

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ - ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

**Д.УП.009 ПРИРУЧНИК СИСТЕМА
МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ****САДРЖАЈ**

1 Предмет и подручје примене	3
2 Веза са другим документима	3
3 Термини и дефиниције	3
4 Контекст организације	4
4.1 Разумевање организације и њеног контекста	4
4.2 Разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна	7
4.3 Утврђивање предмета и подручја примене система менаџмента квалитетом	7
4.4 Систем менаџмента квалитетом и његови процеси	8
5. Liderство	8
5.1 Liderство и посвећеност	8
5.1.1 Опште одредбе	8
5.1.2 Усредсређеност на корисника	9
5.2 Политика	9
5.2.1 Успостављање политике квалитета	9
5.2.2 Комуницирање о политици квалитета	10
5.3 Организационе улоге, одговорности и овлашћења	10
6 Планирање	10
6.1 Мере које се односе на ризике и прилике	11
6.2 Циљеви квалитета и планирање њиховог остварења	12
6.3 Планирање измена	12

Одобрио:**Проф. др Милија Сукновић, декан****Датум доношења: 22.12.2017.**

7	Подршка.....	13
7.1	Ресурси.....	13
7.1.1	Опште	13
7.1.2	Људи	13
7.1.3	Инфраструктура	13
7.1.4	Окружење за реализацију оперативних активности процеса.....	14
7.1.5	Ресурси за праћење и мерење	14
7.1.6	Знање организације.....	14
7.2	Компетентност	14
7.3	Свест.....	15
7.4	Комуницирање	15
7.5	Документоване информације.....	15
7.5.1	Опште	15
7.5.2	Креирање и ажурирање	15
7.5.3	Управљање документованим информацијама	16
8.	Реализација оперативних активности.....	16
8.1	Планирање и управљање реализацијом оперативних активности.....	16
8.2	Захтеви за производе и услуге	16
8.2.1	Комуницирање са корисником	16
8.2.2	Утврђивање захтева за производе и услуге.....	17
8.2.3	Преиспитивање захтева за производе и услуге.....	17
8.2.4	Измене захтева за производе и услуге.....	17
8.3	Пројектовање и развој производа и услуга	17
8.3.1	Опште	17
8.3.2	Планирање пројектовања и развоја	17
8.3.3	Улазни елементи пројектовања и развоја.....	18
8.3.4	Управљање пројектовањем и развојем.....	18
8.3.5	Излазни елементи пројектовања и развоја.....	18
8.3.6	Измене пројектовања и развоја.....	19
8.4	Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама.....	19
8.4.1	Опште	19
8.4.2	Врста и обим управљања	19
8.4.3	Информације за екстерне испоручиоце	19
8.5	Производња и пружање услуга.....	20
8.5.1	Управљање производњом и пружањем услуга.....	20
8.5.2	Идентификација и следљивост.....	20
8.5.3	Имовина која припада корисницима или екстерним испоручиоцима.....	20
8.5.4	Очување.....	20
8.5.5	Активности након испоруке	20
8.5.6	Управљање изменама.....	20
8.6	Пуштање производа и услуга.....	21
8.7	Управљање неусаглашеним излазним елементима.....	21
9	Вредновање перформанси.....	21

9.1 Праћење, мерење, анализа и вредновање	21
9.1.1 Опште	21
9.1.2 Задовољство корисника	21
9.1.3 Анализа и вредновање.....	22
9.2 Интерна провера.....	22
9.3 Преиспитивање од стране руководства.....	22
9.3.1 Опште	22
9.3.2 Улазни елементи за преиспитивање од стране руководства.....	22
9.3.3 Излазни елементи за преиспитивање од стране руководства.....	23
10 Побољшавање	23
10.1 Опште	23
10.2 Неусаглашеност и корективна мера.....	23
10.3 Стално побољшавање	23
11 Списак образаца и прилога	24
12 Аутори и учесници у изради документа.....	24

1 Предмет и подручје примене

Овај документ описује систем менаџмента квалитетом и његову примену на “Факултету организационих наука” Универзитета у Београду, који је у складу са стандардом ISO 9001:2015. Систем менаџмента квалитетом описан у овом Приручнику односи се на услуге високошколског образовања (*основне академске студије, мастер академске студије, специјалистичке академске студије, основне струковне студије, специјалистичке струковне студије и докторске студије*) и научно-истраживачки рад у области менаџмента и ИТ, и обухвата све елементе стандарда ISO 9001:2015., уз изузимање тачке 7.1.5 Ресурси за праћење и мерење.

Факултет организационих наука примењује систем менаџмента квалитетом у циљу:

- доказа способности за обезбеђење услуга које испуњавају захтеве корисника и одговарајућих законских прописа;
- повећања задовољства корисника ефективном применом система, укључујући процесе за побољшавање система и за обезбеђење усаглашености са захтевима корисника и примењивим захтевима закона и прописа.

2 Веза са другим документима

Приручник се позива или су током његове израде коришћена следећа документа:

- SRPS ISO 9001:2015 – Системи менаџмента квалитетом – Захтеви;
- SRPS ISO 9000:2015 – Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник;
- ISO/TP 10013:2001 – Упутство за документацију система менаџмента квалитетом.

3 Термини и дефиниције

У овом документу коришћени су термини и дефиниције из стандарда SRPS ISO 9000:2015 – Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник, а неки од њих су:

- **контекст организације** - комбинација интерних и екстерних питања која могу да имају утицаја на приступ организације развијању и остваривању својих циљева;

- **корисник** - особа или организација која би могла да прими или прима производ или услугу који су за ту особу или организацију предвиђени или које оне захтевају;
- **побољшавање** - активност за унапређење перформанси;
- **процес** - скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који користи улазне елементе да би се испоручио предвиђени резултат;
- **процедура** - специфицирани начин извршавања неке активности или процеса;
- **систем менаџмента** - скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих елемената организације за успостављање политика и циљева, као и процеса за остваривање тих циљева;
- **политика** - намере и усмерење организације, како их је званично изразило њено *највише* руководство;
- **политика квалитета** - политика која се односи на квалитет;
- **захтев** - потреба или очекивање који су исказани, опште подразумевани или обавезујући;
- **следљивост** - могућност да се прате историјат, примена или локација *предмета*;
- **услуга** - излазни елемент организације са најмање једном активношћу која се обавезно обавља између организације и корисника;
- **перформансе** - мерљиви резултат;
- **ризик** - ефекат несигурности;
- **документоване информације** информације за које се од организације захтева да њима управља и да их одржава, као и медијум на којем се налазе;
- **запис** - документ којим се наводе добијени резултати или се пружају докази о извршеним активностима;
- **преиспитивање** одређивање погодности, адекватности или ефективности предмета ради постизања постављених циљева;
- **провера** - систематичан, независан и документован процес за добијање објективних доказа и његово објективно вредновање да би се утврдио обим у коме су испуњени критеријуми провере.

4 Контекст организације

4.1 Разумевање организације и њеног контекста

Основни подаци о Факултету организационих наука

1969. године је донета одлука о оснивању Факултета организационих наука у Београду. У јануару 1971. године одлуком Савета Универзитета у Београду, Факултет организационих наука (у даљем тексту ФОН) је постао чланица Универзитета.

Данас је наставни план и програм ФОН-а конципиран по угледу на најпознатије универзитете и факултете у свету. Програмска оријентација одражава савремене трендове високог образовања, научноистраживачког рада и привредног развоја, док је ФОН већ више од једне деценије водећи факултет у југоисточној Европи за образовање у области информационих система и технологија, менаџмента, операционог менаџмента и управљања квалитетом. Реформом наставног плана и програма у периоду од 2005. до 2007. године остварени су циљеви усаглашавања са савременим научним резултатима, захтевима праксе и принципима Болоњског процеса. Марта 2009. године ФОН је добио Уверење о акредитацији као високошколска установа, као и уверење о акредитацији 14 студијских програма на сва три нивоа студија. Након истека периода важења уверења од пет година, Факултет је 2014. године поново добио Уверење о акредитацији којим се потврђује да је испунио стандарде за акредитацију високошколске установе прописане Правилником о стандардима и поступку за акредитацију високошколских установа и студијских програма.

Особље Факултета је наставно и ненаставно. Наставно особље на Факултету чине лица која остварују наставни, научни и истраживачки рад, а чине га наставници и сарадници Факултета. Ненаставно особље на Факултету чине лица која остварују стручне, административне и техничке послове. На ФОН-у је тренутно 247 запослених и то: 159 наставника и сарадника, од чега 42 редовних професора и 88 запослених у организационој јединици заједничких послова.

Факултет издаје Информатор о раду који се редовно ажурира и у коме су дати основни подаци о факултету, организациона структура и законски прописи које факултет примењује у свом раду. Информатор о раду доступан је јавности у електронском облику на сајту Факултета организационих наука.

Делатности Факултета су:

Образовање:

- *Високо образовање – шифра 85.42*
-основне академске студије,
-мастер академске студије,
-специјалистичке академске студије,
-докторске академске студије,
-основне струковне студије,
-специјалистичке струковне студије.
- *Остало образовање – шифра 85.59*
- *Помоћне образовне делатности – шифра 85.60*

Научно истраживачки рад:

- *Истраживање и развој у осталим природним и техничко-технолошким наукама – шифра 72.19*
- *Истраживање и развој у друштвеним и хуманистичким наукама – шифра 72.20.*

Визија

Факултет организационих наука ће, и у наредним декадама, бити водећа високошколска институција у региону у области менаџмента и информационих система и технологија, базирајући свој успех на високом квалитету наставе, научно-истраживачког рада и консалтинга.

Мисија

Факултет организационих наука је високошколска институција Универзитета у Београду, која се, кроз развој и ширење знања и вештина у областима менаџмента и информационих система и технологија, бави образовањем, научно-истраживачким и консултантским радом у циљу оспособљавања будућих стручњака за развој потенцијала привреде и друштва у целини.

Циљеви квалитета

Циљеве квалитета дефинише највише руководство на основу Програма рада факултета за сваку школску годину. За дефинисане циљеве квалитета дефинишу се рокови остварења, носиоци и програми за остварење. Циљеви квалитета морају бити мерљиви и усклађени са политиком квалитета.

Организација Факултета

Факултет организационих наука је високошколска установа са својством правног лица у саставу Универзитета у Београду која пружа услуге високог образовања, кроз академске и струковне студије у свом средишту и у складу са својом матичношћу, која произилази из акредитованих студијских програма. Према *Статуту Факултета организационих наука* делатност Факултета организује се и обавља у оквиру следећих организационих јединица:

1. организациона јединица наставно-научне делатности;

2. организациона јединица научноистраживачке и иновативне делатности;
3. организациона јединица заједничких послова.

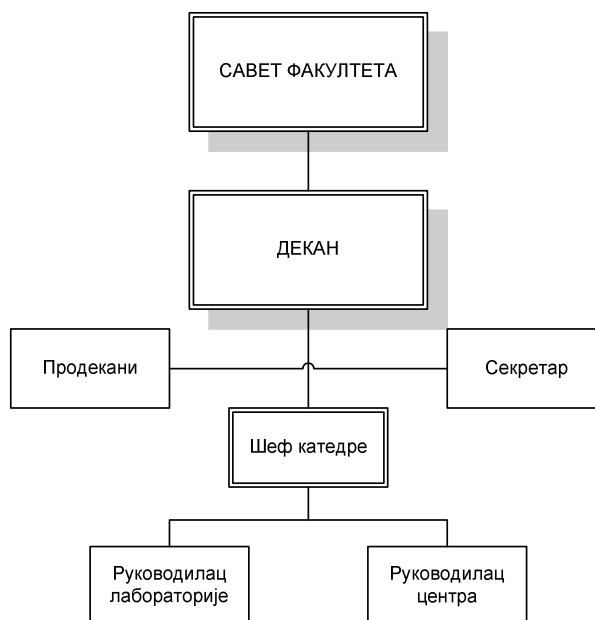
Организациону јединицу наставно-научне делатности чине катедре, које представљају наставно-научне јединице Факултета. У оквиру катедре образују се одговарајуће лабораторије и центри, као што је предвиђено Статутом Факултета организационих наука.

Факултет заступа Декан Факултета без ограничења, или други органи који га замењују у складу са Статутом Факултета. Овлашћења и одговорности дефинисана су Статутом Факултета, Систематизацијом радних места и Уговором о раду.

Организациона шема поделе рада на Факултету организационих наука дата је на слици 4.1, а организациона шема управљања дата је на слици 4.2.



Слика 4.1 Организациона шема поделе рада на Факултету организационих наука



Слика 4.2 Организациона шема управљања

4.2 Разумевање потреба и очекивања заинтересованих страна

Заинтересоване стране и њихова очекивања:

1. Студенти:
 - квалитет наставе и редовно одржавање наставе и консултација;
 - расположивост ресурса и опреме (рачунари);
 - обезбеђена пракса;
 - цена школарине...
2. Запослени:
 - поштовање уговорних обавеза;
 - коректни односи и усклађеност са законском регулативом;
 - добра радна средина;
 - адекватна зарада...
3. Универзитет:
 - поштовање нормативних докумената (закона и прописа).
4. Држава и државни органи:
 - поштовање законске регулативе;
 - заштита животне средине;
 - етичко понашање.
5. Пословни партнери:
 - поштовање уговорних обавеза;
 - дугорочан партнерски однос.

На Факултету се редовно прате и преиспитују информације од заинтересованих страна користећи: истраживање тржишта, праћење задовољства корисника, праћење доношења нових закона и прописа и сл. Испуњавањем њихових потреба и очекивања доприноси се постизању успеха Факултета.

4.3 Утврђивање предмета и подручја примене система менаџмента квалитетом

На ФОН-у је пројектован, успостављен и документован систем менаџмента квалитетом који се односи на услуге високошколског образовања и научно-истраживачки рад у области

менаџмента и ИТ, и обухвата све елементе стандарда SRPS ISO 9001:2015. уз изузимање тачке 7.1.5 Ресурси за праћење и мерење. Овај захтев се не примењује јер се, у складу са делатношћу коју обавља, на факултету не користи мерна опрема за верификацију усаглашености продукта са одређеним захтевима.

Систем менаџмента квалитетом се односи на процесе, активности и запослене на Факултету организационих наука, на адреси: Јове Илића 154, у Београду, Србија, тел. 011-3950-800, www.fon.bg.ac.rs.

4.4 Систем менаџмента квалитетом и његови процеси

Процеси система менаџмента квалитетом су:

1. **основни процес** (процес реализације услуге високошколског образовања),
2. **менаџмент** (одлучивање, планирање, организовање, контрола процеса и ресурса) и
3. **помоћни процеси** (развој, квалитет, људски ресурси, набавка, продаја, маркетинг, правно-нормативни, финансије, економика, информациони).

Веза између појединих процеса дата је у оквиру *Каталога процеса* и документације система менаџмента квалитетом. На нивоу ФОН-а дефинисан је *Приручник система менаџмента квалитетом* који описује основне процесе који се реализују у оквиру система менаџмента квалитетом према захтевима стандарда SRPS ISO 9001:2015.

У оквиру Приручника система менаџмента креиран је *Картон процеса* који се отвара за сваки процес који утиче на систем менаџмента квалитета. Картон процеса садржи све значајне информације о процесу и у њему су приказани:

- захтевани улазни елементи и очекивани излазни елементи из процеса;
- редослед и међусобно деловање процеса;
- ресурси који су потребни за реализацију процеса ;
- критеријуми и методе који су потребни да се обезбеди ефективно функционисање и управљање процесом;
- одговорности и овлашћења за процес;
- ризици и прилике у складу са захтевима у тачки 6.1;
- потребне мере за остваривање планираних резултата и стално побољшање процеса применом одговарајућих процедура.

Документима, које захтева систем менаџмента квалитетом, се управља на начин дефинисан у *Поступак управљања документацијом*. Форма докумената система менаџмента квалитетом, као и начин означавања дефинисани су у документу *Упутство за обликовање и означавање докумената СМК*.

Начин управљања, у смислу идентификације, складиштења, заштите, претраживања, времена чувања и одбацивања записа дефинисан је у документу *Поступак управљања записима*. Записи су читки, лаки за идентификовање и претраживање.

5. Liderство

5.1 Liderство и посвећеност

5.1.1 Опште одредбе

Највише руководство учествује директно у пројектовању, успостављању и побољшању система менаџмента квалитетом и носилац су развоја укупног организационог система и његових подсистема. Основни доказ њиховог залагања може се идентификовати кроз:

- a) преузимање крајње одговорности за ефективност система менаџмента квалитетом;
- b) успостављање и обезбеђење реализације политике квалитета која је компатибилна са контекстом и са стратешким усмерењем факултета;
- c) успостављање, декомпозицију и реализацију циљева квалитета на основу успостављене политике квалитета;

- d) обезбеђење интегрисања захтева за систем менаџмента квалитетом у пословне процесе организације;
- e) промовисање коришћења процесног приступа и размишљања заснованог на ризику;
- f) обезбеђење ресурса неопходних за успостављање, спровођење и стално побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом;
- g) преиспитивање система менаџмента квалитетом ради обезбеђења његове сталне погодности, адекватности и ефективности;
- h) подршку и усмеравање лица како би допринесли ефективности система менаџмента квалитетом;
- i) праћење излазних елемената система менаџмента квалитетом и обезбеђивање да се релевантним особама додељују одговорности и овлашћења за корективне мере онда када се не остварују предвиђени резултати;
- j) обезбеђење да се информације и препоруке добијене из провера или других оцењивања и преиспитивања од стране руководства, саопштавају одговорним странама у оквиру организације, да би се приказала вредност и користи од побољшавања;
- k) подржавање других лица на релевантним руководећим позицијама да покажу своје лидерство примењено у областима њихових одговорности.

5.1.2 Усредсређеност на корисника

Највише руководство се залаже за идентификацију, испуњавање и подизање нивоа задовољства корисника. Ово је незаобилазни део политике квалитета и стални циљ у процесу унапређења пословања. (5.2 Политика квалитета)

То се постиже тиме што се обезбеђује:

- да су утврђени, да се разумеју и доследно испуњавају захтеви корисника и захтеви примењивих закона и прописа;
- да су утврђени и размотрени ризици и могућности који могу да утичу на способност повећања задовољства корисника (дато у картонима процеса);
- да се одржава усмереност на повећање задовољства корисника;
- задовољење потреба друштва у окружењу.

Највише руководство, у оквиру преиспитивања система менаџмента квалитетом, анализира податке о степену у коме су задовољени захтеви корисника за услугама и утврђује мере усмерене на повећање њиховог задовољства.

5.2 Политика

5.2.1 Успостављање политике квалитета

Политика квалитета је дефинисана и одобрена од стране декана ФОН-а. Заснована је на успостављању и одржавању тржишно орјентисаног пословног система са циљем потпуног задовољења захтева, потреба и очекивања корисника и других заинтересованих страна уз стално побољшавање квалитета, као и на повећању ефективности и ефикасности комплетног пословања организације кроз:

- примену стандарда система менаџмента квалитетом SRPS ISO 9001 и доношење одлука на основу чињеница;
- укључивање свих запослених у систем менаџмента квалитетом;
- непрекидно унапређивање свих процеса и
- успостављање узајамно корисних односа са купцима, испоручиоцима и осталим заинтересованим странама.

Политика квалитета организације показује опредељеност у испуњавању захтева и сталног побољшавања система менаџмента квалитетом у складу са захтевима стандарда тиме што:

- даје оквире за спровођење и преиспитивање циљева система менаџмента;
- одговара сврси и контексту организације и подржава њено стратешко усмерење;
- је саопштена и објашњена свим запосленим у организацији, пословним партнерима и заинтересованим странама.

Сви руководиоци и остало запослено особље дужно је да се понаша у складу са овом политиком квалитета и да ради на остварењу циљева квалитета, који из ње проистичу и којима се она остварује.

Највише руководство организације повремено преиспитује и усклађује политику квалитета са интересима корисника и осталих заинтересованих страна.

5.2.2 Комуницирање о политици квалитета

Политика квалитета као засебан документ „Изјава о политици квалитета“, је видно истакнута у просторијама ФОН-а, постављена на сајт и саопштена и објашњена свима у организацији. Преиспитивање адекватности политике врши се приликом преиспитивања система менаџмента квалитетом.

5.3 Организационе улоге, одговорности и овлашћења

Одговорности и овлашћења запослених у систему менаџмента квалитетом односе се на:

- дефинисање и документовање политике и циљева квалитета;
- обезбеђивање да је систем менаџмента квалитетом усаглашен са захтевима стандарда;
- обезбеђење потребних кадрова и ресурса за функционисање QMC;
- промовисање усредсређености на корисника широм организације;
- осигурање да се политика квалитета разуме, спроводи и одржава на свим нивоима;
- праћење извршења планова, прихода и трошкова;
- израду докумената система менаџмента квалитетом;
- обезбеђење да процеси доносе своје очекиване излазне елементе и
- преиспитивање система менаџмента квалитетом,

Највише руководство организације је доделило одговорности и овлашћења за релевантне позиције у организацији везано за врсту и обим делатности, што је приказано систематизацијом радних места као и дијаграмом организационе структуре организације. (видети тачку 4.1. Разумевање организације и њеног контекста)

Највише руководство организације обезбеђује да се одговорности и овлашћења за релевантне улоге у систему менаџмента квалитетом додељују, саопштавају и разумеју унутар организације и дефинише одговорност и овлашћење за представника руководства за квалитет.

На факултету је оформљена Комисија за обезбеђење и унапређење квалитета која има задатак да планира и припрема активности праћења и контроле квалитета. У саставу Комисије су представници наставног, ненаставног особља и студената.

Комисија има председника и заменика председника, кога именује Наставно-научно веће из реда професора. Председник Комисије обавља и функцију Представника руководства за квалитет.

6 Планирање

Планирање система менаџмента квалитетом организације усмерено је на постављању мерљивих циљева квалитета и специфицирању неопходних процеса и одговарајућих ресурса за испуњавање захтева система менаџмента квалитетом и обухвата:

- побољшавање и контролу система менаџмента квалитетом;
- планирање, управљање и контролу спровођења програма обезбеђења квалитета производа и услуга;
- испуњење специфичних захтева код спровођења програма обезбеђења система менаџмента квалитетом, посебно код предузимања превентивних мера и
- обуку из области система менаџмента квалитетом.

Развој и планирање система менаџмента квалитетом врши се кроз стално преиспитивање ефективности и ефикасности његовог функционисања и усклађује са нарастајућим потребама из окружења. Као резултат ових преиспитивања може проистећи потреба за ажурирањем документације која подржава процесе система менаџмента квалитетом. Повећање

ефективности и ефикасности система менаџмента квалитетом инкорпорирано је у оквиру планова реализације циљева квалитета и преиспитивања њихове реализације.

6.1 Мере које се односе на ризике и прилике

6.1.1 На факултету су утврђени процеси који чине основну делатност и који су одговорни за успешну реализацију постављених циљева. Приликом планирања система менаџмента квалитетом разматрају се ризици и прилике да би се:

- стекло уверење да систем менаџмента квалитетом може да остварује предвиђене резултате;
- повећали жељени ефекти;
- спречили или смањили нежељени ефекти и
- остварила побољшавања.

6.1.2 На факултету се планирају мере које се односе на ризике и прилике, врши се интеграција и примена тих мера у процесима система менаџмента квалитетом и вредновање ефективности тих мера.

Размишљање засновано на ризику омогућује успостављање правовремених активности које ће спречити настанак догађаја који неповољно утичу на остварење пословних циљева.

Анализа ризика је оцењена преко вероватноће настанка догађаја и оцени ефеката који такав догађај може да има по организацију, њене процесе и услуге, али и на читав систем менаџмента.

Вероватноћу настанка ризика процењујемо на основу претходног искуства и процене, а методологија вредновања вероватноће и ефеката специфицирана је у следећим табелама:

Вероватноћа	Вероватноћа (бројчано изражена)	Опис
Мала	1	Могућност настанка догађаја је минимална. Догађај се није јављао у прошлости. Мере које се тренутно предузимају своде могућност појаве догађаја на теоретски ниво.
Средња	2	Постоји реална, али ограничена могућност настанка догађаја. Исти се појављивао у прошлости. Мере које се предузимају не елиминишу могућност настанка догађаја.
Велика	3	Постоји реална могућност настанка догађаја. Не предузимају се посебне мере у циљу спречавања или предузете мере нису дале резултате. Појава догађаја је учестала.

Процена ефекта ризика на остварење циљева:

Ефекат	Ефекат (бројчано изражен)	Опис
Мали	1	Догађај нема значајније последице по организацију/ услугу /процесе. Не могу се угрозити битније функције и карактеристике организације/услуге/процеса. Ефекти су пролазни и немају дугорочне последице.
Средњи	2	Догађај оставља озбиљне краткорочне или мање озбиљне дугорочне последице. Функције и карактеристике организације/ услуга/процеса могу бити угрожене, делимично обустављене, умањена функционалност или на други начин нарушени регуларни токови.
Велики	3	Догађај има озбиљне последице по организацију/услугу/процесе. Функције и карактеристике могу бити у потпуности обустављене, трајно или дугорочно онеспособљене.

Процена изложености ризику добија се на основу обрасца:

$$\text{Ризик} = \text{Вероватноћа} \times \text{Ефекат}$$

Рангирање ризика се заснива на матрици 3x3, која за своје осе има рангове вероватноће и ефеката. Комбинацијом рангова вероватноће и ефекта добија се ранг ризика. Ризик има три нивоа изражена квалитативним описом: мали, средњи и велики.

Сматра се да је прихватљив ниво ризика мањи или једнак 4 као што је приказано у следећој табели:

		ВЕРОВАТНОЋА		
		1 мала	2 средња	3 велика
ЕФЕКАТ	1 мали	1 мали ризик	2 мали ризик	3 средњи ризик
	2 средњи	2 мали ризик	4 средњи ризик	6 велики ризик
	3 велики	3 средњи ризик	6 велики ризик	9 велики ризик

Уколико је укупна оцена ризика добијена множењем вероватноће и ефеката већа или једнака 4, за посматрани ризик неопходно је предузети одговарајуће корективне/превентивне мере, са јасно дефинисаним роковима, ресурсима и одговорностима за реализацију мера.

Анализа ризика са описом мера које се предузимају у циљу смањења ризика дата је у Картонима процеса.

Утврђени ризици и предузете мере у вези њих, предмет су сталног преиспитивања, а као минимум морају бити преиспитани и вредновани приликом преиспитивања од стране руководства, када се по потреби доносе одговарајући закључци и предузимају додатне мере, ако је неопходно.

6.2 Циљеви квалитета и планирање њиховог остварења

Циљеве квалитета дефинише највише руководство на основу Програма рада факултета за сваку школску годину. За дефинисане циљеве квалитета дефинишу се рокови остварења, носиоци и програми за остварење. Циљеви квалитета су мерљиви и усклађени са политиком квалитета, а узимају у обзир применљиве захтеве, саопштени су запосленима на факултету, прате се и ажурирају по потреби. Циљеви квалитета дати су у посебном документу.

План реализације циљева се прави на обрасцу Д.УП.009.001 који је креиран у оквиру Приручника система менаџмента.

Предлози циљева и план њихове реализације разматрају се приликом преиспитивања од стране руководства.

6.3 Планирање измена

Када се утврди потреба за изменама система менаџмента квалитетом или његових процеса, оне се планирају, при чему се утврђује:

- сврха и евентуалне последице измена,
- доступност ресурса,
- расподела или прерасподела одговорности и овлашћења.

Захтев за изменом се даје на обрасцу *План измена* (Д.УП.009.002) који је креиран у оквиру Приручника система менаџмента.

Током примене измена, верификује се њихова ефикасност.

За случај измена које су оперативног карактера и које се без проблема могу реализовати на оперативном нивоу није неопходно правити План измена.

7 Подршка

7.1 Ресурси

7.1.1 Опште

Највише руководство планира и обезбеђује ресурсе потребне за примену и одржавање система менаџмента квалитетом и стално побољшавање његове ефикасности и за повећање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева. Планирања неопходних ресурса за реализацију процеса дефинисано је у *Плану рада факултета* који се прави за сваку школску годину, а ванредне потребе се дефинишу посебним захтевом.

7.1.2 Људи

Особље, које обавља послове који утичу на квалитет услуга, оспособљено је у погледу образовања, обуке, знања и искуства. Неопходни људски ресурси за реализацију студијских програма дефинисани су *Правилником о раду Факултета, Правилником о организацији и систематизацији послова*, као и *Правилником, стандардима, упутствима, табелама и прилозима за акредитацију студијских програма ФОН-а*.

Приликом заснивања радног односа, новозапослени се потписивањем *Уговора о раду* упознаје са важећим актима о правима, обавезама и радним задацима (*Правилник о организацији и систематизацији послова, Правилник о раду Факултета, Правилима о дисциплини и понашању запослених на Факултету, Правилник о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању на Факултету*) и упознаје са постојећом документацијом система менаџмента квалитетом.

У *Правилнику о организацији и систематизацији послова*, дефинисани су захтеви сваког радног места у погледу основних и посебних знања свих запослених који обављају послове који имају утицај на усаглашеност са захтевима за производ. Све дефинисане потребе у погледу оспособљености наставног особља су обезбеђене процедурама за избор у звање, којима је дефинисано које услове мора да испуни кандидат да би био изабран.

За извођење дела наставе на Факултету могу се ангажовати наставници и сарадници са других факултета а са њима се закључују споразуми и уговори о ангажовању, у складу са *Правилником о давању сагласности за рад наставника и сарадника Универзитета у Београду у другој високошколској установи*.

Додатне обуке, у циљу побољшања квалитета услуге, дефинишу се и реализују у складу са *Правилником о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених на Факултету*, а прате се кроз *Евиденцију екстерних обука* која се прави за сваку годину.

7.1.3 Инфраструктура

ФОН је утврдио, обезбеђује и одржава инфраструктуру потребну за несметану реализацију услуге високошколског образовања. За реализацију студијских програма обезбеђују се одговарајући просторни, информациони, техничко-технолошки, библиотечки и други ресурси који су примерени карактеру студијског програма и предвиђеном броју студената.

Неопходна инфраструктура дефинисана је *Правилником, стандардима, упутствима, табелама и прилозима за акредитацију ФОН-а и студијских програма.*
Издавање уџбеника се спроводи према процедури *Издавачка делатност.*

План одржавања ресурса саставни је део Програма рада факултета за сваку школску годину.

7.1.4 Окружење за реализацију оперативних активности процеса

Услови радне средине усаглашени су са односним законским и другим одредбама за обављање делатности високошколског образовања што подразумева да организација обезбеђује чисто, безбедно и добро осветљено радно окружење.

Планирање и спровођење противпожарне заштите усаглашено је са захтевима важећих закона и прописа. Сервисирање противпожарних апарата поверава се специјализованој организацији, а запослени пролазе обуке за противпожарну заштиту о чему се води одговарајућа евиденција.

Урађен је Акт о процени ризика (06-03 бр.2/47 од 20.07.2010. године) у складу са одговарајућом важећом законском регулативом.

7.1.5 Ресурси за праћење и мерење

Ова тачка се не примењује јер се, у складу са делатношћу коју обавља, на ФОН-у не користи мерна опрема за верификацију усаглашености продукта са одређеним захтевима.

7.1.6 Знање организације

У Правилнику о организацији и систематизацији послова, дефинисани су захтеви сваког радног места у погледу основних и посебних знања свих запослених који обављају послове који имају утицај на усаглашеност са захтевима за производ. Све дефинисане потребе у погледу оспособљености наставног особља су обезбеђене процедурама за избор у звање, којима је дефинисано које услове мора да испуни кандидат да би био изабран.

Знање организације може да укључи знање и информације добијене из:

- интерних извора (искуство и пословна пракса);
- екстерних извора (стандарди, стручне конференције, семинари, информације прикупљене од корисника и сл.)

Додатне обуке, у циљу побољшања квалитета услуге, дефинишу се и реализују у складу са *Правилником о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених на Факултету*, а прате се кроз *Евиденцију екстерних обука* која се прави за сваку годину. Оцењује се ефективност спроведених обука што се евидентира у запису Евиденција обука.

7.2 Компетентност

За обављање утврђених послова у организацији се у складу са Правилником о организацији и систематизацији послова утврђују потребне компетенције особа које заснивају радни однос на Факултету.

Компетентност се стиче добрим познавањем струке и науке, професионалним односом према раду и радним обавезама, успешним резултатима текућег и минулог рада и примереним односом према осталим радницима и пословној политици организације.

Компетентност у раду подразумева релевантно образовање и способност и да се обављају радна задужења и постижу циљеви у складу са струком.

Компетентност запослених доказује се решењем о распоређивању за обављање послова и радних задатака одговарајућом стручном спремом и доказом о оспособљености за одговарајуће послове.

Вредновање компетентности запослених обавља се кроз:

- редовно вредновање за особе које изводе задатке и реализују оперативне активности процеса, које врши надлежни руководилац;
- редовне састанке за добијање повратних информација да би се вредновало како се процеси обављају.

7.3 Свест

Факултет обезбеђује да запослени разумеју своје одговорности и имају свест о политици квалитета, циљевима квалитета, прихватљивим и неприхватљивим резултатима, утицају задовољства корисника на успешно пословање организације, могућим последицама неусаглашености са захтевима система менаџмента квалитетом и свом доприносу ефективности система менаџмента квалитетом.

7.4 Комуницирање

ФОН обезбеђује да се интерна и екстерна комуникација одвија поштујући ефективност система менаџмента квалитетом кроз:

- редовне састанке у организацији са свим запосленима;
- интерне имеиллове;
- поруке за запослене на огласним таблама.

Руководство факултетета информисе запослене о:

- значајним питањима везаним за систем менаџмента,
- општим и посебним циљевима,
- политици квалитета,
- важним догађајима и достигнућима факултета,
- признањима за појединце и групе.

Запослени комуницирају са руководством о информацијама и подацима који се односе на систем менаџмента, активностима и остваривању циљева, специфичним проблемима везаним за реализацију активности и предлозима за побољшање система менаџмента.

Спровођење интерне и екстерне комуникације врши се према Правилнику о комуникацији.

7.5 Документоване информације

7.5.1 Опште

Документација система менаџмента квалитетом структурирана је и пројектована тако да оптимално подржава реализацију процеса. Ова документација обухвата интерну и екстерну документацију. Интерна документација система менаџмента квалитетом садржи:

- Политику и циљеве квалитета,
- Приручник система менаџмента квалитетом,
- Документацију која подржава реализацију појединих процеса типа:
 - поступака и
 - упутстава,
- Документацију која је резултат реализације процеса типа:
 - записа формализованог типа (они који се израђују на формуларима и чији је садржај структурно предодређен) и
 - записа у слободној форми.

Екстерна документација која садржи информације значајне за реализацију процеса и укупан рад организационог система у свом окружењу обухвата:

- стандарде,
- законске прописе и друга нормативна акта,
- стручну литературу.

7.5.2 Креирање и ажурирање

Факултет је обезбедио да се документоване информације креирају и ажурирају по *Упутству за обликовање и означавање документа* чиме је обезбеђено следеће:

- идентификација и опис;

- формат и медијум;
- преиспитивање и одобравање погодности и адекватности.

7.5.3 Управљање документованим информацијама

Документима, које захтева систем менаџмента квалитетом, се управља на начин дефинисан у *Поступку управљања документацијом*, у коме је дефинисан приступ документованом систему, дистрибуцији, одговорностима и овлашћењима за примену од стране запослених у организацији. Форма докумената система менаџмента квалитетом, као и начин означавања дефинисани су у *Упутству за обликовање и означавање докумената СМК*.

Начин управљања, у смислу идентификације, складиштења, заштите, претраживања, времена чувања и одбацивања записа дефинисан је у *Поступку управљања записима*. Контрола записа примењује се на оне записе који пружају доказе о усаглашености са захтевима (поштовању захтева, уговорних обавеза, процедуралних обавеза, усклађености са законским и другим регулаторним прописима и докази о ефикасном функционисању система менаџмента квалитетом.

Записи су читки, лаки за идентификовање и претраживање.

8. Реализација оперативних активности

8.1 Планирање и управљање реализацијом оперативних активности

Факултет планира и развија процесе неопходне за реализацију активности при чему се узимају у обзир информације у вези са контекстом организације, тренутно расположивим ресурсима и способностима, као и захтевима за производе и услуге. Реализација услуга Факултета одвија се у складу с прописаним захтевима за одржавање и унапређивање квалитета и са циљем потпуног задовољења претходно дефинисаних захтева корисника. С обзиром да су главни корисници услуга Факултета студенти, њихови спонзори и послодавци, под реализацијом услуге најпре се подразумева реализација наставног процеса.

При планирању реализације наставе, ФОН утврђује:

- а) циљеве квалитета и захтеве корисника,
- б) потребну документацију (наставне програме, планове реализације наставе, распоред наставе и испита и сл.)
- в) неопходне ресурсе за реализацију наставе у свакој школској години;
- г) неопходне активности реализације (задатке) и активности верификације и валидације, који су специфични за дати процес, као и критеријуме за његово прихватање и
- д) записе који су потребни да би се обезбедили докази да процеси реализације и резултујући продукти испуњавају захтеве и очекивања корисника (извештаји о резултатима студентских анкета, евиденције о настави, записи са испита и сл.).

Прави се План рада факултета за сваку школску годину који се усваја на Наставно-научном већу.

8.2 Захтеви за производе и услуге

8.2.1 Комуницирање са корисником

Испуњење политике и циљева квалитета огледа се кроз сталну комуникацију са корисницима и заинтересованим странама чиме је омогућено идентификовање њихових тренутних и будућих потреба и очекивања. ФОН утврђује и примењује одговарајући ниво комуникације са свим корисницима, који укључује:

- стално информисање путем интернет странице факултета на адреси www.fon.rs и информатора;
- брошуре и остале публикације факултета;
- обрада документације која указује на захтеве корисника (уговори, молбе и остали захтеви корисника);
- повратне информације од корисника, укључујући и жалбе;

- поступање или управљање са имовином корисника;
- успостављање специфичних захтева за ванредне мере, када је то значајно.

8.2.2 Утврђивање захтева за производе и услуге

Пошто је формално преиспитивање непрактично за сваки стандардан захтев, преиспитивање може обухватити одговарајуће информације о услузи, као што су каталози или пропагандни материјал. Преиспитивање специфичних захтева у вези оспособљавања врше за те сврхе формиране комисије које подносе писане извештаје о резултатима преиспитивања. Преиспитивање захтева мора да осигура да су захтеви адекватно дефинисани и да организација има могућности да испуни дефинисане захтеве.

Руководство Факултета идентификује и разматра:

- захтеве које постављају њени главни корисници, посебно захтеве који се односе на извођење наставе и рад служби за подршку настави;
- захтеве које поставља шира друштвена заједница, посебно у законима и правилницима који се односе на високо образовање; (Списак нормативних аката се објављује у Информатору о раду Факултета организационих наука који је доступан на сајту Факултета и ажурира се у складу са насталим променама. Списак се објављује у тачки Навођење прописа и подтачкама: Акти Републике Србије, Правни акти Универзитета у Београду и Правни акти Факултета);
- све додатне захтеве које су релевантни за квалитетну реализацију наставе;
- захтеве из окружења који се односе на различите врсте научно-истраживачких пројеката, обука, експертиза, рецензија и сл.

8.2.3 Преиспитивање захтева за производе и услуге

ФОН континуирано и у потпуности прати и оцењује утврђене захтеве корисника који се односе на наставу. Анализе таквог оцењивања су документоване и разматране, а закључци за побољшања се имплементирају у наставу.

Пре почетка сваке школске године наставници су дужни да ажурирају податке о садржају предмета, литературе, обавезама студената, извођачима наставе, а измене се усвајају на седници Наставно-научног већа. Ако су измене већег обима ради се по процедури дефинисаној у документу *Процедура за развој нових и унапређење постојећих студијских програма*.

Понуде за научно-истраживачке пројекте припремају се према процедурама дефинисаним у оквиру сектора за научно-истраживачки рад, а учешће на тендерима према Закону о јавним набавкама.

8.2.4 Измене захтева за производе и услуге

Осигурава се да евентуалне измене захтева буду евидентиране и да се одговарајуће особље упозна са изменама. Измене су одобрене што се види кроз документацију за акредитацију студијских програма која је прописана правилима Министарства просвете, науке и технолошког развоја.

8.3 Пројектовање и развој производа и услуга

8.3.1 Опште

Начин пројектовања и развоја студијских програма дефинисан је у документу *Процедура за развој нових и унапређење постојећих студијских програма*. Осим тога, на Факултету се редовно спроводе бројни стручни и научни пројекти за које су одговорни руководиоци пројекта, а контролу врше наручиоци пројекта или институције које финансирају пројекат.

8.3.2 Планирање пројектовања и развоја

На Факултету се врши планирање пројектовања и развоја на основу потреба, захтева, истраживања и праћења тржишта у циљу унапређења и повећања квалитета својих услуга. При планирању пројектовања и развоја нових студијских програма утврђује се:

- постојање потребе за новим студијским програмом;
- циљеви програма;
- одговорности за програм;
- поједине фазе израде програма с припадајућим потребним ресурсима (људским, материјалним, финансијским, временским, просторним, информацијским);
- активности оцењивања и прихватљивости сваке фазе израде програма.

Нови студијски програми развијају се према правилима које прописује Министарство просвете, науке и технолошког развоја. Услови за акредитацију студијских програма прописани су Законом о високом образовању којим се прописују и услови и начин обављања делатности високог образовања, основе финансирања високог образовања, као и друга питања од значаја за обављање ове делатности.

8.3.3 Улазни елементи пројектовања и развоја

Предлози за планирање и реализацију нових програма претходно се дефинишу и документују одговарајућим записима. Предлози се израђују на темељу:

- идентификованих захтева корисника;
- резултата анализе потреба за прилагођавањем и развојем нових студијских програма;
- информација о сличним програмима;
- одредби свих релевантних законских аката о високом образовању;
- осталих специфичних захтева појединих програма.

Реализација сваког пројекта, односно развоја студијског програма одвија се према претходно утврђеним плановима активности.

8.3.4 Управљање пројектовањем и развојем

Управљање процесом пројектовања и развоја обезбеђује:

- дефинисање резултата који треба да се остваре;
- спровођење преиспитивања ради вредновања могућности резултата пројектовања и развоја да испуњавају захтеве;
- спровођење верификације и валидације;
- преузимање неопходних мера у вези проблема који се утврђују током преиспитивања;
- чување документованих информација.

Верификација се спроводи ради утврђивања степена испуњености захтева уграђених у улазне податке у времену њихове реализације. Верификацију спроводи одговарајуће надлежно тело.

Валидација подразумева поступак утврђивања остварења постављених циљева и испуњења захтева корисника у погледу реализације услуге. Валидацију спроводи одговарајуће надлежно тело.

Промене у пројектовању и развоју студијских програма редовно се идентификују, документују записима, верификују и одобравају.

Управљање пројектовањем и развојем дефинисано је кроз пројектни задатак којим су дефинисани сви параметри и активности неопходни за успешну реализацију посла, а одређени су и руководиоци пројекта и извршиоци.

8.3.5 Излазни елементи пројектовања и развоја

Коначни резултати пројектовања и развоја нових студијских програма морају бити приказани у облику који омогућује оцену њихове ефикасности. У том смислу, резултати треба да:

- испуњавају све улазне захтеве;

- пружају све потребне информације о ангажовању потребних ресурса и пружање услуге (наставно особље, радни простор, наставни материјал, литература, служба за подршку настави и сл.);
- дефинишу потребне функције програма у складу са Правилником за акредитацију студијских програма.

Излазни елементи пројектовања и развоја се документују, верификују и вреднују у односу на дефинисне улазне захтеве, а за то је одговоран руководиоц пројекта.

8.3.6 Измене пројектовања и развоја

Све измене у пројектовању и развоју морају да се идентификују, документују записима, верификују и одобре пре примене. Морају постојати записи о резултатима преиспитивања измена и о свим неопходним мерама као што је предвиђено у документу *Процедура за развој нових и унапређење постојећих студијских програма*.

8.4 Управљање екстерно набављеним процесима, производима и услугама

8.4.1 Опште

На факултету је обезбеђено да су набављени производи потребни за нормалну делатност усаглашени са специфицираним захтевима за набавку кроз праћење и познавање тржишта и идентификацију потреба организације. Услови, начин и поступак набавке уређује се Законом о јавним набавкама. На поступак спровођења и реализације набавке поред Закона од великог значаја су подзаконски акти и други прописи који се посредно или непосредно примењују приликом спровођења поступка јавних набавки.

8.4.2 Врста и обим управљања

Критеријуми као мерило за вредновање, упоређивање и оцењивање понуда дефинисани су Законом о јавним набавкама и исти се објављују у јавном позиву и конкурсној документацији. Обавеза је за наручиоца да примењује само критеријум и елементе критеријума који су садржани у конкурсној документацији.

Верификацију набављене робе врше запослени на одговарајућим радним местима по систематизацији радних места на Факултету, који су задужени за реализацију процеса набавке добара. Када наручена добра стигну на Факултет, службеник који је задужен за реализацију процеса набавке одређених добара упоређује квалитет, количину, цене, рокове трајања пристиглих производа и рокове испоруке са отпремнице и фактуре са условима из уговора.

Уколико је испорука исправна добра и опрема се смештају у одговарајући магацин или се директно предају кориснику.

Службеник који је задужен за реализацију процеса набавке сачињава Записник о предаји робе крајњем кориснику. Корисник својим потписом потврђује пријем добара или опреме и преузима одговорност за даље коришћење предмета набавке.

Уколико испорука не одговара оном што је наручено или што је у уговору о набавци не потписује се документ о пријему робе и контактира се добављач. Добављач на основу рекламација врши корекције у документацији која је повезана са испоруком, или врши промене у самој испоруци. Рекламације се евидентирају у Извештају о реализацији јавне набавке. Сходно Закону о јавним набавкама, наручилац има право да одбије понуду понуђача који није испуњавао уговорене обавезе.

8.4.3 Информације за екстерне испоручиоце

Детаљне информације за набавку дефинисане су јавним позивом и конкурсном документацијом.

8.5 Производња и пружање услуга

8.5.1 Управљање производњом и пружањем услуга

Пружање услуга Факултета у највећој мери се односи на припрему и извођење наставе, а обезбеђује се одговарајућом документацијом и ресурсима. Факултет изводи наставу према одговарајућем правилнику за сваку врсту студија и према претходно дефинисаним и прописаним правилима, како за наставнике тако и за студенте. Неке од процедура по којима се реализују процеси су: *Организовање пријемног испита, Упис студената, Организација испита, Израда и одбрана завршних радова на основним академским студијама, Процедуре за докторске студије, Процедуре за студије на даљину и Планирање реализације наставе.*

ФОН не реализује процесе где резултујући излазни елементи не могу бити верификовани накондним праћењем или мерењем, тј. код којих недостаци постају видљиви тек после пружања услуге. Резултати услуга могу бити верификовани у току и на крају процеса реализације.

8.5.2 Идентификација и следљивост

ФОН идентификује статус продуката у односу на захтеве праћења и мерења на начин дефинисан у одговарајућим процедурама: *Организовање пријемног испита, Упис студената, Организација испита, Поступак управљања неусаглашеностима.*

Следљивост се остварује кроз јединствену идентификацију сваког студента, као корисника услуга Факултета, преко броја индекса, имена и презимена и матичног броја, тако да је обезбеђена следљивост током целог процеса студирања. Евиденције о студентима су доступне, а подаци о свршеним студентима архивирани.

8.5.3 Имовина која припада корисницима или екстерним испоручиоцима

У процесима реализације продуката користи се имовина корисника (подаци о кориснику, дипломе и сведочанства, и сл.) са којом Факултет пажљиво поступа. По пријему се таква имовина идентификује, верификује, штити и чува. Уколико се било која имовина корисника изгуби, оштети или ако се на неки други начин утврди да је непогодна за коришћење, о томе се обавештава корисник и евидентира кроз записе.

Факултет не користи имовину од екстерних испоручиоца.

8.5.4 Очување

ФОН реализује процесе очувања појединих излазних елемената процеса (записи са испита, испитне вежбанке, попуњени тестови и сл.) да би се очувала његова усаглашеност, а укључује: идентификацију, руковање, одлагање и заштиту. Записи са испита се чувају како је прописано у документу *Правилник о полагању испита и оцењивању на испиту („Гласник Универзитета у Београду“ бр. 136/07, 168/12 и 180/14).*

8.5.5 Активности након испоруке

На факултету се након завршетка процеса реализације услуге одржавају активности у циљу задовољења:

- Захтева закона и прописа са којима се организација сагласила (признавање страних високошколских исправа и сл.);
- Потенцијалне нежељене последице повезане са њеним услугама (изгубљена диплома и сл.);
- Захтева корисника (уверење о положеним испитима и сл.).

8.5.6 Управљање изменама

На факултету се преиспитује и управља планираним и непланираним изменама процеса у мери у којој је то неопходно да би се обезбедио континуитет усаглашености са свим захтевима. Све

измене се преиспитују, верификују или валидују пре примене и одобравају. У зависности од природе измене, утврђују се потреба за чувањем документованих информација и формат у коме оне треба да се чувају:

- белешке из активности преиспитивања;
- резултате верификације и валидације;
- опис измене;
- детаље о особама које одобравају примену измене.

8.6 Пуштање производа и услуга

Карактеристике услуге образовања на основним академским студијама прате се и мере у складу са *Правилником, стандардима, упутствима, табелама и прилозима за акредитацију ФОН-а и студијских програма*.

Факултет је дефинисао критеријуме за прихватање производа и услуга и спроводи све потребне активности у одговарајућим фазама да би се верификовало да су испуњени захтев за производ или услугу пре испоруке.

У документу *Израда и одбрана завршних радова* описано је на који начин се издаје диплома студенту као крајњи излаз из основног процеса који се реализује на факултету.

8.7 Управљање неусаглашеним излазним елементима

Факултет обезбеђује да се производи или услуге или други излазни елементи процеса који нису усаглашени идентификују и да се њима управља да би се спречила њихова ненамерна употреба или испорука.

Начин управљања неусаглашеним продуктом дефинисан је у документу *Поступак управљања неусаглашеностима*.

9 Вредновање перформанси

9.1 Праћење, мерење, анализа и вредновање

9.1.1 Опште

ФОН планира и спроводи процесе праћења, мерења, анализе и побољшавања у циљу обезбеђења усаглашености продукта са утврђеним захтевима.

Организациони систем спроводи праћење усаглашености и ефикасности система менаџмента квалитетом:

- праћењем задовољства корисника,
- интерним проверама,
- праћењем и мерењем перформанси процеса,
- самовредновањем факултета по прописаним стандардима.

Резултати активности праћења и мерења, руководство анализира у циљу идентификације могућности и спровођења сталног побољшања, што је приказано кроз *Картоне процеса*.

9.1.2 Задовољство корисника

Као једно од мерења перформанси система менаџмента, у организацији се прате информације које се односе на задовољство корисника у погледу испуњења његових захтева, као што је дефинисано у *Поступку утврђивања задовољства корисника*. Планирано мерење и анализа задовољства студената доприносе увиду у стање квалитета пружених услуга и откривању узрока одступања од дефинисаних захтева и очекивања корисника.

9.1.3 Анализа и вредновање

ФОН утврђује, прикупља и анализира податке и информације да би се показала ефективност система менаџмента квалитетом и да би се вредновала могућности за стално побољшање ефективности система менаџмента квалитетом. Представник руководства за квалитет одговоран је за анализу података и обезбеђење информација о:

- нивоу задовољства корисника,
- усклађености са прописаним захтевима,
- ефективности предузетих мера које се односе на ризике и прилике,
- реализацији планираних активности,
- карактеристикама и трендовима процеса који утичу на квалитет продуката,
- потреба за побољшањем у систему менаџмента квалитетом,
- испоручиоцима.

Ове информације представљају улаз у преиспитивање од стране руководства.

Карактеристике услуге образовања на основним академским студијама прате се и мере у складу са *Правилником, стандардима, упутствима, табелама и прилозима за акредитацију ФОН-а и студијских програма.*

Начин праћења и мерења перформанси процеса дефинисан је кроз *Картоне процеса.*

Када се приликом спровођења праћења и мерења утврди да процес није способан да постигне планиране резултате морају се предузети корекције и корективне мере.

9.2 Интерна провера

Факултет спроводи интерне провере да би се утврдило да ли је систем менаџмента квалитетом ефективно имплементиран, да се одржава и да ли је усаглашен са:

- Уговорним и законским захтевима;
- Захтевима стандарда ISO 9001;
- Захтевима система менаџмента квалитетом организације.

Начин организовања и спровођења интерних провера система управљања квалитетом дефинисан је у документу *Поступак интерне провере.*

Интерна провера се обавља најмање једном током године, а по потреби и чешће.

Резултати интерних провера, као и подаци о предузетим корективним и превентивним мерама, подносе се руководству Факултета на преиспитивање.

9.3 Преиспитивање од стране руководства

9.3.1 Опште

Преиспитивање система менаџмента квалитетом спроводи се у планираним интервалима како би се утврдили:

- Адекватност, погодност и ефикасност система менаџмента квалитетом за испуњење политике и циљева квалитета и захтева стандарда за систем менаџмента квалитетом;
- Вредновање могућности за побољшавање перформанси система менаџмента, процеса и производа;
- Потребе за изменама у организацији, политици, циљевима и систему менаџмента квалитетом.

Преиспитивање система менаџмента квалитетом обавља се према документу *Упутство за преиспитивање СМК.*

9.3.2 Улазни елементи за преиспитивање од стране руководства

Улазни елементи преиспитивања обухватају:

1. статус мера из претходних преиспитивања од стране руководства;

2. измене у екстерним и интерним питањима које су релевантне за систем менаџмента квалитетом;
3. информације о перформансама и ефективности система менаџмента квалитетом, укључујући трендове у вези са:
 - задовољством корисника и повратним информацијама од релевантних заинтересованих страна;
 - обимом испуњења циљева квалитета;
 - перформансама процеса и усаглашеношћу производа и услуга;
 - неусаглашеностима и корективним мерама;
 - резултатима праћења и мерења;
 - резултатима провера;
 - перформансама екстерних испоручилаца;
4. адекватност ресурса;
5. ефективност предузетих мера које се односе на ризике и прилике;
6. прилике за побољшавања.

9.3.3 Излазни елементи за преиспитивање од стране руководства

Излазни елементи за преиспитивање од стране руководства морају да обухватају одлуке и мере које се односе на:

- прилике за побољшавања ефективности система менаџмента квалитета и његових процеса;
- било коју потребу за изменама у систему менаџмента квалитетом;
- потребе за ресурсима.

10 Побољшавање

10.1 Опште

Факултет користи систем менаџмента квалитетом да побољша своје процесе, производе и услуге у циљу испуњавања захтева корисника и повећавање његовог задовољства које се односи на:

- побољшавање производа и услуга како би се испуњавали захтеви, као и да би се бавило будућим потребама и очекивањима;
- кориговање, спречавање и смањење нежељених ефеката;
- побољшавање перформанси и ефективности система менаџмента квалитетом.

10.2 Неусаглашеност и корективна мера

На факултету се предузимају корективне мере како би се елиминисали узроци неусаглашености, да би се елиминисали узроци потенцијалних неусаглашености и да би се спречило њихово јављање. Начин управљања неусаглашеним продуктом дефинисан је у документу *Поступак управљања неусаглашеностима*.

Факултет осигурава правовремено уочавање неусаглашености услуге, а предузимање мера за уклањање узрока неусаглашености да би се спречило њихово понављање, дефинисано је у документу *Поступак за утврђивање и спровођење корективних и превентивних мера*. Потреба за спровођењем корективних мера утврђује се на основу идентификованих неусаглашености.

10.3 Стално побољшавање

Факултет стално побољшава погодност, адекватност и ефективност система менаџмента квалитетом, коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, резултата провера, анализе података, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства.

11 Списак образаца и прилога

ТАБЕЛА 11.1 – Списак образаца и прилога

Р. бр.	Ознака	Назив	Начин идентификације записа	Одлагање на електронском медију	Одлагање на папирном медију	Период чувања
1.	Д.УП.009.001	План реализације циљева	Преко године на коју се односи	D:/ FON/ Dokumentacija/ Zapisi/ Ciljevi/Plan realizacije ciljeva	Регистратор: Записи о раду/ Циљеве	трајно
2.	Д.УП.009.002	План измена	Преко броја	D:/ FON/ Dokumentacija/ Zapisi/ Plan izmena/Godina/ Plan izmena-broj	Регистратор: Записи о раду/ План измена	трајно
3.	Д.УП.009.003	Картон процеса	Преко назива процеса	D:/ FON/ Dokumentacija/ Zapisi/ Karton procesa/ Karton procesa-naziv	Регистратор: Записи о раду/ Картон процеса	трајно

12 Аутори и учесници у изради документа

Мирјана Митровић
др Маја Глоговац
др Ана Хорват