

EXTERNE OBJEDNÁVANÉ PROCESY (OUTSOURCING) V SYSTÉME MANAŽÉRSTVA KVALITY*

OUTSOURCED PROCESSES IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Jarmila ŠALGOVIČOVÁ – Matej BÍLÝ¹

Autor: Doc. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc., Prof. Ing. Matej Bílý, Dr.Sc.

Pracovisko: Katedra inžinierstva kvality, Materiálovotechnologická fakulta STU, Trnava

¹Slovenský metrologický ústav, Bratislava

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava, Slovensko

Tel.: 00421 335511032-4, E-mail: salgovic@mtf.stuba.sk

Abstract

The paper characterizes outsourced processes and their control. It brings a few examples of their practical realization.

Článok charakterizuje externé objednávané procesy a ich riadenie. Prináša niekoľko príkladov ich praktickej realizácie.

Key words

quality, quality management, quality management, purchase

kvalita, manažment kvality, riadenie kvality, nákup

Úvod

Keď sa pripravovala norma ISO 9001: 2000, americkí odborníci prvýkrát použili výraz *outsourcing*, ktorý ani na záverečnom hlasovaní o prijatí normy nezískal stopercentnú podporu. Viaceré krajiny totiž majú problém nielen s jeho prekladom, ale isté rozpaky vyvoláva aj porovnanie jeho obsahu napr. s obsahom výrazu *subdodávka*. Pri príprave slovenského textu normy ISO 9001: 2000, článku 4.1 sa po dohode použil výraz *externá objednávka*, takže príslušný odsek normy STN EN ISO 9001: 2001 znie:

Ak sa organizácia rozhodne nejaký proces, ktorý ovplyvňuje zhodu produktu s požiadavkami, externé objednať, musí nad ním zabezpečiť kontrolu. Riadenie takýchto externé objednaných procesov sa musí v systéme manažérstva kvality identifikovať.

* Spracované podľa materiálov ISO/TC 176/8C 2/N 630R.

Čo je externe objednaný proces?

Oxfordský slovník definuje anglické sloveso *to outsource* ako *zadováženie na základe zmluvy zo zdroja mimo organizácie alebo mimo oblasti*.

V norme ISO 9001: 2000 sa pojmom *externe objednaný proces* označuje proces, ktorý organizácia síce potrebuje pre svoj systém manažérstva kvality, ktorý však nevie alebo nechce riadiť sama a preto ho zadáva externému účastníkovi (externej organizácii). Pojmom *proces* sa pritom v súlade s ISO 9000: 2000, čl. 3.4.1 označuje súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne sa ovplyvňujúcich činností, ktoré transformujú vstupy na výstupy.

Externe objednaný proces môže zrealizovať dodávateľ alebo iná spolupracujúca organizácia. Môže sa to uskutočniť v priestoroch alebo v pracovnom prostredí organizácie, či v iných priestoroch, alebo nejakým iným spôsobom. Vo väčšine prípadov organizácia za externe objednaný proces dodávateľovi platí, ak však dodávateľ je súčasťou spoločnej skupiny organizácií, nemusí ísť o finančnú transakciu.

Riadenie externe objednaných procesov

Zámerom článku 4.1 je zdôrazniť, že organizácia, ktorá potrebuje externe objednať proces vplývajúci na jej spôsobilosť poskytovať zhodný produkt, nemôže ho vylúčiť zo svojho systému manažérstva kvality. Skôr naopak, v prípade týchto procesov organizácia musí preukázať, že realizuje ich riadenie, ktoré zodpovedá požiadavkám normy a ďalším požiadavkám systému manažérstva kvality organizácie.

Charakter riadenia externe objednaného procesu bude závisieť od jeho závažnosti a súvisiaceho rizika. Riadiaci postup môže napríklad obsahovať zmluvu s poskytovateľom externe objednaného procesu, v ktorej sa napríklad dokumentujú:

- požiadavky na špecifikáciu a validáciu procesu;
- zákonné alebo predpisové požiadavky, ktoré treba dodržať;
- požiadavky systému manažérstva kvality vrátane požiadaviek na monitorovanie či meranie procesu, cieľov výkonnosti procesu a oznamovania výsledkov;
- požadované inšpekcie a audity vykonávané zadávateľom.

Treba si uvedomiť aj skutočnosť, že charakter riadenia externe objednaného procesu môže závisieť od kompetentnosti organizácie realizovať taký proces vlastnými silami.

Ak je organizácia kompetentná zrealizovať proces, ale z komerčných či iných dôvodov sa rozhodne ho externe objednať, kritériá riadenia sú už spravidla známe a pretransformujú sa na požiadavky pre poskytovateľa externe objednaného procesu.

Ak sa organizácia rozhodne externe objednať proces pretože sama nie je kompetentná ho zrealizovať, musí sa presvedčiť, že poskytovateľ vypracoval primerané kritériá jeho riadenia.

Externe objednávané procesy môžu niekedy obsahovať interakcie s ďalšími procesmi potrebnými pre systém manažérstva kvality organizácie. Tieto interakcie treba takisto v duchu ISO 9001: 2000 riadiť (pozri odseky 4.1 a) a b)), pričom to organizácia môže robiť sama, alebo to takisto môže externe objednať. Medzi takého interakcie by mohli patriť:

- diskusie o nevyhnutných výstupoch organizácie, ktoré predstavujú vstupy do externe objednaných procesov a ich odsúhlasenie, resp. aj naopak;
- opatrenia zabezpečujúce prenos informácií medzi organizáciou a poskytovateľom externe objednaného procesu;

- opatrenia na monitorovanie a meranie, ktoré organizácia musí robiť na externe objednanom procese;
- možné interakcie a možná komunikácia medzi poskytovateľom externe dodávaného procesu a zákazníkmi organizácie.

V niektorých prípadoch sa výstupy externe objednaného procesu nedajú monitorovať a merať. Organizácia ho však musí riadiť, a preto ho v súlade s článkom 7.5.2 normy ISO 9001: 2000 musí validovať.

Nakupovanie externe objednaného procesu

Článok 7.4 normy ISO 9001:2000 sa týka všetkých nakupovaných produktov, procesu nakupovania a verifikácie nakúpeného produktu. Takým produktom je nielen sám externe objednaný proces, ale aj prípadné súvisiace služby. Ak tento proces a tieto služby ovplyvňujú spôsobilosť organizácie poskytovať svojim zákazníkom zhodný produkt, musia sa riadiť v duchu odseku 4.1.

V niektorých prípadoch organizácia nenakupuje externe objednaný proces klasickým spôsobom. Môže napríklad získať službu od manažmentu vlastného podniku alebo od inej zložky vlastnej organizácie bez uskutočnenia finančnej transakcie. I v takej situácii treba splniť požiadavky článku 4.1.

Príklady externe objednaných procesov

1. **Organizácia ABC** je výrobcom rozmnožovacích strojov a súčasťou jej zmluvy so zákazníkom je poskytovanie popredajných služieb a údržby. ABC prišla k názoru, že je neekonomické mať príslušný tím technikov, a preto sa rozhodla, že tieto služby externe objedná u troch organizácií pôsobiacich v troch regiónoch. V súlade s požiadavkami článku 7.4 organizácia musí nielen hodnotiť a vybrať týchto dodávateľov na základe ich schopností a kritérií výberu, ale podľa článku 4.1 musí aj preukázať, že v rámci svojho systému manažérstva kvality tieto externe objednané procesy riadi.

Nastali tri prípady:

- a) Poskytovateľ služieb v regióne A má zavedený a certifikovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001: 2000. ABC preto tento spôsob riadenia externe objednaného procesu pokladá za dostatočný a nevyžaduje žiadne ďalšie opatrenia a zábezpeky.
- b) Poskytovateľ služieb v regióne B má zavedený systém manažérstva kvality, ktorý však nezahŕňa všetky požiadavky normy ISO 9001:2000 a preto ho nemá certifikovaný. Preto sa ABC rozhodla riadiť tento externe objednaný proces takým spôsobom, že bude vykonávať periodické audity u poskytovateľa a bude monitorovať spokojnosť zákazníkov s popredajnými službami.
- c) Poskytovateľ služieb v regióne C nemá zavedený systém manažérstva kvality, ale v tomto regióne je jedinou organizáciou s kvalifikovanými pracovníkmi a s potrebnou technikou. ABC si preto uňho externe objednala popredajné služby, ale rozhodla sa riadiť tento proces takým spôsobom, že vypracuje plán kvality pre poskytované služby a poverí svojho skúseného servisného technika, aby nad ním mal dohľad.

2. **Organizácia DEF** je výrobcom špeciálnych oceľových výrobkov. Hoci má vlastné zariadenie na ich tepelné spracovanie, pri mimoriadnych požiadavkách sa musí spoliehať na externé dodávky. Zabezpečuje ich oddelenie nákupu v súlade s požiadavkami článku 7.4 normy ISO 9001: 2000. Okrem toho DEF riadi externe objednaný proces tepelného spracovania takým spôsobom, že poskytuje úplnú špecifikáciu parametrov procesu a od dodávateľa vyžaduje diagram režimu tepelného spracovania v žihacej peci.

3. **Organizácia GHK** je veľká stavebná organizácia, hlavnou náplňou ktorej je výstavba obytných domov podľa individuálnych projektov. Nemá vlastných architektov a projekty objednáva u externej organizácie architektov. Tento proces GHK riadi tak, že v zmluve s architektmi jasne definuje vstupné požiadavky na dom. Okrem toho zmluvne vyžaduje preskúmanie a odsúhlasenie požiadaviek vo vhodných etapách a aj pravidelné stretnutia zástupcov GHK, architekta a zákazníka GHK. V niektorých prípadoch sa na týchto stretnutiach vyžaduje prítomnosť zástupcov aj ďalších subdodávateľov. Takým spôsobom GHK zabezpečuje nielen riadenie jednotlivých externe objednaných procesov, ale aj ich vzájomných interakcií, ako aj interakcií s vlastným systémom manažérstva kvality.

4. **Organizácia LMN** je banka, ktorá sa rozhodla, že z ekonomických dôvodov prevedie telefonické poskytovanie informácií do zahraničia. Je si vedomá, že táto časť jej činnosti je dôležitou zložkou jej procesov súvisiacich so zákazníkom a má priamy vplyv na celkovú spokojnosť zákazníka. Preto v zmluve s touto službou definuje parametre tohto procesu a pravidelne monitoruje hovory ako súčasť svojho manažérskeho procesu. Okrem toho sa od pracovníkov tejto služby vyžaduje, aby absolvovali vzdelávanie v politike kvality LMN.

Záver

Hoci na prvý pohľad sa môže zdať, že niet rozdielu medzi externe objednanými procesmi a subdodávkami produktov, svojim obsahom sa tieto pojmy významne odlišujú. Zatiaľ čo pri subdodávkach sa spravidla zaujímame iba o kvalitu dodaného produktu (výrobku či služby) v duchu požiadaviek článku 7.4 normy ISO 9001: 2000, externe objednané procesy sa musia riadiť, hoci ich výsledkom je takisto dodávka produktu. Ide teda o podstatne širší komplex úloh. Treba však priznať, že systémy externe objednaných procesov sa u nás iba rozbiehajú (a nie sme v tomto smere výnimkou) a istý čas potrvá, kým sa vytvoria isté prirodzené algoritmy. Za vzor by tu mohol slúžiť rezort výroby automobilov.