

ZUZANA OSVALDOVÁ A KOLEKTÍV AUTOROV

KVALITA VYSOKÉHO ŠKOLSTVA 2023

Nekonferenčný zborník vedeckých prác

SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA PRE KVALITU VYSOKÉHO ŠKOLSTVA

QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION



9 788057 1053231

Edícia nekongresových zborníkov vedeckých prác

ZUZANA OSVALDOVÁ A KOLEKTÍV AUTOROV

Kvalita vysokého školstva 2023

2023

Táto publikácia bola schválená edičnou komisiou vydavateľa ako nekonferenčný zborník pôvodných vedeckých prác autorov.

Recenzenti vedeckých prác:

doc. PaedDr. ThDr. Anton Lisník, PhD.

Slovenská technická univerzita v Bratislave

doc. Ing. Martina Minárová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

doc. PaedDr. Miriam Spodniaková Pfefferová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Editor vedeckého zborníka

prof. Ing. Ján Závadský, PhD.

Autori © 2023

PhDr. Zuzana Osvaldová, PhD. – Dr. h. c. prof. Ing. Imrich Duřinec, CSc., MBA, DBA – Dr. h. c. doc. Ing. Peter Lořoncezi, PhD., MBA, MSc – prof. MUDr. Ľudovít Gařpar, CSc. – MUDr. Iveta Gařparová, PhD. – Dr. h. c. prof. MUDr. řtefan Galbavý, DrSc. – Ing. Bc. Jana Korcová, PhD., LL.M. – prof. PaedDr. Ing. Roman Hrmo, PhD., MBA, ING-PAED IGIP – Ing. Mária Bajúzová, MBA – doc. Ing. Zuzana Závadská, PhD. – prof. Ing. Ján Závadský, PhD. – Bc. Laura Pflugová – Ing. Barbora Mazúrová, PhD. – Mgr. Jakub Dzimko, PhD. – Doc. Dr. Ing. Milan Majerník – Ing. řtefan Majerník, PhD. – Ing. Zuzana Nouzovská

Prvé vydanie

Všetky práva vyhradené.

Toto dielo ani řiadnu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu majiteľa práv.

Printed in Slovakia

ISBN 978-80-570-5323-1



Obsah

Predhovor	5
1. Vybrané aspekty politík, štruktúr a procesov vnútorných systémov zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania	7
1.1 Aplikácia manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania... 8	
1.2 Vybrané aspekty vnútorného systému kvality Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici	23
2. Interný audit vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania.....	42
2.1 Využívanie interného auditu vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania na príklade vybraných vysokých škôl.....	43
2.2 Výkon intrného auditu ako príklad dobrej praxe zlepšovania vnútorného systému kvality na Univerzite Mateja Bela v Banskej Bystrici	61
2.3 Auditovanie manažérskych systémov ako profilový predmet vysokoškolského študijného programu	70
3. Učitelia študijného programu, učenie sa, vyučovanie a hodnotenie orientované na študenta.....	84
3.1 Inovatívny prístup pri výučbe anatómie	85
3.2 Zvyšovanie kvality vzdelávania prostredníctvom rozvoja kreativity v školách pomocou digitálnych nástrojov vo vyučovaní.....	92
3.3 Pedagogické kompetencie vysokoškolského učiteľa	105
3.4 Finančná gramotnosť ako súčasť vzdelania	116
Záver.....	126

Predhovor

Hlavným cieľom vedeckého zborníka nekonferenčných prác je v súlade s poslaním Slovenskej asociácie pre kvalitu vysokého školstva zdieľať príklady dobrej praxe v implementácii, udržiavaní a zlepšovaní vnútorných systémov kvality vysokých škôl podľa požiadaviek národných a medzinárodných štandardov, spájať fyzické a právnické osoby pôsobiace v oblasti kvality vysokého školstva a informovať o najnovších poznatkoch podporujúcich kvalitu vysokého školstva.

Slovenská asociácia pre kvalitu vysokého školstva vznikla na sklonku roka 2022 ako reakcia na potrebu zdieľania skúseností s implementáciou, udržiavaním a zlepšovaním systémov kvality v riadiacej praxi vysokých škôl. Vysoké školy zosúladiť svoje vnútorné systémy kvality, študijné programy a odbory habilitačných a odbory inauguračných konaní do 31.8.2022 a tak vznikol priestor na výmenu skúseností a hľadanie inovačného potenciálu s cieľom zjednodušenia procesov, štruktúr a politík spojených so zabezpečovaním kvality vysokoškolského vzdelávania. Túto výmenu skúseností, vzájomné inšpirovanie sa a hľadanie potenciálu na zlepšovanie sa realizovalo prostredníctvom pracovných stretnutí, on-line diskusií a najmä prostredníctvom každoročnej konferencie. Činnosť asociácie je založená na princípe dobrovoľnosti a ochote jej členov a priaznivcov spolupracovať. Aktivity asociácie sa koncentrujú predovšetkým na:

- Súčinnosť členov pri pochopení a aplikácii akreditačných štandardov v riadiacej praxi vysokých škôl, pretože najmä vysoké školy a ich zainteresované strany majú skúsenosti s ich implementáciou;
- Stretávanie sa na odborných, vedeckých, ale aj neformálnych stretnutiach organizovaných asociáciou;
- Zdieľanie príkladov dobrej praxe;
- Definovanie referenčných procesov a štruktúr vnútorných systémov kvality s cieľom redukovať administratívnu a časovú náročnosť týchto procesov, napríklad priebežného monitorovania, periodického hodnotenia a schvaľovania študijných programov, ale aj ďalších procesov vyplývajúcich zo štandardov;
- Získavanie spätnej väzby, najmä od študentov a zástupcov zamestnávateľov ako kľúčových zainteresovaných strán;
- Zvyšovanie angažovanosti študentov a zástupcov zamestnávateľov pri zlepšovaní kvality študijných programov.

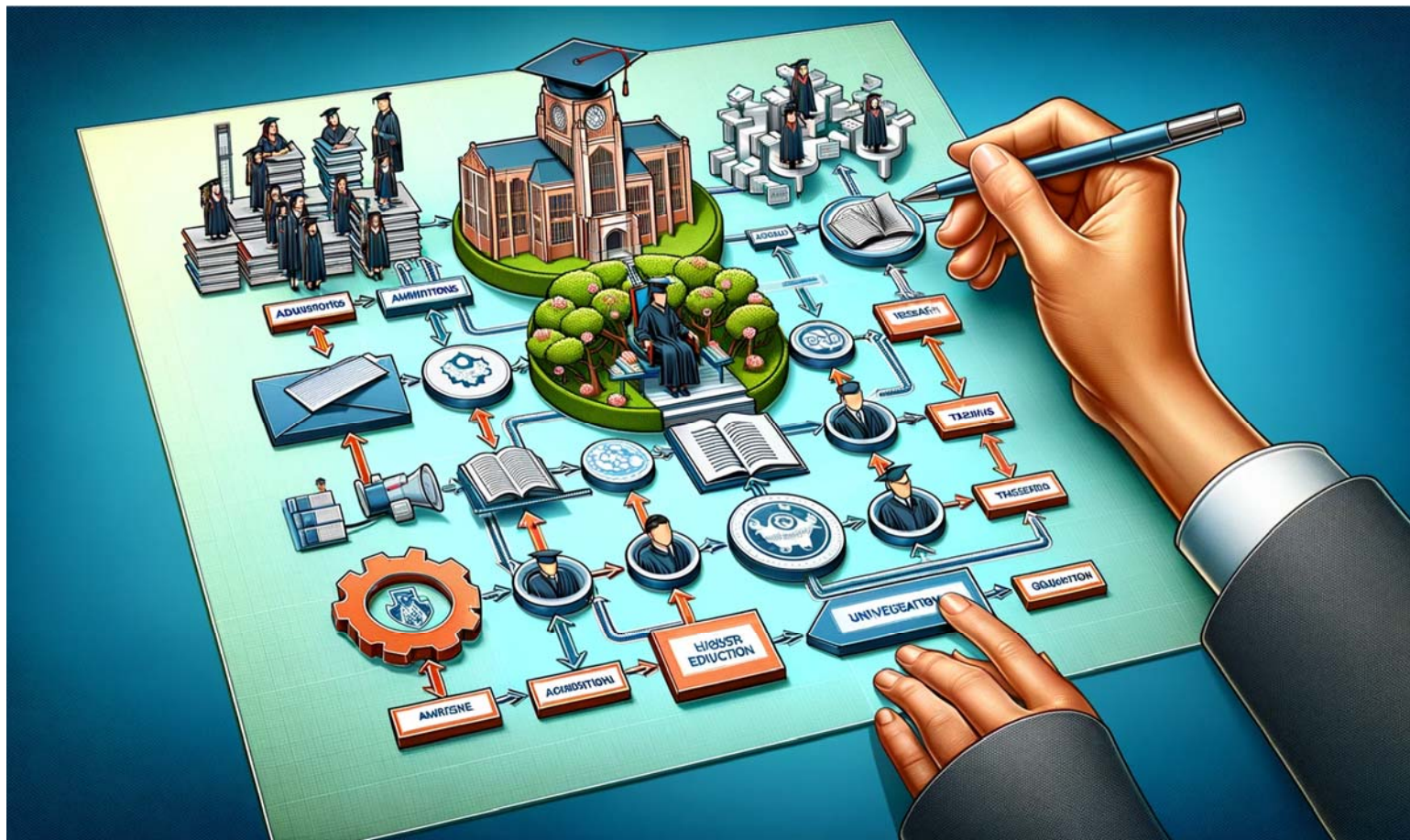
Slovenská asociácia pre kvalitu vysokého školstva však poskytuje aj možnosť prezentovať výsledky vlastných výskumov a riešených projektov nezávisle na študijnom odbore a oblasti výskumu.

Slovenské vysoké školy oznámili súlad svojich vnútorných systémov, študijných programov a odborov habilitačných a odborov inauguračných konaní so štandardmi Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo a požiadali o ich posúdenie. Na mnohých vysokých školách sa takéto posúdenie vnútorného systému už uskutočnilo a vysokým školám začína plynúť prvý akreditačný cyklus vymedzený časom medzi podaním prvej a nasledujúcej žiadosti o posúdenie, v ktorom je potrebné neustále zabezpečovať súlad s akreditačnými štandardmi. Implementácia požiadaviek vyplývajúcich z akreditačných štandardov do existujúcich vnútorných systémov vysokých škôl definovaná ako zosúladňovanie, priniesla množstvo skúseností a najmä pohľadov na štruktúry, procesy a politiky, ktoré je možné zlepšovať. Mnohé vysoké školy prichádzajú s takými návrhmi na zlepšovanie, ktoré vedú k znižovaniu administratívnej náročnosti a zvyšovaniu efektívnosti procesov vzdelávania, tvorivej činnosti a podporných súvisiacich činností. Dôraz sa kladie aj na priebežný dohľad nad dodržiavaním štandardov, aby boli vnútorné systémy, všetky študijné programy a odbory habilitačných a odbory inauguračných konaní neustále v súlade s požiadavkami kladenými na vysoké školy a zabezpečila sa tak ich udržateľnosť. Asociácia prostredníctvom vydania vedeckého zborníka nekonferenčných prác naplňa svoje poslanie a realizuje z neho vyplývajúcu aktivitu, ktorou je aj vydávanie odborných a vedeckých publikácií, pričom v zborníku je poskytnutý priestor na prezentáciu výstupov projektov členov asociácie alebo študentov, ktorí chcú publikovať už počas štúdia svoje vedecké práce.

PhDr. Zuzana Osvaldová, PhD.
vedúca autorského kolektívu

Banská Bystrica, 31.12.2023

1. Vybrané aspekty politik, štruktúr a procesov vnútorných systémov zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania



- 1.1. Aplikácia manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania
- 1.2. Vybrané aspekty vnútorného systému kvality Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici

1.1 Aplikácia manažerstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania

APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN ENSURING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION

Imrich Dufinec – Peter Lošonczi

Abstrakt

Funkčný, účinný a efektívny vnútorný systém zabezpečovania kvality (VSZK) podľa štandardov Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ) je prvou a nevyhnutnou podmienkou akreditácie každej vysokej školy na Slovensku. Jeho zmyslom je vytvorenie takých podmienok na vysokej škole aby škola sama bola schopná týmto systémom tvoriť, upravovať a schvaľovať svoje študijné programy v horizonte jej dlhodobého zámeru poskytovať vysokoškolské vzdelávanie na príslušnom stupni. Zabezpečovanie kvality v tomto kontexte organizácie je spojené s požiadavkami a očakávaniami zainteresovaných strán, ktoré predstavujú vonkajšie a vnútorné faktory, často protichodne ovplyvňujúce zábery školy. Zabezpečovanie kvality sa preto vo väčšine prípadov uskutočňuje ako rozhodovanie za podmienok neistoty. Rozhodovanie za podmienok neistoty logicky vyžaduje aplikáciu nástrojov manažerstva rizík, a to v prostredí vysokoškolského vzdelávania o to viac, že iba cielenou minimalizáciou rizík je možné dosiahnuť priblíženie sa k zhode so štandardmi. Príspevok poukazuje na zovšeobecnený prístup nožnej aplikácie nástroja manažerstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania. Riešenie rizík v kontexte vzdelávacej organizácie tvorí súčasť strategického plánovania a udržiavania jej dlhodobého zámeru v tejto oblasti, pri zohľadnení vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré ho ovplyvňujú. Inverzia rizík použitá v analýze plnenia požiadaviek štandardov Slovenskej akreditačnej agentúry pre vnútorný systém zabezpečovania kvality a pre študijné programy (GAP Analýza) podporuje riešenie rizík v kontexte organizácia so zameraním na špecifiká štandardov. Jednotná metodika a kritéria hodnotenia rizík, resp. ich inverzie, účinne prispieva do procesov zlepšovania samotného systému v rámci jeho preskúmania manažmentom školy (Management Review) ale i jeho ľubovoľných procesov pre nastavené ciele a plnenie úloh pre ich dosiahnutie (Corrective Actions).

Kľúčové slová

Kvalita vzdelávania, neistota, riziko, rozhodovanie, zlepšovanie

Abstract

A functional, effective, and efficient internal quality assurance system (QAS) according to the standards of the Slovak Accreditation Agency for Higher Education (SAAVŠ) is the first and necessary condition for the accreditation of any higher education institution in Slovakia. Its purpose is to create such conditions at the university that the school itself is able to create, adjust and approve its study programs with this system within the horizon of its long-term intention to provide higher education at the appropriate level. Quality assurance in this context of the organization is connected to the demands and expectations of the interested parties, which represent external and internal factors, often influencing the intentions of the school in conflicting ways. Therefore, in most cases, quality assurance is carried out as decision-making

under conditions of uncertainty. Decision-making under conditions of uncertainty logically requires the application of risk management tools, all the more so in the environment of higher education, as only through the targeted minimization of risks is it possible to achieve compliance with standards. The paper points to the generalized approach of the possible application of the risk management tool in ensuring the quality of higher education. Addressing risks in the context of an educational organization is part of strategic planning and maintaining its long-term purpose in this area, taking into account the external and internal factors that influence it. The inversion of risks used in the analysis of meeting the requirements of the standards of the Slovak Accreditation Agency for the internal system of quality assurance and for study programs (GAP Analysis) supports the solution of risks in the context of the organization with a focus on the specifics of the standards. Uniform methodology and criteria for risk assessment, or their inversion, effectively contributes to the processes of improving the system itself as part of its review by the school management (Management Review) but also of its arbitrary processes for set goals and the fulfilment of tasks for their achievement (Corrective Actions).

Key words

Quality of education, uncertainty, risk, decision making, improvement

JEL Classification

O36 Open Innovation

1. Úvod do problematiky

Funkčný, účinný a efektívny vnútorný systém zabezpečovania kvality (VSZK) podľa štandardov Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ) je prvou a nevyhnutnou podmienkou akreditácie každej vysokej školy na Slovensku. Má sa tým naplňať zákon č. 269/2018 Z.z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania plnením požiadaviek Európskych štandardov pre zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania ESG 2015. Rozsah vzdelávania a konkrétne študijné programy majú byť zadané samotnou vysokou školou v kontexte organizácie, jej strategického dlhodobého smerovania a v duchu jasne vymedzenej politiky kvality garantovanej najvyšším vedením vysokej školy.

Vychádzajúc z existujúcich medzinárodných štandardov pre zabezpečovanie kvality v procesne orientovaných organizáciách a špecifických podmienok jednotlivých vysokých škôl možno dôjsť k úsudku s premisou, že každá vysoká škola bude mať svoj vlastný VSZK, ktorý bude obsahovať požiadavky štandardov SAAVŠ vo väčšej alebo menšej miere zhody. Toto potvrdzuje aj skutočnosť zistená po zákonom stanovenej povinnosti predložiť VSZK Slovenskej akreditačnej agentúre do konca roka 2022 na posúdenie požadovanej zhody s jej štandardmi.

Zabezpečovanie kvality vysokoškolského vzdelávania predstavuje zložitý systém interakcie množstva jeho prvkov, ktoré ho tvoria a na ktorý pôsobí nemalé množstvo vonkajších

a vnútorných faktorov, ovplyvňujúcich jeho smerovanie. Kľúčovými faktormi VSZK sú zainteresované strany so svojimi požiadavkami a očakávaniami, ktoré sú však často motivované vlastným, často zložitým vnútorným prostredím. Zabezpečovanie kvality sa preto vo väčšine prípadov deje za podmienok neistoty.

Manažérstvo za podmienok neistoty logicky vyžaduje aplikáciu nástrojov manažérstva rizík, a to v prostredí vysokoškolského vzdelávania o to viac, že iba cielenou minimalizáciou rizík je možné dosiahnuť priblíženie sa k zhode so štandardmi. A práve táto minimalizácia musí byť hlavným úsilím každej vysokej školy na ceste za kvalitou.

2. Teoretické východiská

Základným všeobecným východiskom navrhovaného riešenia sú nastavené požiadavky štandardov Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (Š VSZK a ŠP, 2020), ktoré majú byť implementované do manažérskeho systému vysokej školy, podporujúceho stabilitu a rozvoj kvality vzdelávania vo vymedzených študijných programoch. Politiky, štruktúry a procesy vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania predstavujú nosnú časť všetkých jeho ďalších prvkov.

Samotné riešenie problému vychádzajúce z úlohy zosúladenia VSZK s nastavenými požiadavkami SAAVŠ je založené na dvoch teoretických východiskách. Týkajú sa systému manažérstva kvality a manažérstva rizík, ako aj ich vzájomnej súčinnosti.

Súčasný stav poznatkov manažérstva kvality, ktorým je poznačená celosvetová priemyselná produkcia a vzdelávanie s nescíselným množstvom odbornej literatúry, sa sústreďuje do medzinárodnej štandardizácie, ktorú si vynútila globalizácia a úroveň technického rozvoja na stupni 5.0 – Smerom k udržateľnému a odolnému (európskemu) priemyslu zameranému na človeka (Európska komisia, 2021).

Charakteristickým znakom aktuálneho medzinárodného štandardu všeobecného manažérstva kvality, aplikovateľného pre akékoľvek odvetvie ľudskej činnosti, ISO 9001 Systémy manažérstva kvality, je procesný prístup riadenia. Jeho východiskom je mapa navzájom prepojených procesov, ktoré majú v danom systéme prebehnúť aby vznikol produkt.

V manažérstve kvality vysokej školy prvým produktom jej činnosti je študijný program, ktorého návrh musí byť vytvorený a schválený dokumentovaným postupom. Je výsledkom interakcie procesov vedy a výskumu v danej vednej oblasti, s procesmi vzdelávania, kde sa výsledky vedy a výskumu prioritne uplatňujú aktérmi vedy, ktorí sú zároveň učiteľmi.

Študijný program sa tak stáva vymedzujúcim rámcom, v ktorom sa vecne a časovo realizuje druhý produkt činnosti školy. Týmto produktom je vysokoškolské vzdelávanie v študijnom programe ako služba, s výstupom hotového absolventa uplatniteľného v praxi. Študijný program a vzdelávanie študentov sú realizované v primeraných podmienkach

kontextu organizácie a v rámci dlhodobého zámeru školy poskytovať deklarované vzdelanie. Zdroje finančné a ľudské sú kľúčovými vstupmi do procesov realizácie produktov.

Kvalitné vstupy sú predpokladom kvalitných výstupov jednotlivých procesov a produktov. Miera plnenia požiadaviek a očakávaní vstupov vyjadruje mieru šance, resp. mieru ohrozenia dosahovať očakávaný výsledok výstupu. Z tohto hľadiska je aplikácia nástrojov manažérstva rizík v kontexte organizácie práve tu účinným nástrojom manažérstva kvality.

Kvalitné výstupy jednotlivých procesov, ktoré majú byť merateľné aby sa dali riadiť, dávajú a priori predpoklad kvality celého produktu. Dosahujú sa realizáciou procesov dokumentovanými postupmi s charakteristickými znakmi, indikátormi, ich kvality. Kľúčové indikátory kvality výstupov (KPI - Key Performance Indicators) sa nastavujú s ohľadom na politiku kvality a ciele, ktoré sa očakávajú. Najdôležitejšími indikátormi vzdelávania sú čiastkové a celkové výsledky študentov a spätné ohlasy z okolia praxe. Manažérstvo kvality uplatňuje celý rad kontrolných mechanizmov riadenia študijného programu a procesov vzdelávania, ktorými sú inšpekcie a interný audit. Cyklickým nástrojom manažérstva kvality je pravidelné preskúmanie systému manažmentom a vedením školy v intenciách jej dlhodobého zámeru. Preskúmanie manažmentom je kľúčovým nástrojom manažérstva kvality v procesoch zlepšovania samotného systému a jednotlivých procesov a produktov. Nástroje manažérstva rizík s kvalifikovaným odhadom úrovne plnenia nápravných a preventívnych opatrení sú účinné predovšetkým pre ich systematickosť a pravidelnosť. V časovom horizonte poskytujú možnosť odhadu účinnosti a efektívnosti opatrení pri náprave systému, procesy, resp. produktu.

Manažérstvo rizík, ako nástroj manažérstva kvality podľa medzinárodnej normy ISO 9001:2015, je explicitnou požiadavkou plánovania kvality v kontexte organizácie. Majú sa brať do úvahy všetky vonkajšie a vnútorne faktory, ktoré pôsobia na organizáciu a môžu pôsobiť na zmeny jej strategického plánovania, najmä z pohľadu dlhodobého zámeru.

Metodika manažérstva rizík, bez rozlišovania jeho techník, je štandardizovaným postupom popísaným v medzinárodnej norme ISO 3100:2018 Risk management – Guidelines, resp. STN/ISO 31000:2019 Manažérstvo rizika - Návod. Zahŕňa v sebe kontext organizácie, ako stanovenie súvislosti organizácie a faktorov, posudzovanie rizík a prekonávanie rizík ich komunikáciou, zabezpečovaním a preskúmaním manažmentom.

Posudzovanie rizík je nosnou časťou manažérstva rizík a začína ich identifikáciou. Ide „o myšlienkový proces, ktorý je založený na predstave o možných rizikách a hrozbách...(Mesároš et al, 2011, str. 257). „Cieľom identifikácie rizík je zostaviť zoznam všetkých možných ohrození ako register rizík“ (Reitšpís et al, 2004), ktoré môžu podstatne ovplyvniť činnosť a výsledky organizácie. Zoznam rizík, jednotlivé druhy a ich významnosť závisia od typu a veľkosti organizácie, od jej činnosti a procesov, ako aj od prostredia, v ktorom realizuje svoje produkty.

Vzájomná súvislosť medzi manažérstvom kvality a manažérstvom rizík je jedna z dvoch, vyššie uvedených teoretických východísk riešenia problematiky. Ich vzájomná súvislosť je významným faktorom úspechu implementácie manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality. Ide totiž o prepojenie a synergiu prepojenia procesov trvalého zlepšovania kvality a procesov manažérstva rizík v cykle PDCA existujúceho vnútorného systému kvality organizácie. Ak je vnútorný systém kvality nastavený na štandard ISO 9001, manažérstvo rizík sa stáva jeho integrálnou súčasťou. Pritom komunikácia rizík súvisí so strategickým plánovaním kvality, prekonávanie rizík s nápravným a preventívnym opatrením a zabezpečovanie rizík s preskúmaním systému manažmentom. Ak je vnútorný systém kvality nastavený na manažérstvo kvality vysokoškolského vzdelávania, systém a jeho procesy zohľadňujú všetky aspekty štandardov SAAVŠ. Toto teoretické východisko slúži na implementáciu manažérstva rizík nielen v kontexte organizácie ale aj rizík v procese zosúlad'ovania VSZK so štandardmi SAAVŠ, prípadne riadenia vybraných procesov a činností.

3. Metodológia

Realizačným miestom predmetnej aplikácie je konkrétna vysoká škola s viacročnými skúsenosťami s certifikovaným systémom manažérstva kvality (ISO 9001, 2016), ktorá svoj existujúci systém a jeho procesy rozšírila o aplikáciu všetkých štandardov SAAVŠ pre VSZK a ŠP, ako ich špecifické aspekty a zároveň aplikovala na ich hodnotenie kroky manažérstva rizík (ISO 31000, 2019).

Príslušná škola, ktorej študijné programy sa týkajú manažérstva bezpečnosti, má s manažérstvom rizík svoje skúsenosti a preto jeho aplikácia v danom probléme bolo jeho prirodzeným riešením. Tento predpoklad však vo všeobecnosti nie je podmienkou. Znalosti manažérstva rizík bolo len jej výhodou.

Prvým krokom riešenia implementácie manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality je identifikácia rizík, ktoré predstavujú mieru ohrozenia hlavného, dlhodobého strategického zámeru, ktorým je vysokoškolské vzdelávanie vo vymedzených stupňoch a študijných programoch.

Metodika manažérstva rizík má byť nastavená tak, aby bola aplikovateľná nielen pre riziká systému v kontexte organizácie ale i pre jeho procesy a súvisiace činnosti. V dokumentácii systému to môže predstavovať samostatný riadiaci dokument, alebo súčasť vnútorného systému zabezpečovania kvality. V danom prípade konkrétnej vysokej školy je metodika manažérstva rizík súčasťou VSZK, ako riadený dokument strategického plánovania

4.2. Strategické plánovanie v kontexte organizácie, časť Kritéria rizík (VSZK VŠBM, 2023).

Na obr. 1 sú znázornené kritéria hodnotenia rizík, aplikovateľné na systém, procesy, prípadne jednotlivé činnosti VSZK podľa potreby.

1	Požiadavka	Ohrozenie	Riziko	Hodnotenie			
	Definovanie procesu (resp. dokumentované kde to je vhodné)	áno		prevažne	častočne		nie
	Implementácia konzistentná a dostatočná	áno		prevažne	častočne		nie
	Riziko smerom k efektívnosti a výkonnosti procesu resp. systému	zanedbateľne	nízke	významné	Vysoké		
	Miera rizika procesu alebo vplyvu EA na ŽP	1	2	3	4	5	6
	Percento plnenia protipatrení do %	100	80	60	40	20	10

2	Očakávania	Príležitosť	Šanca	Hodnotenie			
	Definovanie procesu (resp. dokumentované kde to je vhodné)	áno		prevažne	častočne		nie
	Implementácia dostatočne konzistentná s príležitosťou	áno		prevažne	častočne		nie
	Príležitosť smerom k efektívnosti a výkonnosti	zanedbateľne	nízka	významná	Vysoká		
	Miera šance procesu alebo systému na zvýšenie efektivity	1	2	3	4	5	6
	Percento plnenia definovaných požiadaviek do %	100	80	60	40	20	10

Poznámky k celkovému zadeleniu_Riziko organizácie_1
(preradenie):

1. Vypočíta sa priemerná rizikovosť ako pomer sumy plnení v jednotlivých kategóriách a počtu kategórií_vzorec v EXCEL-i
2. Ak počet rizik kategórie s MR 3, 4, 5, 6 (v poli od 3 do 6) je jeden, zníži sa zaradenie celkovej rizikovosti o 1 stupeň
3. Ak počet rizik kategórie s MR 3, 4, 5, 6 (v poli od 3 do 6) je dva, zníži sa zaradenie celkovej rizikovosti o 2 stupne
4. Ak počet rizik kategórie s MR 3, 4, 5, 6 (v poli od 3 do 6) je tri a viac, zníži sa zaradenie celkovej rizikovosti o 3 stupne
5. Každý prípad rizika kategórie s MR 6 znižuje stupeň hodnotenia celkovej rizikovosti o jeden stupeň, bez ohľadu na poznámky (2-4)
6. Najhoršie možné zadelenie celkovej rizikovosti podniku je MR = 6
7. Počta celkového zadelenia rizikovosti a rizik kategórií, organizácia prijíma svoje strategické ciele a úlohy na príslušný rok.

Poznámky k udeleniu známky rizika jednotlivých kategórií do Matrixu

1. Pre každé riziko sa pre zápis do Matrixu použije vypočítaná hodnota, zaokrúhlená smerom dole k najbližšie desiatke, napr. vypočítaná hodnota 95 sa zapíše ako 90.

Spracoval:
Imrich Duffinec, zmocnenec VSK

2.11.2020
1 z 1

Schválil:
Marián Mesároš, rektor

Obrázok 1 Kritéria hodnotenia rizik_v2_2.11.2020_
Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Berúc do úvahy skutočnosť, že sa jedná o súkromnú školu, ktorá prirodzene čelí nástrahám rozpočtu a ďalším okolitým vplyvom podnikateľského prostredia, bola pred zosúladovaním VSZK vykonaná analýza rizík v kontexte organizácie ako východisko pre aktualizáciu strategického plánovania dlhodobého zámeru na roky 2020-2030.

Výsledky analýzy rizík v kontexte organizácie, obr. 2, boli komunikované a riziká postupne minimalizované a zabezpečované. Uvedené kroky boli vykonané štandardizovaných postupom existujúceho certifikovaného manažérstva kvality, nastavením krátkodobých cieľov na rok a úloh pre dosiahnutie cieľov.

Miera rizík organizácie_VŠBM v Košiciach						
	Riziko 1 zanedbateľné plnenie do 100%	Riziko 2 nizke plnenie do 80%	Riziko 3 významné plnenie do 60%	Riziko 4 vysoké plnenie do 40%	Riziko 5 veľmi vysoké plnenie do 20%	Riziko 6 katastrofálne plnenie do 10%
RO 01	Riziká trhové	90%				
RO 02	Riziká personálne		80%			
RO 03	Riziká hospodárske		80%			
RO 04	Riziká technické	90%				
RO 05	Riziká právne	90%				
RO 06	Riziká majetkové	90%				
RO 07	Riziká administratívne	90%				
RO 08	Riziká spoločenské	90%				
RO 09	Riziká prírodné	90%				
RO 10	Riziká informačné		80%			
RO 11	Riziká systémové			40%		
RO 12	Riziká environmentálne	90%				

↑ kritická hranica rizika

Poznámka:

V tabuľke je uvedené zistené % plnenia činnosti v skupine RO01 - RO12 pre určenie MR v danej kategórii, čo odpovedá zadeleniu príslušnej kategórie podľa miery rizika (1-6)

Potom:

Priemerná rizikovosť podniku..... Suma % plnení / Počet kategórií = 83,3% **1** **Riziko organizácie zanedbateľné**

(priemerná rizikovosť korigovaná podľa kritérií)

Minimalizácia rizík podniku.....

1. Minimalizovať systémové riziká organizácie RO_11
2. Minimalizovať personálne riziká organizácie RO_02
3. Minimalizovať hospodárske riziká organizácie RO_03
4. Minimalizovať informačné riziká organizácie RO_10
5. Prijat' ďalšie závery preskúmania systému manažmentom k dlhodobému rozvoju

**Strategické
ciele 2021-22**

Spracoval:
Imrich Duřinec, zmocnenc VSK

15.12.2020
1 z 2

Schválili:
Marián Mesároř, rektor

Obrázok 2 Analýza rizík v kontexte organizácie_v1_15.12.2020_z0

Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Vychádzajúc z analýzy rizík v kontexte organizácie bola vykonaná aj SWOT Analýza vzťahovaná k dlhodobému zámeru do r. 2030. Analyticky je táto skutočnosť vyjadrená na obr. 3 a graficky pavučinovým diagramom na obr. 4. Rovnako ako v prípade analýzy rizík v kontexte organizácie, aj tu boli prijaté opatrenia.

Analýza rizík na obr. 2 predstavuje jednotlivé riziká v kontexte organizácie, pričom hodnota každého z 12 rizík je výsledkom samostatného hodnotenia založeného na viac ako 20 otázkach, ktoré ho charakterizujú. Analýza ukázala, že najväčšie riziko predstavovali hrozby týkajúce systémového riziká VSK, ako plnenie štandardov, čo bolo koncom roka 2020 hodnotené na 40%. Vykonaná podrobná GAP analýza stavu plnenia jednotlivých štandardov a realizované opatrenia pre zlepšenie plnenia sa pozitívne prejavilo pri hodnotení stavu o 3 mesiace, čo dokumentuje obr. 5.

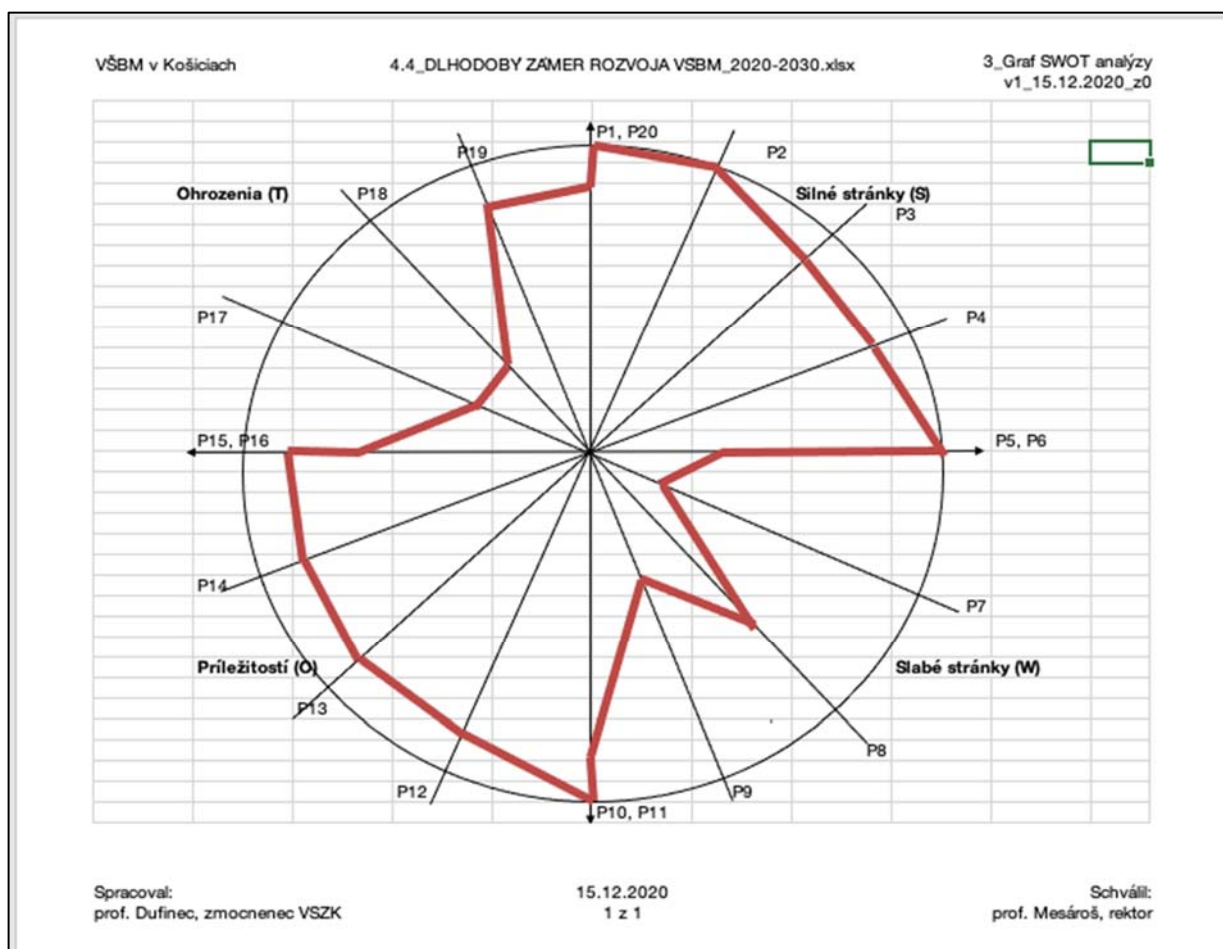
Kategória	Pomenovanie	IMR		Poznámky	P	
Silné stránky						
Strengths	S	Jednota vedenia (Správna rada / Rektor)	100%	Prínos	Správa a manažment školy, Vysokoškolské vzdelávanie, Ďalšie vzdelávanie	1
		Odborné zázemie (Kariérny rast až po DrSc)	100%			2
		Prepojenie s praxou (Uplatiteľnosť absolventov)	80%			3
		Finančná nezávislosť (Nestrannosť)	80%			4
		Vzdelávanie ako entita (Jeden ŠP a profilácie)	100%			5
Slabé stránky						
Weaknesses	W	Excentrická poloha mesta v rámci SR	60%	Strata	Správa a manažment školy, Zdroje procesov vzdelávania	6
		Nezaradenie školy pre KEGA a VEGA	80%			7
		Poddimenzovaná jazyková zdatnosť učiteľov	40%			8
		Závislosť na cudzom ubytovaní študentov	60%			9
		Podkapitalizácia (Pôžičky na nehnuteľnosti)	20%			10
Príležitosti						
Opportunities	O	Rozvoj školy a osobností školy	100%	Prínos	Správa a manažment školy, Zdroje procesov vzdelávania, Veda a výskum, Ďalšie vzdelávanie	11
		Vzdelávanie zahraničných študentov	80%			12
		Mobilita študentov a učiteľov	80%			13
		Medzinárodné projekty vedy a výskumu	80%			14
		Domáce a zahraničné akreditované programy	80%			15
Ohrozenia						
Threats	T	Sústredená moc- hrozba demokracie	40%	Strata	Správa a manažment školy, Zdroje procesov vzdelávania, Ďalšie vzdelávanie	16
		Ochod študentov do zahraničia	60%			17
		Všeobecná diskriminácia súkromnej školy	60%			18
		Závislosť na cudzích habilitáciách a inauguračných	20%			19
		Jeden ŠP vo vzťahu ku akreditácii SAAVŠ	20%			20

Spracoval:
prof. Duřinec, zmocnenec VSZK27.11.23
1 z 1

Schválil: prof. Mesároř, rektor

Obrázok 3 SWOT Analýza k dlhodobému zámeru_v1_15.12.2020_z0
Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

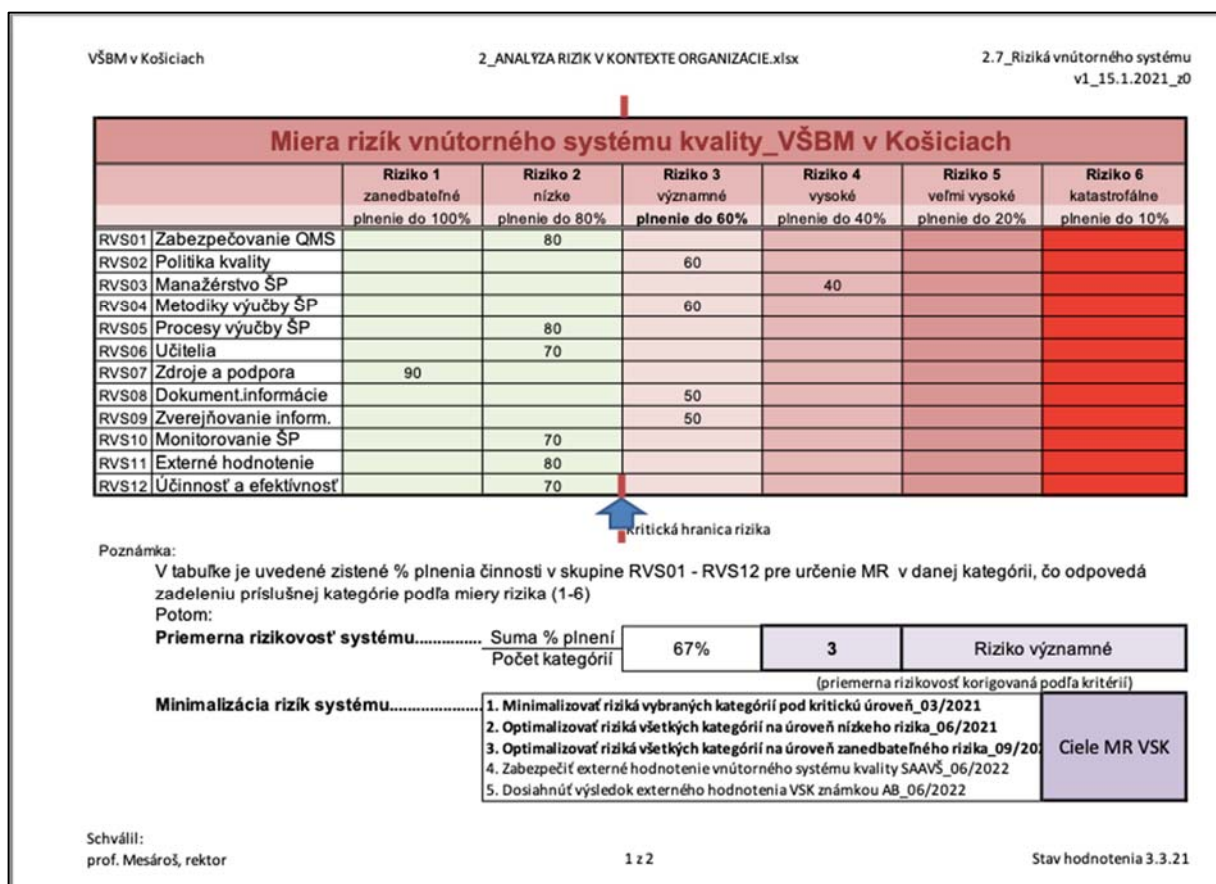
Z analýzy na obr. 5 vyplýva, že k 3.3.2021 bolo plnenie štandardov v 5 prípadoch ešte v kritickom stave. Najhoršie na tom bolo plnenie štandardu manažerstva študijného programu, pretože v tom čase ešte neboli nastavené a realizované niektoré kroky v zhode s kritériami pre návrh, úpravu a schvaľovanie ŠP. Podobne, i keď s lepším hodnotením, dopadli štandardy politiky kvality, metodiky výučby ŠP, tvorby dokumentovaných informácií a zverejňovania dokumentovaných informácií. Tento stav bol napriek tomu, že manažerstvo kvality školy plnilo požiadavky ISO 9001. Implementácia štandardov, ako nadstavby existujúceho manažérského systému bola úloha, vyplývajúca zo zákona č. 269/2018 Z.z o zabezpečení kvality vysokoškolského vzdelávania a rozhodnutia Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo, do augusta 2022.



Obrázok 4 Graf SWOT Analýzy_v1_15.12.2020_z0, stav zo dňa 15.12.2020
Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Proces zosúlaďovania manažérstva študijného programu až po pripravenosť vnútorne akreditovať študijný program prebiehal postupne, pričom na jeho začiatku stála podrobná GAP analýza existujúceho stavu podľa ISO 9001 voči štandardom SAAVŠ pre ŠP. Boli použité rovnaké kritéria hodnotenia ako pri samotnom vnútornom systéme kvality (VSK VŠBM, 2023).

Na obr. 6 je prvá strana zo 40 - stranovej GAP analýzy plnenia požiadaviek štandardov pre ŠP s aktuálnym stavom.



Obrázok 5 Analýza rizík VSK_v1_15.1.2021_z0, stav zo dňa 3.3.2021
Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Efektívnosť a účinnosť opatrení na zníženie miery rizík, resp. zvýšenie úrovne stavu plnenia požiadaviek je vyhodnocované a zaznamenávané priebežne s aktuálnym stavom priamo v analytickom dokumente. Týka sa to rizík v kontexte organizácie, rizík VSK, GAP Analýzy VSK a ŠP, ako aj cieľov a úloh pre ich dosahovanie, čo je evidentné z jednotlivých obrázkov 2 – 6.

Nápravné opatrenia nezhôd zisťované kontrolnými operáciami sú zaznamenávané a hodnotené v Registri NaPO (nápravné a preventívne opatrenia). Opatrenia sa týkajú samotného vnútorného systému a jeho procesov. Na obr. 7 a 8 je znázornený Register NaPO v dvoch častiach, časť záznamu nezhody a časť záznamu riešenia vrátane hodnotenia účinnosti a efektívnosti NaPO. Takto je systémovo ošetrená požiadavka štandardu VSK zabezpečenia spôsobu nápravy VSK.

Vnútročné samohodnotenie plnenia kritérií požiadaviek štandardov SAAVŠ pre ŠP							
Štandardy pre študijný program		Kritérium ŠP		Plnenie kritérií pre ŠP			100,0
		Znak	Pomenovanie	Komentáre	%	Dôkazy	%
2	Návrh nového študijného programu a návrh úpravy študijného programu			Pozri štandardy pre VSK	100,0	Lošonczi	100,0
2.1	Návrh nového študijného programu a návrh úpravy študijného programu	SP 2.1.1.	Návrh nového študijného programu alebo návrh úpravy študijného programu je spracovaný a predložený v súlade s formalizovanými procesmi vnútorného systému zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania vysokej školy	Pri ďalších ŠP nad rámec súčasných, existujúcich a akreditovaných ŠP škola bude postupovať jedine v súlade s VSK, kde je ŠP riešený, pozri dôkazy a Kritéria VSK_VS 3.1.1 a VS 3.1.2	100	Príručka kvality_4.1.13_kap. 8.3_Návrh a vývoj ŠP, 4.1.4_Procesy VSK_Proces H6 (SM01_Návrh, úprava a schváľovanie ŠP), 4.7.6_Riadenie ŠP, 4.7.3_Preskúmanie manažmentom. Pozri tiež VS 3.1.1 a VS 3.1.2	100
		SP 2.1.2	Ak vysoká škola nemá vnútorný systém schválený, pravidlá zabezpečovania kvality sú uvedené priamo v príslušnom návrhu študijného programu	V súčasnosti škola nemá nový ŠP. Súčasne platné ŠP (Bc., Ing. a PhD) a zabezpečovanie ich kvality boli spracované priamo v návrhu pre akreditáciu v rámci certifikovaného systému kvality.	100	Príručka kvality, Mapa procesov, Organizačné smernice (dokumentované postupy súvisiacich procesov)_Platná akreditácia	

Spracoval:
Imrich Duřinec, zmocnenec VSZK28.11.23
1 z 40Schválil:
Peter Lošonczi, rektor

Obrázok 6 GAP Analýza stavu plnenia kritérií SAAVŠ pre ŠP_v1_20.11.2020_z0, stav zo dňa 28.11.2023.

Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Záznam nezhôd do registra vykonáva zmocnenec pre kvalitu na základe vlastných zistení ale predovšetkým na základe podnetov z auditov, inšpekcií, externých kontrol, Rady kvality, Rady pre ŠP a Rady pre AŠP, prípadne oprávnených sťažností registrovaných zainteresovaných strán (VSK VŠBM, 2023).

Kontrolu plnenia registrovaných opatrení vykonáva zmocnenec kvality, čo je predmetom Správy z preskúmania systému manažmentom školy, vykonávaného v pravidelných, ročných intervaloch (VSK VŠBM, 2023).

Register nápravných a preventívnych opatrení

P	Zdroj nezhody a/alebo potenciálu										Popis nezhody a /alebo potenciálu	Identifikátor		
	Poradie nezhody /alebo potenciálu	Interná / Externá nezhoda /potenciál	Ľudské zdroje	Infraštruktúra	Nezhoda v dokumentácii	Absencia dokumentácie	Absencia záznamu	Nezhoda s legislatívou	Nezhodný proces	Sťažnosť, reklamácia			Iné	Kapitola ISO 9001
1	EXT				1	1						4.1	Aktualizácia kontextu organizácie v pravidelnom rozsahu s opatreniami na elimináciu rizík fungovania úradu a jeho zdrojov	Auditori QA
2	EXT				1	1		1				4.3	Sledovanie a správa legislatívnej súčinnosti	Auditori QA
3	EXT			1								5.2	Politika kvality neaktuálna vzhľadom na štandardy SAAVS	Auditori QA
4	EXT				1	1		1				6.2	Ciele kvality nevychádzajú z analýzy rizík v kontexte organizácie. Neexistuje hodnotenie účinnosti a efektívnosti	Auditori QA
5	EXT			1								7.5	Dokumentácia QMS je neaktuálna vo vzťahu k štandardom SAAVS a z časti aj k ISO 9001	Auditori QA
6	EXT					1		1				9.3	Absencia NaPO naprieč celou mapou procesov a činností	Auditori QA
7	EXT							1				9.2	Interný audit nezahŕňa oblasť výskumu a akreditácie	Auditori QA
8	EXT							1				10.3	Absencia trvalého sledovania nezhôd a hodnotenia účinnosti a efektívnosti nápravných a preventívnych opatrení	Auditori QA
9	INT				1							8.3	Neprehľadný prechod k inovovanému študijnému programu_Bc + Ing. Chýbajú dokumentované informácie o schválení.	Zmocnenec QMS
10	INT			1								7.2	Nesúlad medzi témami dizertácií a témami obhajob tiež DP (napr. Muráda)	Zmocnenec QMS
11	INT			1								7.2	Chybné údaje v Pláne vzdelávania AR_2021/2022_ZS_2_r_Ing	Zmocnenec QMS
12	INT							1				8.5	Realizácia vzdelávacieho procesu_on-line_vykazuje nezhody. Prechod na on-line vzdelávanie nabieha s ťažkosťami, nie všetci učitelia sa dostatočne adaptovali_výsledky prieskumu	Prorektor pre vzdelávanie

Zostavil:
Imrich Dufinec, zmocnenec VSZK28.11.23
1 z 10Schválil:
Peter Lošonczí, rektor

Obrázok 7 Register NaPO, časť 1 Záznam nezhody_v1_15.10.2020_z0, stav 28.11.2023.
Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

Hodnotenie k aktuálnemu dátumu otvorenia registra

Dátum identifikácie nezhody / potenciálu	56%		Určenie príčiny vzniku	Riešenie	Termín	89%		Druh dôkazu	1.76
	Riziko	Zodpovedný				Plnenie	Efektívnosť		
Kritériami rizík (protiopatrenia)	Osoba zodpovedná za odstránenie nezhody / skoronezhody	Pravdepodobná príčina vzniku nezhody / skoronezhody	Spôsob odstránenia nezhody	Termín odstránenia nezhody / skoronezhody	Kritériami rizík	Overenie NaPO pre vyhodnotenie efektívnosti	Index		
30.6.2020	20%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov	Dokument. postup a záznam kontextu, cieľe a	31.12.2020	100%	Overené na mieste, Záznam	5,00	
30.6.2020	20%	Lošonczí	Zanedbané činnosti predchodcov	Spracovanie Registra legislatívnych požiadaviek	28.2.2021	100%	Overené na mieste, Záznam	5,00	
30.6.2020	40%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov	Nová Politika kvality v zhode so štandardmi SAAVS	15.1.2021	100%	Overené na mieste, Záznam	2,50	
30.6.2020	40%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov	Ciele kvality na rok 2021 s požadovanými atribútmi	31.12.2020	100%	Overené na mieste, Záznam	2,50	
30.6.2020	60%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov a nové požiadavky SAAVS	Kompletná revízia dokumentácie s novým vydaním	28.2.2021	100%	Overené na mieste, Záznam	1,67	
30.6.2020	20%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov	Zavedený Register NaPO	31.10.2020	100%	Overené na mieste, Záznam	5,00	
30.6.2020	80%	Dufinec	Nové požiadavky SAAVS	Aktualizácia IA Systémový audit a Procesný audit	24.1.2021	100%	Overené na mieste, Záznam	1,25	
30.6.2020	20%	Dufinec	Zanedbané činnosti predchodcov a nové	V spojení s plnením úlohy č. 6	31.10.2020	100%	Overené na mieste, Záznam	5,00	
8.9.2021	60%	Drotárová	Prechodné obdobie transformácie QMS v.s. VSK	Záznam s odsúhlasením so zainteresovanými stranami	15.11.2021	100%	Akreditácia z r. 2018. Postup podľa S SAAVS pre	1,67	
9.9.2021	60%	Drotárová	Nevykonaná riadená zmena	Zosúladiť záznamy z priebehu doktorandského	31.10.2021	100%	Zosúladené záznamy štúdia. Ukončené	1,67	
16.9.2021	60%	Šulej	Omyl v kopírovaní	Opraviť a vymeniť dokument	20.9.2021	100%	Dokument opravený a vymenený 16.9.2021	1,67	
16.9.2021	40%	Riaditelia ústavov	Nízky záujem o nové formy vzdelávania, neadaptabilnosť	Analýzovať príčiny u konkrétnych učiteľov a prijať rúzu nápravu v ZS_AR 2021/2022_školenie a realizácia minimálne 50% výuky_on-lin... Kontrola každý mesiac	20.12.2021	100%	Priebežne školenie cestou teams. On-line výučba zvládnuta. Výkazy v Moodle-i	2,50	

Zostavil:
Imrich Dufinec, zmocnenec VSZK28.11.23
6 z 10Schválil:
Peter Lošonczí, rektor

Obrázok 8 Register NaPO, časť 2 Hodnotenie plnenia opatrení, jeho účinnosti a efektívnosti, stav 28.11.2023.

Zdroj: Dokumentácia VSZK VŠBM, 2023

4. Výsledky a diskusia

Zverejnený zákon č. 269/2018 o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a nové štandardy Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo v júli 2020, boli pre každú vysokú školu veľkou výzvou, predovšetkým pre náročnosť úlohy zosúladovania vnútorných systémov kvality s predmetnými štandardmi.

Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach má, v rámci výučby a implementácie, svoje profesionálne skúsenosti s manažérstvom rizík, ktoré využila pri posudzovaní pripravenosti splniť náročné požiadavky zosúladovania VSK.

Podrobné analýzy nielenže odkryli slabé miesta ale naznačili smery a časovú následnosť jednotlivých krokov a opatrení pre postupné dobudovanie existujúceho a certifikovaného systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2015, práve o nové aspekty VSK. Ako príklad nového prístupu bol štandard „Politika kvality“, ktorý len v tomto prípade priniesol 34 nových kritérií pre splnenie požiadaviek na politiku kvality podľa tohto štandardu.

Implementácia nástrojov manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania bola časovo a vecne náročná úloha. Položila však jedinečný základ poznania stavu a cesty náprav vo forme aktualizácie po vykonaných zmenách VSK. Toto je evidentné z celkovej dokumentácie VSK a jeho výsledkov, čo čiastočne dokumentujú obr. 2 – 8. Pravidelná aktualizácia VSK procesmi, ktoré má systém nastavené zaručujú jeho funkčnosť, účinnosť a efektívnosť. Garantmi takto fungujúceho VSK sú spätná väzba informácií od zainteresovaných strán, interné audity, preskúmanie systému manažmentom a pravidelný dohľad nad systémom zo strany Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo. Príspevok popisuje iba časť zosúladovania VSK, čo dokumentuje výsledkami a podrobnou správou o zosúladení VSK so štandardmi ku koncu roka 2022 (Lošonczi, P. et al, 2022). Najdôležitejším prvkom garancie zhody je posúdenie zo strany SAAVŠ a schopnosť realizácie nápravy procesmi zlepšovania, ktoré má škola nastavené, vrátane uvedených nástrojov manažérstva rizík.

5. Záver

Vzdelávanie je istá forma poskytovania služieb, so vstupmi a výstupmi, teda istá forma podnikania, so všetkými aspektami tejto činnosti. Na riziká vzdelávania treba pozerat' ako na mieru ohrozenia funkčnosti tejto podnikateľskej činnosti v celom kontexte organizácie, v tomto prípade vysokej školy. Podnikanie v konkrétnom prostredí je, z hľadiska činnosti, identické tak pre súkromné školstvo, ako aj pre verejno-právne školstvo. Rozdiel je iba vo forme získavania a prerozdelenia zdrojov.

Príspevok popisuje, v rámci tzv. „Best practice“, aplikáciu nástrojov manažérstva rizík v zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania, ako jeden z výstupov riešenia projektu

v rámci vedy a výskumu. Použitá metodika a nástroje manažerstva rizík sú použiteľné pre ľubovoľnú vysokú školu, pokiaľ sa zohľadnia špecifiká jej kontextu organizácie a VSZK.

Poznámka

Vedecký príspevok je súčasťou riešenia projektu č. 312011BFQ9/2021 výzvy Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky pod názvom „Podpora vnútorných systémov zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania“, operačného programu Ľudské zdroje.

This paper is an output of the science project No.: 312011BFQ9/2021 call of the Ministry of Education, Science, Research and Sport of the Slovak Republic under the title "Support of internal systems for ensuring the quality of higher education", operational program Human Resources.

Literatúra

Knižná literatúra:

1. DUFINEC, I. (2015). *Bezpečnosť podniku*. 1.vydanie, VŠBM Košice, 2015, 100 s. ISBN 978-80-89282-89-0, EAN 9788089282890.
2. HRUBEC, J. – VIRČÍKOVÁ, E. a kol. (2009). *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vydanie SPU Nitra 2009, 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0.
3. JURAN, J.M. – GRZYNA, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4th edition, McGraw- Hill, New York, 1988, 1808 s. ISBN 0-07-033176-6.
4. MESÁROŠ, M. et al. (2011). *Ochrana osôb a majetku v kontexte ochrany ľudských práv a chránených záujmov*. VŠBM, 2011. ISBN 978-80-224-1240-7.
5. PFEIFER, T. – SCHMIDT, R. (2007) *Masing Handbuch Qualitätsmanagement*. 5. vydanie, Carl HANSER Verlag München, 2007, 1064 s. ISBN 978-3-446-40752-7.
6. REITŠPÍS, J. et al (2004). *Manažerstvo bezpečnostných rizík*. EDIS, ŽU Žilina, 2004. ISBN 80-8070-328-0.

Normy a medzinárodné štandardy:

7. ISO STN 9001 (2016). Vydavateľstvo Slovenských technických noriem, Bratislava, 2019
8. ISO STN 3100 (2019). Vydavateľstvo Slovenských technických noriem, Bratislava, 2019
9. Š VSZK (2020). *Štandardy pre vnútorný systém zabezpečovania kvality*. SAAVŠ Bratislava, 2020, 12 s. Dostupné na stránke <http://www.saavs.sk>
10. Š ŠP (2020). *Štandardy pre študijný program*. SAAVŠ Bratislava, 2020, 15 s. Dostupné na stránke <http://www.saavs.sk>

Elektronický zdroj:

11. EURÓPSKA KOMISIA (2021). Správa Komisie Európskemu parlamentu a Rade. Výročná správa o činnosti Európskej únie v oblasti výskumu a technického rozvoja

a monitorovania programu Horizont v roku 2020. Dostupné na internete:
<https://secure.ipex.eu> > 1_SK_ACT_part1_v2

Zdroje organizácie:

12. LOŠONCZI, P. et al, (2022). Vnútna hodnotiaci správa o zosúladiovaní vnútorného systému zabezpečovania kvality. VŠBM, 2022, 55 s. Tlačená forma aktuálneho originálu dostupná u zmocnenca pre kvalitu. Elektronická forma dostupná na internete: www.vsbm.sk >dokumenty/Vnútny systém zabezpečovania kvality
13. VSZK VŠBM (2023). Dokumentácia vnútorného systému zabezpečovania kvality VŠBM v Košiciach. Tlačená forma aktuálneho originálu a zmien od r. 2020 dostupná u zmocnenca pre kvalitu. Aktuálne dostupné na internete: www.vsbm.sk>dokumenty/Vnútny systém zabezpečovania kvality

Kontakt na autorov

Dr. h. c. prof. Ing. Imrich Dufinec, CSc., MBA, DBA
Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach
imrich.dufinec@vsbm.sk

Dr. h. c. doc. Ing. Peter Lošonczi, PhD., MBA, MSc
Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach
peter.losonczi@vsbm.sk