

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| ÚVOD .....  | 9         |
| <b>1 OBJASNENIE POJMOV V OBLASTI MANAŽÉRSTVA KVALITY<br/>A VZŤAHY MEDZI NIMI .....</b>                | <b>11</b> |
| <b>2 HISTORICKÝ VÝVOJ MANAŽÉRSTVA KVALITY .....</b>   | <b>16</b> |
| 2.1 Prístupy k manažérstvu kvality v Japonsku a Amerike .....   | 19        |
| 2.1.1 Prístupy k manažérstvu kvality v Japonsku .....   | 19        |
| 2.1.2 Prístup k manažérstvu kvality v USA .....   | 22        |
| 2.1.3 Porovnanie japonského a amerického prístupu k manažérstvu kvality .....                         | 23        |
| 2.2 Predstavitelia manažérstva kvality a komplexného manažérstva kvality .....                        | 26        |
| <b>3 ZÁKLADNÉ NÁSTROJE A TECHNIKY MANAŽÉRSTVA KVALITY<br/>A KOMPLEXNÉHO MANAŽÉRSTVA KVALITY .....</b> | <b>34</b> |
| 3.1 Brainstorming .....   | 35        |
| 3.2 Sedem základných nástrojov manažérstva kvality .....  | 37        |
| 3.2.1 Tabuľka na zber informácií ( <i>check list</i> ) .....  | 37        |
| 3.2.2 Vývojový diagram .....  | 38        |
| 3.2.3 Diagram príčin a následkov (Ishikawov diagram) .....  | 40        |
| 3.2.4 Paretov diagram .....   | 41        |
| 3.3 Ďalšie metódy zlepšovania kvality .....   | 42        |
| 3.4 Benchmarking .....  | 43        |
| <b>4 NORMATÍVNE ZABEZPEČENIE SYSTÉMOV MANAŽÉRSTVA KVALITY .....</b>                                   | <b>47</b> |
| 4.1 Vývoj normatívneho zabezpečenia systémov manažérstva kvality .....                                | 47        |
| 4.2 Systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO radu 9000 .....                                       | 49        |
| 4.3 Podstata a analýza systému manažérstva kvality<br>podľa STN EN ISO 9001: 2009 .....               | 54        |
| 4.4 Dokumentačné zabezpečenie systému manažérstva kvality .....                                       | 60        |
| 4.4.1 Riadenie dokumentov .....   | 64        |
| 4.4.2 Riadenie záznamov .....   | 64        |
| 4.4.3 Účel a úžitok dokumentácie systému manažérstva kvality .....                                    | 65        |
| 4.4.4 Proces prípravy dokumentácie systému manažérstva kvality .....                                  | 66        |
| 4.5 Dôvody implementácie systému manažérstva kvality .....  | 67        |
| 4.6 Postupnosť krokov pri implementácii systému<br>manažérstva kvality v organizáciách .....          | 68        |
| <b>5 PROCESNÉ MANAŽÉRSTVO, PROCESNÝ PRÍSTUP,<br/>ZLEPŠOVANIE PROCESOV .....</b>                       | <b>73</b> |
| 5.1 Základné definície a pojmy v oblasti procesného manažérstva .....                                 | 73        |
| 5.1.1 Základné charakteristiky procesu .....  | 76        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.2      | Členenie procesov .....  | 77         |
| 5.2.1    | Postupnosť krokov pri tvorbe procesov .....                                  | 78         |
| 5.2.2    | Mapovanie procesov.....  | 79         |
| 5.3      | Podstata a význam procesného manažérstva.....                                | 81         |
| 5.3.1    | Rozdiel medzi funkčným a procesným manažérstvom .....                        | 82         |
| 5.3.2    | Princípy procesného manažérstva .....  | 83         |
| 5.3.3    | Implementácia procesného manažérstva .....                                   | 87         |
| 5.3.4    | Prínosy procesného manažérstva.....  | 88         |
| 5.4      | Systémový prístup k procesnému manažérstvu .....                             | 89         |
| 5.4.1    | Podstata systémového prístupu.....   | 90         |
| <b>6</b> | <b>KOMPLEXNÉ MANAŽÉRSTVO KVALITY .....</b>                                   | <b>95</b>  |
| 6.1      | Definície a podstata komplexného manažérstva kvality .....                   | 96         |
| 6.1.1    | Definovanie pojmu komplexné manažérstvo kvality .....                        | 96         |
| 6.1.2    | Podstata komplexného manažérstva kvality.....                                | 98         |
| 6.1.3    | Koncepcie (princípy) komplexného manažérstva kvality (TQM).....              | 99         |
| 6.1.4    | Výhody komplexného manažérstva kvality (TQM).....                            | 104        |
| 6.2      | Modely komplexného manažérstva kvality a ich oceňovanie .....                | 105        |
| 6.2.1    | Modely komplexného manažérstva kvality<br>v Japonsku, Amerike a Európe ..... | 106        |
| 6.2.1.1  | Demingova cena.....  | 106        |
| 6.2.1.2  | Národná cena Malcolma Baldrigea za kvalitu (MBNQA).....                      | 108        |
| 6.2.1.3  | Európska cena za kvalitu .....   | 114        |
| 6.2.1.4  | Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu .....                           | 114        |
| 6.2.2    | Model výnimočnosti EFQM.....   | 115        |
| 6.2.2.1  | Logický rámec RADAR.....   | 121        |
| 6.2.3    | Model CAF.....   | 123        |
| 6.2.3.1  | Hlavné ciele modelu CAF .....  | 124        |
| 6.2.4    | Externá spätná väzba modelu CAF .....  | 126        |
| 6.2.4.1  | Piliere externej spätnej väzby modelu CAF .....                              | 128        |
| 6.3      | Národný program kvality Slovenskej republiky .....                           | 129        |
| <b>7</b> | <b>SAMOHODNOTENIE .....</b>  | <b>132</b> |
| 7.1      | Podstata a význam samohodnotenia.....  | 132        |
| 7.2      | Vybrané techniky samohodnotenia.....   | 133        |
| 7.2.1    | Samohodnotenie v modeli výnimočnosti EFQM .....                              | 134        |
| 7.2.1.1  | Kroky pri samohodnotení modelu výnimočnosti EFQM.....                        | 134        |
| 7.2.2    | Samohodnotenie v modeli CAF .....  | 138        |
| 7.2.3    | Samohodnotenie podľa STN EN ISO 9004: 2010 .....                             | 144        |
| 7.2.3.1  | Postup samohodnotenia podľa STN EN ISO 9004: 2010.....                       | 145        |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>8</b>     | <b>TRENDY A SMEROVANIE MANAŽÉRSTVA KVALITY<br/>A KOMPLEXNÉHO MANAŽÉRSTVA KVALITY</b> ..... | 150 |
| 8.1          | Integrovaný manažérsky systém .....  | 150 |
| 8.1.1        | Podstata a význam integrovaného manažérskeho systému .....                                 | 150 |
| 8.1.2        | Postup pri integrácii manažérskych systémov .....  | 154 |
| 8.2          | Spoločensky zodpovedné podnikanie a udržateľný rozvoj .....                                | 155 |
| 8.2.1        | Podstata spoločensky zodpovedného podnikania .....   | 158 |
| <b>ZÁVER</b> | .....  | 163 |