

Подготовка компании к сертификации ISO 9001

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

Пройти экспертный чек и получить сертификат.

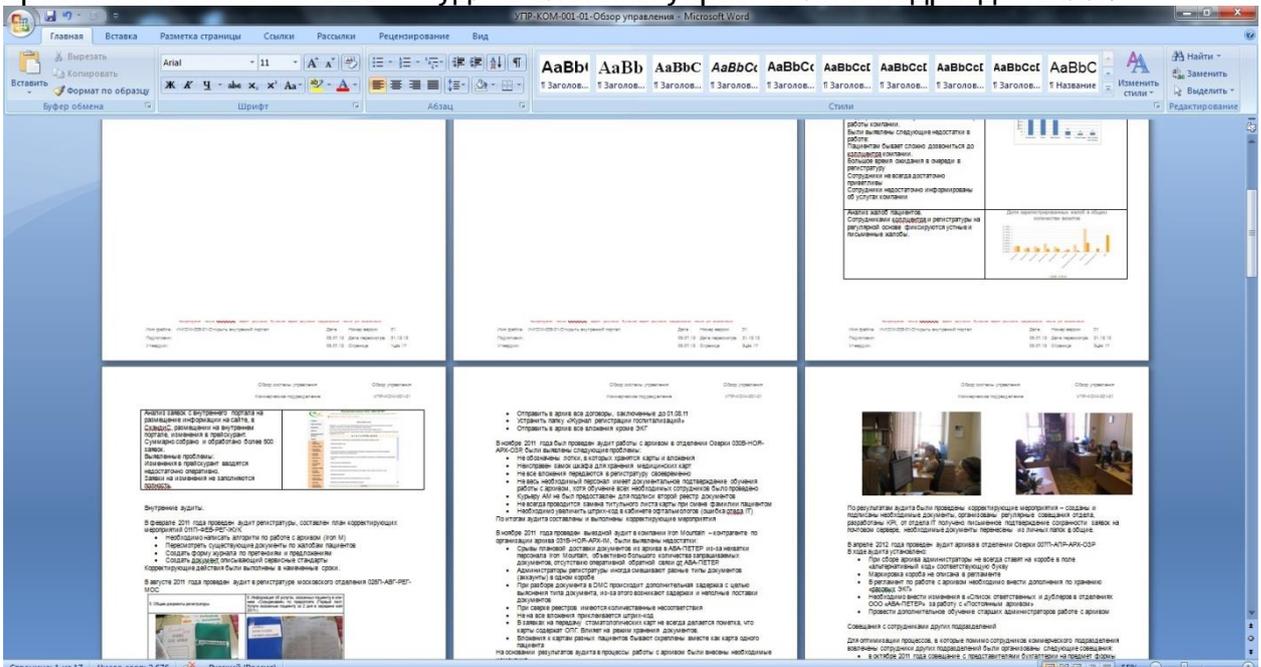
Заказчик: Частный медицинский холдинг

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.

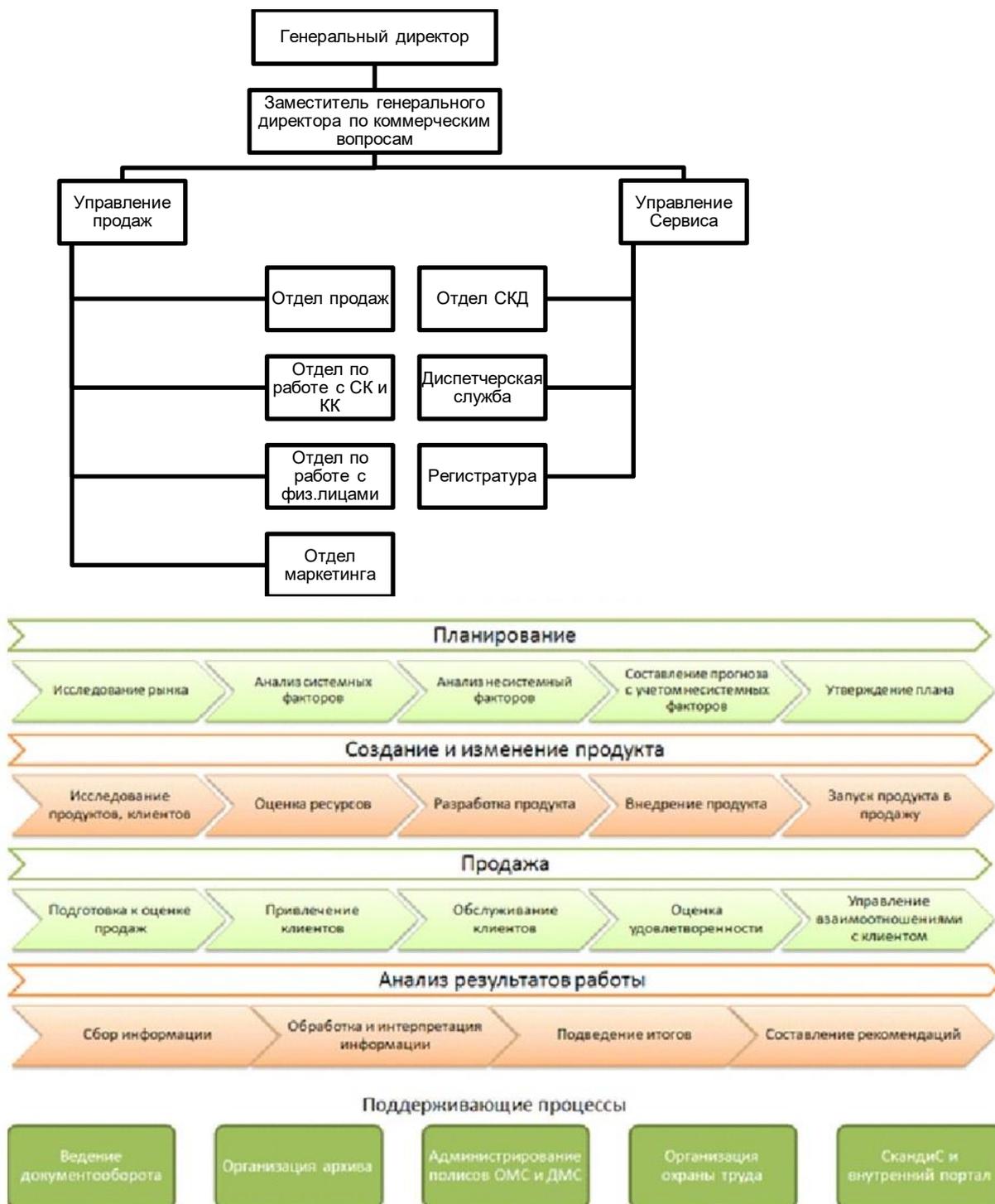
Поскольку наши специалисты имеют большой опыт в области разработки стандартов качества, внедрения процессов и процедур на предприятиях различного профиля - нас пригласили в качестве внешней команды для подготовки персонала и документации подразделений к сертификации.

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.

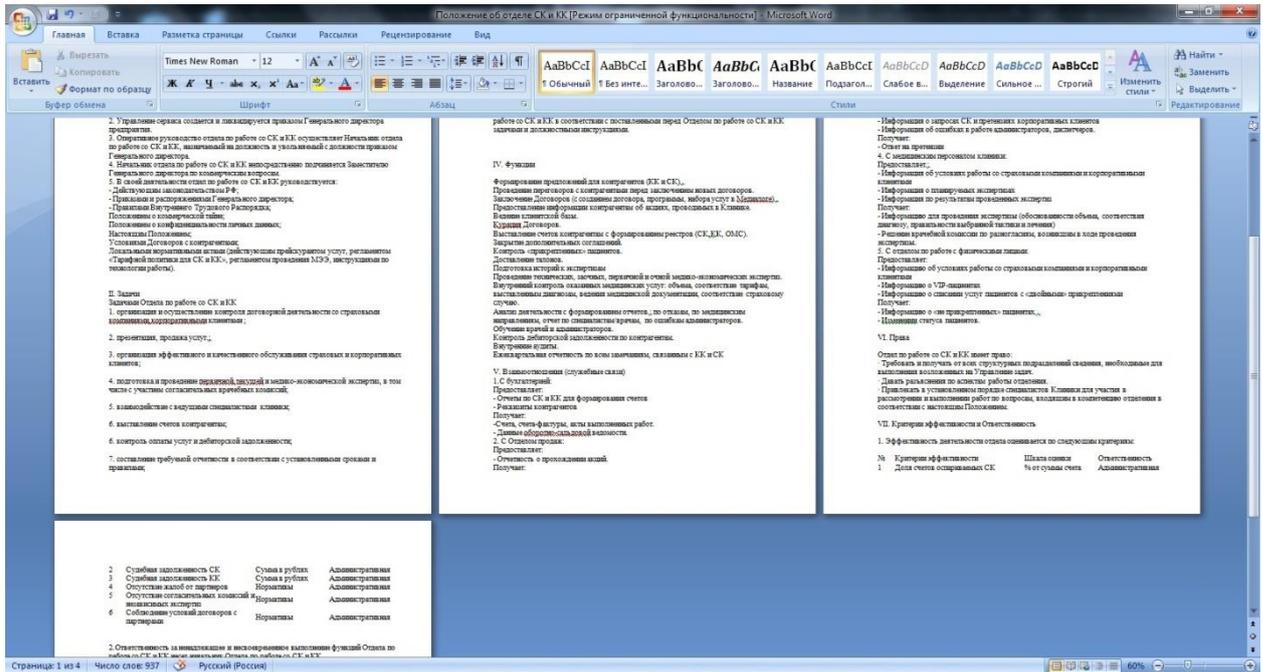
Проект начался с большого аудита системы управления в подразделении:



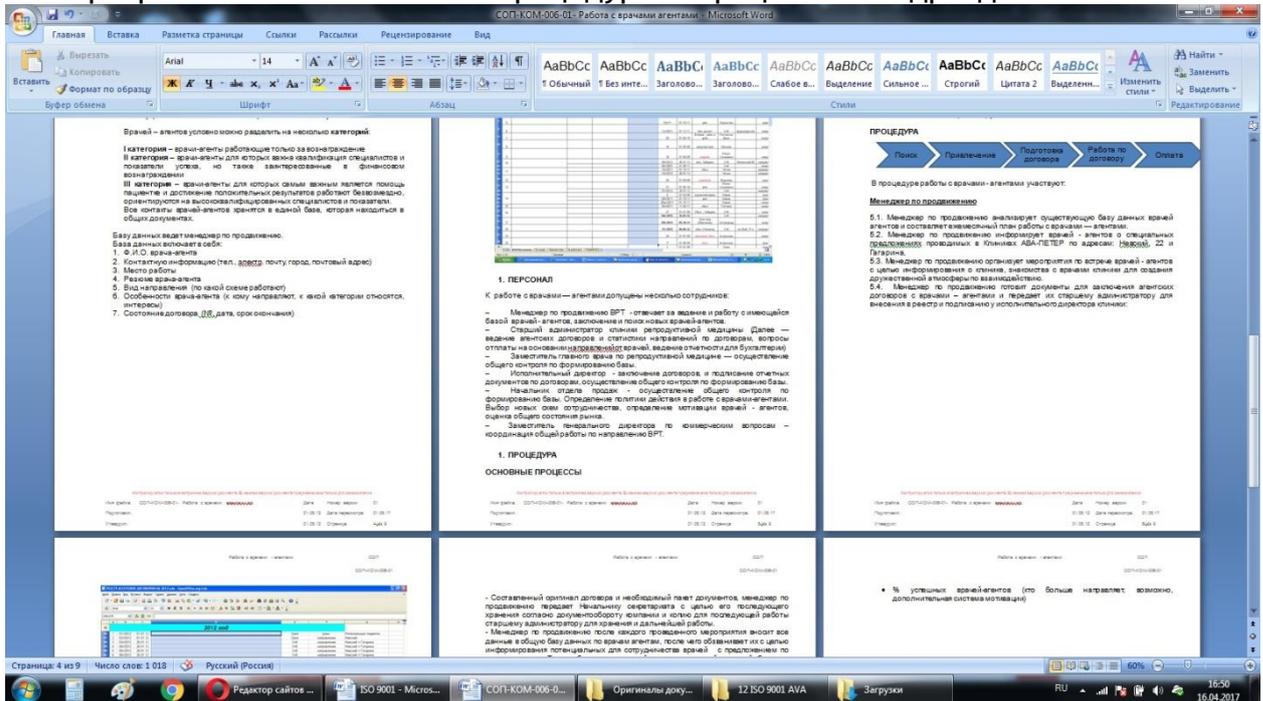
На втором этапе была сформирована управленческая структура и определены ключевые процессы:



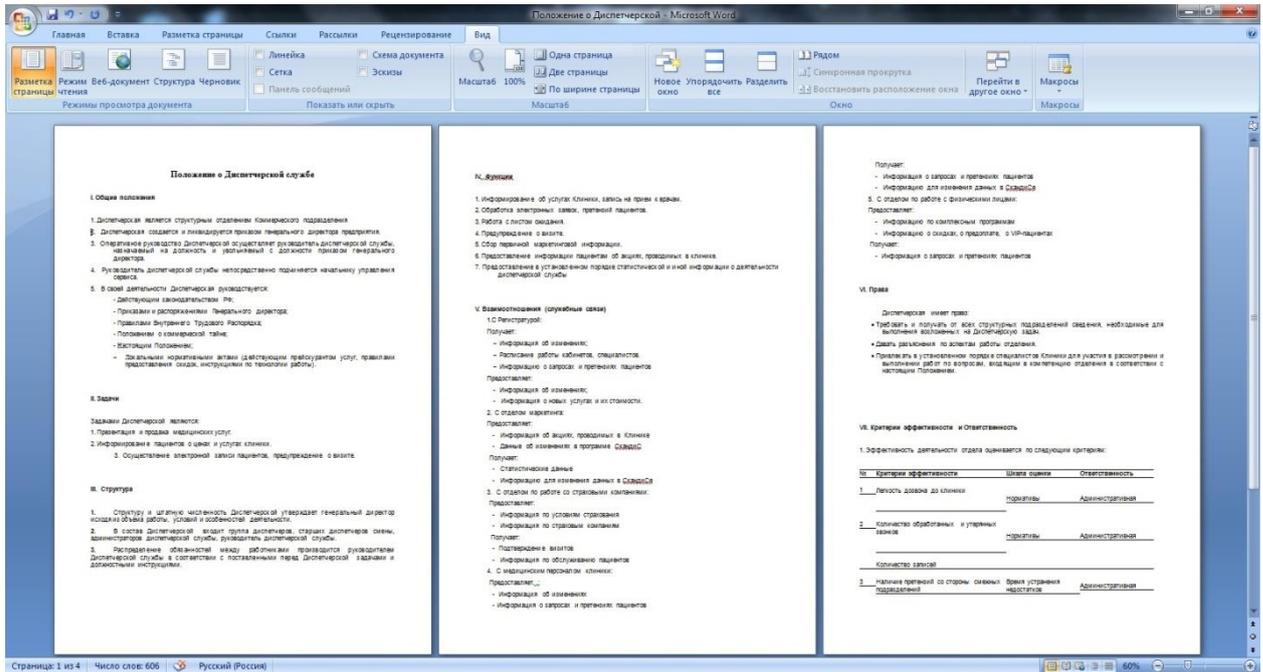
Исходя из управленческой структуры и внутренних взаимосвязей началось описание внутренних процедур, регламентов, согласование СОП, подготовка инструкций и другой документации:



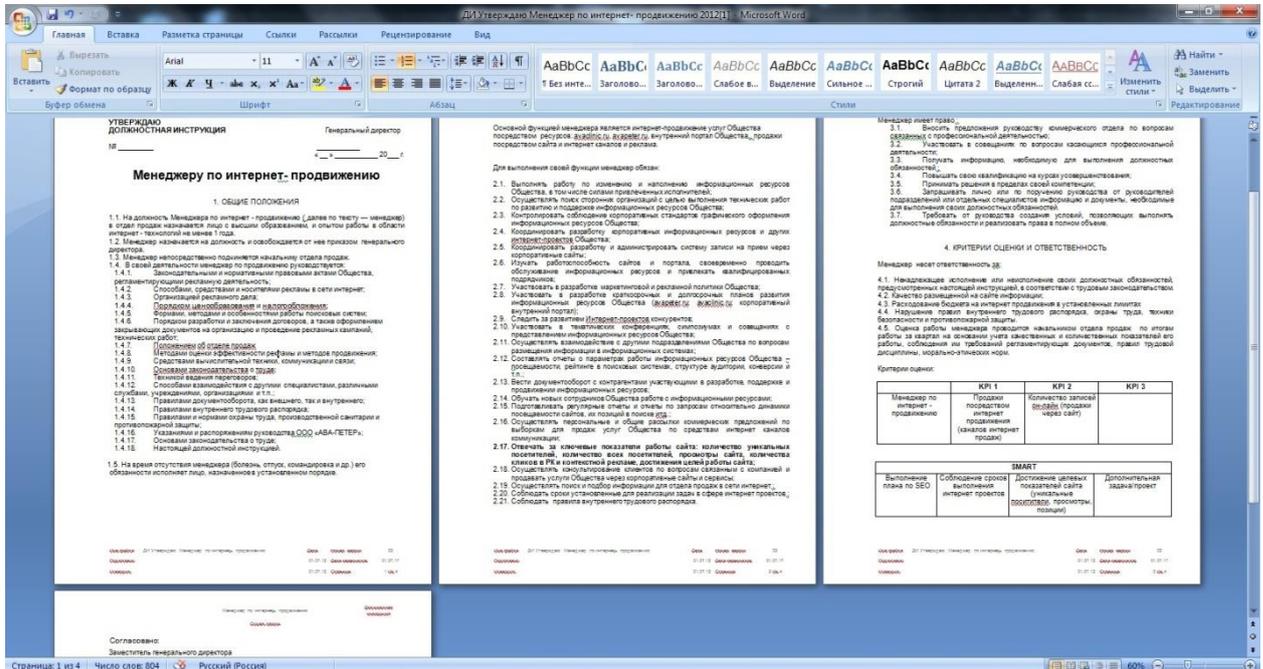
Были разработаны СОП-ы на все процедуры и процессы в подразделении:



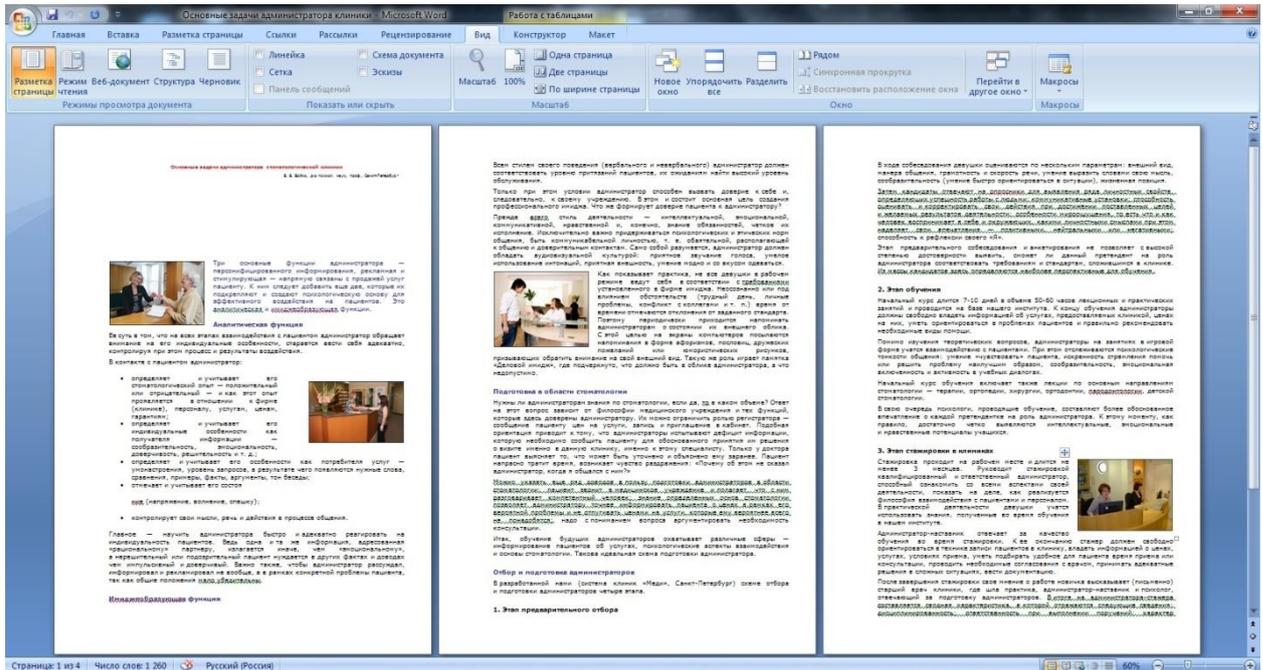
Написаны положения о работе отделов и согласованы регламенты внутреннего и перекрестных взаимодействий:



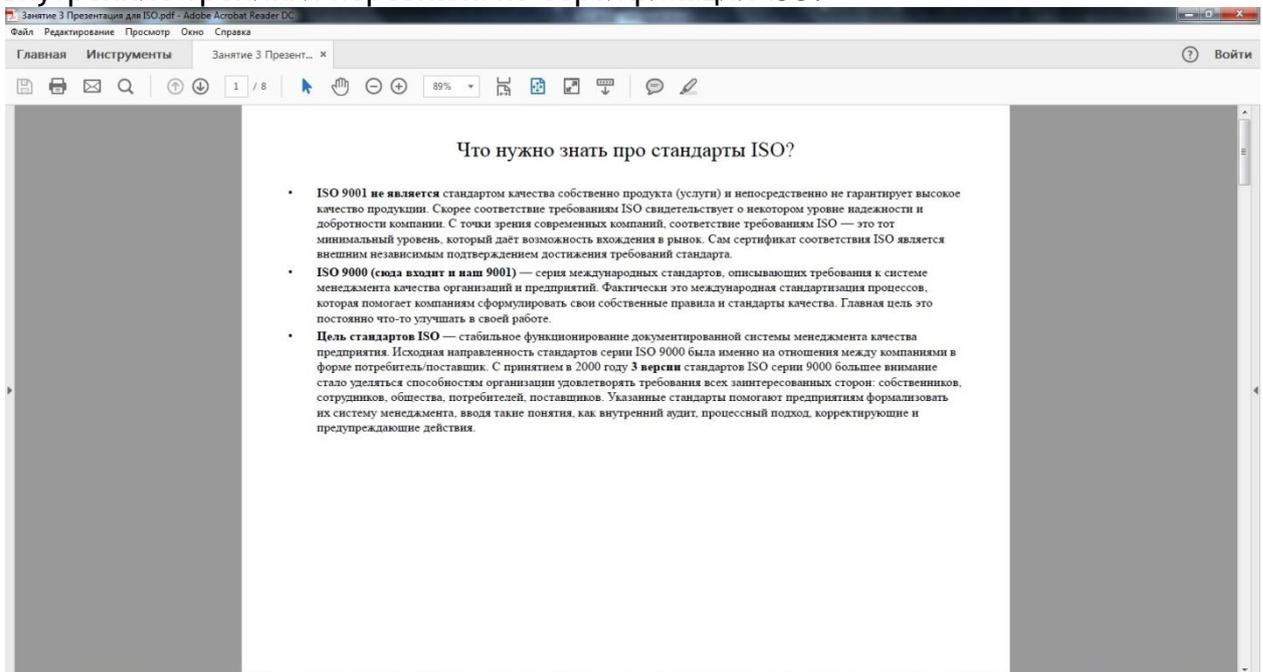
Разработаны и утверждены должностные инструкции персонала, KPI и ответственность:



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

- ответственный за процесс
- заместитель по процессу

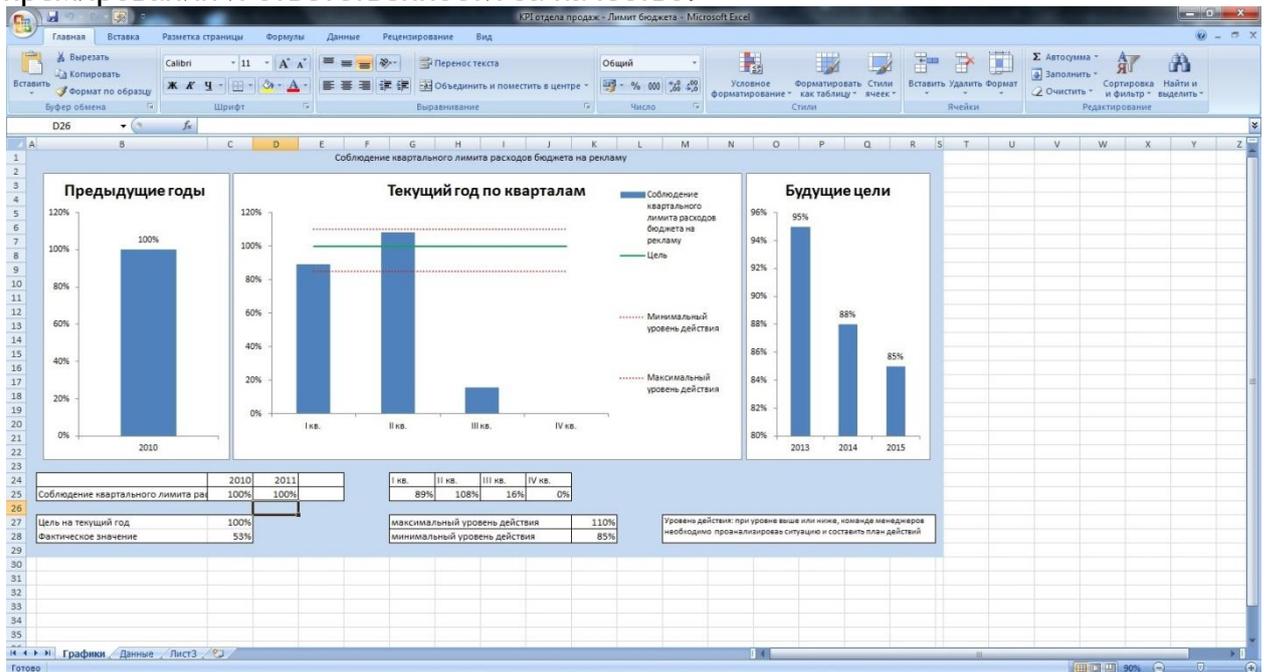
Условные обозначения обеспечения процесса кадрами

- процесс обеспечен кадрами
- ответственного за процесс нет заместителя
- новый, планируемый и внедренно процесс

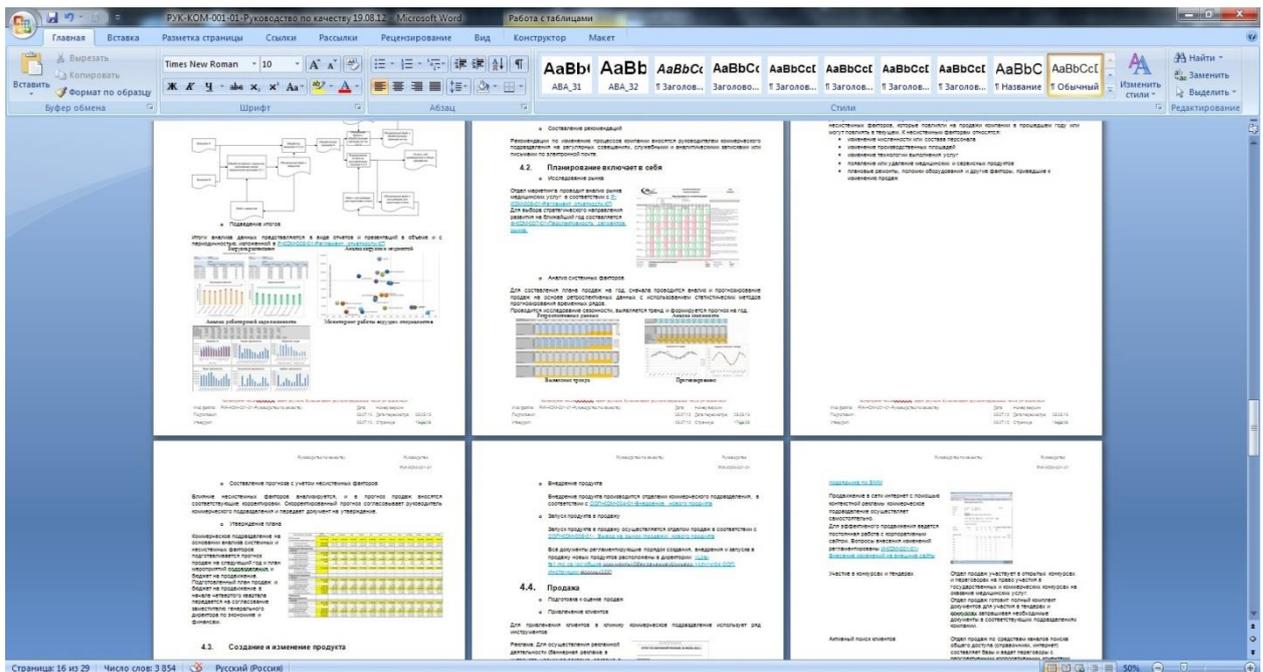
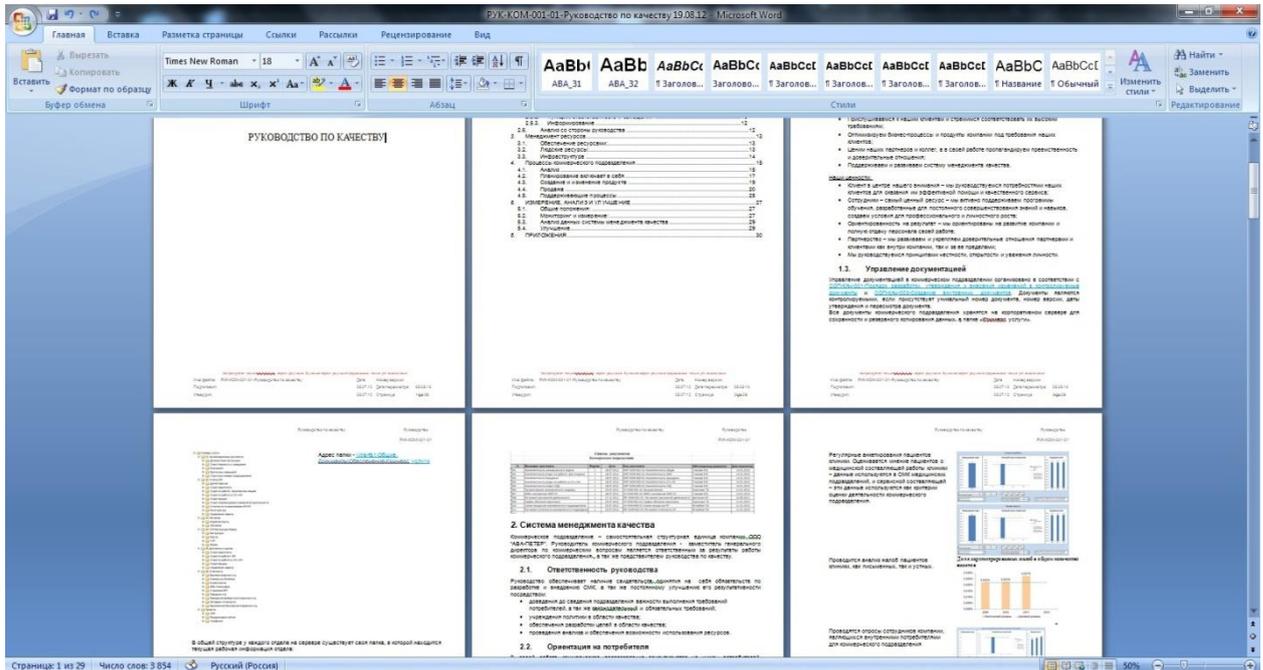
Таблица ответственности и замещения

| Обеспеченность процесса кадрами | Процесс | Начальник отдела маркетинга | Менеджер по маркетингу (взаимоотношения с клиентами) | Менеджер по маркетингу (исследования) | Маркетолог-аналитик |
|---------------------------------|--|-----------------------------|--|---------------------------------------|---------------------|
| | Исследования рынка | | | | |
| | Тенденции развития рынка медицинских услуг по сегментам рынка. Влияние государства, законодательства, макроэкономической ситуации, других факторов. | | | 0,5 | |
| | Изменение конкурентной среды - появление новых конкурентов и развитие существующих, изменение в стратегии и позиционирование основных конкурентов. | | | 0,5 | |
| | Мониторинг цен конкурентов, сопоставление цен на услуги компании с ценами основных конкурентов, определение ценовой позиции компании | | | | |
| | Оценка конкурентной позиции компании в различных сегментах рынка медицинских услуг: доли рынка, перспективы в том или ином сегменте | | | | |
| | Изменения демографических показателей клиентов компании и рынка в целом, оценка тенденций | | | | |
| | Проводить сегментирование потенциальных клиентов для выделения перспективных направлений развития | | | | |
| | Инициировать корректировку стратегии развития компании, на основе проведенного анализа, участвовать в реализации принятых предложений | | | | |
| | Исследования среди клиентов компании по следующим показателям | | | | |
| | 1.3 Ожидания и удовлетворенность | | | | |
| | Осведомленность об услугах компании | | | | |
| | Оценывать источник информации пациентов о клинике | | | | |
| | Оценывать какие направления привлекают новых пациентов | | | | |
| | Проводить сегментирование клиентов для выделения различной коммуникационных групп, предоставлять отделу продаж дополнительную информацию по сегментам | | | | |
| | Выявлять возможности и слабые стороны в работе с клиентами, предлагать мероприятия по использованию возможностей и нейтрализации слабых мест, участвовать в осуществлении данных мероприятий | | | | |
| | Планирование | | | | |
| | 1.3 Разработка и реализация ценовой политики | | | | |
| | Разработка и реализация ассортиментной (какие услуги) политики компании | | | | |
| | Разработка световой (где и на каких условиях оказывать услуги) политики компании | | | | |
| | Разработка новых продуктов | | | | |
| | Планирование | | | | |
| | Составлять и корректировать прогноз продаж на предстоящий период | | | | |
| | Исследования 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.