



# Внедрение системы менеджмента качества (СМК) в процессах в фазу роста компании

Генеральный директор  
ООО «АВА-ПЕТЕР» Г.В. Михайлик

Презентация размещена на сайте <http://kazanmedcenter.com>

# ПОЧЕМУ МЫ НАЧАЛИ ВНЕДРЯТЬ СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА?



Качество в медицине

Качество в сервисе

По нашему мнению – единственный метод,  
который позволяет соревноваться с государственными  
клиниками и получать устойчивый поток пациентов

Был необходим какой-то инструмент,  
который можно было бы использовать  
для обеспечения **качества** работы в медицинской компании

# ISO 9001 (СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА)



## ISO использовали зарубежные клиники ВРТ (EUTCD)

Европейские директивы («Tissues and Cells Directive») 2004/23/EC, 2006/17/EC, 2006/89/EC

Директивы профессиональных сообществ

Revised guidelines for good practice in IVF laboratories 2008

European Society of Human Reproduction and Embryology,

2008 Hum. Reprod. 23: №6 1253-1262 <http://www.eshre.com/>

В основе - ISO 9001

Широко применяют в ЕС

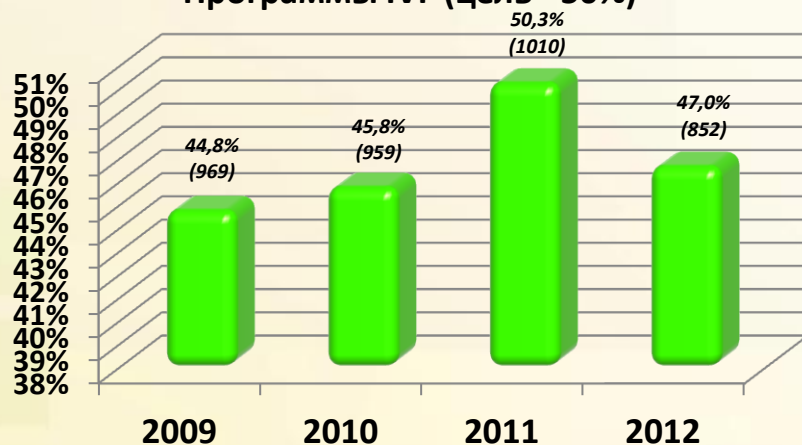
Написано репродуктологами для специалистов ВРТ

Мы выбрали одно медицинское направление (ВРТ) и  
решили попробовать

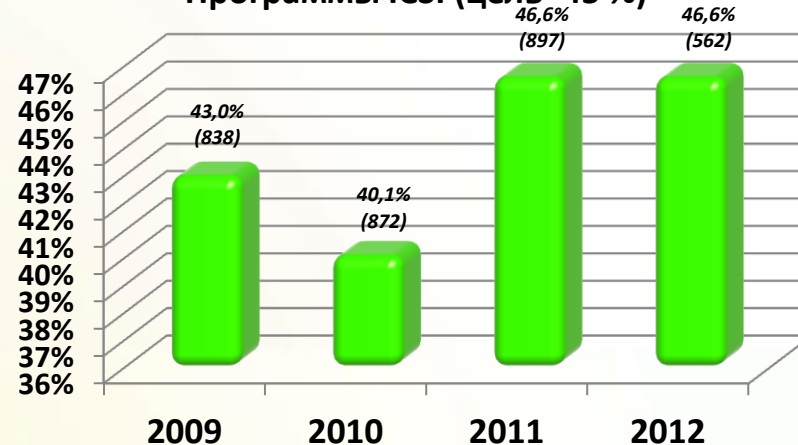
Убедились, что СМК работает  
Получили первые явные результаты  
Так считало большинство из тех, кто участвовал

Стали развивать СМК  
Прошли сертификационный аудит TUV\LGA (Германия) 2008  
Определили дополнительные параметры  
качества\эффективности работы в ВРТ (KPI)  
и отметили улучшение этих параметров

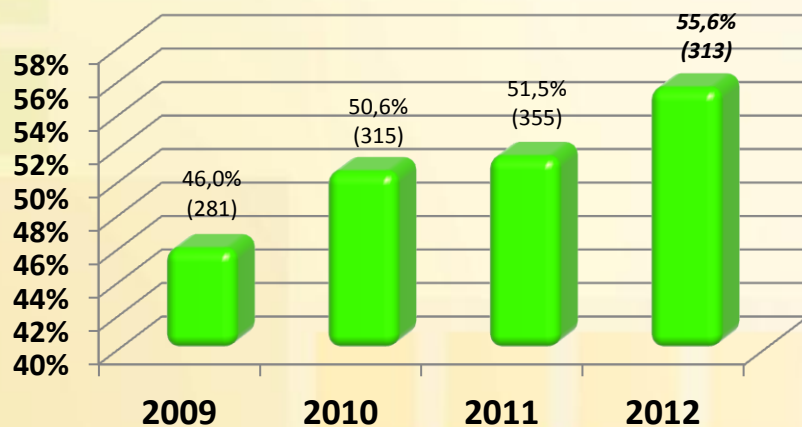
Программы IVF (цель - 50%)



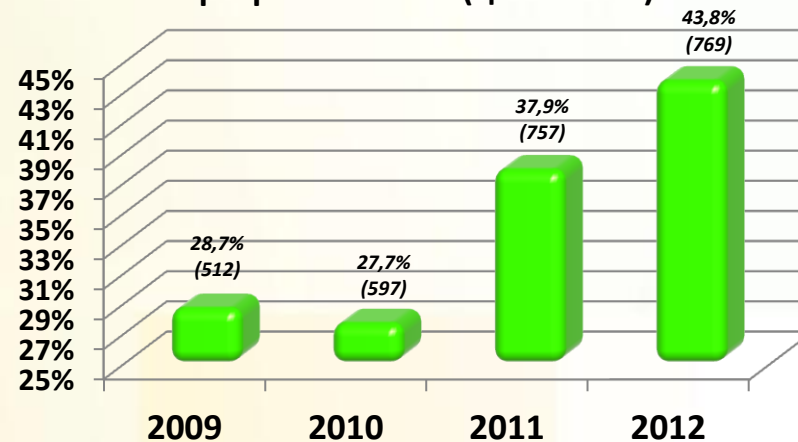
Программы ICSI (цель- 45 %)



Программы ET-DO (цель- 50 %)



Программы ETFR (цель- 36 %)



Решили применить во всех направлениях

Эффективный инструмент:

- для руководства другими медицинскими процессами
- для подключения к нашей системе удаленных подразделений
- для сравнения результатов работы подразделений между собой
- для определения параметров сравнения (когда, как..)

# КРІ - КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ

## СИСТЕМА ПАРАМЕТРОВ КАЧЕСТВА РАБОТЫ



**Поликлиника 2012**

	Количество первичных визитов		Эффективность использования кабинета		Соотношение повторных и первичных		Соотношение манипуляций и первичных		Соотношение лабораторных Исследований	
	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт
Парадный	600	804	6,7	9,65	150	112,5	76	75,6	345,4	292,3
Кировский	875	1136	12	13,1	95	74,8	79,5	67,3	293	241,4
Выборгский	2039	3005	7,25	14,89	110	55,5	88	82,3	240	146,2
Курортный	555	545	7	6,08	70	57,5	65	43,3	280	260,2
Приморское	821	1025	11	11,28	90	77,4	65	37,1	327	244,4
Московский	1400	1702	8,9	12,51	95	72	78,9	70,5	250	219,3
Фрунзенский	863	1022	6,89	12,62	95	89,7	78,9	69,6	250	198,5
Литейный	3916	4556	18	19,11	70	61,1	110	103,1	240	206,4
Василеостровский	984	938	6,7	8,46	90	66,6	105	131,8	200	170,6

**Поликлиника 2011**

	Количество первичных визитов		Эффективность использования кабинета		Соотношение повторных и первичных		Соотношение манипуляций и первичных		Соотношение лабораторных Исследований	
	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт
Парадный	600	586	6,7	8,18	150	139,4	76	95,7	345,4	350,8
Кировский	875	975	12	11,84	95	77,7	79,5	77,3	293	259,8
Выборгский	2039	2329	7,25	11,88	110	60,8	88	84,2	240	168
Курортный	555	540	7	5,9	70	62,8	65	44,6	280	261
Приморское	821	846	11	10,67	90	87	65	40,2	327	294,1
Московский	1400	1465	8,9	11,03	95	71,8	78,9	70,5	250	229,7
Фрунзенский	863	836	6,89	10,52	95	93,5	78,9	67,1	250	222,7
Литейный	3916	3928	18	17,21	70	67,4	110	108,6	240	226,4
Василеостровский	984	763	6,7	6,99	90	67,9	105	134,7	200	188,5

### Достижение цели

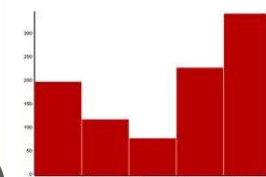
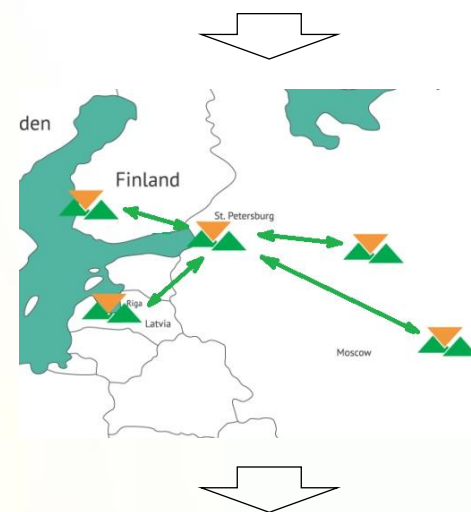
- Достигнута
- В допустимом интервале
- Не достигнута (<90%)

# СОПОСТАВИТЕЛЬНОЕ СРАВНЕНИЕ BENCH MARKING



- Пример: Сравнение Клиник в СПб, Казани и Вологде
- Почему? Мы должны **предоставить** одинаковое **качество услуги и сервиса пациентам** и иметь одинаково высокие результаты работы во всех наших клиниках
- Анализ результатов:
- Если мы имеем одинаковые здания, материалы, оборудование, методы
- Мы должны получить результаты, сравнимые с клиникой в СПб
- Мы называем это сопоставительный анализ (Bench Marking)
- Если результаты разные – есть различия в использовании системы и в процессах

**МЕДИАПОГ®**  
Medical Information System





# АУДИТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ



Позволяют:

- убедиться в соответствии процесса установленным правилам
- выявить отклонения
- принять решение, основанное на доказательствах



# ВЫВОДЫ



- На чем сосредоточиться:
- Обучение персонала, качественный ввод нового сотрудника и продолжающееся обучение
- Развитие **компании целиком!**
- Понимание **как** руководить процессом, мониторировать и улучшать процессы!
- Вывод: чем раньше Вы начнете, тем быстрее улучшите результаты Вашей работы!
- Важно: Врачи и сестры могут оказывать услуги и «зарабатывать деньги» только если работают системы обеспечения. Они действительно зависят от поддерживающих подразделений
- История нашей компании доказывает абсолютную необходимость организации их работы

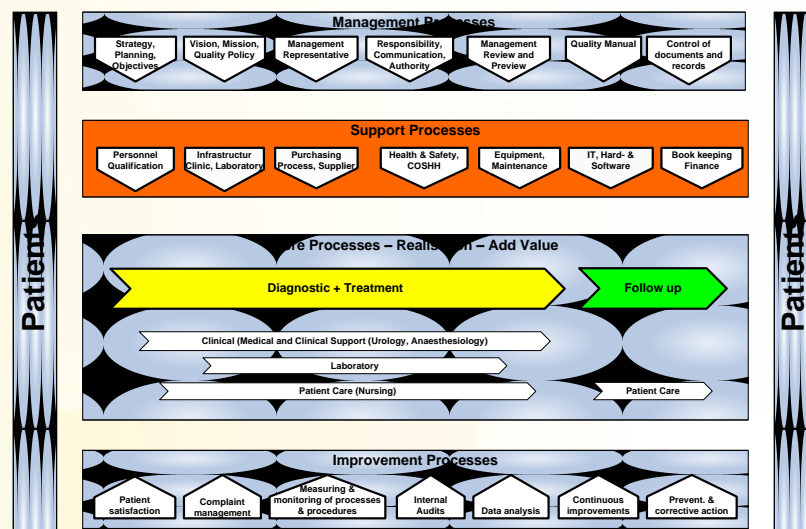
# ВЫВОДЫ



- Руководство всеми поддерживающими процессами!
- Медицинский персонал, особенно врачи, должны заниматься пациентом
- Все вокруг них должно быть организовано менеджерами (в тч заведующими отделениями)

- Заключение:

- Деньги зарабатывают врачи и сестры (лечат, обследуют, ухаживают), а не поддерживающие подразделения!



- Единственный способ конкуренции для частной клиники

## Качество и Сервис

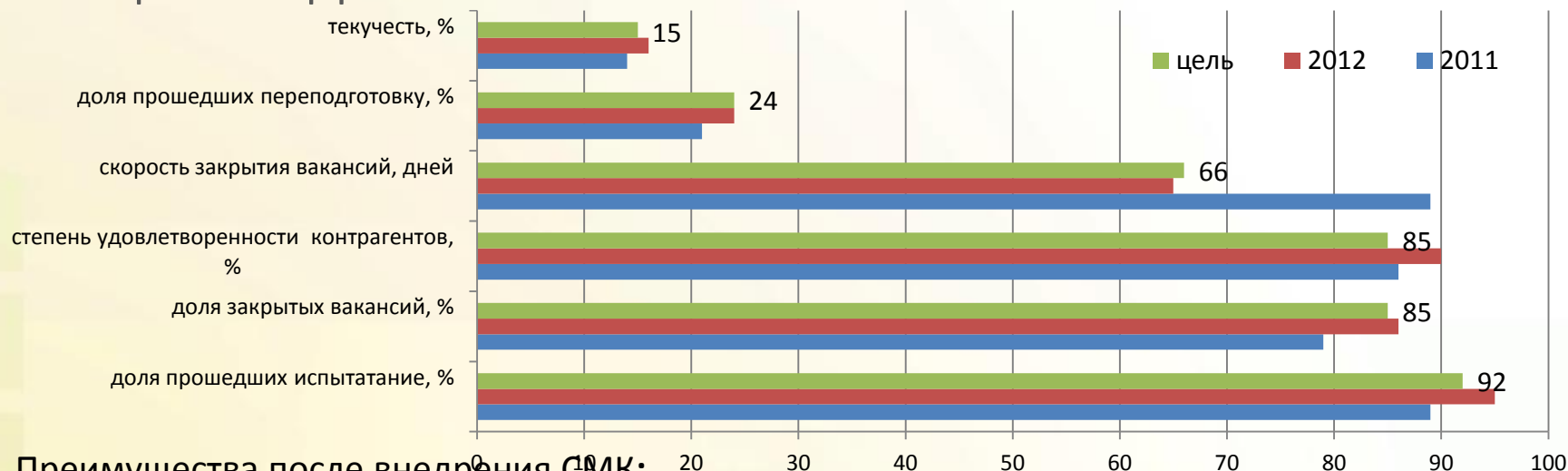
- То, за что готов платить пациент это

## Качество в Медицине и Сервисе

# ПРИМЕР: ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



## 1. Измерение Эффективности и Качества – KPI's:



## 2. Преимущества после внедрения СМК:

Уменьшение повторно выполненной работы

Повышение квалификации персонала

- Улучшение взаимодействия

- с подразделениями компании
- с внешними контрагентами

- Повышение удовлетворенности

- Персонала\менеджеров
- Специалистов смежных подразделений

- Сокращение издержек

- временных
- адаптационных
- финансовых

- Повышение эффективности деятельности подразделения\компании

## ПРИМЕР: ФИНАНСОВОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ



## 1. Измерение Эффективности и Качества – KPI's:


Позволяют руководителям, в т.ч. линейным менеджерам, отслеживать эффективность своей деятельности/процессов.

**KPI разработаны и утверждены в рабочих группах, могут быть расширены /откорректированы (в бухгалтерии - 36, в отделе планирования -35)**

## Примеры KPI бухгалтерии на 2012 год

1. Ежемесячное закрытия бухгалтерских счетов до 20-го числа следующего месяца
2. Корректная выгрузка выручки из МИС Медиалог в бухгалтерскую программу С, предоставление расчетных документов за медицинские услуги страховым компаниям до 15-го числа следующего месяца,
3. Согласование и подписание хозяйственных договоров за 6,5 календарных дней; оптимизация документооборота по заключению, учету и хранению договоров,
4. Получение первичных учетных документов по работам/услугам и основным средствам равномерно в течении месяца, не позднее 10-го числа следующего месяца,
5. Получение всех документов по учету рабочего времени от отдела персонала до 5-го числа следующего месяца с минимально допустимым количеством ошибок.





**ӘННІ - АНА-МІНЕТ**  
Қазақстан Республикасының  
Білім және Ғылым Министрлігі

Проект «Тұрғындардың  
қолжетімділігіне қол жеткізу, ұлтар мен  
діндерін байланыстыру»

Регистрация № 17-10-000

№	Қысқартылған атауы	ММ		ТМ		Қысқартылған атауы	Қысқартылған атауы		Түрлері	Түрлері
		ММ	ТМ	Қысқартылған атауы	Қысқартылған атауы		Қысқартылған атауы	Қысқартылған атауы		
1	Қысқартылған атауы									
2	Қысқартылған атауы									
3	Қысқартылған атауы									
4	Қысқартылған атауы									
5	Қысқартылған атауы									
6	Қысқартылған атауы									
7	Қысқартылған атауы									
8	Қысқартылған атауы									
9	Қысқартылған атауы									
10	Қысқартылған атауы									

[illegible]

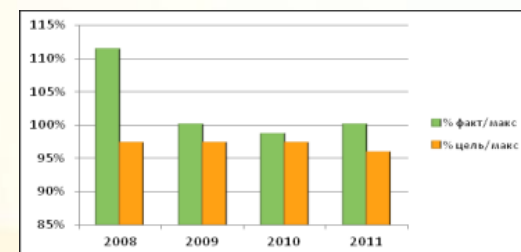
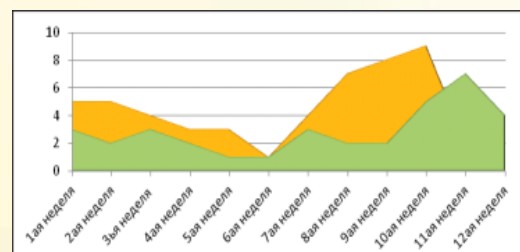
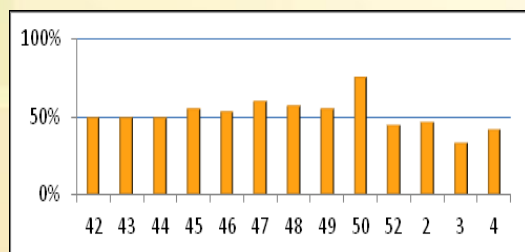
# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)



## КРІ отдела стратегического планирования и финансового анализа на 2012 год

1. Минимизация количества счетов, оплаченных дважды, потерянных или поступивших повторно,
2. Своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в Медialog (за 3 дня),
3. Стандартизация процесса составления отчетности по МСФО до 60%,

КРІ	Описание КРІ/формула	Формат отчета	Единица измерения	Целевое значение	Факт	Цель	Факт	Цель	Факт	Цель
<b>Регистр платежей</b>										
■	Кол-во счетов, оплаченных дважды или поступивших повторно с разницей по инвентаризации	Данные мониторинга поступивших платежей, сверная таблица	Единицы	4.62.1	0	Не превыше	0	Не превыше	0	Не превыше
■	Кол-во потерянных счетов	Сверная таблица	Единицы	0.33	0	Не превыше	0	Не превыше	0	Не превыше
■	Кол-во счетов, оплаченных после того, что это было необходимо	Сверная таблица	Единицы	0.8	0	Не превыше	0	Не превыше	0	Не превыше
<b>Платежный календарь</b>										
■	Дата оплаты договоров	Кол-во дней просрочки оплаты по договору	Информация из договора, сверная таблица	Единицы	0	0	0	0	1	5
<b>Отчет о движении денежных средств</b>										
■	Дата предоставления отчета	Отчет предоставляется руководству своевременно, в срок	Сверная таблица	Дата	Понедельник или 1-ое число месяца до 17:00	Понедельник или 1-ое число месяца до 18:00	Понедельник или 1-ое число месяца до 17:00	Понедельник или 1-ое число месяца до 18:00	Не превыше	0
■	Ошибки при составлении отчета	Сумма поступлений денежных средств или платежей, отнесенных не к той статье ДДС	Сверная таблица	Единицы	1	0	1	3	3	3
<b>Отчет для работы саркофажной группы</b>										
■	Дата предоставления отчета	Дата предоставления отчета в отдел кадров и расчетную группу бухгалтерии	Дата	Понедельник или 1-ое число месяца	Понедельник или 1-ое число месяца	Понедельник или 1-ое число месяца	Понедельник или 1-ое число месяца	Понедельник или 1-ое число месяца	Не превыше	0
<b>Отчет о выкупе подразделения</b>										
■	Дата предоставления отчета	Дата и время предоставления отчета	Время предоставления отчета	Дата	Единицы	Единицы	Единицы	Единицы	Не превыше	0





# ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ СМК В ФИНАНСОВОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ



- Снижение рисков компании
  - Перечень процессов, Оптимизация процессов, Документирование
  - Определение сроков выполнения этапов процесса, в т.ч. для взаимодействующих подразделений
  - Подготовка дублеров
- Снижение финансовых издержек и сокращение времени запуска новых подразделений и обучения персонала за счет унифицированного подхода и регламентации процессов
- Повышение эффективности труда персонала за счет четкой структуры и документальной регламентации процессов, унификации обработки документов на рабочем месте, информированности сотрудников
- Повышение эффективности внутреннего контроля, в т.ч. за операциями региональных подразделений
- Улучшение взаимодействия внутри финансовой службы, а также взаимодействия с другими подразделениями компании
- Открытость и прозрачность финансовой службы, уважение и доверие сотрудников компании

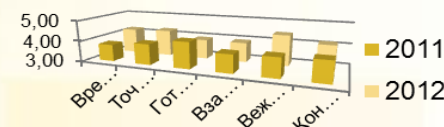
		Зоны ответственности		Зоны ответственности		Зоны ответственности	
Функция отдела		Процессы/подпроцессы		Управление: СОП, И. М. П.		Исполнитель	
№		Зона ответственности		Управление: СОП, И. М. П.		Исполнитель	
1		Текущие и оперативные планирование и контроль		Управление: СОП, И. М. П.		Исполнитель	
1.1.	Регистр платежей	Составление регистра платежей		СОП-ФЗО-002 И-ФЗО-001 С-СЕК-001-01	Розанова Ольга	Никонова Наталья	Завилова Людмила
1.2.	Платежный календарь	Составление и ведение платежного календаря на основе заключенных договоров		СОП-ФЗО-008	Розанова Ольга	Никонова Наталья	-
1.3.	Отчет о движении денежных средств	Составление отчета о движении денежных средств (отчет Cash Flow)		-	Розанова Ольга	Никонова Наталья	Завилова Людмила
1.4.	Отчеты для расчета заработной платы	Составление отчета Интенсивность, Дороговизна, Отчета по лабораториям, отчета по Пластике		-	Михайлова Анна	Никонова Наталья	-
1.5.	Отчет о выручке подразделений	Составление ежесменного отчета о выручке подразделений (отчет Выручка)		-	Михайлова Анна	Никонова Наталья	Розанова Ольга
		Составление на еженедельной основе отчета о выручке подразделений (отчет Sales)		-	Михайлова Анна	Никонова Наталья	Розанова Ольга
		Составление на ежесменном основе отчета о выручке подразделений (отчет Sales)		-	Михайлова Анна	Никонова Наталья	Завилова Людмила



До внедрения СМК



После внедрения СМК





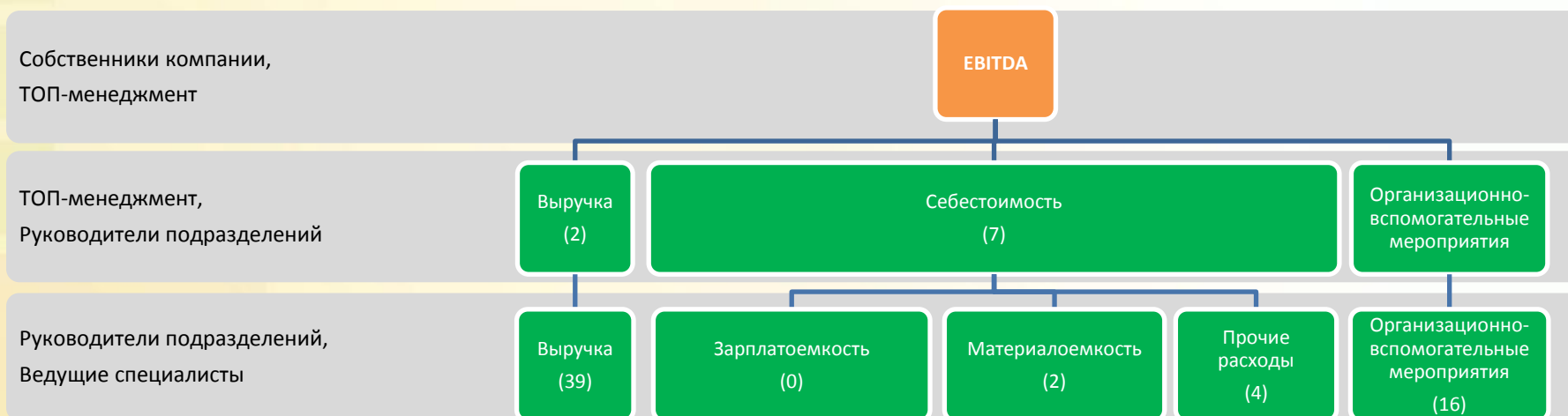
# РЕЗУЛЬТИРУЮЩИЕ КРІ ФИНАНСОВЫЙ СРЕЗ



Результирующие КРІ по компании

## Пример результирующих КРІ

1. Процент прибыли до начисления процентов, налога на прибыль и амортизации (EBITDA)
2. Процент выполнения бюджета по доходам
3. Уровень дебиторской задолженности



Инструмент позволяет компании  
быть эффективной в фазу роста

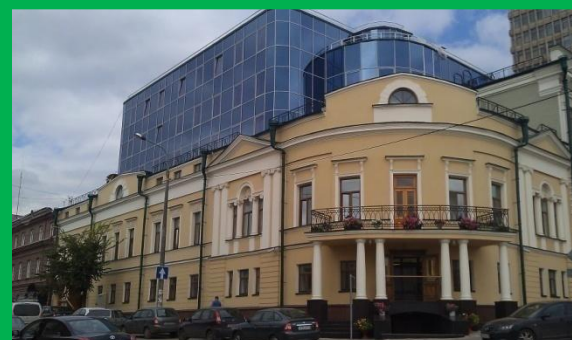
Инструмент работает в нашей компании

- Филиал в Вологде



- Филиал в Казани

- Клиника в Казани



**Область географического охвата ООО «АВА-ПЕТЕР»  
на территории РФ**

**Спасибо за внимание!**