VÝZNAM ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MANAŽÉRSTVE KVALITY VO VEREJNEJ SPRÁVE

THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Eva ČAPOŠOVÁ

Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied,
Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Abstract

Implementing the system of quality management in organizations in public administration is possible only with suitable human resources that are available. The human resources in organizations are employees utilizing some other resources such as material, financial ones and information. Strategic goals set up by companies can be achieved via the resources. Human resources utilized effectively in companies are a prerequisite for an effective implementation of the systems of quality management.

Key words: *human resources, public administration, system of quality management, management*

Abstrakt

Zavedenie systému manažérstva kvality v organizácii verejnej správy nie je možné bez dostupných ľudských zdrojov. Ľudské zdroje organizácií sú zamestnanci, ktorí používajú aj ďalšie zdroje organizácie: materiálne, finančné a informačné a prostredníctvom zdrojov sa dosahujú strategické ciele organizácie. Účelné využívanie ľudských zdrojov v organizácii je podmienkou pre efektívnu implementáciu systémov manažérstva kvality.

Kľúčové slová: *ľudské zdroje, verejná správa, systém manažérstva kvality, manažment*

Úvod

S narastajúcou potrebou úspešného fungovania verejného sektora sa stále častejšie objavuje požiadavka na zvýšenie kvality výkonu verejnej správy, spriehľadnenie jej procesov, skvalitnenie poskytovaných služieb a väčšie priblíženie verejnej správy občanovi. Stále viac verejných organizácií uplatňuje moderné metódy riadenia kvality zo súkromnej sféry za účelom zlepšenia poskytovaných služieb občanom. Uvedené nie je možné zabezpečiť bez kvalifikovaného manažmentu príslušnej organizácie. Ide o náročnú činnosť, ktorá si vyžaduje špecifické nároky na manažéra (Novotný, 2014).

Zahraničné skúsenosti v tejto oblasti čoraz naliehavejšie poukazujú na potrebu zavedenia nových metód riadenia vo verejnej správe. Spokojnosť občanov sa v demokratickej spoločnosti odvíja aj od výberu politickej strany a jej víťazstva

vo voľbách. Môžeme však konštatovať, že spokojnosť je kategória, ktorá sa mení v čase a v priestore, resp. na území, kde práve občan žije. Vláda Slovenskej republiky schválila dňa 16. októbra 2013 Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2013 – 2016 a Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky ako koordinátora štátnej politiky kvality v Slovenskej republike. (UNMS) Hlavným poslaním Národného programu kvality SR je podpora kvality práce, kvality produkcie služieb a propagácie pre trvalo udržateľnú kvalitu života a konkurencieschopnosti vo všetkých oblastiach spoločnosti na Slovensku a vytvoriť prostredie kde sa stane kvalita trvalou súčasťou všetkých oblastí života spoločnosti i jednotlivých občanov.

Implementácia inovatívnych postupov do riadenia nie je len doména súkromného sektora (Novotný – Polčáková, 2010). V záujme napredovania a rozvoja verejných služieb je potrebné ich zavádzať aj v oblasti verejného sektora.

Tento program reprezentuje úsilie vlády SR zabezpečiť prostredníctvom zainteresovaných úradov štátnej správy, mimovládnych organizácií, zväzov a združení s prispením podnikateľskej sféry zvyšovanie výkonnosti ekonomiky SR a kvality života obyvateľstva. Národný program kvality SR sa zameriava predovšetkým na zvyšovanie efektívnosti, produktivity a kvality, ktoré podmieňujú konkurenčnú schopnosť našich podnikateľských subjektov na domácich a zahraničných trhoch. Efektívnosť, produktivita a kvalita sú požiadavky, ktoré sú úzko prepojené a navzájom podmienené. Kvalita nielen ako súhrn vlastností výrobku alebo služby, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb zákazníka, zastáva v tomto reťazci prvoradé postavenie (ÚNMS).

Materiál a metódy

Cieľom predkladaného článku je predstaviť možné teoretické a praktické prístupy k problematike ľudských zdrojov v systémoch manažérstva kvality a ich uplatnenie v organizáciách verejnej správy. V článku vychádzame zo sekundárnych literárnych prameňov, ktoré dopĺňame o naše poznatky a zistenia z vedecko-výskumnej činnosti v predmetnej problematike. Sekundárne pramene sú tvorené domácimi a zahraničnými literárnymi prameňmi. Pri spracovaní článku sme využili logicko – poznávacie metódy a deskripciu.

Výsledky a diskusia

Ľudské zdroje a ich význam vo verejnej správe z pohľadu manažérstva kvality

Bez ľudských zdrojov žiadna organizácia súkromného alebo verejného sektora nemôže existovať. Na začiatku 20. storočia si ľudia mysleli, že rozumejú tomu, čo sa okolo nich deje vďaka svojom skúsenostiam a veľmi ustáleným inštitúciám, ale v polovici 20. storočia sa však situácia začala podstatne meniť, veci v práci sa začali čoraz viac špecializovať, takže každý mal pocit, že plne chápe udalosti iba vo svojom odbore. Dnešná situácia je však taká, že každý vďaka úzkej špecializácii rozumie už len relatívne malej časti svojho odboru (a množstvo odborov podstatne vzrástlo) a vo veľkom množstve situácií , ktoré nám dnešný život prináša si už nemôžeme spoliehať na predchádzajúce skúsenosti , ale musíme hľadať nové riešenia. (Kubátová a kol. , 2014)

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. Problém verejnej správy však rezonuje už po roku 1990, kedy bolo jasné, že súčasná podoba verejnej správy nezodpovedá aktuálnym potrebám modernej Európy, a preto verejná správa prechádzala celou radou reforiem. Ich cieľom sa priamo stáva zvyšovanie efektívnosti, účelnosti, hospodárnosti, ako aj zvyšovanie kvality poskytovaných služieb a efektívnejšia komunikácia s občanmi.

Samotní zamestnanci verejnej správy si uvedomujú zložitosť fungovania a efektívneho využívania verejných prostriedkov. Pozornosť sa sústreďuje na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, jeho organizovanie a prepájanie jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a jeho správania, vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom a v neposlednom rade jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Existujú metódy, ktoré verejný sektor prebral zo súkromného a sú metódy, ktoré boli špeciálne vyvinuté pre použitie vo verejnej správe. Podľa Mesíkovej je manažérska reforma verejnej správy veľmi náročnou úlohou. Každá krajina sa vyznačuje určitými špecifickými znakmi, má svoju históriu, tradície ako aj vízie do budúcnosti. Pri implementácií sa väčšine vychádza už z nadobudnutých skúseností, ktoré sa musia prispôsobiť potrebám tej ktorej krajiny (Čapošová, 2014).

Ľudské zdroje sú najväčší a dlhodobo fungujúci kapitál organizácie. So svojimi tvorivými a pracovnými schopnosťami predstavujú v súčasnosti jeden z rozhodujúcich potenciálov na získanie konkurenčnej výhody. Uvádzajú do pohybu materiálne, finančné a informačné zdroje a ich využívanie predstavuje pre organizáciu ten najcennejší a najdrahší zdroj bez rozdielu v akom sektore sa organizácia nachádza. Ak má organizácia účinne fungovať musí mať vybudovaný a hlavne funkčný systém radenia organizácie. Môže to byť či už systém manažérstva kvality, systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci atď., ale žiaden z vyššie menovaných systémov nemôže fungovať bez ľudských zdrojov a ich riadenia. Ak chceme hovoriť o implementácii systému manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy tak táto musí byť zabezpečovaná prostredníctvom ľudských zdrojov. Pri každej reforme verejnej správy je dôležitým predpokladom aj vzdelávanie a rozvoj zamestnancov verejnej správy po celú dobu ich profesijnej kariéry a zároveň ďalším faktorom je aj samotná motivácia k samovzdelávaniu a k sebarozvoju. Kľúčovým strategickým opatrením je rozvíjanie a zvyšovanie manažérskych kompetencií vrcholových manažérov verejnej správy. Systém vzdelávania musí vhodnou formou pokrývať aj vzdelávacie potreby volených predstaviteľov na všetkých úrovniach verejnej správy a štátu s cieľom zvýšiť autonómnosť a kvalitu rozhodovania, umožniť reálny výkon usmerňovania a kontrol práce aparátu a zvýšiť zodpovednosť za rozhodnutia a ich plnenia (Pavlík a kol., 2014)

Zamestnanci sú dlhodobo najväčší kapitál podniku, pretože prostredníctvom nich organizácia dosahuje požadované výsledky a udržiava nepretržitú prevádzku, dosahujú a vytvárajú sa hodnoty, ktoré sa nedajú nijako napodobniť. Zamestnanci so svojimi schopnosťami a intelektuálnymi znalosťami tvoria dlhodobo konkurenčnú výhodu na trhu. Ľudské zdroje sú v spoločnosti dôležité, pretože len prostredníctvom nich môže byť organizácia úspešná. Znalosti a skúsenosti zamestnancov sú podnikovou výhodou, ktorú môže podnik zmeniť na konkurenčnú výhodu. (Karkalíková, 2010)

Ak sa pozrieme na normu ISO 9001:2008, ktorá vymedzuje ľudské zdroje v časti 6 Manažérstvo zdrojov a v bode 6.2. sa ďalej uvádza: *„ak organizácia chce mať kompetentných a pripravených zamestnancov a chce implementovať systém manažérstva kvality, musí:*

- *určiť potrebnú kompetentnosť zamestnancov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu produktu,*
- *zabezpečovať prípravu alebo prijať opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby,*
- *vyhodnocovať efektívnosť poskytovanej prípravy,*
- *zaistiť, aby si zamestnanci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality,*
- *udržiavať primerané záznamy o vzdelávaní, príprave, zručnosti a skúsenosti.“* (Norma ISO 9001:2008)

Zamestnanci tvoria jeden zo základných a rozhodujúcich vstupov a výstupov každého procesu Získať odborných, kvalifikovaných zamestnancov a ďalej ich schopnosti podľa potrieb organizácie rozvíjať, je záležitosťou dlhodobou a strategickou každej organizácie. Bez kvalifikovaných a kompetentných ľudí organizácia nedokáže napredovať a plniť stanovené strategické ciele.

Norma ISO 9004:2009 Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva., časť 6.3.1 – Manažérstvo ľudí – určuje rozvoj obsahu vzdelávania a prípravy zamestnancov, ich kompetentnosť, zahŕňa víziu budúcnosti organizácie, ciele a vývoj organizácie, zavedenie zlepšovateľských procesov, prínosy tvorivosti a zavádzania inovácií, úvodné programy pre nových zamestnancov a programy periodickej prípravy už vyškolených zamestnancov. Manažérstvo ľudí sa podľa normy musí realizovať plánovaným, transparentným, etickým a sociálne zodpovedným prístupom. Organizácia musí zabezpečiť, aby ľudia chápali závažnosť svojich prínosov a úloh. (Karkalíková, 2010)

Model výnimočnosti EFQM a jeho význam pre riadenie ľudských zdrojov.

Cieľom modelu je dosahovanie výnimočných výsledkov prostredníctvom zapojenia všetkých zamestnancov do vytvárania a zlepšovania procesov. Model je postavený na dvoch kľúčových oblastiach kritérií – predpokladoch a výsledkoch. Organizácia, ktorá chce aplikovať model EFQM musí mať vyzretý systém manažérstva organizácie, a výnimočných vodcov, ktorí sú flexibilní a vďaka vodcom, môže organizácia zabezpečiť svoj trvalý úspech. Ide o jednu z najvypracovanejších a najkomplexnejších metód vedúca k trvalému a systematickému zlepšovania výkonnosti organizácie.

Logika modelu je relatívne jednoduchá, ale už samotná realizácia môže predpokladať aj zložitejšie riešenia. Model sa skladá z 9 hlavných kritérií, každé má svoju vlastnú definíciu, ktorá objasňuje jeho význam. Na deväť hlavných kritérií nadväzujú subkritéria, ktoré upresňujú to, čo je možné v organizácii identifikovať.

Podľa profesora Nenadála výnimočné výsledky organizácie môžu byť dosiahnuté za podmienok maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti vlastných zamestnancov pri rešpektovaní okolia. Tieto *„výsledky“* sú však podmienené dôkladným zvládnutím a riadením procesov, čo vyjadruje nielen správne definovanou a rozvíjanou politikou a stratégiou, ale aj presne a systematicky vypracovanie riadenie všetkých zdrojov vrátane ľudských a budovanie partnersko – dodávateľských vzťahov. Takýto prístup je však možný len za podmienok vybudovanej adekvátnej podnikovej kultúry, prístupom vedenia a manažmentu na všetkých úrovniach riadenia. (Nenadál, 2004)

Znamená to teda, že na dosiahnutie výnimočných výsledkov v organizácii je potrebné vybudovať taký systém personálnej práce, ktorý vytvára podmienky na to, aby sa využíval ľudský kapitál a rozvíjal ľudský potenciál spôsobom, ktorý prinesie vysokú výkonnosť pri súčasne vysokej spokojnosti zamestnanca. Ďalej je možné využiť dve kritériá Modelu, ktoré sa vzťahujú k personálnej práci ako hodnotiace kritériá v systéme strategického personálneho kontrolingu. Na strane predpokladov je to kritérium *„Ľudské zdroje a ich riadenie"*. Toto kritérium znamená, že výnimočná organizácia oceňuje, že jej zamestnanci vytvárajú kultúru, ktorá umožňuje vzájomné dosahovanie cieľov organizácie a osobných cieľov zamestnancov. Rozvíja schopnosti zamestnancov a presadzuje čestnosť a rovnosť. Stará sa o zamestnancov, komunikuje s nimi, odmeňuje a oceňuje ich takým spôsobom, ktorý ich motivuje vytvára záväzok na využívanie ich schopností v prospech organizácie. Takto definované kritérium sa hodnotí v ďalších subkritériách:

- plánované, riadené a zlepšované ľudské zdroje,
- vedomosti a odborné spôsobilosti,
- angažovanie a splnomocňovanie,
- odmeňovanie, uznanie a starostlivosť,
- obojsmerná komunikácia.

Na strane výsledkov sa nachádza kritérium *„Výkonnosť zamestnancov a ich vzťah k organizácii"*. Podľa tohto kritéria výnimočné organizácie vypracujú a zavedú ukazovatele výkonnosti a hodnotia súvisiace výsledky. Takto posudzujú úspešnú implementáciu stratégie, ktoré vznikla na základe potrieb a očakávania zamestnancov. Hodnotiace subkritériá sú dve:

- meranie vnímania ako nás vidia naši zamestnanci (názory zamestnancov),
- ukazovatele výkonnosti.

Novotný a Hrazdilová-Bočková (2011) upozorňujú, že nemožno opomenúť riziká inovačného projektu, akým implementácia manažérstva kvality v prípade modelu CAF je.

Model CAF a jeho význam pre riadenie ľudských zdrojov

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 modelu CAF je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v organizácii a má päť hlavných zámerov:

1. Zaviesť kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy;
2. Viesť ich postupne k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj);
3. Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektoru 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 bench learning 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)

Ľudským zdrojom v organizácii sa venuje predpokladové kritérium 3, ktoré o zamestnancoch hovorí takýmto spôsobom: „Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom organizácie. Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a nestrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a tiež zabezpečovanie bezpečného a zdravého prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti. Manažérstvo organizácie a manažérstvo zamestnancov je v čoraz väčšej miere dôležité v čase zmeny. Zlepšovanie rozvoja vodcovstva, manažérstvo talentu a strategické plánovanie pracovnej sily sú kritické odkedy sú často zamestnanci najväčšou investíciou v organizácii. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo zamestnancov dovoľuje organizácii, aby dosiahla vlastné strategické ciele a vyťažila zo silných stránok zamestnancov a ich schopnosti prispievať k naplneniu strategických cieľov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo podporujú zapojenie zamestnancov, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť. V kontexte komplexného manažérstva kvality je dôležité pochopiť, že iba spokojní zamestnanci môžu priviesť organizáciu k spokojným zákazníkom“. (Príručka modelu CAF) .

Ako môžeme pozorovať model CAF bol vytvorený pre organizácie verejnej správy a zamestnancov je tu venovaná veľmi významná časť z toho nám vyplýva, že naozaj ľudské zdroje sú pre každú organizáciu súkromného či verejného sektora sú veľmi potrebnou súčasťou. Skúsenosti z praxe zamestnávateľov nám však poukazujú na skutočnosť, že opak je skôr pravdou. Toto svedčí o nízkej kultúre organizácie a o neinformovanosti vodcov o systémoch manažérstva kvality, ktoré naopak ľudský faktor v organizácii vyzdvihujú.

Vo výsledkovom kritériu č. 7 sa zase sústreďujeme na hodnotenie výsledkov vo vzťahu k zamestnancom či sú dosiahnuté výsledky organizácie vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov. Kritérium rozlišuje dva typy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom: na jednej strane meranie vnímania, keď sú zamestnanci priamo dotazovaní (cez dotazníky, prieskumy, cieľové skupiny, hodnotenia, rozhovory, konzultácie, konzultácie so zástupcami zamestnancov) a na druhej strane merania výkonnosti, ktoré používa sama organizácia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

V súčasnosti už nie je prioritou získanie certifikátu a vybudovanie systému manažérstva kvality, ale čoraz viac sa dostáva do popredia firemná kultúra, spoločensky zodpovedné podnikanie, čo vlastne znamená, že kvalita je všade, vo všetkom a zabezpečovaná všetkými. Zavedenie systému manažérstva v organizácii sa využíva na stimuláciu zamestnancov robiť menej chýb, pracovať ekonomicky, neplytvať materiálom, energiou a ľudskými zdrojmi, motivuje zamestnancov napravať chyby, zlepšovať kvalitu práce a hľadať preventívne opatrenia zvyšujúce kvalitu výrobkov a služieb. Ako vidíme aj v spomínaných modeloch je opodstatnené dôležité postavenie zamestnancov v organizácii je preto potrebné zaviesť povinné meranie výsledkov vo vzťahu k zamestnancom a následné zistené výsledky aj zapracovať do stratégie a vízie organizácií.

Záver

Vo verejnej správe riadenie ľudských zdrojov nadobúda stále väčší význam a to najmä z toho pohľadu, že do verejnej správy začínajú prenikať prvky komplexného manažérstva. Záverom je potešiteľné konštatovať, že už aj organizácie verejnej správy implementujú systémy manažérstva kvality, čo prispieva k trvalému budovaniu kvalitných služieb občanovi. Navonok tak samosprávy deklarujú svoj záujem pracovať na zlepšovaní svojich kvalít. Tieto nové metódy riadenia podporujú zlepšovanie kultúry organizácie a prispievajú k neustálemu zlepšovaniu sa nielen organizácie ale aj jednotlivých zamestnancov. Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je získať konkurenčnú výhodu predovšetkým prostredníctvom strategického riadenia ľudských zdrojov a tak zabezpečiť ich ďalší rozvoj a vzdelávanie.

Literatúra

1. ČAPOŠOVÁ, E. (2014). Využitie nástrojov a metód manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy. Meranie spokojnosti zákazníkov. Projekt dizertačnej práce. 2014
2. HALÁSEK, D. (2004) Standardizace veřejných služeb. VŠB – TU. Ostrava, 2004. 152 s. ISBN 80-248-0685-1.
3. KARKALÍKOVÁ, M. (2010) Ľudské zdroje v systéme manažérstva kvality. In: Aktuálne výzvy teórie a praxe pre obchod, marketing, služby, cestovný ruch a medzinárodné podnikanie: zborník vedeckých statí vydaný pri príležitosti 70. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave [elektronický zdroj]. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. ISBN 978-80-225-3032-3, s. 272-277 6
4. KUBÁTOVÁ, S. (2012) Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Praha: Management Press, 2012, 214 s. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
5. MESÍKOVÁ, E. (2008) Zefektívnenie riadenia činnosti v samospráve. In:Interpolis2008. Banská Bystrica: FPV A MV a ÚVV UMB, 2008, s. 314 -323. ISBN 80-86119-71-8.
6. NOVOTNÝ, J. (2014) Osobnosť manažéra a manažérske zručnosti. In: Acta Oeconomica Universitatis Selye. 2014 s. 123-129. ISSN 1338-6581
7. NOVOTNÝ, J. - HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. (2011) Rizika inovačního projektu. In: Journal of Management and Business: Research and Practice. 2011, roč. 3, č.1, s. 42 - 55. ISSN 1338-0494.
8. NOVOTNÝ, J. - POLČÁKOVÁ, M. (2010) Innovation in Two Different Patterns: Incremental x Radical. Is This Model Competitive? In: Theory of Management 2. Žilina: Faculty of Managment Science and informatics, University of Žilina, 2010, s. 194 – 199. ISBN 978 – 80 – 554 – 0284 – 0.
9. 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
10. PAULOVÁ, I., HEKELOVÁ, E. , ŠATANOVÁ A. , ŠALGOVIČOVÁ, J. (2008) Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. 1.vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008, 304 s. ISBN 978-80-227-2857-7.
11. PAULOVÁ, I. (2013) Komplexné manažérstvo kvality .1.vyd. Bratislava, Iura edition, spol. s.r.o., 2013, 160 s. ISBN978-80-8078-574-1

12. STN EN ISO 9004: 2010 : Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality. (ISO 9004:2009). Bratislava : SÚTN, 2010.
13. PRÍRUČKA MODELU CAF. (2006) The Common Assessment Framework - CAF. Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006.Bratislava: GUPRESS, 2006. 182 S. ISBN 80-7160-223-X
14. REKTOŘÍK, J. a kol. (2002) Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 1. vyd., Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-02-01704-8
15. VACÍK, E. a ŠAŠEK, P. (2010) Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy. ZČU.2010, 140 s. ISBN 978-80-7043-970-8
16. http://www.eipa.eu/files/File/CAF/SK_Prirucka_CAF_2013.pdf
17. http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_ECU_1.pdf

Kontaktná adresa:
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*