



Centrum odborného vzdelávania a prípravy
pre obchod, gastronómiu, hotelierstvo
a cestovný ruch



PROCESNÉ RIADENIE A JEHO IMPLEMENTÁCIA V STREDNEJ ODBORNEJ ŠKOLE OBCHODU A SLUŽIEB ČADCA

Ing. Ľudmila Verčimáková
10. október 2023, Bratislava



Stredná odborná škola obchodu a služieb

Centrum odborného vzdelávania a prípravy
pre obchod, gastronómiu, hotelierstvo a cestovný ruch

Čadca

Komplexný rozvoj osobnosti, učiť sa spoločne poznávať, konať, žiť spoločne, učiť sa byť, byť vzdelaní.

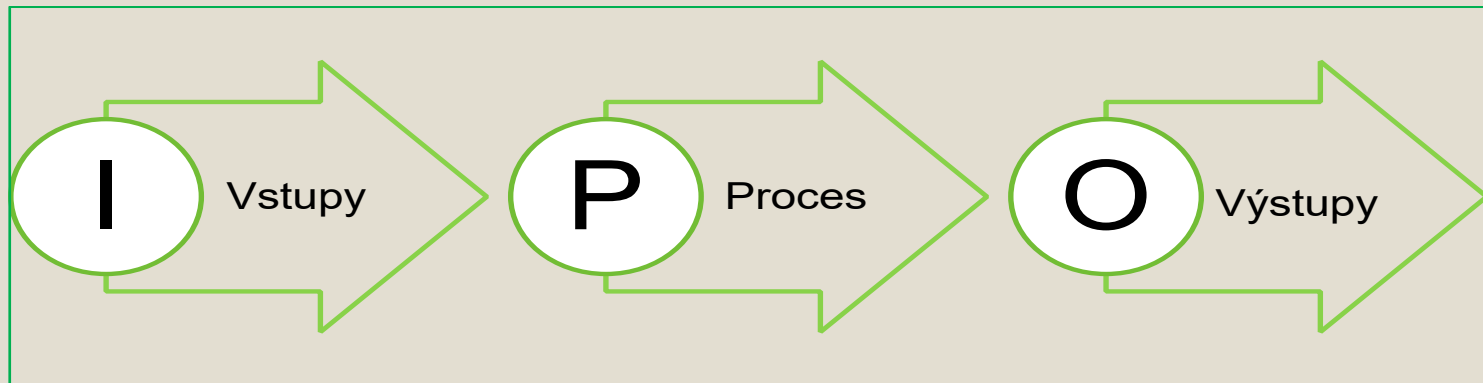
Škola pripravuje odborníkov, stredný manažment na poskytovanie služieb v gastronómii, hotelierstve, cestovnom ruchu, obchode a odborníkov pre prax v osobných službách – kaderníctvo a kozmetika.

Dlhá cesta, komunikácia so zamestnancami, klíma

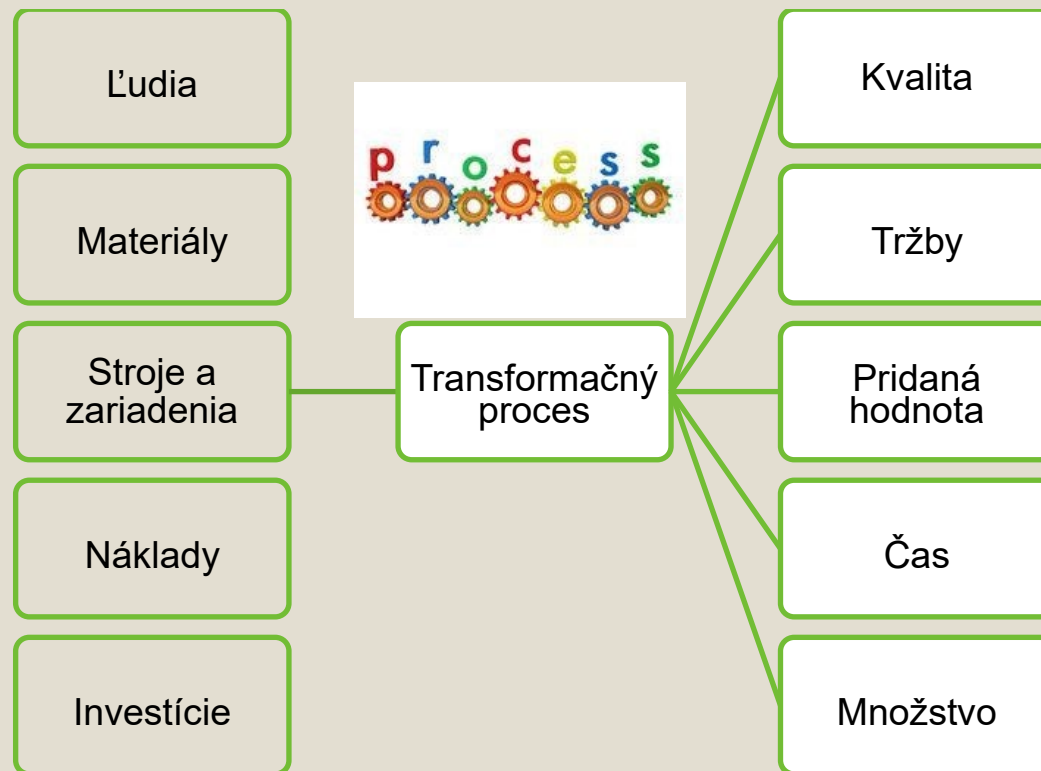
- Rok 2018 – prvýkrát plánovaný cieľ smerovaný k vodcom školy, v riadiacej práci zaviesť systém kvality, aplikovať princípy TQM – analyzovať podmienky školy pre postupné zavedenie TQM ako nástroja riadiacej práce pre sebahodnotenie vo vybraných oblastiach.
- Prvé prieskumy v škole: Dotazník na hodnotenie školy učiteľmi, Dotazník na hodnotenie kvality školy rodičmi, Dotazník na sebahodnotenie vedenia školy.
- Výsledok – na porovnanie z D spoločné položky hodnotenia učiteľmi a vedenia školy.
- Cieľ porovnania – ako pozná vedenie svoj tím, či je tím ochotný prijať zmeny, či sú podmienky v škole na zavedenie TQM.
- Rok 2018 – Zapojenie sa do projektu cez ÚNMS SR **Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy.**
- Rok 2020 Samohodnotiaca správa podľa modelu CAF. Podstúpenie certifikáciami/posúdením treťou stranou 07/2020,02/2021, 03/2023.

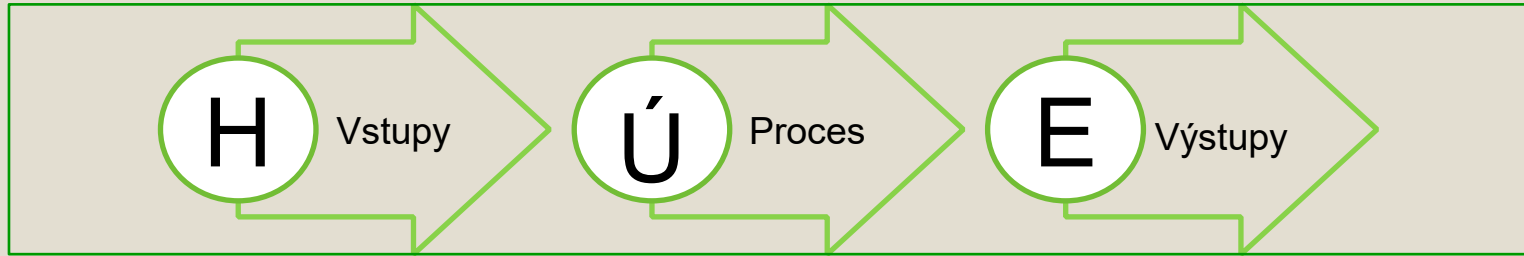
Proces

Je súbor
súvisiacich alebo
vzájomne sa
ovplyvňujúcich
činností, ktoré
transformujú
vstupy na výstupy.



Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností/podprocesov, ktoré prechádzajú jedným alebo viacerými organizačnými útvarmi, ktoré spotrebovávajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy a ktorých výstupom je produkt, ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka.





Hospodárnosť

Ako **účinne** transformuje vstupy – minimalizácia **nákladov**.

Účinnosť

Ako **flexibilne** sa vie prispôbiť zmene požiadaviek zákazníka – **čas**.

Efektívnosť

Ako **účelne** výstupy uspokojujú požiadavky zákazníka – **kvalita**.



PRECHOD OD FUNKČNÉHO RIADENIA K PROCESNÉMU

Funkčné riadenie – tradičná delba práce na základe špecializácie, dekompozícia práce na najjednoduchšie úkony.

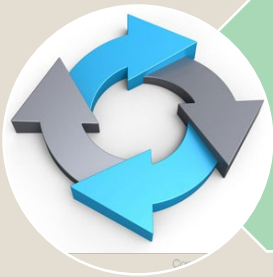


Toky činností naprieč školou = procesy. Kooperácia, komunikácia, integrácia, synergický efekt.

Procesné riadenie



Predstavuje systémy, postupy, metódy a nástroje trvalého zaistenia maximálnej výkonnosti a neustáleho zlepšovania procesov školy, ktoré vychádzajú z jasne definovanej stratégie organizácie a ktorých cieľom je naplniť stanovené strategické ciele.



Je systematická identifikácia, meranie, hodnotenie, neustále zlepšovanie procesov s využitím metód a nástrojov založených na procesnom prístupe.

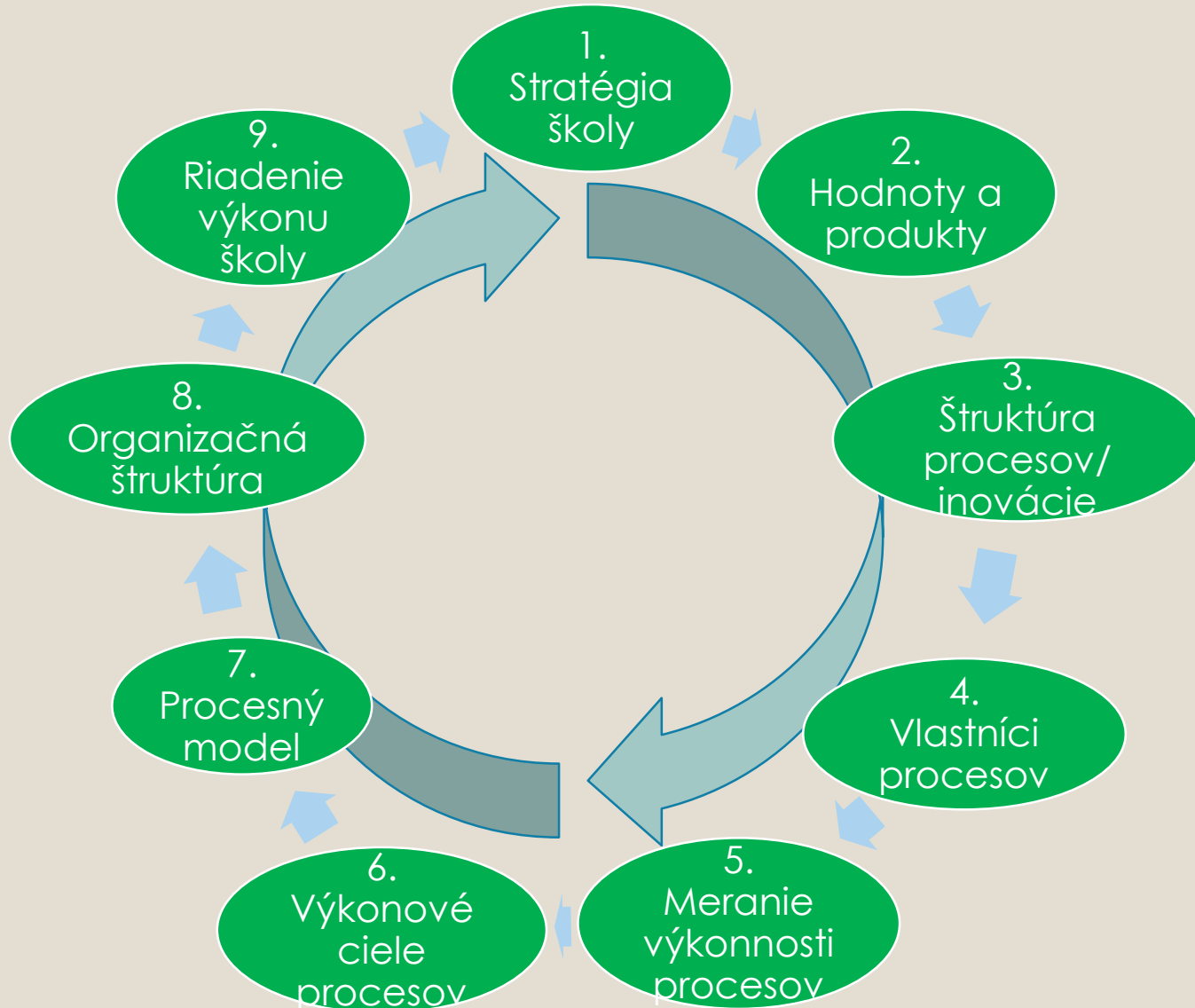


Predstavuje komplexný manažérsky prístup k realizácii cieľov, ktorý vytvára predpoklady pre vysoko efektívnu, agilnú, inováčnu a adaptabilnú organizáciu.

Procesný prístup zahŕňa:

- ❑ definovanie procesov na dosiahnutie požadovaných výsledkov,
- ❑ identifikácia a meranie vstupov a výstupov z procesov, ako aj ukazovateľov vnútri procesu,
- ❑ vyhodnotenie možných obmedzení, rizík, súvislostí a vplyvov procesov na zákazníkov a všetky ostatné zúčastnené strany,
- ❑ stanovenie jasných zodpovedností a právomocí pre riadenie procesov,
- ❑ identifikovanie interných a externých zákazníkov, dodávateľov a ostatných účastníkov procesov.

Postup transformácie na procesne riadenú školu



Organizačná štruktúra

Útvarová škola

škola
útvary
strediská
tímy
jednotlivci



vertikálna OŠ

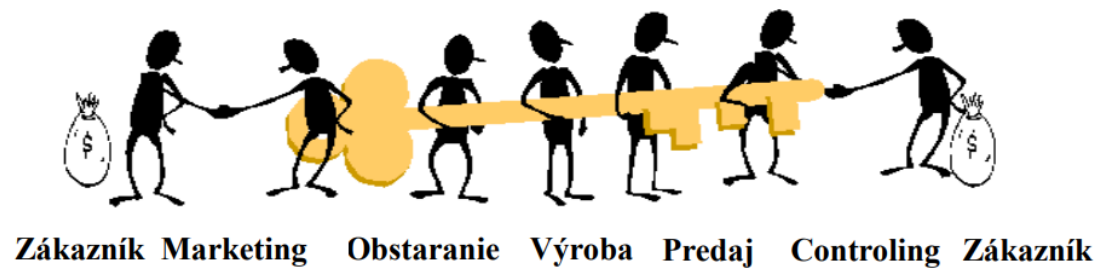
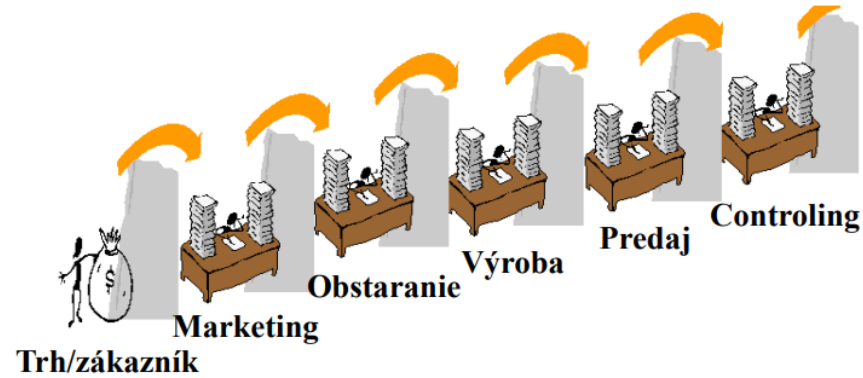
Procesná škola

škola
služby
jednotlivci



horizontálna OŠ

Funkčný a procesný prístup



Škola ako procesná organizácia

Má identifikované kľúčové hodnototvorné procesy a hlavné podporné procesy.

Každý proces má svojho zákazníka a je definovaný hodnotou, ktorú vytvára pre vnútorného alebo vonkajšieho zákazníka.

Každý proces má svojho vlastníka, ktorý zodpovedá za optimálny priebeh a výstupy (zodpovednosť za výsledok i za vykonávanú činnosť).

Pre všetky procesy sú stanovené indikátory požadovaného výkonu (merateľné ciele, štandardy, a pod.).

Kľúčovým indikátorom je spokojnosť zákazníka s dodanou hodnotou (hodnotou výstupu).

Procesy, ktoré nevytvárajú žiadnu hodnotu, sa eliminujú.

Implementácia procesného riadenia

analýza
procesov

identifikácia
procesov

mapa
procesov

vlastníctvo
procesov

RACI
matice

meranie
procesov

zlepšovanie
procesov

procesný
audit

Základné členenie procesov školy

V procesne riadenej organizácii je identifikácia procesov založená na tvorbe hodnoty pre zákazníka.

Manažérske procesy školy – zahŕňajú procesy týkajúce sa strategického riadenia a plánovania, vytvorenia politiky, riadenia zdrojov, stanovenia cieľov, zabezpečovania komunikácie, obstarávania a zaisťovania dostupnosti potrebných zdrojov, manažérstva životného cyklu a manažérskych preskúmaní, riadenie zmien.

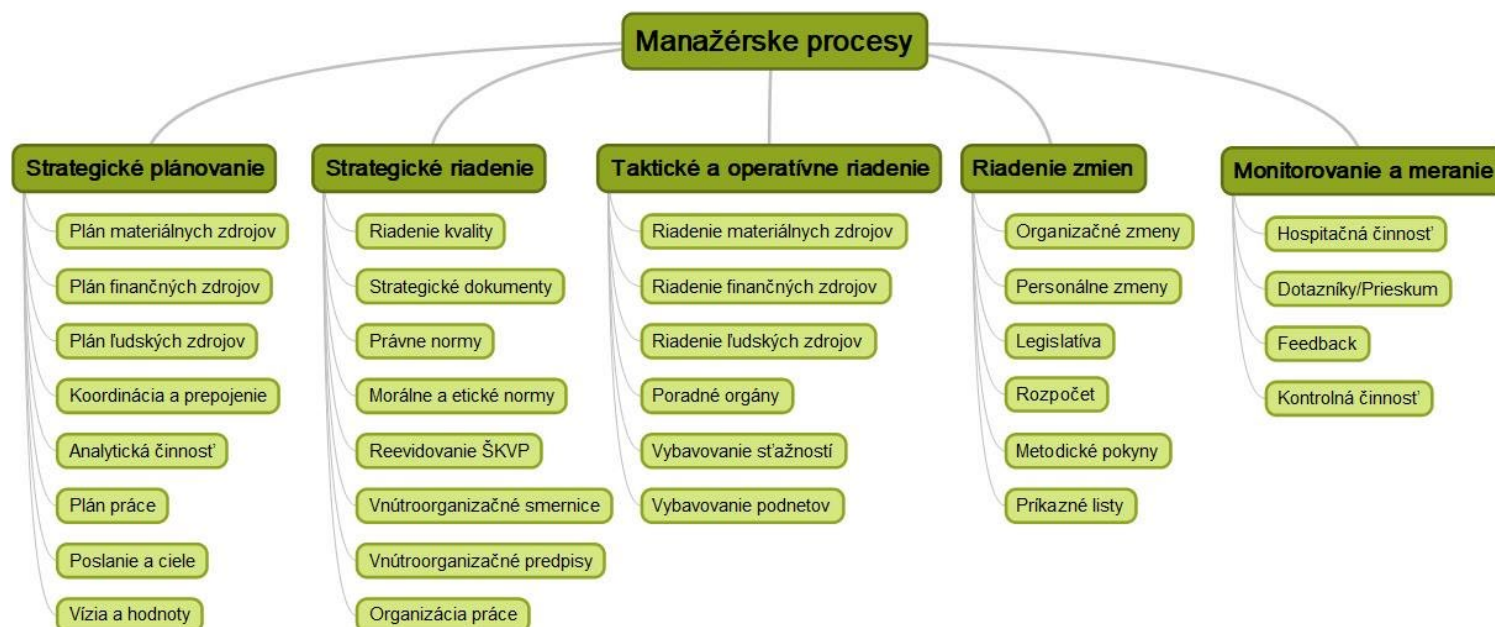
Hlavné procesy školy – zahŕňajú všetky procesy, ktoré umožňujú realizovať plánované výstupy školy napr. plánovanie štúdia, prijímacie konanie, vzdelávanie a odborná príprava, ukončenie štúdia, spolupráca s absolventmi.

Podporné procesy školy – zahŕňajú všetky procesy, ktoré sú potrebné na priamu či nepriamu podporu manažérskych a hlavných procesov (účtovníctvo, personalistika, starostlivosť o zdroje, IKT podpora, marketingové aktivity).

Prvotná podoba procesov školy



Diferencované, rozpracované manažérske procesy



Vlastníci manažérskych procesov

Vlastník/ Proces		Strategické plánovanie	Strategické riadenie	Taktické a operatívne riadenie	Riadenie zmien	Monitorovanie a meranie
		vedenie školy	X	X	X	X
ZRTV	X	X	X	X	X	
ZRPV	X	X	X	X	X	
ZRTEČ	X	X	X	X	X	
sekretariát					X	
vedúci PK	X		X	X	X	
školský psychológ					X	
školskí koordinátori					X	
vedúca ekon. úseku			X	X	X	
PZ					X	
NZ					X	

Procesná matica - manažérske procesy

POZNÁMKA

- ZRTV - zástupkyňa riaditeľky pre teoretické vyučovanie
- ZRPV - zástupkyňa riaditeľky pre praktické vyučovanie
- ZRTEČ - zástupkyňa riaditeľky pre technicko-ekonomické činnosti
- PK - predmetová komisia
- PZ - pedagogickí zamestnanci
- NZ - nepedagogickí zamestnanci

Vymedzenie zodpovednosti a právomoci

- Všetci zamestnanci poznajú svoje zodpovednosti, kompetencie, ktoré sú uvedené v organizačnom poriadku (OP). Vychádzajúc z námetov na zlepšenie procesného riadenia bol OP v rámci prvého **APZ** rozpracovaný a doplnený o dodatok, v ktorom sa vymedzujú zodpovednosti a právomoci všetkých zamestnancov školy.

Prínos procesného riadenia vo všetkých oblastiach školy



Oblasť
riadenia
školy

Oblasť
riadenia
ľudských
zdrojov

Oblasť
finančného
plánovania

Oblasť
logistiky

Oblasť IT

Prínos procesného manažmentu

zrýchlenie riadenia a skrátenie doby odozvy na požiadavky zákazníka,

zníženie spotreby riadiacej a operatívnej práce,

zvýšenie výkonnosti školy, zvýšenie kvality vzdelávacích služieb,

možnosť analyzovania procesov a ich zlepšovanie,

stanovenie jednoznačnej právomoci a zodpovednosti,

zníženie prieťahov medzi krokmi procesu,

zníženie chybovosti procesov,

odstránenie duplicitných činností,

skrátenie priebežných dôb, zníženie nákladov,

schopnosť pružne reagovať,

vyššia flexibilita – procesov, pracovníkov, podporných systémov.

Za klúčové procesy škola považuje

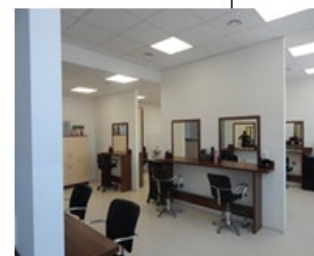
- výchovno-vzdelávací proces,
- prijímací proces,
- procesy rozvoja školy,
- procesy zahraničnej odbornej praxe,
- procesy pracovísk praktického vyučovania (reštaurácia, cukrárenskú výroba, školský bufet, kadernícky a kozmetický salón).



Reštaurácia Beskyd



Reštaurácia Beskyd



Kadernícky salón



Kozmetický salón



Školský bufet



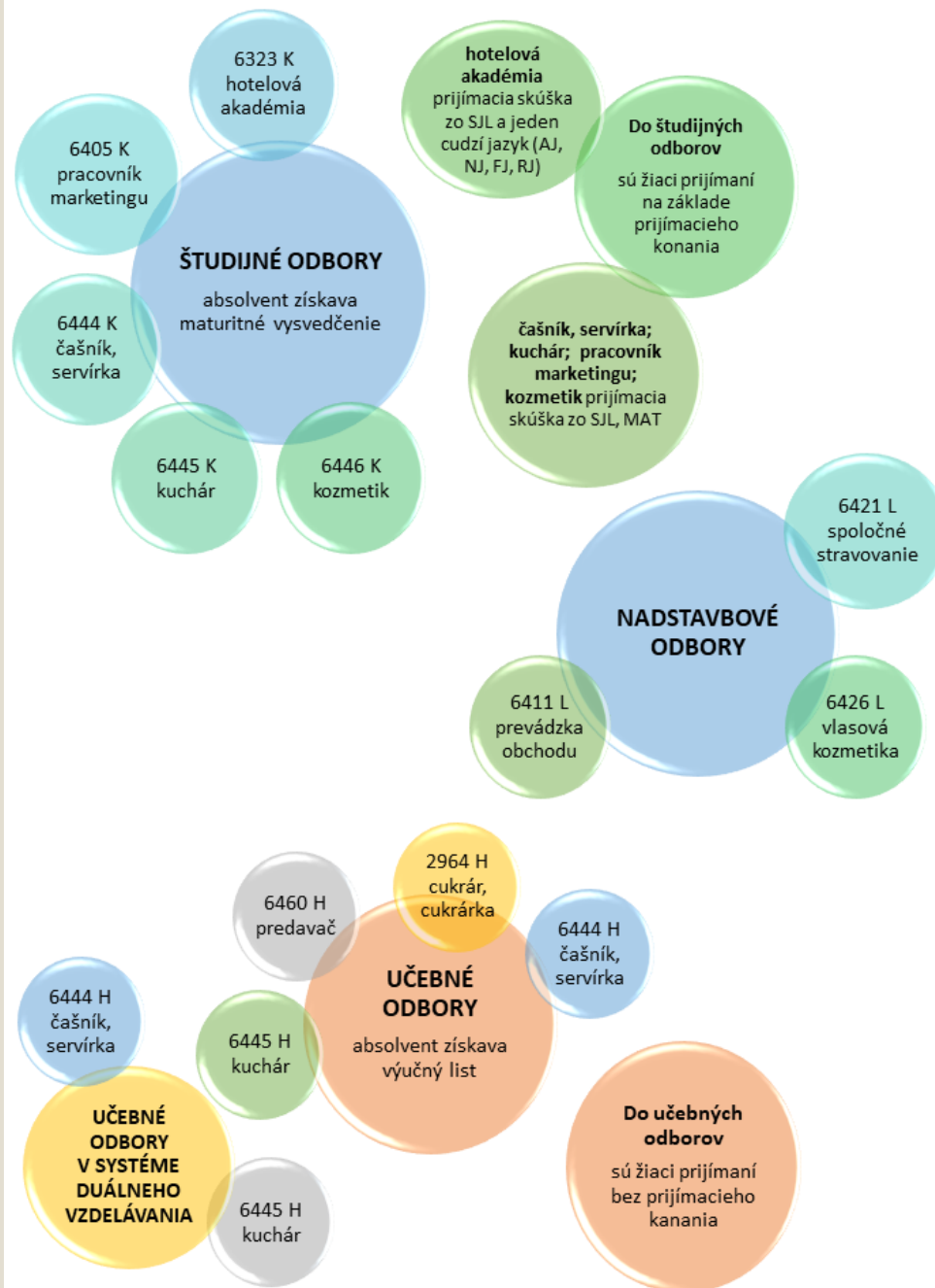
Cukrárska výroba

Definovanie výstupov hlavných procesov

Systém celoživotného vzdelávania

akreditované vzdelávacie programy MŠVVaŠ SR kuchár, čašník, servírka, cukrár, kaderník a kozmetik

Osvedčenie s celoštátnou platnosťou



KPI = Key
Performance
Indicators –

Klíčové
ukazovatele
výkonnosti

SOŠ O a S meria a
vyhodnocuje KPI v týchto
oblastiach:

výchovno-
vzdelávacia oblasť

personálna oblasť

ekonomická oblasť



• Príklad otázok pri návrhu KPI

- aký je účel tohto KPI?
- aký by bol následok, ak by sa nezaviedol tento KPI?
- aké sú parametre potrebné na meranie tohto KPI?
- kto má byť vlastníkom tohto KPI?
- komu je určený tento KPI a aká má byť frekvencia vykazovania?
- aké nápravné opatrenia možno vykonať v prípade významnej odchýlky medzi cieľovými a nameranými hodnotami?

Dokumentácia procesov

Príkazná dokumentácia

- pracovné inštrukcie
- smernice
- návody
- nariadenia
- usmernenia
- pokyny riaditeľky školy

Preukázaná dokumentácia

- záznamy
- prezenčné listiny
- potvrdenia
- vysvedčenia
- osvedčenia



Špecifiká merania kvality

hospitácie

skúšanie,
známkovanie

testovanie

inšpekcie

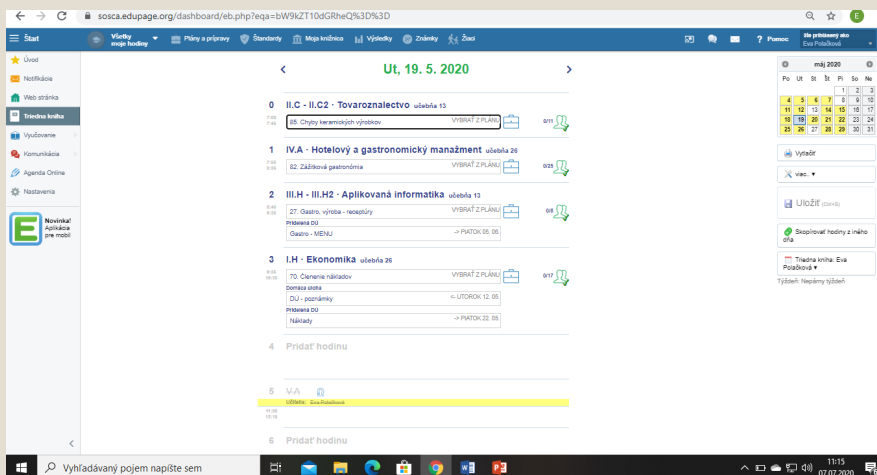
Zabezpečenie procesov



- Financovanie školy je podľa schváleného, prípadne upraveného rozpočtu školy, ktorý schvaľuje zriaďovateľ.
- Zabezpečenie bežnej prevádzky budov sa realizuje z prostriedkov zriaďovateľa a z **vlastných zdrojov** z hospodárskej činnosti stredísk PPV.
- Na investičné výdavky, čím je technické zhodnotenie budovy, vedenie školy vypracováva dokumenty, v ktorých žiada zriaďovateľa o kapitálové finančné krytie. **PROJEKTY**.
- V oblasti riadiacich a podporných procesov škola využíva aj finančné zdroje **OZ My** škole. Situáciu s pridelovaním zdrojov ovplyvňuje aj projektová činnosť školy.

Zjednodušovanie procesov

- V rámci zjednodušovania procesov škola prešla procesom zmeny v oblasti prechodu z viazanej triednej knihy v zošitovom vyhotovení na eTK.
- Prostredníctvom implementácie integrovaného školského systému EduPage sa celý proces výučby preniesol do online prostredia, čím sa zjednodušili procesy hodnotenia a klasifikácie – zavedením eŽK či **komunikácia** s rodičmi a žiakmi prostredníctvom rodičovského a žiackeho konta.



Inovácia procesov



- Program Erasmus+, internacionalizácia školy.
- ŠkVP. Zavedenie nových vzdelávacích odborov do siete školy, SDV.
- **Katalóg rizík.**
- **Katalóg podporných opatrení pre žiakov s VVP.**
- **Klíma školy.**
- V rámci ZOP zúčastnení žiaci oceňujú prínos v ich odbornom, jazykovom a osobnostnom raste.
- Medzi strategické ciele školy patrí kvalita OVP žiakov a zamestnancov školy s cieľom spolupracovať so zahraničnými inštitúciami, ktoré sú na vysokej odborno-profesijnej úrovni.
- V procese osvojovania si nových poznatkov je škola zapojená do medzinárodného partnerstva eTwinning medzi európskymi školami.

Manažment rizík



- Monitoruje riadenie rizík a opatrenia k predchádzaniu rizík.
- Analyzovanie rizík jednotlivých procesov prispieva k včasnému vyhodnoteniu potencionalneho vzniku rizika, ale aj predchádzaniu vzniku rizík a včasnú reakciu na možné riziko.
- Na základe identifikácie a špecifikácie jednotlivých rizík členovia CAF tímu zostavili Katalóg rizík v troch oblastiach:
 1. **riziká vo výchovno-vzdelávacej oblasti,**
 2. **riziká v personálnej oblasti,**
 3. **riziká v ekonomickej oblasti.**

Optimalizácia, inovácia a aktualizácia procesov

- Dôkaz – od roku 2020 je SOŠ O a S Čadca držiteľom certifikátu Efektívny používateľ modelu CAF.
- Splnený dlhodobý strategický cieľ: RÚZ udelila škole popri názve SOŠ O a S používať označenie **COVP pre obchod, hotelierstvo, gastronómiu a cestovný ruch**.
- Obhájením titulu, recertifikáciou v roku 2023 škola naďalej plánuje pokračovať v zavádzaní kvality, zlepšovaní, optimalizácii všetkých procesov školy a udržateľnosti.



Dostupnosť informácií

- www.sosca.sk
- EduPage
- Vnútorňá pošta
- Školský časopis
- Príležitostným rozhlasovým vysielaním v školskom rozhlase
- Informačné letáky
- Facebook
- QR
- Instagram školy
- YouTube kanál
- Propagácia školy na DOD, na podujatí EXPO KARIÉRA
- Inzercia v printových a elektronických médiách (MY Kysucké noviny, týždenník Kysuce, časopis Tesco, revue Gastro, webová stránka mesta Čadce a ŽSK)



Čo bolo pre nás náročné?

- Prechod z FR na PR.
- Pri tvorbe RACI matíc, určiť kto prijíma rozhodnutia a opatrenia, t. j. zodpovedné osoby za príslušné procesy /zohľadnenie v súvislosti so školskou legislatívou/.



<Project Name>
RACI Matrix

Matica RACI		KOMPETENCIE MANAŽÉRSKÝCH PROCESOV															
Pozícia		Riaditeľka školy	ZRTV	ZRPV	ZRTEČ	Vedúci PK	Sekretárka školy	Vedúca ekonom.úseku	Hospodárka školy	Manažer učebníka	Účtovníčka	Učiteľ	MOV	Školský koordinátor PI	Predsedkyňa rady školy	Koordinátor rady rodičov	
Proces /činnosť																	
		Strategické plánovanie															
- Plánovanie materiálnych zdrojov		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Plánovanie finančných zdrojov		A	R	R	R	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Plánovanie ľudských zdrojov		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Strategické riadenie																	
- Riadenie kvality		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	R	R	C	I	I
- Riadenie organizácie práce		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	R	R	C	I	I
Taktické a operatívne riadenie																	
- Riadenie materiálnych zdrojov		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	C	I	I
- Riadenie finančných zdrojov		A	R	R	R	R	I	I	I	I	C	I	I	I	I	I	I
- Riadenie ľudských zdrojov		A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Riadenie zmien																	
- Zabezpečovanie organizačných zmien		A	R	R	R	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
- Zabezpečovanie personálnych zmien		A	R	R	R	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	R	R
Vysvetlivky:																	
	R	Responsible - určuje, kto je poverený vykonaním úlohy															
	A	Accountable / Approver - určuje, kto prijíma rozhodnutia a opatrenia, je zodpovedný za celú úlohu															
	C	Consulted - určuje, kto môže poskytnúť konzultácie k danej úlohe															
	I	Informed - určuje, kto má byť informovaný o priebehu plnenia úlohy															
		Školský koordinátor PI - Školský koordinátor pre informatizáciu															

Kontakt

<https://www.sosca.sk/>

Stredná odborná škola obchodu a služieb
Ul. 17. novembra 2579
022 01 Čadca

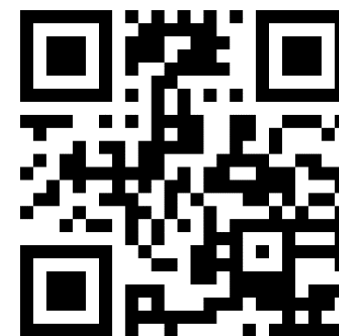
Email: sekretariat@sosca.sk

Tel.: 00421/41/432 15 90



Instagram

YouTube



Centrum odborného vzdelávania a prípravy
pre obchod, gastronómiu, hotelierstvo
a cestovný ruch



Ďakujem za pozornosť!