

# Obsah

Obsah . . . . .	7
Predhovor . . . . .	17
Úvod . . . . .	19
Základné termíny a definície. . . . .	23
<b>1. kapitola . . . . .</b>	<b>27</b>
<b>História manažérskych systémov . . . . .</b>	<b>29</b>
1.1 Vývoj manažerstva. . . . .	29
1.2 Vývoj manažerstva kvality. . . . .	31
1.3 Vývoj manažérskych systémov . . . . .	36
1.3.1 Vývoj systémov manažerstva kvality . . . . .	36
1.3.2 Vývoj systémov environmentálneho manažerstva. . . . .	38
1.3.3 Vývoj systémov manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	41
1.3.4 Vývoj systémov manažerstva spoločenskej zodpovednosti . . . . .	43
1.3.5 Vývoj systémov manažerstva informačnej bezpečnosti. . . . .	44
<b>2. kapitola . . . . .</b>	<b>47</b>
<b>Matematická štatistika pre manažérske systémy . . . . .</b>	<b>49</b>
2.1 Štatistické triedenie početností. . . . .	49
2.1.1 Variačné triedenie . . . . .	50
2.1.2 Číselné charakteristiky štatistického súboru . . . . .	51
2.1.2.1 Charakteristiky polohy . . . . .	51
2.1.2.2 Kvantily . . . . .	51
2.1.2.3 Charakteristiky variability. . . . .	52
2.1.2.4 Momenty štatistického súboru . . . . .	52
2.1.2.5 Náhodné veličiny . . . . .	52
2.1.2.6 Normálne rozdelenie . . . . .	53
2.1.2.7 Histogram . . . . .	54
2.1.2.8 Krabicový diagram (box plot). . . . .	55
2.1.3 Výberové skúmanie . . . . .	56

2.1.3.1	Bodový odhad . . . . .	56
2.1.3.2	Intervalové odhady . . . . .	56
2.1.4	Testovanie štatistických hypotéz. . . . .	58
2.1.4.1	Testy o parametroch. . . . .	59
2.1.4.2	Testy o strednej hodnote . . . . .	60
2.1.4.3	Testy porovnania dvoch stredných hodnôt . . . . .	60
2.1.4.4	Testy o podiele . . . . .	61
2.1.4.5	Testy porovnania dvoch podielov . . . . .	61
2.1.4.6	Testy o rozptyle . . . . .	61
2.1.4.7	Testy porovnania dvoch rozptylov . . . . .	61
2.1.5	Testy dobrej zhody . . . . .	62
2.1.5.1	$\chi^2$ -test . . . . .	62
2.1.5.2	Kolmogorovov test . . . . .	62
2.1.5.3	Kolmogorovov-Smirnovov test . . . . .	63
2.1.6	Testy normality pomocou momentových charakteristík. . . . .	63
2.1.7	Testy extrémnych hodnôt . . . . .	64
2.1.7.1	Grubbsov test . . . . .	64
2.1.7.2	Dixonov test. . . . .	64
<b>3. kapitola</b>		<b>65</b>
<b>Manažérstvo kvality</b>		<b>67</b>
3.1	Úvod do systémov manažérstva kvality . . . . .	67
3.1.1	Procesný prístup. . . . .	68
3.1.2	Politika kvality a ciele kvality . . . . .	68
3.1.3	Dokumentácia . . . . .	69
3.1.4	Posudzovanie systémov manažérstva kvality . . . . .	69
3.1.5	Trvalé zlepšovanie . . . . .	70
3.2	Charakteristika noriem manažérstva kvality. . . . .	71
3.2.1	Normy pre systém manažérstva kvality . . . . .	71
3.2.2	Normy pre certifikácie a vyhlásenie zhody . . . . .	72
3.2.3	Normy na preverovanie systémov manažérstva kvality . . . . .	72
3.3	Komplexné manažérstvo kvality. . . . .	72
3.3.1	Základné charakteristiky komplexného manažérstva kvality . . . . .	72
3.3.2	Efektívna forma komplexného manažérstva kvality. . . . .	74
3.3.3	Subsystémy komplexného manažérstva kvality . . . . .	74
3.3.3.1	Technický subsystém komplexného manažérstva kvality . . . . .	74
3.3.3.2	Sociálny subsystém komplexného manažérstva kvality . . . . .	75
3.3.4	Prístupy ku komplexnému manažérstvu kvality . . . . .	76
3.3.5	Princípy komplexného manažérstva kvality . . . . .	77
3.3.6	Význam komplexného manažérstva kvality . . . . .	78
3.3.7	Model výnimočnosti EFQM . . . . .	78
3.3.7.1	Štruktúra modelu výnimočnosti EFQM. . . . .	79
3.3.7.2	Prínosy modelu výnimočnosti EFQM. . . . .	81
3.3.8	Národná cena kvality Malcolma Baldridge . . . . .	81
3.3.8.1	Štruktúra systému Malcolma Baldridge. . . . .	82
3.3.9	Spoločný systém hodnotenia kvality CAF. . . . .	83
3.3.9.1	Štruktúra spoločného systému hodnotenia kvality CAF . . . . .	83
3.4	Kvalita a spoľahlivosť strojov a zariadení . . . . .	84
3.4.1	Základné pojmy a definície z oblasti kvality a spoľahlivosti strojov a zariadení . . . . .	84
3.4.1.1	Predmety sledovania . . . . .	84

3.4.1.2	Kvalita výrobku . . . . .	86
3.4.2	Hodnotenie kvality výrobku . . . . .	89
3.4.3	Spôľahlivosť v etapách životného cyklu výrobku . . . . .	90
3.4.4	Manažment spoľahlivosti . . . . .	93
3.4.4.1	Špecifiká spoľahlivosti . . . . .	94
3.4.4.2	Základný obsah problematiky spoľahlivosti . . . . .	95
3.4.5	Stavy výrobku . . . . .	96
3.4.6	Poruchy výrobku . . . . .	97
3.4.6.1	Charakteristiky porúch . . . . .	97
3.4.6.2	Klasifikácia porúch . . . . .	97
3.4.7	Neopravované a opravované objekty . . . . .	99
3.4.8	Prevádzkové podmienky . . . . .	100
3.4.8.1	Základné ustanovenia zbierania prevádzkových informácií . . . . .	100
3.4.8.2	Plány skúšok spoľahlivosti (STN 01 0643) . . . . .	100
3.4.9	Bezporuchovosť a životnosť . . . . .	103
3.5	Štatistické metódy v manažerstve kvality . . . . .	104
3.5.1	Jednoduché štatistické metódy . . . . .	105
3.5.1.1	Paretova analýza . . . . .	105
3.5.1.2	Diagram príčina – účinok . . . . .	106
3.5.1.3	Vývojový diagram . . . . .	106
3.5.1.4	Kontrolný hárok . . . . .	107
3.5.1.5	Histogram . . . . .	109
3.5.1.6	Korelačný diagram . . . . .	110
3.5.1.7	Regulačný diagram . . . . .	110
3.5.2	Typy regulačných diagramov . . . . .	111
3.5.2.1	Regulačné diagramy meraním . . . . .	111
3.5.2.1.1	$(\bar{x}, R)$ -regulačné diagramy pre priemer a rozpätie . . . . .	111
3.5.2.1.2	$(\bar{x}, s)$ -regulačné diagramy pre priemer a smerodajnú odchýlku . . . . .	116
3.5.2.1.3	$(\bar{x}, R_{KL})$ -regulačné diagramy pre individuálne hodnoty a kľzavé rozpätie . . . . .	116
3.5.2.1.4	$(Me, R)$ -regulačné diagramy pre medián a rozpätie . . . . .	118
3.5.2.2	Regulačné diagramy porovnávaním . . . . .	119
3.5.2.2.1	$p$ -diagram pre podiel nezhodných jednotiek . . . . .	120
3.5.2.2.2	$np$ -diagram pre počet nezhodných jednotiek . . . . .	123
3.5.2.2.3	$c$ -diagram pre počet nezhôd . . . . .	124
3.5.2.2.4	$u$ -diagram pre počet nezhôd na jednotku . . . . .	125
3.6	Nástroje a metódy manažerstva kvality . . . . .	126
3.6.1	Analýza požiadaviek zákazníkov . . . . .	127
3.6.2	Programové vyhlásenie . . . . .	128
3.6.3	Kritické faktory úspechu . . . . .	130
3.6.4	Ciele zlepšovania kvality . . . . .	130
3.6.5	Žurnál kvality . . . . .	132
3.6.6	Index spokojnosti zákazníkov . . . . .	133
3.6.7	Kontroľing (Controlling) . . . . .	136
3.6.8	Kružky kvality . . . . .	137
3.6.8.1	Rešpektovanie ľudského faktora pri tvorbe krúžkov kvality . . . . .	137
3.6.8.2	Zásady fungovania krúžkov kvality . . . . .	138
3.6.9	Filozofia Kaizen . . . . .	140
3.6.9.1	Princípy filozofie Kaizen . . . . .	140
3.6.10	5S (Seiri – Seiton – Seiso – Seiketsu – Shitsuke) . . . . .	141
3.6.11	Sedem manažérskych nástrojov zlepšovania kvality . . . . .	141

3.6.11.1	Príklady použitia a riešenia siedmich manažérskych nástrojov zlepšovania kvality . . . .	141
3.6.12	Six Sigma . . . . .	145
3.7	Metrológia v manažérstve kvality . . . . .	148
3.7.1	Meranie a metrológia od dávnych čias po súčasnosť . . . . .	148
3.7.1.1	História merania . . . . .	148
3.7.1.2	Oblasti metrológie a ich definície . . . . .	150
3.7.1.3	Medzinárodné metrologické organizácie . . . . .	150
3.7.1.4	Legálna metrológia . . . . .	151
3.7.2	Metrológia a systémy manažérstva kvality . . . . .	152
3.7.2.1	Čo hovoria o meraní normy manažérstva kvality . . . . .	152
3.7.2.2	Systém manažérstva merania . . . . .	152
3.7.3	Právne aspekty metrológie . . . . .	154
3.7.3.1	Metrologická legislatíva v SR . . . . .	154
3.7.3.2	Inštitucionálne zabezpečenie metrológie v SR . . . . .	158
3.7.3.3	Požiadavky na akreditáciu kalibračných a skúšobných laboratórií . . . . .	159
3.7.3.4	Požiadavky na kvalifikáciu personálu v kalibračných a skúšobných laboratóriách . . . . .	160
3.7.3.5	Vyhodnocovanie kvality merania . . . . .	161
3.7.3.6	Metrologický poriadok organizácie . . . . .	162
3.7.4	Meracie prostriedky . . . . .	163
3.7.4.1	Technické prostriedky merania . . . . .	164
3.7.4.2	Neistota merania . . . . .	166
3.8	Marketing v manažérstve kvality . . . . .	168
3.8.1	Základné prístupy a chápanie marketingu v organizácii . . . . .	168
3.8.2	Vzájomné väzby koncepcie kvality a marketingovej koncepcie podnikania – spoločné východiská komplexného manažérstva kvality a podnikového marketingu . . . . .	169
3.8.3	Organizácia a riadenie marketingového útvaru . . . . .	170
3.8.4	Postavenie zákazníkov v marketingu s prihliadnutím na manažérstvo kvality . . . . .	174
3.8.5	Marketing a strategické plánovanie v organizácii . . . . .	177
3.8.6	Marketingový mix . . . . .	178
3.8.7	Marketingová komunikácia so zákazníkom v systéme manažérstva kvality . . . . .	179
3.8.8	Dôsledky manažérstva kvality na podnikový marketing . . . . .	184
3.9	Ekonomické aspekty v manažérstve kvality . . . . .	186
3.9.1	Ekonomika kvality v normách ISO . . . . .	187
3.9.1.1	Sledovanie a vyhodnocovanie nákladov na kvalitu . . . . .	190
3.9.1.2	Sledovanie a vyhodnocovanie efektívnosti kvality . . . . .	200
<b>4.</b>	<b>kapitola . . . . .</b>	<b>211</b>
	<b>Environmentálne manažérstvo . . . . .</b>	<b>213</b>
4.1	Vzťahy medzi činnosťou človeka a životným prostredím . . . . .	213
4.1.1	Základné pojmy z oblasti životného prostredia . . . . .	213
4.1.2	Hodnotenie kauzálnych vzťahov medzi antropogénnou činnosťou človeka a jeho dopadov na životné prostredie . . . . .	219
4.2	Dobrovoľné nástroje environmentálnej politiky . . . . .	224
4.2.1	Stručný úvod do systémov environmentálneho manažérstva . . . . .	224
4.2.2	Národný program environmentálneho hodnotenia a označovania výrobkov . . . . .	225
4.2.3	Systém environmentálneho manažérstva podľa STN EN ISO 14 001 . . . . .	225
4.2.3.1	Environmentálna politika . . . . .	226
4.2.3.2	Plánovanie . . . . .	227
4.2.3.3	Environmentálne aspekty . . . . .	227
4.2.3.4	Právne a iné požiadavky . . . . .	229

4.2.3.5	Dlhodobé a krátkodobé ciele a programy . . . . .	230
4.2.3.6	Implementácia a prevádzkovanie . . . . .	231
4.2.3.7	Zdroje, úlohy, zodpovednosti a právomoci . . . . .	231
4.2.3.8	Spôsobilosť, príprava pracovníkov a povedomie . . . . .	232
4.2.3.9	Komunikácia . . . . .	233
4.2.3.10	Dokumentácia . . . . .	233
4.2.3.11	Riadenie dokumentov . . . . .	233
4.2.3.12	Riadenie prevádzkových činností . . . . .	234
4.2.3.13	Havarijná pripravenosť a reakcia . . . . .	234
4.2.3.14	Kontrolovanie . . . . .	235
4.2.3.15	Monitorovanie a meranie . . . . .	235
4.2.3.16	Hodnotenie dodržiavania požiadaviek . . . . .	236
4.2.3.17	Nezhoda, nápravná a preventívna činnosť . . . . .	236
4.2.3.18	Riadenie záznamov . . . . .	237
4.2.3.19	Interný audit . . . . .	238
4.2.3.20	Preskúvanie manažmentom . . . . .	240
4.2.4	Schéma Spoločenstva pre Environmentálneho manažérstvo a audit (EMAS) . . . . .	240
4.2.4.1	Priame a nepriame environmentálne aspekty . . . . .	240
4.2.4.2	Účasť zamestnancov . . . . .	242
4.2.4.3	Komunikácia so zainteresovanými stranami – Environmentálne vyhlásenie . . . . .	242
4.2.4.4	Overovanie, validácia a auditovanie . . . . .	244
4.2.4.5	Logo EMAS . . . . .	245
4.2.4.6	Organizačná štruktúra EMAS . . . . .	245
4.2.4.7	Podmienky účasti organizácií v EMAS . . . . .	246
4.2.4.8	Registrácia organizácií v EMAS v Slovenskej republike . . . . .	247
4.2.5	Ďalšie nástroje environmentálneho manažérstva . . . . .	247
4.2.5.1	Hodnotenie environmentálneho správania (environmental performance evaluation) . . . . .	247
4.2.5.2	Environmentálne účtovníctvo (Environmental accounting) . . . . .	251
4.2.5.3	Environmentálny benchmarking (Environmental Benchmarking) . . . . .	253
4.2.5.4	Čistejšia produkcia . . . . .	255
4.2.5.5	Posudzovanie životného cyklu . . . . .	257
4.2.5.6	Ekodizajn . . . . .	261
4.2.5.7	Environmentálny reporting . . . . .	264
4.2.5.8	Environmentálne hodnotenie a označovanie výrobkov (ecolabeling) . . . . .	266
<b>5.</b>	<b>kapitola . . . . .</b>	<b>273</b>
	<b>Manažérstvo bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .</b>	<b>275</b>
5.1	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci ako integrálna súčasť podnikateľských činností . . . . .	275
5.1.1	Charakter a postavenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	275
5.1.2	Holistický prístup k bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	276
5.2	Legislatívny rámec manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	277
5.2.1	Podniková politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a program jej realizácie . . . . .	278
5.2.2	Zapojenie zamestnancov do otázok BOZP bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	278
5.2.3	Stanovenie zodpovednosti za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, organizačných štruktúr a účasť vedenia na riadení bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	279
5.2.4	Systém oboznamovania a informovania . . . . .	279
5.2.5	Systém komunikácie a motivácie . . . . .	280
5.2.6	Posudzovanie rizík . . . . .	280
5.2.7	Systém a vedenie dokumentácie . . . . .	281
5.2.8	Systém údržby a opráv . . . . .	281

5.2.9	Opatrenia pre prípad vzniku mimoriadnych udalostí . . . . .	281
5.2.10	Systém vyšetrovania pracovných úrazov a havárií . . . . .	281
5.2.11	Odborné preventívne a ochranné služby . . . . .	282
5.2.12	Systém kontroly a hodnotenie . . . . .	282
5.3	Základné princípy manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	283
5.3.1	Systémový prístup v manažerstve bezpečnosti práce. . . . .	284
5.3.2	Demingov model riadenia, princíp trvalého zlepšovania. . . . .	284
5.3.3	Zásady pre systém manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	286
5.4	Zásady na implementáciu jednotlivých prvkov manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	290
5.4.1	Štruktúra a prvky systému manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	290
5.4.2	Politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	290
5.4.3	Riadenie rizík . . . . .	292
5.4.4	Zákonné a iné požiadavky . . . . .	293
5.4.5	Ciele. . . . .	294
5.4.6	Program realizácie . . . . .	295
5.4.7	Štruktúra a zodpovednosti . . . . .	295
5.4.8	Školenia. . . . .	297
5.4.9	Komunikácia . . . . .	298
5.4.10	Dokumentácia, záznamy a ich riadenie . . . . .	299
5.4.11	Operatívne riadenie . . . . .	299
5.4.12	Havarijná pripravenosť . . . . .	300
5.4.13	Kontrola, monitorovanie . . . . .	301
5.4.14	Audit. . . . .	304
5.4.15	Preskúmanie vedením, opatrenia na zlepšenie, spätná väzba . . . . .	304
5.5	Aplikované programy manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci . . . . .	305
5.5.1	Program „Bezpečný podnik“ . . . . .	306
5.5.2	Manažerstvo rizík. . . . .	307
5.5.2.1	Základné pojmy manažerstva rizík . . . . .	308
5.5.2.2	Analyza rizika . . . . .	311
5.5.2.3	Základný princíp vytvorenia matice rizík – odhadovanie a hodnotenie rizika . . . . .	314
5.5.2.4	Metódy používané v analýze rizika . . . . .	316
5.5.2.5	Algoritmus riadenia rizika . . . . .	317
5.5.3	Manažerstvo údržby . . . . .	318
5.5.3.1	Definícia údržby a riadenie údržby . . . . .	319
5.5.3.2	História a vývoj údržby . . . . .	321
5.5.3.3	Údržba a bezpečnosť. . . . .	323
5.5.3.4	Údržba a kvalita . . . . .	325
5.5.3.5	Benchmarking údržby . . . . .	327
5.5.3.6	Outsourcing údržby . . . . .	328
5.5.3.7	Audit údržby . . . . .	329
5.5.4	Manažerstvo prevencie závažných priemyselných havárií . . . . .	330
5.5.4.1	Bezpečnostný program a bezpečnostný riadiaci systém. . . . .	331
5.5.5	Manažerstvo integrity potrubných systémov . . . . .	333
5.5.5.1	Princíp manažerstva integrity potrubných systémov a legislatíva. . . . .	333
5.5.5.2	Oblasti so závažnými následkami a posudzovanie rizík. . . . .	335
5.6	Základné pojmy podľa príslušných noriem a legislatívy . . . . .	336
<b>6.</b>	<b>kapitola . . . . .</b>	<b>341</b>
	<b>Manažerstvo spoločenskej zodpovednosti organizácií . . . . .</b>	<b>343</b>
6.1	Základné pojmy manažerstva spoločenskej zodpovednosti organizácií . . . . .	344

6.2	Chápanie spoločenskej zodpovednosti . . . . .	344
6.3	Faktory spoločenskej zodpovednosti organizácií . . . . .	347
6.4	Meranie spoločenskej zodpovednosti organizácií . . . . .	348
6.5	Ukazovatele spoločenskej zodpovednosti organizácií na úrovni Európskej únie . . . . .	350
6.6	Štandardizované postupy súvisiace s manažérstvom spoločenskej zodpovednosti a norma SA 8000:2001 . . . . .	351
6.7	Spoločenská zodpovednosť a komplexné manažérstvo kvality . . . . .	352
6.8	Výsledky dosiahnuté v oblasti spoločenskej zodpovednosti v SR . . . . .	353
6.9	Preskúmanie procesov a produktov organizácie z hľadiska spoločenskej zodpovednosti . . . . .	354
6.10	Príležitosť pre malé a stredné organizácie . . . . .	356
6.11	Prínosy zo spoločensky zodpovedného správania sa organizácií . . . . .	356
<b>7.</b>	<b>kapitola . . . . .</b>	<b>361</b>
	<b>Systém manažérstva a informačnej bezpečnosti . . . . .</b>	<b>363</b>
7.1	Význam a vývoj noriem v oblasti systému manažérstva informačnej bezpečnosti . . . . .	364
7.1.1	Norma ISO/IEC 27001 . . . . .	365
7.2	Prínosy zo zavedenia a certifikácie systému manažérstva informačnej bezpečnosti . . . . .	371
<b>8.</b>	<b>kapitola . . . . .</b>	<b>373</b>
	<b>Manažérsky informačný systém . . . . .</b>	<b>375</b>
8.1	Manažérstvo ako proces . . . . .	375
8.2	Informačný systém . . . . .	379
8.2.1	Systémy a ich klasifikácia . . . . .	379
8.2.2	Modelovanie procesov . . . . .	386
8.2.3	Dáta, informácie, znalosti . . . . .	387
8.2.4	Problém, model, proces rozhodovania . . . . .	392
8.2.5	Životný cyklus informačného systému . . . . .	393
8.3	Manažérsky systém . . . . .	396
8.3.1	Strategické riadenie – informačná stratégia . . . . .	396
8.3.2	Charakteristika informačných manažérskych systémov . . . . .	398
8.3.3	Členenie manažérskych systémov . . . . .	399
8.3.4	Štruktúra manažérskych systémov . . . . .	401
8.3.5	Význam informačných systémov pre manažment . . . . .	404
8.4	Databázový systém . . . . .	405
8.4.1	Fyzická organizácia dát . . . . .	405
8.4.2	Databanky, databázy . . . . .	406
8.4.3	Obsah banky dát . . . . .	412
8.4.4	Systém riadenia banky dát . . . . .	413
8.5	Informačný systém organizácie . . . . .	414
8.5.1	Ľudské zdroje . . . . .	416
8.5.2	Dáta, dátové zdroje . . . . .	418
8.5.3	Funkcie, funkcionality . . . . .	420
8.5.4	Procesy v informatike organizácie . . . . .	423
8.5.5	Plánovanie zdrojov v organizácii . . . . .	425
8.5.6	Business Intelligence . . . . .	427
8.5.7	Elektronické podnikanie, mobilné obchodovanie . . . . .	430
8.5.8	Riadenie vzťahov so zákazníkom . . . . .	431
8.5.9	Riadenie podnikového obsahu . . . . .	436
8.6	Bezpečnosť informačných systémov . . . . .	436
8.6.1	Riešenie bezpečnosti informačných systémov a informačných a komunikačných technológií . . . . .	436
8.6.2	Definícia a analýza potenciálnych hrozieb . . . . .	439

8.6.3 Výber relevantných opatrení . . . . .	442
8.6.4 Zálohovanie dát v informačnom systéme. . . . .	443
<b>9. kapitola . . . . .</b>	<b>445</b>
<b>Manažérstvo ľudských zdrojov . . . . .</b>	<b>447</b>
9.1 Význam manažérstva ľudských zdrojov v integrovanom manažérskom systéme . . . . .	447
9.2 Vplyv manažérstva ľudských zdrojov na potrebu, obsah a dôvody zmien v normách . . . . .	449
9.3 Základné princípy a zásady manažérstva ľudských zdrojov . . . . .	450
9.3.1 Zmena prístupu vedúcich pracovníkov . . . . .	450
9.3.2 Budovanie kultúry organizácie v zmysle komplexného manažérstva kvality . . . . .	451
9.3.2.1 Prvky kultúry organizácie . . . . .	451
9.3.2.2 Typológia kultúry organizácie . . . . .	452
9.3.2.3 Kultúra organizácie a kvalita organizácie . . . . .	452
9.4 Etika a kvalita . . . . .	454
9.4.1 Etika, kultúra organizácie a kvalita . . . . .	454
9.5 Motivácia pracovníkov ku kvalite . . . . .	456
9.5.1 Vytváranie motivačného prostredia. . . . .	457
9.5.2 Model hierarchie ľudských potrieb aplikovaný na formy motivácie ku kvalite . . . . .	457
9.5.3 Formy motivácie ku kvalite. . . . .	458
9.5.4 Prekážky dosahovania vysokej kvality . . . . .	459
9.5.4.1 Chybné prístupy pri budovaní kvality organizácie z hľadiska motivácie ľudí . . . . .	459
9.6 Komunikácia o kvalite v rámci integrovaného manažérského systému . . . . .	461
9.6.1 Základné pravidlá komunikácie v rámci integrovaného manažérského systému . . . . .	464
9.6.2 Základné pravidlá rétoriky . . . . .	465
9.6.3 Základy neverbálnej komunikácie . . . . .	467
9.6.4 Asertivita v komunikácii . . . . .	468
9.6.5 Vzdelávanie ako súčasť motivačného programu v organizácii . . . . .	469
9.6.5.1 Príprava, realizácia a hodnotenie vzdelávacích programov . . . . .	469
9.6.5.2 Obsah vzdelávania pre rôzne úrovne pracovníkov . . . . .	469
9.6.5.3 Príprava a realizácia vzdelávacích programov. . . . .	470
<b>10. kapitola . . . . .</b>	<b>473</b>
<b>Akreditácia, certifikácia, audit a notifikácia . . . . .</b>	<b>475</b>
10.1 Medzinárodný obchod a technické prekážky obchodovania . . . . .	475
10.1.1 Medzinárodná organizácia svetového obchodu (WTO). . . . .	475
10.1.2 Medzinárodné organizácie podporujúce Medzinárodnú organizáciu obchodu . . . . .	476
10.1.3 Národné organizácie podporujúce Medzinárodnú organizáciu svetového obchodu WTO . . . . .	478
10.2 Medzinárodná akreditácia a certifikácia . . . . .	479
10.2.1 Medzinárodné združenia akreditačných orgánov . . . . .	479
10.2.2 Národný akreditačný systém . . . . .	479
10.2.3 Certifikácia výrobkov . . . . .	485
10.2.4 Certifikácia manažérskych systémov . . . . .	488
10.2.5 Certifikácia personálu . . . . .	489
10.2.6 Medzinárodné združenie certifikačných orgánov IQ-Net. . . . .	490
10.3 Všeobecné požiadavky auditu . . . . .	491
10.3.1 Audit interný a externý . . . . .	491
10.3.2 Zásady auditovania . . . . .	492
10.3.3 Kompetencie a hodnotenie audítorov . . . . .	492
10.3.4 Plánovanie auditu . . . . .	493
10.3.5 Činnosti počas auditu . . . . .	494



---

10.3.6 Činnosti po ukončení auditu . . . . .	496
10.3.7 Následný audit . . . . .	496
10.3.8 Systémový audit v rozsahu certifikácie . . . . .	497
10.3.9 Procesný audit v rozsahu certifikácie . . . . .	497
10.3.10 Výrobný audit v rozsahu certifikácie . . . . .	502
10.3.11 Interný audit trvalého zlepšovania systému . . . . .	502
10.4 Notifikácia výsledkov . . . . .	510
<b>11. kapitola . . . . .</b>	<b>513</b>
<b>Integrované manažérske systémy . . . . .</b>	<b>515</b>
11.1 Prínosy zo zavádzania jednotlivých manažérskych systémov . . . . .	516
11.2 Podobnosti a rozdiely v jednotlivých manažérskych systémoch . . . . .	518
11.3 Základné požiadavky na integrovaný manažérsky systém . . . . .	518
11.4 Výhody integrovaného manažérského systému . . . . .	519
11.5 Norma PAS 99:2006 . . . . .	520
11.6 Audit integrovaného manažérského systému . . . . .	521
Zoznam noriem ISO súvisiacich s integrovaným manažérskym systémom (stav február 2009) . . . . .	531
Literatúra . . . . .	535