

Manažérstvo kvality v službách – požiadavky normy ISO 9001:2000 a modelu CAF

Gabriela Bogdanovská ¹, Ľubica Floreková a Ján Terpák

Quality management in services – requirements of the standard ISO 9001:2000 and the model CAF

This paper presents the quality management in services and compares a difference between the requirements of the International Standard ISO 9001:2000 „Quality Management Systems” and The Common Assessment Framework.

The International Standard ISO 9001:2000 „Quality Management Systems. Fundamentals and vocabulary.” Describes the service the result of at least one activity necessarily performed at the interface between the supplier and customer and is generally intangible.

The customer is an operative element of the quality management system. The quality management system is that part of the organization's management system that focuses on the achievement of results, in relation to the quality objectives, to satisfy the needs, expectations and requirements of interested parties, as appropriate.

The organization shall establish, document, implement and maintain a quality management system and continually improve its effectiveness, also after the follow-up certification that obtain a competitive advantage, by the application standard ISO 9001:2000 "Quality management systems. Requirements." The measurement result is composite at a public organisation, because it is that branch service in which they are specified as a long-time destination. The CAF has been designed for use in all parts of the public sector, applicable to public organisations at the national/ federal, regional and the local level. Using the CAF provides an organisation with a powerful framework to initiate a process of continuous improvement.

Key words: quality management systems, CAF model, quality in service

Úvod

Norma EN ISO 9000:2000 „Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.“ definuje službu ako výsledok aspoň jednej činnosti nevyhnutne vykonanej na rozhraní medzi dodávateľom a zákazníkom, pričom všeobecne je tento výsledok nehmotný.

Zákazník tvorí najdôležitejší prvok systému manažérstva kvality (SMK). SMK je súčasťou systému manažérstva organizácie, ktorý sa podľa potreby sústreďuje na dosahovanie výsledkov týkajúcich sa cieľov kvality uspokojujúcich potreby, očakávania a požiadavky zainteresovaných strán. Pri zvyšovaní konkurenčnej schopnosti organizácie je jedným z predpokladov aj vytvorenie, zavedenie a následne certifikovanie systému manažérstva kvality, ktorý je treba udržiavať a zlepšovať nielen počas doby platnosti certifikátu, ale neustále (sústavne). Zavedenie SMK podľa normy ISO 9001:2000 „SMK. Požiadavky.“, poskytuje zákazníkovi podniku alebo poskytovateľovi služieb garanciu, že organizácia využíva metódy manažérstva kvality pre neustále zlepšovanie svojich procesov. Vo verejných organizáciách je meranie výsledkov zložitejšie, pretože je to odvetvie služieb, v ktorom sú stanovené dlhodobé ciele. Okrem toho, nie je známy pomer medzi vstupom a výstupom; meranie je preto zložité, pretože nie je jasné, aké sú skutočné výstupy a nie je možné hodnotiť skutočnú pridanú hodnotu (Real Added Value).

Manažérstvo kvality v službách

Donedávna si mnohí pracovníci v nevýrobných oblastiach, v štátnej a verejnej správe, nevedeli predstaviť, aké metódy použiť na zabezpečenie zvýšenie kvality a efektívnosti činností svojej organizácie, koho považovať za zákazníkov, ako členiť svojich zákazníkov a zainteresované strany, ako definovať svoje kľúčové procesy, ako merať spokojnosť svojich zamestnancov i zákazníkov a pod.

Rok 2003 môžeme považovať v tejto oblasti za prelomový. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO) publikovala smernicu pre vzdelávacie organizácie IWA 2, Medzinárodnú pracovnú dohodu, pričom využila implementáciu ISO 9001:2000. Táto smernica je uverejnená pod názvom ISO/IWA 2:2003 Systémy manažérstva kvality. Smernica pre aplikáciu ISO 9001:2000 vo vzdelávaní. Služí ako návod, ktorý by mal pomôcť organizáciám poskytovať kvalitné vzdelávacie produkty, zaviesť efektívny SMK a pomohol tak

¹ Ing. Gabriela Bogdanovská, Doc. Ing. Ľubica Floreková, CSc., Doc. Ing. Ján Terpák, PhD., Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG, Boženy Němcovej 3, 043 54 Košice
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 4. 12. 2006)

spojiť koncepcie manažérstva kvality so vzdelávacou praxou. Taktiež aj GUIDE 44: Zavádzanie ISO 9001:2000 do škôl ma rovnaký podporný cieľ.

V nasledujúcich rokoch boli publikované ďalšie smernice, ktoré sa používajú aj v iných oblastiach služieb. Sú to napr.

ISO/IWA 1:2005 SMK. Návod na zlepšovanie procesov v organizáciách zdravotných služieb,

CEN/ TS: 15224 Zdravotnícke služby. SMK. Návod na používanie EN ISO 9001:2000,

GUIDE 43: Zavádzanie ISO 9001:2000 do nemocničných manažérskych služieb.

ISO/IWA 4:2005 SMK. Návod na aplikáciu ISO 9001:2000 v miestnej správe,

GUIDE 33: Zavádzanie ISO 9001:2000 do miestnych úradov.

V roku 2002 bol vypracovaný spoločný model hodnotenia kvality – CAF (The Common Assessment Framework). Tento model je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu. Bol vytvorený pod záštitou Skupiny pre inováciu verejných služieb – IPSG (Innovative Public Services Group). V septembri 2006 vznikla nová verzia modelu CAF.

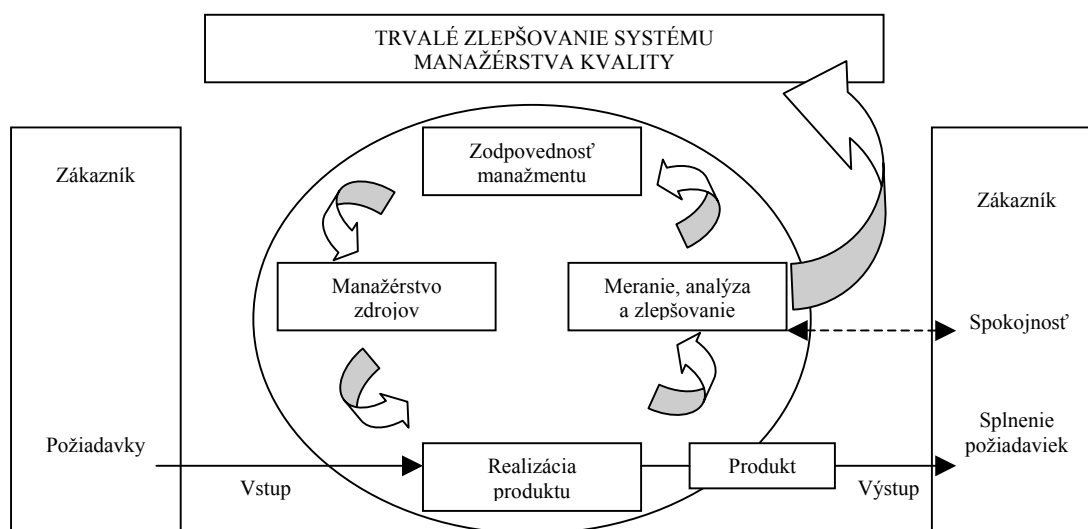
ISO normy pre kvalitu aj model CAF sa sústreďujú na zákazníka a výsledky procesov súvisiace s kontinuálnym zlepšovaním a zvyrazňujú tak úlohu vedenia organizácie, ako aj účasť všetkých pracovníkov na budovaní konkurenčnej pozície organizácie. Ľudský faktor sa tak pre túto aktívnu oblasť SMK definuje ako rozhodujúci.

SMK sú prioritne orientované na oblasť manažérstva procesov pri aplikovaní procesného prístupu. Vyplýva to nielen zo striktných požiadaviek medzinárodných modelov manažérstva kvality série ISO 900x:2000 alebo modelu EFQM výnimočnosti, resp. CAF, ale aj praktickej potreby riadenia a sledovania činnosti organizácie z pohľadu požiadaviek zákazníka. Procesné modely umožňujú účinnú formu sledovania plnenia požiadaviek zákazníka a vybraných charakteristík kvality. Ako procesný prístup môžeme označiť systematickú identifikáciu a manažérstvo procesov využívaných v organizácii a interakciu medzi nimi. Model procesne orientovaného SMK je znázornený na obr. 1 a presne odráža prioritu zákazníckej orientácie, zákazníckych očakávaní vo vstupnej časti a hodnotenie úrovne plnenia týchto očakávaní vo výstupnej časti.

Tento model vychádza z toho, že zákazníci a zainteresované strany zohrávajú významnú úlohu pri definovaní cieľov organizácie. Monitorovanie spokojnosti zákazníka je nevyhnutné pre potvrdenie splnenia jeho požiadaviek ako aj požiadaviek ďalších zainteresovaných strán. Tento model pokrýva všetky požiadavky normy ISO 9000:2000, ale neznázorňuje podrobne procesy.

Aplikácia noriem SMK vychádza z ôsmich zásad manažérstva kvality [7]:

- zameranie sa na zákazníka – externého,
- vodcovstvo,
- zapojenie pracovníkov – interných zákazníkov,
- procesný prístup,
- systémový prístup,
- trvalé zlepšovanie,
- rozhodovanie na základe faktov,
- vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi.



Obr. 1. Model systému manažérstva kvality založený na procesnom prístupe [7].

Fig. 1. Model of a process-based quality management system [7].

Smernica IWA 2 sa vzťahuje na všetky procesy, činnosti organizácie, ktorých výsledkom je vzdelávací produkt a ktoré sú predmetom analýzy pri posudzovaní kvality procesov SMK.

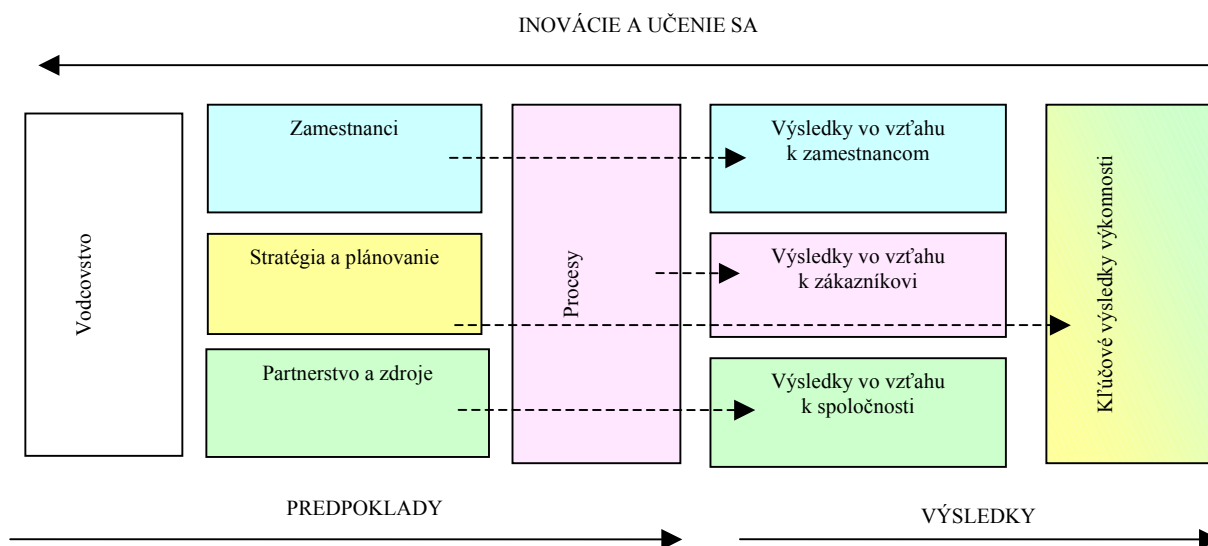
Problémom pri vytváraní SMK pre vzdelávacie organizácie je skutočnosť, že sa nedá jednoznačne definovať jediný externý zákazník. Kto sem patrí? Študenti ako jednotlivci, rodiny študentov, budúci zamestnávateľia, spoločnosť, či štát. Kto je dodávateľ pre organizácie poskytujúce vysokoškolské vzdelávanie? Stredné školy v prípade denného štúdia a zamestnávateľia v prípade externého štúdia ?

SMK vo vzdelávaní v rámci študijného programu zahŕňa vyučovací proces, t.j. predmety, ich obsah, rozsah, formy, organizačnú štruktúru, zodpovednosť, alebo aj nadväznosť časovú a obsahovú, ďalej zdroje, ktoré slúžia pre zabezpečenie kvality výučby. Na všetky procesy môžeme aplikovať Demingov rozšírený S/PDCA/A (Study/ Plan Do Check Act/ Amend) cyklus neustáleho zlepšovania.

Smernica IWA 2 obsahuje nielen popis postupu aplikácie jedinej certifikačnej normy pre SMK - normu EN ISO 9001:2000, ale aj popis normy ISO 9004:2000 „SMK. Návod na zlepšovanie výkonnosti.“ Táto norma slúži pre organizácie, ktoré chcú zvýšiť efektívnosť svojho SMK a neustále zlepšovať dosiahnutú úroveň.

Okrem tohto návodu na zlepšovanie výkonnosti existuje aj model výnimočnosti EFQM (European Foundation for Quality Management). Nakoľko je tento model pre viaceré organizácie zložitý na to, aby s ním mohli začať pracovať a používať ho, bol pre verejnú správu vypracovaný nástroj na samohodnotenie, známy ako Spoločný systém hodnotenia kvality – Model CAF (Common Assessment Framework).

Jeho hlavným cieľom je, aby sa verejne organizácie orientovali na rozvíjanie všetkých oblastí kvality obr. 2, zvyšovanie efektívnosti svojich činností, vlastnej výkonnosti za pomoci nástrojov a metód kvality, aby sa zameriavali na riešenie svojich úloh v prospech zákazníka a aby organizácie umožňovali zamestnancom rozvíjať sa. Tento model tvorí cestu k trvalému zlepšovaniu.



Obr. 2. Štruktúra modelu CAF [2].
Fig. 2. CAF model structure [2].

Samotný model CAF pozostáva z deviatich oblastí (piatich oblastí predpokladov a štyroch oblastí výsledkov), ktoré si vyžadujú pozornosť pri hodnotení organizácie, rovnako ako model výnimočnosti EFQM. Činnosti popisované v ktoromkoľvek kritériu predpokladov majú dopad na konkrétne činnosti v skupine kritérií výsledkov 2 (viď prepojenia predpokladov a výsledkov). Počet bodov priradených jednotlivým kritériám vyjadruje dôležitosť kritérií. Tieto kritériá obsahujú 28 subkritérií smerujúcich k formulácii námetov na trvalé zlepšovanie.

V rámci každého kritéria sa vykonáva vyhodnotenie silných stránok organizácie, oblastí, v ktorých je potrebné a možné zlepšovanie.

Subkritériá odzrkadľujú problémové oblasti, príčiny, na odstránenie ktorých sa v danom kritériu treba zamerať.

Prepojenia medzi ľavými a pravými časťami modelu spočíva vo vzťahu príčina – následok medzi predpokladmi (príčiny) a výsledkami (následkami) rovnako ako v spätnej väzbe od súčasného k predchádzajúcemu. Overenie prepojenia príčiny – následku má pre samohodnotenie základný význam, kde by mal posudzovateľ vždy preskúmať spojitosť medzi danými výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov.

Takúto jednotnosť je niekedy zložité overiť kvôli holistickému charakteru organizácie, rozličné príčiny (predpoklady) sa pri tvorbe výsledkov vzájomne ovplyvňujú. V každom prípade je potrebné preskúmať pri samohodnotení primeranú spätnú väzbu, od výsledkov objasňujúcich sa na pravej strane ku kritériám na ľavej strane.

Model CAF má tieto hlavné zámery [2]:

- Zaviesť princípy komplexného manažérstva kvality do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA.
- Podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti.
- Pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažerstve kvality.
- Podporovať benchlearning medzi organizáciami verejného sektora.

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Hoci najdôležitejším výstupom samohodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšovanie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia. Pridelenie bodového hodnotenia subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele [2]:

- Poskytnúť rámec pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít.
- Merať pokrok vlastnej organizácie.
- Určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov,
- Napomáhať pri hľadaní relevantných parametrov od ktorých sa bude organizácia učiť – benchlearning.

Novinkou vo verzii modelu CAF 2006 sú dva systémy bodového hodnotenia – „klasické bodové hodnotenie“ a „hodnotenie pre pokročilých“. Klasické bodové hodnotenie je aktualizovanou verziou podľa modelu CAF 2002. Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré majú záujem o detailnejšiu analýzu subkritérií. Toto hodnotenie umožňuje bodovať všetky fázy PDCA cyklu pre každé subkritérium. V porovnaní s modelom CAF 2002, keď sa jednotlivé kritériá (subkritériá) na paneli predpokladov a výsledkov hodnotili rozsahom v stupnici 0-5 bodov, je v modeli CAF 2006 rozsah zmenený a stanovený stupnicou od 0 -100 bodov. Takáto stupnica sa často používa a je všeobecne akceptovaná na medzinárodnej úrovni pri EFQM modeli.

Tab. 1. Hodnotenie predpokladov a výsledkov v modeli CAF [1, 2].
Tab. 1. CAF model Assessment – Assumptions & Results [1, 2].

Bodové hodnotenie		PANEL	
Verzia 2002	Verzia 2006	Predpokladov	Výsledkov
0	0 - 10	V tejto oblasti niesú aktivity. Žiadny alebo nejasný dôkaz prístupu.	Nemerajú sa žiadne výsledky.
1	11 - 30	Prístup je plánovaný. (Plan - plánuj)	Výsledky sú merané a ukazujú negatívne trendy alebo stagnáciu.
2	31 - 50	Prístup je plánovaný, uplatňovaný. (Do - realizuj)	Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré stanovené ciele sú splnené.
3	51 - 70	Prístup je plánovaný, uplatňovaný a preskúmaný (Check - kontroluj)	Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.
4	71 - 90	Prístup je plánovaný, uplatňovaný a preskúmaný (Act - konať) na základe údajov benchmarkingu.	Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.
5	91 - 100	Prístup je plánovaný, uplatňovaný a preskúmaný na základe údajov benchmarkingu a plne rozšírený v celej organizácii.	Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Porovnanie s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.

Základom systému samohodnotenia modelu výnimčnosti EFQM je logika známa pod skratkou RADAR:

Results - výsledky – sledovanie pozitívnych trendov a výkonu, určovanie vhodných cieľov, porovnanie výkonnosti a premietanie zistení do prístupu.

Approach - prístup – zmysel a dôvody určenia posolania organizácie a jej cieľov, ich previazanosť so skutočnými predstavami a záujmami. Prístup predstavuje to, čo organizácia plánuje robiť a prečo.

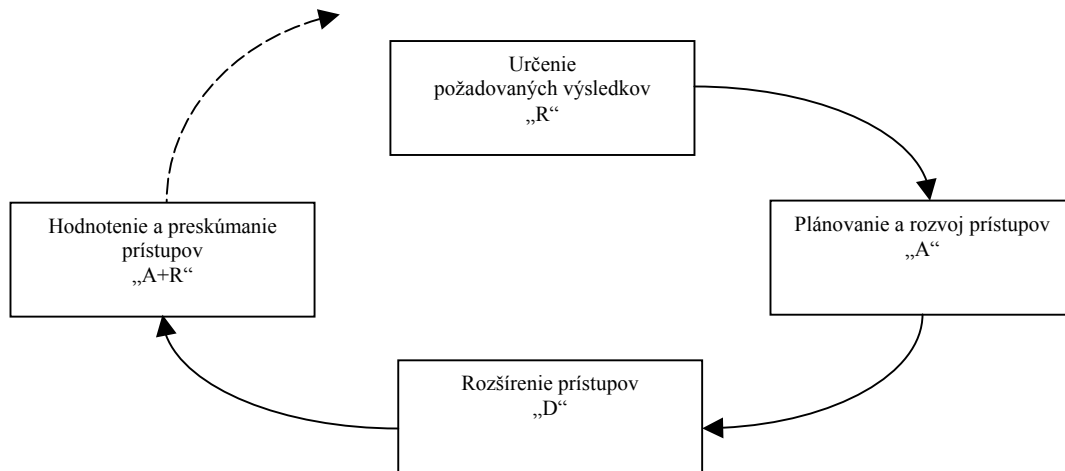
Deployment - rozšírenie a rozvoj – priemet zámerov a stratégie smerovaný do zodpovedajúcich oblastí systematickým spôsobom. Hodnotí sa, čo organizácia robí pre rozšírenie prístupov.

Assessment - hodnotenie, monitorovanie, meranie aktivít podľa vhodne zvolených kritérií, ktoré sledujú požiadavky zákazníkov a iných účastníkov, vrátane analýza zistených informácií.

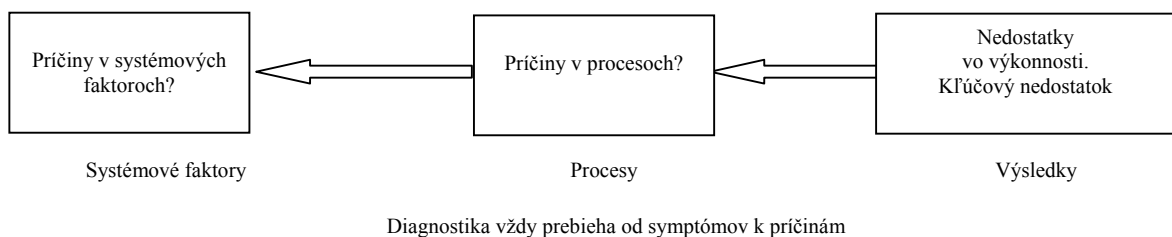
Review - preskúmanie – vytvorenie spôsobu prenosu skúseností a využitie výsledkov analýzy pre sústavné zlepšovanie.

Najdôležitejším výsledkom samohodnotenia je zistenie najväčších nedostatkov organizácie a určenie priorít pri zlepšovaní tých oblastí, kde je to potrebné. Vlastný postup „nikdy nekončí“, treba ho pravidelne cyklicky opakovať kvôli potrebným reakciám na zmeny v samotnej organizácii, jej okolí, v legislatíve, ap.

Samohodnotenia vychádza z diagnostického prístupu, to znamená, že postupuje z prava doľava. Začína sa od nedostatkov vo výkonnosti a hľadajú sa príčiny v príslušných procesoch a potom v systémových faktoroch.



Obr. 3. Metodika RADAR.
Fig. 2. Methodics of RADAR.



Obr. 4. Diagnostický prístup samohodnotenia.
Fig. 4. Diagnosis Approach of Selfassessment.

Pri zlepšovaní je potrebné zhodnotiť tieto otázky [1]:

- Čo je cieľom zlepšovania?
- Čo je predmetom zlepšovania?
- Aké postupy použiť?
- Ako vyhodnotiť výsledok a priebeh?
- Ako organizovať zlepšovanie?
- Koľko času a financií je potrebných?
- Kto je zodpovedný?

Výhody modelu CAF spočívajú v nasledujúcom [2]:

- Integrovaná povaha modelu (berie do úvahy všetky možné faktory, aktivity a všetky oblasti, v ktorých sa získavajú výsledky);
- Model bol vyvinutý špeciálne pre verejný sektor, takže zdôrazňuje charakteristiku práce (spojenie s politikou, procesná orientácia administratívy, orientácia na zákazníkov, nefinančné ukazovatele úspešnej prevádzky);
- Vzhľadom k svojmu extenzívnemu uplatneniu v európskych podmienkach zavádza porovnateľnosť v Európskom kontexte;

- Keďže je založený na modeli podnikateľskej výnimočnosti EFQM, predstavuje „most“ medzi produktmi hmotnými – tovarmi a nehmotnými - službami;
- Model môžu využívať všetky zložky verejnej správy, ktorá pozostáva z verejných orgánov na národnej/federálnej, regionálnej a miestnej úrovni;
- Dá sa použiť v rozličných situáciách – ako súčasť programu systematickej reformy, na základe rozhodnutia jednotlivkej organizácie vo verejnom sektore alebo ako tréning pri rozvoji určitej časti organizácie;
- Zahŕňa všetkých zamestnancov, vytvára spoločný jazyk a kultúru v organizácii, informuje a vzdeláva zamestnancov;
- Jeho možné použitia sú rôznorodé, od samohodnotenia až po úroveň benchmarkingu, externé hodnotenie a ocenenie, alternatívne alebo v postupných fázach;
- Relatívna voľnosť kritérií, ktorá berie do úvahy rôzne štartovacie (počiatočné) úrovne v konkrétnych organizáciách;
- Organizácie môžu CAF využívať slobodne tak, ako chcú, pretože je verejne dostupný a zdarma;
- CAF znamená v konečnom dôsledku nízky náklad, najmä v samohodnotení, keďže vyžaduje menej zdrojov a času.

Porovnanie prístupov manažérstva kvality podľa noriem ISO 9000 a modelu CAF

Oba modely systému kvality podľa noriem série ISO 900x:2000 aj podľa prístupu modelu CAF vychádzajú z procesného prístupu a poskytujú základ trvalého zlepšovania. Sú zamerané na zákazníka a vyžadujú podporu vedenia organizácie. Rozdiel medzi prístupmi SMK podľa noriem série ISO 900x:2000 a modelom CAF spočíva v predmete ich aplikácie.

Cieľom noriem ISO 900x:2000 je definovať minimálne požiadavky na SMK nevyhnutné na dosiahnutie spokojnosti zákazníka. Úspešným zavedením SMK podľa normy ISO 9001 organizácia môže získať certifikát kvality, ktorý je výsledkom úspešného priebehu certifikačného auditu². Norma ISO však nepoukazuje na výsledky organizácie na spoločnosť, čo môže byť problém z hľadiska sociálnej zodpovednosti organizácie (SA 8000 Social Accountability).

Cieľom modelu CAF je samohodnotenie³, získanie podnikateľskej výnimočnosti identifikovaním silných stránok organizácie, benchmarkingové porovnanie a analýza príležitostí na zlepšenie. Model CAF sa nezavádza, ale sa používa. Nie je teda možné povedať, že organizácia, ktorá použila samohodnotenie podľa tohto modelu, má tento model. Je len jedným z možných nástrojov na zlepšenie činností organizácie, jej kultúry, image a možno ho skombinovať s inými nástrojmi, napr. aj s certifikátom ISO. Okrem toho, CAF neslúži na podporu každodenného procesu rozhodovania, ale podporuje riadenie ako analytický základ pre prinášanie dlhodobých nápravných opatrení (raz do roka alebo menej často).

Základné rozdiely sú aj v rozsahu a spôsobe hodnotenia:

- V modeli CAF hodnotíme 5 oblastí predpokladov a 19 subkritérií, a 4 oblasti výsledkov rozpracovaných do 8 subkritérií. Hodnotenie prebieha v rozsahu od 0 - 100%.
- Pomocou noriem SMK hodnotíme súlad požiadaviek stanovených normou, podľa vopred stanovených otázok. Bodové hodnotenie sa pohybuje v škále od 0 - 10b. za otázku. Výsledkom je percentuálny súčet bodov.

Rozdiel medzi auditom a samohodnotením je zobrazený v tabuľke 2.

Tab. 2. Rozdiel medzi auditom a samohodnotením.

Tab. 2. Difference between the Audit and selfassessment.

AUDIT	SAMOHODNOTENIE
kontrola plnenia noriem, predpisov, smerníc a postupov	porovnanie s predlohou
tendencia byť negatívny, zvýraznenie nezhôd, nedodržanie postupov, neúplnosť dokumentácie	určenie silných stránok v oblasti zlepšovania
obvykle uskutočňovaný špecialistom	obvykle uskutočňovaný samostatne na sebe, pomoc odborníka
cieľom je nájsť nezhody (môže byť demotivujúci)	cieľom je dosiahnuť ďalšie zlepšenie (má byť motivujúci)

² **Audit:** systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pre získanie dôkazov a pre jeho objektívne hodnotenie s cieľom stanoviť rozsah, v ktorom sú splnené kritériá auditu.

³ **Samohodnotenie:** Odhaliť silné a slabé stránky organizácie vlastnými zdrojmi, silami nájsť príležitosti k zlepšeniu.

Záver

Je potrebné zdôrazniť, že CAF a ISO sa nevyklučujú, ale vzájomne sa dopĺňajú. Užívatelia modelu CAF považujú ISO normy za alternatívu. Zahrňujú certifikáciu podľa normy ISO ako nápravné opatrenie na základe samohodnotenia podľa CAF. ISO normy nepredstavujú paralelnú, osobitnú cestu, ale jeden z prvých krokov na ceste k výnimočnosti.

Model CAF – ako nástroj na zefektívnenie štátnej a verejnej správy bol systematicky zahrňaný do Národného programu kvality (NPK II.) Slovenskej republiky na roky 2004 - 2008. Ale keďže spoločenský vývoj núti aj verejnú správu k neustálemu vývoju, stále sa hľadajú nové cesty zlepšenia koncepcie kvality vo verejnej správe na výnimočnú koncepciu, čo znamená nielen splniť, ale prekročiť očakávania zúčastnených [5].

Literatúra - References

- [1] Zvyšovanie kvality a rozvíjanie inovácií podľa modelu CAF 2002. Aplikačná príručka modelu CAF. 1. vyd. Žilina: MASM, 2005. 96 s., ISBN 90-85348-65-9.
- [2] Zvyšovanie kvality organizácií verejnej správy samohodnotením podľa modelu CAF 2006. Spoločný systém hodnotenia kvality. Príručka modelu CAF 2006. Bratislava, September 2006. 93 s., ISBN 80-7160-223-X. [Citované 16.11.2006]. Dostupné z: <http://www.quality-slovakia.sk>.
- [3] Kovač, P.: Nástroje riadenia kvality v Slovinsku: Od ISO k CAF a ďalej. [Citované 10.05.2006]. Dostupné z: <http://www.ssk.sk/ssk/sskweb.nsf/0/0BC65_08_DDF_447_AC12_56F12002_6CBC9?OpenDocument>.
- [4] Zemanovičová, D.: Európska únia a my. Integračný proces kladie náročné požiadavky aj na verejnú správu. [Citované 10.05.2006].
- [5] Dostupné z: <http://www.civil.gov.sk/CASOPIS/2001/2116ho.html>.
- [6] Národný program kvality Slovenskej republiky na roky 2004-2008. Bratislava: 2004, s. 20-28, ISBN 80-85348-62-4.
- [7] ISO/IWA 2:2003 Systémy manažérstva kvality vo vzdelávaní. Smernica pre aplikáciu ISO 9001:2000.
- [8] EN ISO 9001:2000 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
- [9] EN ISO 9004:2000 Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.