

Ile kosztuje wdrożenie

Wdrożenie procesu zarządzania jakością w firmie nie musi obejmować wszystkich aspektów jej działania. Toteż koszty mogą być różne. Od czego zależą? Generalnie od wielkości firmy i liczebności procesów. Zawsze jest to szacowane indywidualnie - wymaga wizyty specjalisty, przeprowadzenia wywiadu. Nie istnieje coś takiego, jak cenniki w przeliczeniu na liczbę zatrudnionych, np. dla firmy 5-10-osobowej, wdrożenie wynosi 10 tys., przy 10-20 np. 15 tys., a dla 30-40 osobowej firmy - 20 tys. zł. Wiąże się to z tym, że w jednej firmie, która zatrudnia 30 ludzi, może być 10 istotnych procesów, a w innej, przy tym samym poziomie zatrudnienia, może ich być 3-4.

Jednak można przyjąć, że w przypadku mikro firm zatrudniających do 10 osób, profesjonalne wdrożenie systemu zarządzania jakością będzie kosztować ok. 12-15 tys. zł. W przypadku małej (10-50 osób) należy się liczyć z wydatkiem na poziomie do 20 tys. zł. W średniej (50-250 pracowników) cena zaczyna się od 20 tys. zł wzwyż.

Pseudofachowcy

Stawki za wdrożenie mają sporą rozpiętość. Po przejrzaniu specjalistycznych for internetowych i portali (po odrzuceniu skrajnych danych), można wywnioskować, że proponowane ceny wahają się od 2-5 tys. zł w górę. Wynika to z tego, że w branży funkcjonuje wiele tzw. osób z teczką (czy laptopem), które podają się za fachowców, mimo, że nimi nie są. Sytuacja rodzi spore zagrożenia i skutkuje często błędnym postrzeganiem omawianej certyfikacji, jako procesu zbyt sformalizowanego, ograniczającego rozwój firmy. Tymczasem w zdecydowanej większości przypadków powodzenie wdrożenia zależy od fachowości zatrudnionych specjalistów.

Może własnymi siłami?

Wdrożenie można przeprowadzić samodzielnie, ale ryzyko jest spore. Choć zapisy normy są ogólnodostępne, to tak sformułowane, że mimo rozumienia poszczególnych zdań, ciężko bez doświadczenia pojąć ich istotę i znaczenie. Podobnie, jak z językiem prawniczym - niby każdy może sobie kupić kodeks i np. bronić się w sądzie, ale z jakim efektem? Oczywiście wszystkiego można się nauczyć, ale który z przedsiębiorców ma na to czas? Szczególnie w większych firmach, gdzie są bardziej skomplikowane procesy, warto zatrudnić profesjonalistów od wdrożeń ISO serii 9000. Warto się przy tym opierać na rekomendacjach innych przedsiębiorców i zrobić solidne rozeznanie rynku, by nie paść ofiarą oszustów. Za dobrego konsultanta - jak wszędzie - trzeba oczywiście więcej zapłacić.

Bez względu na przyjętą taktykę, ISO serii 2009 należy wdrażać w oparciu o faktyczne zapisy normy, a nie wymagania pana X - audytora jednostki certyfikującej, który jest tylko człowiekiem i może się mylić.

To nie koniec kosztów

Samo wdrożenie, zakończone sukcesem, nie wystarcza. Potrzebny jest dokument potwierdzający. Tak dochodzimy do jednostek certyfikujących, które wydają owe zaświadczenie na 3 lata. Przedsiębiorca płaci za tzw. audyt certyfikujący. Wspomniane jednostki muszą posiadać odpowiednie uprawnienia i mają z góry ustalone stawki za swoje usługi (liczone w tzw. audygodniach). Kalkulując cenę, uwzględniają m.in. liczbę oddziałów oraz zatrudnionych. Tabele cen jednostek certyfikujących są ogólnodostępne. Należy spodziewać się stawek od kilku do kilkunastu tysięcy złotych. W przypadku firmy zatrudniającej np. 10 osób, w większości jednostek certyfikujących usługa przekłada się na półtora audygodnia i może kosztować ok. 6-7 tys. zł netto. W przypadku np. firmy 500-osobowej, audyt nie trwa wiele dni, tylko jednostka wysyła kilku audytorów np. na 3 dni.

I jeszcze nadzór...

Po około roku od uzyskania przez firmę certyfikatu, dochodzi tak zwanego audytu nadzoru. Naturalnie płatnego. Po kolejnych 12 miesiącach znowu, i po następnych 12 ponownie, ale tym razem mijają już 3 lata, więc dobiega końca okres ważności certyfikatu, co wiąże się z koniecznością jego tzw. recertyfikacji (w wyniku audytu recertyfikującego). Chyba, że firma nie jest dalej zainteresowana odnowieniem ważności certyfikatu.

Z uzyskaniem znaku jakości ISO 9001 nie wiąże się konieczność zatrudniania nowych ludzi, ale istnieje wymóg dotyczący przeszkolenia własnego personelu (z ramienia najwyższego kierownictwa na pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością, który pełni tę funkcję obok codziennych zawodowych obowiązków oraz na wewnętrznych audytorów). Kurs na takiego audytora to średnio koszt ok. 2000 zł.

Przeciwnicy normy

"Albo macie czternastkę, albo do widzenia". Takie zdanie może usłyszeć przedstawiciel firmy ubiegający się o współpracę z dużym kontrahentem, któremu zależy na wizerunku "prozielonym". "Czternastka" to norma ISO dotycząca ochrony środowiska. Uwaga: ubieganie się o certyfikat to decyzja konkretnego przedsiębiorcy. Nikt nie może go do tego zmusić. Najczęściej kolejnym etapem ISO 9000 jest system zarządzania środowiskowego serii ISO 14000, potem norma OHSAS (BHP).

"ISO to papierologia. Zdarza się, że inżynier zamiast skupić się na projektowaniu nowego urządzenia, wypełnia nikomu niepotrzebne dokumenty". Uwaga: fachowo przeprowadzone wdrożenie eliminuje wszystkie zbędne zapisy, a cała dokumentacja może obejmować zaledwie 40 stron. Dobry konsultant potrafi opracować krótsze wysokiej jakości dokumenty.

"Norma jest sztywnym gorsetem, który ogranicza rozwój firmy, krępuje szczególnie innowacyjne przedsiębiorstwa. Ścisłe procedury utrudniają eksperymentowanie i elastyczne dostosowywanie się do oczekiwań klientów". Uwaga: należy przygotować procedurę regulującą powstawanie prototypów.

Zwolennicy normy

"Wymagania normy ISO 9001 są elastyczne i logiczne. Każde z nich ma swoją funkcję, ale bardzo często osoby wdrażające źle ją interpretują wymyślając skomplikowane rozwiązania, które niczemu nie służą, a już najmniej firmie i podnoszeniu przez nią jakości" - przekonuje Marcin Chorąży, właściciel DJB Doradztwo. "Jeśli wziąć pod uwagę wymagane przez normę okresowe audyty wewnętrzne - wyjaśnia Chorąży - częstotliwość ich przeprowadzania powinna wynikać z dwóch kryteriów: wagi audytowanych procesów dla samego przedsiębiorstwa oraz wyników poprzednich audytów. Jeżeli dany audyt został wykonany po pół roku od wcześniejszego i zakończył się pozytywną oceną, kolejny można przeprowadzić znów po pół roku. Jeżeli wówczas zakończy się jeszcze lepszym wynikiem, do tematu można wrócić np. po roku. Natomiast jeśli wynik okaże się zły, częstotliwość weryfikacji procesu należy odpowiednio zwiększyć. Albo weźmy kwestię szkoleń. Wielu przedsiębiorców uprawia tu sztukę dla sztuki, w przekonaniu, że muszą wysyłać ludzi na określoną liczbę szkoleń w roku. Tymczasem norma jasno mówi, że należy zacząć od zdefiniowania kompetencji personelu w zakresie uprawnień, doświadczenia, szkolenia i umiejętności. Co to oznacza? Że zarządzający daną firmą mają sami zdecydować, jakie kwalifikacje powinien posiadać np. idealny pracownik na stanowisku magazyniera. Jeżeli więc przyjmą, że powinien mieć wykształcenie średnie i szkolenie z zakresu obsługi wózków widłowych, a doświadczenie określają na poziomie roku w magazynach wysokiego składu, wówczas - o ile zatrudniani magazynierzy będą spełniać te wymagania, nie trzeba robić nic. Natomiast jeśli któryś z nowo zatrudnionych nie przeszedł szkolenia z zakresu obsługi wózków widłowych, firma powinna mu takie szkolenie zapewnić. Po co wysyłać ludzi na szkolenia, jeśli nie ma takiej potrzeby? Norma niczego takiego nie wymaga. Byłoby to działanie nieefektywne wiążące się z ponoszeniem zbędnych kosztów".

Zawsze wysoka jakość?

Normy serii ISO 9000 nakładają na firmę posiadającą certyfikat obowiązek stałej poprawy jakości produktów i świadczonych usług, ale nie określają konkretnych parametrów produktów i usług. Oznacza to, że można spotkać firmę, która choć posiada certyfikat, wypuściła produkt niskiej jakości. Dlatego też, oprócz certyfikacji systemu zarządzania jakością, warto zwracać uwagę na to, czy firma posiada inne świadectwa jakości produktów (np. znak B czy oznaczenie CE).

Jest też druga kwestia. Wiele firm, które zdobyły certyfikat ISO 9000, na co dzień działa jakby poza wytyczonymi w ramach normy zasadami. Na tory właściwe systemowi zarządzania jakością przestawia się jedynie wtedy, gdy zbliża się termin wewnętrznego audytu. To zwykle świadczy o niewłaściwym wdrożeniu lub braku zrozumienia istoty systemu zarządzania jakością przez menedżerów czy świadomości co do możliwych korzyści, jakie ma szansę firmie przynieść.

I ostatnia sprawa. Liczne przedsiębiorstwa traktują certyfikację jako chwyt marketingowy i starają się ją uzyskać przy minimalnym wysiłku własnym oraz jak najtaniej. Wdrażają SZJ w ograniczonym zakresie, co znacznie obniża koszty implementacji oraz samej certyfikacji. Jednak certyfikatem posługują się tak, aby na otoczeniu wyrzeć wrażenie, że cała firma jest objęta systemem ISO. Wielu klientów i kontrahentów daje się na to nabrać.

Honorata Zakrzewska-Krzyś