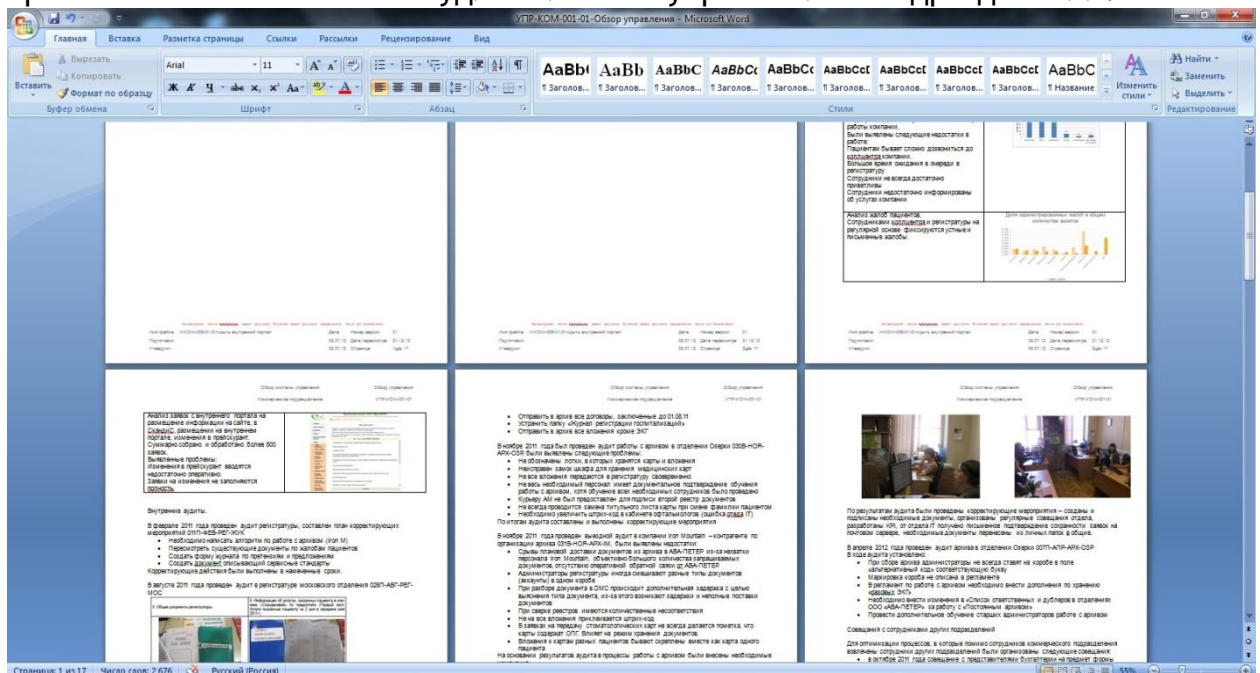
**Заказчик:** Частный медицинский холдинг

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 управленческие подразделения - понадобилась помощь команды со стороны.

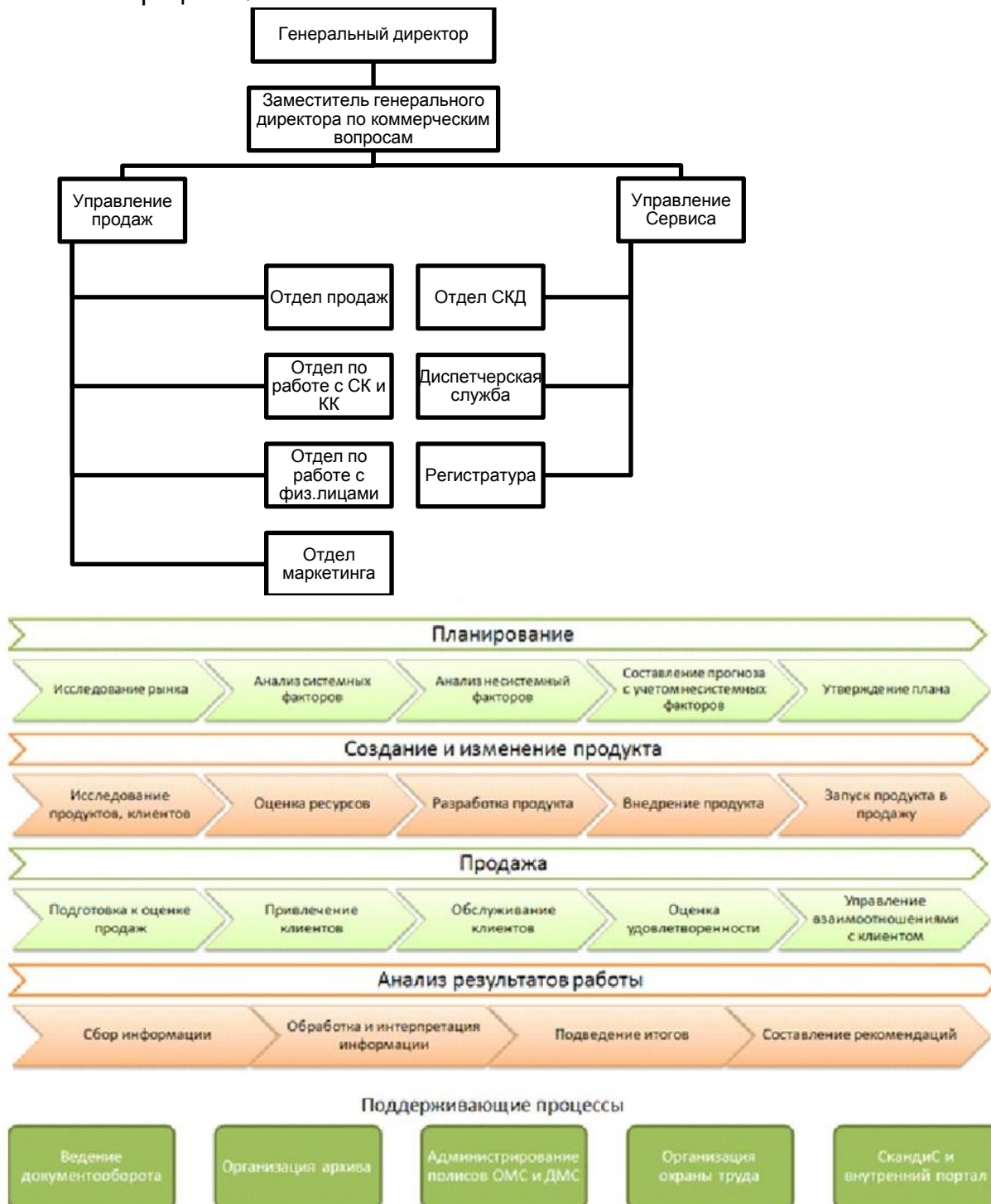
Поскольку наши специалисты имеют большой опыт в области разработки стандартов качества, внедрения процессов и процедур на предприятиях различного профиля - нас пригласили в качестве внешней команды для подготовки персонала и документации подразделений к сертификации.

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.

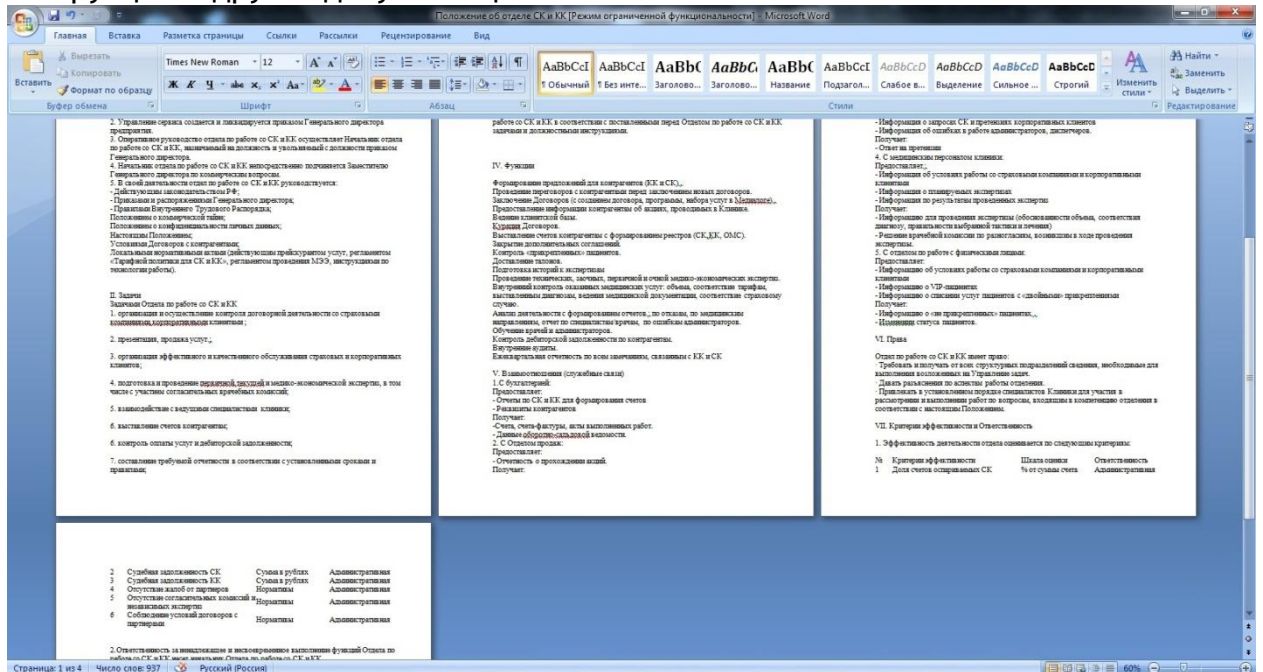
Проект начался с большого аудита системы управления в подразделении:



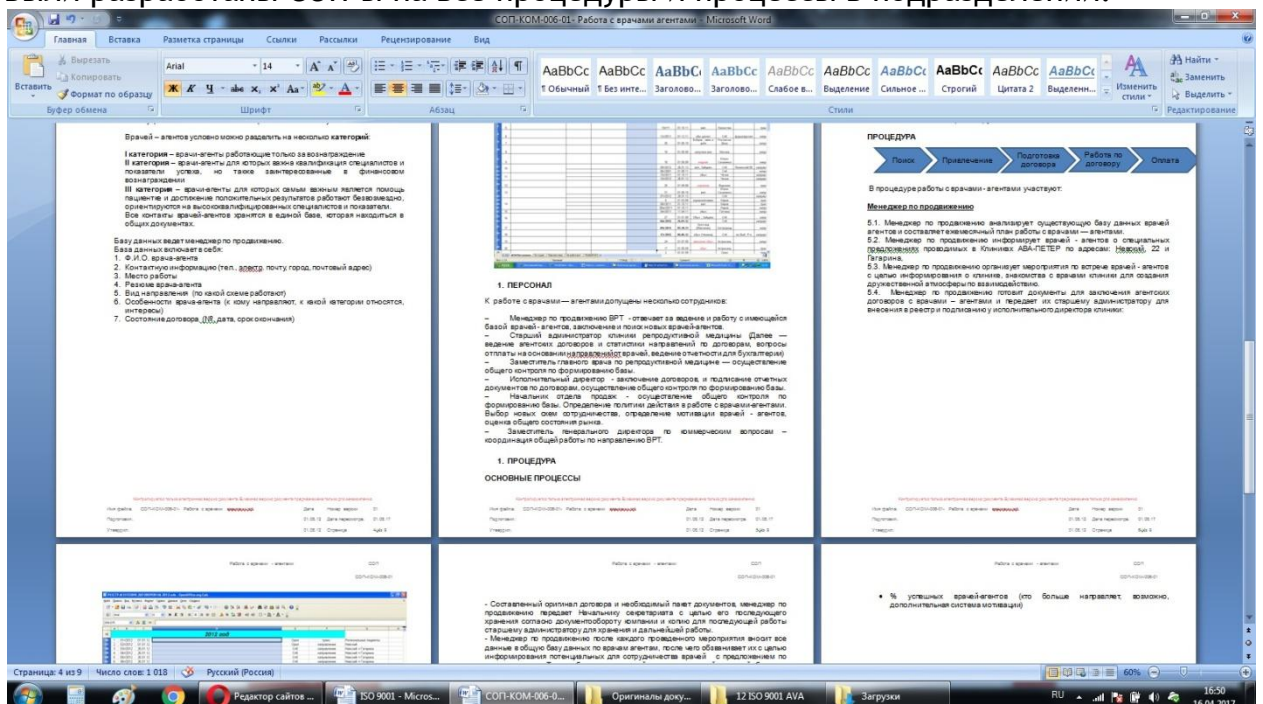
На втором этапе была сформирована управленческая структура и определены ключевые процессы:



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

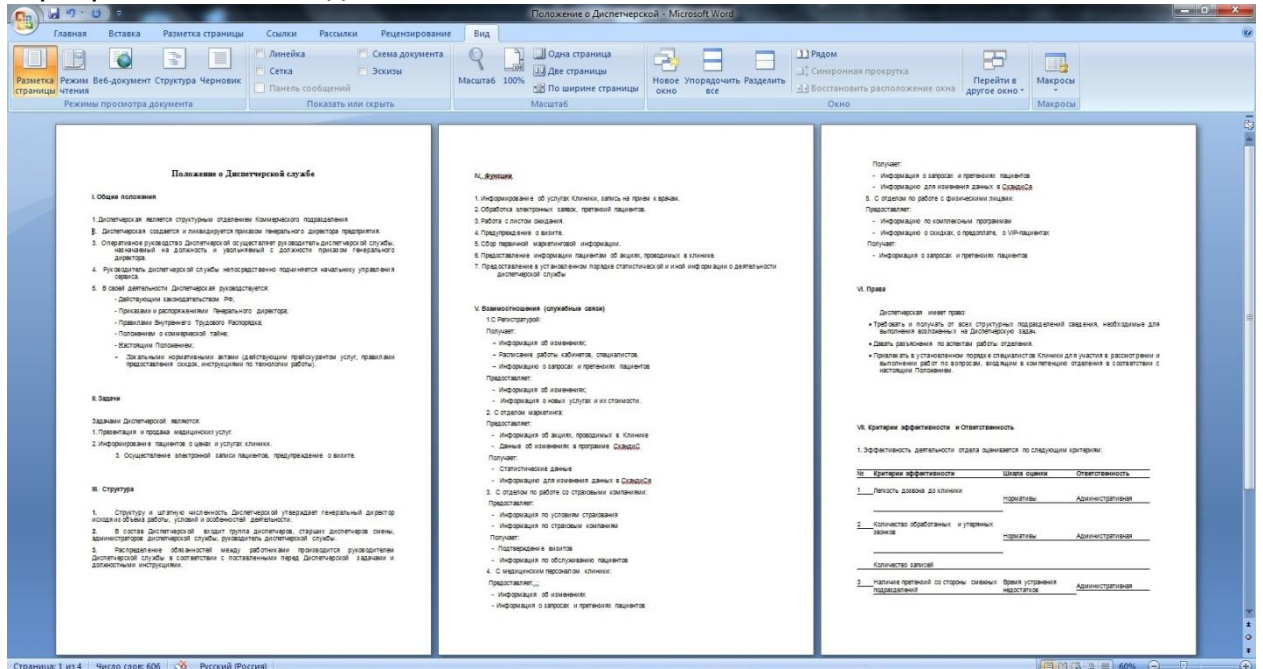


Были разработаны СОП-ы на все процедуры и процессы в подразделении:

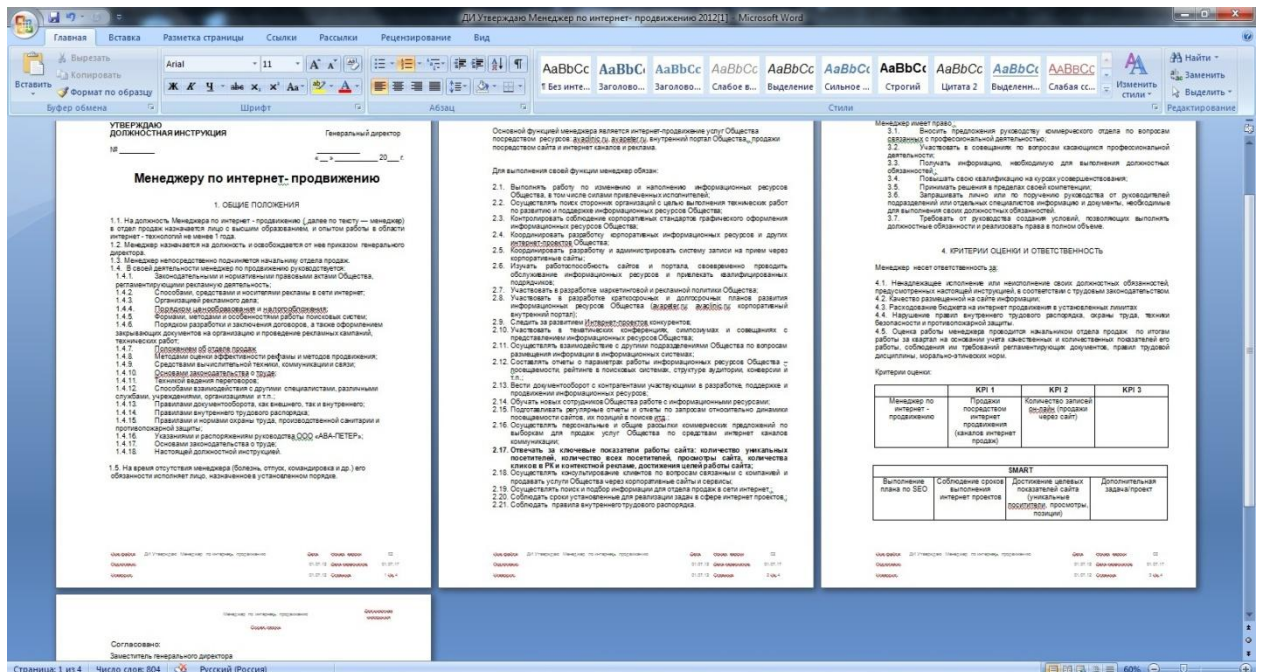




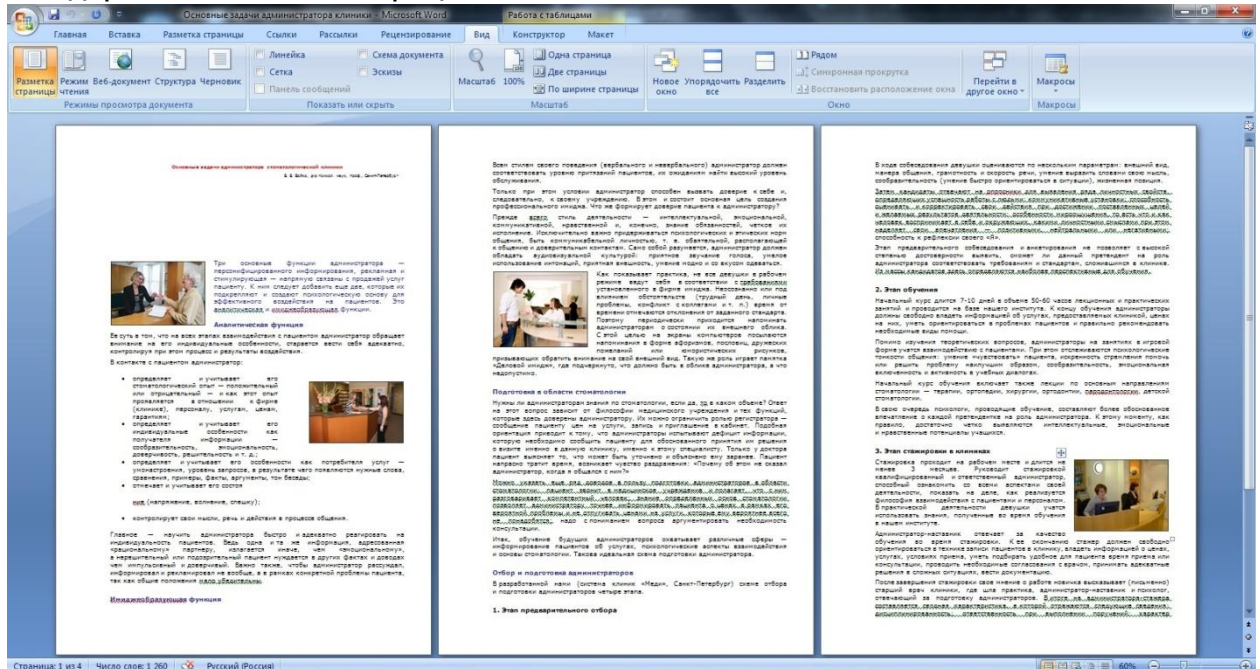
Написаны положения о работе отделов и согласованы регламенты внутреннего и перекрестных взаимодействий:



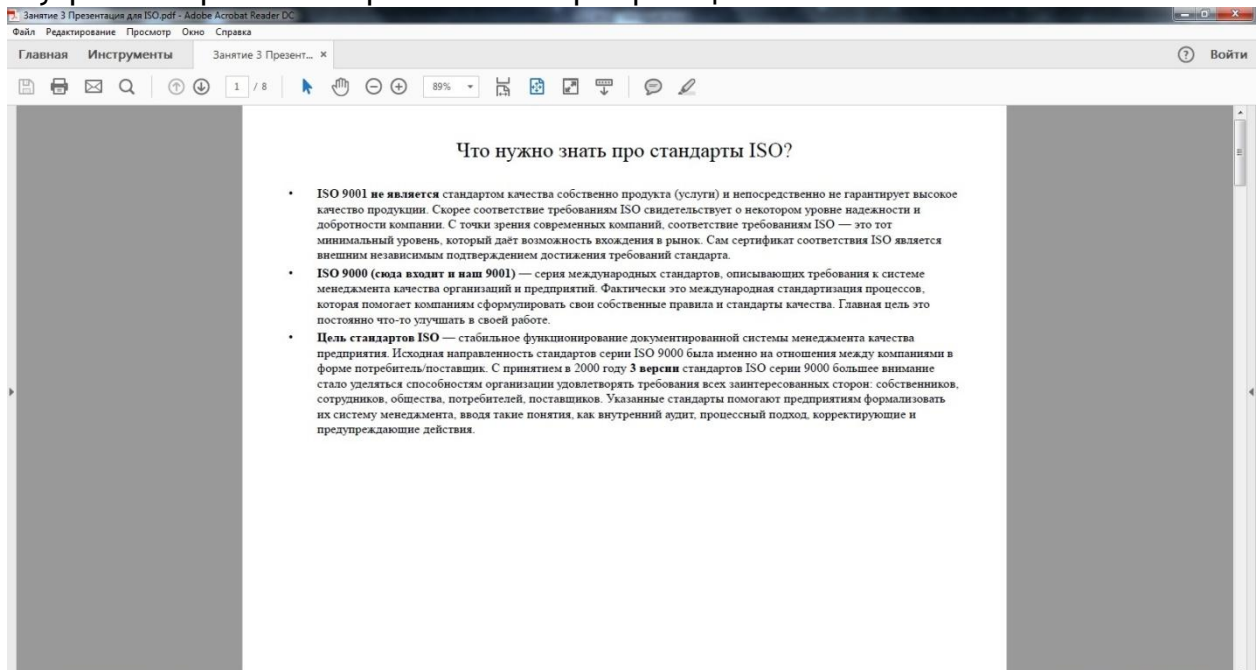
Разработаны и утверждены должностные инструкции персонала, KPI и ответственность:



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



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



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

0,5 - ответственный за процесс

0,5 - замещающий по процессу

условные обозначения обеспечения процесса кадрами

1,5 - процесс обеспечен кадрами

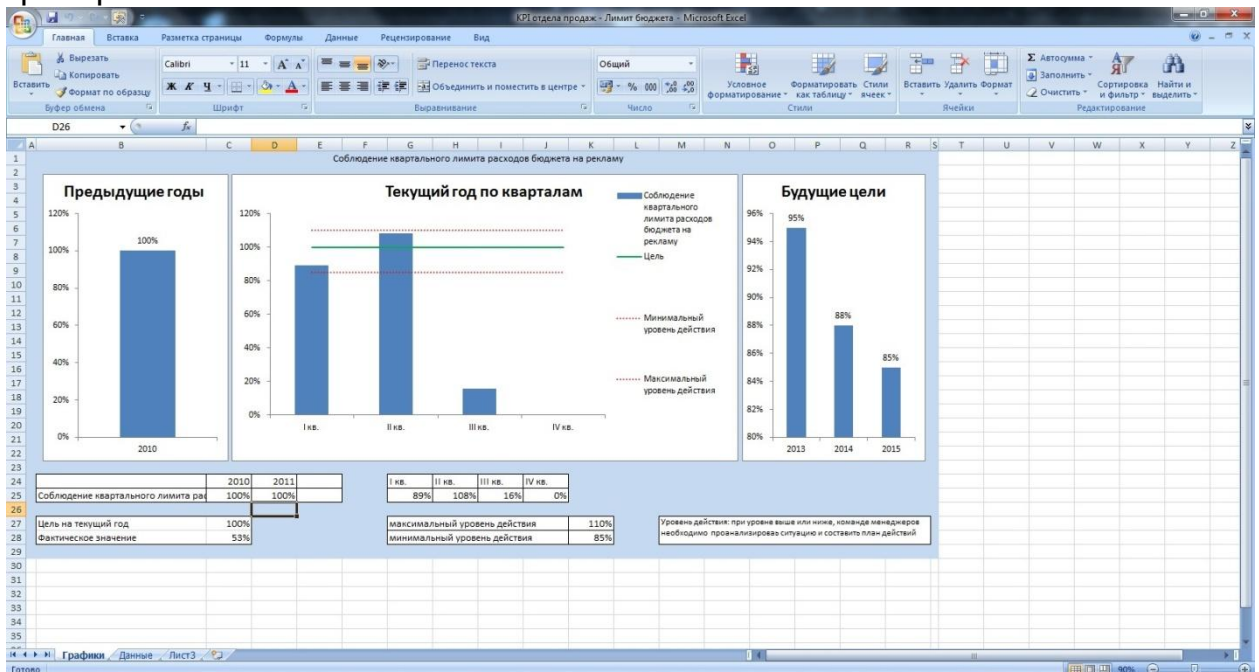
0,5 - ответственного за процесс нет замещателя

0 - новый, планируемый и внедренно процесс

### Таблица ответственности и замещения

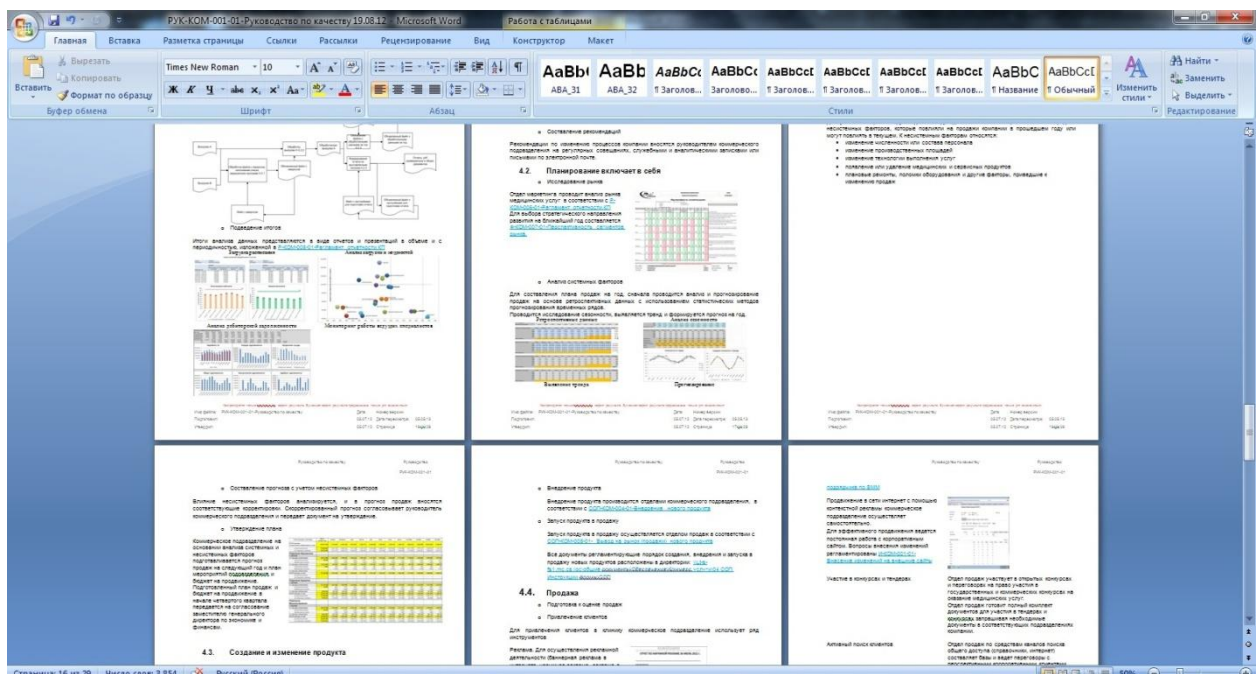
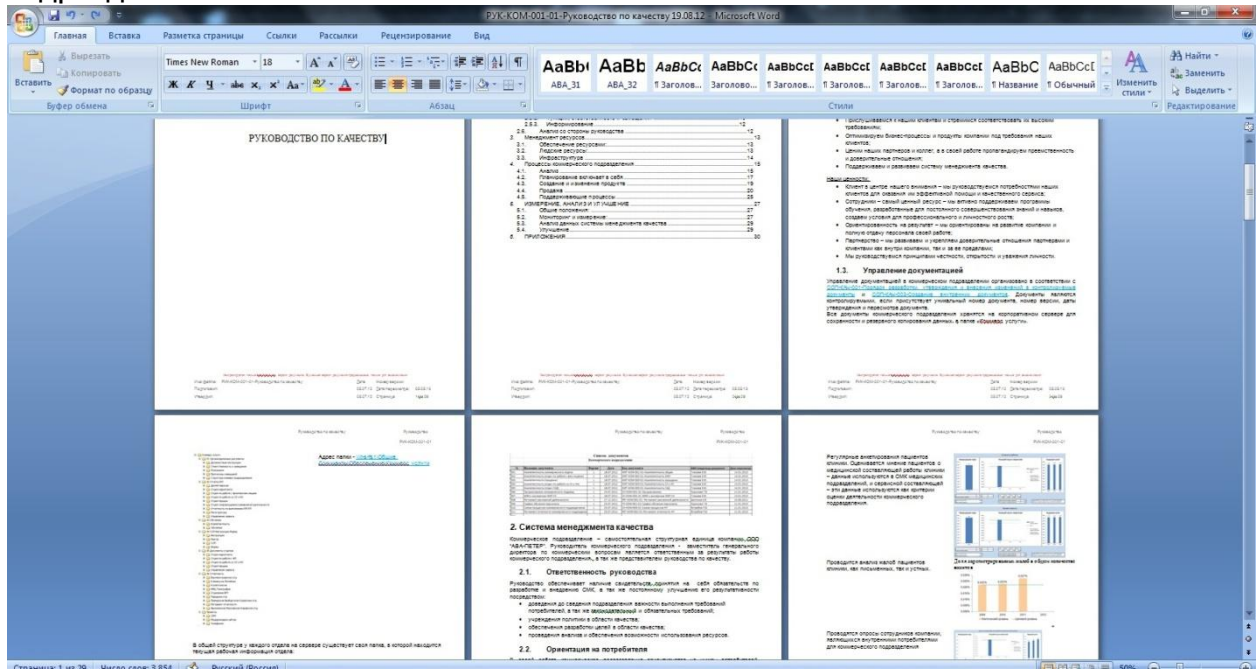
Обеспечение процесса кадрами	Процесс	Начальник отдела маркетинга	Менеджер по маркетингу (взаимоотношения с клиентами)	Менеджер по маркетингу (исследования)	Маркетолог-аналитик
<b>Исследование рынка</b>					
1,5	Тенденции развития рынка медицинских услуг по сегментам рынка, влияние государства, законодательства, макроэкономической ситуации, других факторов.	0,5			
1,5	Изменения конкурентной среды - появление новых конкурентов и развитие существующих, изменения в стратегии и позиционировании основных конкурентов.	0,5			
0,5	Мониторинг цен конкурентов, сопоставление цен на услуги компании с ценами основных конкурентов, определение ценовой позиции компании.	0,5			
0,5	Оценка конкурентной позиции компании в различных сегментах рынка медицинских услуг, доли рынка, перспективы в том или ином сегменте.	0,5			
0,5	Изменения демографических показателей клиентов компании и рынка в целом, оценка тенденций.	0,5			
0,5	Проводить сегментирование потенциальных клиентов для выделения перспективных направлений развития.	0,5			
0,5	Инициировать корректировку стратегии развития компании, на основе проведенного анализа, участвовать в реализации принятых решений.	0,5			
<b>Исследования среди клиентов компании по следующим показателям</b>					
1,5	Ожидания и удовлетворенность.	0,5			
0,5	Осведомленность об услугах компании.	0,5			
0,5	Оценивать источники информации пациентов о клинике.	0,5			
0,5	Оценивать какие направления привлекают новых пациентов.	0,5			
0,5	Проводить сегментирование клиентов для выделения различной коммуникационной группы, предоставлять отделу сервиса актуальную информацию по сегментам.	0,5			
0,5	Выявлять возможности и слабые стороны в работе с клиентами, предлагать мероприятия по использованию возможностей и нейтрализации слабых мест.	0,5			
0,5	Участвовать в осуществлении данных мероприятий.	0,5			
<b>Позиционирование</b>					
1,5	Разработка и реализация ценовой политики.	0,5			
0,5	Разработка и реализация ассортиментной (какие услуги) политики компании.	0,5			
0,5	Разработка сетевой (где и на каких условиях оказывать услуги) политики компании.	0,5			
0,5	Разработка новых продуктов.	0,5			
<b>Планирование</b>					
1,5	Составлять и корректировать прогноз продаж на предстоящий период.	0,5			
0,5	Исследования внутренней среды компании.	0,5			

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.