

## Obsah

Predhovor .....	3
1 Kvalita a základné pojmy manažérstva kvality procesov .....	5
1.1 Význam kvality pre organizáciu .....	5
1.2 Plánovanie a ciele kvality .....	6
1.3 Pojem procesu a produktu .....	8
1.4 Účastníci výrobného procesu .....	9
1.5 Všeobecné etapy výrobných procesov .....	11
1.6 Pojem kvality .....	14
1.7 Znak kvality produktu .....	15
1.8 Požiadavky zákazníkov na kvalitu .....	16
1.9 Meranie požiadaviek na kvalitu .....	19
2 Vplyv procesov na kvalitu .....	22
2.1 Všeobecný model procesov .....	22
2.2 Zvláštnosti procesu .....	23
2.2.1 Systém regulácie procesu .....	23
2.2.2 Regulácia opakujúcich sa procesov .....	25
2.2.3 Regulácia procesu projektu .....	26
2.3 Charakteristika procesov podľa výstupov .....	26
2.4 Prostriedky regulácie procesov výroby .....	28
2.4.1 Cyklus PDCA .....	28
2.4.2 Regulovanosť procesov .....	30
2.5 Systém ukazovateľov kvality v organizácii a jeho regulácia .....	31
2.5.1 Regulácie a ukazovatele kvality v organizácii .....	31
2.5.2 Štruktúra systému ukazovateľov kvality .....	33
2.5.3 Vypracovanie systému ukazovateľov kvality .....	33
2.6 Benchmarking .....	33
2.6.1 Pojem a ciele benchmarkingu .....	34
2.6.2 Druhy benchmarkingu .....	35
2.6.3 Proces zavádzania benchmarkingu .....	37
2.6.4 Kroky benchmarkingu .....	39
3 Metódy tvorby kvality v jednotlivých fázach výrobného procesu .....	41
3.1 Požiadavky na plánovanie výrobku z hľadiska kvality .....	41
3.1.1 Všeobecné požiadavky na prieskum požiadaviek zákazníka .....	41
3.1.2 Hodnotová analýza, vyčíslenie požiadaviek zákazníkov z hľadiska nákladov .....	41
3.1.3 QFD ako metóda rozboru požiadaviek zákazníkov .....	42
3.1.4 Všeobecné očakávania s ohľadom na kvalitu spojené s plánovaním, optimalizácia charakteristík produktu .....	47
3.1.5 Metódy znižovania rizika .....	49
3.1.6 Analýza konštrukčných porúch na princípe rizika .....	50
3.1.7 Analýza rizika a zníženie počtu porúch na základe princípu poka-yoke .....	52

3.2	Metódy výberu dodávateľov a ich hodnotenie .....	57
3.3	Sledovanie výrobkov .....	58
4	Prostriedky podporujúce manažment pri tvorbe kvality procesov .....	60
4.1	Softvérom podporovaný dokumentačný systém .....	62
4.2	Prostriedky rozvoja kvality .....	63
4.2.1	Skupinová (tímová) práca .....	63
4.2.2	Diagram afinity .....	64
4.2.3	Benchmarking .....	66
4.2.4	Brainstorming .....	66
4.2.5	Brainwriting .....	68
4.2.6	Kaizen .....	68
4.2.7	Reengineering .....	71
4.2.8	Stromový diagram .....	72
4.2.9	Vývojový diagram .....	74
4.2.10	Metóda 5S .....	76
4.2.11	Princíp poka-yoke .....	79
4.2.12	Sieťové plány .....	79
4.2.13	Ganttov diagram .....	82
4.3	Meranie spokojnosti zákazníka .....	83
4.4	Hodnotenie kvality výrobku .....	86
5	Ekonomické aspekty manažérstva kvality .....	88
5.1	Ekonomika kvality v normách ISO .....	90
5.2	Trhové, technické a ekonomické súvislosti kvality .....	92
5.2.1	Trhové hodnotenie kvality .....	92
5.2.2	Miesto nákladov spojených s kvalitou v štruktúre nákladov .....	93
5.2.3	Model prevencie, hodnotenia nákladov na nezhodné výrobky .....	94
5.2.4	Náklady na prevenciu .....	94
5.2.5	Náklady na hodnotenie a skúmanie .....	95
5.2.6	Náklady spojené s nezhodným výrobkom .....	96
6	Základy manažérstva kvality .....	98
6.1	Význam kvality v trhovom prostredí .....	99
6.2	Manažérstvo kvality ako súčasť systému riadenia organizácií .....	101
7	Základné princípy a kompetencie manažérstva kvality .....	103
7.1	Koncepcia odvetvových noriem .....	103
7.2	Koncepcia manažérstva kvality .....	104
8	Prístupy a politika Európskej únie v oblasti kvality .....	107
8.1	Princípy prístupu EÚ k zabezpečovaniu kvality a posudzovania zhody .....	107
8.2	Produkty regulovanej a neregulovanej sféry .....	107
8.3	Procesy posudzovania zhody .....	108
8.4	Modul posudzovania zhody .....	110
8.5	Značka CE .....	112

8.6	Vzájomné uznávanie výsledkov posudzovania zhody .....	112
9	Administratíva systému manažérstva kvality .....	113
9.1	Štruktúra a význam dokumentov .....	113
9.2	Postupy a účel riadenia dokumentov a záznamov .....	116
9.2.1	Riadenie dokumentov (špecifikácií) .....	117
9.2.2	Riadenie záznamu .....	122
10	Manažerstvo kvality v etape realizácie produktu .....	124
10.1	Nakupovanie .....	124
10.2	Riadenie infraštruktúry .....	127
10.3	Technická kontrola produktu .....	127
10.4	Riadenie meracích a monitorovacích zariadení .....	129
10.5	Riadenie nezhodného produktu .....	130
10.6	Identifikácia a sledovateľnosť produktu .....	130
10.7	Opatrenia na nápravu a preventívne opatrenia .....	131
11	Ľudský faktor v manažerstve kvality .....	132
11.1	Úloha človeka v manažerstve kvality .....	132
11.2	Výchova zamestnancov ku kvalite, výchovné programy .....	133
11.3	Formy a možnosti motivácie zamestnancov .....	135
11.4	Komunikácia a informácie v systémoch manažérstva kvality .....	136
12	Trvalé zlepšovanie systému manažérstva kvality .....	138
13	Použitá literatúra .....	140