

MODELY MANAŽÉRSTVA KVALITY V ORGANIZÁCIÁCH VEREJNEJ SPRÁVY**MODELS OF QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION
AUTHORITIES****Eva Čapošová****Abstract**

Currently the demands for quality enhancement are growing in each sector. Although the issue of quality has been a chief indicator in businesses lately, it has gained some importance also in the field of public administration. New forms of public administration need to be assessed from the point of view of quality management. The quality of public services offered within public administration is evaluated by clients continuously. The paper focuses on public administration authorities from the point of view of quality management and presents models of quality management that are applied within public administration.

Key words

Quality Management. Quality Models. Establishment. Public Administration. CAF.

Abstrakt

Zvyšovanie nárokov na kvalitu narastá v súčasnom období v každej sfére spoločnosti. Donedávna bola kvalita hlavným indikátorom podnikateľskej sféry. Aktuálne sa problematika kvality týka aj organizácií pôsobiacich vo verejnej správe, ktorá sa akceleruje pod vplyvom etablovania nových foriem verejnej správy. Nové koncepcie riadenia verejnej správy počítajú s trvalým zabezpečením a zvyšovaním kvality poskytovaných verejných služieb ich prijímateľom. Predmetom skúmania tohto článku sú organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku je predstaviť uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa.

Kľúčové slová

Manažérstvo kvality. Modely kvality. Organizácia. Verejná správa. CAF.

Úvod

Spoločensko-ekonomické zmeny v krajinách vyvolávajú aj reformné procesy vo verejnej správe, ktorých hlavným cieľom racionálnejšie usporiadanie a efektívnejšie spravovanie. Ekonómovia sa po druhej svetovej vojne prikláňali k ideí o silnom štáte, kde dominovala koncepcia tradičnej verejnej správy a hierarchické usporiadanie pôsobností a rozsiahle právomoci na úradoch. V tomto období bolo charakteristické prijímanie veľkého množstva rozhodnutí, ktoré prijímali vrcholové orgány štátnej správy a na volených predstaviteľov sa predovšetkým kládol dôraz na znalosť práva a aplikáciu týchto zákonov. V 70. rokoch 20. storočia sa verejná správa musela vyrovnávať s obmedzenými finančnými prostriedkami, ktoré mala k dispozícii zo štátnych rozpočtov. Už v tomto období sa začínajú využívať manažérske prístupy k riadeniu vo verejnej správe a hlavný vplyv na túto situáciu mali požiadavky občanov na poskytovanie väčšieho rozsahu služieb, ktoré chceli kvalitnejšie. V tomto období sa začala formovať koncepcia nového verejného manažmentu (new public management, NPM), ktorý sa orientuje na aplikáciu moderných manažérskych metód zo súkromného sektora. Ide o riešenie zmien byrokratického riadenia vo verejnej správe, kedy sa ustálené pravidlá menia prostredníctvom inovácií verejných potrieb o tržné princípy a

prvky, ktoré sú aplikovateľné v každom politickom alebo štátnom zriadení. Autori Wright a Nemeč (2003) uvádzajú, že zakladateľkou New Public Managementu je M. Thatcherová vo Veľkej Británii., ktorá presadzovala do riadenia verejnej správy hlavne požiadavky na vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov. Základnou myšlienkou konceptu je orientácia na výstupy a to nielen z pohľadu ich efektívnosti ale aj kvality. Poskytovania verejných služieb alebo výrobkov sú všeobecným cieľom tohto konceptu. Implementácia nových manažérskych metód do verejnej správy úzko súvisí aj so zavádzaním tržných princípov do riadenia, so zvýšenými požiadavkami na etické chovanie predstaviteľov, zamestnancov verejnej správy a veľmi podstatnou súčasťou je aj otvorenejší a prístupnejší spôsob jednaní a komunikácie s občanmi - zákazníkmi. Koncept New Public Management má k dispozícii niekoľko rôznych nástrojov, ktoré však nemusia byť všetky spoločne implementované v organizáciách. Reformy formou NPM môžu mať rôzne ciele a každá vláda ak ide pripravovať reformu musí mať jasne stanovený cieľ, čo chce reformou dokázať.

Z pohľadu praktickej aplikácie bol koncept NPM najdôslednejšie vypracovanou koncepciou, v priebehu 90. rokov 20 storočia začala silnieť kritika a začali sa objavovať nové koncepcie verejného manažmentu ako napr. :

- novej verejnej služby (Klimovský, 2008; Machová, Mura, 2015),
- koncepcia komplexnej kvality (Balážová, Papcunová, 2008),
- koncepcia dobrého spravovania – good governance (Klimovský, 2008, Lacina, 2012)
- strategický manažment (Šimo, Mura, 2015; Belajová, Gecíková, Papcunová, 2015).

Materiál a metódy

Predmetom skúmania tohto článku sú organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku je predstaviť uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa a prezentovať tak možnosti ich implementácie v reálnej praxi. Pre spracovanie stanovenej problematiky bolo nevyhnutné sústrediť podkladový materiál, pozostávajúci zo sekundárnych prameňov a primárnych zistení z vlastného empirického výskumu. Sekundárne literárne pramene tvoria vedecké články, príspevky z konferenčných a vedeckých zborníkov, odborné knihy a informácie z odborných internetových portálov. Vlastný empirický výskum bol realizovaný v rámci doktorandského štúdia v období marec 2015 až február 2016 na vzorke 39 najväčších miest v Slovenskej republike. Výskum problematiky manažérstva kvality pokračuje riešením schváleného projektu KEGA financovaného Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

Predmetný článok je čiastkovým výstupom riešenia grantového výskumu KEGA 001UCM-4/2016 „Tvorba inovatívnych učebných pomôcok pre novoakreditovaný študijný program Manažment vo verejnej správe“, ktorý sa rieši na Fakulte sociálnych vied Univerzity svätého Cyrila a Metoda v Trnave. Autorka článku je spoluriešiteľom daného projektu.

Výsledky a diskusia

Koncept NPM je orientovaný na výkonnosť organizácie, na trhové prostredie, delegovania právomocí a manažérske rozhodovanie nie na príkazy. Reformy, ktoré boli implementované v rôznych štátoch sú veľmi rôznorodé, ale vo všetkých štátoch sa stali občania zákazníkmi príjemcami služieb. Aplikácia si zároveň vyžadovala vysokú etickú úroveň organizácie. V súčasnosti sa stále hľadá určitý ideálny nástroj na efektívne riadenie, resp. manažérske nástroje na realizáciu a aplikovateľnosť na organizácie verejnej a štátnej správy, na aktívne zapojenie občanov, politikov a neoddeliteľnou súčasťou sú aj zamestnanci

úradov, ktorí sú priamo zodpovední za realizáciu poskytovania služieb a dodržiavania zákonom stanovených noriem a predpisov (Hušek, Půček, Šusta, 2006). Problematika implementácie systémov manažérstva kvality v podmienkach slovenskej samosprávy spadá do obdobia prijatia Slovenska do Európskej únie, kde jednou z podmienok bola aj realizácia dokumentu prijatého Radou ministrov EÚ o "Európskej politike podpory kvality" z roku 1994.

Uplatňovanie manažérskych metód zo súkromného sektora do verejnej správy nesie so sebou aj problémy hlavne na odlišnosť fungovania daných sfér. Rozdiely prezentuje tabuľka 1.

Tabuľka 1. Hlavné rozdiely verejnej správy a súkromného sektora

Charakteristika	Podnikateľský subjekt	Verejná správa
<i>Hlavná úloha</i>	Predať tovar a služby za účelom tvorby zisku	Riadiť spoločenské úlohy, vytvárať a organizovať verejné služby
<i>Zodpovednosť a osobná zodpovednosť za výsledky</i>	Akcionárom	Zainteresovaným stranám: politikom, ktorí zastupujú občanov, čiastočne zastupujúcich občanov, čiastočne priamo občanom, podnikom a komunitám (tj. ľuďom v rámci určitého územného celku)
<i>Kritérium úspechu</i>	Ziskovosť (rentabilita), hodnota pre akcionárov	Výsledok: výkonnosť, hospodárstvo, produktivita (hodnota pre zainteresované strany)
<i>Klient</i>	Subjekt, ktorý si daný podnik zvolí a využíva	Subjekt/anonymný objekt, ktorého menom sa robí výber, ktorý potom používa
<i>Financovanie</i>	Príjem, ktorý daný podnik získa z platby klienta	Dane platené občanom, ktoré dostane štát a obce, čiastočne tiež poplatky

Zdroj: Kekkonen (2002), vlastné spracovanie

Za implementáciu manažérskych metód vo verejnej správe sú často zodpovední manažéri, ktorých úlohou je strategicky a rozvojovo myslieť, prinášať nové vízie, dobré rozhodnutia do danej organizácie, ale ich limitujúcim faktorom je obmedzená funkčná životnosť týchto predstaviteľov, ktorí stanovujú strategické ciele. Často sa stáva, že organizácie sa síce formálne hlásia k využívaniu strategického riadenia, ale prakticky nie je implementované.

Základným predpokladom verejného sektora je poskytovanie kvalitných služieb občanom a zvyšovanie ich kvality života v danom území. V zahraničí sa problematike zvyšovania kvality verejných služieb je venovaná pozornosť už niekoľko desiatok rokov na Slovensku sa tejto problematike začalo venovať až vstúpením Slovenska do Európskej únie.

Zvyšovanie tlaku na kvalitu priniesli tiež globalizácia a internacionalizácia, nakoľko týmto fenoménom sú ovplyvnené všetky činnosti spoločnosti i spoločnosť sama. Akcelerovala sa požiadavka efektívnejšieho uspokojovania prianí zákazníkov, ktorí požadujú nielen produkty, ale aj služby na čoraz vyššej a komplexnejšej úrovni. Manažérske myslenie koncentruje svoju pozornosť podľa Kapsdorferovej (2014) na komplexné riadenie kvality a na previazanosť jednotlivých súčastí podniku či organizácie.

Benchmarking

Benchmarking je metódou (nástrojom) manažerstva kvality, ktorá bola vyvinutá súkromnou spoločnosťou Rank Xerox koncom 20. storočia. Jeho podstatou je analyzovať svoje vlastné a cudzie procesy a služby a nájsť „najlepšiu prax“. Je veľmi vhodné nájsť organizáciu, ktorá v sledovanej oblasti dosahuje prvotriednu výkonnosť. Zmyslom je zistiť, čo robia druhí lepšie a akým spôsobom túto činnosť vykonávajú a implementovať nové metódy do vlastnej organizácie. Získané nové skúsenosti však nie je účelom ich skopírovať, ale prispôbiť ich konkrétnym podmienkam vo svojej organizácii. Cieľom benchmarkingu v žiadnom prípade nesmie byť „špionáž“. Podľa Honusa (2004) organizácie sa ho zúčastňujú dobrovoľne, za dodržiavania etického benchmarkingového kódexu. Ide o trvalý proces, ktorým si overujeme, či sme dosiahli stanovené ciele a hodnoty a musí mať podporu vrcholového manažmentu organizácie a zamestnanci musia so zmenami stotožniť. Umožňuje merať zmeny, ktoré sme realizovali na základe vyhodnotenia „tzv. najlepšej praxe“. Výhodami porovnávania – je získať nové podnety, metódy a nástroje na zvýšenie efektívnosti a pomáhať prekonať konzervatívnosť typu „my to robíme najlepšie a vždy to fungovalo“. Zmena by nemala spôsobiť problémy alebo vyvolávať pocity ohrozenia, aby sa ľudia nebránili ich prijatiu.

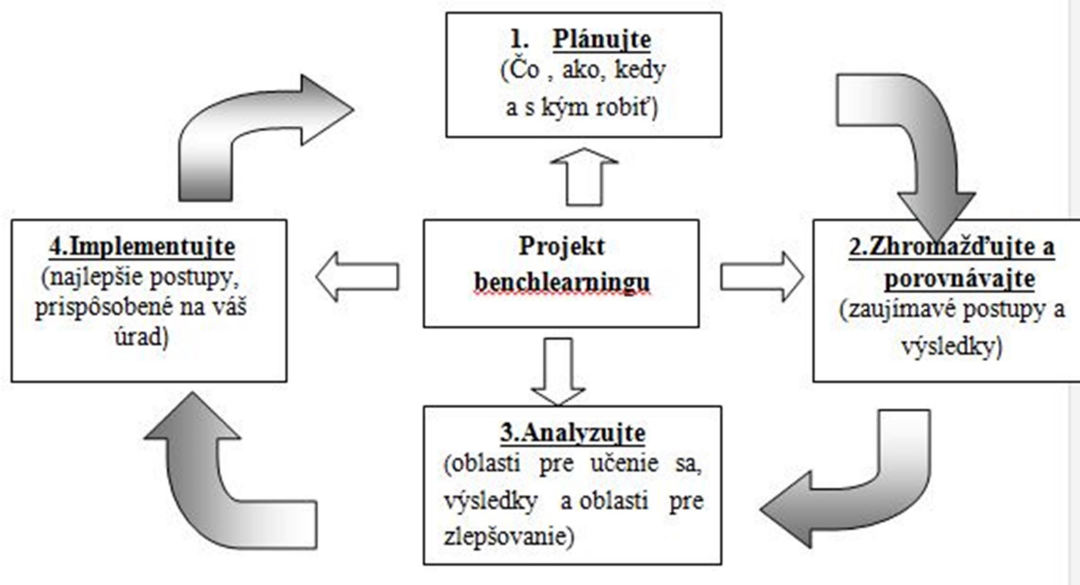
Benchlearning

Benchlearning je neustály proces učenia sa a hľadania inšpirácie zo silných stránok iných organizácií. Základom metódy je podobne ako pri benchmarkingu učenie sa z dobrej praxe od druhých a cieľom je naučiť sa od ostatných všetko čo vedia lepšie a hľadať zdroje inšpirácie pre svoju prácu a vyhýbať sa chybám, ktoré už iní urobili. Ide v podstate o porovnanie rôznych spôsobov hodnotenia v organizáciách, ktoré už zlepšili svoju výkonnosť prostredníctvom uplatnenia dobrej praxe. Pri benchlearningu nám ide o učenie sa od druhých ako o porovnanie (Malý, Nemeč, 2011 s. 146 -147). Výhodou benchlearningu je skutočnosť, že nie je nutné vyhľadávať porovnateľné organizácie a používať ukazovatele pre priame porovnanie, ale že sa vytvára nová dobrá prax v danej organizácii a dáva sa dôraz na učenie sa od iných.

Pri aplikácii benchlearningu vo verejnej správe môžu organizácie naraziť aj na nasledovné úskalia:

- Neobmedzovať sa pri hľadaní partnerov len na svoj sektor, niektoré merania napr. spokojnosť zákazníkov, zamestnancov sú spoločné aj v iných sektoroch. Ide o zabavenie sa stereotypného uvažovania.

- Klásť dôraz na porovnávanie ako výkonnosti tak aj procesov vo vnútri organizácie smerujúce k dobrej praxi.
 - Nečakať, že proces benchlearningu bude rýchly a ľahký.
 - Optimálne rozložiť finančné zdroje na celý projekt.
 - Požadovanie informácií a údajov bez ochoty poskytnúť vlastné údaje a takisto očakávanie, že organizácie budú poskytovať komerčne cenné informácie. Skúsenosti hovoria, že pokiaľ bol hneď na začiatku vytvorený dobrý partnerský vzťah, organizácie bez problémov poskytujú väčšinu informácií a údajov.
- Vzájomný rešpekt a duch partnerstva je základom úspechu benchlearningových projektov.



Obrázok 1. Benchlearnigový cyklus

Zdroj: Ochrana a Půček (2011, s. 88)

Spoločný systém hodnotenia kvality

Spoločný systém hodnotenia kvality (z anglického výrazu CAF - The Common Assessment Framework) je jedným z najčastejšie používaným modelom manažérstva kvality. Organizácie verejnej správy v celej Európe sú spoločnosťou vyzývané, aby preukázali a zlepšovali vlastnú pridanú hodnotu pri ďalšom rozvíjaní spoločenskej prosperity. Tieto zmeny boli organizáciami verejnej správy skúšané už pred viacerými rokmi a veľké úsilie bolo vynaložené na implementáciu nových techník a metód na zlepšenie účinnosti, efektívnosti, ekonomickej a spoločenskej zodpovednosti. Podľa Príručky modelu CAF (2013) veľa iniciatív bolo úspešných, iné zlyhali a niekedy chýbal presne zameraný a trvalo udržateľný prístup.

Model CAF je výsledkom spolupráce pri manažérstve kvality medzi ústrednými orgánmi štátnej správy v krajinách európskej únie zodpovednými za verejnú správu. Bol vyvinutý pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb (Innovative Public Services Group – IPSG) na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu (European Institute of Public Administration – EIPA) v Maastrichte. Predstavuje spoločný systém hodnotenia kvality nielen v organizáciách verejnej správy, v ktorých je v súčasnosti považovaný za primárny nástroj uplatňovania zásad manažérstva kvality. Bol inšpirovaný

modelom EFQM, je však jednoduchší, vhodný na získanie obrazu ako efektívne organizácia verejnej správy funguje. Viac než 3000 organizácií verejnej správy v Európe je registrovaných na používanie modelu a tisícky ďalších aj mimo Európy (Paulová, 2013).

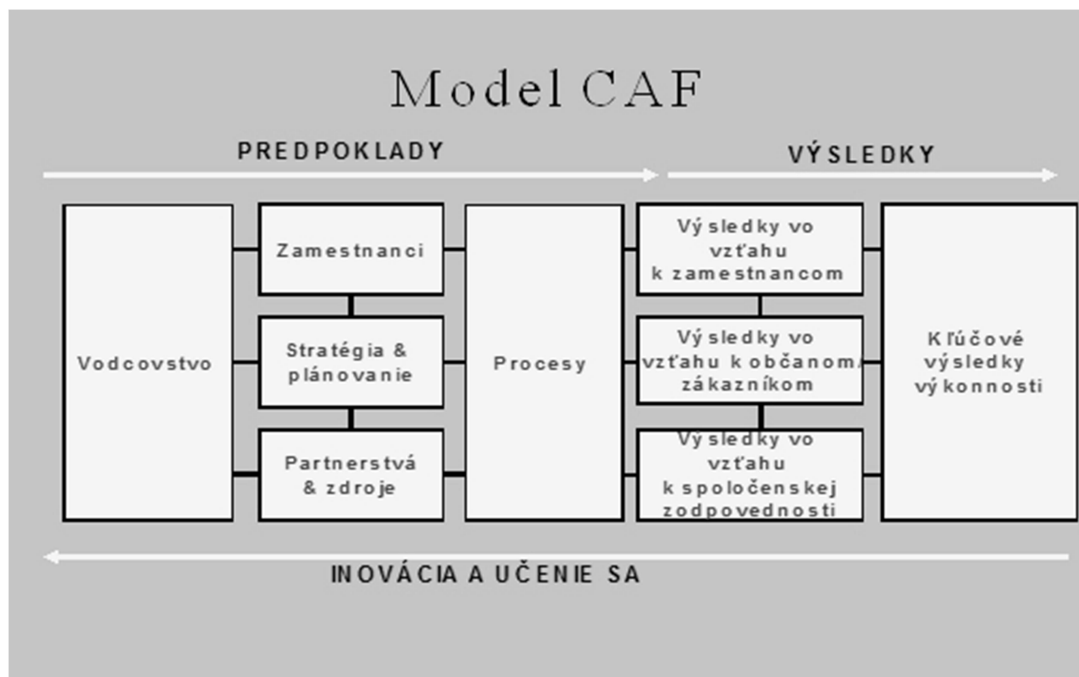
CAF vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, pracovníkom/zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, pracovníkov/zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov v rovnakom čase: holistický prístup k analýze výkonnosti organizácie.

Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj pomoc organizáciám verejného sektora v celej Európe, pri použití techník manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti. Model CAF bol navrhnutý na použitie vo všetkých častiach verejného sektora a dá sa aplikovať v organizáciách verejnej správy v Európe na národnej, federálnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom uvedeného modelu je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii a má päť hlavných zámierov:

1. Zaviesť kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy;
2. Viest' ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj);
3. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovanie ;
4. Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, tak vo verejnom ako aj v súkromnom sektore;.
5. Podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

Organizácie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v organizácii. Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácii (Príručka model CAF 2013).



Obrázok 2. Štruktúra modelu CAF 2013

Zdroj: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/SK_Prirucka_CAF_2013.pdf

Autori Gaster a Squires (2003, s. 264 -265) vnímajú model CAF ako diagnostický nástroj, ktorý síce nachádza silné a slabé stránky organizácie, ale k dosiahnutiu skvalitnenia organizácia je potrebné postúpiť ešte aj ďalšie kroky. Z uvedeného vyplýva, že vyhotovenie samohodnotiacej správy a získanie komplexného obrazu o organizácii v dnešnej dobe nestačí. Samohodnotenie je proces, ktorý nikdy nekončí a organizácie samy musia sústavne pracovať na zvyšovaní efektívnosti, spoľahlivosti a poskytovaní služieb občanom/zákazníkom.

Na základe skúseností organizácií verejného sektora, ktoré implementovali model CAF a chceli si overiť správnosť postupov a tiež chceli vidieť výsledky svojej snahy. Bolo potrebné navrhnúť a zaviesť mechanizmus, prostredníctvom ktorého bude možné oceniť ich snahu. Táto iniciatíva bola prerokovaná v roku 2008 počas slovinského predsedníctva EÚ a bola spoločným úsilím skupiny členských štátov, ktoré sú zapojené do implementácie modelu CAF na národnej úrovni a v rámci Európskeho informačného centra v EIPA.

Tabuľka 2. Prehľad organizácií, ktoré získali Efektívny používateľ modelu CAF

Organizácia	Dátum udelenia titulu
Najvyšší kontrolný úrad	7.11.2011
Bilingválne gymnázium Milana Hodžu Sučany	26.06.2012
IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže	08.04.2013
Mestská časť Bratislava - Petržalka	03.05.2013
Sociálna implementačná agentúra	28.11.2013
Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky	15.6.2015
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave	17.7.2015
Trnavská univerzita v Trnave	20.7.2015

Zdroj: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2013/Prehľad%20organizacii%20-%20titul%20ECU.pdf – vlastné spracovanie

Verejná správa sa rýchlo mení v národnom meradle aj na medzinárodnej úrovni. Verejné organizácie majú svoju strategickú úlohu a sú nútené prechádzať zmenami, čo ich vedie implementovať do svojej práce zásady TQM a okrem CAF sa nevyklučuje ani využívanie aj iných nástrojov kvality, napr. EFQM, ISO, Balanced Scorecard, a pod. Tieto nástroje podporujú zlepšovanie kultúry v organizáciách a vedú organizácie k neustálemu zlepšovaniu sa. CAF ponúka kompletnú štúdiu o štruktúre a funkcii verejnosti organizácie v určitom čase. Proces sebahodnotenia je založený na skutočných faktoch a argumentácii zamestnancov organizácie, bez asistencie súkromných konzultantov. Implementácia CAF je proces, ktorý neustále pokračuje a výsledky hodnotenia smerujú k tvorbe akčných plánov zlepšovania. Prínosy implementácie CAF sú overené rastúcim počtom CAF používateľov. Tieto organizácie by mali medzi sebou spolupracovať, aby edukácia od iných bola jednoduchšia.

Záver

Predmetom skúmania tohto článku boli organizácie verejnej správy z pohľadu manažérstva kvality. Cieľom predloženého článku bolo predstaviť niektoré uplatniteľné modely manažérstva kvality v špecifickej oblasti, akou je verejná správa a prezentovať tak možnosti ich implementácie v reálnej praxi. Základným predpokladom verejného sektora je

poskytovanie kvalitných služieb občanom a zvyšovanie ich kvality života v danom území. V súčasnej dobe sa stáva základnou úlohou verejnej správy myšlienka verejnej služby ako služby občanovi. Žiadateľ služby na úrade alebo ako účastník správneho konania očakáva splnenie jeho žiadosti, ktorá bude vybavená rýchlo, bez právnych a iných nedostatkov a v požadovanej kvalite. Väčšina nástrojov a metód zlepšovania kvality v organizáciách požaduje vykonávanie pravidelných meraní spokojnosti zákazníkov - občanov so službami, ktoré poskytujú za účelom získania spätnej väzby.

Literatúra

Balážová, E., Papcunová, V. 2008. Manažment samospráv. 1. vyd. Žilina, Municipalia, 2008. 134. s. ISBN 978-80-552-0045-3

Belajová, A., Gecíková, I., Papcunová, V. 2015. Kvalita samosprávneho manažmentu na miestnej úrovni. 1. vyd., Bratislava, Wolters Kluwer 2015. 231.s. ISBN978-80-8168-117-2

Gaster, L., Squires, A. 2003. Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services. Philadelphia: Open University, 2003. 292 s. ISBN 0335209556

Honus, R a kol. 2004. Benchmarking ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.

Hušek, Z., Šusta, M., Půček, M. 2006. Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 143 s. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01861-3.

Kapsdorferová, Z. 2014. Manažment kvality. Nitra, Slovenská poľnohospodárka univerzita v Nitre, 2014. 151 s. ISBN 978-80-552-1250-0

Kekkonen, S. 2002. Nový model strategického řízení: finský přístup, [online]. 2002, [cit.2016-03-10]. Dostupné na www: <<http://www.mvcr.cz/reforma/phare/uspech.html>>

Klimovský, D. 2008. Základy verejnej správy. Košice, UPJŠ , 2008, 269 s. ISBN 978-80-7098-713-2

Lacina, K. 2012. K vývoji způsobů řízení veřejné správy od koncepce New Public Management ke koncepcii governance. In Verejná správa 2012 Sborník příspěvků z vědecké konference, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, s. 72 -79. ISBN 978-80-7395533-5

Machová, R., Mura, L. 2015. Zhodnotenie organizačnej kultúry a znalostného manažmentu vo verejnej správe v kontexte odborného rastu zamestnancov. Brno, Tribun EU, 2015, 127 s. ISBN 978-80-8122-117-0

Malý, I., Nemeč, J. 2011. Možnosti zvyšování efektivity veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 222 s. ISBN 978-80-210-5668-8

Ochrana, F., Půček M. 2011. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart administration. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 248 s. ISBN 978-80-7357-667-7

Paulová, I. 2013. Komplexné manažérstvo kvality .1.vyd. Bratislava, Iura edition, spol. s.r.o., 2013, 160 s. ISBN978-80-8078-574-1

Príručka modelu CAF. 2013. [online] [cit. 2016-02-25] Dostupné na www: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

Šimo, D., Mura, L. 2015. Manažment organizácií. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 264 s. ISBN 978-80-8168-242-1

Oficiálny controllingový portál. Hodnotenie dodávateľov. [online]. 2012 [cit. 2012-10-10]. Dostupné na internete: <www.controllingportal.hu>.

Wright, G., Nemeč, J. 2003. Management veřejné správy. Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 407 s. ISBN 80-86119-70X

Kontaktná adresa autora

Ing. Eva Čapošová, Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, e-mail: eva.caposova@ucm.sk