



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU METROLÓGIU
A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY



NÁRODNÝ
PROGRAM
KVALITY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

NÁRODNÝ PROGRAM KVALITY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Stratégia zlepšovania kvality
produktov a služieb zlepšovaním
organizácií 2017 - 2021

Obsah

1. Manažérske zhrnutie	3
2. Úvod	5
3. Definícia a identifikovanie problému	6
4. Analýza súčasného stavu	7
5. Náčrt budúceho vývoja	10
6. Vízia a základné strategické smerovanie	11
7. Implementácia stratégie	13
8. Postup tvorby stratégie	24
Zoznam tabuliek.....	27
Príloha č. 1.....	28

1. Manažérske zhrnutie

Stratégia zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií 2017 - 2021 (ďalej len "Stratégia zlepšovania kvality" alebo „Stratégia“) predstavuje národný program kvality, ku ktorému sa môžu pridať všetky zainteresované strany tak vo verejnom, ako aj súkromnom sektore. Hlavnou úlohou stratégie je pomôcť organizáciám pri prioritizácii úsilia zameraného na zlepšovanie kvality, pri spoločnom využívaní nadobudnutých poznatkov z procesu zlepšovania kvality a pri meraní úspešnosti kolektívneho snaženia o lepšiu kvalitu. Stratégia zlepšovania kvality zavádza tri strategické ciele a päť prioritných oblastí pre zlepšovanie kvality (prehľadne sú uvedené v tabuľke č. 1). Stratégia sa zameriava na zoskupenie a zosúladenie nového a existujúceho snaženia o zlepšovanie kvality podľa prioritných oblastí a na meranie pokroku pri napĺňaní strategických cieľov.

Tabuľka č. 1: Ciele a priority Stratégie zlepšovania kvality

Tri strategické ciele:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Výnimočnosť organizácie. Podporovanie systémového prístupu k dosahovaniu výnimočnosti organizácie z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb. 2. Manažérstvo kvality. Podporovanie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pomocou samohodnotenia a benchmarkingu a implementácie požiadaviek systémových noriem. 3. Konkurencieschopnosť. Podnecovanie a podporovanie organizácií k neustálemu zlepšovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju.
Päť prioritných oblastí:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zlepšovanie organizácií podporovaním zavádzania komplexného manažérstva kvality (TQM). 2. Zvyšovanie kultúry kvality podporovaním, propagovaním a udeľovaním Národnej ceny SR za kvalitu (ďalej len „NCSRK“) a Národnej ceny SR za spoločenskú zodpovednosť (ďalej len „NCSRSZ“). 3. Identifikácia príležitostí na zlepšovanie samohodnotením a rozvíjaním benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít. 4. Spolupráca so zainteresovanými stranami na implementácii stratégie a organizovanie spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií. 5. Dosahovanie lepších výsledkov podporovaním strategického plánovania výnimočnosti a systémov riadenia výkonnosti a rozvoja zamestnancov.

Spolupráca so zainteresovanými stranami

Stratégia zlepšovania kvality predstavuje spoločné snaženie organizácií vo verejnom aj súkromnom sektore o neustále zlepšovanie s cieľom poskytovať kvalitnejšie produkty a služby na základe odporúčaných cieľov a kľúčových opatrení pre každú z piatich prioritných oblastí. Znamená tiež príležitosť na novú a inšpiratívnu spoluprácu medzi organizáciami, ktoré spája snaha o neustále zlepšovanie a vzájomnú výmenu osvedčenej praxe a dobrých skúseností z aplikovania rozličných nástrojov a prístupov k zlepšovaniu svojich organizácií. Prostredníctvom Rady národného programu kvality Slovenskej republiky (ďalej len „Rada“) budú mať zainteresované strany príležitosť identifikovať možnosti na maximalizovanie disponibilných zdrojov na zlepšovanie kvality, zosúladenie prijímaných opatrení a redukovanie duplicit v rámci vynaloženého úsilia.

Zosúladenie celoštátneho snaženia so Stratégiou zlepšovania kvality

Na úrovni ústredných orgánov štátnej správy a orgánov územnej samosprávy prebieha množstvo aktivít zameraných na zlepšovanie kvality. Stratégia si kladie za cieľ znížiť duplicitu a zvýšiť efektívnosť, a to nielen v meraní, ale aj v samotnom úsilí o zlepšovanie kvality produktov a služieb prostredníctvom zlepšovania organizácií. Príkladom môžu byť viaceré organizácie verejného sektora a ich akčné plány zlepšovania vychádzajúce zo samohodnotenia pomocou modelu CAF (Common Assessment Framework). Ich ďalšie aktivity v oblasti strategického plánovania tak bude možné zosúladiť so Stratégiou zlepšovania kvality v nastávajúcom období. V tomto zmysle stratégia predstavuje príležitosť na šírenie dobrej praxe medzi organizáciami vo verejnom sektore, ktoré môžu prevziať iniciatívu v prepájaní priorít v oblasti zlepšovania kvality špecifikovaných v ich vlastných plánoch zlepšovania s celoštátnou Stratégiou zlepšovania kvality.

Zameranie na prioritné oblasti - kľúčové opatrenia a dlhodobé ciele

Stratégia zlepšovania kvality je koncipovaná ako úvodná, ktorá identifikuje päť prioritných oblastí a rámcovo naznačuje, ako sa bude každoročne pokračovať v implementácii a meraní zlepšovania organizácií v týchto prioritných oblastiach. Stratégia obsahuje prvý návrh potenciálnych opatrení umožňujúcich monitorovanie priorít stratégie a výber kľúčových opatrení pre každú prioritu. Pridaná hodnota týchto opatrení sa bude zvyšovať spolu s pokračujúcou implementáciou stratégie. Po prvom roku implementácie stratégie bude možné identifikovať ambicióznejšie ciele pre kľúčové opatrenia vybrané pre každú z piatich prioritných oblastí. V tejto verzii stratégie sú tiež uvedené dlhodobé ciele v každej z prioritných oblastí zadefinované po konzultáciách so zainteresovanými stranami.

Pokračovanie stratégie

Stratégia zlepšovania kvality je koncipovaná ako neustále sa vyvíjajúca príručka zameraná na zjednocovanie celonárodnej snahy o neustále zlepšovanie kvality. Tak, ako bude napredovať jej implementácia, bude sa stratégia spresňovať a vylepšovať, a to na základe poznatkov získaných organizáciami vo verejnom aj súkromnom sektore, na základe novej osvedčenej praxe, nových poznatkov v manažérstve kvality a vo väzbe na meniace sa potreby a požiadavky spoločnosti na kvalitu produktov a služieb. Správa o jej implementácii bude každoročne predkladaná na rokovanie Rady, bude aktualizovaná v súlade s pokrokom dosiahnutým pri naplňovaní troch strategických cieľov výnimočnosti organizácií, manažérstva kvality a konkurencieschopnosti.

2. Úvod

Vláda Slovenskej republiky (ďalej len „vláda SR“) schválila uznesením č. 606 zo 16. októbra 2013 Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2013 – 2016 a úlohou koordinátora štátnej politiky kvality poverila Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky (ďalej len „ÚNMS SR“). Keďže implementácia národného programu kvality sa v tomto roku končí, pripravil ÚNMS SR v súlade s bodom C.4 vyššie uvedeného uznesenia vlády SR nový strategický dokument, ako základ národného programu kvality na obdobie rokov 2017 - 2021.

Poslanie národného programu kvality zostane aj v nastávajúcom päťročnom období prioritne zamerané na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pôsobiacich vo verejnom aj súkromnom sektore so zameraním na trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosť vo všetkých oblastiach života spoločnosti. Víziou národného programu kvality je dobre spravovaný a dobre fungujúci sociálny štát. K tomu by mala Stratégia prispieť práve zameraním na zlepšovanie organizácií.

Stratégia zlepšovania kvality predstavuje národný strednodobý strategický dokument vlády SR, ktorý vytyčuje základné smery zlepšovania kvality v organizáciách verejného aj súkromného sektora v období nastávajúcich piatich rokov. Po jeho prijatí bude vypracovaný akčný plán, ktorý bude obsahovať konkrétne aktivity a opatrenia vedúce k dosiahnutiu strategických cieľov.

Stratégia zlepšovania kvality je v súlade s Európskou chartou kvality, ktorou Európska únia (ďalej len „EÚ“) deklarovala svoje presvedčenie, že v globálnej svetovej ekonomike je kvalita určujúcim faktorom úspešnosti podnikania a v podstatnej miere rozhoduje o konkurencieschopnosti organizácií a postavení národných ekonomík vo svete. V súlade s Európskou chartou kvality bola prijatá aj Charta kvality Slovenskej republiky, ktorá je otvorená na prístupenie všetkým organizáciám a jednotlivcom, ktorí považujú kvalitu za rozhodujúci imperatív v spoločnosti, v národnej ekonomike i v medzinárodnej konkurencii.

Prijatím Stratégie zlepšovania kvality bude zlepšovanie kvality predstavovať v nastávajúcom období jednu z hlavných priorít vlády SR.

3. Definícia a identifikovanie problému

Kvalita je významnou súčasťou nášho hospodárskeho a spoločenského života. Popri mnohých definíciách, s ktorými sa môžeme v odbornej literatúre stretnúť, môžeme na kvalitu nazerať ako na mieru naplnenia úrovne vlastných charakteristík a požiadaviek na kvalitu produktov alebo služieb, ktoré zákazníkom ponúkajú najrôznejšie organizácie a jednotlivci vo verejnom aj súkromnom sektore. Miera ich naplnenia každodenne ovplyvňuje náš život.

Svojím spôsobom tak nosí kvalitu v hlave každý jednotlivec a v konečnom dôsledku za ňu zodpovedá každému, komu odovzdáva výsledky svojej vlastnej práce. Na tejto úvahe je do určitej miery založené aj komplexné manažerstvo kvality (TQM – Total Quality Management). Z tohto pohľadu by kvalita mala byť trvalou hodnotou pre organizáciu aj jednotlivca, prioritou pre každého, pre verejného činiteľa, manažéra, zamestnanca i občana.

V tejto súvislosti môžeme hlavný problém zlepšovania kvality identifikovať ako nedostatočné využívané možnosti, ktoré naším organizáciám ponúka celosvetovo uznávaná koncepcia neustáleho zlepšovania (Continuous Improvement) v podobe takého prístupu k práci, ktorý podporuje kultúru inovácií a kreativitu. Neustále zlepšovanie ako manažérska technika využíva také prístupy k zlepšovaniu, aké predstavuje samohodnotenie, benchmarking, re-engineering (preprojektovanie procesov), manažerstvo kvality, riadenie výkonnosti a pod. Základným predpokladom na riešenie tohto problému je rozhodnutie vedenia organizácie zaviesť vyššiu kultúru kvality, vytvoriť lepšie odborné a organizačné predpoklady na používanie kvality ako nástroja na zvyšovanie výkonnosti a dosahovanie výnimočnosti organizácie, čo v konečnom dôsledku znamená aj zvyšovanie konkurencieschopnosti krajiny a kvality života ľudí.

Opatrenia na úspešné riešenie tohto problému je možné prioritne zamerať na zvýšenie podpory vrcholového manažmentu v procese implementácie Stratégie zlepšovania kvality, na zvýšenie osobnej motivácie zlepšovať kvalitu, na vyššiu kvalitu vzdelávania a odbornej prípravy v procese neustáleho zlepšovania, na vytvorenie optimálneho inštitucionálneho prostredia a priaznivejších podmienok pre efektívnejšiu spoluprácu univerzít, podnikov a organizácií pri rozvíjaní metodológie a prístupov ku kvalite a pri efektívnom používaní nástrojov kvality.

Implementácia Stratégie zlepšovania kvality povedie k napĺňaniu strategickej vízie dobre spravovaného a dobre fungujúceho sociálneho štátu prostredníctvom neustáleho zlepšovania, čo sa prejaví v podobe spokojnejších občanov, spotrebiteľov, zákazníkov, podnikateľov a ostatných zainteresovaných strán, lepšie motivovaných a odborne pripravenějších ľudí a efektívnejšie riadených organizácií.

4. Analýza súčasného stavu

4.1 Relevantné strategické dokumenty a ich väzba na identifikovaný problém

Medzi kľúčové strategické dokumenty, s ktorými je Stratégia zlepšovania kvality v súlade, patrí:

- Európska koncepcia podpory kvality (A European Quality Promotion Policy),
- Rámec národnej stratégie reformy verejnej správy v súvislosti s prioritami definovanými Európskou komisiou na roky 2014 - 2020,
- Koncepcia manažérstva kvality vo verejnej správe,
- Národný program reforiem,
- Stratégia riadenia ľudských zdrojov v štátnej službe na roky 2015 - 2020,
- ďalšie koncepčné, analytické a podkladové materiály vypracované v zainteresovaných rezortoch a inštitúciách, relevantné koncepčné materiály prijaté vládou SR a štúdie a analýzy, ktoré vydal Európsky inštitút pre verejnú správu (EIPA - European Institute of Public Administration) v Maastrichte.

Predkladaná Stratégia zlepšovania kvality je voči uvedeným dokumentom komplementárna, rozvádza strategické ciele do návrhov konkrétnych opatrení a aktivít.

4.2 Analýza dostupných dôkazov

Manažérstvo kvality predstavuje veľmi dynamickú kategóriu a v súvislosti so sústavným vývojom spoločnosti v meniacich sa podmienkach nadobúda nový význam. V súčasnosti už nestačí, ak organizácia poskytuje kvalitné produkty, ktoré uspokojujú požiadavky zákazníkov, ale musí prihliadať na záujmy všetkých zainteresovaných strán. V tomto zmysle aj pojem kvalita nadobúda stále širší obsah a vývoj postupne smeruje k širšiemu chápaniu cez kvalitu organizácie ku kvalite života.

Moderný manažment popredných organizácií kladie v súčasnosti dôraz na strategický zámer pri zabezpečovaní kvality všetkých výstupov a činností organizácie. Dobre zvolená stratégia prináša zlepšenie produktivity, efektívnosti a takisto zvýšenie konkurencieschopnosti. Pre naplnenie tohto cieľa nestačí dobre fungujúci systém manažérstva kvality v súlade s normami, ale je potrebné ustavične zvyšovať jeho efektívnosť a výkonnosť nasadením komplexného manažérstva kvality a jeho modelov. V rámci zlepšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti bude potrebné uplatňovať rôzne metódy, nástroje a prístupy, ktoré posúvajú organizáciu na novú úroveň. Aby organizácie obstáli v tvrdom konkurenčnom boji a dosahovali trvalo udržateľný rozvoj, musia sa prispôbiť požiadavkám medzinárodného trhu a uskutočniť zmenu metód riadenia a filozofie podnikania.

V tejto situácii jednotlivé národné ekonomiky, ale aj jednotlivé organizácie (najmä podnikateľské subjekty) hľadajú cestu, ako najlepšie uspieť v krátkodobej či dlhodobej perspektíve. Spoločenská realita sa mení, vyvíjajú sa nové produkty a technológie, objavujú sa nové pohľady na podnikanie, menia sa ľudia a ich priority. Tieto skutočnosti sú predmetom ďalšieho smerovania prístupov v riadení organizácií s ohľadom na zlepšovanie kvality produktov, služieb a organizácií. Je potrebné sa pozerieť na organizáciu komplexne, čo vcelku dobre pokrývajú princípy TQM - ide o oblasť zmeny prístupu vodcov, zaangažovanosti zamestnancov (čo si vyžaduje neustále vzdelávanie v oblasti zlepšovania kvality), prístup k inováciám a kreativite, zohľadňovanie environmentu, bezpečnosti a spoločenskej zodpovednosti, uplatňovanie procesného manažérstva a pod. Veľmi vhodné sa pre naplnenie požadovanej úrovne javia existujúce a v praxi osvedčené nástroje a metódy zlepšovania kvality.

V organizáciách pôsobiacich vo verejnom sektore dominuje snaha zvýšiť úroveň kvality poskytovania služieb, čiže naplnenie požiadaviek všetkých zainteresovaných strán pri čo najmenších nákladoch. Formou uplatňovania manažérstva kvality je možné vytvoriť prístup, ktorý dokáže sprehľadniť spôsob riadenia činností a porovnávať sa s ostatnými organizáciami verejnej správy.

4.5 Vývoj Národného programu kvality SR až po súčasnosť

Prijatie prvého Národného programu kvality Slovenskej republiky (ďalej len „NPK SR“) sa viaže na predstupové procesy SR do EÚ, ktorá v roku 1994 prijala Európsku koncepciu podpory kvality, ktorej princípy sa mali premietnuť do členských štátov EÚ prostredníctvom národných programov kvality. Ich cieľom bolo zvyšovanie povedomia o kvalite, uplatňovanie komplexného manažérstva kvality (TQM) a podporovanie manažérstva kvality vo verejnom a súkromnom sektore.

Vláda SR reflektujúc na požiadavku Európskej komisie zvýšiť podporu kvality v členských štátoch EÚ ako jedna z mála asociovaných štátov uznesením vlády SR č. 673/1998 vyhlásila Národný program kvality SR do roku 2003. Súčasťou tohto programu bolo vyhlásenie roka 2000 za Rok kvality a zavedenie NCSRK jednej z hlavných priorít programu.

Koordináciou NPK SR do roku 2003 bolo poverené MH SR. Uznesením vlády SR č. 406 z 9. mája 2001 bola uvedená problematika komplexne delimitovaná na ÚNMS SR.

Schválenie nasledujúcich národných programov kvality:

- NPK SR 2004 – 2008: schválený uznesením vlády SR č. 900 z 24. septembra 2003
- NPK SR 2009 – 2012: schválený uznesením vlády SR č. 62 z 21. januára 2009
- NPK SR 2013 – 2016: schválený uznesením vlády SR č. 606 zo 16. októbra 2013

Štruktúra NPK SR 2013 – 2016

Vízia	Spoluvytvárať v SR prostredie, v ktorom bude kvalita trvalou súčasťou všetkých oblastí života spoločnosti i jednotlivých občanov.
Poslanie	NPK SR ako podpora rozvoja kvality práce, kvality produkcie, služieb a propagácie pre trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosti vo všetkých oblastiach spoločnosti na Slovensku.
Základný cieľ	Rast kvality života v SR
Prioritné oblasti	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencieschopnosť priemyselných a stavebných podnikateľských subjektov • Kvalita potravín a poľnohospodárskych surovín • Kvalita a ochrana spotrebiteľa • Kvalita v cestovnom ruchu, hotelierstve, kúpeľníctve a gastronómii • Kvalita v životnom prostredí • Kvalita vo vzdelávaní • Kvalita v obchode • Kvalita v rezorte zdravotníctva, práce, sociálnych vecí • Kvalita vo verejnej správe
Strategické zámery	<ul style="list-style-type: none"> • Podnikanie (vo význame všetkých oblastí a druhov podnikania) • Priemysel a stavebníctvo • Verejná správa • Vzdelávanie a osвета • Veda, výskum a inovácie • Životné prostredie • Poľnohospodárska výroba, výroba potravín, lesníctvo

	<ul style="list-style-type: none"> • Doprava • Kultúra • Energetika • Obrana • Starostlivosť o zdravie • Sociálna starostlivosť • Ochrana spotrebiteľa, právo • Cestovný ruch
--	---

SWOT analýza súčasného nastavenia NPK SR:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • zriadenie informačnej základne vo forme www.npk-sr.sk • podpora spoločenskej zodpovednosti organizácií zavedením osobitnej súťaže ako NCSRSZ • prijatie Charty kvality SR • úspešné pokračovanie vo vyhlasovaní súťaží v oblasti kvality a každoročnej organizácii národnej konferencie o kvalite • rozvoj vzťahov so zahraničnými partnermi ako EIPA. • stabilné inštitucionálne zázemie • rozsiahle zapojenie štátnych organizácií • pružné prijímanie a preklady medzinárodných noriem 	<ul style="list-style-type: none"> • prílišná všeobecnosť a obširnosť stratégie • absencia prioritizácie – zamerania sa na niekoľko kľúčových problémov / oblastí a ich riešenie • príliš veľké množstvo odborných sekcií • nedostatok finančných zdrojov na zriadenia a činnosť všetkých sekcií NPK SR • zameranie akčných plánov rezortov na úlohy, ktoré realizujú v rámci svojich kompetencií (absencia inovatívnych aktivít ako reakcia na plnenie strategických zámerov NPK SR) • chýbajúce vyhodnotenie pridanej hodnoty a úspešnosti NPK SR na základe vopred stanovených ukazovateľov
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> • orientácia na niekoľko kľúčových oblastí so znížením počtu odborných sekcií • stanovenie merateľných ukazovateľov výstupu a výsledku • zapojenie sa do projektov financovaných z medzinárodných zdrojov • zapojenie úspešných účastníkov NCSRK do formovania cieľov a stanovenia ukazovateľov • zlepšenie využívania informačného strediska podpory kvality zapojením úspešných účastníkov NCSRK (napr. Best Practices) • zvýšenie povedomia o udržateľnom rozvoji konkurencieschopnosti organizácií 	<ul style="list-style-type: none"> • príliš široký záber NPK SR • nedostatok príležitostí na projektové financovanie z medzinárodných zdrojov • nedostatočné motivovanie organizácií verejnej správy a súkromného sektora pri plnení NPK SR • nevyváženosť zamerania sa na kľúčové oblasti • previazanosť na kľúčové strategické dokumenty EÚ • dosiahnutie rovnováhy medzi verejným a súkromným sektorom • obmedzené personálne kapacity na implementáciu aktivít súvisiacich s naplnením NPK SR • nedostatočná politická podpora naplnenia cieľov NPK SR

5. Náčrt budúceho vývoja

S prihliadnutím na možné smery vývoja problematiky zlepšovania kvality sú strategické ciele tohto programu široko koncipované tak, aby umožnili usmerňovanie a hodnotenie úsilia vynaloženého na zlepšovanie kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií, na zavádzanie komplexného manažérstva kvality a zvyšovanie kultúry kvality, na podporu a skvalitňovanie aplikácie modelov komplexného manažérstva kvality EFQM (European Foundation for Quality Management) a CAF vo verejnom a súkromnom sektore a na oceňovanie najlepších podnikov a organizácií na ich ceste k výnimočnosti udeľovaním NCSRK a iných ocenení. Vytýčené prioritné oblasti, na ktoré sa stratégia zameriava, podporujú dosiahnutie strategických cieľov. Vo vzťahu k strategickým cieľom a prioritným oblastiam sú zadefinované podporné nástroje - princípy, ich základné funkcie a možnosti ich využitia.

Stratégiu zlepšovania kvality je žiadúce podporiť aj novou právnou úpravou - návrhom zákona o podpore kvality pri zvyšovaní konkurencieschopnosti krajiny. Návrh zákona upraví systém a formy podpory kvality a podmienky udeľovania NCSRK, zadefinuje obsah a rozsah strategického plánovania kvality a programov zlepšovania kvality, postavenie a pôsobnosť Rady, spôsob odborného a administratívneho zabezpečenia činnosti Rady, určí práva a povinnosti Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR a zdroje potrebné na vykonanie zákona.

Budúci vývoj v oblasti kvality je možné predvídať iba rámcovo vzhľadom na veľký počet interných a externých faktorov, ktoré ovplyvňujú nastavenie a implementáciu národného programu kvality.

Kľúčové faktory, ktoré budú pre úspešnú implementáciu Stratégie zlepšovania kvality rozhodujúce, sú nasledovné:

1. Využívanie princípov manažérstva kvality a ich úroveň uplatňovania v praxi.
2. Posilnenie informovanosti a vzdelávania o nástrojoch a metódach manažérstva kvality.
3. Posilnenie benchmarkingu.
4. Preukazovanie spoločenskej zodpovednosti
5. Zvýšenie podpory vodcovskej úlohy vrcholového manažmentu.
6. Zvýšenie osobnej motivácie zlepšovať kvalitu.
7. Vyššia kvalita v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy v procese neustáleho zlepšovania.
8. Vytvorenie optimálneho inštitucionálneho prostredia, priaznivejších podmienok pre efektívnejšiu spoluprácu univerzít, podnikov a organizácií pri rozvíjaní metodológie a prístupov ku kvalite pri efektívnom používaní nástrojov a metód manažérstva kvality.

6. Vízia a základné strategické smerovanie

Snaha o zlepšovanie kvality produktov a služieb poskytovaných organizáciami vo verejnom aj súkromnom sektore má prispieť nielen k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán, ale aj k zvýšeniu konkurencieschopnosti krajiny ako celku. Ambíciu podporiť napĺňanie tohto zámeru má aj táto národná stratégia zlepšovania kvality produktov a služieb, a to orientáciou na hodnotenie kvality riadenia organizácií v oboch kľúčových sektoroch a na ich neustále zlepšovanie. Stratégia definuje priority, na ktoré sa koncentruje snaha o zlepšovanie kvality produktov a služieb a obsahuje strategický plán opisujúci spôsob, ako tento cieľ dosiahnuť. Súčasťou stratégie je aj opis jej implementácie v praxi.

Vízia	Dobre spravovaný a dobre fungujúci sociálny štát
Poslanie	Zvýšiť konkurencieschopnosť krajiny zjednotením celonárodného úsilia o neustále zlepšovanie kvality v organizáciách verejného a súkromného sektora

6.1 Strategické ciele

Stratégia zlepšovania kvality je zameraná na dosiahnutie troch základných cieľov, ktoré vymedzujú, usmerňujú a zjednocujú celonárodnú snahu o neustále zlepšovanie kvality produktov a služieb v krajine. Ide o tieto strategické ciele:

- **Výnimočnosť organizácie.** Podporovanie systémového prístupu k dosahovaniu výnimočnosti organizácie z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb.
- **Manažérstvo kvality.** Podporovanie zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií pomocou samohodnotenia a benchmarkingu a implementácie požiadaviek systémových noriem.
- **Konkurencieschopnosť.** Podnecovanie a podporovanie organizácií k neustálemu zlepšovaniu a trvalo udržateľnému rozvoju.

6.2 Prioritné oblasti

V úsilí o dosiahnutie strategických cieľov sa stratégia koncentruje na päť prioritných oblastí, ktoré vychádzajú z analýzy súčasného stavu v zlepšovaní kvality a skúseností z udeľovania NCSRK a NCSRZ. Práve tu sa odrážajú predstavy a požiadavky zainteresovaných strán, ktoré majú potenciál výrazne prispieť k zlepšovaniu organizácií pri dosahovaní vízie a plnení ich poslania v podobe kvalitnejších výstupov a výsledkov. Keďže s implementáciou stratégie zlepšovania kvality sa počíta od roku 2017 a ďalej, budú konkrétne kvantitatívne ciele a opatrenia v každej prioritnej oblasti dopracované v úzkej spolupráci so zainteresovanými stranami. Ide najmä o tieto priority:

- **Zlepšovanie organizácií** podporovaním zavádzania komplexného manažérstva kvality (TQM).
- **Zvyšovanie kultúry kvality** podporovaním, propagovaním a udeľovaním NCSRK a NCSRZ.
- **Identifikácia príležitostí na zlepšovanie** samohodnotením a rozvíjaním benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít.
- **Spolupráca so zainteresovanými stranami** na implementácii stratégie a organizovanie spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií.
- **Dosahovanie lepších výsledkov** podporovaním strategického plánovania výnimočnosti a systémov riadenia výkonnosti a rozvoja zamestnancov.

Plnenie uvedených priorít možno dosiahnuť jedine aktívnou účasťou a spoluprácou so zainteresovanými stranami vo verejnom a súkromnom sektore, ale aj organizáciami a jednotlivcami aktívne participujúcimi na kultúrnom, spoločenskom a hospodárskom živote krajiny. Keďže každý z uvedených aktérov má svoje špecifické hodnoty, potreby a požiadavky, je zrejmé, že na ich uspokojenie bude voliť rozdielne spôsoby napĺňania prioritných oblastí. Úlohou stratégie je zaručiť konzistentnosť rozdielných prístupov a opatrení so spoločne zdieľanými strategickými cieľmi a prioritami. V priebehu času bude hlavným cieľom stratégie preukázať zlepšenie kvality produktov a služieb vo väzbe na neustále zlepšovanie fungovania organizácií.

Základom stratégie teda budú prebiehajúce aktivity organizácií zamerané na neustále zlepšovanie kvality, dosahované výsledky a odporúčania zainteresovaných strán zamerané na dosahovanie troch strategických cieľov. Prakticky od prvého národného programu kvality, vyhláseného vládou SR uznesením číslo 673/1998, až dodnes sa vyvinulo nemalé úsilie na definovanie, meranie a zlepšovanie kvality v organizáciách. Realizovali sa viaceré aktivity založené na báze partnerstva medzi vládou, súkromnými organizáciami a spotrebiteľmi, na celoštátnej úrovni to bola a je NCSRK a NCSRSZ, ale aj mnohé ďalšie projekty realizované na miestnej úrovni. Toto úsilie sa častokrát realizovalo v kontexte konkurenčných stimulov, regulácií a administratívnej záťaže, čo vyvolávalo zmätok a neistotu a vytváralo bariéry na ceste k zlepšovaniu. Ambíciou národnej stratégie je pomôcť pri zmene tohto stavu a prispieť k vytváraniu prostredia priaznivejšieho pre zlepšovanie kvality organizácií.

7. Implementácia stratégie

Stratégia zlepšovania kvality definuje strategické ciele a priority na základe dôkladnej analýzy súčasného stavu v oblasti zlepšovania kvality a zvyšovania konkurencieschopnosti krajiny, ale aj na základe konzultácií s relevantnými aktérmi v súkromnom aj verejnom sektore. Súčasne explicitne uznáva, že v konečnom dôsledku všetky aktivity súvisiace so zlepšovaním kvality majú subjektívny charakter, keďže vychádzajú z vnútra organizácie a sú jej výsostne slobodným rozhodnutím.

Každý subjekt zainteresovaný do plnenia stratégie zohráva dôležitú úlohu pri jej implementácii a podporovaní, počnúc organizáciami vo verejnom sektore na úrovni ústrednej štátnej správy, orgánmi a organizáciami územnej samosprávy až po firmy a iné obchodné spoločnosti pôsobiace v súkromnom sektore. Za každou z týchto organizácií stoja ľudia, na ktorých neustále zlepšovanie stojí, ale aj padá v prípade nedostatočného pochopenia alebo nezáujmu zo strany vedenia. Zamestnávateľia a ostatní predstavitelia organizácií poskytujúcich produkty a služby by mali byť lídrami v úsilí o neustále zlepšovanie a dosahovanie organizačnej výnimčnosti.

Z analýzy súčasného stavu v tejto oblasti je zrejmé, že len málo aktivít z doteraz vynaloženého úsilia bolo efektívne koordinovaných alebo vzájomne previazaných či prepojených. Stratégia zlepšovania kvality to chce zmeniť práve dôrazom na spoločný postup na ceste za vyššou kvalitou produktov a služieb. Stratégia zlepšovania kvality bude každoročne až do roku 2021 aktualizovaná a bude tak predstavovať príležitosť na benchmarking alebo benchlearning alebo učenie sa na príkladoch dobrej praxe od tých organizácií, ktoré v danom sektore dokázali výrazne zlepšiť kvalitu produktov a služieb zlepšením fungovania vlastnej organizácie. Ambíciou tejto národnej stratégie je vytvoriť kvalitatívne vyššiu úroveň spolupráce medzi zainteresovanými stranami a ostatnými aktérmi pri dosahovaní strategických cieľov zlepšovania kvality zlepšovaním vlastných organizácií, samozrejme v prospech všetkých zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán, vrátane užívateľov konkrétnych produktov a služieb.

Stratégia zlepšovania kvality bude reflektovať na špecifické strategické plány jednotlivých organizácií, ich ciele, benchmarky a štandardizované metriky. Je pochopiteľné, že v prvom roku implementácie nie sú do národnej stratégie tieto parametre zakomponované. Očakáva sa, že budú postupne rozpracované v priebehu aktívneho zapojenia sa konkrétnych organizácií do implementácie stratégie a po konzultáciách so zainteresovanými stranami. V snahe dosiahnuť celoštátnu podporu a ďalej optimalizovať účinok stratégie bolo dôležité, aby sa na vypracovaní plánov implementácie stratégie podieľali tí, ktorí ich budú v praxi realizovať. Práve preto bola vytvorená pracovná skupina zložená zo zástupcov zainteresovaných strán s úlohou aktívne sa podieľať na vypracovaní plánu implementácie stratégie a vytvoriť mechanizmus získavania ďalších vstupov organizácií verejného aj súkromného sektora do stratégie v podobe špecifických cieľov, benchmarkov a metrik kvality v priebehu roka 2017. ÚNMS SR má v tomto procese úlohu podporovať a koordinovať plánovanie implementácie stratégie a jej ďalšie dopracovanie a aktualizovanie.

Národná stratégia zlepšovania kvality je koncipovaná ako permanentne doplňovaný dokument podporujúci úsilie merať a neustále zlepšovať kvalitu produktov a služieb. S postupujúcou implementáciou stratégie sa bude monitorovať progres pri dosahovaní troch strategických cieľov, ale aj ostatných krátkodobých a dlhodobých cieľov, a podľa toho sa bude stratégia primerane doлаđovať a upresňovať. Každoročne aktualizovaná stratégia bude prekladaná na rokovanie Rady.

Vzhľadom na to, že národná stratégia bude implementovaná v roku 2017, priority a iniciatívy, ktoré sú uvedené v tomto dokumente, budú doladené, súčasne budú identifikované ďalšie

ciele a na zabezpečenie účinnosti stratégie budú aplikované vhodné metriky kvality a benchmarky. V prílohe č. 1 Stratégie sú uvedené príklady opatrení vhodných na zabezpečenie monitorovania pokroku pri plnení úloh v rámci prioritných oblastí stratégie. Aktuálne ciele a opatrenia budú identifikované neskôr v priebehu roka 2017. Prvá aktualizácia stratégie predložená v roku 2018 už bude obsahovať ďalšie podrobnosti o tom, ako organizácie pristupujú k napĺňaniu prioritných oblastí a k dosahovaniu cieľov vo svojich vlastných strategických plánoch zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácie.

V aktualizovanej verzii stratégie (po prvom roku implementácie) budú opísané iniciatívy, ktoré v súčasnosti bežia v jednotlivých prioritných oblastiach. Nebude to vyčerpávajúci opis v podobe kompletného katalógu, ale skôr vzorka iniciatív, ktoré reflektujú na priority identifikované v strategickom pláne.

Priorita 1 - Zlepšovanie organizácií podporovaním zavádzania komplexného manažérstva kvality (TQM).

Dlhodobé ciele pre zlepšovanie organizácií:

1. Zvýšenie konkurencieschopnosti a úspešnosti organizácií
2. Zlepšenie uplatniteľnosti organizácií na domácich a zahraničných trhoch

Tabuľka č. 2: Opatrenia a merateľné ukazovatele pre prioritu 1 Zlepšovanie organizácií v Stratégii zlepšovania kvality

<i>Opatrenia:</i>
1. Štruktúrovaný systém umožňujúci plniť očakávania zákazníkov
2. Manažérsky prístup koncentrovaný na zlepšovanie kvality
3. Posilňovanie oprávnení a zvyšovanie angažovanosti zamestnancov v úsilí o neustále zlepšovanie
<i>Merateľné ukazovatele:</i>
1. Zlepšené konkurenčné postavenie
2. Zvýšená adaptabilita na svetových trhoch
3. Stúpajúca produktivita
4. Lojalita zákazníkov

Príklady iniciatív v tejto oblasti: (doplnia sa po prvom roku implementácie stratégie)

Priorita 2 - Zvyšovanie kultúry kvality podporovaním, propagovaním a udeľovaním NCSRK a NCSRSZ.

Dlhodobé ciele pre zvyšovanie kultúry kvality:

1. Oceňovanie najúspešnejších organizácií NCSRK
2. Oceňovanie najúspešnejších organizácií NCSRSZ

Tabuľka č. 3: Opatrenia a merateľné ukazovatele pre prioritu 2 Zvyšovanie kultúry kvality v Stratégii zlepšovania kvality

<i>Opatrenia:</i>
1. Zvýšenie propagácie NCSRK, NCSRSZ a ocenených organizácií
2. Spolupráca so zainteresovanými stranami v oblasti nominácie najúspešnejších organizácií do NCSRK a NCSRSZ
3. Zefektívnenie priebehu a procesu súťaží
<i>Merateľné ukazovatele:</i>
1. Počet prihlásených organizácií do NCSRK
2. Počet prihlásených organizácií do NCSRSZ

Príklady iniciatív v tejto oblasti: (doplnia sa po prvom roku implementácie stratégie)

Priorita 3 - Identifikácia príležitostí na zlepšovanie samohodnotením a rozvíjaním benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít.

Dlhodobé ciele pre identifikáciu príležitostí na zlepšovanie:

1. Neustále zlepšovanie na základe identifikovania príležitostí na zlepšovanie, prioritizácie, implementácii týchto príležitostí a uplatňovania princípov výnimočnosti a princípov zásluhovosti
2. Zlepšovanie kvality skupiny / oblastí produktov a služieb s oprávnenými výhradami voči kvalite
3. Porovnávanie sa v rámci výmeny skúseností a dobrej praxe (v rámci verejnej správy, medzi verejnou správou a podnikateľským sektorom alebo v rámci podnikateľského sektora)
4. Učenie sa od iných
5. Analýza rizík a úlohy na prevenciu

Tabuľka č. 4: Opatrenia a merateľné ukazovatele pre prioritu 3 Identifikácia príležitostí na zlepšovanie v Stratégii zlepšovania kvality

Opatrenia:
1. Vzdelávanie v oblasti modelov kvality, samohodnotenia, externej spätnej väzby modelu CAF, tvorby akčných plánov, prioritizácie oblastí na zlepšovanie, benchmarkingu a benchlearningu
2. Spolupráca so zainteresovanými stranami pri identifikácii skupiny / oblastí produktov a služieb s oprávnenými výhradami voči kvalite a nastavenie ďalšej spolupráce v oblasti zavádzania modelov kvality (orientácia na konkrétne oblasti / rezorty)
3. Spolupráca so zainteresovanými stranami v oblasti malých a stredných podnikov a nastavenie ďalšej spolupráce pri zvyšovaní povedomia o kvalite a zavádzaní manažérstva kvality (predovšetkým vzdelávanie)
4. Organizovanie benchmarkingových a benchlearningových stretnutí (v rámci verejnej správy, medzi verejnou správou a podnikateľským sektorom alebo v rámci podnikateľského sektora)
5. Vytvorenie nástroja na benchmarking
6. Audity na manažérske systémy
Merateľné ukazovatele:
1. Počet uskutočnených vzdelávacích aktivít
2. Počet zrealizovaných samohodnotení podľa modelov kvality
3. Počet zrealizovaných posúdení na mieste
4. Počet benchmarkingových a benchlearningových stretnutí
5. Počet námetov/opatrení na zlepšenie zo zistení auditov

Príklady iniciatív v tejto oblasti: (doplnia sa po prvom roku implementácie stratégie)

Priorita 4 - Spolupráca so zainteresovanými stranami organizovaním spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií.

Dlhodobé ciele spolupráce so zainteresovanými stranami:

1. Zvýšenie miery participácie zainteresovaných strán na implementácii Stratégie
2. Zvýšenie miery propagácie Stratégie a jej aktivít zo strany zainteresovaných strán

Tabuľka č. 5: Opatrenia a merateľné ukazovatele pre prioritu 4 Spolupráca so zainteresovanými stranami v Stratégii zlepšovania kvality

Opatrenia:
1. Iniciácia spoločných podujatí na podporu rozvoja kvality (školenia, semináre, konferencie a pod.)
2. Propagácia Stratégie zlepšovania kvality zainteresovanými stranami
Merateľné ukazovatele:
1. Počet zorganizovaných spoločných iniciatív a podujatí na podporu rozvoja kvality

Príklady iniciatív v tejto oblasti: (doplnia sa po prvom roku implementácie stratégie)

Priorita 5 - Dosahovanie lepších výsledkov podporovaním strategického plánovania výnimocnosti a systémov riadenia výkonnosti a rozvoja zamestnancov.

Dlhodobé ciele dosahovania lepších výsledkov:

1. Dosahovanie cieľov organizácie identifikovaním, pochopením, riadením a zlepšovaním procesov.
2. Zaradenie systému riadenia výkonnosti a rozvoja zamestnancov medzi opakované (nie jednorazové) procesy zlepšovania výkonnosti.

Tabuľka č. 6: Opatrenia a merateľné ukazovatele pre prioritu 5 Dosahovanie lepších výsledkov v Stratégii zlepšovania kvality

Opatrenia:
1. Realizácia odbornej prípravy vedúcich a riadiacich zamestnancov.
2. Školenia pre zamestnancov o systéme hodnotenia výkonnosti, ich úlohách a povinnostiach.
Merateľné ukazovatele:
1. Počet zrealizovaných vzdelávacích aktivít
2. Počet vydaných osvedčení zo školení

Príklady iniciatív v tejto oblasti: (doplnia sa po prvom roku implementácie stratégie)

7.1 Princípy ako hybná sila Stratégie zlepšovania kvality

Stratégia zlepšovania kvality definuje široko koncipované ciele, východiskové priority a dlhodobé ciele a mapuje počiatkové iniciatívy. Dosiahnutie týchto cieľov bude produktom aktivít mnohých organizácií pôsobiacich v súkromnom a verejnom sektore. Práve preto musí byť stratégia postavená na podpore a propagovaní tohto úsilia a vytváraní spoločnej cesty k vyššej kvalite produktov a služieb zlepšovaním vlastných organizácií.

V snahe o dosiahnutie cieľa zlepšiť kvalitu produktov a služieb zlepšovaním organizácií musí stratégia podnecovať a podporovať spoluprácu medzi zúčastnenými stranami na platforme existujúcich iniciatív, vrátane NCSRK, NCSRŠZ, Národného programu kvality, Operačného programu Efektívna verejná správa, Operačný program Ľudské zdroje a pod. Vláda bude zohrávať kľúčovú úlohu pri podpore implementácie systémov manažérstva kvality a prístupov ku komplexnému manažérstvu kvality na ministerstvách a ostatných ústredných orgánoch štátnej správy, vrátane orgánov miestnej štátnej správy. Stratégia počíta s aktivitami orgánov a organizácií územnej samosprávy a predovšetkým s aktivitami zamestnávateľov podporujúcich poskytovanie kvalitných produktov a služieb podnikmi dislokovanými v území, na ktorého rozvoji sa aktívne podieľajú.

Stratégia zlepšovania kvality vytvára príležitosť identifikovať a učiť sa od tých, ktorí sú v zlepšovaní kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií ďaleko vpredu na ceste

k výnimočnosti. Očakáva sa, že stratégia odštartuje vyššiu úroveň spolupráce reflektujúcej snahu o neustále zlepšovanie kvality.

Celé snaženie o zlepšovanie kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií musí byť založené na jednoznačne zadefinovaných princípoch, ktoré pomáhajú identifikovať kľúčové funkcie podporujúce plnenie poslania organizácie, nevyhnutné zdroje a aktivity, ktoré slúžia ako podporné nástroje na zlepšenie kvality. Do stratégie je prevzatých osem princíпов výnimočnosti a deväť princíпов zásluhovosti charakteristických pre komplexné manažérstvo kvality (TQM), ktoré môžu byť použité ako vodítko pri navrhovaní špecifických iniciatív zameraných na dosiahnutie troch strategických cieľov. Pre každý princíp výnimočnosti boli v rámci Externej spätnej väzby modelu CAF vytvorené štyri úrovne zrelosti, aby mala organizácia lepšiu predstavu o svojej ceste k výnimočnosti¹.

7.1.1 Princípy výnimočnosti

Uplatňovanie 8 princíпов výnimočnosti a zlepšovanie organizácií využívaním nástrojov a metód pre dosiahnutie výnimočnosti je základným meradlom rozvoja organizácie. Počas obdobia realizácie NPK SR 2017 - 2021 sa bude sledovať na úrovni každej organizácie zapojenej do implementácie Stratégie práve miera súladu s jednotlivými princípmi. Očakáva sa, že aplikovanie princíпов výnimočnosti posilní konkurencieschopnosť organizácií v súkromnom aj verejnom sektore.

1. Orientácia na výsledky

Organizácia sa zameriava na výsledky vo vzťahu k stanoveným cieľom. Z dosiahnutých výsledkov profitujú všetky zainteresované strany (úrady, občania a zákazníci, partneri a zamestnanci organizácie).

2. Zameranie na občana - zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov - zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania svojej výkonnosti.

3. Vodcovstvo a stálosť zámeru

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou zámeru v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, rovnako ako víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržiavajú také vnútorné prostredie, v ktorom sa ľudia môžu naplno zúčastňovať na dosahovaní cieľov organizácie.

4. Manažérstvo podľa procesov a dát

Tento princíp vedie organizáciu a odvíja sa od poznania, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

5. Rozvoj a zapájanie ľudí

Ľudia na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zapájania a vytváraním pracovného prostredia charakterizovaného spoločne zdieľanými hodnotami a kultúrou dôvery, otvorenosťou, posilnením postavenia zamestnancov a prejavovaním uznania.

¹ CAF External Feedback. Improving Public Organisations through Self_Assessment. EUPAN, CAF Resource Centre at EIPA. Maastricht, January 2013.

6. Neustále učenie sa, inovácia a zlepšovanie

Výnimočnosť je výzvou pre status quo a ovplyvňuje zmenu prostredníctvom neustáleho zlepšovania s cieľom vytvoriť príležitosti na inovácie a zlepšovanie. Neustále zlepšovanie musí byť preto trvalým cieľom organizácie.

7. Rozvoj partnerstiev

Pri dosahovaní cieľov potrebujú organizácie vo verejnom aj súkromnom sektore spolupracovať s inými organizáciami a musia preto rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú na sebe vzájomne závislí a vzájomne výhodné vzťahy preto zvyšujú ich schopnosť vytvárať hodnotu.

8. Spoločenská zodpovednosť

Organizácie verejného aj súkromného sektora musia prevziať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

7.1.2 Princípy zásluhovosti

Princípy zásluhovosti sú inšpirované vládny návrhom zákona o štátnej službe pripraveným v roku 2016. V plnom rozsahu sa použijú v organizáciách ústrednej štátnej správy po nadobudnutí účinnosti zákona. Tieto princípy sú v ďalšom texte preformulované tak, aby sa dali použiť ako hybná sila zlepšovania kvality tak vo verejnom, ako aj súkromnom sektore. Aplikovaním týchto princípov dosiahneme jednoznačné zosúladenie aktivít organizácie s národnou stratégiou zlepšovania kvality s cieľom zlepšiť fungovanie organizácií, a tým aj kvalitu ich produktov a služieb. Ide o tieto princípy:

1. Politická neutralita

Princíp politickej neutrality je založený na uprednostňovaní verejného záujmu pred politickým záujmom. Uplatňuje sa najmä prostredníctvom povinnosti zamestnanca konať vo veciach verejného záujmu politicky neutrálne a zdržať sa konania, ktoré by mohlo viesť ku konfliktu záujmov.

2. Zákonnosť

Zamestnanci v organizáciách konajú v súlade s Ústavou Slovenskej republiky, právne záväznými aktmi Európskej únie, právnymi predpismi Slovenskej republiky a ostatnými vnútornými predpismi. Ochranu zamestnanca voči konaniu, ktoré sa považuje za nezákonné, zaručujú zákonom ustanovené práva zamestnanca.

3. Transparentné zamestnávanie

Organizácie zabezpečujú verejný prístup k informáciám o výberovom konaní a uchádzač o prácu má právo na verejný prístup k týmto informáciám. Každý uchádzač o prácu má rovnakú možnosť prihlásiť sa do výberového konania na voľné pracovné miesto.

4. Efektívne riadenie

Organizácia riadi zamestnancov efektívne a hospodárne. Princíp efektívneho riadenia zamestnancov sa uplatňuje najmä hodnotením výkonnosti zamestnancov, riadením ich rozvoja a vytváraním podmienok na riadny výkon práce.

5. Neustrannosť

Zamestnanci uprednostňujú pri výkone práce verejný záujem pred osobným a organizácie pri rozhodovaní v pracovnoprávných vzťahoch konajú objektívne. Povinnosťou zamestnanca je najmä konať a rozhodovať nestranne, zdržať sa konania, ktoré by mohlo viesť ku konfliktu záujmov organizácie s osobnými záujmami a nezneužívať informácie získané v súvislosti s výkonom práce vo vlastný prospech alebo v prospech iného.

6. Profesionalita

Každý zamestnanec pri výkone práce koná odborne, svedomito, v súlade so zásadami etiky a organizácia mu poskytuje alebo zabezpečuje zodpovedajúce vzdelávanie na dosiahnutie takej úrovne odborných kompetencií, ktorá mu umožní kvalitný výkon práce. Princíp profesionality sa uplatňuje najmä dlhodobým profesionálnym rozvojom zamestnanca, podporou kariérneho rastu, pravidelným hodnotením výkonnosti, právom a povinnosťou zamestnanca vzdelávať sa, ako aj povinnosťou organizácie vzdelávať zamestnanca.

7. Transparentné a rovnaké odmeňovanie

Organizácie rozhodujú pri odmeňovaní svojich zamestnancov transparentne, spravodlivo a len na základe podmienok ustanovených zákonom.

8. Stabilita

Každý zamestnanec je chránený pred skončením pracovného pomeru z iných ako zákonom stanovených dôvodov.

9. Rovnaké zaobchádzanie

Organizácie verejného i súkromného sektora postupujú v pracovnoprávných vzťahoch vo vzťahu k svojim zamestnancom alebo uchádzačom o zamestnanie podľa zásady rovnakého zaobchádzania a rešpektujú ich súkromie a ústavné a zákonné práva.

7.2 Aktivity ÚNMS SR na napĺňanie Stratégie

V rámci napĺňania Stratégie realizuje ÚNMS SR viacero aktivít:

Národná cena SR za kvalitu

Vyhlasovaním NCSRK nadviazala Slovenská republika na celoeurópsky a celosvetový trend uznávania a oceňovania tých najúspešnejších organizácií, ktoré dlhodobo dosahujú a udržiavajú výnimočné výsledky vo všetkých oblastiach svojej činnosti a ktoré kontinuálne zlepšovanie považujú za základný pilier ďalšieho rozvoja a zvyšovania konkurencieschopnosti. Súťaž NCSRK je preto najprestížnejšou národnou cenou kvality pre organizácie a zároveň najvyšším možným stupňom uznania, ktorý je možné dosiahnuť.

ÚNMS SR vyhlasuje NCSRK od roku 2000 (od roku 1993 -2000 ako Cena SR za kvalitu pod gesciou MH SR) a v priebehu histórie tejto súťaže získalo víťazstvo celkovo 35 organizácií, ktoré sú v súčasnosti zaradené do Siene slávy NCSRK.

Poslaním NCSRK je dôsledne a objektívne overiť efektívnosť všetkých činností organizácie na základe jasne stanovených kritérií modelu kvality, ktorý si organizácia dobrovoľne vyberie. Cieľom súťaže NCSRK je motivovať a podporiť organizácie verejného a súkromného sektora v trvalom zlepšovaní a zvyšovaní výkonnosti prostredníctvom implementácie modelu výnimočnosti EFQM a modelu CAF.

Metodika súťaže NCSRK

Súťaž NCSRK sa metodicky riadi modelmi komplexného manažérstva kvality – TQM (model výnimočnosti EFQM a model CAF), ktoré sú európsky uznávanými modelmi kvality.

Historicky možno dôvody vzniku TQM vidieť v hľadaní konkurencieschopnosti, snahe o preukazovanie schopnosti plniť požiadavky zákazníkov a dodávať kvalitné výrobky alebo služby. Základom TQM je orientácia na zákazníka, neustále zlepšovanie, zapojenie všetkých zainteresovaných strán do zlepšovania a rozvoja, ako aj a sociálna ohľaduplnosť.

Hlavné výhody TQM:

- strategický rámec pre manažérstvo organizácie zamerané na trvalé dosahovanie výborných výsledkov,
- poskytuje celkovú filozofiu manažérstva, ktorá podporuje stratégiu rozvoja organizácie,
- poskytuje holistický prístup a orientáciu na dlhodobý pohľad na budúci rozvoj a pokrok organizácie,
- implementácia TQM znamená záväzok k nikdy nekončiacemu procesu zlepšovania,
- otvorenosť, rozvoj kreativity pri jeho aplikácii, ako aj podpora tímovej práce,
- jeho základ tvoria samohodnotenie, neustále zlepšovanie, stanovovanie a dosahovanie cieľov, meranie a sledovanie spokojnosti zainteresovaných strán.

Opodstatnenosť uplatňovania TQM v NCSRK:

- TQM ponúka komplexné zhodnotenie výkonnosti organizácie (neorientuje sa na zhodnotenie časti fungovania organizácie, jeden projekt alebo produkt).
- TQM prináša organizácii konkrétny dôkaz pre zákazníkov / občanov o plnení ich potrieb a očakávaní a posilnenie postavenia na domácich a zahraničných trhoch.
- Implementáciou TQM organizácie prechádzajú od normatívneho zabezpečovania systému manažérstva kvality ku komplexnému manažérstvu kvality, ktoré sa zameriava na zlepšovanie vo všetkých činnostiach a procesoch organizácie.
- Aplikácia TQM účastníkovi súťaže NCSRK ponúka možnosť zhodnotiť dosiahnutú mieru komplexného manažérstva kvality a je motivujúcim faktorom zamestnancov k úsiliu o trvalé zlepšovanie manažérstva a profesionálny rozvoj.
- TQM predstavuje výbornú možnosť porovnávať svoju výkonnosť s inými organizáciami a to vďaka bodovému hodnoteniu, ktoré účastník získava.
- TQM prináša nezávislý externý pohľad na manažérstvo organizácie a ako pridanú hodnotu obdrží organizácia aj spätnú správu z posúdenia na mieste, ktorá obsahuje množstvo konkrétnych námetov na zlepšovanie.

Modely komplexného manažérstva kvality:

- *model výnimočnosti EFQM*: uplatňovaný v rámci Ceny EFQM za výnimočnosť, model vznikol v roku 1992 z iniciatívy zástupcov európskych organizácií, ktoré sa snažili o definovanie výnimočnosti. Oficiálne potom samotný model vznikol pod hlavičkou Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (European Foundation for Quality Management) so sídlom v Bruseli, ktorej skratka predstavuje názov modelu výnimočnosti EFQM.
- *model CAF*: Spoločný systém hodnotenia kvality (Common Assessment Framework) je nástroj komplexného manažérstva kvality, vytvorený a predstavený v roku 2002 verejným sektorom pre verejný sektor, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM).

Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť

Aby bola organizácia dlhodobo a trvalo úspešná, musí naplniť nové očakávanie pre všetky zainteresované strany a v rámci toho je možné hovoriť o spoločenskej zodpovednosti (Corporate Social Responsibility – CSR). Ide pritom o také správanie organizácií, ktoré nad rámec stanovených legislatívnych požiadaviek realizujú aktivity, ktoré sú prospešné nielen pre samotné organizácie, ale i pre ich zamestnancov a širokú verejnosť. Tým je zároveň vytvorený predpoklad pre trvalo udržateľný úspech.

Poslaním súťaže NCSRZ je zapojenie čo najširšieho okruhu organizácií z podnikateľskej a verejnej sféry do presadzovania a zviditeľnenia princípov spoločenskej zodpovednosti a verejne oceniť tie organizácie, ktoré sa hlásia k plneniu princípov spoločenskej zodpovednosti.

Súťaž NCSRSZ je založená na samohodnotení podľa modelu spoločenskej zodpovednosti – modelu ZET a na Slovensku je vyhlasovaná od roku 2014.

Súťaž NCSRSZ ponúka ocenenie výsledkov systémov manažérstva organizácie prostredníctvom:

- zhodnotenia dosiahnutej miery uplatňovania spoločenskej zodpovednosti v organizácii,
- konkrétneho dôkazu pre zainteresované strany o plnení ich potrieb a očakávaní z pohľadu etického, ekonomického a environmentálneho,
- posilnenia postavenia organizácie na domácich a zahraničných trhoch.

Súťaž Top manažéri kvality

Poslaním súťaže Top manažéri kvality (ďalej len „súťaž TMK“) je posilniť tradíciu hodnotenia a oceňovania významných predstaviteľov manažérstva kvality v Slovenskej republike.

Cieľom súťaže TMK je:

- a) oceniť osobný podiel odborníkov a profesionálov v oblasti budovania, implementácie a rozvoja systémov manažérstva kvality, resp. komplexného manažérstva kvality vo svojej organizácii,
- b) zviditeľniť výsledky práce predstaviteľov manažérstva kvality a poukázať na ich význam pri rozvoji vlastnej organizácie,
- c) prejaviť uznanie a podporiť predstaviteľov manažérstva kvality pri mimoriadnom plnení pracovných úloh,
- d) oboznámiť verejnosť s významnými predstaviteľmi z oblasti manažérstva kvality v Slovenskej republike.

Súťaž TMK je určená zmocnencom pre kvalitu, manažérom kvality v organizáciách, ktorí každodenne prispievajú k rozvoju a napredovaniu organizácií, pre ktoré pracujú, špecialistom kvality, metodikom modelu výnimočnosti EFQM, metodikom modelu CAF a osobám v pozícii spojenej priamo s manažérstvom kvality a komplexným manažérstvom kvality.

Súťaž TMK a jej kritériá vychádzajú zo súťaže „Európsky manažér kvality“, ktorá je každoročne vyhlasovaná Európskou organizáciou pre kvalitu (EOQ - European Organisation for Quality) a v ktorej sú oceňované významné osobnosti v oblasti manažérstva kvality v Európe.

Cena za najlepší publicistický príspevok v oblasti kvality práce, produkcie a života

Poslaním súťaže Cena za najlepší publicistický príspevok v oblasti kvality práce, produkcie a života je umožniť získať a šíriť nové poznatky v oblasti kvality práce, produkcie a života na Slovensku pre trvalé zlepšovanie a predstihové inovácie.

Cieľom súťaže Cena za najlepší publicistický príspevok v oblasti kvality práce, produkcie a života je upozorniť na prácu novinárov, publicistov, redakcií, vedeckých pracovníkov a absolventov vysokých škôl, zameranú na oblasť kvality, podporiť ich a oceniť za výnimočné príspevky, ktoré zachytávajú uvedenú tému a prispievajú k zvyšovaniu povedomia verejnosti o problematike a jej prínosoch pre spoločnosť.

Medzinárodná konferencia o kvalite

Medzinárodná konferencia o kvalite je každoročne organizovaná Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR a jej hlavným cieľom je výmena skúseností formou uvedenia príkladov dobrej praxe, ktoré smerujú k výnimočnosti, spoločenskej zodpovednosti a trvalo udržateľnému rozvoju. Ďalším, a nie nepodstatným, cieľom je podporiť tradíciu stretávania sa, komunikácie, výmeny informácií a nadväzovania spolupráce všetkých úrovní súkromného sektora a verejnej správy nielen v Slovenskej republike, ale i v okolitých krajinách.

Externá spätná väzba modelu CAF

Základom Externej spätnej väzby modelu CAF je samozrejme implementácia modelu CAF v organizácii verejnej správy. Externá spätná väzba modelu CAF bola vytvorená s cieľom poskytnúť implementácii modelu CAF v organizáciách verejného sektora pridanú hodnotu. Jej národným organizátorom v Slovenskej republike je ÚNMS SR.

Cieľom Externej spätnej väzby modelu CAF je dosiahnuť nasledovné:

1. Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu.
2. Zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.
3. Podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii.
4. Propagovať hodnotenie kolegami a benchlearning.
5. Ocenenie organizácií, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli.
6. Podporovať zapájanie používateľov modelu CAF do úrovni výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM ® Levels of Excellence).

Organizácie, ktoré úspešne absolvujú Externú spätnú väzbu modelu CAF, získavajú medzinárodne uznávaný titul „Efektívny používateľ modelu CAF“, platný dva roky.

Podpora implementácie modelov kvality v organizáciách verejnej správy

ÚNMS SR organizuje vzdelávacie aktivity, poskytuje konzultácie a poradenstvo pre organizácie verejnej správy v oblasti implementácie modelov komplexného manažérstva kvality.

7.3 Ďalší postup

Filozofia Stratégie zlepšovania kvality vychádza z priebežného opakovania úvodnej verzie, založeného na aktualizácii a doplnení predchádzajúcej verzie o aktivity a príklady naplňovania prioritných oblastí pri dosahovaní strategických cieľov. V tomto duchu je koncipovaná ako rámcová cestovná mapa, ktorá si vyžaduje priebežné upresňovanie špecifických cieľov a dohodnutých metrik. Jej úspešná implementácia závisí na iniciatívach organizácií vo verejnom a súkromnom sektore a ich vzájomnej spolupráci vychádzajúcej z úspešne realizovaných aktivít a rešpektovania potrieb a priorít územných spoločenstiev.

Stratégia zlepšovania kvality bude dotváraná podľa odporúčaní odborníkov a na základe spätnej väzby od organizácií vo verejnom aj súkromnom sektore s aktívnou podporou štátu prostredníctvom Rady. Všetky zainteresované strany a ostatní aktéri budú participovať na koncepčných riešeniach smerujúcich k zlepšovaniu kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií, na identifikovaní praktických dopadov úsilia o zlepšenie kvality vo verejnom aj súkromnom sektore a na odporúčaníach pre tvorcov koncepčných riešení rozšíriť alebo modifikovať realizované aktivity, ak sa to bude javiť ako vhodné alebo potrebné.

Z hľadiska ministerstiev a ostatných ústredných orgánov štátnej správy bude Stratégia zlepšovania kvality slúžiť ako pomôcka pre vypracovanie ich vlastných programov, nariadení alebo nových iniciatív v oblasti zlepšovania kvality produktov a služieb zlepšovaním organizácií, a súčasne aj ako dôležitý nástroj na komplexné hodnotenie úsilia vynaloženého v oblasti kvality z úrovne vlády SR.

Stratégia počíta so zakomponovaním špecifických plánov, cieľov, benchmarkov a štandardizovaných metrik kvality v jednotlivých úradoch a organizáciách, ktoré takéto aktivity realizujú. Je preto zrejmé, že úvodná stratégia ešte neobsahuje tieto elementy v snahe umožniť ich vypracovanie v spolupráci a za účasti participujúcich organizácií, a to v rámci konzultácií.

V rámci implementácie stratégie sa počíta s pokračovaním existencie Rady, ktorej postavenie a pôsobnosť sa nanovo upraví v pripravovanom návrhu zákona o podpore kvality pri zvyšovaní konkurencieschopnosti krajiny v roku 2017. Rada bude zložená z vyšších štátnych úradníkov ministerstiev a úradov s kompetenciami v oblasti zlepšovania kvality. Rada bude mať postavenie medzirezortného orgánu s úlohami spolupracovať a konzultovať s ministerstvami a ostatnými ústrednými orgánmi štátnej správy aktivity pri vypracúvaní vlastnej stratégie, definovaní strategických cieľov, formovaní modelov a časových plánov, ktoré budú podporovať národné priority zadefinované v celoštátnej Stratégii zlepšovania kvality. Hlavným cieľom takéhoto riešenia je vyhnúť sa duplicitám v úsilí o zlepšovanie kvality, posilniť a sprehľadniť zodpovednosť jednotlivých aktérov a všade, kde je to možné aj vypracovať efektívny spôsob podávania informácií o prístupe ku kvalite.

V prvom roku implementácie stratégie bude hlavnou úlohou osloviť a zapojiť do stratégie organizácie vo verejnom aj súkromnom sektore s cieľom zjednotiť prístup k meraniu kvality a harmonizovať aktivity zamerané na zlepšovanie kvality. Pôjde o splnenie týchto štyroch krátkodobých cieľov:

- **Spolupracovať so zainteresovanými stranami.** Pokračovať v doterajšej spolupráci na platforme pracovnej skupiny vytvorenej na prípravu stratégie. Osloviť organizácie v súkromnom sektore so žiadosťou o stanovisko k praktickej aplikácii dlhodobých cieľov a opatrení a strategických príležitostí, ktoré by pomohli akcelerovať zlepšovanie naprieč prioritami a cieľmi Stratégie zlepšovania kvality². Vytvoriť Radu zloženú zo zástupcov ministerstiev a zástupcov zainteresovaných strán ako koordinačný orgán Stratégie.
- **Sformovať jednotný prístup k meraniu kvality.** Spracovať prehľad a porovnanie odporúčaných opatrení na zlepšovanie kvality a opatrení bežne používaných v súčasnej praxi ako podklad pre vypracovanie jednotného prístupu k meraniu kvality a eliminovanie opatrení, ktoré nie sú v súlade s prioritami Stratégie zlepšovania kvality.
- **Zosúladiť aktivity ústredných orgánov štátnej správy a orgánov územnej samosprávy s prioritami a cieľmi stratégie.** Osloviť a zapojiť organizácie vo verejnom sektore do implementácie Stratégie zlepšovania kvality prostredníctvom vlastných strategických plánov zlepšovania kvality (táto požiadavka bude zakomponovaná do plánovanej novej právnej úpravy podpory kvality pri zvyšovaní konkurencieschopnosti krajiny). ÚNMS SR vypracuje spoločný vzor pre takéto plány³. Rovnako ÚNMS SR zhodnotí súčasné iniciatívy zamerané na zlepšovanie kvality v organizáciách vo verejnom sektore a ich súlad s prioritami a cieľmi Stratégie zlepšovania kvality. Na základe záverov tohto hodnotenia vypracuje zoznam kontrolných otázok, pomocou ktorých sa bude kontrolovať súlad navrhovaných aktivít a nových iniciatív s prioritami národnej stratégie.
- **Zamerat' sa na priority - kľúčové opatrenia a dlhodobé ciele.** Doladiť a precizovať kľúčové opatrenia a dlhodobé ciele pre každú z piatich prioritných oblastí. Popri identifikovaní týchto opatrení a dlhodobých cieľov bude nevyhnutné opísať súčasný stav v realizácii týchto opatrení a stanoviť ambiciózne ciele pre zlepšovanie. Dlhodobé ciele pre každú prioritnú oblasť poskytujú širší pohľad na to, čo chce Stratégia zlepšovania kvality dosiahnuť s ohľadom na výnimočnosť organizácií, manažérstvo kvality a konkurencieschopnosť.

² Napríklad vypracovať spoločnú stratégiu zberu dát, merania a predkladania správ s cieľom podporovať meranie výkonnosti a snahu zainteresovaných strán z verejného aj súkromného sektora o zlepšovanie na celoštátnej a miestnej úrovni. Ďalším príkladom môže byť návrh na sformovanie organizačnej infraštruktúry, ktorá preberie zodpovednosť za realizáciu zlepšovateľského snaženia v súlade so stratégiou.

³ Organizácia pomocou tohto vzoru vyjadrí, ako jej vlastné princípy, priority a ciele korešpondujú s prioritami a cieľmi stratégie (Ciele a priority vlastných programov, projektov alebo iniciatív budú priradené k cieľom a prioritám stratégie s uvedením názvu, opisu, rozsahu, zdôvodnenia a použitej metriky).

8. Postup tvorby stratégie

Vypracovanie Stratégie zlepšovania kvality organizoval ÚNMS SR formou projektu. V rámci projektového manažmentu bola navrhnutá organizačná štruktúra so stanovenými pozíciami zodpovednými za jednotlivé časti, fázy a výstupy projektu. Pripravená a schválená bola Zakladacia listina projektu, Vstupná správa projektu, Plán spolupráce a komunikácie a zriadený bol Realizačný tím, ktorého členovia obdržali 31.05.2016 menovacie dekréty.

8.1 Zainteresované strany

Zainteresované strany alebo zástupcovia všetkých kľúčových segmentov spoločnosti, ktorých sa realizácia Stratégie zlepšovania kvality dotýka, boli integrovaní do pracovnej skupiny. Každý z členov pracovnej skupiny zastupuje širšie zoskupenie zainteresovaných alebo zúčastnených strán (Ministerstvo hospodárstva SR, Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení SR, Republiková únia zamestnávateľov, Konfederácia odborových zväzov SR, Združenie miest a obcí Slovenska, Klub 500, Slovenská obchodná a priemyselná komora, Združenie podnikateľov Slovenska, Slovak Business Agency) a súčasne plní úlohu informátora, interpretátora a sprostredkovateľa aktuálnych informácií a dát o Stratégii zlepšovania kvality, a to tak smerom von (výsledky rokovania pracovnej skupiny), ako aj dovnútra (zber dát, podnetov a pripomienok).

Indikatívny časový harmonogram

Realizácia projektu sa začala dňom 01.06.2016 a ukončí sa do 29.11.2016.

P. č.	Názov etapy	Trvanie etapy v týždňoch
1.	Identifikácia potreby vypracovania stratégie	2 – 3
2.	Nastavenie projektu	1
3.	Analytická a prognostická časť	2 – 3
4.	Určenie strategického smerovania	1
5.	Rozpracovanie stratégie	3
6.	Plán implementácie, monitorovania a hodnotenia	3 – 4
7.	Schválenie stratégie vládou SR	11 – 12

Nastavenie projektu

Aktivita / Funkcia	Zadávatel	Riadiaci výbor	Gestor	Projektový manažér	Realizačný tím
Obsadenie organizačnej štruktúry			A, R		
Vytvorenie Riadiacej dokumentácie projektu <ul style="list-style-type: none"> Plán projektu (projektový plán) Výstupy projektu Plán riadenia rizík a register rizík 			C	A, R	R
Schválenie Riadiacej dokumentácie projektu	I	A, R		I	I

R – vykonáva, A – zodpovedá, C – je konzultovaný, I – je informovaný

Analýzy a prognózy, strategické smerovanie, rozpracovanie stratégie

Aktivita / Funkcia	Zadávatel	Riadiaci výbor	Gestor	Projektový manažér	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Analýza súčasného stavu				A	R	C
Prognóza budúceho vývoja (nulový variant)			I	A	R	R
Kompilácia Analytickej fázy strategického dokumentu		I		A	R	
Formulácia vízie		I	C	A	R	R
Zostavenie a zhodnotenie variant strategických cieľov		I	I	A	R	R
Výber variant na rozpracovanie		I	A	R		
Spracovanie cieľov stratégie			I	A, R	R	C
Schválenie cieľov stratégie	I	R	A			
Nastavenie sústavy indikátorov			I	A	R	C
Schválenie cieľových hodnôt cieľov a indikátorov	I	R	A			
Tvorba hodnotiacich kritérií			I	A	R	C
Hodnotenie a výber opatrení	I	C	A	R	R	
Dopracovanie návrhu stratégie			I	A	R	C

R – vykonáva, A – zodpovedá, C – je konzultovaný, I – je informovaný

Nastavenie implementácie, schvaľovanie stratégie

Aktivita / Funkcia	Zadávateľ	Riadiaci výbor	Gestor	Projektový manažér	Realizačný tím	Pracovné skupiny
Vypracovanie plánu implementácie			I	A	R	R
Schválenie plánu implementácie	I	R	A			
Vypracovanie predkladacej správy			I	A	R	C
Realizácia interného pripomienkovania			I	A	R	
Realizácia externého pripomienkovania		C	I	A	R	R
Zpracovanie pripomienok		C	I	A	R	C
Schvaľovanie stratégie	C	C	A	R		
Vypracovanie správy o projekte	I	I	I	A	R	
R – vykonáva, A – zodpovedá, C – je konzultovaný, I – je informovaný						

Zoznam tabuliek

- Tabuľka č. 1: Ciele a priority Stratégie zlepšovania kvality
- Tabuľka č. 2: Opatrenia a merateľné ukazovatele Priority 1
- Tabuľka č. 3: Opatrenia a merateľné ukazovatele Priority 2
- Tabuľka č. 4: Opatrenia a merateľné ukazovatele Priority 3
- Tabuľka č. 5: Opatrenia a merateľné ukazovatele Priority 4
- Tabuľka č. 6: Opatrenia a merateľné ukazovatele Priority 5

Príloha č. 1

Priority, ciele a ilustratívne opatrenia

Ciele a ilustratívne opatrenia uvedené v tejto prílohe si kladú za cieľ podnietiť dialóg, ktorý bude prebiehať počas celého roka 2017. Ďalšia nadväzujúca verzia Stratégie zlepšovania kvality už bude odrážať špecifické opatrenia a obsahovať krátkodobé a dlhodobé ciele. ÚNMS SR bude presadzovať efektívne merania s dôrazom na nezvyšovanie administratívnej záťaže pri zhromažďovaní údajov a koordinovať ich so súkromným sektorom. V tejto súvislosti zosúladí postup integrácie hlásení informácií o kvalite s existujúcimi hláseniami a elektronickými databázami. Všetky opatrenia budú osobitne hodnotené s cieľom zabezpečiť, aby boli zakomponované do funkčných elektronických systémov zberu a spracovania informácií.

Priority	Ciele, faktory úspešnosti a ilustratívne opatrenia na zlepšenie
Zlepšovanie organizácií podporovaním zavádzania komplexného manažérstva kvality (TQM)	<p>Cieľ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšenie konkurencieschopnosti a úspešnosti organizácií 2. Zlepšenie uplatniteľnosti organizácií na domácich a zahraničných trhoch <p>Faktory úspešnosti:</p> <p>Ilustratívne opatrenia:</p>
Zvyšovanie kultúry kvality podporovaním, propagovaním a udeľovaním NCSRK a NCSRSZ.	<p>Cieľ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oceňovanie najúspešnejších organizácií NCSRK 2. Oceňovanie najúspešnejších organizácií NCSRSZ <p>Faktory úspešnosti:</p> <p>Ilustratívne opatrenia:</p>
Identifikácia príležitostí na zlepšovanie samohodnotením a rozvíjaním benchmarkingu a benchlearningu organizovaním iniciačných podujatí a aktivít.	<p>Cieľ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Neustále zlepšovanie na základe identifikovania príležitostí na zlepšovanie, prioritizácie, implementácii týchto príležitostí a uplatňovania princípov výnimočnosti a princípov zásluhovosti. 2. Zlepšovanie kvality skupiny / oblastí produktov a služieb s oprávnenými výhradami voči kvalite 3. Porovnávanie sa v rámci výmeny skúseností a dobrej praxe (v rámci verejnej správy, medzi verejnou správou a podnikateľským sektorom alebo v rámci podnikateľského sektora) 4. Učenie sa od iných 5. Analýza rizík a úlohy na prevenciu <p>Faktory úspešnosti:</p> <p>Ilustratívne opatrenia:</p>
Spolupráca so zainteresovanými stranami organizovaním spoločných iniciatív na podporu zlepšovania kvality produktov a služieb	<p>Cieľ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšenie miery participácie zainteresovaných strán na implementácii Stratégie 2. Zvýšenie miery propagácie Stratégie a jej aktivít zo strany zainteresovaných strán

zlepšováním organizací.	<p>Faktory úspěšnosti:</p> <p>Ilustrativně opatření:</p>
<p>Dosahování lepších výsledků podporováním strategického plánování výjimečnosti a systémů řízení výkonnosti a rozvoje zaměstnanců.</p>	<p>Cel':</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dosahování cílů organizace identifikováním, pochopením, řízením a zlepšováním procesů. 2. Zahrnutí systému řízení výkonnosti a rozvoje zaměstnanců mezi opakované (nie jednorázový) procesy zlepšovania výkonnosti. <p>Faktory úspěšnosti:</p> <p>Ilustrativně opatření:</p>