

UNIVERZITET SINGIDUNUM
I
TEHNIČKI FAKULTET ČAČAK
UNIVERZITET U KRAGUJEVCU



Verka Jovanović
Alempije Veljović

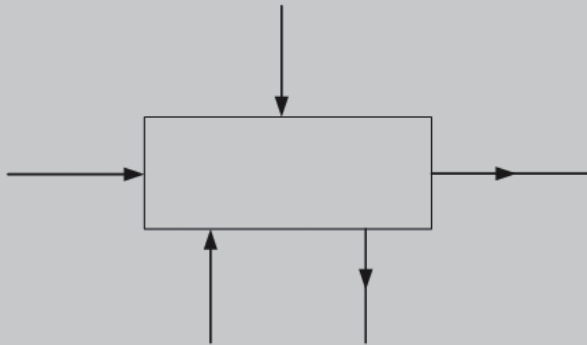
REINŽENJERING poslovnih procesa na integrisanom univerzitetu

BEOGRAD, 2011.

UNIVERZITET SINGIDUNUM
TEHNIČKI FAKULTET - ČAČAK

Verka Jovanović
Alempije Veljović

REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA NA INTEGRISANOM UNIVERZITETU



Beograd, 2011. godine

REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA NA INTEGRISANOM UNIVERZITETU

Autori:

Prof. dr Verka Jovanović
Prof. dr Alempije Veljović

Recenzenti:

Prof. dr Milenko Heleta
Prof. dr Dragan Golubović

Izdavači:

UNIVERZITET SINGIDUNUM, Beograd, Danijelova 32, i
TEHNIČKI FAKULTET, Čačak, Svetog Save 65

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Lektor:

Mirjana Blažić Mikić

Tehnički urednik:

Novak Njeguš

Dizajn korica:

Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:

2011.

Tiraž:

500 primeraka

Štampa:

Mladost Grup
Loznica

ISBN: 978-86-7912-359-6

Copyright:

© 2011. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

SADRŽAJ

Predgovor	5
1. UVOD	7
1.1. Koncept standarda SRPS ISO 9001:2008	8
1.2. Metodologija modelovanja procesa	11
1.3. Reinženjering poslovnih procesa	13
1.4. Organizacija integrisanog univerziteta	17
2. POSLOVI UPRAVE	35
2.1. Odlučivanje i planiranje	35
2.2. Poslovi sistema menadžmenta kvalitetom	39
2.3. Poslovi informacionog sistema	45
2.4. Ekonomsko-finansijski poslovi	47
2.5. Pravni poslovi	50
2.6. Marketing	53
3. POSLOVI OBRAZOVANJA	59
3.1. Izrada i donošenje studijskih programa	59
3.2. Realizacija studijskih programa	64
3.3. Priznavanje isprava i ispita	70
3.4. Vrednovanje obrazovanja	73
3.5. Rešavanje molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu	77
3.6. Poslovi međunarodne saradnje	80

4. POSLOVI STUDENTSKE SLUŽBE	85
4.1. Prijem studenata	85
4.2. Personalno praćenje studenata	89
4.3. Praćenje ispita	92
5. POSLOVI NAUČNOISTRAŽIVAČKE I IZDAVAČKE DELATNOSTI	99
5.1. Poslovi planiranja, realizacije i vrednovanja naučnoistraživačke delatnosti	101
5.2. Organizovanje naučnih skupova i naučno-stručnih konferencija	104
5.3. Izdavačka delatnost	107
5.4. Poslovi biblioteke	110
6. KADROVSKI POSLOVI	115
6.1. Definisane unutrašnje organizacije i sistematizacije	115
6.2. Obezbeđivanje potrebnih kadrova	120
6.3. Vođenje dosijea zaposlenog	121
6.4. Planiranje nastavnog kadra	123
7. POSLOVI LOGISTIKE	129
7.1. Poslovi nabavke	129
7.2. Poslovi voznog parka	132
7.3. Poslovi obezbeđenja	134
7.4. Poslovi tehničkog i higijenskog održavanja objekata i opreme	136
Zaključak	141
Pojmovi	143
Skraćenice	147
Literatura	149

PREDGOVOR

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja koceptualni okvir za analizu i projektovanje tokova procesa i poslova unutar organizacije, čime postaje osnova za razvoj savremenog menadžmenta. Imajući u vidu da su poslovni procesi na integrisanom univerzitetu skup logički povezanih zadataka za postizanje definisanih ishoda poslovanja i da su najstabilniji deo sistema, predmet istraživanja ove studije je njihova analiza i modelovanje korišćenjem standarda IDEF0 [26].

Istraživanje poslovnih procesa na univerzitetu započinje uvidom u Zakon o visokom obrazovanju kao osnove za sprovođenje međunarodnih standarda SRPS ISO 9001:2008 na visokoobrazovnim ustanovama (tzv. procesni pristup), modelovanje procesa (korišćenjem standarda IDEF0) i modelovanje podataka (korišćenjem standarda IDEF1X).

Za postavku ovakvog istraživačkog koncepta korišćene su smernice ranijih projektnih rezultata u oblasti unapređenja sistema kvaliteta realizovanih 2000. godine na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu i finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnologiju Republike Srbije [37]. Ovaj projekat je zasnovan na standardima ISO 9000:94, dok je sada primenjen standard ISO 9000:2008 i nadgrađen informacionim i aplikativnim modelovanjem.

Jedinstvena politika obrazovanja i uvođenje standarda u institucijama visokog obrazovanja svoje uporište imaju u zakonskim okvirima. Stoga, u Zakonu o visokom obrazovanju, čl.48, definisane su nadležnosti u sledećim oblastima:

Utvrđivanje jedinstvenih standarda rada službi i servisa i jedinstvenih standarda za formiranje baze podataka svih jedinica

- ♦ Strateško planiranje
- ♦ Donošenje studijskih programa
- ♦ Obezbeđenje i kontrola kvaliteta
- ♦ Politika upisa
- ♦ Izbor u zvanje nastavnika
- ♦ Izdavanje diploma i dodataka diplomu
- ♦ Međunarodna saradnja
- ♦ Planiranje investicija
- ♦ Planiranje politike zapošljavanja i angažovanja nastavnika i saradnika
- ♦ Formiranje i razvoj jedinstvenog informacionog sistema
- ♦ Obrazovanje tokom čitavog života [36].

Imajući u vidu prethodno definisane zahteve, u ovoj studiji prikazan je postupak korišćenja standarda IDEF0 za reinženjering poslovnih procesa u cilju unapređenja upravljanja i rukovođenja na univerzitetima u Srbiji uz primenu međunarodnih standarda za sistem menadžmenta kvalitetom SRPS ISO 9001:2008 u [24].

Istovremeno, primena međunarodnih standarda za sistem menadžmenta kvalitetom uz korišćenje standarda za modelovanje procesa IDEF0, omogućuje projektantima informacionog sistema univerziteta da korišćenjem npr. IDEF1X standarda modeliraju podatke što predstavlja osnovu za generisanje baza podataka.

Za modelovanje procesa koriste se odgovarajući CASE alati, u ovom slučaju alat BPwin [32]. CASE alat BPwin omogućuje modelovanje procesa uz primenu svih zahteva proisteklih iz međunarodnih standarda SRPS ISO 9000:2008, dok CASE alat ERwin omogućuje modelovanje podataka i generisanje šeme baze podataka bitne za upravljanje bazama podataka.

Stoga, pre svih drugih promena koje doprinose potpunoj, integraciji i unapređenju poslovanja na univerzitetima, neophodan je procesno orjentisan reinženjering koji obuhvata mnogobrojne obrazovne i naučne aspekte složenog akademskog sistema.

1. UVOD

Savremeni sistemi evropskog visokog obrazovanja zahtevaju ustanovljenje integrativne funkcije univerziteta. U tom smislu se utvrđuju standardi koji doprinose usklađenom načinu upravljanja univerzitetom čiji je konačni cilj unapređenje kvaliteta nastave i naučnih istraživanja.

Utvrđivanjem jedinstvenih standarda rada službi i servisa i jedinstvenih standarda za formiranje baze podataka svih jedinica na integrisanom univerzitetu stvara se osnova za razvoj ostalih elemenata definisanih članom 48. Zakona o visokom obrazovanju. Najvažniji princip u toku poslovanja je primena jedinstvenih standarda čime se postiže bolja organizacija posla, efikasnost odlučivanja, a samim tim i veća ekonomičnost u radu, bolja iskorišćenost resursa, itd.

Prvi korak u standardizovanom pristupu vezan je za sistematizaciju organizacije da bi se postavila osnova za izradu jedinstvene, standardizovane baze podataka kao oslonca za formiranje i razvoj informacionog sistema i podrška pri donošenju odluka u oblasti strateškog planiranja, obezbeđenju i kontroli kvaliteta, planiranju investicija, upisa, zapošljavanja, kao i informacija iz poslova međunarodne saradnje, informacija naučnoistraživačke delatnosti, informacija iz studentske službe i dr. Na osnovu tih informacija definiše se politika upisa, strateško planiranje, planiranje investicija, obezbeđenje i kontrola kvaliteta, izbor u zvanje nastavnika, izdavanje diploma i dodataka diplomu, međunarodna saradnja.

Da bi poslovni procesi na univerzitetu bili uspešno realizovani potrebno je izvršiti njihov reinženjering koji treba da obuhvati postojeće, ranije definisane procese na visokoškolskim institucijama i osnovna načela koja se sastoje u sledećem:

- ♦ svaki proces mora delovati kao nezavisna celina, ali tako da se skladno uklapa u delove celog sistema;
- ♦ uključivanje pojedinih procesa treba da bude jednostavno i brzo;
- ♦ postojanje mogućnosti za usavršavanje procesa zbog:
 - primene zakonskih propisa,
 - revizija standarda,
 - uslova poslovanja i uklanjanja nedostataka,
 - primene nove tehnologije,
 - pojave novih softverskih alata itd.
- ♦ procese obavezno razvijati u saradnji sa budućim korisnicima.

Kako je za ovaj posao potrebna složena i stalna komunikacija neophodno je definisati baze podataka. Podaci se koriste u više procesa što predstavlja osnovu za razvoj intraneta i Data Warehous koncepta. Baza zajedničkih podataka osigurava jedinstvenost kroz sistem označavanja, istovremeno omogućuje centralizovano upravljanje podacima i onemogućuje nekontrolisani višak podataka. Baza podataka je memorisano jezgro koje svi zainteresovani koriste po potrebi. Prednost ovakvog načina rada je u stalnom prisustvu i učešću stručnjaka i kompetentnih univerzitetskih saradnika u svim poslovnim fazama. Na taj način se neposredno sagledavaju potrebe i rešavaju problemi visokoškolske ustanove što unapređuje sistem donošenja odluka i rukovođenja.

1.1. KONCEPT STANDARDA SRPS ISO 9001:2008

Međunarodni standard SRPS ISO 9001:2008 je rezultat rada tehničkog komiteta ISO/TC 176 i njegove odredbe zamenjuju odredbe ranijeg standarda SRPS ISO 9001:1994. Takođe, odredbe standarda SRPS ISO 9002:1994 i SRPS ISO 9003:1994 obuhvaćene su ovim međunarodnim standardom.

Standard SRPS ISO 9001 sastoji se iz dvodelnog kompleta standarda sistema upravljanja kvalitetom, pri čemu drugi deo SRPS ISO 9004:2008 predstavlja sistem upravljanja kvalitetima - Smernice za poboljšanje učinka. Ova dva međunarodna standarda imaju sličnu strukturu, ali različite oblasti primene. Standard SRPS ISO 9001:2008 sadrži zahteve za sistem upravljanja kvalitetom, koji se koristi kao sredstvo za osiguranje usaglašenosti proizvoda/usluga i koristi se kao sredstvo sertifikacije [24]. SRPS ISO 9004:2008 je skup smernica za sve aspekte sistema upravljanja kvalitetom sa ciljem poboljšanja ukupnih preformansi poslovnog okruženja i kvaliteta poslovanja visokoškolskih institucija, odnosno univerziteta.

Standard SRPS ISO 9001:2008 ima izmenjen naziv gde se umesto termina „osiguranje kvaliteta« koristi „sistem upravljanja kvalitetom“ koji kompleksnije razmatra usaglašenost osiguranja kvaliteta poslovanja i sposobnosti da se u svim aspektima koje jedan obrazovni sistem pruža izade u susret zahtevima korisnika.

Standard SRPS ISO 9001:2008 primenjuje se na aktivnost organizacije počev od identifikacija zahteva korisnika, preko složenih poslovnih procesa u sistemu, do postizanja realizacije zahteva.

Dosadašnji pristup SRPS ISO 9000 ima za osnovu model upravljanja kvalitetom sa elementima koji su mešavina procesnog i funkcionalnog pristupa u rešavanju zadataka i sprovođenju odgovornosti. Ovakav pristup u praksi nametao je „veštački« pristup koji često nije u skladu sa „prirodno« definisanim procesnim tokovima. Tačnije, nametnula se potreba za novim vidom upravljanja procesima sistema kvaliteta.

Osnovni cilj koji se postavlja menadžmentu savremenih poslovnih sistema je da se obezbedi kvalitet glavnih poslovno- proizvodnih procesa, kao što je sadržano u ISO 8402: „Procesi su sredstva i aktivnosti, koji stoje u uzajamnom odnosu i koji za zadate

ulazne podatke proizvode izlazne rezultate.“ Svaka aktivnost koja prima ulaze i prevodi ih u izlaze je proces, tako su sve proizvodne i/ili uslužne aktivnosti i operacije procesi.

Dosadašnji pristup vezan za SRPS ISO 9001:1994 zasniva se na principu: „Radi ono što si dokumentovao, dokumentuj ono što radiš i to dokaži.“

Novi pristup SRPS ISO 9001:2008 prati logički tok aktivnosti u organizaciji i pritom insistira na stalnim poboljšanjima. Zahteva da rukovodstvo bude posvećeno razvoju i poboljšanju sistema i pritom ima osnovni koncept tzv. „dozvoljenih isključenja«. Ovim konceptom prati se zadovoljstvo korisnika sistema kao mere učinka primene sistema kvaliteta. Poseban kvalitet odnosi se na smanjenje obima dokumentacije, kao i na promjenju i razumljivu terminologiju.

Opšti termin „proces“ obuhvata kombinaciju ljudi, mašina, alata, tehnika i materijala u sistemskom nizu koraka ili akcija, podržanih softverskim aplikacijama, imajući u vidu njihovu stalnu merljivost i kontrolne tačke.

Takođe, potrebno je istaći povezanost sledećih principa upravljanja kvalitetom, koji glase:

- ♦ Organizacija treba da je orjentisana ka korisniku tj. organizacije zavise od korisnika i zbog toga bi trebalo:
 - razumeti sadašnje i buduće potrebe korisnika,
 - udovoljavati njihovim zahtevima i
 - stremiti ka prevazilaženju njihovih očekivanja,
 - insistirati na liderstvu, gde lideri uspostavljaju jedinstvo ciljeva i pravaca organizacije i održavaju internu okolinu u kojoj osoblje može biti potpuno uključeno u dostizanje postavljenih ciljeva.
- ♦ Potrebno je uključivanje zaposlenih na svim nivoima što je suština organizacije. Njihovo potpuno angažovanje omogućuje da sposobnost svih bude upotrebljena u korist organizacije.
- ♦ Razvijanje procesnog pristupa, jer se željeni rezultati mnogo efikasnije ostvaruju ako su vezani resursima i aktivnostima upravljanim kao procesima.
- ♦ Primenjivanje sistemskog pristupa u upravljanju tj. identifikovanje i upravljanje sistemom uvezanih procesa postižu se ciljevi poboljšavanja efektivnosti i efikasnost organizacije.
- ♦ Kontinualna unapređenja treba da budu stalni cilj organizacije.
- ♦ Donošenje odluka na osnovu činjenica tj. efektivno odlučivanje bazirano je na analizama podataka i informacija.
- ♦ Uspostavljanje obostrano korisnog odnosa u međuzavisnosti svih elemenata obrazovnog sistema.

Između zahteva standarda SRPS ISO 9001:2008 i zahteva za obezbeđenje kvaliteta koji proističu iz Bolonjske deklaracije, postoje izvesne podudarnosti date u sledećoj tabeli uporednih prikaza sličnosti značajnijih elemenata bolonjskog procesa i SRPS ISO 9001:2008 za visokoškolske ustanove.

BOLONJSKI PROCES	STANDARD SRPS ISO 9001:2008
Uspostaviti EHEA i jasno definisati položaj i ulogu svake visokoškolske ustanove unutar pomenutog prostora.	Definisati viziju i misiju visokoškolske ustanove, kao i politiku kvaliteta.
Obezbediti mobilnost studenata, nastavnog i administrativnog osoblja kroz kompatibilne nastavne planove i programe i jasno definisanje ulaza, izlaza i međusobnih veza unutar institucije i EHEA.	Definisati ključne i druge sopstvene procese, njihove ulaze, izlaze i međusobne veze unutar visokoškolske institucije i u odnosu na okolinu.
Usaglasiti standarde i izlaze visokoškolskih institucija u cilju njihovog međusobnog priznavanja.	Definisati ciljeve kvaliteta, planirati njihovo ostvarenje i iste kontinuirano preispitivati.
Obezbediti odgovarajuće resurse za realizaciju principa bolonjskog procesa.	Obezbediti neophodne resurse za realizaciju definisanih ciljeva i procesa.
Definisati i uspostaviti obaveze, odgovornosti i pravila ponašanja svih učesnika u visokoškolskom obrazovanju putem odgovarajućih nastavnih planova i programa i kreditnog (ESPB) sistema vrednovanja, kao i odgovarajuće modele praćenja napretka studenata, nastavnog i administrativnog osoblja.	Definisati i uspostaviti ovlašćenja, odgovornosti i pravila ponašanja svih učesnika unutar svakog identifikovanog procesa putem odgovarajuće dokumentacije.
Obezbediti jednake standarde, lako razumljive i uporedive diplome radi ostvarenja prohodnosti i ujednačenog kvaliteta visokoškolskih sistema.	Uspostaviti sistem prikupljanja povratnih informacija iz procesa i od korisnika usluga, kao i adekvatne metode merenja njihovog zadovoljstva u cilju kontinuiranog poboljšanja celokupne visokoškolske delatnosti.
Obezbediti i promovisati učenje tokom celog života.	Planirati i izvoditi kontinuirano osposobljavanje i dodatno obrazovanje sa dokazima o njihovom sprovođenju.
Akreditovati nastavne planove i programe i visokoškolske institucije.	Sertifikovati sistem menadžmenta kvalitetom.

Navedeni komparativni prikaz sličnosti pojedinih elemenata bolonjskog procesa i međunarodnog standarda SRPS ISO 9001:2008 ukazuje da oni u osnovi imaju isti krajnji cilj, a to je dostizanje visokog kvaliteta procesa rada na visokoškolskim institucijama kroz organizovan, sistematičan i standardizovan pristup.

Sistem menadžmenta kvalitetom predstavlja integraciju organizacione strukture, odgovornosti, procedura, procesa i resursa za ostvarenje menadžmenta kvalitetom. To podrazumeva da takav sistem mora obezbedi kvalitet organizacije u svim njenim segmentima. []

Za institucije visokog obrazovanja, sistem menadžmenta kvalitetom predstavlja deo, odnosno podsistem celokupnog univerzitetskog sistema, a obuhvata niz procesa i resursa koji funkcionišu u jednoj harmoniji s ciljem postizanja planiranih rezultata. Stoga se svaka visokoškolska ustanova (univerzitet, fakultet, viša škola, akademija, institut) može predstaviti kao sistem koji predstavlja skup međuzavisnih procesa (nastava, istraživanje, procesi podrške) koji funkcionišu zajedno i koji koristeći razne resurse (osoblje, zgrade, knjige, laboratorije, finansijske i druge resurse) ostvaruju planirane rezultate u obrazovanju i istraživanju. Integracijom ovih elemenata uspostavlja se sistem menadžmenta kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja. Dakle, sistem menadžmenta kvalitetom odnosi se na nastavne planove i programe, način i metode izvođenja nastave, udžbeničku literaturu, izbor, kompetentnost i pedagoške vrednosti nastavnika i saradnika, hardware/software, resurse biblioteka i laboratorija, organizovanje nastave i istraživanja, procese donošenja odluka, upravljanje ukupnim resursima, upisnu politiku, informacioni sistem, način praćenja i usavršavanja uspostavljenog sistema i druge elemente visokoškolske organizacije.

Imajući u vidu navedene definisane principe, autori su fokus posmatranja usmerili na integraciju principa standarda ISO9000:2008 i poslovnih procesa tj. predmet posmatranja biće usmeren na primenu IDEF0 standarda [26].

1.2. METODOLOGIJA MODELOVANJA PROCESA

Model procesa treba da definiše što objektivniju sliku realnog sveta, njegovih bivših i sadašnjih stanja, kao podloga za procenu budućeg ponašanja i sve u svetlu razvoja i primene informatičke tehnologije.

Za opis rada poslovnog sistema u savremenom IT okruženju problem su prirodni jezici koji zbog svoje dvosmislenosti ne predstavljaju pouzdano sredstvo. S druge strane, precizan opis preko formalnih jezika nerazumljiv je za većinu ljudi.

Ono što doprinosi prevazilaženju pomenutih problema jesu tehnička rešenja koja organizuju prirodne jezike na taj način da se eliminiše dvosmislenost, omogućivši efikasna komunikacija i razumevanje. Pokazalo se da je postupak modelovanja najbolji put za razumevanje i komunikaciju između projekatanta i korisnika.

U modelovanju procesa eliminišu se detalji, čime se umanjuje vidljiva kompleksnost sistema koji se proučava. Grafičke prezentacije (uglavnom pravougaonici i linije), koriste se da bi obezbedile da većina ljudi razmišlja o procesu modelovanja kao o slikovitoj prezentaciji (jedna slika zamenjuje 1000 reči). Pored grafičkog prikaza potrebno je dati i precizne definicije predmeta koji se pojavljuju u modelu, kao i propratni tekst, koji je kritičan prema modelu koji vrši svoju ulogu, kao sredstvo komunikacije.

Ovakav pristup nametnuo je potrebu za apstrakcijom kojom se izvodi kontrolisano isključivanje detalja tj. izvlače se zajedničke karakteristike u opisivanju nekog sistema. Tako je na višim nivoima apstrakcije sistem opisan jasnije, a na nižim detaljnije. Imajući to u vidu modelovanje treba da:

- ♦ bude „jezik« za komunikaciju između korisnika i analitičara i
- ♦ omogućiti preciznu i formalizovanu „specifikaciju zahteva«.

Potrebno je istaći da postupak modelovanja realnog sistema zavisi od sposobnosti, znanja i iskustva projektnog tima jer nije moguće dati stroga pravila modelovanja koja bi vodila do jedinstvenog modela složenog realnog sistema, bez obzira na to ko realizuje modelovanje. Moguće je dati samo opšte metodološke preporuke, opšti metodološki pristup kao pomoć u ovom složenom poslu.

Primena standarda SRPS ISO 9001:2008[24] ima za osnovu standarde IDEF0 koji podržavaju modelovanje procesa[26].

Cilj modelovanja procesa je da se razviju tehnologije koje će omogućiti logičku i fizičku integraciju mreža hardverski i softverski veoma različitih konfiguracija. Tehnika IDEF modelovanja prihvaćena je kao osnova za sprovođenje postupka reinženjeringa poslovnih procesa. Imajući u vidu ranija znanja, modelovanje procesa korišćenjem metodologije IDEF0 omogućuje:

- ♦ sistem analizu i dizajn na svim nivoima, za sistem sastavljen od ljudi, mašina, materijala, računara i informacija;
- ♦ stvaranje dokumentacije kao osnove za integraciju informacionog sistema i SRPS ISO 9001:2008 standarda;
- ♦ bolju komunikaciju između analitičara, dizajnera, korisnika i menadžera;
- ♦ diskusiju u radnom timu da bi se postiglo međusobno razumevanje, i
- ♦ upravljanje velikim i složenim projektima.

Pri izradi funkcionalnog modela (modela procesa) korišćen je standard IDEF0, odnosno case alat BPwin. Cilj funkcionalnog modela je:

- ♦ postavljanje granica posmatranog sistema definisanjem dijagrama konteksta;
- ♦ uspostavljanje vertikalnih veza između poslova definisanjem stabla poslova;
- ♦ uspostavljanje horizontalnih veza između poslova definisanjem dijagrama dekompozicije i
- ♦ obezbeđivanje elemenata potrebnih za modelovanje podataka.

Softverska realizacija IDEF0 standarda je BPwin (Business Process windows). Razlozi koji su motivisali nastanak IDEF0 modelovanja su:

1. Zato što predstavlja dokumentaciju i uputstvo za opis kompleksnih poslovnih procesa. Poznata je činjenica da što je dokumentacija veća to se manje čita. Tačnije, dokument od jedne ili dve strane sa grafičkim prikazom, biće najverovatnije pregledan. Dokument od 30 strana ima sve izgleda da mesecima ne bude pročitao.
2. Modelovanje omogućava brze organizacione promene, jer model procesa dokumentuje važne aktivnosti i omogućava uvid u kritične aktivnosti koje treba izvesti sa odgovarajućim resursima, što je bitan element u održavanju reinženjeringom definisanih poslovnih procesa.
3. Što se smatra za najveću korist, jeste prototipski pristup modelovanju gde se na brz i jednostavan način proveravaju alternativne ideje. Mnogo je jednostavnije i jeftinije nacrtati model i proveriti ga na „papiru«, nego izvršiti reorganizaciju sektora. Ova osobina je bitna jer brzi razvoj informacionih tehnologija uslovljava potrebu za bržim reinženjeringom poslovnih procesa.

1.3. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA

Istorijski gledano, prvi elementi reinženjeringa poslovnih procesa nastali su sa uvođenjem automatske obrade podataka (AOP). Poslednjih deset godina realizuje se uvođenje serije SRPS ISO 9000, SRPS ISO 14000 standarda. Sve ove aktivnosti imaju za cilj integraciju poslovnih procesa u postupku reinženjeringa, što je naročito podstaknuto pojavom interneta, intraneta, klijen/server arhitekture i dr.

Reinženjering poslovnih procesa (BPR - Business Process Reengineering) u visokoobrazovnim ustanovama je prelazak u novu tehnološku paradigmu (uzor) gde nema podele poslovnih procesa na nastavnike, studentsku službu, naučnoistraživački rad, logistiku, već je organizovanje aktivnosti usmereno ka kontinuiranoj integraciji poslovnih procesa. Jedan od glavnih principa reinženjeringa poslovnih procesa je komunikacija koja treba da omogućí premošćavanje teorijskih postavki dva sistemski pristupa, odozgo nadole (Top-Down) i suprotno odozdo nagore (Bottom-Up), kao i njihovu implementaciju.

Sa stanovišta najviših rukovodilaca, metodologijom odozgo nadole izvodi se definisanje ciljeva poslovnih procesa, resursa, i dr. Obrnutim putem, metodologijom odozdo nagore (analizom dokumenata) izvodi se projektovanje i uvođenje reinženjeringa. Širinu, odnosno opštost u pristupu, daje metodologija odozgo nadole, a preciznost omogućuje metodologija odozdo nagore.

Dakle, za sprovođenje reinženjeringa poslovnih procesa potrebno je podeliti poslovne procese u delove koji se mogu realizovati u konačnom vremenu, izvršiti ponovno grupisanje procesa u podsisteme i to prema podacima, definisati prioritete i definisati veze podsistema preko podataka.

Istorijski posmatrano, reinženjeringu poslovnih procesa pristupilo se sa razvojem informacionih tehnologija i ciljem pronalaženja osnova za nov način rada i organizovanja poslovnih sistema.

Ranije teorije ekonomskog razvoja počivale su na sledećim postavkama:

- ♦ procesi podeljeni na specijalizovane zadatke
- ♦ zadaci se dodeljuju usko specijalizovanim radnicima
- ♦ izdvajanje različitih organizacionih celina
- ♦ generisanje konfliktnih ciljeva između organizacionih jedinica (nabavke, prodaje, proizvodnje i projektovanja i dr.)

Ovakve privredne postavke su sa pojavom informatičkih tehnologija postale smetnja razvoju poslovanja. **Savremena organizacija poslovanja bazira se na ideji ponovnog sjedinjavanja, odnosno integraciji različitih aktivnosti u jedinstvene poslovne procese gde je fokus na načinu izvršenja posla, a ne na strukturi organizacije.** Pokazalo se da je klasična struktura organizacije uzrok konflikta između organizacionih jedinica koje se takmiče između sebe, prepuštajući nekom drugom da ostvari prihod.

Osnovna ideja reinženjeringa poslovnih procesa je usmerena na maksimalno zadovoljenje zahteva i očekivanja korisnika (studenti, industrija, zajednica, profesionalne organizacije), očuvanje interesa menadžmenta, zaposlenih, kao i društva u celini.

Pritom treba napomenuti da reinženjering poslovnih procesa ne donosi unapređenje postojećeg nivoa već zahteva odbacivanje i ponovno započinjanje posla na nov način.

Reinženjering je orjentisan prema izvođenju procesa, ukida fragmentaciju, zahteva timski rad i ima celovit (holistički) pristup procesima.

Reinženjeringom poslovnih procesa se ne otklanjaju samo redundantni detalji i nije samo puka automatizacija posla, već je to radikalno nov tehnološki princip čiji se uspeh meri parametrima brzine rešavanja problema i zadovoljstvom onih zbog kojih se posao obavlja.

Za sprovođenje reinženjeringa poslovnih procesa potrebno je izvršiti sintezu procesa i ljudskih resursa kroz postavku nove organizacije poslova u integrisanom poslovnom sistemu.

1.3.1. RADIKALNA PREDNOST U ODNOSU NA KONKURENCIJU

Reinženjering poslovnih procesa je fundamentalna promena razmišljanja i shvatanja poslovanja gde se pre svega donosi odluka šta, pa onda kako da se radi, a na kraju šta treba da bude kao rezultat, imajući u vidu da je to dizajniranje potpuno novog načina izvršenja poslovnih procesa. Ovo rezultira unapređenjem ključnih performansi u odnosu na konkurenciju, a vezano je za cenu, kvalitet i brzinu pojave u korisničkom polju.

Praktična iskustva u poslovnim sistemima gde je sproveden reinženjering poslovnih procesa su:

Unapređen kvalitet	84%
Unapređena komunikacija	61%
Troškovi razvoja smanjeni	54%
Smanjenje izmena	48%

Ovi rezultati su postignuti, između ostalog, i zbog primene informacionih tehnologija gde se definišu nova poslovna pravila. Informacione tehnologije se koriste za približavanje korisniku gde je potrebno znati probleme pre njega samog, znati rešenje za njegov problem i to mu ponuditi preko internet servisa.

Za postupak sprovođenja reinženjeringa poslovnih procesa ne postoje unapred pisana pravila i propisi, pa se moraju nalaziti vlastita rešenja u zavisnosti od situacije i pritom iskustva drugih uzimati samo kao primer.

Kako se reinženjering odnosi isključivo na poslovne procese, to su osnovna dva pitanja koja uvek treba imati u vidu:

- ♦ Šta korisnik očekuje od nas?
- ♦ Šta i kako treba da promenimo u radu da bismo ispunili očekivanja i zahteve korisnika?

1.3.2. SLIČNOST I RAZLIKE TQM I REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA

Poslednjih godina sve je prisutnije uvođenje standarda kvaliteta SRPS ISO 9000 koji u svojoj nadgradnji treba da preraste u TQM (Total Quality Management). Sličnosti između reinženjeringa i TQM ogledaju se u: orjentisanosti ka procesima; inicijativi za uvođenje, koju u oba slučaja daje top menadžment; u oba slučaja se delegiraju odgovornosti, ovlašćenja kao i potrebe za obrazovanjem i obukom.

Između reinženjeringa poslovnih procesa i TQM metodologije postoje znatne razlike.

Pre svega TQM-om se dobijaju kontinuirana i mala poboljšanja, dok reinženjeringom poslovnih procesa dolazi do naglih i očiglednih poboljšanja. TQM zahteva uključivanje svih zaposlenih, dok reinženjering zahteva rad po timovima. TQM zahteva manje investicije dok to nije slučaj sa reinženjeringom; TQM zahteva uključivanje svih procesa dok reinženjering uključuje pojedine kritične procese.

Na kraju, potrebno je naglasiti da TQM podrazumeva dobrovoljno uključivanje zaposlenih, dok se reinženjering sprovodi po izričitoj naredbi.

1.3.3. OČEKIVANI EFEKTI REINŽENJERINGA

Reinženjering poslovnih procesa treba da: poboljša organizacionu strukturu; da omogući zamenu dugotrajnih mera onim merama koje donose brze i drastične promene; da poveća kvalitet i smanji troškove; da smanji vreme izvršenja procesa; poboljša interne i eksterne odnose; eliminiše nepotrebne aktivnosti; omogući prijatnu atmosferu za rad i definiše široku odgovornost zaposlenih.

Međutim, postoje dve vrste opasnosti prilikom sprovođenja reinženjeringa: prvo, sprovođenje redizajna poslovnih procesa uslovljava i odgovarajuće organizacione, poslovne i informatičke promene. Ako se ove izmene ne ostvare može doći do „uskih grla“. Druga opasnost je u pogrešnom mišljenju da implementacija novih tehnologija automatski doprinosi direktnom unapređenju poslovnih procesa što svakako nije slučaj.

Praktična iskustva pokazuju da skoro 70 procenata (tipičnih) akcija učinjenih u reinženjeringu ne daje rezultate zadate za neki određeni rok. S obzirom na predviđanja i cenu, ovaj veoma visoki stepen neuspeha može da postane novi izvor problema. Zbog čega je moguć mali procenat uspešnosti reinženjeringa? Da li razlog „leži“ u prekomernom planiranju ili u lošoj proceni koji će procesi uzrokovati promene ili je u pitanju ljudski faktor nespreman na promene? Na osnovu ranije prakse može se potvrditi da se izgledi za uspeh reinženjeringa najčešće nalaze u uverenosti vodećeg menadžmenta u uspeh.

Poslovni procesi se analiziraju sa stanovišta najviših rukovodilaca, dok se reinženjering poslovnog procesa odvija na operativnom nivou. Dakle, na nivou rukovodilaca tj. na najvišem (strateškom) nivou postavljaju se odgovarajući ciljevi i resursi, odnosno definiše se odgovor na pitanje: šta treba raditi?

Srednji, tj. taktički nivo omogućuje upravljanje resursima tj. obezbeđuje ih; koristi i treba da dà odgovor na pitanje: kako treba da se radi?

Najniži, tj. operativni nivo treba da omogući izvođenje i kontrolu aktivnosti i da **uradi** ono što mu je postavljeno kao zadatak.

1.4. ORGANIZACIJA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

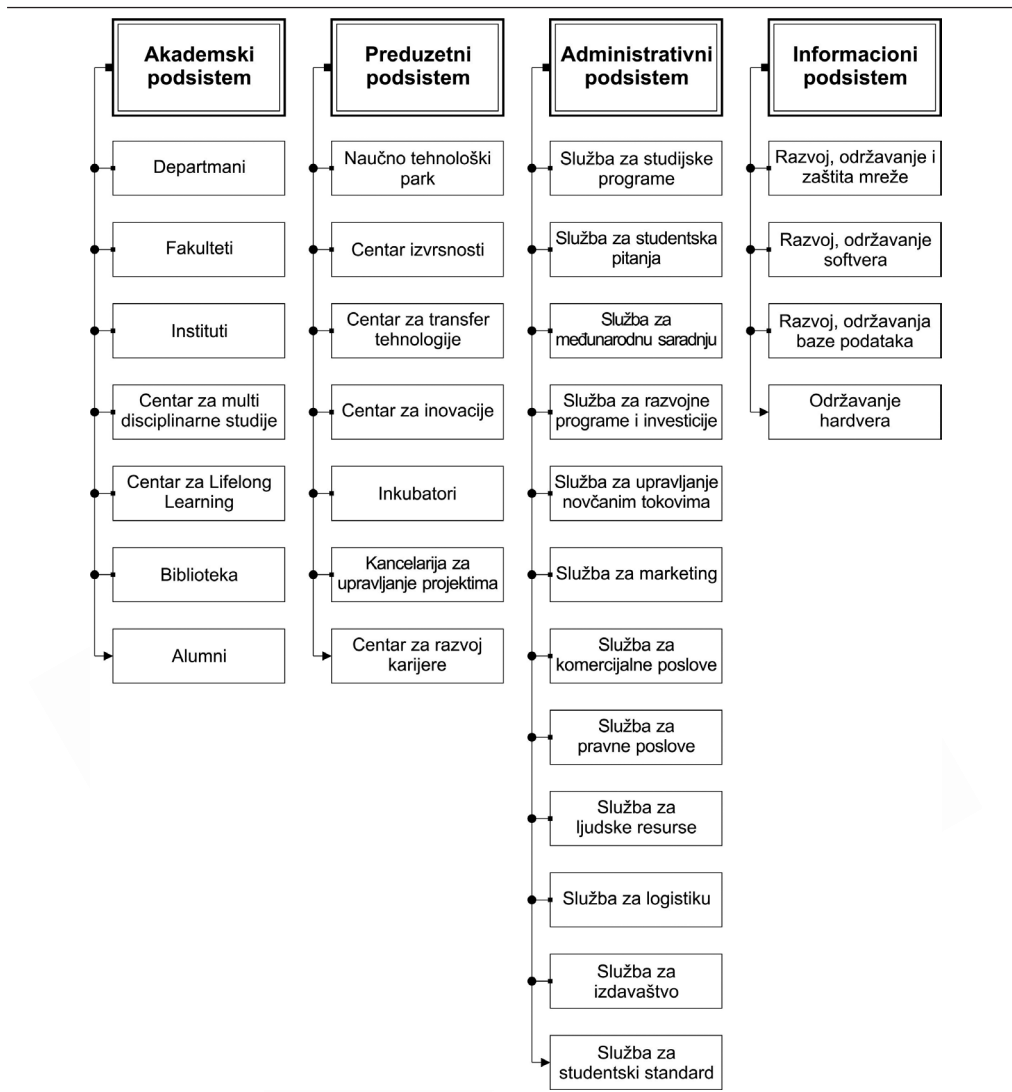
U pogledu pravnog statusa integrisani univerzitet može se posmatrati kao poslovni sistem koji ima svojstvo pravnog lica sa pravima, obavezama i odgovornostima utvrđenim zakonom i statutom. U pravnom prometu sa trećim licima univerzitet istupa samostalno u svoje ime i za svoje obaveze odgovara svojom imovinom.

Organizaciona struktura univerziteta predstavlja logički organizovane i povezane elemente u cilju ukupne efikasnosti i funkcionalnosti.

U sastavu univerziteta mogu biti: rektorat, fakulteti, departmani, instituti, naučno-tehnološki parkovi, centri, laboratorije, biblioteka, zadužbine, fondacije i druge organizacione jedinice u kojima se odvijaju integrativne funkcije sistema.

Univerzitet može imati u svom sastavu i druge jedinice radi ostvarivanja studijskih programa iz srodnih disciplina, naučnih istraživanja, kao i radi obavljanja drugih poslova iz svog delokruga. Položaj jedinice u pogledu delokruga, prava istupanja u pravnom prometu i poslovanju, raspolaganja materijalnim resursima, upravljanja, odlučivanja, kao i druga pitanja od značaja za njen rad, uređuju se aktom o osnivanju jedinice, odnosno ugovorom.

Univerzitet funkcioniše kao integrisana akademska celina odnosno sistem koji se sastoji od sledećih podсистема: akademskog, preduzetnog, administrativnog i informacionog podсистема [38].



Slika 1. Organizacija integrisanog univerziteta

Akademski podsistem čine: fakulteti, departmani, naučni instituti, centri multidisciplinarne studije, centri za doživotno učenje (LifeLong Learning), škole za međunarodne programe, centri za razvoj karijere, biblioteka, alumni.

Departman je nastavno-naučna organizaciona jedinica univerziteta, koja se obrazuje radi ostvarivanja studijskih programa iz srodnih naučnih oblasti i koja organizuje integrisanu nastavno- naučnu delatnost na univerzitetu, u oblasti za koju je osnovana. Departmani su sastavljeni od katedri srodnog naučno-stručnog područja i pokrivaju više studijskih programa.

Departman priprema predloge iz oblasti za koju je organizovan u vezi sa pitanjima o kojima odlučuje Senat univerziteta i obavlja poslove vezane za organizaciju i izvođenje nastave u toj oblasti, i to:

- ♦ predlaže studijske programe, njihove izmene i dopune kao i usklađivanje sa naučnim i tehničkim dostignućima;
- ♦ prati pokrivenost predmeta studijskog programa nastavnicima i saradnicima i pokreće inicijativu za izbor nastavnika i saradnika;
- ♦ prati pokrivenost predmeta udžbeničkom i drugom nastavnom literaturom i predlaže mere za unapređenje u toj oblasti;
- ♦ predlaže sastav komisija za izbor u zvanje, za ocenu i odbranu završnog rada, odnosno doktorske disertacije i drugih komisija;
- ♦ predlaže broj studenata za upis na studijske programe;
- ♦ predlaže, sugeriše i aktivno učestvuje u svim pitanjima koja se odnose na obezbeđenje i kontrolu kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada;
- ♦ daje inicijative i predloge i o drugim pitanjima od značaja za rad univerziteta

Fakulteti su organizacione jedinice u kojima se realizuju osnovne akademske studije. Fakultetom rukovodi dekan. Dekani mogu imati jednog ili više prodekana. Fakultet

Rektorat je organizaciona jedinica univerziteta koju čine Uprava univerziteta i Služba rektorata. Upravu univerziteta čine rektor, prorektori, direktori departmana, direktor instituta i sekretar univerziteta. Služba rektorata obavlja stručne, administrativne, tehničke i opšte poslove neophodne za funkcionisanje univerziteta.

Institut, organizaciona jedinica u sastavu univerziteta bavi se realizacijom, unapređivanjem i organizovanjem: naučnoistraživačkog i stručnog rada; programa permanentnog obrazovanja; projekata za potrebe privrede i društva; međunarodnih projekata; konsaltinga; naučnih i stručnih skupova, multidisciplinarnih obrazovnih programa; objavljivanjem publikacija u vezi sa aktivnostima univerziteta i instituta.

Univerzitetska biblioteka je organizaciona jedinica univerziteta koja obavlja bibliotečke i informaciono-dokumentacione poslove za potrebe studenata, nastavnika i saradnika univerziteta. Biblioteka raspolaže fondom iz svojih i drugih izvora (knjige, monografije, naučni časopisi, druga periodična izdanja) i ima pristup elektronskim bibliotečkim bazama.

Računarski centar, oprema i informaciono - komunikaciona infrastruktura sa informacionim sistemom univerziteta, resursi su koji se koriste za komunikaciju, analizu, planiranje, odlučivanje, upravljanje i kontrolu kvaliteta obrazovnog procesa.

Druge organizacione jedinice su: centar za razvoj karijere, centar za doživotno učenje, centar za multidisciplinarne studije i učenje na daljinu, alumni, stručno administrativne, službe, itd.

Sve organizacione jedinice univerziteta su untegrisane u univerzitet i njihova nadležnost i odgovornost se definiše Statutom univerziteta i opštim aktima univerziteta.

Preduzetni podsistem univerziteta obuhvata naučno-tehnološki park, centar za inovacije, transfer tehnologija i saradnju sa privredom, inkubatore, itd. Njihova uloga je zasnovana na znanju i stvaranju poslovne klime u cilju komercijalizacije nauke i primene znanja.

Administrativni podsistem čine službe za studijske programe, studentska pitanja, međunarodnu saradnju, razvojen programe i investicije, novčane tokove, marketing, komercijalne poslove, pravne poslove, ljudske resurse, izdavaštvo i logistiku.

Informacioni posistem je četvrti stub integrisanog univerziteta koji se razvija u IT okruženju i sastoji od, službe za razvoj i održavanje softvera, baza podataka, hardvera, sistema za podršku odlučivanju, razvoj, održavanje i zaštitu mreže. Njegova uloga se ogleda u stvaranju novog poslovnog okruženja na integrisanom univerzitetu, bržem i efikasnijem obrazovnom i naučnom radu, upravljanju, organizovanju i donošenju odluka primenom savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija.

1.4.1. UPRAVLJANJE NA INTEGRISANOM UNIVERZITETU

1.4.1.1. ORGANI UPRAVLJANJA

Savet je organ upravljanja univerzitetom sačinjen od predstavnika svih departmana, instituta, stručnih službi, osnivača i studenata. Savet odlučuje o pitanjima iz svoje nadležnosti shodno dobijenom mišljenju Senata. Nadležnost Saveta regulisana je statutom univerziteta. Savet kao najviši organ upravljanja na univerzitetu:

- ♦ donosi statut univerziteta;
- ♦ bira i razrešava rektora univerziteta;
- ♦ donosi finansijski plan;
- ♦ usvaja izveštaj o poslovanju i godišnji obračun;
- ♦ usvaja plan korišćenja sredstava za investicije;
- ♦ daje saglasnost na odluke o upravljanju imovinom univerziteta;
- ♦ daje saglasnost za raspodelu finansijskih sredstava;
- ♦ donosi odluku o visini školarine za studije koje organizuje univerzitet;
- ♦ podnosi jedanput godišnje redovni izveštaj o poslovanju osnivačima, kao i periodične izveštaje, na zahtev osnivača;
- ♦ donosi odluke o osnivanju, statusnim promenama, promeni naziva i sedišta visokoškolskih jedinica u sastavu univerziteta;
- ♦ donosi odluke o osnivanju i ukidanju organizacionih jedinica čiji je osnivač univerzitet, kao i o osnivanju visokoškolskih jedinica izvan svoga sedišta;
- ♦ donosi plan razvoja i godišnji program rada;

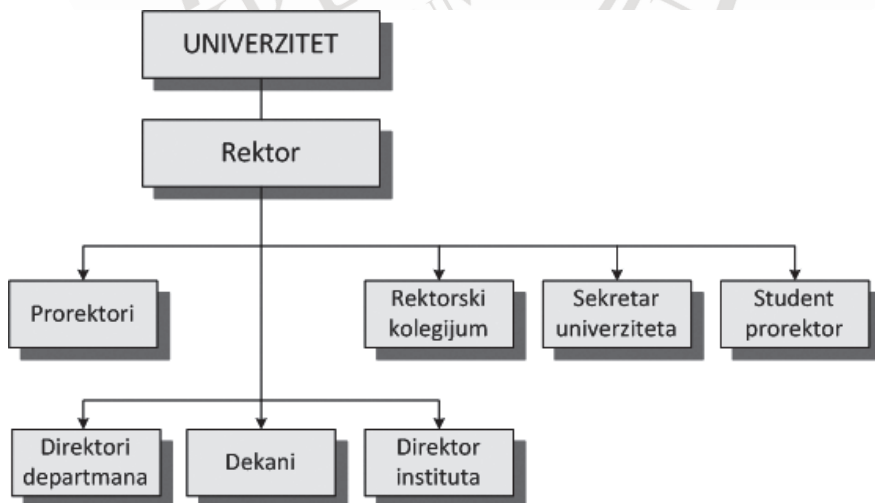
- ♦ donosi opšti akt o disciplinskoj odgovornosti studenata;
- ♦ vrši izbor eksternog revizora finansijskog poslovanja univerziteta;
- ♦ donosi i druge akte i obavlja druge poslove u skladu sa zakonom i statutom.

1.4.1.2. ORGANI POSLOVOĐENJA - MENADŽMENT

Organ poslovođenja univerziteta je rektor. Rektor imenuje prorektore iz reda profesora, a njihov delokrug i ovlašćenja su regulisani statutom i odlukama rektora univerziteta. Rektor imenuje studenta prorektora na predlog studentskog parlamenta. Rektor bira sekretara univerziteta koji koordinira rad službe rektorata i savetnik je organa univerziteta u oblasti normativno-pravnih i organizacionih pitanja. Organ poslovođenja fakulteta je dekan. Organ poslovođenja departmana je direktor.

Rektorski kolegijum je savetodavno telo rektora koje se obrazuje radi razmatranja i utvrđivanja stavova o pitanjima iz delokruga rada rektora, kao i o drugim pitanjima od značaja za funkcionisanje univerziteta i organizacionih jedinica u njegovom sastavu. Članovi rektorskog kolegijuma su: rektor, prorektori, dekani i direktori departmana posle diplomskih studija i stranih studija, direktor instituta i sekretar.

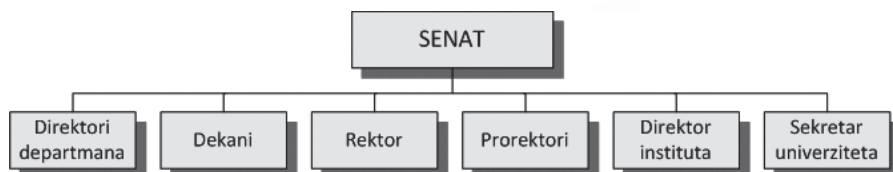
Delokrug članova rektorskog kolegijuma, mandat i način izbora definisan je statutom univerziteta.



Slika 1. Organi upravljanja/ menadžment univerziteta

1.4.1.3. STRUČNI ORGANI

Najviši stručni organ univerziteta je **Senat** u čijoj nadležnosti je odlučivanje o pitanjima od značaja za realizaciju nastave i obezbeđenja kvaliteta nastave, reformu studijskog programa, analizu efikasnosti studiranja, utvrđivanje broja ESPB bodova i naučnog i istraživačkog rada na univerzitetu (Slika 2.).



Slika 2. Sastav Senata univerziteta

Nadležnost Senata je u sledećim oblastima i definisana je statutom univerziteta:

- ♦ utvrđuje predlog statuta univerziteta;
- ♦ utvrđuje predlog kandidata za rektora;
- ♦ utvrđuje predlog finansijskog plana;
- ♦ priprema izveštaj o poslovanju i godišnji obračun;
- ♦ utvrđuje plan korišćenja sredstava za investicije;
- ♦ utvrđuje predlog odluke o visini školarine;
- ♦ razmatra strategiju razvoja akademskih aktivnosti na univerzitetu, uključujući osnivanje novih ili ukidanje postojećih organizacionih jedinica i davanje mišljenja o tome rektoru i Savetu;
- ♦ donosi studijske programe za studije koje se izvode na univerzitetu i na fakultetima u njegovom sastavu;
- ♦ utvrđuje broj studenata za upis na studijske programe koji se izvode na univerzitetu i fakultetima i utvrđuje kriterijume i postupak za upis u skladu sa zakonom;
- ♦ raspisuje konkurs za upis na studije;
- ♦ stara se o omogućavanju učenja i sticanja znanja tokom celog života;
- ♦ obezbeđuje primenu akademskih standarda i utvrđuje pravila studiranja;
- ♦ uređuje način i postupak obezbeđenja kvaliteta i stara se o sprovođenju strategije kvalitetaobrazuje tela i definiše postupke u vezi sa sprovođenjem samovrednovanja i praćenja kvaliteta;

- ♦ razmatra izveštaje komisije za obezbeđenje kvaliteta o stanju u oblasti kvaliteta i preduzima mere u cilju poboljšanja i unapređenja razvoja visokog obrazovanja na univerzitetu;
- ♦ donosi Kodeks profesionalne etike;
- ♦ donosi Poslovnik o svom radu;
- ♦ uređuje postupak priznavanja stranih visokoškolskih javnih isprava i sprovodi postupak i odlučuje o priznavanju;
- ♦ usklađuje organizaciju i izvođenje nastave na departmanu osnovnih studija, departmanu posle diplomskih studija na studijskim programima koji se izvode na univerzitetu;
- ♦ bliže uređuje način ostvarivanja studijskog programa na daljinu koji se izvodi na univerzitetu;
- ♦ donosi opšti akt o kriterijumima i uslovima prenošenja ESPB bodova;
- ♦ utvrđuje uže naučne oblasti iz kojih se vrši izbor u zvanje nastavnika na predlog Veća departmana;
- ♦ utvrđuje način i postupak zasnivanja radnog odnosa i sticanja zvanja nastavnika.

Izorno veće univerziteta je stručni organ univerziteta nadležan za izbor nastavnika koji čine predstavnici departmana i fakulteta.

Stručni organ fakulteta je naučno-nastavno veće koje čine nastavnici koji izvode studijski program u okviru departmana. Fakultetom koji realizuje osnovne akademske studije rukovodi dekan. Dekani mogu imati jednog ili više prodekana. Departmanom rukovodi direktor departmana, koji je po funkciji predsednik veća departmana. Direktori departmana mogu imati pomoćnika.

Studentski parlament je organ univerziteta preko koga studenti ostvaruju svoja prava i štite svoje interese u visokoškolskoj ustanovi na kojoj studiraju u skladu sa zakonom, statutom i drugim opštim aktima univerziteta. Studentski parlament ima nadležnosti u oblasti zaštite prava i interesa studenata, u oblasti obezbeđenja i kontrole kvaliteta visokog obrazovanja na univerzitetu, u oblasti razvoja studijskih programa, nastave i poboljšanja uslova studiranja i unapređenja studentskog standarda.

Postavka i primarna izgradnja integrisanog modela univerziteta započinje nadležnostima u poslovima uprave. Njih čine sledeći poslovi:

- ♦ Planiranje i odlučivanje
- ♦ Poslovi sistema menadžmenta kvalitetom
- ♦ Poslovi informacionog sistema
- ♦ Ekonomsko-finansijski poslovi
- ♦ Pravni poslovi
- ♦ Marketing i odnosi sa javnošću

Navedeni poslovi uprave kao i ostalih pet poslovnih grupa (poslovi obrazovanja, poslovi studentske službe, poslovi naučnoistraživačke i izdavačke delatnosti, kadrovski poslovi i poslovi logistike) na integrisanom univerzitetu biće detaljno razmatrani u ovoj studiji kroz dekompozicione dijagrame prvog, drugog i trećeg nivoa. Grupisanje poslovnih procesa je izvedeno na osnovu procesnog pristupa definisanog u standardu SRPS ISO 9001:2008.

U prilogu broj 2. Ove monografske studije prikazana je dekompozicija poslovnih procesa do 7. nivoa prema kome **integrisani univerzitet ima 446 standardnih poslovnih procesa.**

1.4.1.4. DEKOMPOZICIJA PROCESA POSLOVA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

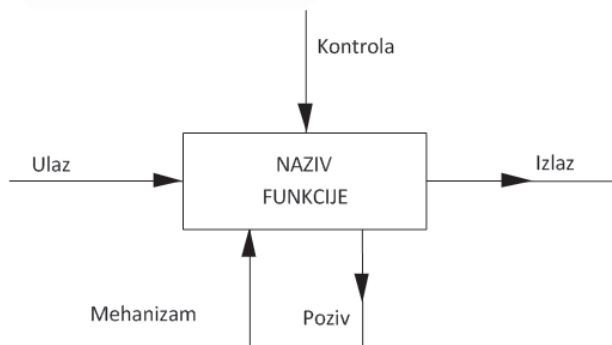
Prilikom realizacije aktivnosti dekompozicije procesa, posebna pažnja poklanja se zahtevima top-menadžmenta jer se, zbog brzih promena u novim tržišnim uslovima, iz osnova menjaju koncept, principi, arhitektura, funkcije, prioriteti i dr. Na integrisanom univerzitetu praktično treba da se reflektuje viđenje poslovanja vodećeg menadžmenta, tako da i uspeh zavisi od njihovih postavki datih u obliku vizija, misija i definisanih ciljeva.

Dekompozicija procesa izvodi se kroz tri podređene aktivnosti:

- ♦ Definisanje granica sistema
- ♦ Definisanje dekompozicionog dijagrama
- ♦ Definisanje stabla aktivnosti

U daljem tekstu detaljno će biti obrazložene definisane aktivnosti.

Granice sistema definisane su dijagramom konteksta koji je definisan pravougaonikom koji predstavlja granicu modela koji se proučava (Slika 3.).



Slika 3. - Dijagram konteksta

U tom sistemu i van njega teku informacije preko strelica. Kontekstni dijagram je najviši nivo apstrakcije koji se dekompozicionim dijagramima prevodi u niži nivo apstrakcije.

Strelice sa leve strane pravougaonika definišu se kao ulazi (*Input*). Strelice koje ulaze u pravougaonik odozgo definišu se kao kontrole (*Control*). Strelice koje izlaze iz pravougaonika na desnoj strani predstavljaju izlaze (*Output*). Izlazi su podaci ili objekti proizvedeni od strane aktivnosti. Strelice na donjoj strani pravougaonika predstavljaju mehanizme. Strelice okrenute prema gore identifikuju značenja koja podržavaju izvršenje aktivnosti. Strelice mehanizma koje su okrenute nadole definišu se kao strelice poziva (*Call arrows*).

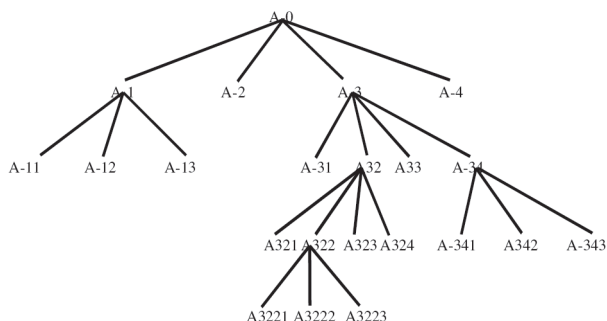
Stablo procesa omogućuje da se polazni složeni posao razvije u hijerarhiju podređenih poslova, čija je struktura tipa stabla. Koren stabla (to je najviši čvor stabla) sadrži polazni posao, dok listovi, tj. čvorovi koji nemaju potomke, sadrže poslove čije je rešavanje relativno jednostavno. Rešavanjem svih podređenih poslova iz listova rešen je i polazni složen posao.

Dakle, stablo poslova predstavlja hijerarhiju definisanih poslova, očišćenu od strelica, i omogućuje funkcionalnu dekompoziciju i uvid u dubinu odvijanja veza između poslova.

Poslovi na vrhu (*root*) uvek su označeni sa 0. Brojevi se koriste da bi prikazali koliko detalja sadrži posao. Posao A0 je dekomponovan (razdvojen) na 1, 2, 3, itd. Posao 1 je dekomponovan u 11, 12, 13, itd. Nadređeni posao zove se roditelj (*parent*), a podređeni poslovi su deca (*children*).

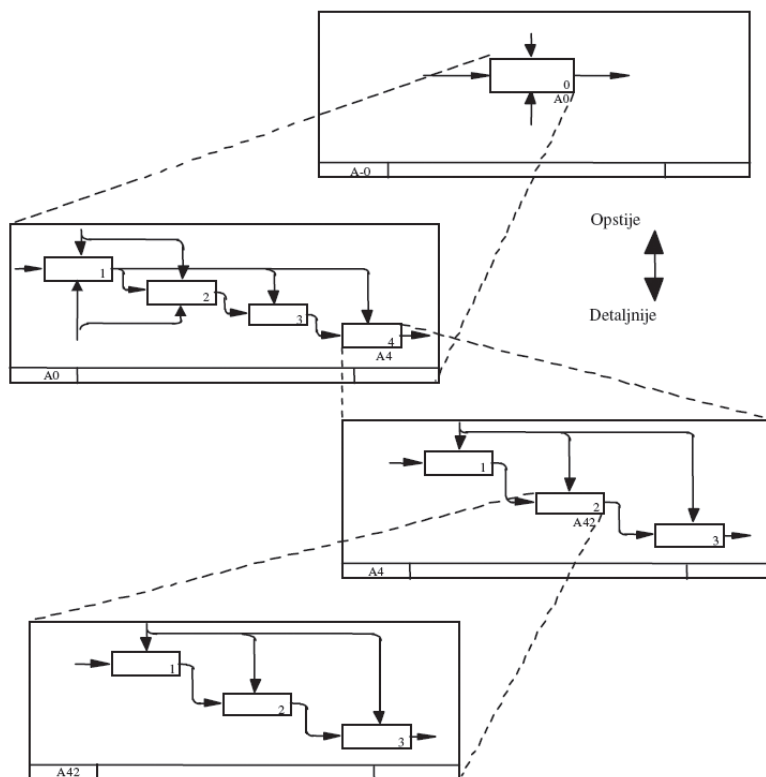
Razbijanje poslova „roditelja“ na svoju „decu“ treba da ima od 3 do 6 podređenih poslova. Ako je više od šest podređenih poslova, to je pokušaj da se previše detalja smesti na jedan nivo.

Vertikalna hijerarhija uspostavljena stablom poslova formira veze između strateškog upravljanja (vizija, politika, postavljeni ciljevi) do nivoa praćenja i ocenjivanja uspostavljenih procesa.



Slika 4. - Stablo poslova

Dijagramom dekompozicije definišu se horizontalne veze između poslova. Na Slici 5. prikazana je struktura formiranja dekompozicionog dijagrama. Polazi se od kontekstnog dijagrama koji se definiše na najvišem nivou, pa se izvodi dekomponovanje u podređene (*child*) dijagrame. Svaka od *podfunkcija* podređenog dijagrama može kreirati svoj dijagram na nižem nivou. Na taj način se definišu različiti nivoi apstrakcije, tj. na višim nivoima su opštije funkcije i grupisane strelice, koje se na nižim nivoima dekomponuju i detaljnije opisuju.



Slika 5 - Dijagram dekompozicije

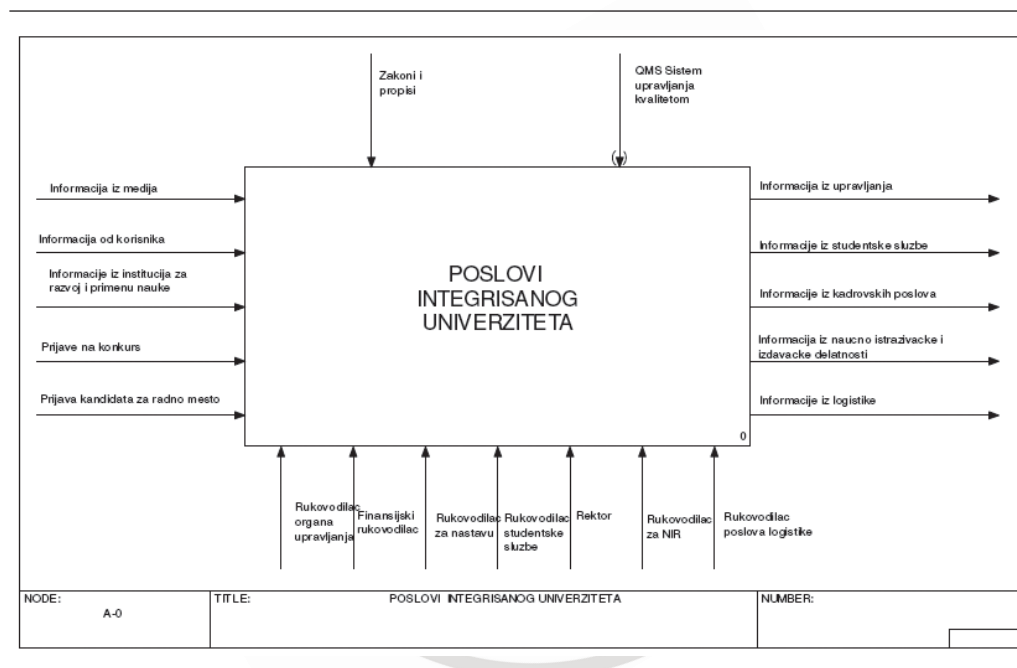
Strelice u okviru dijagrama dekompozicije omogućuju tzv. horizontalno povezivanje definisanih funkcija.

Kao što se može videti, na prethodnoj slici strelice definisane na kontekstnom dijagramu prenose se u podređeni dijagram dekompozicije. Dakle, strelice definisane u funkciji koja prethodi (roditelj) pojavljuju se u podređenom dijagramu dekompozicije kao granične strelice (*boundary arrows*), tj. kao strelice koje nastaju van okvira posmatranog dijagrama. U okviru dijagrama dekompozicije definišu se tzv. eksplicitne ili interne strelice koje povezuju aktivnosti.

1.4..1.5. DIJAGRAM KONTEKSTA POSLOVA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

Dijagram konteksta poslova integrisanog univerziteta je najviši nivo apstrakcije koji se dijagramima dekompozicije prevodi u niži nivo apstrakcije. Aktivnost A0, opisuje okvire modela i određena je aktivnom glagolskom frazom - poslovi integrisanog univerziteta.

Na Slici 6. prikazan je dijagram konteksta gde se definiše neposredno okruženje.



Slika 6. - Dijagram konteksta za poslove integrisanog univerziteta

Prikazani dijagram konteksta sadrži sledeće strelice definisane i grupisane kao:

- ♦ Ulazne grupe informacija:
 - informacije od korisnika – misli se na zahteve i potrebe studenata, nastavnika i top menadžera;
 - informacije od državnih institucija - misli se na prijem zahteva od ministarstava i drugih državnih institucija;
 - prijava na konkurs budućih studenata;
 - informacija od pravnih i fizičkih lica - misli se na poslovanje vezano za ispunjenje ugovornih obaveza sklopljenih sa pravnim i fizičkim licima;

- prijava kandidata za radno mesto vezano je za kadrovsko poslovanje i prijem nastavnog i nenastavnog osoblja.
- ♦ Izlazne grupe informacija:
 - informacije iz upravljanja koje izlaze izvan konteksta, vezane su za bilans stanja i bilans uspeha, ugovor o međunarodnoj saradnji, izveštaj o razmeni profesora i studenata, izradu međunarodnih studijskih programa, i dr.;
 - informacije iz studentske službe koje izlaze izvan konteksta vezane su za primerak školskog obrasca, ugovor o studiranju, izdavanje diploma i dodatka diplome, i dr.;
 - informacije iz kadrovskih poslova koje izlaze izvan konteksta vezane su za ugovor o radu, oglas za prijem, prijavu o zasnivanju i prestanku radnog odnosa, konkurs za prijem i izbor, potvrdu o podnetoj prijavi-odjavi osiguranja i dr.
 - informacije iz naučnoistraživačke delatnosti koje izlaze izvan konteksta vezane su za ugovor o izradi naučnoistraživačkog projekta, godišnji izveštaj o realizaciji naučnoistraživačkog projekta, prijavu naučnoistraživačkog projekta, obaveštenja o prihvatanju radova za naučni skup, poziv za učešće na naučnim skupovima;
 - informacije iz logistike koje izlaze izvan konteksta vezane su za ugovor o nabavci, ugovor o održavanju, i dr.
- ♦ Kontrole su vezane za sledeće zakone i propise:
 - Zakon o visokom obrazovanju;
 - QMS sistem menadžmenta kvalitetom;
 - Uputstva Ministarstva prosvete.
- ♦ Mehanizmi definišu odgovornosti i to su rektor, rukovodilac organa upravljanja, rukovodilac studentske službe, finansijski rukovodilac, šef kadrovske službe, rukovodilac za NIR, rukovodilac poslova logistike.

Imajući u vidu ovako postavljene dijagram konteksta, u sledećem koraku definišu se vertikalne veze između poslova tj. stablo poslovnih procesa.

1.4.1.6. STABLO POSLOVNIH PROCESA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

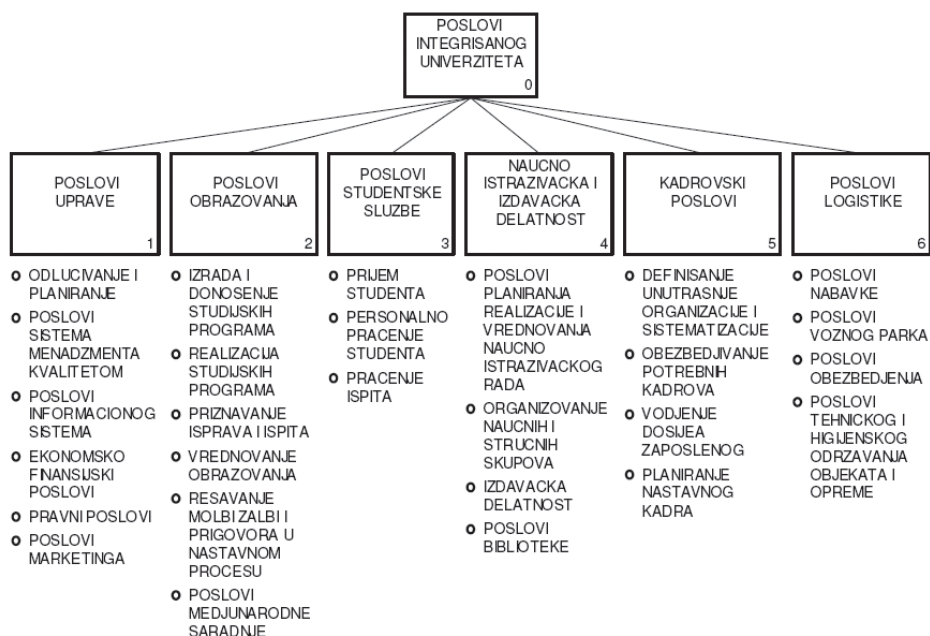
Na osnovu definisane granice sistema, započinje sledeća aktivnost pod nazivom „**Definisanje stabla poslovnih procesa**” gde se uspostavljaju vertikalne (hijerarhijske) veze između poslova.

Stablo poslovnih procesa definiše se primenom metode rešavanja problema odozgo nadole (*top-down*), kada se složeni posao rastavlja na više podređenih poslova, a zatim se pristupa rešavanju jednostavnih poslova.

Svi poslovi su definisani i opisani sa ciljem da zadovolje određene funkcije. Svi poslovi definisani su skupom zakona i zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom, što čini normativni okvir za definisanje procesa, odnosno tehnologije obavljanja određenog posla.

Na Slici 7. prikazano je stablo poslova kojim se definiše hijerarhijska struktura tj. povezivanje poslovnih procesa po vertikali na integrisanom univerzitetu.

Stablo poslova ne predstavlja organizacionu šemu, već skup svih procesa na integrisanom univerzitetu.



Slika 7. - Stablo poslova integrisanog univerziteta

1.4.1.7. DIJAGRAM DEKOMPOZICIJE POSLOVA INTEGRISANOG UNIVERZITETA

Kao što se na prethodnoj slici vidi, poslovi integrisanog univerziteta dekomponuju se na sledeće poslovne funkcije:

- ◆ Poslovi uprave
- ◆ Poslovi obrazovanja
- ◆ Poslovi studentske službe

- ♦ Poslovi naučnoistraživačke i izdavačke delatnosti
- ♦ Kadrovski poslovi
- ♦ Poslovi logistike

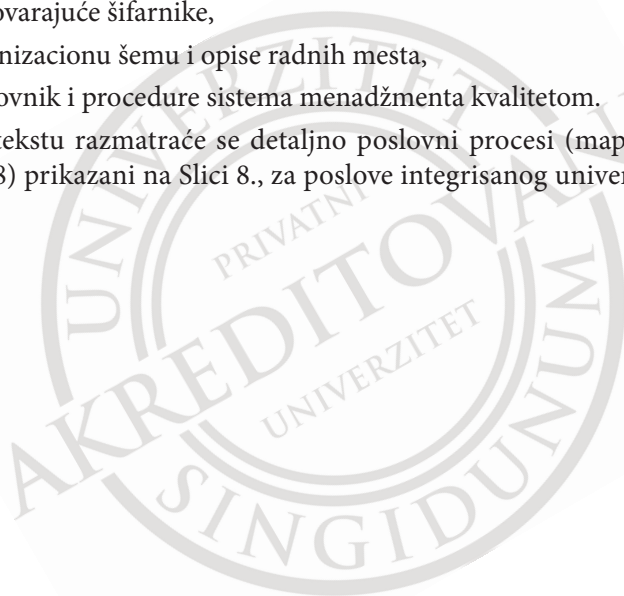
Prilikom dekompozicije poslovnih procesa treba voditi računa o zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom definisanih standardom JUS SRPS ISO 9001:2008. Na Slici 8. prikazan je dijagram dekompozicije najopštijeg nivoa za poslove integrisanog univerziteta.

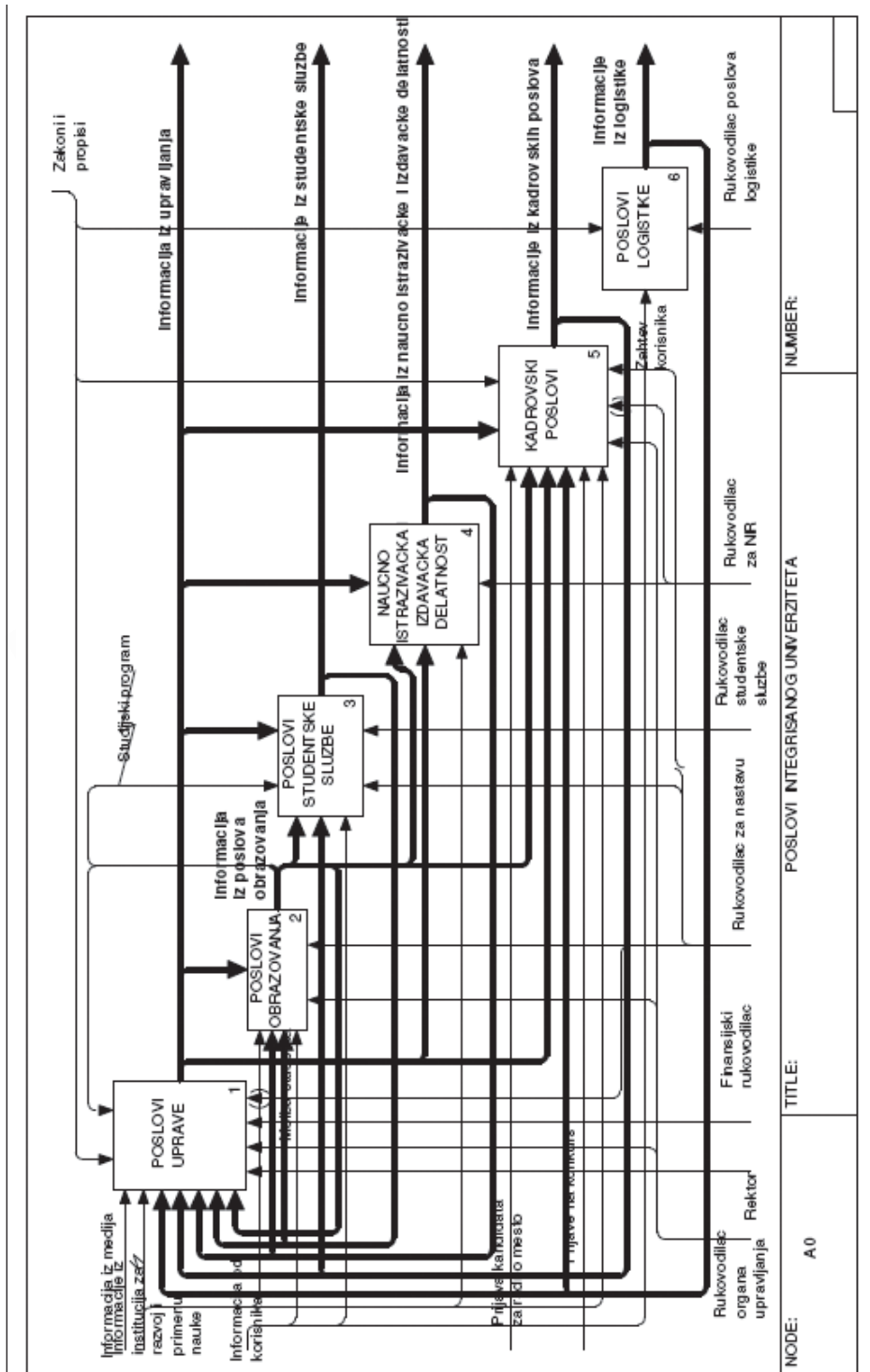
Poštujući IDEF0 standard, odgovarajuće strelice predstavljaju setove dokumenata koje definišemo kao informacije. Svaka informacija na sledećem nivou deli se sve do nivoa aktivnosti, gde se kao strelice definišu konkretna dokumenta.

Podrška razvoju integrisanog univerziteta ima za pretpostavku definisane:

- ♦ odgovarajuće šifarnike,
- ♦ organizacionu šemu i opise radnih mesta,
- ♦ poslovnik i procedure sistema menadžmenta kvalitetom.

U daljem tekstu razmatraće se detaljno poslovni procesi (mapa procesa po SRPS ISO 9001:2008) prikazani na Slici 8., za poslove integrisanog univerziteta.



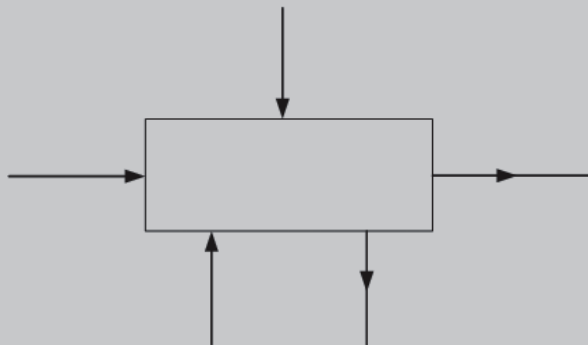


Slika 8. - Dijagram dekompozicije za poslove integrisanog univerziteta



POSLOVI UPRAVE

- ✓ ODLUČIVANJE I PLANIRANJE
- ✓ POSLOVI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM
- ✓ POSLOVI INFORMACIONOG SISTEMA
- ✓ EKONOMSKO-FINANSIJSKI POSLOVI
- ✓ PRAVNI POSLOVI
- ✓ MARKETING





2. POSLOVI UPRAVE

Ovom poslovnom funkcijom polazi se od postavljanja opštih smernica u razvoju integrisanog univerziteta, izbora organizacionih oblika i postupaka koji omogućuju racionalno poslovanje, rukovođenje i usklađivanje ukupnog poslovanja, periodičnih analiza ostvarenih rezultata radi sagledavanja tehničko-organizacionih mera za poboljšavanje rezultata u ukupnom poslovanju integrisanog univerziteta.

Horizontalne veze na prvom nivou za poslove uprave prikazane su na Slici 9.

2.1. ODLUČIVANJE I PLANIRANJE

Odlučivanje i planiranje treba da omoguće predviđanje, organizovanje, naredbe, koordinaciju i kontrolu i sastoje se iz procesa:

- ♦ odlučivanja,
- ♦ izrade i praćenja analize i ažuriranja planova,
- ♦ planiranja i praćenja stručnog obrazovanja,
- ♦ usavršavanja kadrova i
- ♦ formiranja komisije.

Dekompozicioni dijagram za poslove odlučivanja i planiranja prikazan je na Slici 10.

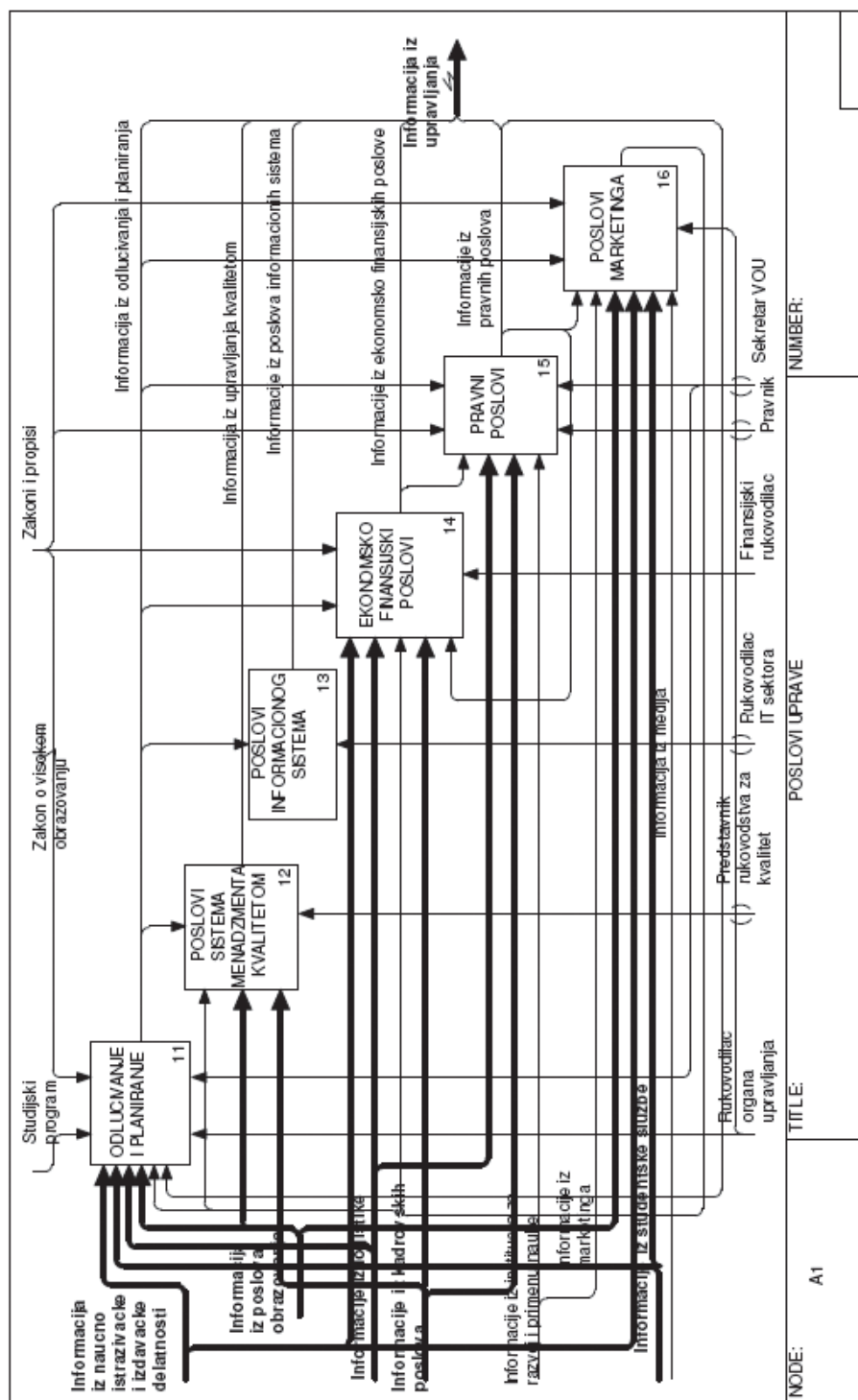
U daljem tekstu će se detaljno razmatrati odgovarajući podređeni poslovi.

2.1.1. ODLUČIVANJE

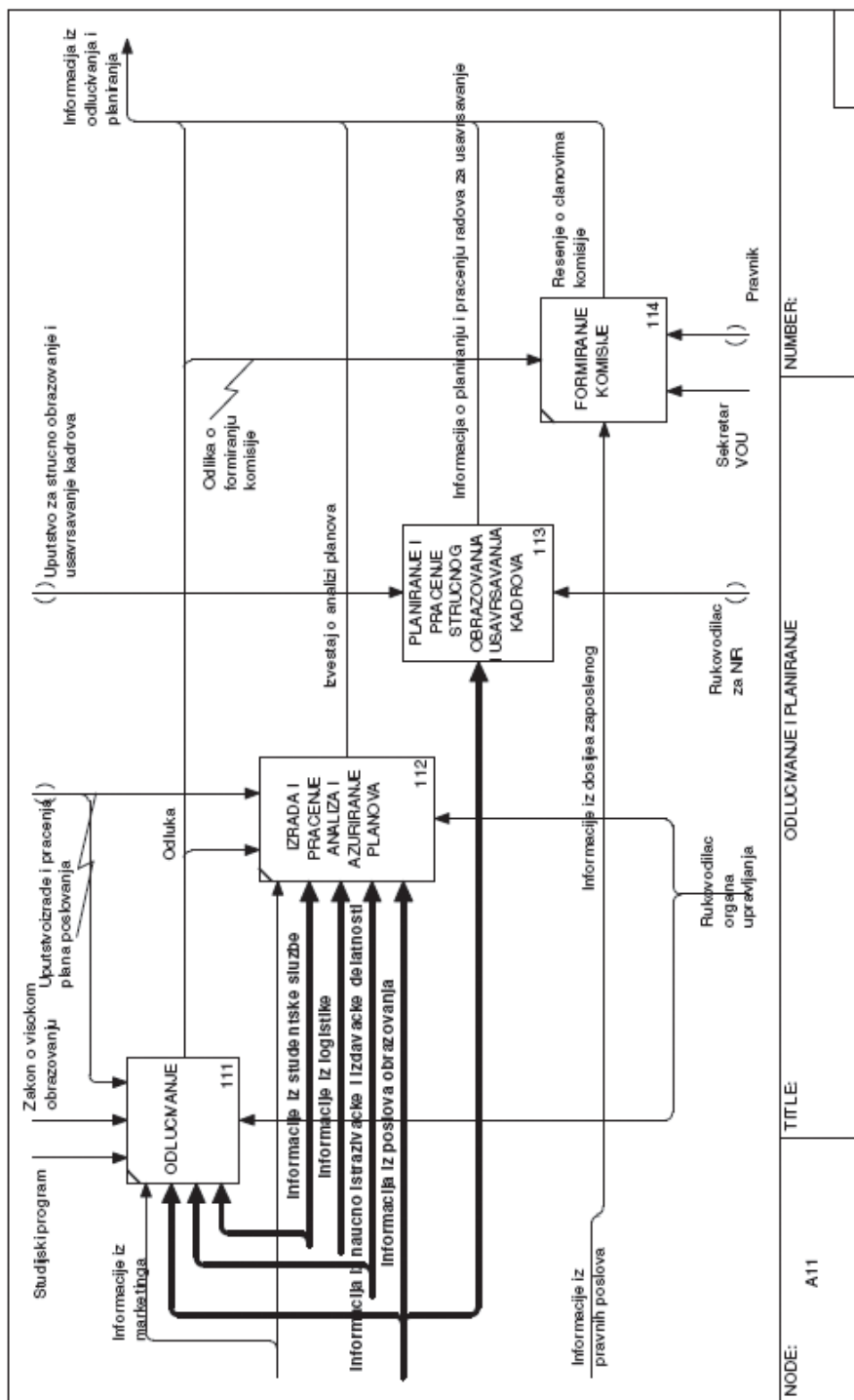
Odlučivanje se izvodi u svim fazama poslovanja integrisanog univerziteta. Odlučivanje je izbor između više alternativnih mogućnosti za promenu stanja sistema radi postizanja uspostavljenog cilja. Rezultat odlučivanja su odluke kojima se definišu ciljevi organizacije, potrebna sredstva, kadrovi i vreme za ostvarivanje postavljenih ciljeva, i kojima se otklanjaju nastale smetnje. Posao odlučivanja otvara se kada se utvrdi potreba za donošenjem neke odluke. Nakon donošenja odluke slede aktivnosti sprovođenja donesene odluke i kontrola postignutih rezultata u sprovođenju.

2.1.2. IZRADA, ANALIZA I AŽURIRANJE PLANOVA

Planiranjem se postavljaju ciljevi, utvrđuju potrebna sredstva, vreme i način ostvarivanja ciljeva. Planiranje je kreativan misaoni proces, tj. posao kojim se predviđa budućnost, čime se smanjuje neizvesnost i rizik u poslovanju i razvoju integrisanog univerziteta. Planiranje kao misaona radnja prethodi svakoj organizovanoj akciji.



Slika 9. - Dijagram dekompozicije za poslove uprave



Slika 10. – Dijagram dekompozicije za poslove odlučivanja i planiranja

Planiranje je aktivnost kojom se utvrđuju vreme, mesto, način i nosioci aktivnosti obavljanja delatnosti integrisanog univerziteta. Svaki plan sadži naziv aktivnosti, vreme (rok), način realizacije i nosioce poslova i troškove.

Godišnji plan rada integrisanog univerziteta obuhvata planiranje *posebnih ciljeva kvaliteta i upisa broja studenata* na osnovnim i posle diplomskim studijama, kao i studenata na doškolovanju u okviru:

- ♦ nastavnog procesa,
- ♦ kadrovskih resursa,
- ♦ materijalnih resursa,
- ♦ naučne delatnosti,
- ♦ izdavačke delatnosti,
- ♦ investicionog održavanja i investicija,
- ♦ promotivnih (javnih) aktivnosti integrisanog univerziteta,
- ♦ finansijskih resursa i
- ♦ izradu planova.

Podloga za izradu svih planova su analize realizacije planova koje se rade na početku svake godine.

Praćenje i analiza realizacije planova rada odnose se na praćenje, analiziranje i prikazivanje ostvarenih rezultata. Na osnovu rezultata analize predlažu se izmene i dopune programa ili otklanjaju smetnje u postojećim programima.

Integrisani univerzitet periodično obavlja poređenje planiranih i ostvarenih ciljeva, zatim poredi ostvarene rezultate sa rezultatima u prethodnom periodu i onima koje su ostvarile slične visokoškolske ustanove u zemlji i svetu. Na taj način sprovodi se kontrola, posle koje se sačinjava izveštaj i stavlja na uvid javnosti.

Integrisani univerzitet, odnosno, Komisija za obezbeđenje kvaliteta, redovno preispituje delotvornost sprovedenog planiranja i kontrole i radi na njihovom unapređenju.

2.1.3. PLANIRANJE I PRAĆENJE STRUČNOG OBRAZOVANJA I USAVRŠAVANJA KADROVA

Obuka kadrova predstavlja poseban segment poslovanja jer se mora voditi računa kako o postojećim, tako i o prijemu novih kadrova.

Na osnovu iskazanih potreba pravi se plan obuke kadrova, organizuje pohađanje kurseva, seminara i dr.

Ovaj posao definisan je sledećim aktivnostima:

- ♦ izrada i verifikacija planova
- ♦ provera osposobljenosti
- ♦ analiza efekata osposobljavanja

2.2. POSLOVI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

Složenost savremenog poslovanja zahteva stalno unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom.

Sistem menadžmenta kvalitetom u okviru integrisanog univerziteta sastoji se iz:

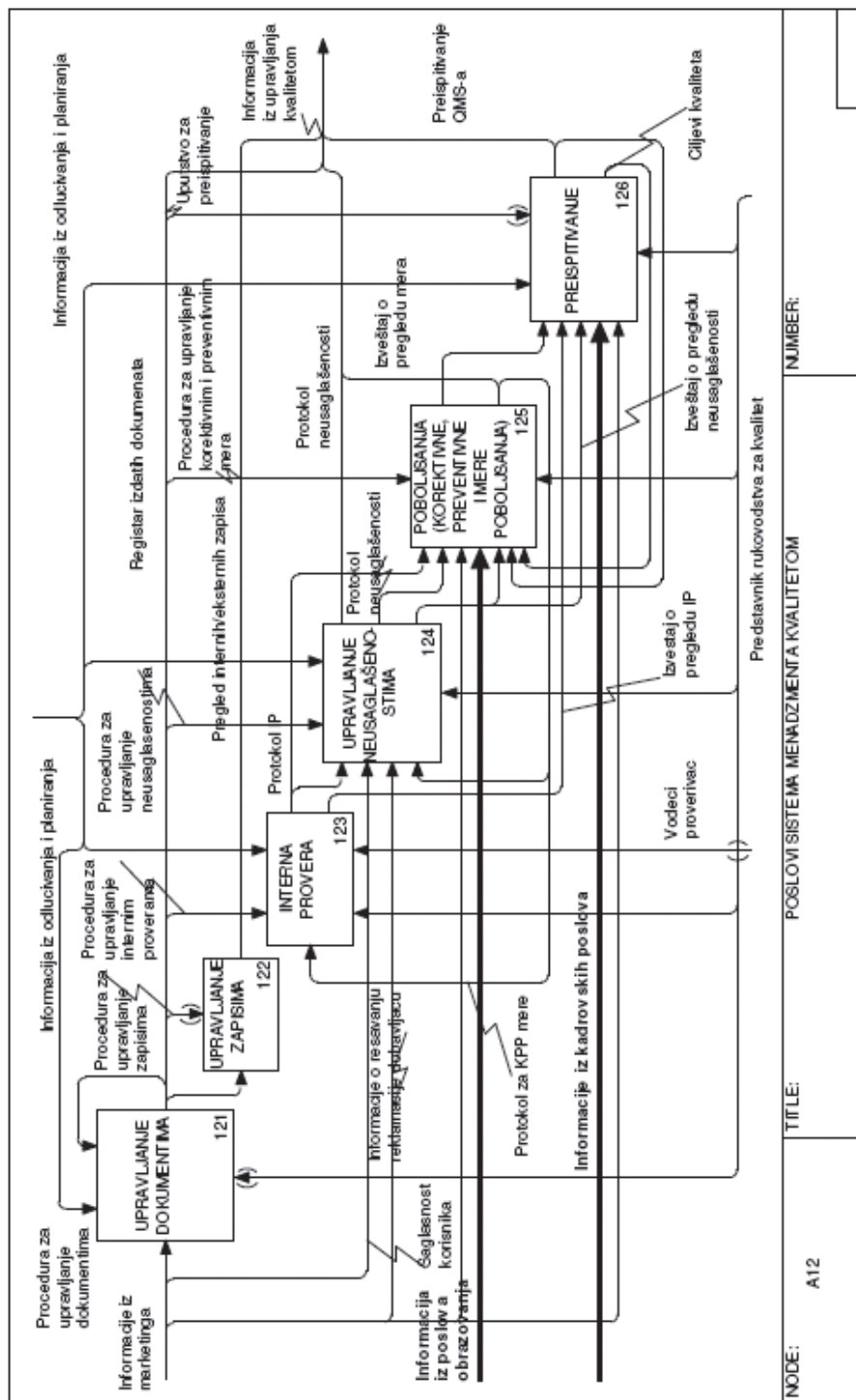
- ♦ upravljanja dokumentima sistema menadžmenta kvalitetom,
- ♦ interne provere sistema menadžmenta kvalitetom,
- ♦ upravljanja neusaglašenostima,
- ♦ upravljanja korektivnom i preventivnom merom,
- ♦ preispitivanja sistema menadžmenta kvalitetom, poboljšanja procesa. [6]

Dekompozicioni dijagram za poslove sistema menadžmenta kvalitetom prikazan je na Slici 11.

Imajući u vidu poslove sistema menadžmenta kvalitetom, a da bi se bar donekle razumela mogućnost primene proizvodnih termina za oblast akademskog obrazovanja, u sledećoj tabeli predstavljena je njihova analogna interpretacija.

PROIZVODNI TERMIN	POJMOVI VEZANI ZA VISOKO OBRAZOVANJE		
	STUDENTI	NASTAVNA DELATNOST	NAUČNO-ISTRAŽIVAČKA DELATNOST
Proizvod	Znanje studenta, sposobnost i kompetencija	Programi i kursevi	Novo znanje
Kupci/korisnici	Industrija, zajednica, profesionalne organizacije	Studenti, industrija, zajednica, profesionalne organizacije	Industrija, sponzori istraživanja, drugi univerziteti, zajednica
Isporučioci	Srednje škole, više škole, univerziteti,	Profesionalne institucije, drugi univerziteti	Istraživači, sponzori industrije, izvori literature (časopisi)
Izvršni menadžment	Za univerzitet: rektor, prorektori i dekani Za fakultet: dekan, prodekani, šefovi katedri i direktori programa Za katedre: šef i pomoćnici		
Plan razvoja	Programi redovnih i postdiplomskih studija		Ciljevi istraživanja
Dizajner	Zaposleni nastavnici i saradnici (profesori, asistenti, instruktori, tehnički pomoćnici i pomoćnici u istraživanju)		
Plan procesa	Individualni plan studija za svakog studenta	Planovi i programi studija	Plan istraživačkog projekta
Sirovine, ulazni materijal	Znanje studenta i razumevanje osnovnih veština i nauka pre ulaska na visokoškolske institucije	Postojeći materijal na programima pojedinih visokoškolskih institucija	Postojeće praktično i teorijsko znanje

(nastavak tabele na narednoj strani)



Slika 11 – Dekompozicioni dijagram za poslove sistema menadžmenta kvalitetom [6]

PROIZVODNI TERMIN	POJMOVI VEZANI ZA VISOKO OBRAZOVANJE		
	STUDENTI	NASTAVNA DELATNOST	NAUČNO- ISTRAŽIVAČKA DELATNOST
Dodatna vred- nost	Dodatna vrednost znanju i sposobnosti studenta	Poboljšanja u razvoju i realizaciji nastave	Dodatna vrednost ostvarena realizacijom istraživačkog projekta
Proizvodnja	Učenje	Nastava	Istraživanje
Vreme reali- zacije	Vreme od upisa do diplo- miranja	Programi pojedinih stepena: 3, 4 ili 5 godina Programi pojedinih predmeta: 1,2 ili više semestara	Vreme od potpisivanja uгово- ra do isporuke
Deo proizvoda	Studentsko znanje po pojednim predmetima ili semestrima	Nastavni planovi i programi, predavanja, vežbe, tutorijali i sl.	Faza realizacije istraživačkog projekta
Operacija/alat	Učenje, prilika u laboratorij- ama i na predavanjima	Nastava u laboratorijama, na predavanjima i vežbama	Rad na pojedinim fazama istraživačkog projekta
Mašina / tehnologija	Tehnike učenja	Metodologija i alati za realizaciju nastave	Istraživački proces, vođenje projekata
Operator	Nastavnik ili student	Nastavnik, asistent u nastavi	Vođa projekta, istraživač, asistent istraživača i sl.
Specifikacija dela	Ocena nastavnika o postignutoj kompetenciji studenata na nastavi	Specifikacija: kalendar i na- stavnici tim nastave u opštem akademsom kalendaru visokoš- kolske institucije	Verifikacija, validacija ili uvođenje projektnog rešenja u praksu
Neusaglašenost (nedostatak)	Neispunjenje specificiranih zahteva za kvalitet proizvoda		
	Neoveren semestar, pad na ispitu i obnova godine studija	Neizvršenje nastavnog plana i programa	Neizvršenje istraživačkog projekta

2.2.1. UPRAVLJANJE DOKUMENTIMA SISTEMA KVALITETA

Ovom poslovnom funkcijom polazi se od postavljanja opštih smernica u razvoju upravljanja sistemom kvaliteta (QMS- *Quality Management Systems*), izbora organizacionih oblika i postupaka koji omogućuju racionalno organizovanje poslovanja integrisanog univerziteta, rukovođenja i usklađivanja ukupnog poslovanja, definisanja periodičnih analiza ostvarenih rezultata radi sagledavanja tehničko-organizacionih mera za poboljšavanje rezultata u ukupnom poslovanju.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za izradu i označavanje dokumenata*.

Upravljanje dokumentima za sistem kvaliteta na integrisanom univerzitetu ima za cilj unapređenje procesa planiranja, izrade, provere, primene i održavanja dokumenata važnih za sistem menadžmenta kvalitetom. Na taj način se osigurava funkcionalna upotreba i obrada dokumenata iz unutrašnjih (tzv. dokumenata internog porekla) i spoljnih (tzv. dokumenata spoljašnjeg porekla) izvora.

Izradom dokumenata sistema kvaliteta uspostavljaju se veze između sledećih aktivnosti:

- ♦ Prijema i procene zahteva za izradu/ izmenu dokumenata
- ♦ Izrade nacрта dokumenata
- ♦ Usaglašavanja dokumenata
- ♦ Razmatranja i odobravanja dokumenata
- ♦ Izdavanja dokumenata
- ♦ Distribucije, čuvanja i povlačenja dokumenata
- ♦ Upravljanja zapisima QMS-a
- ♦ Preispitivanja dokumenata QMS-a

Upravljanje dokumentima sistema menadžmenta kvalitetom po utvrđenim procesima (planiranja, izrade, provere i odlučivanja) definisano je *procedurom upravljanja dokumentima sistema kvaliteta*.

2.2.2. UPRAVLJANJE ZAPISIMA

Definisani procesi integrisanog univerziteta koji su opisani u dokumentima QMS-a i na osnovu kojih je izvršeno identifikovanje zapisa nalaze se u svakom dokumentu QMS. Na taj način iskazuje se potreba za definisanjem i vođenjem odgovarajućih zapisa koji su u skladu sa standardima SRPS ISO 9001.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Procedura za upravljanje zapisima*.

2.2.3. INTERNA PROVERA SISTEMA KVALITETA

Rukovodstvo integrisanog univerziteta primenjuje internu proveru sistema menadžmenta kvalitetom. Redovne interne provere odvijaju se najmanje jednom godišnje i/ili vanredne interne provere, po potrebi kada oceni Komisija i/ili predstavnik rukovodstva za kvalitet.

Predmet internih provera su materijalni resursi, zaposleno osoblje, opremljenost, procesi, dokumentacija integrisanog univerziteta koja se koristi u radu na proveri sistema menadžmenta kvalitetom. Planiranje internih provera odvija se u procesu Odlučivanje i planiranje, i jedan od izlaza iz tog procesa je Godišnji plan internih provera, kako je opisano u dokumentu Uputstvo za izradu, praćenje i analizu plana poslovanja, a predstavlja ulaz u proces interne provere, čija se realizacija odvija prema procedurama za internu proveru.

Interna provera sistema kvaliteta realizuje se zbog utvrđivanja efikasnosti elemenata sistema upravljanja kvalitetom u postizanju željenog cilja. Provera sistema kvaliteta je

sveukupna kontrola koja treba da utvrdi da li je ostvaren kvalitet sa planiranim merama definisanim u okviru elemenata za upravljanje kvalitetom. Interne provere obavljaju lica zaposlena u visokoobrazovnoj ustanovi prethodno obučena za poslove provere.

Koraci koji se sprovode prilikom sprovođenja interne provere su:

- ♦ Iniciranje provere i izbor tima za proveru - nalog za internu proveru otvara predstavnik rukovodstva za kvalitet
- ♦ Izbor tima za proveru
- ♦ Priprema provere - po dobijanju saglasnosti za formiranje tima za proveru, rukovodstvo za kvalitet izdaje nalog vodećem ocenjivaču da pristupi pripremi i sastavi predlog programa i plana provere.
- ♦ Realizacija interne provere - provera i ocenjivanje sistema menadžmenta kvalitetom
- ♦ Priprema izveštaja o internoj proveru - aktivnosti pripreme, distribucije i arhiviranja izveštaja u nadležnosti su vođe tima proverivača.

Interna provera sistema kvaliteta definisana je *procedurom za internu proveru*.

2.2.4. UPRAVLJANJE NEUSAGLAŠENOSTIMA

Neusaglašenost može i mora utvrditi svaki izvršilac, bilo za sopstveni posao koji obavlja i/ili za posao koji je urađen od strane drugih izvršilaca. Otklanjanje neusaglašenosti obavlja neposredni izvršilac i/ili nadležno lice u sklopu redovnih radnih obaveza, kome rukovodilac neposrednog izvršioca izda nalog.

Neusaglašenost je pokazatelj da se proces ne odvija pod kontrolisanim uslovima i da predstavlja direktan gubitak.

Upravljanje neusaglašenostima u okviru integrisanog univerziteta može biti:

- ♦ Neoveren semestar, nepoloženi ispiti i obnova godine studija
- ♦ Neizvršenje nastavnog plana i programa
- ♦ Neizvršenje istraživačkog projekta i dr.

Upravljanje neusaglašenostima definiše se sledećim koracima:

- ♦ Evidentiranje neusaglašenosti
- ♦ Mere za rešavanje neusaglašenosti
- ♦ Obezbeđenje saglasnosti korisnika o neusaglašenosti
- ♦ Utvrđivanje uzroka neusaglašenosti i rešavanje neusaglašenosti
- ♦ Izrada izveštaja o neusaglašenostima

Upravljanje neusaglašenostima definisano je *procedurom za upravljanje neusaglašenostima*. Procedura se primenjuje kod rešavanja neusaglašenosti svih poslova na integrisanom univerzitetu.

2.2.5. MERE POBOLJŠANJA (KOREKTIVNE I PREVENTIVNE MERE)

U svrhu poboljšavanja sistema menadžmenta kvalitetom, rukovodstvo integrisanog univerziteta koristi mnoge načine poboljšanja što podrazumeva praćenje i merenja već ustaljenih procesa ne gubeći iz vida politiku kvaliteta, ciljeve kvaliteta, rezultate provera, analizu podataka, korektivne i preventivne mere.

Nastale slučajne i neplanirane situacije koje su izmakle kontroli i dovele do otkrivanja neusaglašenosti potrebno je otkriti ih primenom kvantitativnih metoda. Postupak je opisan u dokumentu *Uputstvo za primenu kvantitativnih metoda*. Za otklanjanje uzroka neusaglašenosti potrebno je pokrenuti korektivne mere, dok je za moguće nepoželjne situacije koje mogu dovesti i do pojave većih problema potrebno pokretanje preventivnih mera. Ove mere nisu poboljšanja u dovoljnoj meri jer samo vraćaju problem u prethodna stanja. Međutim, korektivne i preventivne mere predstavljaju osnovu za stalna poboljšanja koja podležu stalnoj kontroli.

Mere poboljšanja sastoje se iz sledećih aktivnosti:

- ♦ Pokretanje procesa primene korektivnih i preventivnih mera
- ♦ Utvrđivanje uzroka neusaglašenosti i potrebnih mera
- ♦ Odobrenje naloga za korektivne i preventivne mere
- ♦ Realizacija i verifikacija korektivnih i preventivnih mera
- ♦ Provera efektivnosti korektivnih i preventivnih mera
- ♦ Izrada periodičnog izveštaja o korektivnim i preventivnim merama

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Procedura za korektivne, preventivne i mere poboljšanja*.

2.2.6. PREISPITIVANJE

Preispitivanje je proces namenjen članovima najvišeg rukovodstva integrisanog univerziteta sa ciljem da se utvrdi stanje sistema menadžmenta kvalitetom radi obezbeđenja njegove stalne efikasnosti i efektivnosti, uključujući i mogućnosti za donošenje odluka u cilju neophodnih izmena i poboljšanja kvaliteta poslovnog sistema.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom*.

2.3. POSLOVI INFORMACIONOG SISTEMA

Poslovi informacionog sistema se primarno odnose na postojanje pouzdanih baza podataka (pravljenje rezervnih kopija podataka (backup), dodeljivanje prava pristupa podacima i zaštita). Poseban segment rada nalazi se u informatičkom polju i posvećen je softverskom održavanju računara, zatim razvoju i funkciji intraneta i interneta kroz praćenje rada i održavanje sistema, evidentiranje i praćenje stanja korisnika.

Dekompozicioni dijagram za poslove informacionog sistema prikazan je na Slici 12.

2.3.1. PLANIRANJE I PRAĆENJE POSLOVA INFORMACIONOG SISTEMA

IT sektor je zadužen da prati uvođenje novih računara u svim sektorima, kao i da prati rad postojećih računara i računarske mreže. Pored ovih poslova IT sektor je zadužen za izradu i implementaciju informacionog sistema integrisanog univerziteta, sa ciljem da olakša rad pojedinih sektora i obezbedi informacije od značaja za rukovodstvo univerziteta.

Uvođenje novih računara i računarske opreme u rad obavlja se odmah po njihovoj nabavci. Svaki novi računar ili deo računarske opreme dobija identifikacioni broj (jednak inventarskom broju).

Promene na računarima ili delovima računarske opreme realizuju se po odobrenju rukovodioca IT sektora.

2.3.2. OBEZBEĐENJE PODATAKA

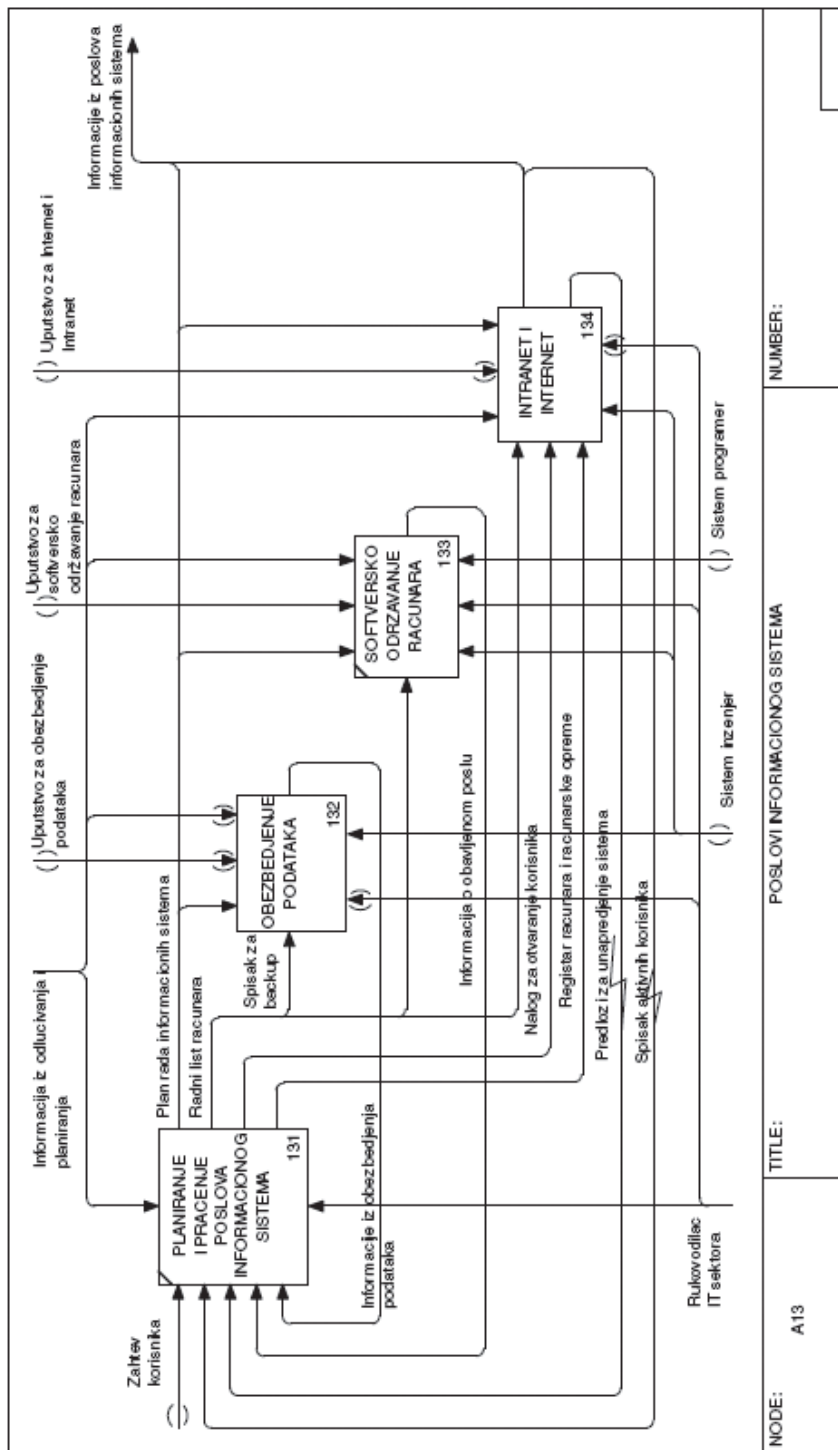
Pružanje informacija i statistička obrada podataka realizuju se na zahtev rukovodioca sektora i rukovodstva integrisanog univerziteta. Sistem programer pravi izveštaje prilagođene zahtevu korisnika i dostavlja ih rukovodiocu IT sektora koji ih vraća podnosiocu zahteva.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razmenu i bezbednost podataka*.

2.3.3. SOFTVERSKO ODRŽAVANJE RAČUNARA

Administrator instalira softver i vodi poslove oko njegovog ažuriranja. Takođe, on obavlja poslove arhiviranja podataka o korisnicima i drugim bazama podataka.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za softversko održavanje računara*.



Slika 12. - Dekompozicioni dijagram za poslove informacionog sistema

2.3.4. INTERNET I LOKALNA MREŽA

Administrator mreže učestvuje u aktivnostima planiranja, razvoja i održavanja lokalne mreže i radnih stanica. Instalira i podešava lokalnu mrežu, radne stanice i mrežne kartice. Priključuje periferne uređaje, instalira i konfiguriše njihov program. Održava i servisira lokalnu mrežu. Pruža podršku korisnicima prilikom rada na mreži. On prati rad i opterećenje lokalne mreže i aktivnosti korisnika iz lokalne i javne mreže. Vodi dokumentaciju o instaliranoj opremi, softveru i obavljenim radovima. Vodi brigu o sigurnosti korisničkih podataka.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za internet i intranet*.

2.4. EKONOMSKO-FINANSIJSKI POSLOVI

Ekonomsko-finansijski poslovi imaju za cilj da obezbede informacije o izvorima, stanju i utrošku finansijskih sredstava za planirane faze razvoja i realizaciju poslovanja integrisanog univerziteta. Ova poslovna funkcija obezbeđuje planiranje izvora i raspodelu finansijskih sredstava, obračun ličnih dohodaka, praćenje i izveštavanje o novčanim tokovima.

U polju ekonomsko-finansijskih poslova nalaze se podaci o: obavezama univerziteta u odnosu na planirane i realizovane zadatke; periodičnim i godišnjim obračunima; završnim računima; stanju blagajne; stanju deviznog računa i dr.

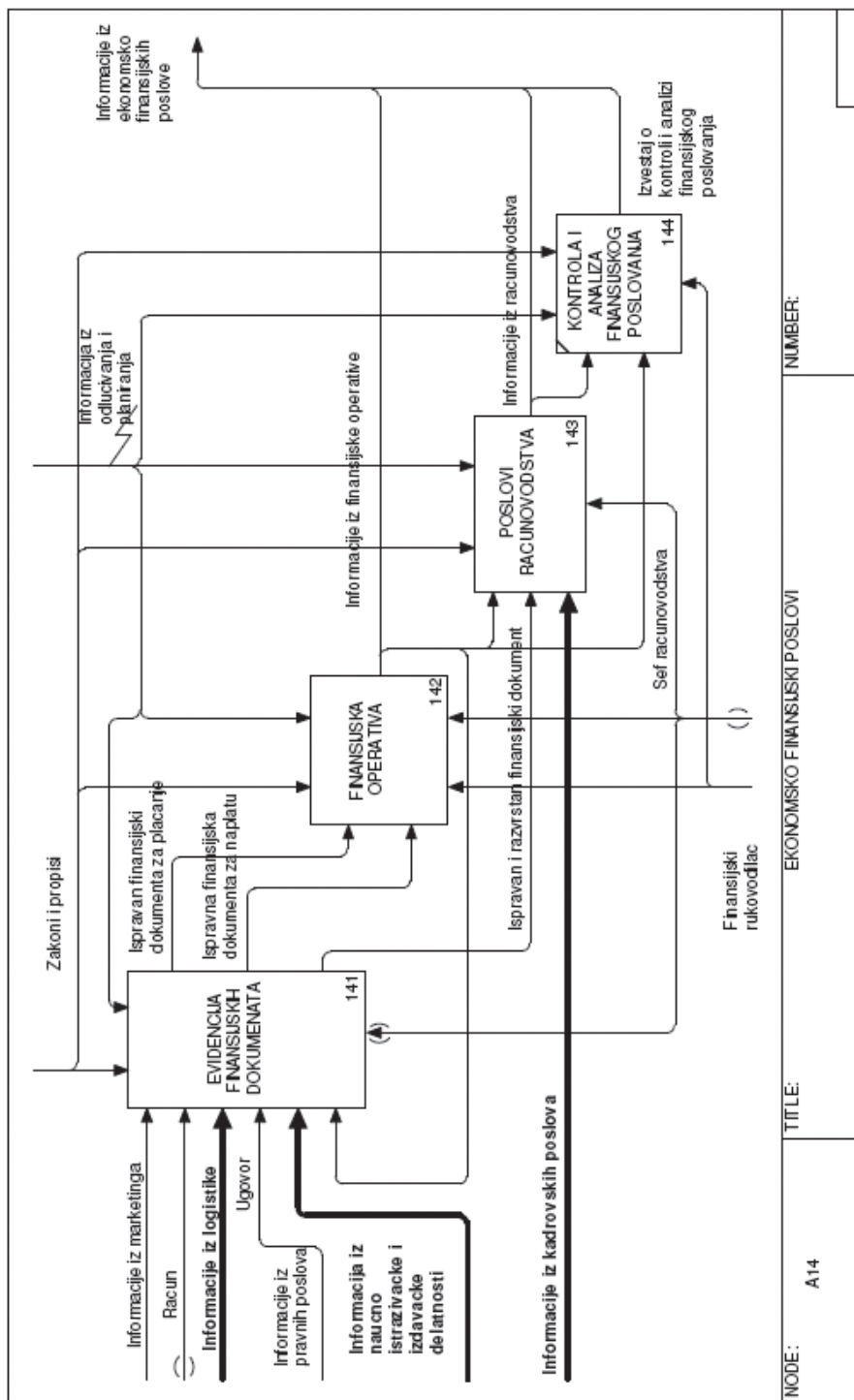
Integrirani univerzitet ima program obezbeđivanja finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju nastavno-naučnog procesa, naučnoistraživačkih projekata i profesionalnih aktivnosti, što doprinosi dugoročnoj poslovnoj stabilnosti.

Izvori finansiranja su: sredstva koja obezbeđuje osnivač, školarine, donacije, pokloni, sredstva za finansiranje naučnoistraživačkog i stručnog rada, kao i drugi izvori u skladu sa zakonom.

Integrirani univerzitet raspodeljuje sopstveni prihod prema „*Pravilniku o sticanju ostalih prihoda i njihovoj raspodeli*“ usvojenom od strane Saveta integrisanog univerziteta.

Integrirani univerzitet, sem dugoročnih, odnosno strateških finansijskih planova, donosi i kratkoročne finansijske planove rasporeda i namene finansijskih sredstava. Ovim finansijskim planom obezbeđena je stabilnost i likvidnost u kraćem periodu.

Univerzitet obezbeđuje javnost i transparentnost svojih izvora finansiranja i načina upotrebe finansijskih sredstava kroz izveštaj o poslovanju i godišnji obračun koji usvaja Savet integrisanog univerziteta i dostavlja institucijama za javni registar finansijskih izveštaja.



Slika 13. – Dekompozicioni dijagram za ekonomsko-finansijske poslove

Pravilnik o iznosu sredstava (školarine, nostrifikacija diploma, itd.) je javni dokument i nalazi se na sajtu univerziteta (*Pravilnik o računovodstvu*).

Na Slici 13. prikazan je dekompozicioni dijagram za ekonomsko-finansijske poslove.

2.4.1. EVIDENCIJA FINANSIJSKIH DOKUMENATA

Evidencija finansijskih dokumenata dekomponuje se na:

- ♦ Razvrstavanje, šifriranje i distribuciju dokumenata
- ♦ Operativno evidentiranje finansijskih dokumenata
- ♦ Kontrolu ispravnosti dokumenata i likvidaturu

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o računovodstvu*.

2.4.2. FINANSIJSKA OPERATIVA

Finansijska operativa dekomponuje se na:

- ♦ *Obrađu finansijskih dokumenata* vezanih za plaćanje, naplatu i praćenje priliva i odliva sa računa
- ♦ *Obračun ukupnih primanja radnika* vezanih za obračun zarada i naknadu zarada, obračun doprinosa i poreza na teret radnika i poslodavca, obračun obustava od zarada i ostala lična primanja
- ♦ Obračun ostalih i drugih prihoda fizičkih lica
- ♦ Poslove blagajne vezane za obezbeđenje gotovine, prijem gotovine, izdavanje gotovine i izradu dnevnika blagajne
- ♦ Odnose sa bankama

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o računovodstvu*.

2.4.3. RAČUNOVODSTVO

Poslovi računovodstva dekomponuju se na:

- ♦ *Izradu i održavanje knjigovodstvenih standarda i pravila* i to:
 - otvaranje i izmenu propisanog kontnog okvira vezanog za izradu i izmenu analitičkog kontnog okvira,
 - izradu i izmenu šifarnika naloga za knjiženje i
 - izradu pravilnika o računovodstvu
- ♦ *Evidenciju promena glavne knjige* i to:
 - poslovi popisa vezani za izradu rešenja o članovima popisne komisije, izrada plana rada popisne komisije, fizički popis, usaglašavanje popisa, izrada zapisnika centralne popisne komisije i usaglašavanje popisa osnovnih sredstava

- evidentiranje knjiga o zaliham
- praćenje osnovnih sredstava vezanih za aktiviranje i označavanje osnovnog sredstva, vođenje analitike osnovnog sredstva, odjava i rashod osnovnog sredstva i obračun osnovnog sredstva
- evidentiranje potraživanja od radnika
- ♦ *Kontiranje i izradu naloga za knjiženje*
- ♦ *Izradu periodičnog i godišnjeg obračuna i to:*
 - izrada bilansa stanja
 - izrada bilansa uspeha
 - izrada bilansa tokova gotovine
 - izrada izveštaja o promenama na kapitalu
 - izrada posebnih računovodstvenih podataka
 - izrada poreskih obračuna i bilansa

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o računovodstvu*.

2.5. PRAVNI POSLOVI

Pravni poslovi integrisanog univerziteta odnose se na poslove delovodstva i arhiviranja, poslove pravnog zastupanja, pripremu opštih akata i ugovora, imovinsko pravne-poslove, kao i poslove evidencije reizbora nastavnika i saradnika, pripremu i sprovođenje konkursa za prijem nastavnika i saradnika.

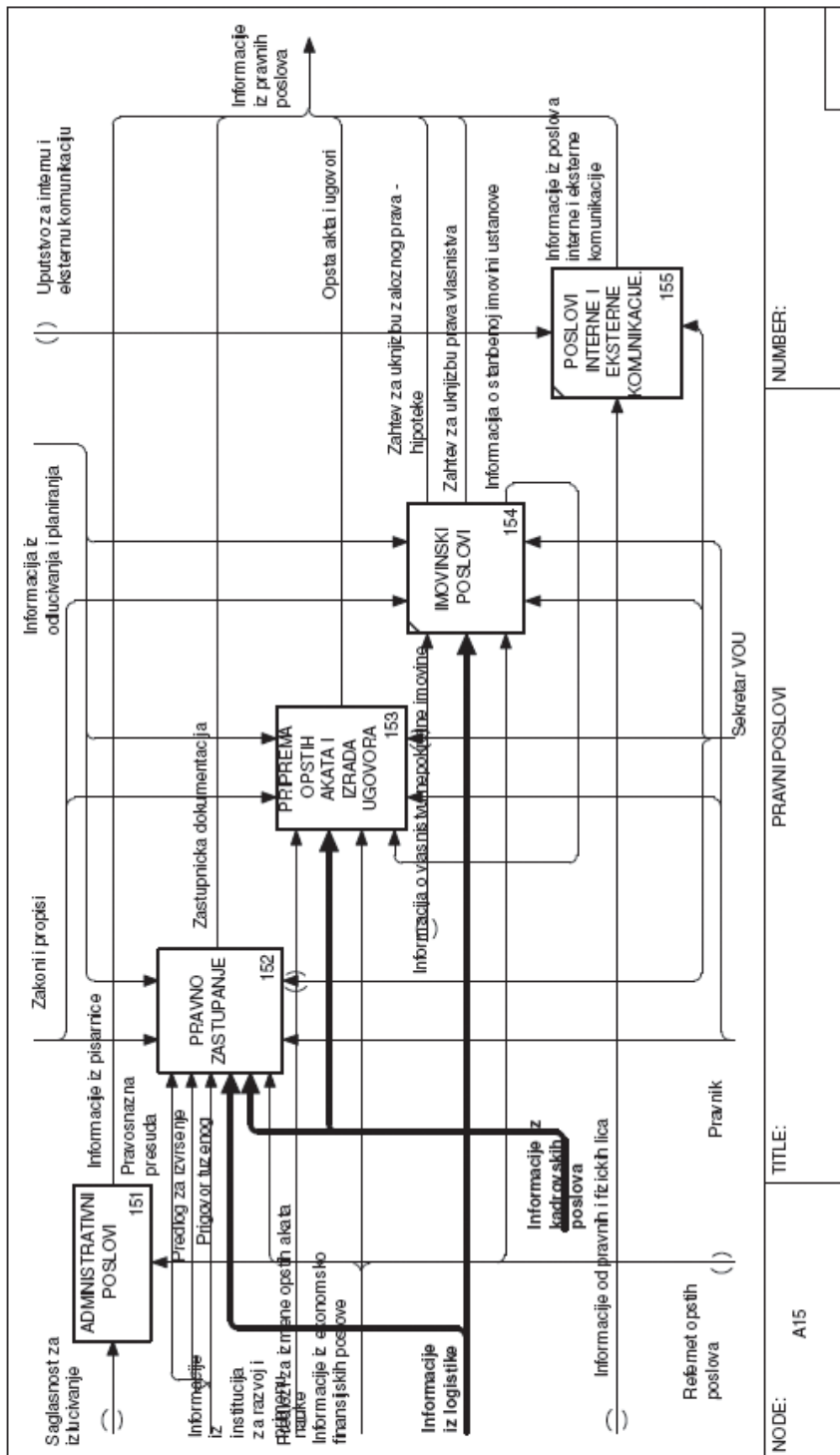
Dekompozicioni dijagram za pravne poslove prikazan je na Slici 14.

2.5.1. ADMINISTRATIVNI POSLOVI

Administrativni poslovi dekomponuju se na:

- ♦ Poslove delovodstva i to:
 - prikupljanje pošte
 - evidentiranje pošte
 - klasifikacija pošte
 - distribucija i slanje pošte
- ♦ Arhiviranje i to:
 - prijem registratorskog materijala
 - izdavanje i vraćanje registratorskog materijala
 - praćenje izdatog registratorskog materijala

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.



Slika 14 – Dekompozicioni dijagram za pravne poslove

2.5.2. PRAVNO ZASTUPANJE

Pravno zastupanje dekomponuje se na sledeće poslove:

- ♦ Identifikacija i evidentiranje predmeta pravnog zastupanja
- ♦ Imenovanje odgovornog lica za zastupanje
- ♦ Priprema za rešavanje predmeta pravnog zastupanja
- ♦ Rad po predmetu zastupanja

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.

2.5.3. PRIPREMA OPŠTIH AKATA I IZRADA UGOVORA

Priprema opštih akata i izrada ugovora dekomponuje se na:

- ♦ Izradu opštih akata
- ♦ Izradu sporazuma
- ♦ Usaglašavanje zakonske regulative iz oblasti radnih odnosa i akata
- ♦ Izradu ugovora.
 - prijem zahteva i distribucija
 - prespitivanje zahteva za ugovor
 - usaglašavanje sa korisnikom
 - praćenje realizacije ugovora
 - izmena ugovora

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.

2.5.4. IMOVINSKI POSLOVI

Imovinski poslovi definišu:

- ♦ Zahtev za uknjižbu založnog prava - hipoteke
- ♦ Zahtev za uknjižbu prava vlasništva
- ♦ Informaciju o stambenoj imovini ustanove

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.

2.5.5. POSLOVI INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE

Poslovi interne komunikacije odnose se na informisanje zaposlenih o kalendaru događaja, odlukama organa upravljanja, poslovođenja, stručnih organa. Eksterne komunikacije se odvijaju između univerziteta i drugih institucija koje se direktno i indirektno bave obrazovanjem i naučnoistraživačkim poslovima, zatim, vladinih institucija, ministarstava prosvete i nauke, privrednih i međunarodnih institucija.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za internu i eksternu komunikaciju*.

2.6. MARKETING

Marketing u okviru obrazovne institucije odnosi se na poslovne procese istraživanja potreba i zahteva korisnika, analizu informacija od korisnika, kao i razvoj novih usluga.

Na Slici 15. prikazan je dekompozicioni dijagram za poslove marketinga.

2.6.1. ISTRAŽIVANJE POTREBA I ZAHTEVA KORISNIKA

Istraživanje potreba i zahteva korisnika dekomponuju se na:

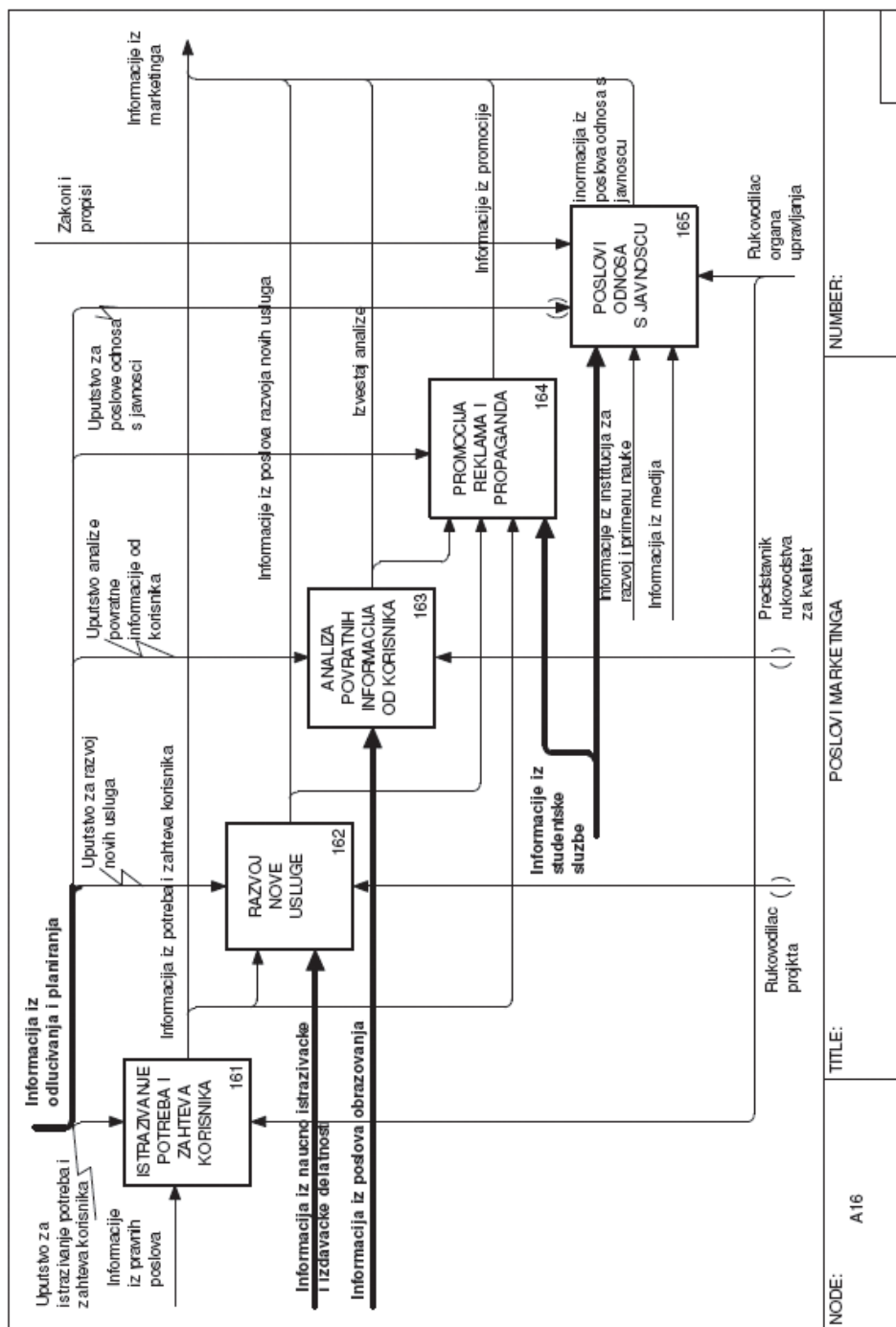
- ◆ Odluke za istraživanje tržišta
- ◆ Planiranje istraživanja tržišta
- ◆ Realizaciju istraživanja potreba i zahteva korisnika
- ◆ Razmatranje rezultata istraživanja tržišta
 - Definisanje predmeta i obeležja istraživanja tržišta
 - Definisanje metodologije istraživanja tržišta
 - Segmentacija tržišta
 - Definisanje potrebnog vremena i troškova
- ◆ Definisanje specifikacije za razvoj novih usluga

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za istraživanje potreba i zahteva korisnika*.

2.6.2. RAZVOJ NOVE USLUGE

Razvoj nove usluge dekomponuje se na:

- ◆ Prijem i razmatranje zahteva za razvoj nove usluge



- ♦ Planiranje razvoja nove usluge
- ♦ Realizovanje projekta nove usluge
- ♦ Verifikaciju i validaciju projekta nove usluge

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razvoj novih usluga*.

2.6.3. ANALIZA POVRATNIH INFORMACIJA OD KORISNIKA

Analiza povratnih informacija od korisnika dekomponuje se na:

- ♦ Prikupljanje informacija od korisnika
- ♦ Obradu podataka i informacija
- ♦ Analizu podataka i informacija

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za istraživanje potreba i zahteva korisnika*.

2.6.4. PROMOCIJA REKLAMA I PROPAGANDA

Promocija reklama i propaganda dekomponuju se na:

- ♦ Promociju visooobrazovne ustanove (svi mediji, veb-sajt)
- ♦ Izradu prospekata anketa i kataloga
- ♦ Analizu efekata reklame

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za promociju, reklamu i propagandu*.

2.6.5. POSLOVI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Poslovi odnosa s javnošću dekomponuju se na:

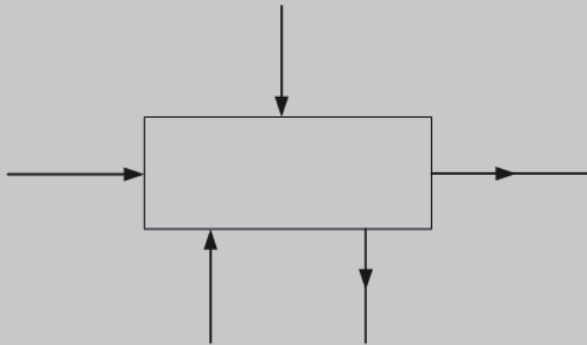
- ♦ Poslove interne komunikacije
 - Definisane informacije za zaposlene
 - Izrada informacija za zaposlene
 - Prosleđivanje informacija zaposlenima
- ♦ Poslove definisanja imidža
 - Prikupljanje podataka o studentima
 - Ažuriranje podataka iz državnih institucija i lokalne samouprave
 - Analiza stanja i postavljenih ciljeva
 - Izrada strateškog plana nastupa u javnosti

- ♦ Poslove pripreme i izrade tekstova za medije
 - Analiza potreba ciljne javnosti
 - Analiza potreba medija
 - Definisane tekst i drugih efekata
 - Pisanje i priprema za štampu i snimanje
 - Izrada naloga za objavljivanje teksta
- ♦ Poslove izrade medija plana
 - Prikupljanje podataka o medijima
 - Formiranje zapisa o odgovarajućim terminima
 - Izrada šeme za objavljivanje u medijima
 - Vođenje evidencije o objavljenim informacijama
- ♦ Poslove pripreme i organizovanja konferencije za novinare
 - Analiza situacije
 - Definisane povoda za konferenciju za novinare
 - Izrada protokola i saopštenja
 - Simulacija konferencije za novinare
 - Održavanje konferencije za novinare
- ♦ Poslove komunikacije u uslovima krize
 - Identifikacija potencijalnih kriznih situacija
 - Definisane tima za reagovanje u uslovima krize

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za poslove odnosa s javnošću*.

POSLOVI OBRAZOVANJA

- ✓ IZRADA I DONOŠENJE STUDIJSKIH PROGRAMA
- ✓ REALIZACIJA STUDIJSKIH PROGRAMA
- ✓ PRIZNAVANJE ISPRAVA I ISPITA
- ✓ VREDNOVANJE OBRAZOVANJA
- ✓ REŠAVANJE MOLBI, ŽALBI I PRIGOVORA U NASTAVNOM PROCESU
- ✓ POSLOVI MEĐUNARODNE SARADNJE





3. POSLOVI OBRAZOVANJA

Zakonom o visokom obrazovanju uređuje se sistem visokog obrazovanja kao delatnosti od posebnog značaja čiji su ciljevi prenošenje naučnih, stručnih i umetničkih znanja i veština koji doprinose ukupnom razvoju društva. Poslovi visokog obrazovanja zasnivaju se na principima koji su usklađeni sa međunarodnim i evropskim standardima uz stalnu kontrolu kvaliteta.

Na osnovu Zakona o visokom obrazovanju definisani su poslovni procesi u obrazovanju: izrada i donošenje studijskih programa za određene vrste, obim i nivo studija; evidentiranje realizacije studijskog programa, prelazak i priznavanje ispita, priznavanje strane visokoškolske isprave, rešavanje reklamacije korisnika u realizaciji obrazovanja, vrednovanje obrazovanja i analiza uspešnosti studiranja. Poslovi obrazovanja prikazani su na Slici 16.

3.1. IZRADA I DONOŠENJE STUDIJSKIH PROGRAMA

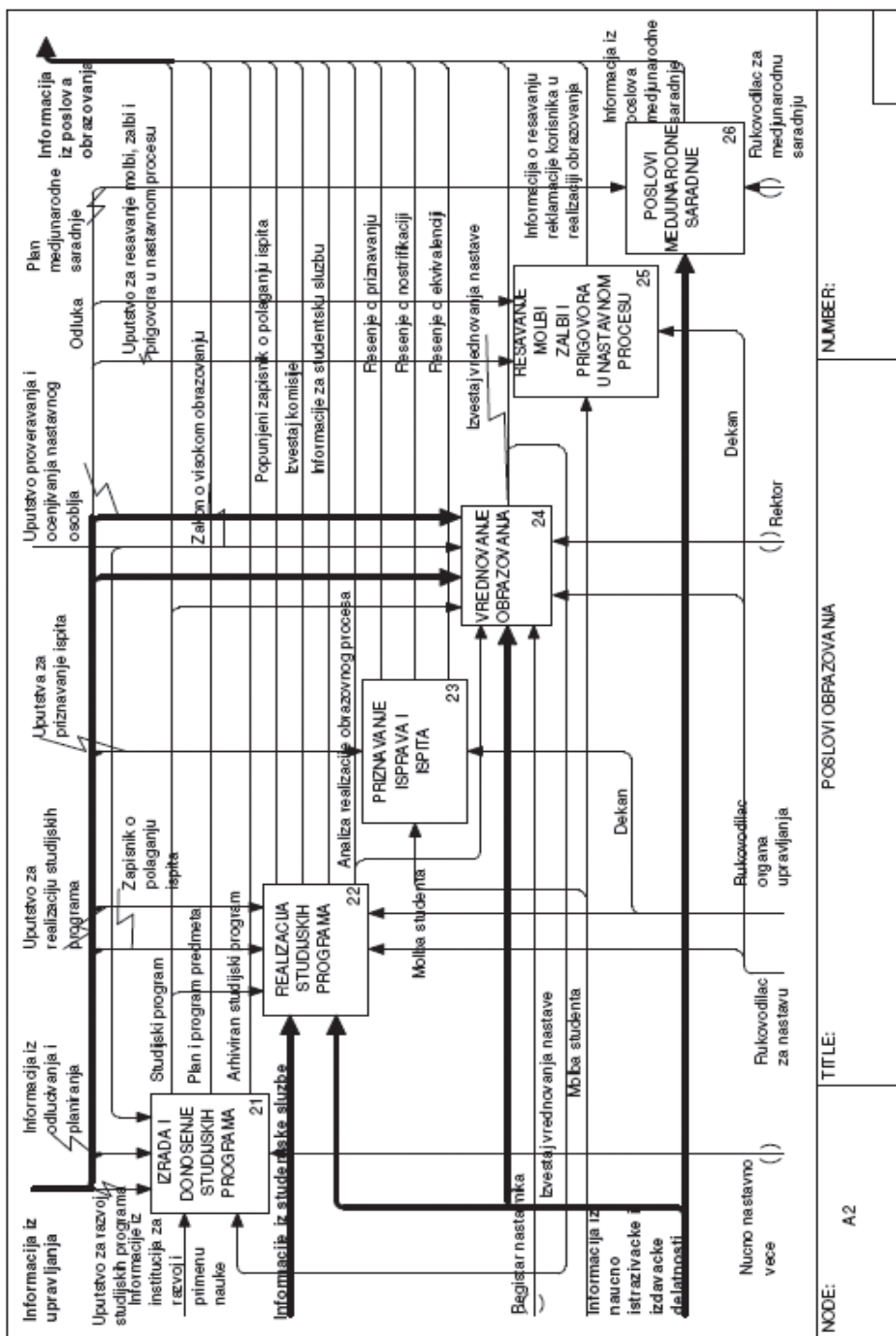
U skladu sa opredeljenjem visokoškolske ustanove da obavlja delatnosti visokog obrazovanja odvija se proces izrade i donošenja studijskih programa za odgovarajuće nivoe i oblike obrazovanja, zatim definisanja predloga strukture i sadržaja studijskog programa, kao i programa predmeta (sillabus).

Dekompozicioni dijagram za proces izrade i donošenja studijskih programa prikazan je na Slici 17.

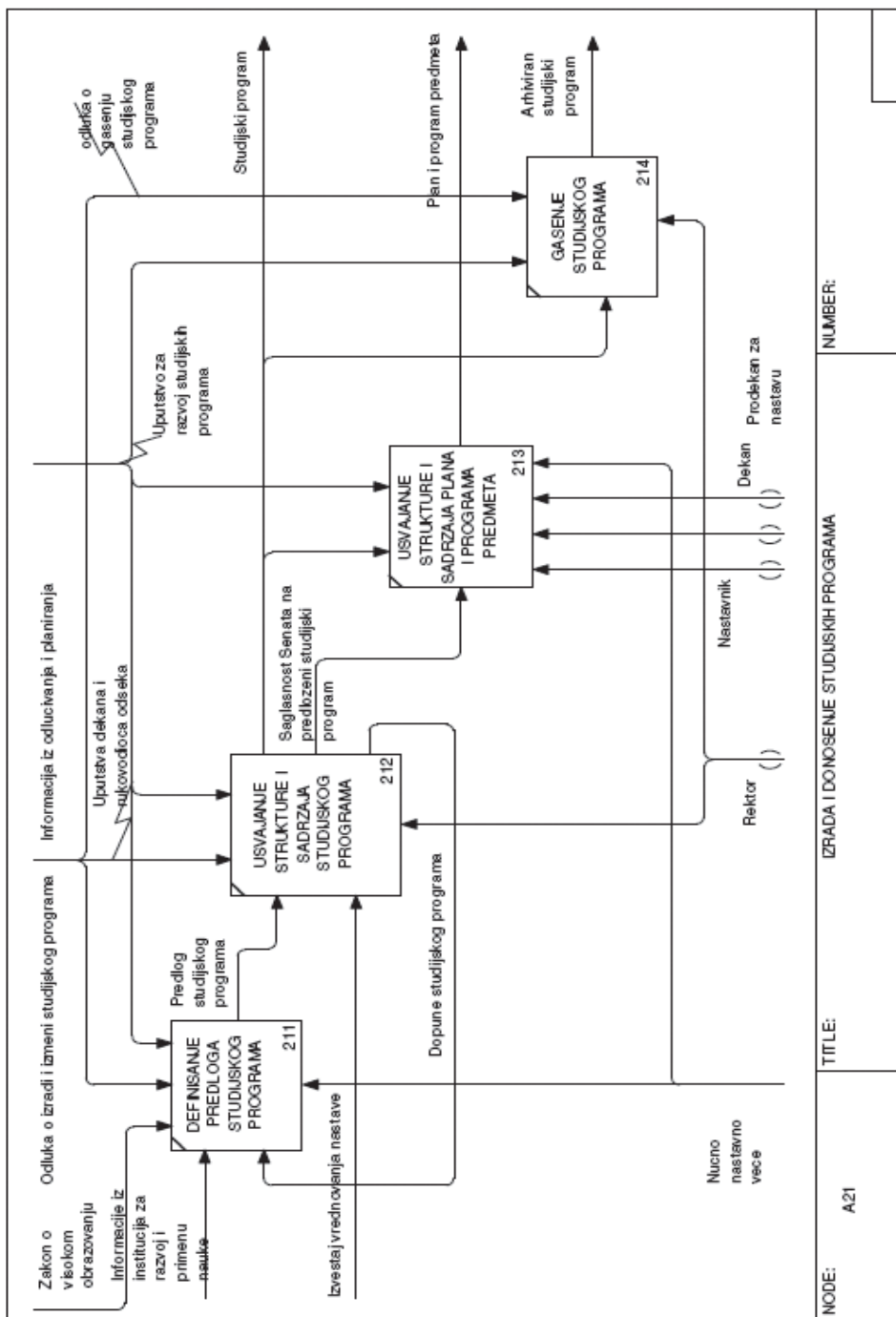
Na osnovu statuta, osnovnog akta visokoškolske ustanove, i nadležnosti Senata kao najvišeg stručnog organa univerziteta, donosi se odluka o definisanju predloga studijskih programa, izradi i strukturi studijskih programa, sadržaju predmeta, reformi studijskih programa, utvrđivanju ESPB bodova. Navedeni poslovi obavljaju se prema uputstvima za razvoj studijskih programa. U daljem tekstu biće opisani poslovni procesi koji su predstavljeni na prethodnom dekompozicionom dijagramu za poslove izrade i donošenja studijskih programa (Slika 17).

3.1.1. DEFINISANJE PREDLOGA STUDIJSKIH PROGRAMA

Osnovu za definisanje predloga studijskih programa čini strategija razvoja obrazovanja i potrebe društva za savremenim obrazovnim profilima. Stručna tela visokoškolske ustanove odnosno Veća naučno-nastavnih organizacionih jedinica utvrđuju predloge studijskih programa. Proces predlaganja studijskih programa podrazumeva njihovo usklađivanje sa savremenim dostignućima na naučnim poljima, u užim obla-



Slika 16 - Dekompozicioni dijagram za poslove obrazovanja



Slika 17 – Dekompozicioni dijagram za poslove izrade i donošenja studijskih programa

stima i disciplinama koje su zastupljene u visokoškolskoj ustanovi. Usvajanje predloga studijskih programa je u delokrugu Senata univerziteta, kao i promene u strukturi studijskih programa i predmeta, nastavnim metodama i drugim akademskim pitanjima. Definisanje predloga studijskog programa polazi od standarda kvaliteta, radnog opterećenja studenta, ishoda i stručnosti koje studenti dobijaju tokom školovanja, usklađenim sa zahtevima i potrebama prakse.

Univerzitet može realizovati programe obrazovanja tokom čitavog života van okvira studijskih programa za koje je dobio dozvolu za rad, i to - nastavu za potrebe radnika u privredi, državnim organima, ustanovama, drugim pravnim i fizičkim licima.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razvoj studijskih programa*.

3.1.2. USVAJANJE STRUKTURE I SADRŽAJA STUDIJSKIH PROGRAMA

Veća organizacionih naučno-nastavnih jedinica integrisanog univerziteta, predlažu Senatu univerziteta studijske programe koje će izvoditi, njihove izmene, dopune i usklađenost sa savremenim naučnim i tehnološkim dostignućima i odgovarajućom dobrom praksom evropskih institucija.

Senat svojom odlukom određuje nosioca studijskog programa.

Ukoliko više visokoškolskih jedinica organizuje i izvodi studijski program, Senat određuje nosioca – koordinatora.

Studijskim programom utvrđuju se:

- ♦ naziv i ciljevi studijskog programa;
- ♦ vrsta studija i ishod procesa učenja;
- ♦ stručni, akademski, odnosno naučni naziv;
- ♦ uslovi za upis na studijski program;
- ♦ lista obaveznih i izbornih studijskih područja, odnosno predmeta, sa okvirnim sadržajem;
- ♦ način izvođenja studija i vreme potrebno za izvođenje pojedinih oblika i nivoa studija;
- ♦ bodovna vrednost svakog predmeta iskazana u skladu sa Evropskim sistemom prenosa bodova (u daljem tekstu: ESPB bodovi);
- ♦ bodovna vrednost završnog rada na svim nivoima studija iskazana u ESPB bodovima;
- ♦ preduslovi za upis pojedinih predmeta ili grupe predmeta;
- ♦ način izbora predmeta iz drugih studijskih programa;
- ♦ uslovi za prelazak sa drugih studijskih programa u okviru istih ili srodnih oblasti studija;

- ♦ druga pitanja od značaja za izvođenje studijskog programa.

Senat raspravlja o kvalitetu definisanog nacrtu studijskog programa, usvaja ga i upućuje Akreditacionom telu za dobijanje mišljenja i ocene. Nakon dobijanja pozitivnog mišljenja o studijskom programu uz ispunjenje svih ostalih visokoškolskih standarda zahtevanih u akreditacionom postupku, resorno ministarstvo izdaje dozvolu kojom se odobrava realizacija studijskih programa i način izvođenja za studije na daljinu.

Time je proces usvajanja studijskog programa završen, uz obavezu rukovodstva integrisanog univerziteta da stalno radi na unapređenju strukture i sadržaja studijskog programa i usklađivanja sa razvojem datog područja.

Novi, usvojeni studijski programi primenjuju se od početka naredne školske godine za novoupisanu generaciju studenata.

Uputstvo za usvajanje studijskih programa isto je za sve stepene studija.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razvoj studijskih programa*.

3.1.3. USVAJANJE STRUKTURE I SADRŽAJA PROGRAMA PREDMETA (SILLABUS)

Nakon usvojenog studijskog programa, kompetentni nastavnici, nosioci predmeta i saradnici izrađuju predlog strukture plana i programa predmeta. Ukoliko postoji više nastavnika na predmetu, nastavnik u najvišem zvanju i sa potrebnim referencama u datoj oblasti autor je plana rada na predmetu.

Silabus sadrži sledeće podatke:

- ♦ naziv predmeta i odgovarajuću šifru;
- ♦ dužinu trajanja nastave – godina studija, semestar, broj časova;
- ♦ status predmeta (naznaka o obaveznim i izbornim predmetima);
- ♦ uslovljenost drugim predmetima (navođenje predmeta koje treba prethodno položiti);
- ♦ postavljene ciljeve koji se ostvaruju i kompetencije koje se stiču izučavanjem predmeta;
- ♦ jezik studija;
- ♦ predznanja koja student treba da poseduje;
- ♦ ime nastavnika i saradnika;
- ♦ metod nastave i savladavanja gradiva;
- ♦ sadržaj predmeta (kratak opis programa predmeta sa brojem nedeljnih časova i ukupnim brojem nedelja trajanja određene aktivnosti, koji omogućava razumevanje njegove sadržine od strane studenata i drugih potencijalnih partnera);
- ♦ opterećenje studenata (nedeljno i godišnje), fond časova i broj ESPB bodova;

- ♦ literaturu koju treba koristiti za pripremu (obaveznu) i preporuka šire stručne literature;
- ♦ oblike provere znanja tokom nastave, njihovu učestalost i vrednovanje praktičnog rada i drugih oblika individualnog rada (seminarski radovi, projekti i drugo), način i termine polaganja ispita;
- ♦ rezultate izučavanja predmeta;
- ♦ posebne naznake za predmet.

Struktura i sadržaj predmeta koji čine sadržaj studijskog programa štampaju se kao posebna „knjiga predmeta“ ili se u elektronskoj formi objavljuju na sajtu univerziteta.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razvoj studijskih programa*.

3.1.4. GAŠENJE STUDIJSKOG PROGRAMA

Studijski programi se gase odlukom Senata.

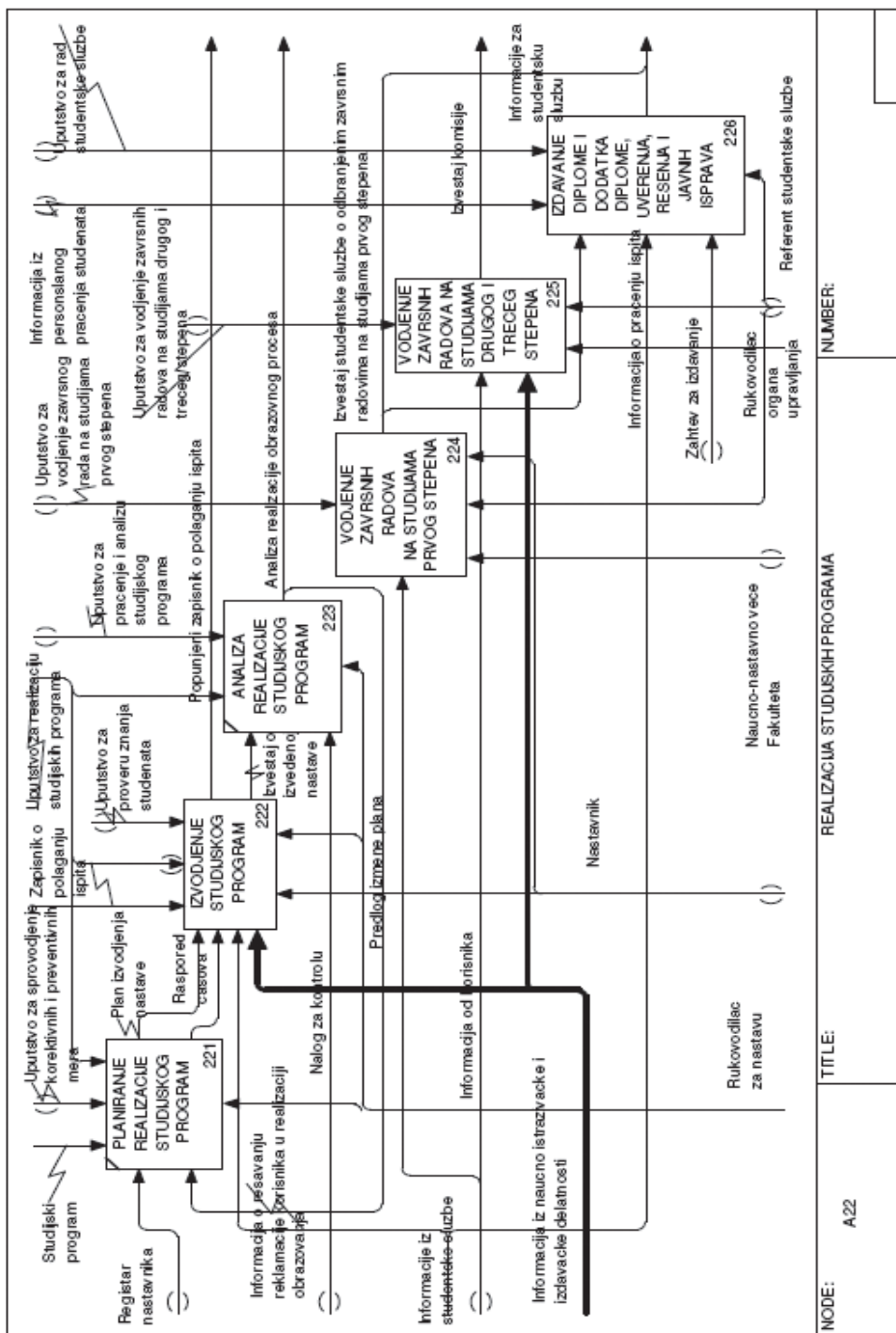
Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za razvoj studijskih programa*.

3.2. REALIZACIJA STUDIJSKIH PROGRAMA

Visokoškolska ustanova realizuje nastavu iz akreditovanih studijskih programa određenog nivoa i obima koji se iskazuje zbirom ECTS bodova za svaki predmet u studijskom programu. Za realizaciju studijskog programa obezbeđeno je nastavno osoblje sa potrebnim naučnim, umetničkim i stručnim kvalifikacijama. Evidentiranje realizacije studijskog programa počinje sa planiranjem realizacije koji kao izlaz ima plan realizacije nastave i raspored časova. Na osnovu ovih informacija izvodi se realizacija studijskog programa gde se rade izveštaji o izvedenoj nastavi, definišu oblici provere znanja i formira završna ocena. Kao izlaz dobijaju se izveštaji o izvedenoj nastavi i popunjen zapisnik o polaganju ispita. Podaci iz izveštaja i zapisnika unose se u informacioni sistem univerziteta iz koga je moguće generisanje potrebnih informacija o realizaciji predmetne nastave i oblicima provere znanja. Ove informacije su potrebne za praćenje realizacije studijskog programa gde se kao izlaz dobija izveštaj o analizi obrazovanja.

Dekompozicioni dijagram za poslove realizacije studijskih programa prikazan je na Slici 18.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za realizaciju studijskih programa*.



Slika 18. - Dekompozicioni dijagram za poslove realizacije studijskih programa

3.2.1. PLANIRANJE REALIZACIJE STUDIJSKOG PROGRAMA

Veće nastavno-naučne organizacione jedinice integrisanog univerziteta najkasnije mesec dana pre početka semestra definiše operativni plan nastavnog procesa u kome je određeno vreme početka, završetka semestra i raspored časova. Plan realizacije studijskog programa usklađuje se sa odredbama Pravilnika o organizaciji rada na univerzitetu / visokoškolskoj ustanovi.

Vreme početka i završetka semestra, odnosno kalendar izvođenja nastavnog procesa podrazumeva definisanje neradnih, prazničnih dana i ispitnih rokova, kao i definisanje radnih subota kojima se postiže realizacija predviđenog, punog fonda časova po predmetima.

Obrazac za raspored časova u konačnoj formi, obavezno sadrži:

- ♦ naziv studijskog programa,
- ♦ studijsku godinu,
- ♦ naziv predmeta,
- ♦ vreme (dan, sat)
- ♦ mesto (sale, laboratorije) održavanja nastave,
- ♦ nastavnike i
- ♦ eventualna druga uputstva o nastavi.

Za svaki predmet, predmetni nastavnik utvrđuje plan rada predmeta, u skladu sa sadržajem odnosno silabusom, i dužan je da ga dostavi prodekanu za nastavu naučno-nastavne organizacione jedinice u kojoj se realizuje studijski program, najkasnije 15 dana pre početka nastave.

Na osnovu toga prodekan za nastavu definiše plan izvođenja nastave za sve predmete datog studijskog programa.

Izlazni dokument iz ove aktivnosti je plan izvođenja nastave usklađen sa izvršiocima i predmetima.

Plan izvođenja nastave sadrži:

- ♦ naziv predmeta,
- ♦ imena nastavnog osoblja koje učestvuje u izvođenju nastave sa planiranim fondom časova predavanja i
- ♦ imena saradnika sa planiranim fondom časova, koji će učestvovati u procesima izvođenja vežbi.

Na osnovu ovoga planiraju se ljudski, finansijski i materijalni resursi za predmet, a prema definisanim vremenskim i materijalnim normativima.

Moguće neusaglašenosti ili izmene u ovoj fazi (planiranje nastavnog procesa) rešava prodekan za nastavu naučno-nastavne organizacione jedinice.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za realizaciju studijskih programa*.

3.2.2. REALIZACIJA STUDIJSKOG PROGRAMA

U ovoj fazi, tokom semestra, saglasno opštim aktima integrisanog univerziteta (Pravilnik o organizaciji rada i Statut) i *Uputstva za proveru znanja studenata*, realizuje se nastava iz akreditovanih studijskih programa, prema predmetima i izvršiocima kao i načinu izvođenja studija ukoliko se realizuje učenje na daljinu. Moguće neusaglašenosti, na primer zbog izmene u rasporedu usled opravdanih razloga, obavljaju se preko korektivnih mera prema *Proceduri za korektivne i preventivne mere*.

Izvođenje nastave je u skladu sa studijskim programom i rasporedom predmeta po godinama i semestrima studija i strukturom obaveznih i izbornih predmeta. Realizacija nastave odvija se uz odgovarajuće ljudske, prostorne, tehničko-tehnološke, bibliotečke i druge resurse koji su primereni vrsti studijskog programa i predviđenom broju studenata.

Tokom izvođenja studijskog programa obezbeđuje se dostupnost informacijama na veb-sajtu, stranici predmeta, oglasnoj tabli, o prostorijama u kojima se izvode nastava i vežbe, o bibliotekskim jedinicama, udžbenicima, knjigama, IT opremi, zbirkama i praktikumima relevantnim za studijski program. Obavlja se stalno ažuriranje informacija koje su od neposredne važnosti za realizaciju studijskog programa.

Ocenjivanje i napredovanje studenata neprekidno se prati kroz proces ispunjavanja predispitnih obaveza i polaganja ispita. Liste studenta, predmeta, zbirne liste poena sa predispitnim i ispitnim obavezama, kao i statistički podaci o statusu studenta i napredovanju na studijskom programu beleže se kroz knjigu predmeta.

Izvođenje studijskog programa sastoji se od:

- ◆ izrade izveštaja o izvedenoj nastavi
- ◆ oblika provere znanja
- ◆ formiranja završne ocene

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za realizaciju studijskih programa*.

3.2.3. ANALIZA REALIZACIJE STUDIJSKOG PROGRAMA

Nakon završene nastave i obavljenih ispita u semestru, kontroliše se realizacija planova rada. Kontrola se vrši poređenjem dnevnika rada sa planom rada na predmetu i anketom studenata.

Anketom se proverava da li su planovi rada po predmetima realizovani onako kako su definisani. Anketa je anonimna. Sprovodi se nakon završetka semestra. Za anketu je odgovoran nadležni prodekan za nastavu.

Termini sprovođenja, sadržaj i način obrade ankete i uputstvo za njeno sprovođenje na svim nivoima studija u nadležnosti su Senata integrisanog univerziteta.

Obrada ankete je pod kontrolom nadležnog prodekana za nastavu. Prodekan za nastavu dostavlja rezultate ankete dekanu a on ih prosleđuje Veću nastavno-naučne organizacione jedinice i zatim Senatu univerziteta.

Veće nastavno-naučne organizacione jedinice/integrisanog univerziteta analizira realizaciju planova rada i donosi odluke u pogledu pojedinih predmeta kod kojih je uočeno odstupanje realizovanog od planiranog rada na predmetu za više od 20 procenata.

Odluka u pogledu pojedinih predmeta kod kojih je uočeno odstupanje realizovanog od planiranog rada na predmetu za više od 20 procenata može biti: a) da se nastavniku i saradniku naloži da se u sledećoj školskoj godini striktno pridržava plana rada koji je sam predložio; b) da se nastavniku i saradniku preporuči promena plana rada u sledećoj školskoj godini.

Ukoliko Veće nastavno-naučne organizacione jedinice integrisanog univerziteta zaključi da je došlo do neopravdanog odstupanja od plana rada na predmetu, čime je šteta naneta studentima, može da predloži rektoru donošenje disciplinske mere protiv nastavnika i saradnika na predmetu.

Veće nastavno-naučne organizacione jedinice integrisanog univerziteta sastavlja izveštaj o kontroli realizacije planova rada svih predmeta i šalje ga Komisiji za kontrolu kvaliteta integrisanog univerziteta (u daljem tekstu: Komisija za kontrolu kvaliteta integrisanog univerziteta).

Komisija za kontrolu kvaliteta integrisanog univerziteta analizira izveštaj Veća nastavno-naučne organizacione jedinice integrisanog univerziteta o realizaciji planova rada, donosi zaključke i preporučuje rektoru potrebne mere.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za praćenje i analizu studijskog programa*.

3.2.4. VOĐENJE ZAVRŠNIH RADOVA NA STUDIJAMA PRVOG STEPENA

Na osnovu liste tema primerenih predmetima studijskih programa osnovnih studija, odobrava se tema završnog rada i bira mentor. Nakon toga započinje proces izrade, predaje i ocenjivanja završnog rada. Sledeći postupak odnosi se na odobravanje odbrane i samog čina odbrane završnog rada na studijama prvog stepena, pred Komisijom za odbranu. Po završenoj odbrani Komisija podnosi izveštaj studentskoj službi o odbranim radovima.

Vođenje završnih radova na studijama prvog stepena sastoji se od:

- ♦ usvajanja liste tema
- ♦ predlaganja teme
- ♦ odobrenja teme
- ♦ izrade, predaje i ocenjivanja završnog rada

- ♦ odobrenja odbrane završnog rada
- ♦ odbrane završnog rada na studijama prvog stepena

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za vođenje završnog rada na studijama prvog stepena*.

3.2.5. VOĐENJE ZAVRŠNIH RADOVA I DISERTACIJA NA STUDIJAMA DRUGOG I TREĆEG STEPENA

Postupak pripreme za odbranu rada započinje prijavom teme završnog rada Nastavno-naučnom veću integrisanog univerziteta, zatim se formira komisija za ocenu podobnosti kandidata i teme. Ukoliko su kandidat i tema pozitivno ocenjeni, kandidatu se odobrava izrada završnog rada na studijama drugog, odnosno trećeg stepena. Na osnovu izveštaja mentora da je izrada završnog rada okončana, formira se komisija za ocenu i odbranu završnog rada. Ukoliko u zakonski predviđenom roku nije bilo primedbi na rad, zakazuje se javna odbrana rada.

Vođenje završnih radova na studijama drugog i trećeg stepena sastoji se od:

- ♦ predlaganja komisije za ocenu podobnosti kandidata i teme
- ♦ ocenjivanja podobnosti kandidata i teme
- ♦ izrade završnog rada
- ♦ formiranja komisije za ocenu i odbranu završnog rada
- ♦ predlaganja javne odbrane i oglašavanja
- ♦ zakazivanja datuma i organizovanja odbrane
- ♦ javne odbrane

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za vođenje završnih radova na studijama drugog i trećeg stepena*.

3.2.6. IZDAVANJE DIPLOME, DODATKA DIPLOMI, UVERENJA, REŠENJA I JAVNIH ISPRAVA

Na osnovu izveštaja studentske službe o odbranjenim završnim radovima na studijama prvog stepena, izdaje se diploma i dodatak diplomi i izrađuje izveštaj o završnim radovima na studijama prvog stepena. Izdavanje uverenja, rešenja i javnih isprava izdaje se na osnovu zahteva za izdavanje i informacija o praćenju ispita.

Izdavanje diplome i dodatka diplome, uverenja, rešenja i javnih isprava sastoji se od:

- ♦ izdavanja diplome i dodatka diplomi,
- ♦ izdavanja uverenja, rešenja i javnih isprava,
- ♦ izrade izveštaja o odbranjenim završnim radovima na studijama prvog stepena.

Diplome drugog i trećeg stepena izdaju se na osnovu izveštaja studentske službe o svim ispunjenim uslovima za izdavanje diplome. Dodela diploma prvog, drugog i trećeg stepena obavlja se na posebno organizovanoj svečanosti.

Dodela diploma trećeg stepena, odnosno doktora nauka, obavlja se nakon promocije doktora nauka koju obavlja rektor integrisanog univerziteta.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za rad studentske službe*.

3.3. PRIZNAVANJE ISPRAVA I ISPITA

Uz zahtev za priznavanje isprava i ispita student predaje studentskoj službi potrebne isprave i uverenja. Komisija za priznavanje ispita razmatra zahtev i donosi odluku na osnovu koje dekan donosi rešenje o priznavanju isprava i ispita i o tome obaveštava zainteresovane strane..

Dekompozicioni dijagram za poslove prelaska i priznavanja ispita prikazan je na Slici 19.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za priznavanje isprava i ispita*.

3.3.1. PRIJEM ZAHTEVA I PRIZNAVANJE ISPITA

Zahtev za priznavanje ispita podnosi se studentskoj službi i treba da sadrži:

- ♦ molbu za priznavanje ispita
- ♦ indeks ili overen prepis indeksa
- ♦ nastavni plan i program integrisanog univerziteta gde su ispiti položeni

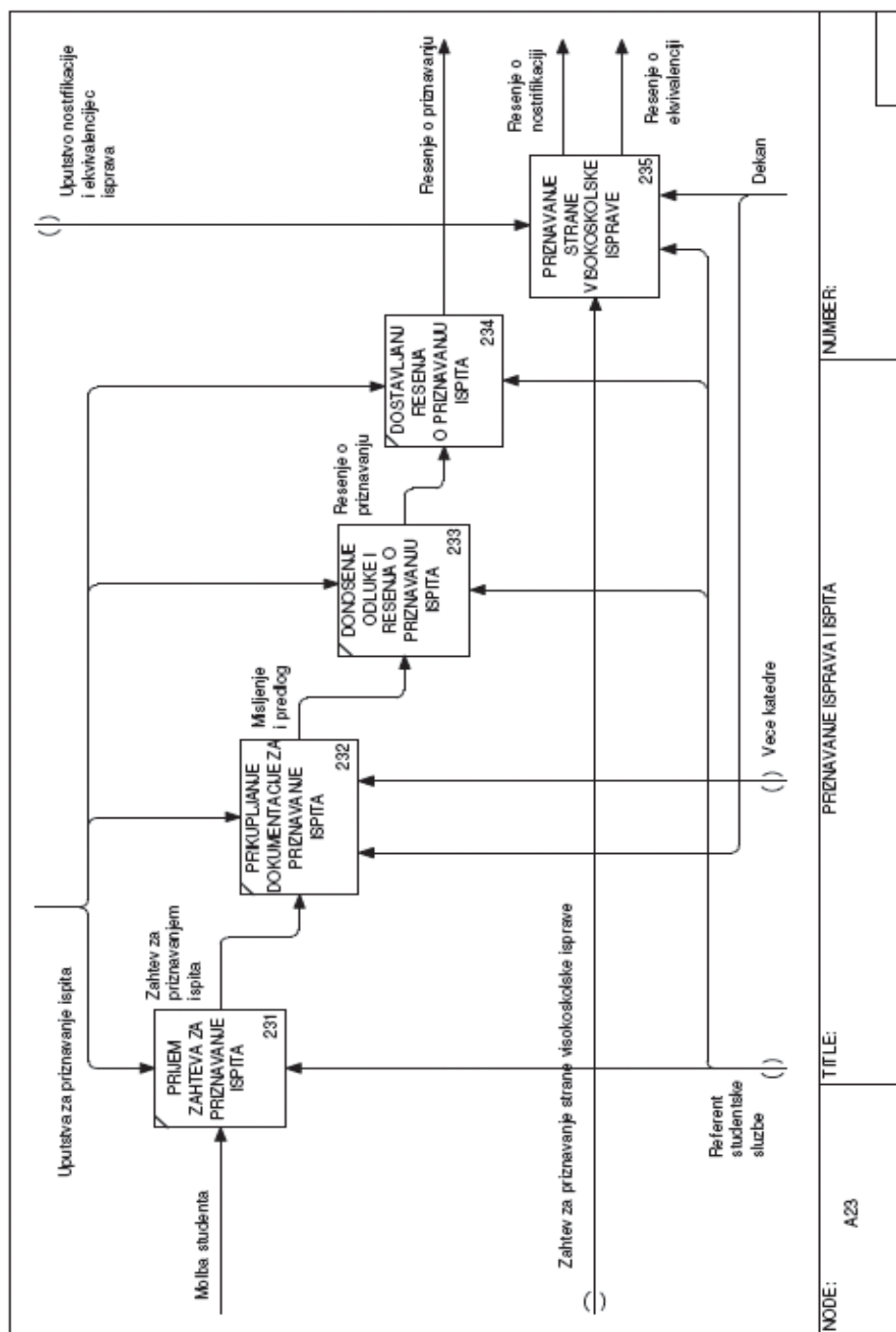
Za slučaj upisa:

- ♦ molbu
- ♦ uverenje o položenim ispitima
- ♦ nastavni plan i program po kome je student do tada studirao

Zahtevi i dokumenta potrebna za priznavanje ispita odlažu se u posebne registre. U informacioni sistem upisuju se podaci o podnosiocu zahteva:

- ♦ broj dosijea
- ♦ prezime i ime podnosioca zahteva
- ♦ datum upisa studenta
- ♦ naziv univerziteta, fakulteta, odseka, grupe ili smeru na kome je studirao

Prijem zahteva sa pratećom dokumentacijom podnosi se Komisiji za rešavanje zahteva koji se odnose na prava i obaveze iz obrazovnog procesa na integrisanom univerzitetu.



3.3.2. PRIKUPLJANJE DOKUMENTACIJE

Na osnovu priložene dokumentacije o položenim ispitima iz prethodnog studijskog programa, nadležna Komisija odlučuje o predmetima koji se priznaju i sa kojom ocenom. Osim broja priznatih ispita izveštaj treba da sadrži naznaku semestra u kome student nastavlja studije, kao i razliku predmeta u slučaju da student treba da ih polaže. Komisija za rešavanje molbi donosi odluku o priznavanju ispita i dostavlja je studentskoj službi nakon čega se izdaje rešenje o priznavanju ispita.

3.3.3. DONOŠENJE ODLUKE I REŠENJA O PRIZNAVANJU ISPITA

Analizom potrebne dokumentacije Komisija za rešavanje zahteva o priznavanju ispita donosi odluku na osnovu koje studentska služba priprema rešenje koje mora da sadrži:

- ♦ podatke o kandidatu
- ♦ vrstu zahteva
- ♦ ime i zvanje onoga ko je učestvovao u definisanju rešenja
- ♦ naziv i broj priznatih ispita
- ♦ naziv diferencijalnih ispita ukoliko postoje da Rešenje o priznavanju ispita potpisuje dekan, odnosno rukovodilac studijskog programa.

3.3.4. DOSTAVLJANJE REŠENJA O PRIZNAVANJU ISPITA

Po potpisivanju rešenja od strane Komisije za rešavanje molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu integrisanog univerziteta po jedan primerak dostavlja se:

- ♦ podnosiocu zahteva
- ♦ arhivi univerziteta
- ♦ i odlaže u dosije kandidata

3.3.5. PRIZNAVANJE STRANE VISOKOŠKOLSKE ISPRAVE

Na osnovu zahteva za priznavanje strane visokoškolske isprave formira se komisija koja razmatra izveštaj o nostrifikaciji i izrađuje rešenje o priznavanju strane visokoškolske isprave na osnovu čega Nastavno-naučno veće integrisanog univerziteta donosi odluku koju zajedno sa rešenjem dostavlja zainteresovanoj strani.

Ispiti se priznaju na osnovu *Pravilnika o priznavanju stranih visokoškolskih isprava integrisanog univerziteta*. Lice koje prelazi sa druge visokoškolske institucije podnosi

Stručnoj službi univerziteta zahtev na posebnom obrascu koji je sastavni deo pomenutog Pravilnika i standardizovan na nivou univerziteta. Uz zahtev, prilaže se i druga potrebna dokumentacija, ukoliko je to predviđeno Pravilnikom.

Priznavanje strane visokoškolske isprave sastoji se iz:

- ♦ prijema zahteva za nostrifikaciju i ekvivalenciju isprava
- ♦ formiranja komisije za nostrifikaciju i ekvivalenciju
- ♦ izrade izveštaja o nostrifikaciji i ekvivalenciji
- ♦ razmatranja rešenja o nostrifikaciji i ekvivalenciji
- ♦ donošenja rešenja o nostrifikaciji i ekvivalenciji
- ♦ dostavljanja rešenja o nostrifikaciji i ekvivalenciji

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za nostrifikaciju i ekvivalenciju isprava*.

3.4. VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Obrazovna institucija stalno prati i periodično proverava sopstveni kvalitet kroz postupak opšteg i posebnog vrednovanja.

Postupak opšeg vrednovanja obrazovanja realizuje se primenom standarda za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta koji obuhvataju:

- ♦ Način i postupke za obezbeđivanje kvaliteta
- ♦ Organizacionu strukturu za obezbeđivanje kvaliteta
- ♦ Kvalitet studijskog programa
- ♦ Kvalitet nastavnog procesa
- ♦ Kvalitet naučnoistraživačkog i stručnog rada
- ♦ Kvalitet nastavnika i saradnika
- ♦ Kvalitet studenata
- ♦ Kvalitet udžbenika, literature, bibliotečkih i informatičkih resursa
- ♦ Kvalitet upravljanja univerzitetom, departmanima i fakultetima u sastavu univerziteta
- ♦ Kvalitet prostora i opreme
- ♦ Finansiranje
- ♦ Ulogu studenata u samovrednovanju i proveru kvaliteta

Opšte vrednovanje sprovodi se jednom u tri godine, dok se posebno vrednovanje sprovodi prema potrebi, ali najmanje jednom godišnje.

Integrirani univerzitet kontinuirano i sistematski prikuplja potrebne informacije o kvalitetu obrazovanja obezbeđujući značajnu ulogu studenata u procesu vrednovanja kvaliteta nastave, kroz anketiranje studenata, rad studentskih organizacija i studentskih predstavnika u telima upravljanja i rukovođenja na univerzitetu.

Na osnovu Pravilnika o sprovođenju studentske ankete, studenti se obaveštavaju o terminu i načinu sprovođenja ankete koja ima za cilj vrednovanja nastave. Na osnovu rezultata ankete, predstavnik komisije za sprovođenje ankete pravi zapisnik o sprovedenoj anketi i dostavlja ga direktoru departmana.

Dekompozicioni dijagram za poslove vrednovanja obrazovanja prikazan je na Slici 20.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo proveravanja i ocenjivanja nastavnog osoblja*.

3.4.1. PLANIRANJE SAMOVREDNOVANJA OBRAZOVANJA

Planiranje vrednovanja obrazovanja dekomponuje se na:

- ♦ Definisane ciljne grupe vrednovanja nastavnog procesa
- ♦ Definisane pitanja vrednovanja nastavnog procesa
- ♦ Definisane kriterijume vrednovanja nastavnog procesa
- ♦ Izradu upitnika vrednovanja nastavnog procesa
- ♦ Izradu termina plana vrednovanja nastavnog procesa

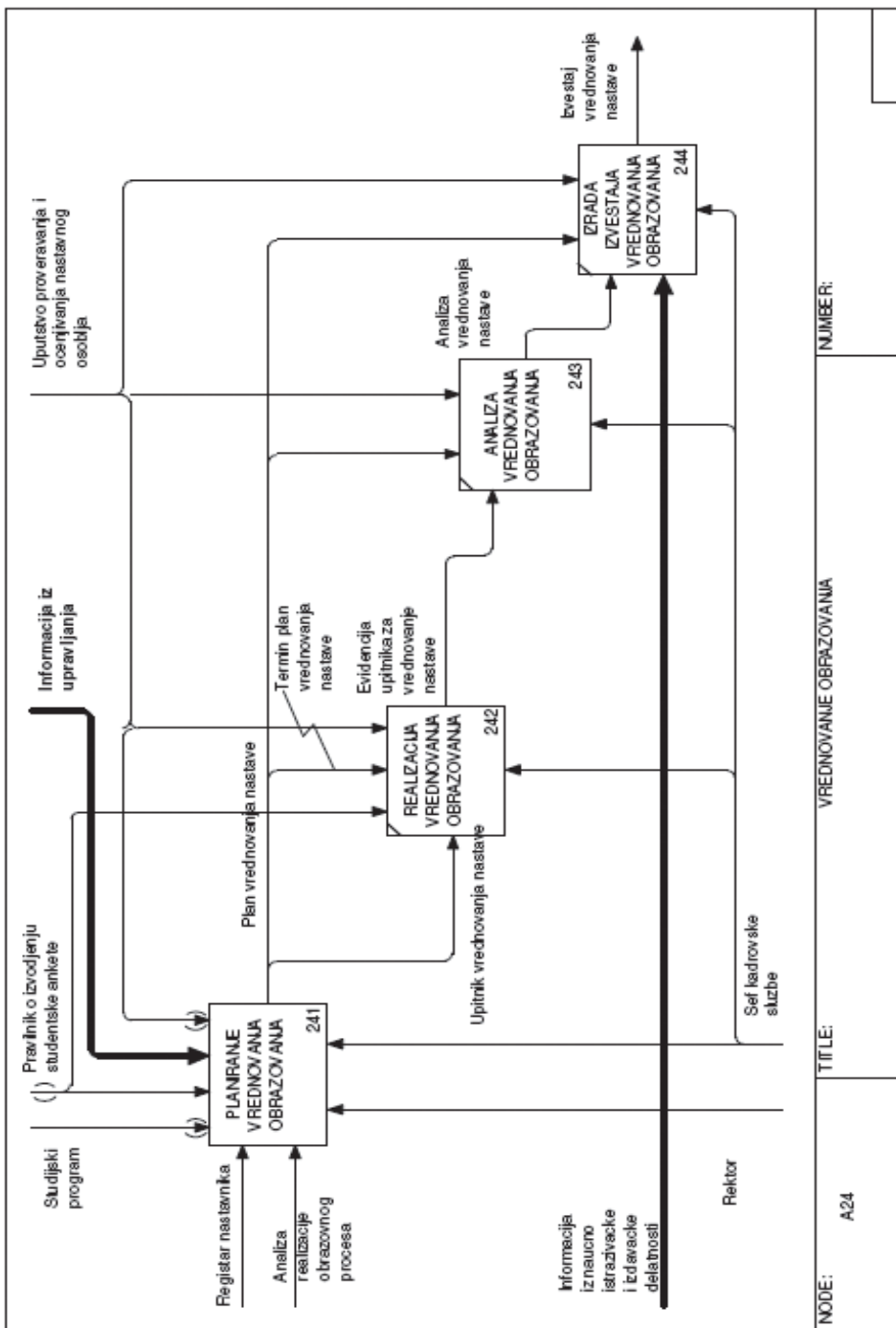
Univerzitet izgrađuje organizacionu strukturu i postupke za obezbeđenje kvaliteta. Organizacionu strukturu čine: organi upravljanja univerziteta, Senat univerziteta, nastavno-naučna veća fakulteta, studentski parlamenti univerziteta i fakulteta i Komisija za obezbeđivanje kvaliteta. Postupci za obezbeđivanje kvaliteta utvrđuju se za svaku oblast obezbeđivanja i vrednovanja kvaliteta.

Kvalitet **studijskog programa** obezbeđuje se kroz praćenje i proveru njegovih ciljeva, strukture, radnog opterećenja studenata, kao i kroz osavremenjivanje sadržaja i stalno prikupljanje informacija o kvalitetu programa od odgovarajućih organizacija iz okruženja.

Kvalitet **nastavnog procesa** obezbeđuje se kvalitetnim programima i planovima rada po predmetima, profesionalnim radom nastavnika i saradnika, praćenjem kvaliteta nastave i preduzimanjem potrebnih mera u slučaju kada se utvrdi da kvalitet nije na odgovarajućem nivou

Komisija za kvalitet sistematski prati **pedagošku i naučno-istraživačku** odnosno umetničku delatnost nastavnika i saradnika, a naročito:

- ♦ kvalitet izvođenja nastave,
- ♦ primenu rezultata naučno-istraživačkog rada u nastavi,
- ♦ individualne rezultate naučno-istraživačkog rada nastavnika i saradnika.



Slika 20. - Dekompozicioni dijagram za poslove vrednovanja obrazovanja

Komisija jedanput u tri godine podnosi izveštaj Senatu univerziteta o rezultatima nastavnika i saradnika, kao i o radu stručnih tela koja učestvuju u postupku izbora nastavnika i saradnika, a posebno Izbornog veća univerziteta. Senat univerziteta razmatra izveštaj Komisije i donosi predlog strateških mera za unapređivanje kvaliteta nastavnika i saradnika.

Kvalitet studenata obezbeđuje se selekcijom studenata na propisan i javan način, ocenjivanjem studenata u toku nastavnog procesa, permanentnim praćenjem i proveravanjem rezultata ocenjivanja i prolaznosti studenata i preduzimanjem odgovarajućih mera u slučaju propusta. U cilju praćenja napredovanja studenata u savlađivanju nastavnog procesa, plan rada predviđa određene oblike predispitnih i ispitnih obaveza studenata koje su predmet vrednovanja i ocenjivanja. Ocenjivanje se vrši dodeljivanjem poena za svaki utvrđeni oblik nastave i predispitnih obaveza.

Merilo efikasnosti studija za nastavni predmet je procentualno učešće studenata koji su sa uspehom položili nastavni predmet u ukupnom broju studenata koji su obavezni da taj predmet polože. Efikasnost studija za studijski program utvrđuje se prohodnošću studenata po godinama studija. Pod prohodnošću se podrazumeva procenat studenata koji su osvojili zakonom propisan minimalan broj poena potreban za upis u narednu školsku godinu od ukupnog broja studenata upisanih u odgovarajuću školsku godinu.

Merilo za utvrđivanje uspešnosti studija je procentualno učešće pojedinačnih ocena u ukupnom broju pozitivnih ocena na nastavnom predmetu, odnosno na studijskom programu, na odgovarajućoj godini studija. Komisija za obezbeđivanje kvaliteta dostavlja izveštaj naučno-nastavnom veću departmana /fakulteta o uspehu i prolaznosti studenata. Ako nastavno-naučno veće oceni da na određenim predmetima postoje suviše visoke ili niske ocene, suviše visoka ili niska prolaznost, dekan fakulteta preduzima odgovarajuće mere.

3.4.2. REALIZACIJA SAMOVREDNOVANJA OBRAZOVANJA

Komisija za kvalitet kontinuirano prati kvalitet **studijskog programa** prema uputstvima za primenu standarda za visoko obrazovanje, a naročito:

- ♦ zasnovanost studijskog programa na najnovijim dostignućima i na njima utemeljenim znanjima i veštinama,
- ♦ usklađenost sa kadrovskim potrebama društva,
- ♦ uporedivost sa studijskim programima država u okviru evropskog obrazovnog prostora.

U procesu opšteg vrednovanja obrazovanja, Komisija za obezbeđivanje kvaliteta putem ankete ispituje stavove i ocene nastavnika i saradnika, članova naučno-nastavnog veća, Saveta fakulteta i studenata završne godine osnovnih, diplomskih i doktorskih studija o kvalitetu studijskog programa.

Nastavnici, saradnici i studenti na kraju školske godine putem ankete ocenjuju uspešnost i **kvalitet nastavnog procesa**. Na kraju svake školske godine Komisija za obezbeđivanje kvaliteta razmatra izveštaje nastavno-naučnih veća departmana i fakulteta o realizaciji i kvalitetu nastavnog procesa i podnosi Senatu predlog strateških mera za unapređenje.

3.4.3. ANALIZA SAMOVREDNOVANJA OBRAZOVANJA

Komisija za kvalitet na osnovu podataka koje prikuplja stručna služba analizira procenat prohodnosti studenata iz jedne u drugu godinu, prosečnu ocenu po godinama studija, broj diplomiranih studenata i prosečnu ocenu diplomiranih studenata na osnovnim, diplomskim i doktorskim studijama, kao i procentualno učešće diplomiranih studenata u odnosu na broj upisanih studenata na prvu godinu na svakom studijskom programu.

Na osnovu svih analiziranih parametara samovrednovanja obrazovanja u kome su učestvovali, nastavnici, saradnici i studenti

Komisija za kvalitet sačinjava izveštaj o samovrednovanju nastavnog procesa i dostavlja ga Senatu univerziteta.

3.4.4. IZRADA IZVEŠTAJA O SAMOVREDNOVANJU OBRAZOVANJA

Komisija za kvalitet izrađuje izveštaje o samovrednovanju i svoje zaključke sa predlogom strateških mera za unapređenje studijskih programa koji se realizuju na integrisanom univerzitetu podnosi Senatu univerziteta na razmatranje i usvajanje.

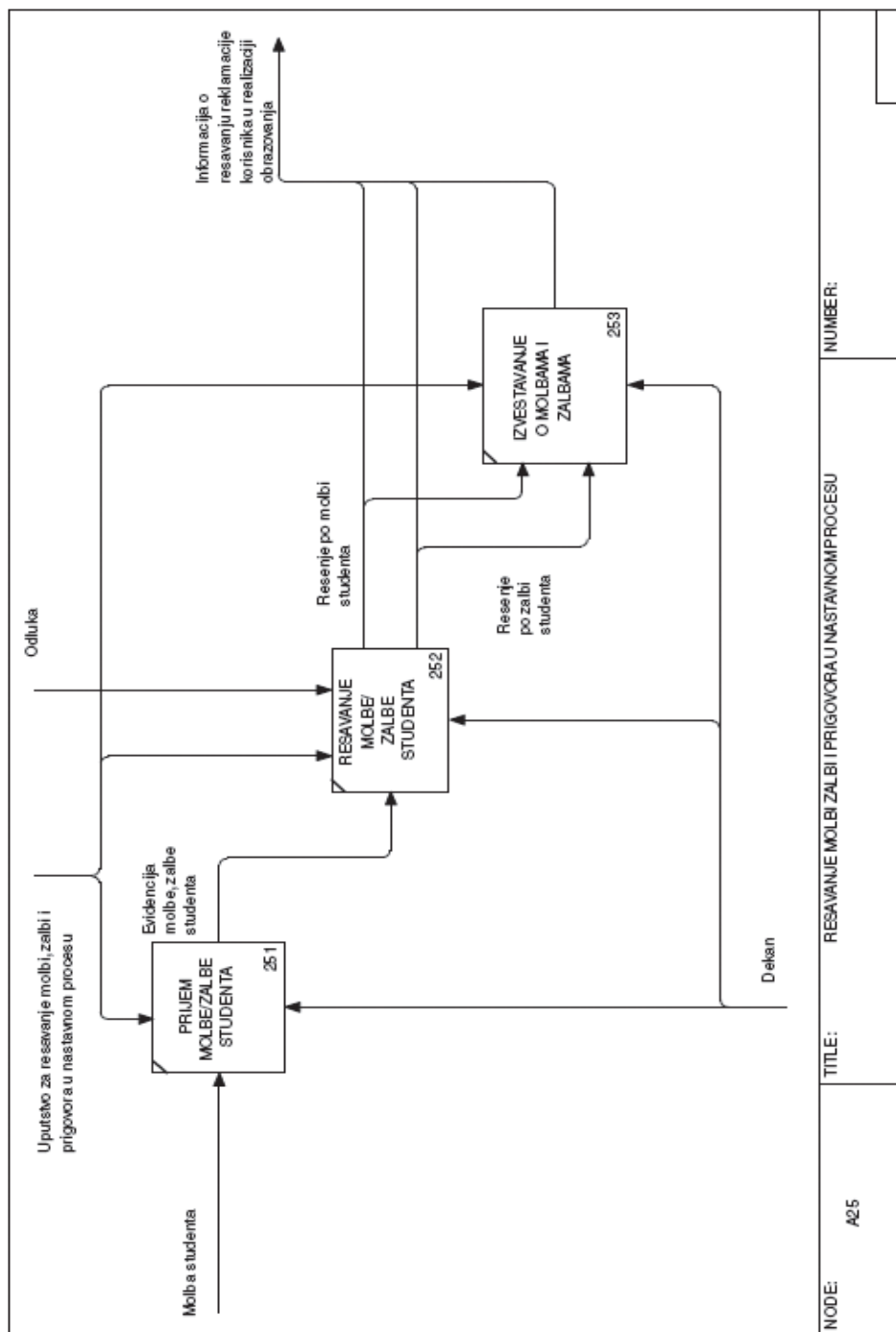
U izveštajima o samovrednovanju obrazovanja nalaze se i redovne povratne informacije od poslodavaca, predstavnika nacionalne službe zapošljavanja, svojih bivših studenata i drugih organizacija o kompetencijama diplomiranih studenata.

Spoljašnje vrednovanje sprovodi nezavisno stručno telo, ekspertski tim koji svoj posao može da obavi posetom univerziteta.

3.5. REŠAVANJE MOLBI, ŽALBI I PRIGOVORA U NASTAVNOM PROCESU

Na osnovu molbe studenata, dekani/rukovodioci studijskog programa rešavaju molbe i žalbe studenata i o tome formiraju rešenje koje se dostavlja studentu.

Dekompozicioni dijagram za poslove rešavanja molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu prikazan je na Slici 21.



Slika 21 - Dekompozicioni dijagram za poslove rešavanja molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu

U realizaciji nastavnog procesa, a u slučaju pojave spornih pitanja ili eventualnih neusaglašenosti, učesnici neposredno komuniciraju, koriguju i međusobno razrešavaju sporna pitanja.

Ovaj vid usaglašavanja odnosi se na previde i greške koji su mogući u nastavnom procesu.

U cilju sprečavanja eventualnih neusaglašenosti kod ocenjivanja kolokvijuma, seminarskih radova i ispita mora se obezbediti njihova javnost. Studentski radovi treba da budu dostupni radi uvida u greške zbog kojih je data odgovarajuća ocena.

Ukoliko se između učesnika ne postigne međusobna saglasnost, nezadovoljna strana ima pravo da priloži prigovor nadležnoj komisiji. Molbe, zahtevi ili prigovori rešavaju se prema za to predviđenom dokumentu (*Uputstvo za rešavanje molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu*).

3.5.1. PRIJEM MOLBI I ŽALBI

U cilju ostvarivanja svojih prava studenti mogu podneti sledeće pismene zahteve:

- ♦ priznavanje ispita sa drugih fakulteta/škola,
- ♦ priznavanje strane visokoškolske isprave,
- ♦ poništavanje ispita ako student nije zadovoljan pozitivnom ocenom na ispitu,
- ♦ molbu za naknadno izvršavanje nastavnih obaveza koje iz opravdanih razloga nije izvršio u prethodnom semestru,
- ♦ zahtev za prelazak na drugi odsek, grupu, smer ili fakultet/školu u toku studija,
- ♦ ostale lične zahteve koji se odnose na status studenta ili u vezi sa nastavnim procesom (potvrde i uverenja).

Uz molbe ili zahtev po svim ovim pitanjima student prilaže odgovarajuću dokumentaciju ili se poziva na postojeći studentski dosije. O svim pitanjima nadležni organ donosi rešenje u roku, kako je to predviđeno zakonom, statutom ili opštim aktom integrisanog univerziteta. Uslove pod kojima studenti ostvaruju svoja prava bliže definišu statut i opšti akti integrisanog univerziteta. Ukoliko student pismenim odgovorom na svoj zahtev nije zadovoljan, niti je u neposrednom usaglašavanju uspeo da razreši problem, a smatra da je oštećen, ima pravo na prigovor.

Nadležni organ u pismenom odgovoru na zahtev daje pouku o pravnom leku.

3.5.2. REŠAVANJE MOLBI I ŽALBI

Studenti imaju pravo da podnesu prigovor nadležnim organima integrisanog univerziteta u slučajevima koji se odnose na:

- ♦ kvalitet nastavnog procesa,
- ♦ organizaciju nastave,
- ♦ način izvođenja nastave,
- ♦ ocenu dobijenu na ispitu ako ispit nije obavljen u skladu sa statutom i uputstvom za rešavanje molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu,
- ♦ redosled kandidata za upis na prvu godinu studija.

Prigovor je u slobodnoj formi sa potrebnim dokazima i dostavlja se nadležnom organu integrisanog univerziteta, koji donosi pismeno rešenje u roku, kako je to predviđeno zakonom, statutom ili opštim aktom integrisanog univerziteta. Uslovi pod kojima studenti ostvaruju svoja prava bliže su definisani statutom i opštim aktima integrisanog univerziteta. Nadležni organ u odluci po prigovoru dužan je da dà pouku o pravnom leku. Student nezadovoljan odlukom može uložiti žalbu organu datom u pouci o pravnom leku.

3.5.3. IZVEŠTAVANJE O MOLBAMA I ŽALBAMA

Predstavnik Komisije za kvalitet ili zaduženo lice po isteku semestra pravi sistematizovan pregled svih prigovora po vrstama. Takođe, izveštaji se prikazuju kao kumulativ za celu školsku godinu sa procentima pozitivno rešenih prigovora u odnosu na ukupan broj prigovora.

Predstavnik rukovodstva zadužen za kvalitet analizira sačinjene preglede i sastavlja izveštaj u kome utvrđuje potrebu za sprovođenjem korektivnih i preventivnih mera.

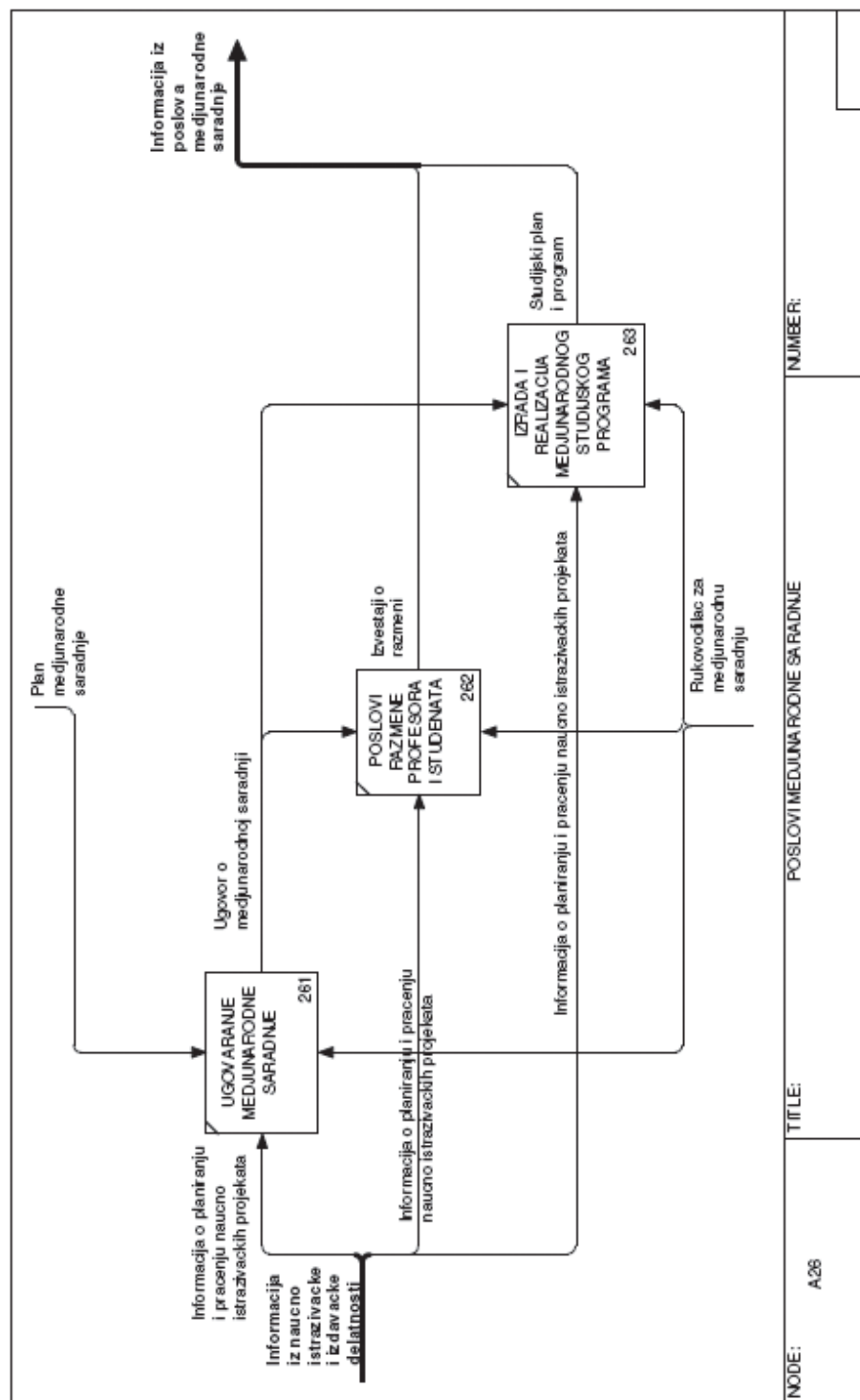
3.6. POSLOVI MEĐUNARODNE SARADNJE

Integrirani univerzitet sprovodi jedinstvenu, usklađenu politiku međunarodne saradnje. Senat univerziteta donosi odluke o pitanjima unapređenja i razvoja međunarodne saradnje. Međunarodna saradnja obuhvata učešće u bilateralnim, multilateralnim i drugim programima partnerstva kroz razmenu studenata, profesora, saradnika, zajedničke studije, letnje škole, međunarodne istraživačke projekte.

Realizacija procesa svih vidova međunarodne saradnje odvija se prema dokumentu *Plan međunarodne saradnje*.

3.6.1. UGOVARANJE MEĐUNARODNE SARADNJE

Rektor visokoškolske ustanove/univerziteta sklapa sporazum o međunarodnoj bilateralnoj ili multilateralnoj saradnji, u kome su definisane linije saradnje, u cilju promovisanja akademskih kontakata, kulturnog i naučnog povezivanja, razmene predavača, istraživača i studenata, izrade projekata.



Za svaki međunarodni projekat prave se operativni sporazum i protokol, koji sadrže:

- ♦ Vrstu, sadržaj i ciljeve projekta
- ♦ Vreme trajanja projekta
- ♦ Ovlašćenja u pogledu realizacije programa i obrazovnih inicijativa
- ♦ Dužinu trajanja boravka/razmene

3.6.2. POSLOVI RAZMENE PROFESORA, ISTRAŽIVAČA I STUDENATA

Na osnovu postojećeg operativnog sporazuma, rukovodilac za međunarodnu saradnju formira komisiju koja definiše sve modalitete međunarodne razmene, organizuje pripremu posete profesora, saradnika i recipročnu razmenu, aktivira procedure razmene studenata i obavlja selekciju kandidata zainteresovanih za razmenu.

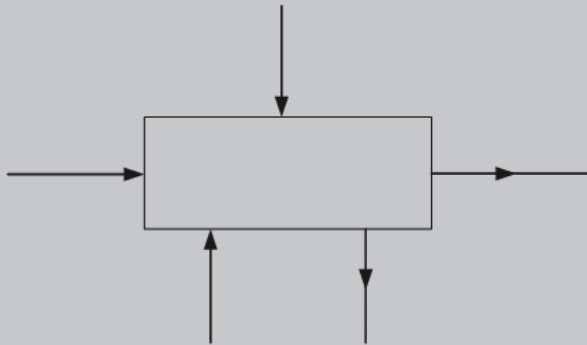
U skladu sa Ugovorom o saradnji i na osnovu operativnog sporazuma ostvaruju se zajednička istraživanja u međunarodnim okvirima na evropskim projektima od interesa za obrazovni sistem i čitavo društvo. Takođe, saradnja koju realizuje visokoškolska institucija kroz međunarodne projekte ima za cilj unapređenje menadžmenta i rukovođenja, izgradnju institucija i unapređenje programa studija i razvoj silabusa predmeta, poboljšanje tehnološkog nivoa znanja, veština i opremljenosti.

3.6.3. IZRADA I REALIZACIJA MEĐUNARODNOG STUDIJSKOG PROGRAMA

U skladu sa međunarodnim ugovorom i odlukama Senata, visokoškolska ustanova zajedno se stranim univerzitetima realizuje studijske programe na svim nivoima studija i dobijanje obostrano i međunarodno priznate diplome. Operativnim sporazumom među institucijama definisan je: jezik studija, ekvivalentnost studijskih programa, mobilnost studenata i profesora, način ocenjivanja i drugi standardni okviri predviđeni za realizaciju međunarodnog studijskog programa.

POSLOVI STUDENTSKE SLUŽBE

- ✓ **PRIJEM STUDENATA**
- ✓ **PERSONALNO PRAĆENJE STUDENATA**
- ✓ **PRAĆENJE ISPITA**





4. POSLOVI STUDENTSKE SLUŽBE

U sklopu definisanih, brojnih konstitutivnih i funkcionalnih elemenata univerzitetskog obrazovnog sistema, poslovi studentske službe obuhvataju sledeće procese: prijem studenata, personalno praćenje studenata i ispita.

Dekompozicioni dijagram za poslove studentske službe prikazan je na Slici 23.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za rad studentske službe*.

4.1. PRIJEM STUDENATA

Na osnovu objavljenog konkursa za prijem studenata i evidentiranih prijava za prijem, radi se raspored polaganja prijemnog ispita, organizuje polaganje prijemnog ispita, objavljuje rang-lista, pripremaju se ugovori i upis studenata.

Dekompozicioni dijagram za poslove prijema studenata prikazan je na Slici 24.

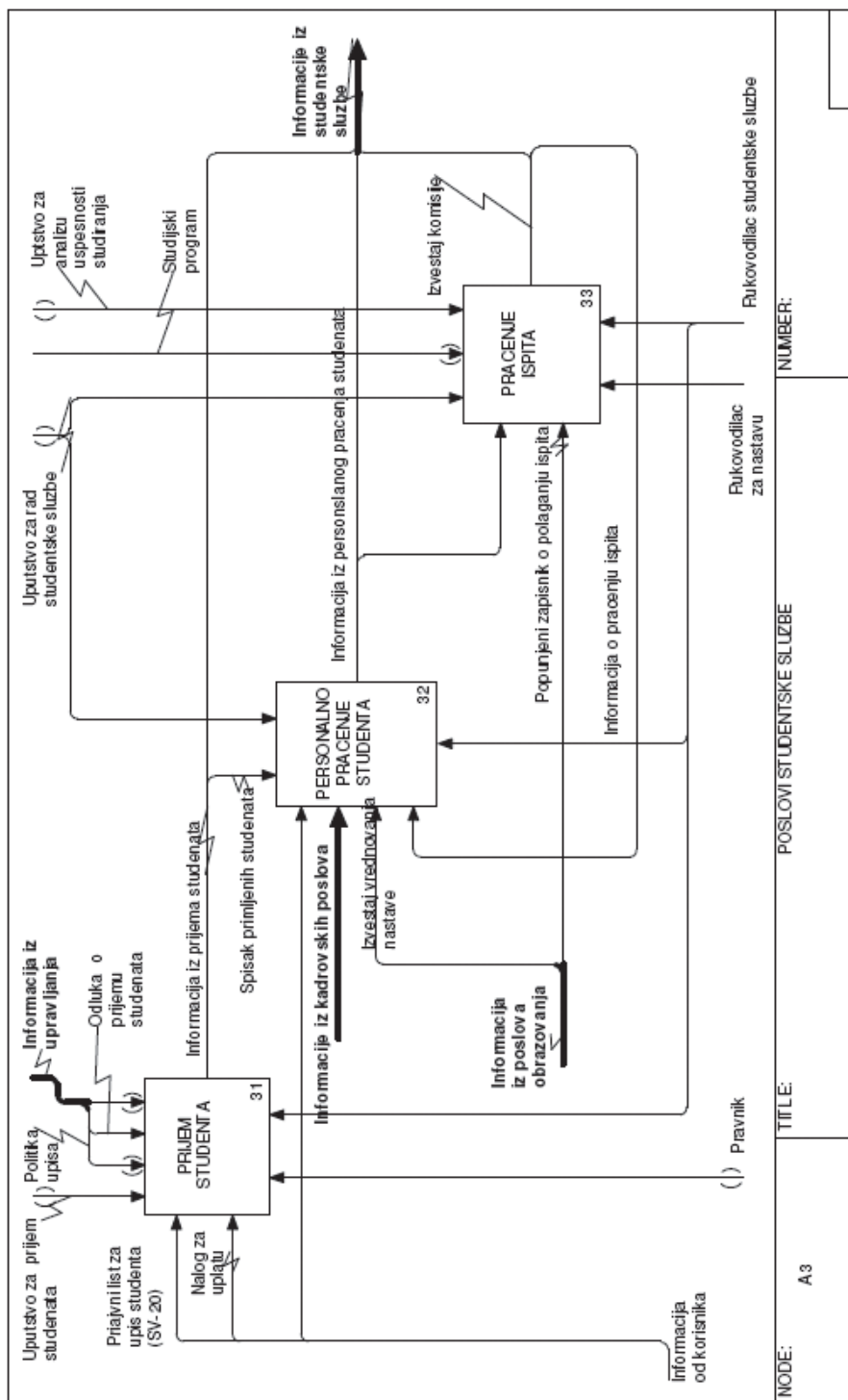
Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za prijem studenata*.

4.1.1. OBJAVLJIVANJE KONKURSA ZA PRIJEM STUDENATA

Na predlog nastavno-naučnog veća integrisanog univerziteta, Senat donosi odluku o raspisivanju konkursa za upis na studije za narednu školsku godinu. Ova odluka se donosi najkasnije do kraja aprila kalendarske godine, a konkursni materijal sadrži sledeće neophodne elemente:

- ♦ broj studenata za svaki studijski program koji se realizuje na integrisanom univerzitetu i fakultetima u njegovom sastavu,
- ♦ merila za utvrđivanje rang-liste kandidata,
- ♦ postupak sprovođenja konkursa,
- ♦ način i rokove za podnošenje žalbe na utvrđeni redosled,
- ♦ visinu školarine.

Prva faza procesa prijema studenata sadrži aktivnosti planiranja broja studenata i određivanje potrebnih uslova za upis na sve studijske programe i sve nivoe studija.



Slika 23. - Dekompozicioni dijagram za poslove studentske službe

4.1.2. EVIDENTIRANJE UPISNE PRIJAVE

Šef studentske službe rukovodi prijemom studenata. U tom cilju sprovode se sledeće aktivnosti:

- ♦ prijem dokumenata zahtevanih konkursom, statutom integrisanog univerziteta i drugim pravnim aktima univerziteta;
- ♦ prijem i kontrola dokaza o izvršenim uplatama;
- ♦ provera podataka i originalnosti dokumenata, kontrola svedočanstava.

4.1.3. IZRADA RASPOREDA POLAGANJA PRIJEMNOG ISPITA

Lista kandidata, sa svim podacima objavljuje se na oglasnim tablama univerziteta, u cilju obaveštavanja i dobijanja eventualnih primedbi od strane kandidata na moguće greške nastale u obradi podataka.

Studentska služba prima pisane primedbe kandidata (ukoliko ih ima), koje upisna komisija proverava i odlučuje o njihovoj osnovanosti.

Objavljuju se konačne liste kandidata i liste za polaganje prijemnog ispita sa rasporedima sedenja, salama i vremenom polaganja.

Sve aktivnosti vezane za polaganje prijemnog ispita su u direktnoj nadležnosti Komisije za upis i dekana, odnosno rukovodioca studijskih programa, posebno vodeći računa o obezbeđenju tajnosti ispitnih zadataka i jednakih uslova polaganja prijemnog ispita za sve kandidate.

4.1.4. POLAGANJE PRIJEMNOG ISPITA

Kandidat koji konkuriše za upis u prvu godinu osnovnih studija polaže prijemni ispit, odnosno ispit za proveru sklonosti i sposobnosti, u skladu sa odlukom koju donosi Senat na predlog integrisanog univerziteta.

Studenti se na oglasnim tablama obaveštavaju o svim detaljima vezanim za polaganje prijemnog ispita (sale, uslovi polaganja, itd.).

Prijemni ispit obuhvata programske sadržaje koji su izučavani u srednjoj školi odgovarajućeg stručnog profila i koji su u skladu sa programima za koje kandidat konkuriše.

4.1.5. UGOVARANJE I UPISIVANJE STUDENATA

Uslovi za upis na osnovne studije:

- ♦ u prvu godinu studija prvog stepena (osnovnih studija) može se upisati lice koje ima srednje obrazovanje, a za osnovne akademske studije srednje obrazovanje u četvorogodišnjem trajanju;

- ♦ u prvu godinu osnovnih studija na fakultetu umetnosti može se upisati lice koje ima srednje obrazovanje u četvorogodišnjem trajanju, odnosno lice koje nema završeno srednje obrazovanje;
- ♦ ako se kandidat koji je ostvario pravo na upis po konkursu ne upiše u predviđenom roku, umesto njega se upisuje sledeći kandidat prema redosledu na konačnoj rang-listi.

4.2. PERSONALNO PRAĆENJE STUDENATA

Osnovni dokument za personalno praćenje studenata je matična knjiga. U njoj se evidentiraju informacije vezane za upis viših semestara i overa semestra, obnova iste ili upis naredne godine, evidentiraju plaćanja studenata i ispisivanje studenata.

Dekompozicioni dijagram za poslove personalnog praćenja studenata prikazan je na Slici 25.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za rad studentske službe*.

4.2.1. VOĐENJE MATIČNE KNJIGE

Rukovodilac studentske službe direktno je odgovoran dekanu fakulteta za vođenje matične knjige studenata, njeno pravovremeno ažuriranje i verodostojnost unetih podataka.

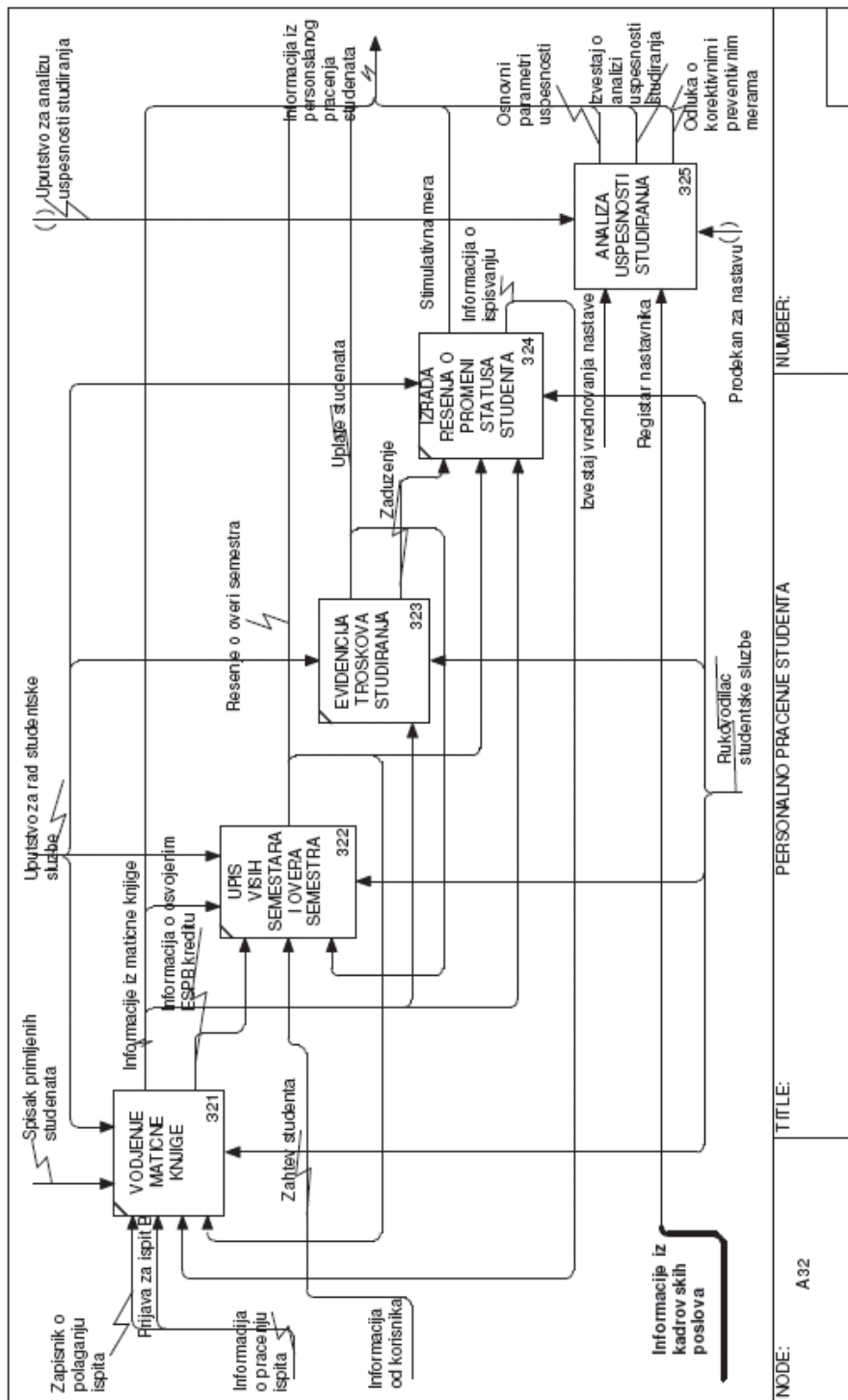
Matična knjiga se vodi na srpskom jeziku, ćiriličnim pismom, u skladu sa statutom integrisanog univerziteta. Sadržaj i način vođenja matične knjige je propisan. Matična knjiga studenata se čuva trajno i pod posebnim uslovima koji obezbeđuju njenu maksimalnu sigurnost. O merama bezbednosti odlučuje i za njih odgovara rukovodilac studentske službe.

Kontrolu vođenja matične knjige studenata obavlja dekan fakulteta uz saglasnost rektora integrisanog univerziteta.

4.2.2. UPIS NA VIŠE SEMESTRE I OVERA SEMESTRA

Student stiče pravo na upis na višu godinu studija, pod uslovima predviđenim statutom, kad ispuni sve studijske obaveze izražene u ESPB bodovima koje je preuzeo upisom na prethodnu godinu studija.

Student koji nije ispunio obaveze iz prethodnog stava može nastaviti studije tako da ponovo upiše studijske obaveze koje nije ispunio u prethodnoj godini, pod uslovima i na način koji je utvrđen ovim pravilima.



Slika 25 - Dekompozicioni dijagram za poslove personalnog praćenja studenata

Student se svake školske godine pri upisu opredeljuje za predmete iz studijskog programa, pri čemu može upisati samo one predmete za koje je stekao preduslov po programu i planu studija.

Program i plan studija može se zasnivati na upisu semestra.

Posebno uspešnim studentima može se omogućiti upis i više od 60 ESPB bodova, a najviše do 80, u cilju bržeg završetka studija ili sticanja šireg obrazovanja.

Na kraju semestra i studijske godine overava se dosije studenta, upisom broja osvojenih ESPB bodova po semestrima i ukupno. Overa semestra i godine obavezna je za sve studente. Na osnovu overenog semestra i godine potvrđuje se koliko je student osvojio ESPB bodova.

4.2.3. EVIDENCIJA TROŠKOVA STUDIRANJA

Evidencija troškova je proces koji na osnovu informacija iz matične knjige generiše zaduženje studenta.

Referent studentske službe proverava da li je student overio prethodni semestar i stekao uslov za upis narednog semestra. Ukoliko je student stekao uslov za upis višeg semestra i uplatio školarinu za viši semestar, student ima pravo da pohađa nastavu iz predmeta na upisanom semestru.

Nakon odslušanih predmeta i uplatom za polaganje ispita, student stiče pravo na polaganje prijavljenih predmeta.

4.2.4. IZRADA REŠENJA O PROMENI STATUSA STUDENATA

Rešenje o promeni statusa studenata izdaje se radi mirovanja prava i obaveza studenata i prestanka statusa studenta na osnovnim akademskim studijama.

Promena statusa studenata u slučaju mirovanja podrazumeva odsustvo za vreme odsluženja i dosluženja vojnog roka, teže bolesti, upućivanja na stručnu praksu u trajanju od najmanje šest meseci, nege deteta do godine dana života i dr.

Status studenta prestaje u slučaju završetka studija, ispisivanja sa studija, izricanja disciplinske mere i dr.

4.2.5. ANALIZA USPEŠNOSTI STUDIRANJA

Analiza uspešnosti studiranja zasniva se na podacima o položenim ispitima i postignutom uspehu (ocenama), načinu ispitivanja studenata, učestalosti polaganja pojedinih ispita, itd.

Stalna i povremena analiza realizuju se prema obimu, odnosno broju nastavnih predmeta:

- ♦ Stalna analiza obuhvata:
 - nastavne predmete studijskog programa fakulteta, smera, usmerenja, studentske grupe i sl., kao analiza uspešnosti studiranja u okviru određene organizacione jedinice integrisanog univerziteta, odnosno
 - sve nastavne predmete iz nastavnog plana na integrisanom univerzitetu u celini (deo interne provere kvaliteta u periodima kada se provera izvodi prema Proceduri interne provere kvaliteta);
- ♦ Povremena analiza (po ukazanoj potrebi), najčešće se odnosi na:
 - pojedinačni nastavni predmet,
 - sve nastavne predmete katedre ili
 - grupu nastavnih predmeta sa određenim zajedničkim obeležjem (opšti predmeti, stručni predmeti, predmeti istih područja i sličnih obeležja).

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za analizu uspešnosti studiranja*.

4.3. PRAĆENJE ISPITA

Na osnovu evidentiranih prijava za polaganje ispita izrađuje se raspored polaganja ispita, realizuje polaganje ispita, vodi zapisnik o polaganju ispita i analizira realizovana aktivnost.

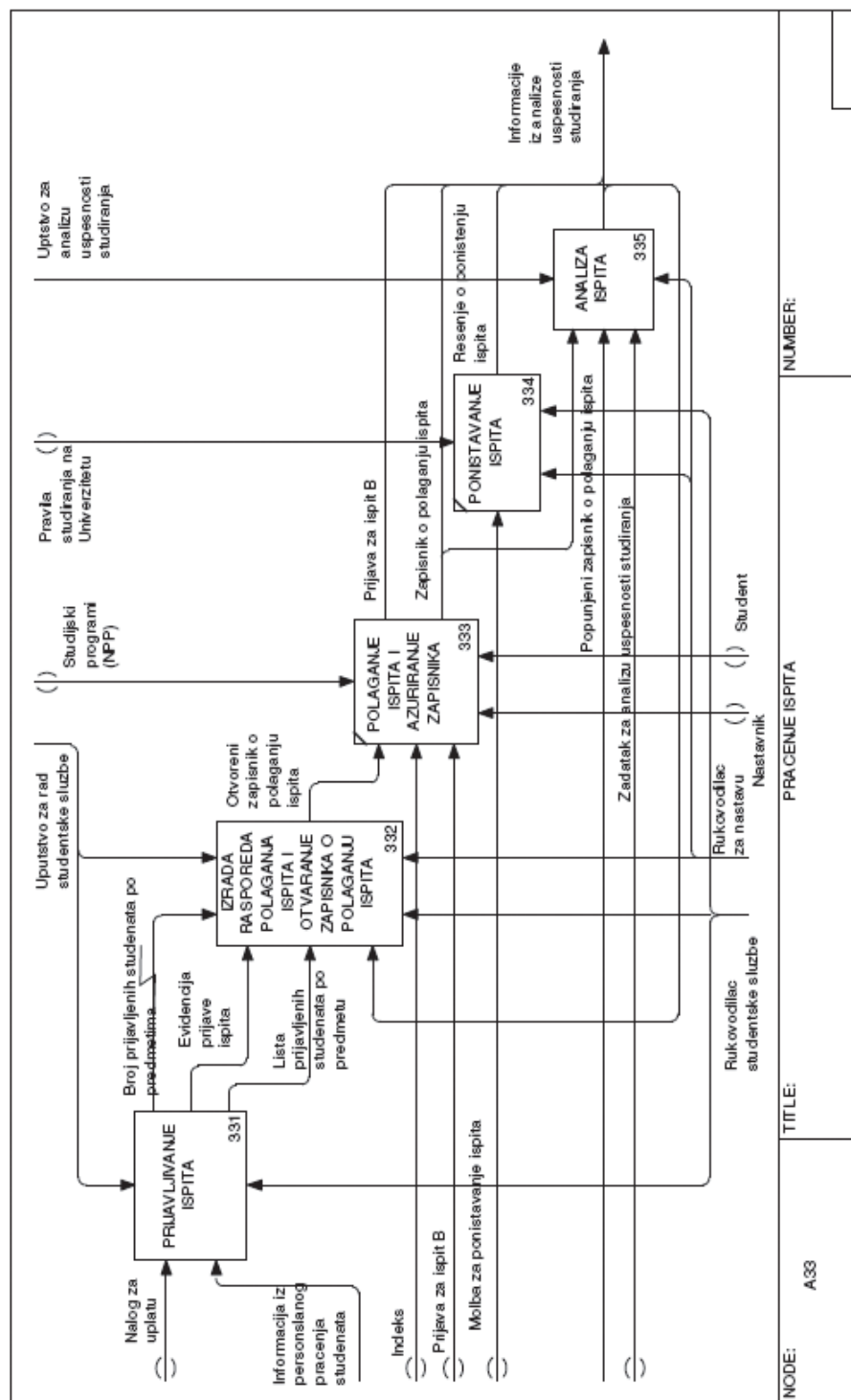
Dekompozicioni dijagram za poslove praćenja ispita prikazan je na Slici 26.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za rad studentske službe*.

4.3.1. PRIJAVLJIVANJE ISPITA

Prijavljivanje ispita obavlja se u unapred određenim redovnim, apsolutnim i vanrednim ispitnim rokovima. Kalendar ispita objavljuje se početkom svake školske godine i sastavni je deo plana realizacije nastavnog procesa. Ispiti se prijavljuju pred održavanje ispitnog roka, a realizaciju aktivnosti prati studentska služba. Prodekan za nastavu priprema i objavljuje okvirne rasporede polaganja ispita pre početka procesa prijavljivanja ispita da bi studenti uskladili svoje odluke i redosled polaganja.

Određivanje termina za prijavljivanje ispita treba da se objavi nekoliko dana pre datuma prijavljivanja ispita uz navođenje svih obaveza i uslova koje student mora prethodno da ispuni (potrebna dokumenta, ostali uslovi koji se odnose na ispunjenje obaveza, novčane uplate, itd.).



Zaposleni u studentskoj službi kontrolišu ispravnost prijave (broj indeksa, nazive predmeta i ispunjenost uslova za polaganje ispita koji se prijavljuju).

4.3.2. IZRADA RASPOREDA POLAGANJA ISPITA

Nakon završenog prijavljivanja ispita prodekan za nastavu pravi konačne rasporede polaganja ispita; studentska služba za svaki predmet štampa zapisnik o polaganju ispita studenata koji su prijavili ispit, sa datumom i vremenom održavanja ispita, salama u kojima će ispit biti održan, a prema propisanom obrascu. Ovako odštampan zapisnik dostavlja se nastavnicima odgovornim za predmete koji se polažu u tom ispitnom roku.

Studentska služba, za svaki ispitni rok, na oglasnoj tabli univerziteta, odnosno fakulteta, objavljuje raspored polaganja ispita sa datumima i vremenima polaganja ispita. Studentska služba za svaki ispitni rok izrađuje i kontrolnu listu zauzetosti sala za polaganje ispita, u koju se unose pojedinačno za svaki dan ispitnog roka: naziv predmeta koji se polaže, naziv i mesto sale određene za ispit, vreme održavanja ispita i broj prijavljenih kandidata.

Prodekan za nastavu verifikuje raspored polaganja ispita i razrešava sva sporna pitanja vezana za prijavljivanje ispita, termine i sale za polaganje ispita.

4.3.3. POLAGANJE ISPITA I AŽURIRANJE ZAPISNIKA

Nakon završenog ispita svaki profesor unosi ocene u zapisnik i predaje svoj potpisani zapisnik studentskoj službi.

U zapisnik se unosi ostvareni broj bodova na predmetu, kao i zaključna ocena na predmetu.

Ocena se formira unošenjem broja poena iz uputstva koje je propisala nadležna prosvetna institucija. Unosom poena, ocena se automatski generiše prema pomenutoj tabeli.

Unose se i ocene studenata koji su uspešno položili ispit i ocene studenata koji nisu položili prijavljeni ispit.

Unos podataka o ispitima u matičnu knjigu studenata obavlja se takođe iz spiskova studenata koji su prijavili ispit i unose se ocene studenata koji su uspešno položili ispit i ocene studenata koji nisu položili ispit, kao i datum polaganja ispita.

Nakon unošenja ocena u bazu podataka i matičnu knjigu studenata, popunjeni zapisnici odlažu se u registre, koje studentska služba vodi za svaki predmet posebno. Registri predmeta koji se polažu čuvaju se trajno, sa posebnim naglaskom na njihovu sigurnosti. O merama bezbednosti odlučuje i odgovara za njih rukovodilac studentske službe.

Studentska služba takođe, na zahtev studenata, overava upisane ocene potpisom predmetnog nastavnika u studentskoj knjižici/indeksu. Pri tome, službenik koji overava ocene u indeksu studenta, uzima od studenta indeks, proverava podatak o položenom ispitu poređenjem sa podacima iz dosijea odgovarajućeg predmeta.

4.3.4. PONIŠTAVANJE ISPITA (PONOVLJENO POLAGANJE ISPITA)

Ako je student nezadovoljan postignutim rezultatom na ispitu, ima pravo ponovo da polaže isti ispit u toku te školske godine. Ovo pravo može da iskoristi jednom za isti predmet.

Ponovnim prijavljivanjem i izlaskom na ispit poništava se prethodna ocena.

Ocena stečena u ponovljenom polaganju ispita smatra se konačnom.

4.3.5. ANALIZA ISPITA

Cilj analize ispita je dobijanje informacija neophodnih za utvrđivanje stepena uspešnosti studiranja i planiranje ukupnih aktivnosti u realizaciji studijskih programa i kvaliteta obrazovanja na integrisanom univerzitetu.

Analizom ispita dolazi se do informacija o:

- ♦ broju studenta koji prijavljuju ispite u redovnim ispitnim rokovima (od ukupnog broja upisanih studenata),
- ♦ prosečnoj oceni po ispitima ili po ispitnom roku i institucijama,
- ♦ izlaznosti i uspešnosti po predmetima i po ispitnom roku.

Nakon unosa ocena u zapisnik i overom zapisnika, ocene se automatski unose u matičnu knjigu studenta, čime se stiču konačni uslovi za korišćenje postojećih podataka za izvođenje zaključaka i dokaza o broju položenih ispita u svakom ispitnom roku i ocenama iz pojedinih predmeta datog studijskog programa.

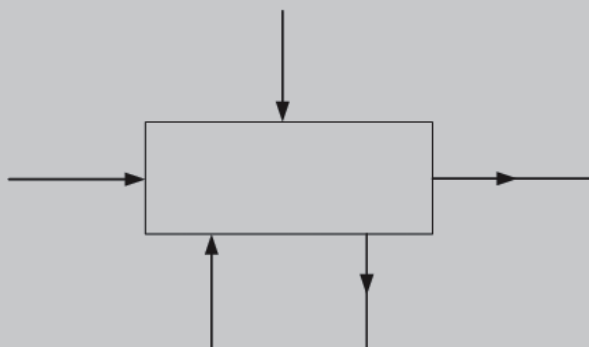
Analiza ispita daje podatke o broju studenata koji prijavljuju ispite u redovnim ispitnim rokovima (od ukupnog broja upisanih studenata), prosečnoj oceni po ispitima ili po ispitnom roku i institucijama, kao i o izlaznosti i uspešnosti po predmetima i po ispitnom roku.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za analizu uspešnosti studiranja*.



POSLOVI NAUČNOISTRAŽIVAČKE I IZDAVAČKE DELATNOSTI

- ✓ POSLOVI PLANIRANJA I VREDNOVANJA
NAUČNOISTRAŽIVAČKE DELATNOSTI
- ✓ ORGANIZOVANJE NAUČNIH SKUPOVA I
NAUČNO-STRUČNIH KONFERENCIJA
- ✓ IZDAVAČKA DELATNOST
- ✓ POSLOVI BIBLIOTEKE





5. POSLOVI NAUČNOISTRAŽIVAČKE I IZDAVAČKE DELATNOSTI

Delatnost integrisanog univerziteta zasnovana je na principima koji obezbeđuju jedinstvo nastave i naučnoistraživačkog rada. Na osnovu zahteva savremenog upravljanja, obrazovanja i relevantnih institucija za razvoj i primenu nauke, na integrisanom univerzitetu predviđene su aktivnosti u oblasti planiranja, realizacije i vrednovanja naučnoistraživačke delatnosti, podnošenja prijava na osnovu međunarodnih i domaćih poziva za učešće u projektima, organizovanja naučnih skupova i naučno-stručnih konferencija, razmene naučnih informacija, izdavačke delatnosti i poslova biblioteke (Slika 27.).

Integrisani univerzitet obavlja naučnoistraživačku, ekspertsko - konsultantsku i izdavačku delatnost, a može obavljati i druge poslove kojima se komercijalizuju rezultati naučnog i istraživačkog rada.

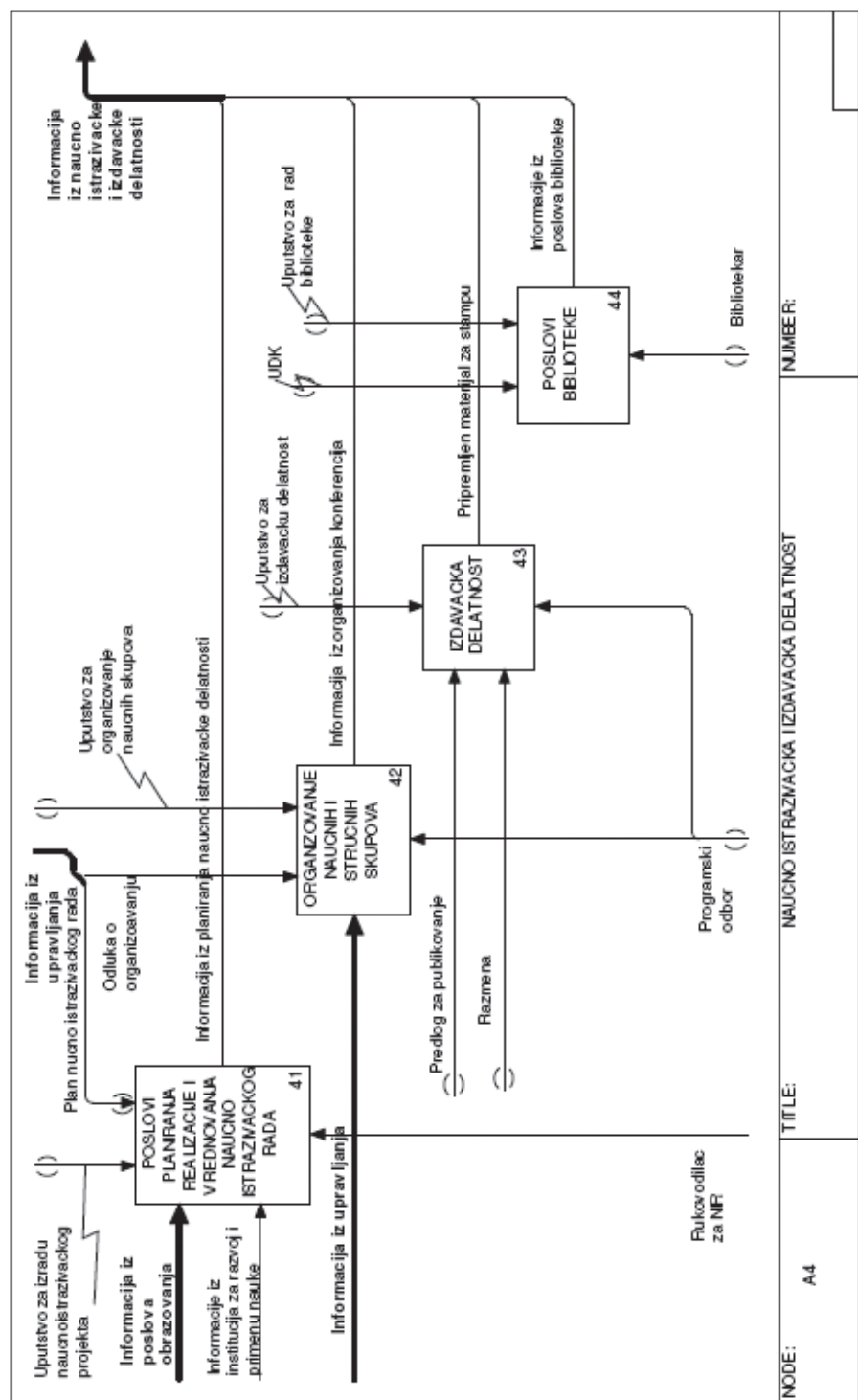
Integrisani univerzitet sistematski prati i ocenjuje obim i kvalitet naučnoistraživačkog rada nastavnog osoblja, promoviše rezultate i podstiče publikovanje naučnih i stručnih rezultata, kao i rezultata unapređenja nauke i obrazovanja.

Sadržaj i rezultati naučnoistraživačkog i stručnog rada usmereni su ka realizaciji ciljeva visokoobrazovnih ustanova i usklađeni sa ciljevima nacionalnih i evropskih standarda nauke i visokog obrazovanja. Obim i trajanje naučnoistraživačkog rada diktirani su zahtevima institucija za razvoj i primenu nauke, kao i modelima finansiranja. Savremeni sadržaji naučnoistraživačkog rada i nova znanja do kojih se dolazi realizacijom naučnih projekata sastavni su deo nastavnog procesa.

Integrisani univerzitet stvara uslove nastavnom osoblju da se aktivno bavi naučnoistraživačkim radom (NIR), podstiče promociju, unapređenje i publikovanje rezultata. Time se razvija poseban vid razmene znanja kroz literaturu, a dopunjuje se učešćem na konferencijama, seminarima, simpozijumima i savetovanjima u zemlji i inostranstvu.

Integrisani univerzitet nastoji da izgradi organizacioni i ambijent za komercijalizaciju naučnoistraživačkog rada. U organizovanju i ostvarivanju naučnoistraživačkog, stručnog i obrazovnog rada univerzitet sarađuje sa drugim univerzitetima, resornim ministarstvima, lokalnom samoupravom, ustanovama i organizacijama. Sredstva za osnovna istraživanja, tehnološki razvoj, integralna i interdisciplinarna istraživanja koja integrisani univerzitet obavlja za potrebe drugih korisnika, stižu se na tržištu neposrednim ugovaranjem sa korisnicima usluga.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za izradu naučnoistraživačkog projekta*.



Slika 27 - Dekompozicioni dijagram naučnoistraživačke delatnosti

5.1. POSLOVI PLANIRANJA, REALIZACIJE I VREDNOVANJA NAUČNOISTRAŽIVAČKE DELATNOSTI

Na osnovu informacija iz institucija za razvoj i primenu nauke, pojedinačnih i širih društvenih zahteva, planiraju se i prate naučnoistraživački projekti, što podrazumeva izradu predloga i plana naučnoistraživačkog projekta, prijavljivanje i realizaciju naučnoistraživačkog projekta. Komisija za naučnoistraživački rad i Senat univerziteta predlažu plan naučnoistraživačkih, stručnih, obrazovnih programa, posebno kroz nacionalne i međunarodne projekte.

Vrednovanje naučnoistraživačkog projekta obavlja se na osnovu definisane metodologije vrednovanja naučnoistraživačke delatnosti, pri čemu se utvrđuje naučna kompetentnost. (Uputstvo za izradu naučnoistraživačkih projekata).

Dekompozicioni dijagram za poslove planiranja, realizacije i vrednovanja naučnoistraživačke delatnosti prikazan je na Slici 28.

5.1.1. PLANIRANJE I REALIZACIJA NAUČNOISTRAŽIVAČKIH PROJEKATA

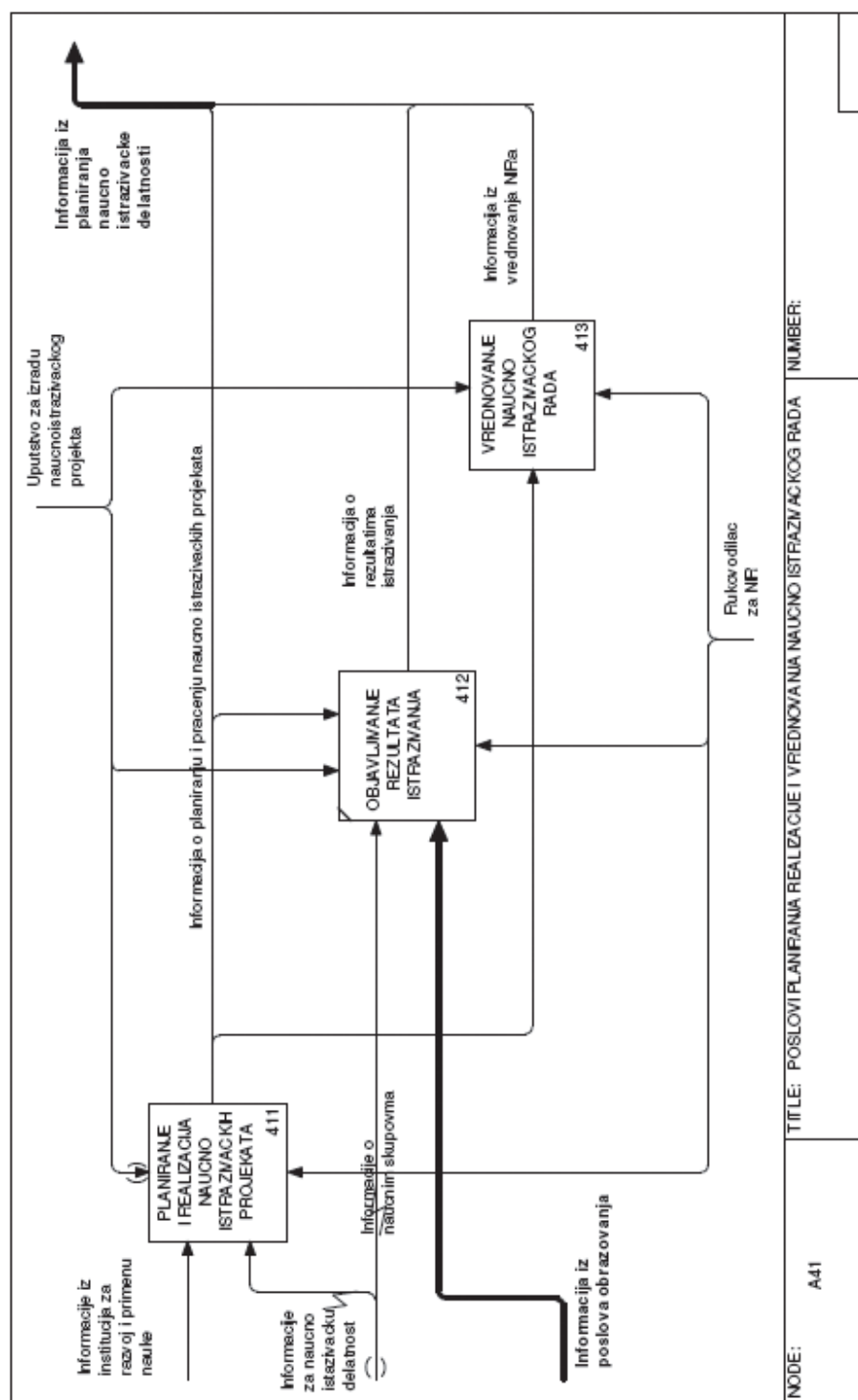
Planiranje i realizacija naučnoistraživačkih projekata sadrži sledeće aktivnosti:

- ♦ Izrada predloga projekta
- ♦ Izrada plana naučnoistraživačkog projekta
- ♦ Prijavljivanje projekta
- ♦ Ugovaranje projekta
- ♦ Planiranje projekta
- ♦ Realizacija istraživanja i kontrola

Izrada predloga projekta je proces koji se odvija kroz iniciranje, razmatranje i preispitivanje projekta.

Predloge naučnoistraživačkih projekata razmatra Komisija za naučnoistraživački rad i stručni organ integrisanog univerziteta u pogledu:

- ♦ ispunjenosti kriterijuma iz konkursa ili javnog poziva,
- ♦ aktuelnosti i svrsishodnosti istraživanja,
- ♦ usaglašenosti sa područjima rada integrisanog univerziteta,
- ♦ mogućnosti objedinjavanja predloženih projekata, podprojekata ili tema, srodnih po vrsti i oblasti istraživanja,
- ♦ raspoloživosti resursa za istraživanje (kompetentnosti istraživača, opremljenosti laboratorija i drugih resursa),
- ♦ mogućnosti ostvarenja predloženih programa, ciljeva i rokova istraživanja i troškova istraživanja.



Slika 28. - Dekompozicioni dijagram za poslove planiranja i vrednovanja naučnoistraživačke delatnosti

Plan realizacije projekta sačinjava rukovodilac projekta u vidu osnovnog plana i programa istraživanja (za ceo period) i operativnih planova i programa istraživanja (za svaku godinu). Planovima se utvrđuju: cilj istraživanja, detaljna struktura istraživanja, dinamika istraživanja (faze i rokovi), način koordinacije u razradi delova projekta, resursi za izradu projekta.

Prijavu na konkurs ili javni poziv, sa predlogom projekta, podnosi rukovodilac naučnoistraživačkog rada na integrisanom univerzitetu. Prijava projekta podnosi se nadležnoj instituciji koja je raspisala konkurs ili javni poziv za projekte iz određene naučne oblasti

Rukovodilac za naučnoistraživački rad, odnosno prorektor integrisanog univerziteta, zajedno sa stručnom pravnom i finansijskom službom priprema tekst *ugovora* koji sadrži sve elemente predloga projekta koji su u skladu sa odlukom institucije koja finansira projekat.

Po usvajanju predloga, rektor integrisanog univerziteta potpisuje ugovor o izradi naučnoistraživačkog projekta u skladu sa pravnim odredbama ugovaranja projekata.

Planiranje projekta obuhvata izradu:

- ♦ osnovnog plana i programa istraživanja, koji se razrađuje za ceo period izrade projekta i
- ♦ operativnog plana i programa istraživanja, koji se razrađuje za svaku godinu rada na projektu.

Osnovnim i operativnim planovima i programima istraživanja utvrđuju se:

- ♦ cilj istraživanja,
- ♦ detaljna struktura istraživanja na projektu u celini, podprojektima i temama,
- ♦ mesta izvođenja eksperimentalnih istraživanja ako su obuhvaćena programom,
- ♦ dinamika istraživanja - faze i rokovi,
- ♦ način koordinacije u razradi delova projekta,
- ♦ struktura resursa za izradu projekta.

Realizacija istraživanja i kontrola - Rukovodilac projekta organizuje rad na projektu u celini i koordinira rad na podprojektima i temama, preduzima mere za realizaciju planiranih rezultata istraživanja i daje predlog za trošenje sredstava za istraživanja na projektu.

Rukovodioci koordiniraju rad istraživača, preduzimaju mere za realizaciju planiranih rezultata istraživanja.

Sredstva za materijalne i druge troškove istraživanja realizuju stručna komisija i rukovodilac finansijskih poslova integrisanog univerziteta na osnovu saglasnosti rukovodioca projekta.

Nabavka opreme i ulaznih materijala potrebnih za istraživanja usklađeni su sa finansijskim planom projekta.

Kontrola realizacije projekta sastoji se u proveru ostvarenih, planom predviđenih rezultata istraživanja, rokova i trošenja sredstava.

5.1.2. OBJAVLJIVANJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja saopštavaju se kao monografska dela, radovi u časopisima (domaćim i međunarodnim), saopštenja na konferencijama, tehnička i razvojna rešenja, leksikografske i kartografske odrednice, patent, doktorske disertacije, itd. U zavisnosti od osnovne podele na rezultate međunarodnog i nacionalnog značaja, nacionalne institucije za nauku i odgovarajuća tela objavljuju kriterijume i kategorije publikovanja rezultata kao međunarodna i nacionalna naučnoistraživačka dela.

5.1.3. VREDNOVANJE NAUČNOISTRAŽIVAČKOG RADA

Za vrednovanje naučnoistraživačkog rada utvrđuju se elementi za kvalitativnu ocenu naučnog doprinosa rezultata i minimalni kvantitativni uslovi, kao i vrsta naučnoistraživačkih rezultata.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o postupku i načinu vrednovanja i kvantitativnom iskazivanju naučnoistraživačkih rezultata*.

5.2. ORGANIZOVANJE NAUČNIH SKUPOVA I NAUČNO-STRUČNIH KONFERENCIJA

Na osnovu plana konferencije započinje proces obaveštavanja, upućivanja poziva za učešće i prijavu radova, kreiranja veb-sajta konferencije. Nakon perioda prikupljanja i selekcije radova formira se finalni program konferencije. Svi prispeli materijali koriste se za publikovanja konferencijskih materijala u vidu zbornika radova, apstrakta, poster.

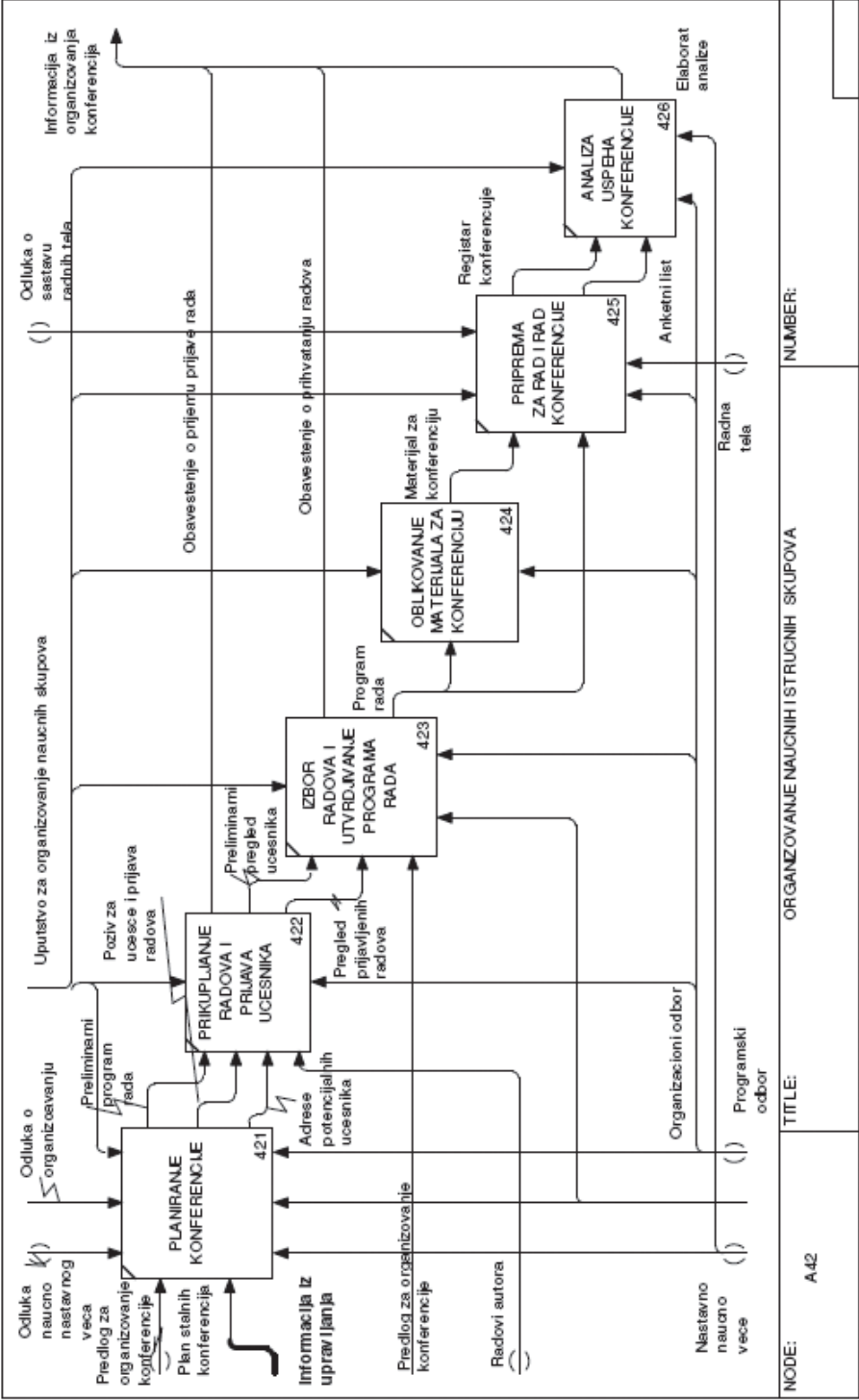
Dekompozicioni dijagram za poslove organizovanja naučnih skupova i naučno-stručnih konferencija prikazan je na Slici 29.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za organizovanje naučnih i stručnih skupova*.

5.2.1. PLANIRANJE - PRIPREMA KONFERENCIJE/SKUPA

Naučna konferencija ili naučno-stručni skup mogu biti inicirani kao:

- ♦ STALNI - konferencija/skup koji je, u organizaciji univerziteta ustanovljen kao tradicionalni; konferencija/skup ove vrste održava se prema planu redovnih konferencija/skupova - u jednakim vremenskim (godišnjim) ciklusima, sa istim nazivom i predlogom unapred datih tema skupa.



Slika 29 - Dekompozicioni dijagram za poslove organizovanja naučnih skupova i naučno-stručnih konferencija

- ♦ **POVREMENI** - konferencija/skup koji univerzitet ili njegova organizaciona jedinica pripremaju po potrebi radi prezentacije i razmene naučnih i stručnih dostignuća u područjima koja nisu obuhvaćena programima stalnih konferencija/skupova.

Stalne konferencije/skupovi inicirani su, u osnovi kao tradicionalni događaji sa unapred poznatim periodima održavanja.

Štampanje tematskih zbornika radova ili apstrakta sa konferencije obavlja se u skladu sa pravilima i odredbama *Uputstva za izdavačku delatnost*.

5.2.2. PRIKUPLJANJE RADOVA I PRIJAVA UČESNIKA

Sekretarijat konferencije/skupa šalje poziv za učešće u radu konferencije/skupa potencijalnim učesnicima i prijavljivanje radova za skup znatno pre (nekoliko meseci) utvrđenog datuma održavanja konferencije/skupa.

Sekretarijat konferencije/skupa pozive šalje prema prethodno pripremljenom adresaru potencijalnih učesnika. Pozivi mogu biti i javno objavljeni putem računarske mreže (interneta).

5.2.3. IZBOR RADOVA I UTVRĐIVANJE PROGRAMA RADA

Programski odbor konferencije analizira prispele radove, razvrstava ih u skladu sa područjima rada, odnosno temama konferencije/skupa i dostavlja recenzentskim timovima za odgovarajuća područja rada, na ocenu. Uz kopije radova recenzentski timovi se obaveštavaju o roku za dostavljanje ocene rada i njihove preporuke ili odbijanja da se prispeli rad uvrsti u program rada.

5.2.4. OBLIKOVANJE MATERIJALA ZA KONFERENCIJU/SKUP

Pod rukovodstvom predsednika organizacionog odbora, sekretarijat konferencije/skupa obavlja aktivnosti i pripreme za objavljivanje zbornika radova, formiranje liste učesnika, prostorni i vremenski raspored rada, itd.

Štampanje i drugi oblici obezbeđenja materijala za konferenciju/skup obavljaju se u skladu sa odredbama *Uputstva za izdavačku delatnost*.

5.2.5. PRIPREMA MATERIJALA I OPREME ZA KONFERENCIJU/ SKUP

Sekretarijat konferencije/skupa blagovremeno, najmanje nekoliko dana pre utvrđenog vremena održavanja, priprema pregled neophodnih materijala i opreme neophodne za uspešan rad konferencije/skupa.

Konferencijski materijali i oprema pripremaju se jedinstveno ili odvojeno za određene grupe i služe kao kontrolne liste pri uređivanju, odnosno opremanju mesta za održavanje konferencije/skupa.

5.2.6 RAD KONFERENCIJE/SKUPA

Rad konferencije/skupa odvija se prema prethodno utvrđenom programu rada i sastoji se od provera prijave učesnika, podela materijala za rad konferencije/skupa, pružanja pomoći učesnicima u vezi sa smeštajem i ostalim potrebama, pružanja informacija učesnicima o elementima iz programa i rasporeda rada.

5.2.7. ANALIZA USPEHA KONFERENCIJE/SKUPA

Organizacioni odbor nakon završetka konferencije/skupa analizira, ocenjuje uspeh i predlaže mere daljeg unapređenja i to kroz :

- ♦ Analizu kvaliteta konferencije/skupa - Obuhvata obradu podataka iz materijala i zapisa iz registra konferencije/skupa - radova, prijava i pregleda učesnika, pitanja u diskusiji, rezultata ankete i drugih.
- ♦ Analizu finansijskih rezultata konferencije/skupa

5.3. IZDAVAČKA DELATNOST

Integrisani univerzitet obavlja i podstiče izdavačku delatnost uređivanjem i objavljivanjem udžbenika, monografija, časopisa, vodiča (bukleta), studentskih informatora. Izdavačka delatnost obuhvata pripremu standardnog tehničkog uputstva za pisanje tekstova, organizuje instituciju anonimne recenzije, izdavanje prihvaćenih rukopisa i distribuciju štampanih publikacija i materijala. Uređivanje i objavljivanje publikacije odvija se u okviru aktivnosti glavnog urednika, uređivačkog odbora i članova redakcije.

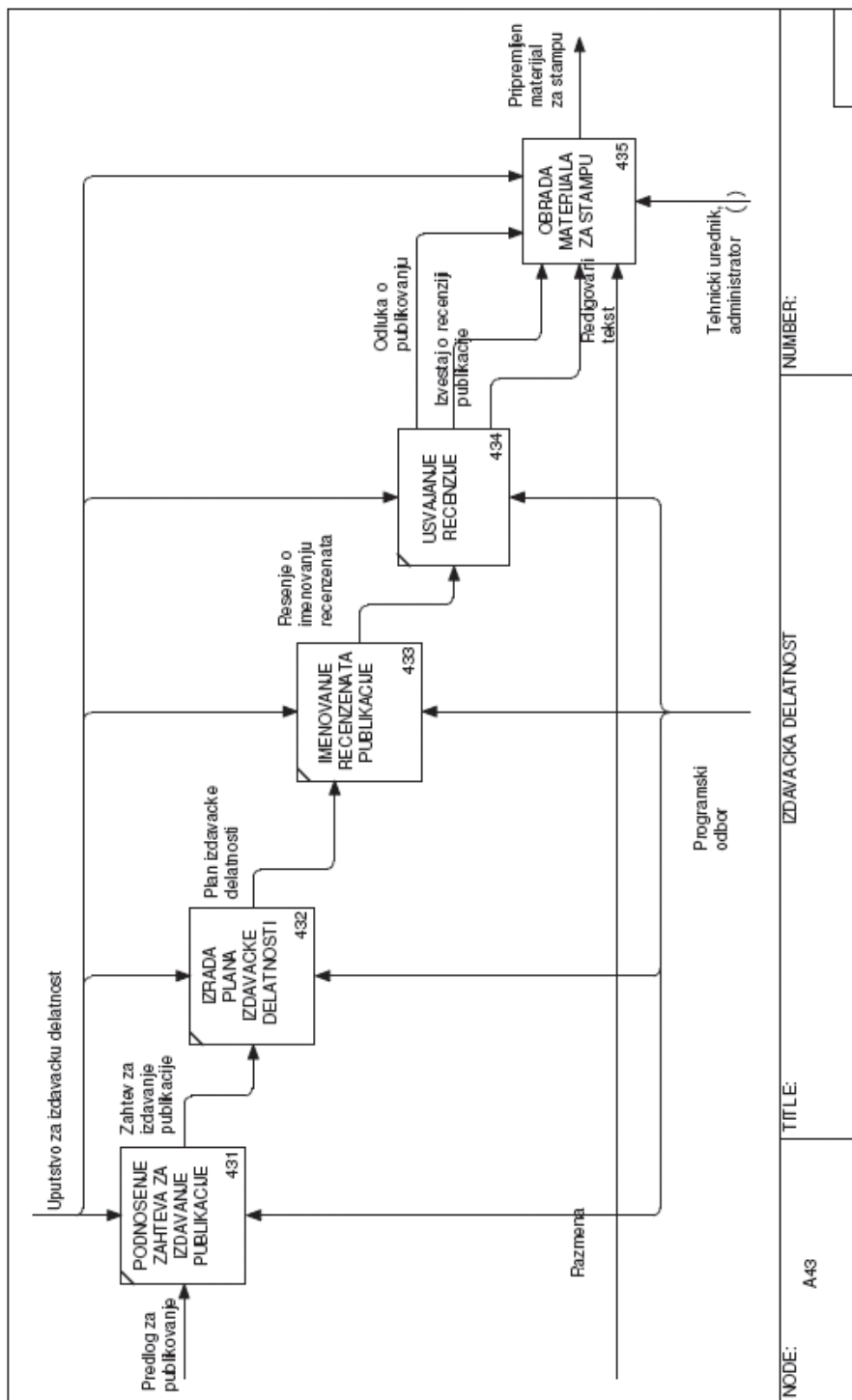
Na osnovu podnetog zahteva za izdavanje publikacije i plana izdavačke delatnosti, imenuju se recenzenti publikacije, usvaja recenzija i obrađuje materijal za štampu (detaľjan opis dat je u Uputstvu za izdavačku delatnost).

Dekompozicioni dijagram za poslove izdavačke delatnosti prikazan je na Slici 30.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za izdavačku delatnost*.

5.3.1. PODNOŠENJE ZAHTEVA ZA IZDAVANJE PUBLIKACIJE

Autori ili institucije mogu uputiti zahtev univerzitetu za objavljivanje određenih publikacija, koji najpre razmatra Komisija za izdavačku delatnost i priprema predlog godišnjeg plana izdavačke delatnosti.



Slika 30 - Dekompozicioni dijagram za poslove izdavačke delatnosti

Na predlog Komisije, Savet univerziteta razmatra podnete zahteve za izdavanje publikacija i prihvaćene predloge upućuje redakciji na neophodne pripreme za objavljivanje. Ako zahtevi nisu prihvatljivi u potpunosti i u slučaju da su moguće korekcije, vraćaju se predlagaču na doradu.

5.3.2. IMENOVANJE RECENZENTA PUBLIKACIJE

Na osnovu odluke Uređivačkog odbora imenuju se anonimni recenzenti rukopisa pripremljenog za publikovanje. Recenzent u svom izveštaju izričito naglašava da li rukopis preporučuje ili ne preporučuje za štampu, kao i da li predlaže izmene i dopune rukopisa. Recenzenti moraju biti iz reda istaknutih istraživača odgovarajuće naučne oblasti. Nakon pozitivnog recenzentskog izveštaja rukopis postaje predmet redakcijske pripreme.

5.3.3. USVAJANJE RECENZIJJE

Recenzije predstavljaju najvažniji element kontrole sistema kvaliteta izdavačke delatnosti i predstavljaju ocenu i nepristrasan kritički prikaz određenog rukopisa. Uređivački odbor razmatra izveštaje o recenziji publikacije i ukoliko su recenzije prihvatljive, donosi odluku o izdavanju publikacije. Odluka se upućuje stručnoj službi za izdavačku delatnost. Ako je potrebna dopuna ili izmena rukopisa recenzija se vraća recenzentu na ponovnu ocenu ili se određuje novi recenzent.

5.3.4. OBRADA MATERIJALA ZA ŠTAMPU

Po ispunjenju svih pomenutih proceduralnih aktivnosti, stiču se uslovi da rukopis uđe u redovnu redakcijsku proceduru (lektura i tehnička priprema). Dinamiku pripreme rukopisa za štampu određuje direktor Izdavačke delatnosti, nakon predaje rukopisa redakciji u elektronskom obliku.

5.4. POSLOVI BIBLIOTEKE

Prema zahtevima nastavnog osoblja i u skladu sa bibliotečkim resursima kao osnovom za realizaciju obrazovnog procesa, pripremaju se planovi nabavke knjiga, časopisa, udžbenika, praktikuma, materijala za učenje, itd.

5.4.1. NABAVKA BIBLIOTEČKE GRAĐE

Nabavka bibliotečke građe obavlja se prema planovima sačinjenjenjim i razmatranim od strane nastavnog osoblja i Senata univerziteta kao stručnog organa. Savet univerziteta donosi odluku o finansijskim sredstvima za nabavku bibliotečkog materijala i za korišćenje drugih bibliotečkih resursa. Stručne službe ili bibliotekari ispunjavaju deziderat o izdavaču i poručuju bibliotečku građu. Takođe, u slučaju korišćenja on-line biblioteka oni sprovode procedure dobijanja pristupa.

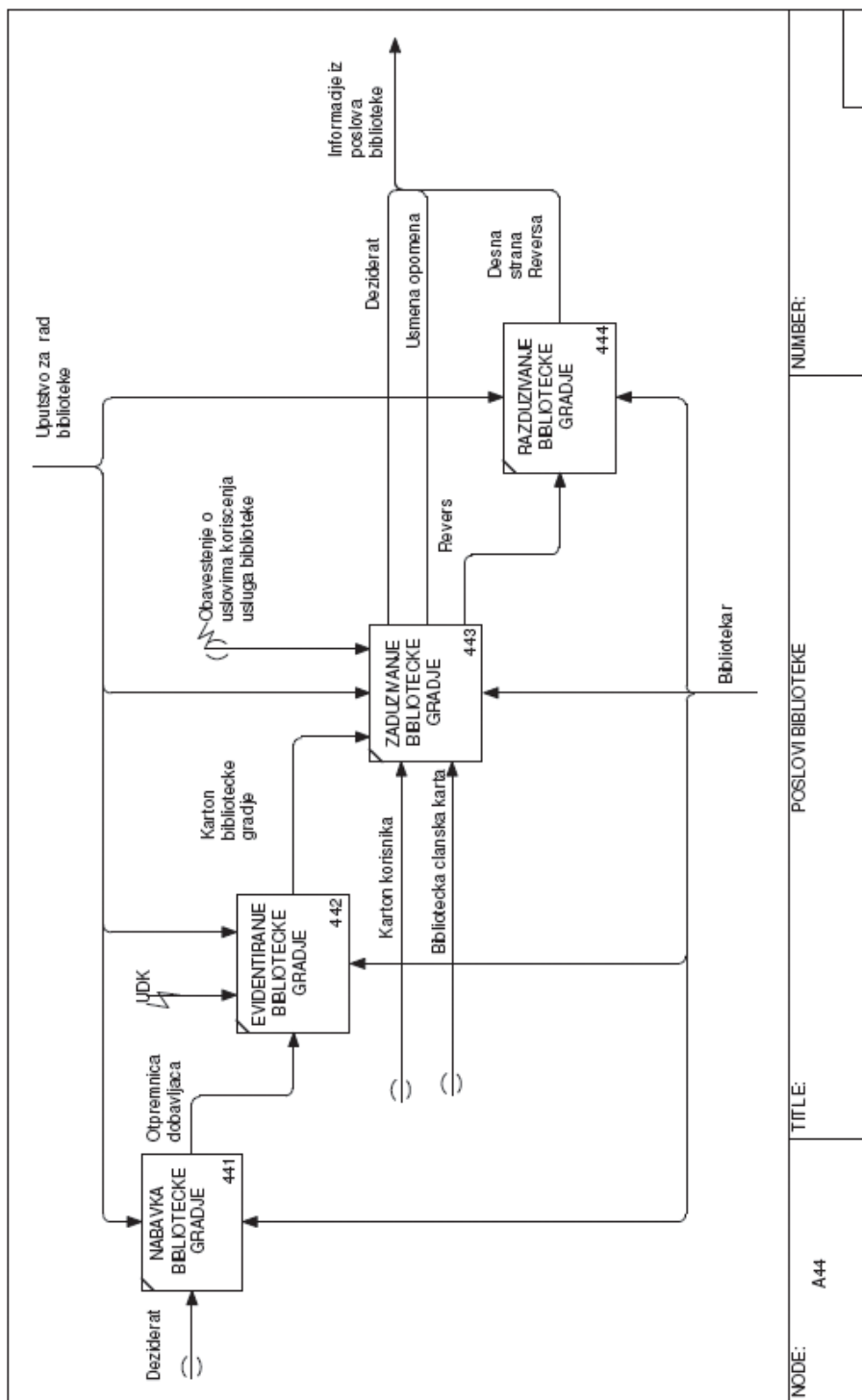
Dekompozicioni dijagram za poslove biblioteke prikazan je na Slici 31.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za rad biblioteke*.

5.4.2. EVIDENTIRANJE BIBLIOTEČKE GRAĐE

Stručne službe, odnosno knjižničari, obavljaju prijem, razvrstavanja i evidentiranja prispele bibliotečke građe u fond biblioteke. Ako je prispeli materijal spreman za upotrebu beleži se u knjigu evidencije koja se sastoji od inventarskih listova i koja je definisana Pravilnikom o evidenciji bibliotečke građe. Stručne službe označavaju bibliotečku građu dodeljujući joj signature i kreirajući klasičan ili elektronski katalog. Ova baza sadrži:

- ♦ Signaturu
- ♦ UDK
- ♦ Jezik teksta
- ♦ Državu izdavanja
- ♦ ISBN
- ♦ Podatke o naslovu i autorskim pravima
- ♦ Prezime i ime autora i koautora
- ♦ Podatak o izdanju: izdavanju i distribuciji
- ♦ Materijalni opis
- ♦ Knjižnu zbirku
- ♦ Opšte napomene
- ♦ Napomene o bibliografijama
- ♦ Napomene o tiražu



Slika 31 - Dekompozicioni dijagram za poslove biblioteke

- ♦ Slobodno oblikovane predmetne odrednice
- ♦ Lokacijske podatke
- ♦ Bar-kod

Nakon evidentiranja bibliotekar, onosno stručne službe, bibliotečku građu smeštaju na za to predviđeno mesto u okviru univerziteta koje zadovoljava sve uslove iz Pravilnika o uslovima za čuvanje bibliotečke građe.

5.4.3. ZADUŽIVANJE BIBLIOTEČKE GRAĐE

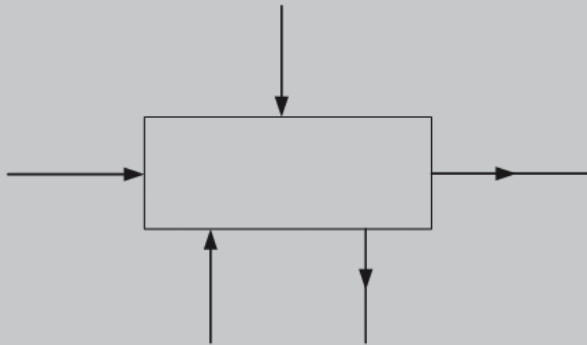
Pre izdavanja bibliotečke građe korisnik nalazi kataloški broj željene publikacije u kataloškoj evidenciji. Zatim se otvara katalog korisnika radi provere da li je isti ili drugi korisnik već bio zadužen bibliotečkom građom. Ukoliko je publikacija raspoloživa za dalje korišćenje novi korisnik se zadužuje. U zaduženju se navode podaci o pozajmici bibliotečke građe. Karton korisnika se smešta u kartoteku korisnika zaduženih bibliotekim jedinicama i sortiranih prema određenim pravilima.

5.4.4. RAZDUŽIVANJE BIBLIOTEČKE GRAĐE

Kada korisnik vrati pozajmljenu bibliotečku građu, otvara se njegov katalog iz koga se povlači zaduženje, odnosno evidentira vraćanje bibliotekskih jedinica. Bibliotekar proverava ispravnost vraćene bibliotečke građe, razdužuje korisnika i materijale odlaže na mesto prema prethodno ustanovljenoj signaturi.

KADROVSKI POSLOVI

- ✓ **DEFINISANJE UNUTRAŠNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE**
- ✓ **OBEZBEĐIVANJE POTREBNIH KADROVA**
- ✓ **VOĐENJE DOSIJEJA ZAPOSLENOG**
- ✓ **UPRAVLJANJE NASTAVNIM KADROM**





6. KADROVSKI POSLOVI

Politika zapošljavanja i angažovanja nastavnog i nenastavnog osoblja na univerzitetu, odnosno studijskim programima, utvrđuje se godišnjim planom zapošljavanja koji donosi Senat, na predlog rektora i rukovodioca organizacionih jedinica.

Upravljanje kadrovima i organizacijom (jasno definisana organizacija i opisana radna mesta) na integrisanom univerzitetu jedan je od preduslova za realizaciju reinženjeringa poslovnih procesa.

Dekompozicioni dijagram za kadrovske poslove prikazan je na Slici 32.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.

6.1. DEFINISANJE UNUTRAŠNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE

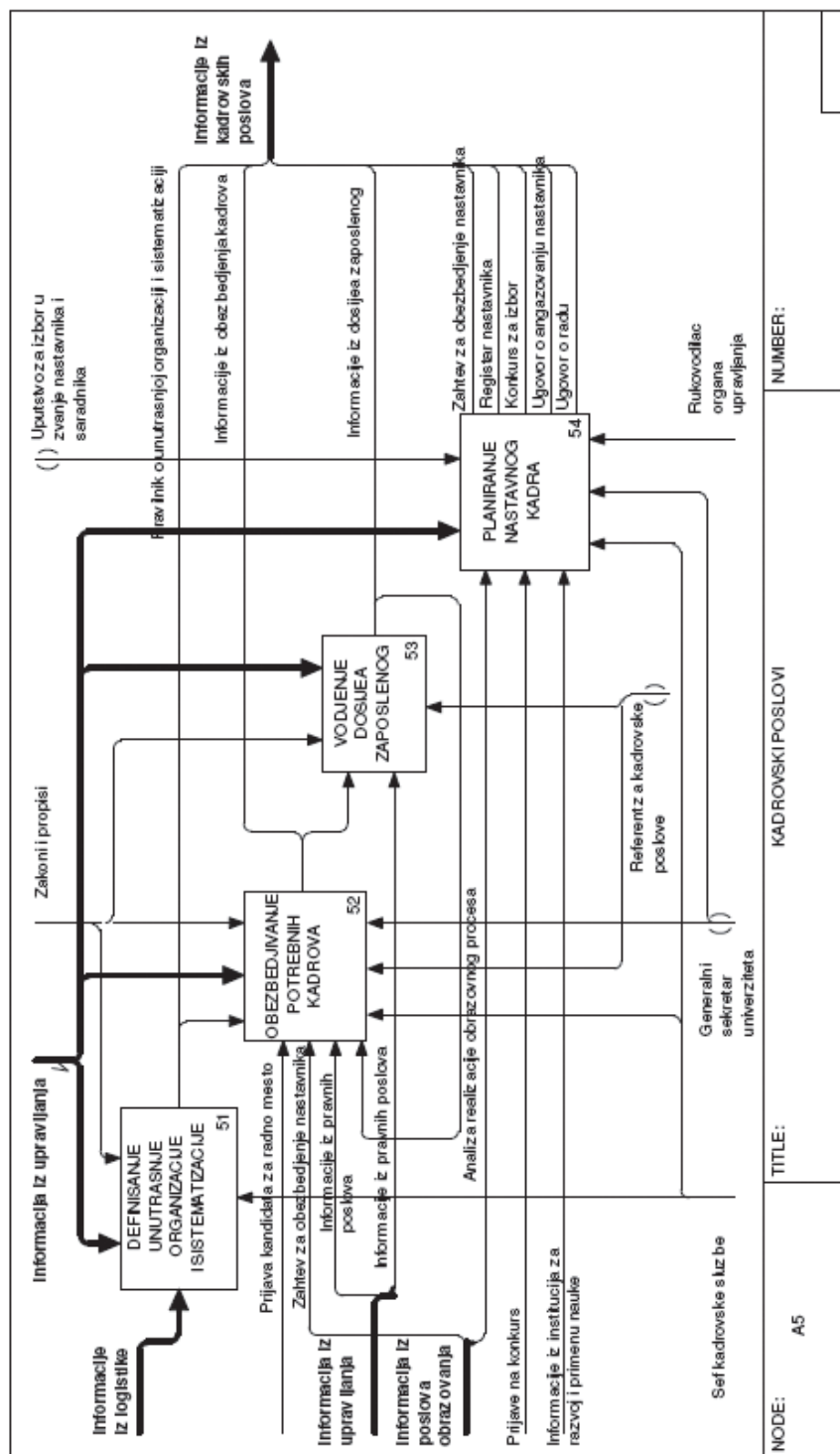
Na osnovu izvedenog reinženjeringa poslovnih procesa integrisanog univerziteta korišćenjem CASE alata Bpwin-a i definisanih odgovornosti pojedinih radnih mesta, kao izveštaj dobija se spisak procesa za čiju su realizaciju odgovorna lica na tim mestima. Na osnovu liste radnih mesta na univerzitetu definiše se njihov opis.

Dekompozicioni dijagram za poslove upravljanja procesima i organizacijom prikazan je na Slici 33.

Na Slici 33. prikazani su koraci definisanja unutrašnje organizacije i sistematizacije i to:

- ♦ identifikacija i definisanje procesa izvodi se na osnovu dobijenog izveštaja iz dekompozicionih dijagrama;
- ♦ izrada predloga organizacije i potrebnog profila kadra na osnovu čega se precizira organizaciona struktura i matrica odnosa gde se definiše konačni opis radnih mesta;
- ♦ izrada pravilnika o organizaciji i sistematizaciji

Statutom integrisanog univerziteta utvrđena su ovlašćenja i odgovornosti organa upravljanja i stručnih organa integrisanog univerziteta, kao i studentskog parlamenta.



Slika 32 - Dekompozicioni dijagram za kadrovske poslove

Integrirani univerzitet ima *organ upravljanja, organ poslovođenja, stručne organe i studentski parlament. Organ upravljanja* integrisanog univerziteta je Savet. *Organ poslovođenja* integrisanog univerziteta je rektor.

Stručni organi integrisanog univerziteta su: Nastavno-naučno veće, Veće katedre i Veće instituta. Pomoćni organi Saveta i Nastavno-naučnog veća (Veće) su stalne i povremene komisije, obrazovane odlukom Saveta, Veća i rektora integrisanog univerziteta radi razmatranja, praćenja i utvrđivanja predloga po pitanjima iz svoje nadležnosti.

Organizacione jedinice integrisanog univerziteta su:

- ♦ nastavno-naučna jedinica,
- ♦ naučnoistraživačka jedinica,
- ♦ nenastavna jedinica.

Nastavno-naučna jedinica bavi se nastavnim i naučnim radom u cilju ostvarivanja studijskih programa na osnovnim, diplomskim, specijalističkim i doktorskim studijama, kao i ostalim oblicima obrazovanja (doživotno učenje) i istraživanja.

Nastavno-naučnu jedinicu čine *katedre*. Katedra predstavlja osnovni oblik organizovanja i izvođenja nastave i naučnoistraživačkog rada. Katedra se osniva za jednu ili više srodnih, užih naučnih oblasti na univerzitetu.

Naučnoistraživačka jedinica bavi se naučnom, istraživačkom, razvojnom, inovacionom, stručnom, obrazovnom i izdavačkom delatnošću, izradom studija, ekspertiza, projekata i druge tehničke dokumentacije, pružanjem usluga trećim licima i drugim poslovima definisanim zakonom i statutom i pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova.

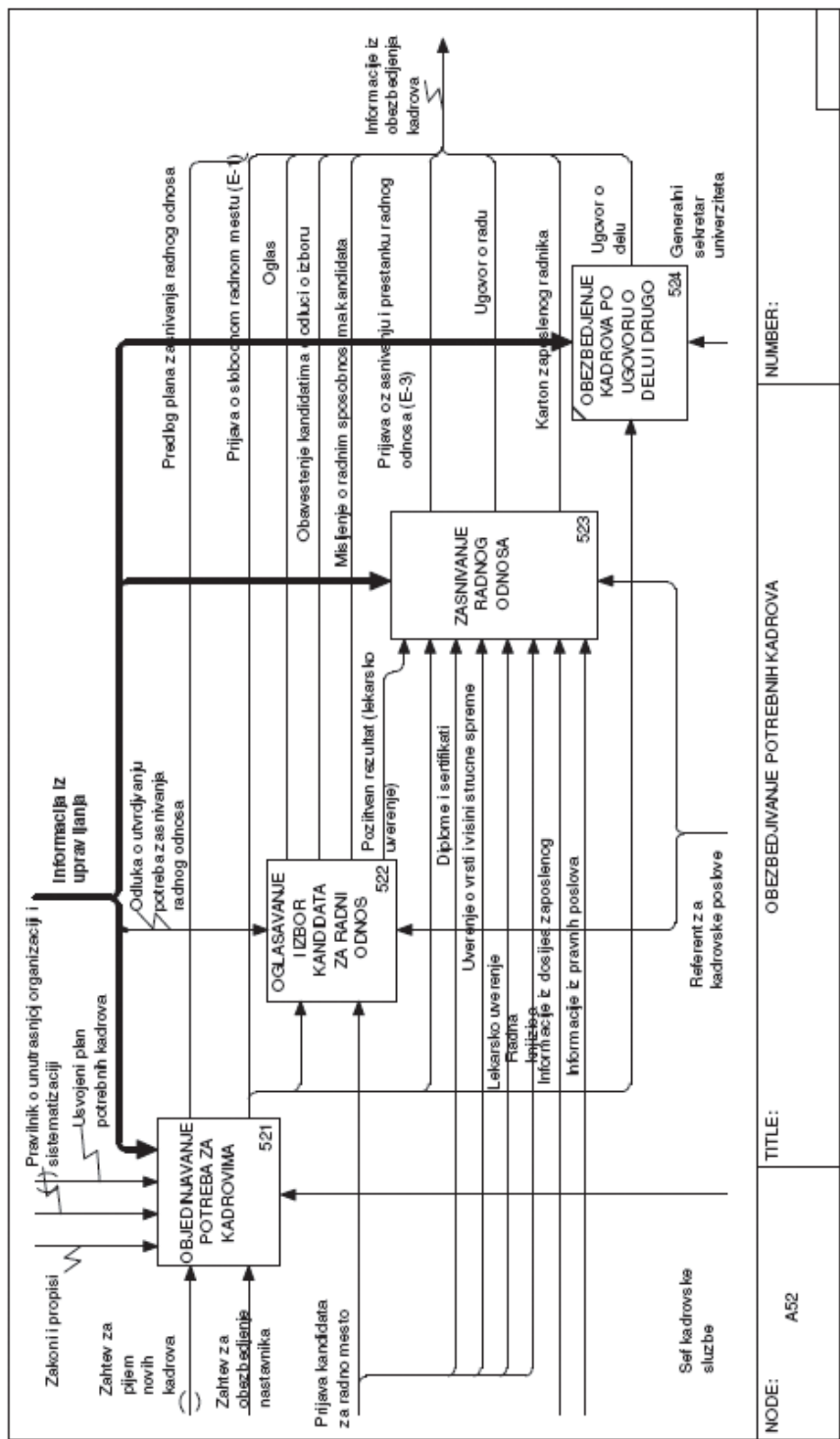
Nenastavnu jedinicu integrisanog univerziteta čine:

- ♦ služba za opšte pravne i kadrovske poslove,
- ♦ služba za studentske poslove,
- ♦ biblioteka,
- ♦ služba za računovodstvo i finansije,
- ♦ tehnička služba,
- ♦ služba za informacione tehnologije.

Delatnost, sastav i način rada nastavne i nenastavne jedinice utvrđuje se Pravilnikom o sistematizaciji radnih mesta.

Sastav, način izbora i delokrug rada organa integrisanog univerziteta uređeni su Statutom integrisanog univerziteta i poslovnica o radu.

Rad organa upravljanja, stručnih organa i studentskog parlamenta periodično se ocenjuje, na svake tri godine ili kraće, podnošenjem i usvajanjem izveštaja o radu, postupkom vrednovanja i samovrednovanja i/ili izbornim postupkom.



Slika 34 - Dekompozicioni dijagram za poslove obezbeđivanja potrebnih kadrova

6.2. OBEZBEĐIVANJE POTREBNIH KADROVA

U cilju zadovoljenja potreba za kadrovima univerzitet oglašava slobodna radna mesta, izbor kandidata i prijem u radni odnos. Nakon izbora kandidata pristupa se izradi ugovora o radu, popunjava se prijava o zasnivanju ili prestanku radnog odnosa i dosije zaposlenog.

Dekompozicioni dijagram za poslove obezbeđivanja potrebnih kadrova prikazan je na Slici 34.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji*.

6.2.1. OBJEDINJAVANJE POTREBA ZA KADROVIMA

Objedinjavanje potreba za kadrovima obavlja se prema utvrđenom predlogu plana potrebnih kadrova, bilo da se radi o slobodnim radnim mestima u nastavno-naučnoj, naučnoistraživačkoj ili nenastavnoj jedinici.

6.2.2. OGLAŠAVANJE I IZBOR KANDIDATA ZA RADNI ODNOS

Oglašavanje i izbor kandidata za prijem u radni odnos realizuje se na sledeći način:

- ♦ Oglašavanje i prijem kandidata za prijem u radni odnos
- ♦ Priprema za izbor kandidata za prijem u radni odnos (prikupljanje prijave kandidata za prijem u radni odnos, koordinacija preliminarne selekcije kandidata za prijem u radni odnos, dostavljanje poziva za selekciju kandidata za prijem u radni odnos)
- ♦ Izbor kandidata za prijem u radni odnos (testiranje kandidata, provera i razgovor sa kandidatom, usaglašavanje preliminarne rang-liste kandidata, izbor za zapošljavanje)
- ♦ Lekarski pregledi kandidata za prijem u radni odnos

6.2.3. ZASNIVANJE RADNOG ODNOSA

Proces zasnivanja radnog odnosa sastoji se od:

- ♦ odluke o raspoređivanju
- ♦ evidentiranja u matičnoj knjizi zaposlenih
- ♦ izrade ugovora o radu
- ♦ izrade prijave o zasnivanju i prestanku radnog odnosa
- ♦ otvaranja kartona zaposlenog

6.3. VOĐENJE DOSIJEA ZAPOSLENOG

Izabrani kandidat, pozvan da zasnuje radni odnos, dostavlja radnu knjižicu, dokaze o stepenu stručne spreme i zanimanju i dokumenta o identitetu. Sa kandidatom pozvanim da zasnuje radni odnos zaključuje se ugovor o radu u kome su precizno opisane obaveze i dužnosti zaposlenog, obaveze poslodavca, poslovi koji se poveravaju zaposlenom i cena rada.

Na osnovu ugovora o radu, u okviru vođenja dosijea zaposlenog definišu se elementi za osiguranje zaposlenog, prate se lični podaci zaposlenog, kao i radni ciklus zaposlenog.

Dekompozicioni dijagram za poslove vođenja dosijea zaposlenog prikazan je na Slici 35.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Zakon o radnim odnosima u državnim organima*.

6.3.1. OSIGURANJE ZAPOSLENIH

Zaposleni koji su zasnovali radni odnos, shodno odredbama Zakona o radnim odnosima RS, Zakona o penzijsko-invalidskom osiguranju RS i Zakona o zdravstvenom osiguranju, prijavljuju se nadležnim institucijama, da bi stekli pravo na ostvarenje zdravstvene zaštite, socijalnog osiguranja i pravo na ostvarenje penzijskog i invalidskog osiguranja.

Osiguranje zaposlenog realizuje se kroz:

- ♦ prijavljivanje penziono-invalidskog osiguranja
- ♦ prijavljivanje zdravstvenog osiguranja

Prijavljivanje penziono-invalidskog osiguranja obavlja se tako što nadležna služba za radne odnose popunjava standardizovane obrasce, overava ih pečatom i preko arhive dostavlja organizaciji za zapošljavanje zbog dobijanja registarskog broja prijave koji se zatim koristi za prijavu zaposlenog u penziono-invalidskom osiguranju.

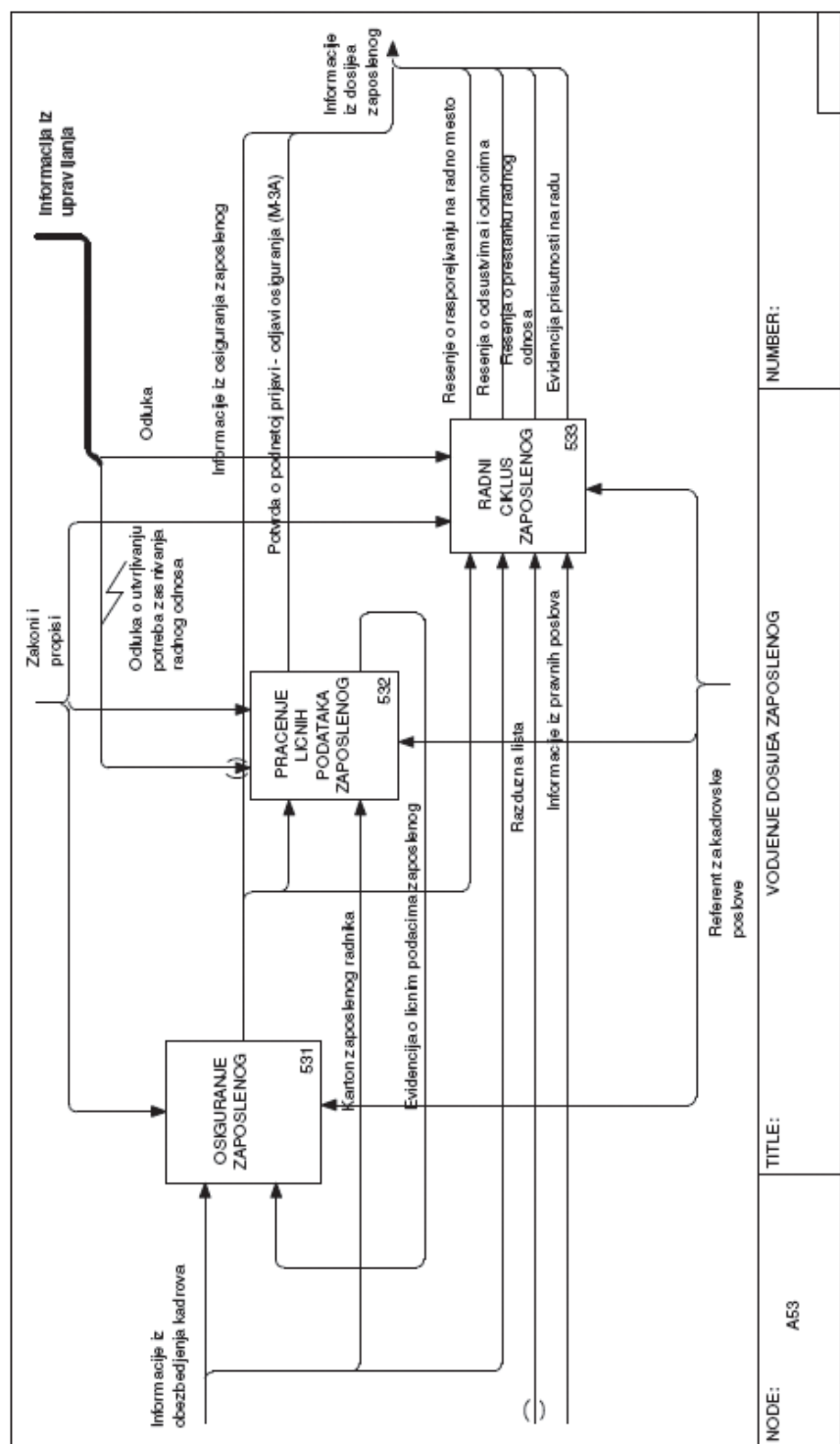
Da bi ostvarili pravo na *zdravstveno i socijalno osiguranje* potrebno je da zaposleni dostave referentu za radne odnose odgovarajuću dokumentaciju, i to:

- ♦ izvod iz knjige rođenih lica,
- ♦ izvod iz knjige venčanih lica za bračnog druga,
- ♦ potvrdu o nezaposlenosti.

6.3.2. PRAĆENJE LIČNIH PODATAKA ZAPOSLENIH

Praćenje ličnih podataka zaposlenog obavlja se evidencijom o:

- ♦ promeni ličnih podataka zaposlenog
- ♦ stipendiranju, kreditima i pomoći koju ima zaposleni
- ♦ praćenju radne sposobnosti zaposlenog



Slika 35 - Dekompozicioni dijagram za poslove vođenja dosjeka zaposlenog

Promena ličnih podataka dobija se na osnovu informacija od zaposlenog, informacija iz osiguranja zaposlenog i kartona zaposlenog.

Stipendiranje, krediti i pomoć - ova aktivnost sadrži zahteve za stipendiranje, kredite i pomoć, a u skladu sa Zakonom o radu i radnim odnosima.

Praćenje radne sposobnosti – služba za pravne i kadrovske poslove vodi evidenciju o prisustvovanju zaposlenih na seminarima i savetovanjima, a dobijene sertifikate ulaže u personalni dosije.

6.3.3. RADNI CIKLUS ZAPOSLENIH

Radni ciklus zaposlenog se određuje na osnovu odluka i rešenja kojima se regulišu oblast prava, obaveza i odgovornosti koja se stiču na radu i po osnovu rada.

Raspoređivanje – u službi za kadrovske i opšte poslove imenovanom se izdaje Rešenje o raspoređivanju.

Odsustva i odmori - u zavisnosti od vrste prava izrađuju se sledeća rešenja:

- ◆ Rešenje o godišnjem odmoru
- ◆ Rešenje o plaćenom odsustvu na zahtev zaposlenog
- ◆ Rešenje o neplaćenom odsustvu
- ◆ Rešenje o mirovanju radnog odnosa
- ◆ Rešenje o raspoređivanju

Prestanak radnog odnosa može biti :

- ◆ bez saglasnosti zaposlenog
- ◆ uz saglasnost zaposlenog
- ◆ po sili zakona

Svaki od ova tri vida ima više svojih oblika, ali bez obzira na koji način radni odnos prestaje, vezan je za donošenje akta o prestanku radnog odnosa (odluke) koja je različita u zavisnosti od razloga prestanka i otkaza ugovora o radu.

6.4. PLANIRANJE NASTAVNOG KADRA

Broj nastavnika na integrisanom univerzitetu je u skladu sa potrebama studijskih programa koje integrisani univerzitet želi da akredituje i realizuje. Radi podizanja nivoa svih studijskih programa, a posebno doktorskih studija, integrisani univerzitet bira najkompetentnije stalne i gostujuće predavače, s tim što stalni mogu biti mentori.

Na osnovu raspisanog konkursa imenuje se komisija za pripremu izveštaja o kandidatu za izbor u zvanje, koju čine ugledni i međunarodno priznati redovni profesori. Na osnovu pomenutog izveštaja donosi se odluka o izboru u zvanje.

Dekompozicioni dijagram za proces upravljanja nastavnim kadrom prikazan je na Slici 36.

Planiranje nastavnog kadra dekomponuje se na:

- ♦ Planiranje i praćenje nastavnog kadra
- ♦ Angažovanje spoljnih saradnika
- ♦ Izbor u zvanje nastavnika i naučnoistraživačka zvanja

6.4.1. PLANIRANJE I PRAĆENJE NASTAVNOG KADRA

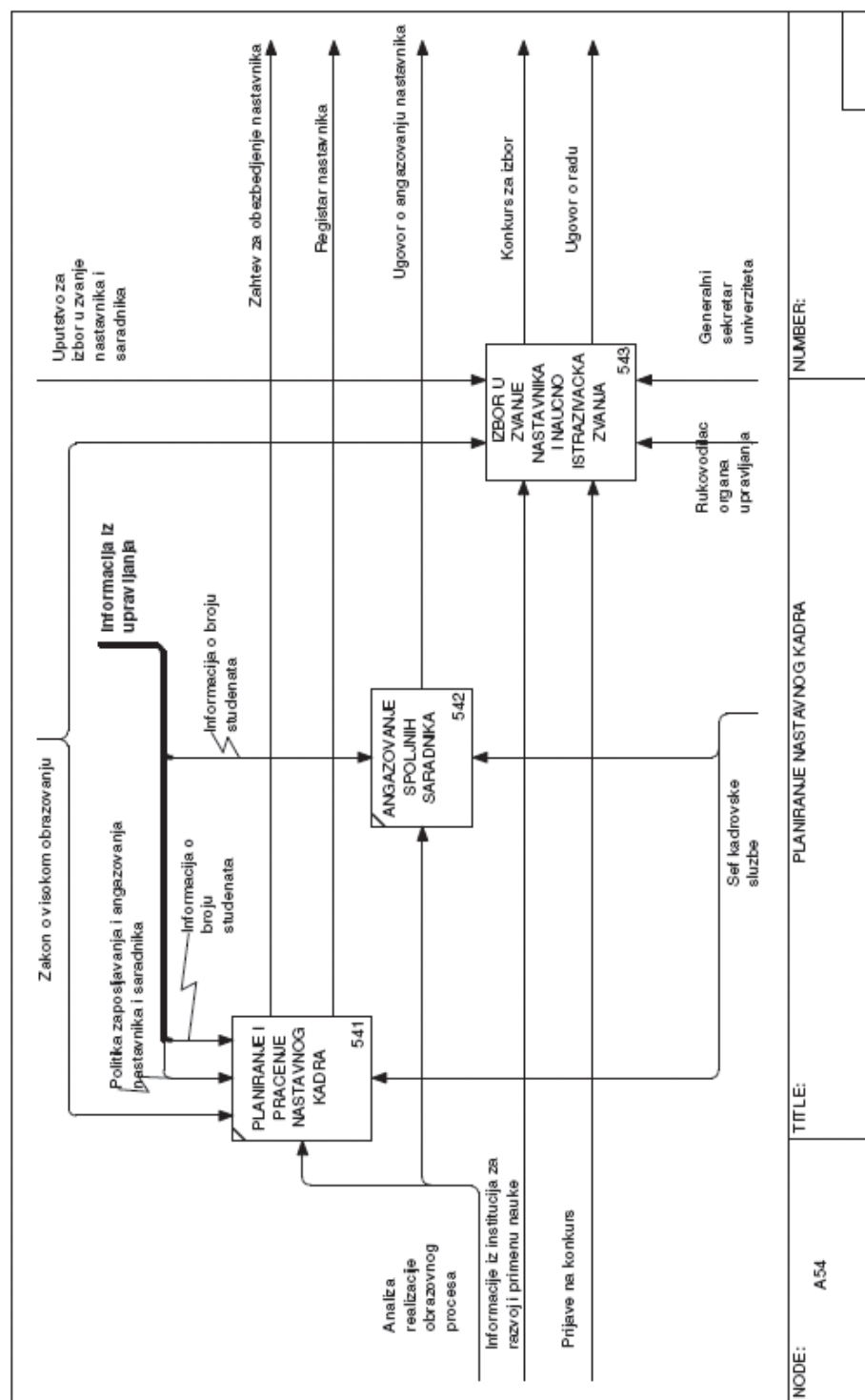
Unutar obrazovnog okvira koji je definisan akreditacijom za obavljanje delatnosti visokoškolske ustanove, odnosno standardima, integrisani univerzitet ima potreban broj nastavnog i drugog osoblja sa odgovarajućim naučnim, stručnim i pedagoškim kvalifikacijama. Nadležno ministarstvo za prosvetnu delatnost vodi evidenciju/registar o nastavnicima i saradnicima na univerzitetima.

6.4.2. IZBOR U ZVANJE NASTAVNIKA I NAUČNOISTRAŽIVAČKA ZVANJA

Izbor u zvanje nastavnika i naučnoistraživačka zvanja realizuje se na sledeći način:

- ♦ Raspisivanje konkursa i objavljivanje konkursa za izbor u zvanje
- ♦ Imenovanje komisije za pripremu izveštaja o kandidatu za izbor u zvanje
- ♦ Priprema izveštaja o kandidatima za izbor u zvanje
- ♦ Donošenje odluke za izbor u zvanje

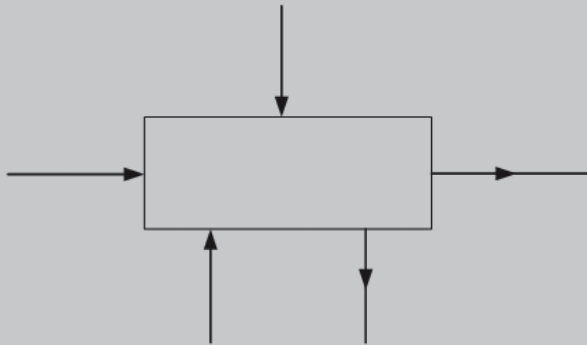
Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za izbor u zvanje nastavnika i saradnika*.





POSLOVI LOGISTIKE

- ✓ POSLOVI NABAVKE
- ✓ POSLOVI VOZNOG PARKA
- ✓ POSLOVI OBEZBEĐENJA
- ✓ POSLOVI ODRŽAVANJA OBJEKTA I OPREME





7. POSLOVI LOGISTIKE

Ova funkcija je podrška svim prethodno definisanim poslovima integrisanog univerziteta i sastoji se iz: poslova nabavke, poslova voznog parka, poslova obezbeđenja i poslova tehničkog i higijenskog održavanja objekata i opreme.

Dekompozicioni dijagram za poslove logistike prikazan je na Slici 37.

7.1. POSLOVI NABAVKE

Na osnovu zahteva za nabavku, obavlja se izbor dobavljača i ugovaranje. Nakon realizovane nabavke piše se nalog za plaćanje i kontroliše nabavka.

Dekompozicioni dijagram za poslove nabavke prikazan je na Slici 38.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za nabavku*.

7.1.1. POKRETANJE NABAVKE

Ovlašćeno lice definiše potrebu za nabavkom imajući u vidu plan nabavke i piše nalog za nabavku. Rukovodilac i stručna služba donose odluku o pokretanju postupka nabavke uz pripremu odgovarajuće dokumentacije za nabavku.

7.1.2. IZBOR DOBAVLJAČA I UGOVARANJE

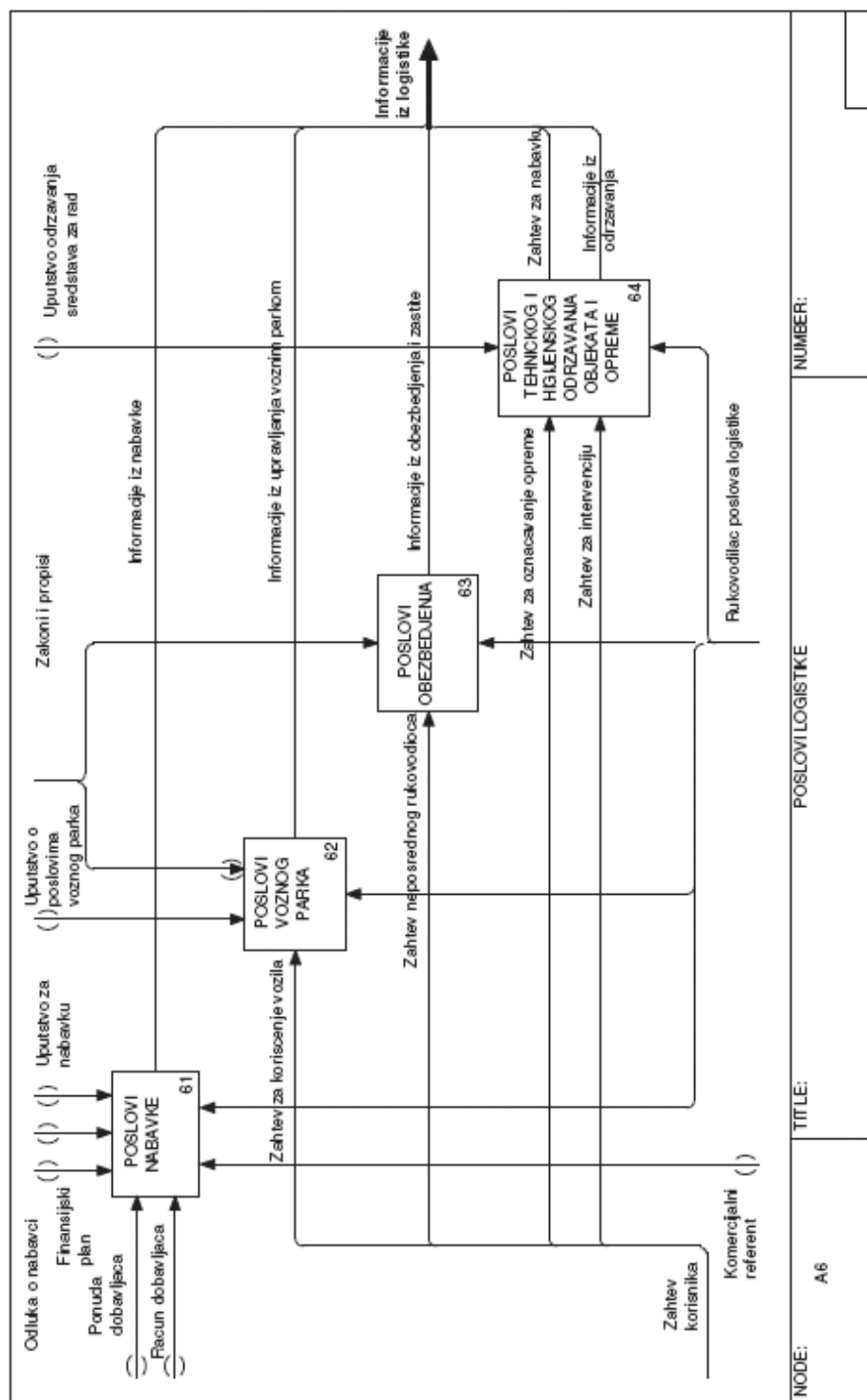
Komisija za javne nabavke vrši prikupljanje i evidentiranje ponuda. U propisanom roku pristupa se otvaranju ponuda i o tome popunjava zapisnik o otvaranju ponuda. Zapisnik se dostavlja svim ponuđačima.

U procesu izbora ponuđača komisija za javne nabavke na osnovu prikupljenih ponuda sastavlja izveštaj o dodeli ugovora.

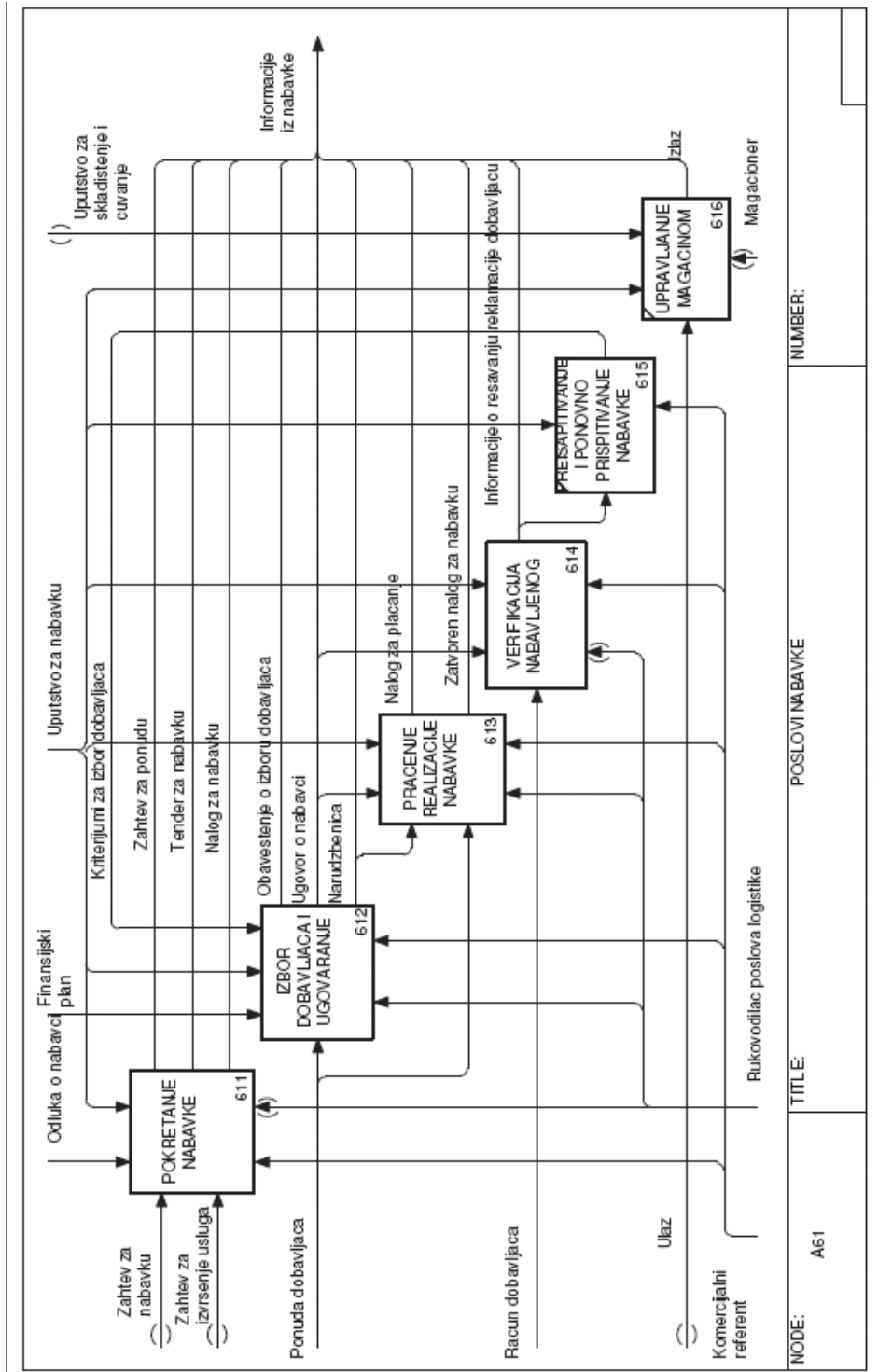
Izveštaj o dodeli ugovora se prosleđuje rektoru. Po odobrenju izveštaja od strane rektora, izveštaj o dodeli ugovora se šalje ponuđačima.

Ukoliko neki od ponuđača uloži prigovor, komisija je dužna da u zakonskom roku odgovori na prigovor.

U slučaju negativnog odgovora naručioca na prigovor ili ako naručilac ne odgovori u zakonskom roku, ponuđač može izjaviti žalbu državnoj komisiji za kontrolu postupka javne nabavke. Prigovor uložen u propisanom roku zaustavlja sklapanje ugovora o nabavci.



Slika 37 - Dekompozicioni dijagram za poslove logistike



Slika 38 - Dekompozicioni dijagram za poslove nabavke

Ukoliko nije bilo prigovora ili su neosnovani, sklapa se ugovor sa izabranim ponuđačem.

Naručilac mora voditi evidenciju postupaka nabavke i sklopljenih ugovora o nabavci na za to propisanim obrascima.

7.1.3. PRAĆENJE REALIZACIJE NABAVKE

Na osnovu ugovora o nabavci, faktura odnosno profaktura dobavljača i naloga za nabavku, rukovodilac nabavke izrađuje nalog za plaćanje.

U toku procesa realizacije nabavke rukovodilac nabavke je dužan da prati realizaciju nabavke i da informacije o stepenu gotovosti dostavlja rektoru.

7.1.4. REKLAMACIJE DOBAVLJAČU

Ukoliko u toku realizacije ugovora o nabavci dođe do neusaglašenosti, one se moraju dokumentovati i uputiti dobavljaču.

Reklamacije se mogu odnositi na kvantitet, kvalitet, neispunjenje komercijalnih uslova ugovora i na skrivene mane.

Na osnovu prijave neusaglašenosti i reklamacije dobavljaču rukovodilac nabavke je dužan da sastavi izveštaj o rešavanju reklamacije dobavljačima.

7.1.5. UPRAVLJANJE MAGACINOM

Magacioner je dužan da informacije o stepenu gotovosti obavljenog posla evidentira u svoju dokumentaciju i po potrebi sačinjava izveštaje o stanju u magacinu.

7.2. POSLOVI VOZNOG PARKA

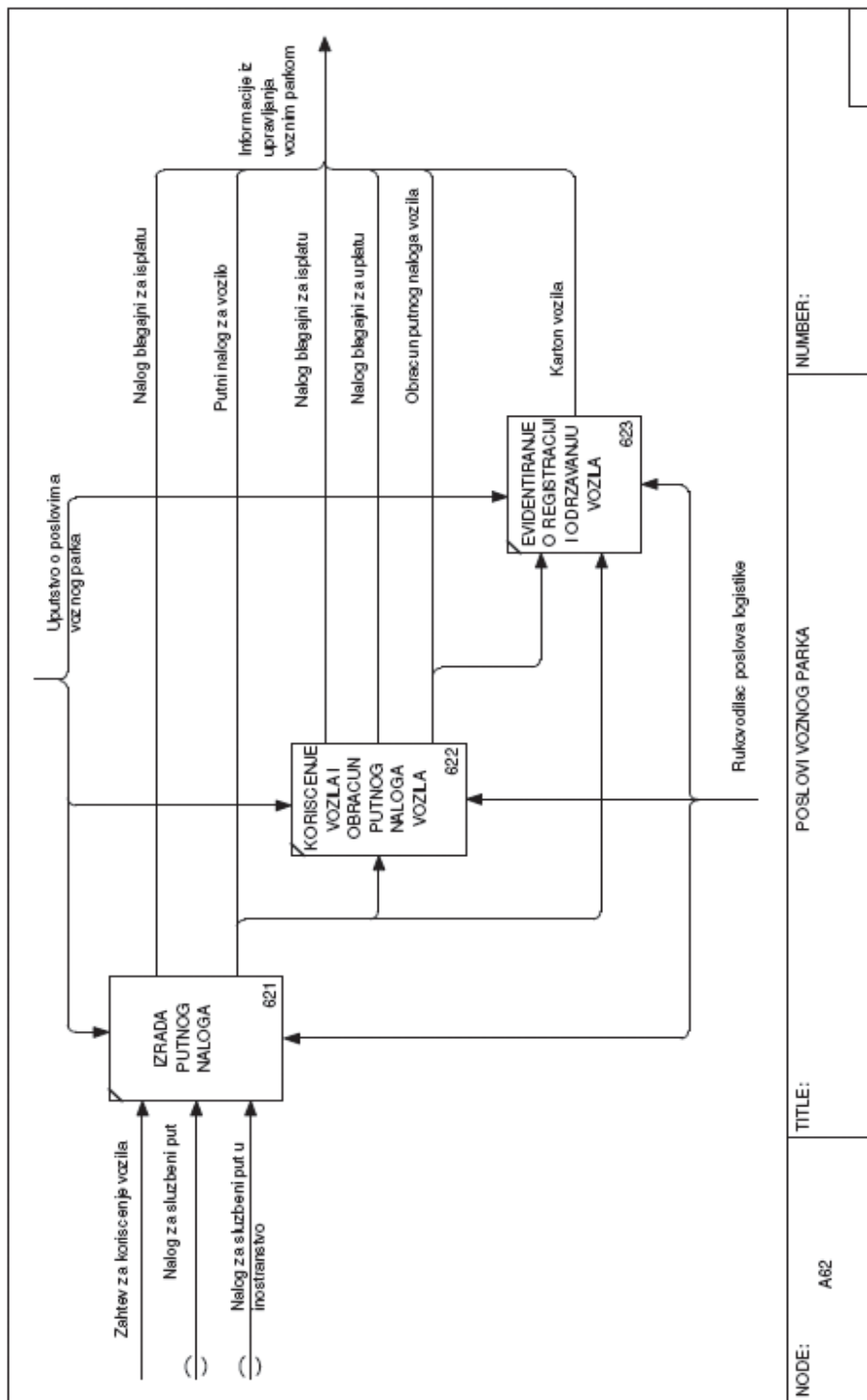
Na osnovu zahteva za korišćenje vozila ili naloga za službeni put, priprema se putni nalog. Nakon korišćenja vozila popunjava se putni nalog u kome se opisuje obavljeni posao i beleže troškovi putnog naloga za vozilo, a zatim se predaje blagajni za isplatu.

Dekompozicioni dijagram za poslove voznog parka prikazan je na Slici 39.

poslovi voznog parka odnose se na:

- ♦ Izradu putnog naloga
- ♦ Korišćenje vozila i obračun putnog naloga vozila
- ♦ Evidentiranje o registraciji i održavanju vozila

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo o poslovima voznog parka*.



Slika 39 - Dekompozicioni dijagram za poslove voznog parka

7.3. POSLOVI OBEZBEĐENJA

Poslovi obezbeđenja vezani su za poslove fizičkog obezbeđenja (vođenje knjige dežurstva, kontrola i prijem stranaka i stranih lica i evidentiranje nepredviđenih situacija), poslove zaštite na radu (primena mera zaštite na radu, kontrola sprovođenja mera zaštite na radu i evidentiranje zaštite na radu) i poslove zaštite od požara (planiranje i analiza protivpožarne zaštite, spoljašnja i unutrašnja kontrola protivpožarne zaštite i obuka za protivpožarnu zaštitu).

Dekompozicioni dijagram za poslove obezbeđenja prikazan je na Slici 40.

7.3.1. FIZIČKO OBEZBEĐENJE

Ovaj posao definisan je sledećim aktivnostima:

- ♦ *Kontrola i prijem stranaka i stranih lica* gde se obavljaju poslovi vezani za utvrđivanje identiteta i razloga posete i evidentiranje i najave poseta
- ♦ *Organizacija ulaska vozila*
- ♦ *Nepredviđene situacije* – uočavanje nepredviđene situacije, pisanje prijava nadležnim organima,
- ♦ *Vođenje evidencije* – vođenje knjiga događaja, evidencije ulaska stranaka i automobila, evidencije ulaska teretnih vozila i evidencije protivpožarnih alarma.

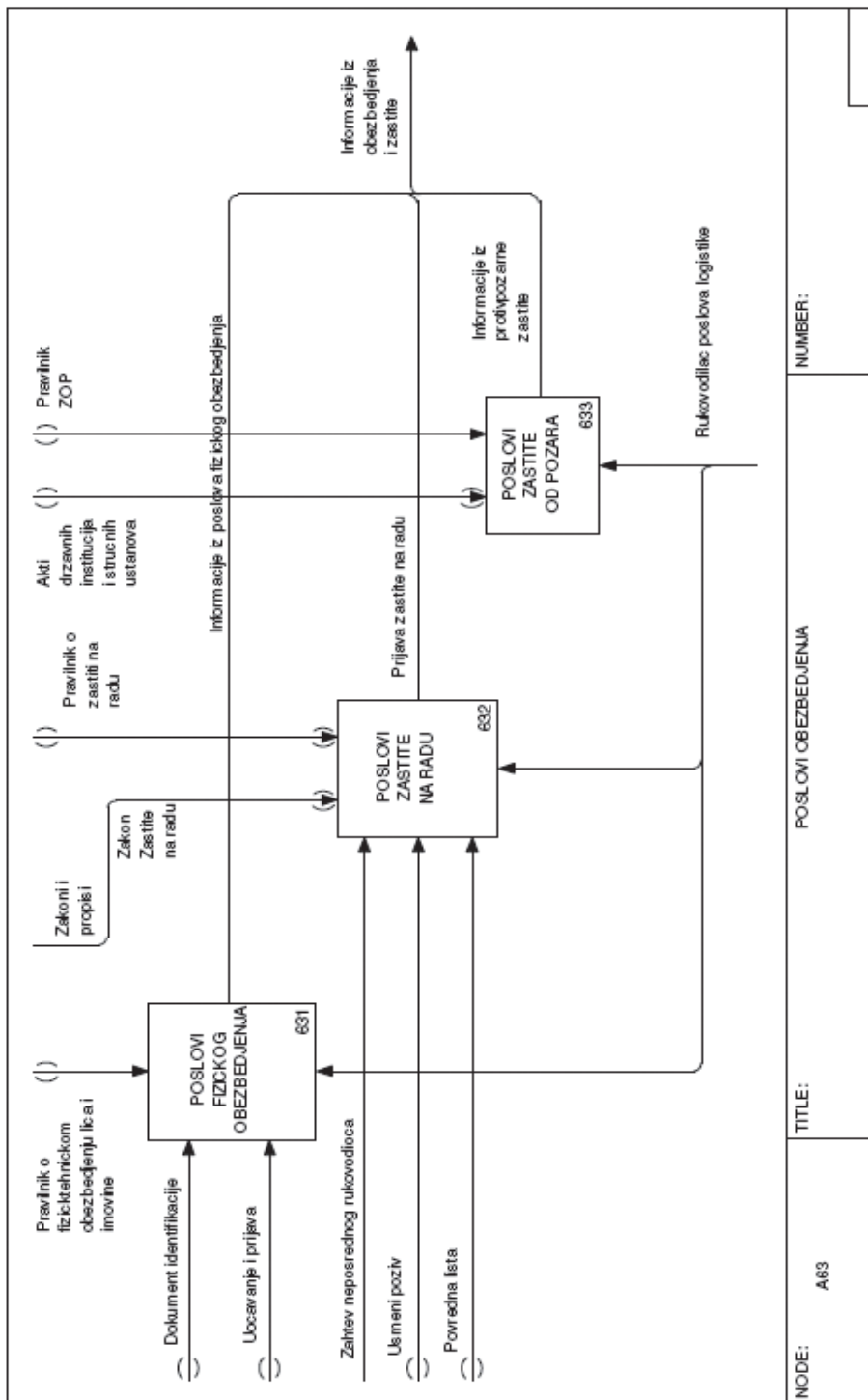
Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o fizičko-tehničkom obezbeđenju lica i imovine*.

7.3.2. ZAŠTITA NA RADU

Prilikom zasnivanja radnog odnosa zaposleni su dužni da se upoznaju sa opasnostima, štetnostima i merama zaštite, na osnovu *Programa o osposobljavanju zaposlenih za bezbedan rad*. Ispitivanje sredstava i opreme lične zaštite i provera prethodnih, ugrađenih mera zaštite obavlja se periodično i o tome se vodi dokumentacija koja je pripremljena na osnovu *Pravilnika o vođenju evidencije iz zaštite na radu*. Sve evidencije iz zaštite na radu nalaze se kod referenta zaštite na radu.

Ovaj posao definisan je sledećim aktivnostima:

- ♦ *Primena mera zaštite na radu* – lična zaštitna sredstva, periodični pregledi mašina i aparata, periodični lekarski pregled, sanitarni pregled radnika i obuka i stručno osposobljavanje za zaštitu na radu.
- ♦ *Kontrola sprovođenja mera zaštite na radu* – inspekcijski nadzor zaštite na radu i interna kontrola.



- ♦ *Evidencija zaštite na radu* – evidentiranje osposobljenosti za rad, evidentiranje radnih mesta sa posebnim uslovima rada, evidentiranje periodičnih pregleda uređaja, evidentiranje periodičnih pregleda radnika, evidentiranje povreda na radu i evidentiranje ispitivanja komfora radne sredine.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o zaštiti na radu*.

7.3.3. PROTIVPOŽARNA ZAŠTITA

Ovaj posao definisan je sledećim aktivnostima:

- ♦ *Planiranje i analiza zaštite od požara* – planiranje zaštite od požara, analiza podataka zaštite od požara, obrada upravljačkih akcija, saveta i preporuka.
- ♦ *Spoljašnja i unutrašnja kontrola zaštite od požara* – provera obezbeđenih, sprovedenih i primenjenih mera zaštite od požara, provera zapisnički utvrđenih mera, servisiranje i provera protivpožarne opreme.
- ♦ *Vatrogasna jedinica* – otkrivanje, dojava i obaveštavanje, sistem gašenja požara i raspoloživo ljudstvo i oprema.
- ♦ *Obuka za zaštitu od požara* – zakonom propisana obuka za zaštitu od požara i obuka vatrogasaca.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Pravilnik o zaštiti od požara*.

7.4. POSLOVI TEHNIČKOG I HIGIJENSKOG ODRŽAVANJA OBJEKATA I OPREME

Na osnovu planiranja preventivnih pregleda i održavanja objekata i opreme vodi se evidencija o opremi i aktivnostima koje treba da se obave. Za realizaciju poslova tehničkog i higijenskog održavanja objekata i opreme priprema se nalog za intervenciju, obavlja se stalno održavanje i pravi analiza obavljenih poslova.

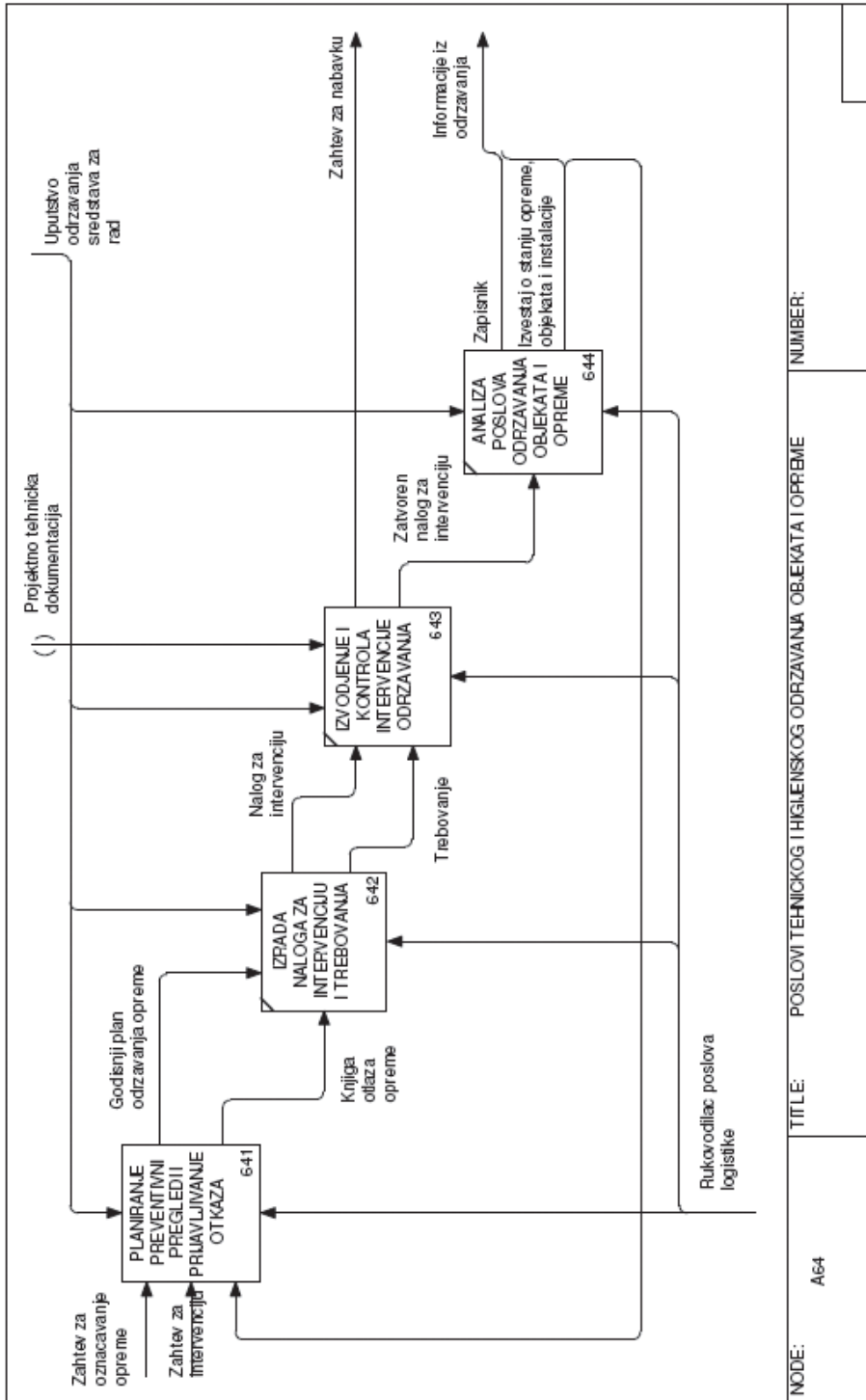
Dekompozicioni dijagram za poslove održavanja objekta i opreme prikazan je na Slici 41.

Realizacija ovog procesa odvija se prema dokumentu *Uputstvo za održavanje sredstava za rad*

7.4.1. PLANIRANJE, PREVENTIVNI PREGLEDI I PRIJAVLJIVANJE OTKAZA

Evidencija o opremi vodi se u posebnim dokumentima i sačinjena je od:

- ♦ preglednog i ažurnog spiska opreme svih jedinica zajedničke opreme na univerzitetu sa osnovnim podacima o opremi



Slika 41 - Dekompozicioni dijagram za poslove tehničkog i higijenskog održavanja objekata i opreme

- ♦ kartona opreme koji je otvoren za ključne, pojedinačne jedinice iz pregleda opreme, a sadrži osnovne podatke o opremi i podatke o održavanju opreme.

7.4.2. IZRADA NALOGA ZA INTERVENCIJU I TREBOVANJA

Za poslove manjeg obima i poslove koji se često ponavljaju (rutinske zamene delova, sitne popravke i sl.) izdaje se zbirni radni nalog (za određeni period, u koji izvršilac sam unosi podatke o intervencijama).

Ako se intervencije održavanja ne mogu izvesti sopstvenim kapacitetima i resursima, priprema se sastoji u izboru i angažovanju specijalizovane organizacije.

U slučaju da planirani zahvati održavanja po obimu i karakteru predstavljaju rekonstrukciju ili dogradnju postojećih, odnosno izgradnju novih delova objekta ili instalacija, priprema se sastoji u organizovanju izrade potrebnih projekata. Projekti ove vrste se, po pravilu, izrađuju angažovanjem odgovarajućih organizacionih jedinica integrisanog univerziteta ili, izuzetno, angažovanjem specijalizovanih projektnih organizacija.

7.4.3. IZVOĐENJE I KONTROLA INTERVENCIJA ODRŽAVANJA

Preventivne intervencije i remont opreme, objekata i instalacija izvode se u skladu sa utvrđenim planom, korišćenjem sopstvenih kapaciteta učesnika i opreme ili angažovanjem specijalizovanih organizacija.

U organizovanju preventivnih intervencija i remonta opreme, objekata i instalacija, u cilju njihovog efikasnog izvođenja, minimiziranja vremena zastoja i izvršavanja obaveza prema izvođačima.

Rukovodilac službe za održavanje integrisanog univerziteta dužan je da ostvari neposrednu saradnju sa korisnikom opreme, rukovodiocem tehničke službe organizacione jedinice integrisanog univerziteta kojoj oprema pripada i rukovodiocem finansijske službe integrisanog univerziteta.

Kontrolu preventivnih intervencija održavanja i remonta opreme izvodi rukovodilac službe za održavanje neposrednim ličnim uvidom u stanje opreme, objekata i instalacija nakon intervencije u prisustvu predstavnika izvođača.

7.4.4. ANALIZA POSLOVA ODRŽAVANJA OBJEKATA I OPREME

O uspešno izvršenoj intervenciji održavanja rukovodilac službe za održavanje integrisanog univerziteta usmeno obaveštava rukovodioca organizacione jedinice integrisanog univerziteta u čijem se sastavu oprema, objekti ili instalacije nalaze, ili korisnika opreme.

Nakon obavljene preventivne intervencije i remonta opreme, objekata i instalacija rukovodilac službe za održavanje dužan je da sa izvođačem o tome sačini izveštaj, arhivira zapise o izvedenoj intervenciji, a dokumentaciju koja je neophodna za izvršavanje finansijskih obaveza prema izvođaču prosledi u finansijsku službu univerziteta.





ZAKLJUČAK

Istraživanja u okviru ove monografske studije imala su za osnovni cilj utvrđivanje strukture poslovnih procesa na integrisanom univerzitetu i njihov reinženjering koji bi doprineo efikasnom i efektivnom korišćenju raspoloživih resursa i ispunjenju zahteva sistema menadžmenta kvalitetom prema standardu SRPS ISO 9001:2008. U skladu sa praksom šireg evropskog prostora i u našoj zemlji, za uspostavljanje integrativnih funkcija na univerzitetima neophodna je identifikacija poslovnih procesa, njihovo praćenje, merenje, analiza i modelovanje. Integracija poslovnih procesa je put ka racionalnom korišćenju materijalnih i ljudskih resursa, poboljšanju kvaliteta usluga i stalnog unapređenja svih performansi obrazovnog i naučnoistraživačkog rada na univerzitetu, uključujući i konkurentnost. Uvidom u broj i osobine poslovnih procesa omogućena je primena procesnog pristupa, odnosno modelovanje procesa korišćenjem standarda IDEF0 i modelovanje podataka korišćenjem standarda IDEF1X.

Poslovni procesi koji su sistematizovani, opisani i grafički predstavljeni CASE alatom Bpwin (IDEF0 metodologijom) u ovoj knjizi, treba da omoguće upravljačkim strukturama na univerzitetu i donosiocima odluka stalan nadzor nad ključnim parametrima poslovanja.

To ukazuje na neophodnost pronalaženja novih pravaca razvoja i transfer znanja i tehnologija radi unapređenja savremene prakse na univerzitetima. Funkcionalna integracija procesa, primena jedinstvenih standarda u radu službi i servisa i podizanje kvaliteta rada na univerzitetima moglo bi biti postignuto kroz:

- ♦ uvođenje QMS na integrisanom univerzitetu
- ♦ izradu informacionog sistema integrisanog univerziteta
- ♦ donošenje poslovnih odluka primenom OLAP-a i Data mining-a tj. postupka otkrivanja znanja u podacima smeštenim u bazama podataka integrisanog univerziteta

- ♦ integrisanje ekonomsko – pravnih poslova
- ♦ poslove marketinga koji treba da informišu i da omoguće prepoznatljivost univerziteta u javnosti
- ♦ integrisanje akademskog, preduzetničkog i administrativnog podsistema u funkcionalnu celinu na univerzitetu
- ♦ integrisanje obrazovnog procesa sa posebnim osvrtom na vrednovanje obrazovanja
- ♦ automatizaciju poslova studentske službe, tako da se ustanovi efikasno mesto gde nastaju informacije
- ♦ integrisanje naučnoistraživačke i izdavačke delatnosti sa posebnim osvrtom na vrednovanje naučnoistraživačkog rada, organizovanje naučnih i stručnih skupova i izdavačku delatnost
- ♦ integrisanje rada organizacionih jedinica (biblioteka, centra za razvoj karijere, alumni, itd)
- ♦ efikasno korišćenje ljudskih resursa, planiranje i praćenje nastavnog kadra

Uzimajući u obzir da je reinženjering potpuni redizajn procesa u cilju poboljšanja poslovnih performansi, integrisani univerzitet bi njegovom primenom mogao da kreira organizaciono okruženje u kome bi se smanjila hijerarhija odlučivanja, a sistemska struktura postala znatno fleksibilnija. U suštini, reinženjering poslovnih procesa na univerzitetu je zalaganje za promene i jedan od savremenih načina organizovanja i rukovođenja koji treba da odgovori na izazove konkurencije u eri novih informacionih i komunikacionih tehnologija. Njime se najpre utvrđuje šta integrisani univerzitet treba da uradi, a tek onda na koji način.

POJMOVI

Alati poslovne inteligencije (BI Tools - BI Software) - softver koji omogućava poslovnim korisnicima pogled na korišćenje velikih količina kompleksnih podataka. Aplikacije su dizajnirane tako da omogućuju lak pristup poslovnim informacijama svima u organizaciji, u cilju donošenja boljih poslovnih odluka, unapređenja poslovanja i jačanja odnosa s kupcima i dobavljačima.

Baza podataka (Database) - kolekcija podataka koji su u međusobnoj relaciji, često sa kontrolisanom redundansom podataka, organizovanom po modelu (šemi) da koristi jednoj ili više aplikacija.

Višedimenzionalna baza podataka (Multidimensional Database - MDBS) - baza podataka koja omogućava korisnicima analizu velikih količina podataka. Predstavlja podatke kao nizove koji su organizovani u višestruke dimenzije. Promenljive su objekti koji se čuvaju u višedimenzionalnim bazama. Ovaj višedimenzionalni pogled na podatke naročito je važan za OLAP aplikacije.

Vlasnik procesa - lice koje ima ovlašćenja da propiše postupak odvijanja procesa i da njime upravlja.

Dekompozicija (Decomposition) - razbijanje modelovanih funkcija u njihove sastavne funkcije.

Dokument - informacija i njen medijum na kojem se nalazi.

Element - sastavni deo sistema koji ima samo ona svojstva i promene koje su bitne za određeni sistem.

Zapis - dokument kojim se iskazuju dobijeni rezultati, ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima.

Znanje (Knowledge) - nematerijalni resurs, slika stvarnosti iskazana zamislama čoveka. Sastoji se od intuicije, skupa ideja, iskustva, veština i učenja. Ima potencijal stvaranja nove vrednosti.

Znanje zasnovano na podacima (Data-Based Knowledge) - znanje izvedeno iz podataka korišćenjem alata poslovne inteligencije iz skladišta podataka.

Informacija (Information) - podatak koji se obrađuje radi dobijanja nekog značenja i znanja za osobu koja je prima. Ona je izlaz iz informacionog sistema.

Intelektualni kapital (Intellectual Capital) - ukupna intelektualna imovina i intelektualni potencijal kojim se kompanija koristi za stvaranje nove vrednosti. Sadrži akumulirano znanje koje neka organizacija poseduje u svojim ljudima, metodama, patentima, dizajnima i vezama. Deli se na tri segmenta: ljudski kapital, strukturalni ili organizacijski kapital i kapital klijenata.

Informacioni sistem - organizovani skup tokova obrade podataka i informacija u poslovnom sistemu.

Izlazna strelica (*Ouput Arrow*) - vrsta strelice koja izražava IDEF0 izlaz, tj. podatke ili objekte koje daje funkcija. Izlazne strelice su povezane sa desnom stranom IDEF0 pravougaonika.

Klijent/server arhitektura (*Client/server architecture*) - mrežna arhitektura u kojoj računari na mreži učestvuju kao serveri u upravljanju podacima i servisima mreže, ili kao klijenti, gde korisnici pokreću aplikacije i pristupaju serveru.

Kontrolna strelica (*Control Arrow*) - vrsta strelice koja opisuje IDEF0 kontrolu, tj. uslove koji su potrebni da bi se dobio korektan izlaz. Podaci ili objekti modelovani kao kontrole mogu se transformisati u funkcije, kreirajući izlaz. Kontrolne strelice su povezane sa gornjom ivicom IDEF0 pravougaonika.

Korektivna mera - mera za otklanjanje uzroka otkrivene neusaglašenosti ili druge neželjene situacije i obuhvata utvrđivanje problema, preduzimanje korektivne akcije i praćenje efekata korektivne akcije.

Korisnik - organizacija ili osoba koja prima proizvod.

Kvalitet - nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve.

Lokacija - mesto odlaganja predmeta poslovanja.

Menadžment - koordinirana aktivnost za vođenje organizacije i upravljanje njome.

Menadžment kvalitetom - koordinirane aktivnosti za vođenje organizacije u odnosu na kvalitet i upravljanje njome u tom smislu

Metoda (*Method*) - implementacija operacije. Specificira algoritam, ili proceduru koja daje rezultate operacije.

Model podataka (*Data Model*) - grafička i tekstualna prezentacija analize koja identifikuje podatke koji su potrebni organizaciji koja učestvuje u poslu. Prezentuje entitete, domen (atribute) i relacije sa drugim podacima i konstruiše konceptualni pogled podataka i relacija između podataka.

OLAP alati (*On-Line Analytical Processing*) - kategorija aplikacija i tehnologije namenjena za skupljanje, upravljanje, obradu i prezentaciju multidimenzijalnih podataka namenjenih analizama za potrebe upravljanja. Omogućuje brz, konzistentan i interaktivan način pristupa i manipulacije multidimenzijalnim podacima memorisanim u skladištu podataka. OLAP postoji u dva temeljna oblika s obzirom na formu u kojoj su podaci memorisani: relacioni (ROLAP) i multidimenzionalni (MOLAP), te u hibridnom obliku (HOLAP) koji za više nivoe sumarizacije koristi multidimenzionalni oblik, ali omogućuje i drill-down do nižih nivoa koji su smešteni u relacionoj tabeli.

On-line Analytical Processing (OLAP) - softver koji se koristi za rad sa višedimenzionalnim podacima iz različitih izvora koji se smeštaju u skladište podataka. Formira različite poglede na podatke. Omogućuje brži, sadržajniji i interaktivniji pristup višedimenzionalnim podacima.

Organizacija - grupa ljudi, objekata i pripadajuće opreme, sa uspostavljenim odgovornostima, ovlašćenjima i odnosima.

Organizaciona jedinica - vezana je za organizaciju, predstavlja šifarnik koji se sastoji od šifre i naziva.

Organizaciona struktura - uspostavljene odgovornosti, ovlašćenja i odnosi između osoba.

Osnovno sredstvo - je definisano oznakom i inventarskim brojem, sadrži oznaku lokacije, revalorizacije i amortizacije grupe, nabavnu vrednost, ime dobavljača, itd.

Osposobljenost je prikazana sposobnost primene znanja i umešnosti.

Podaci (Data) - binarna (*digitalna*) prezentacija atomskih činjenica, teksta, grafika, bit mapa, zvuka, analognih ili digitalnih video segmenata. Podatak je sirovina sistema koju ovaj dobija preko procedura i koja se koristi radi kreiranja informacija.

Poslovna inteligencija (Business Intelligence) - proces prikupljanja raspoloživih internih i značajnih eksternih podataka i njihovo pretvaranje u korisne informacije koje pomažu menadžmentu pri donošenju odluka. Označava i široku kategoriju softverskih solucija za prikupljanje, konsolidovanje, analiziranje i osiguranje pristupa podacima korisnicima u organizaciji u cilju donošenja boljih poslovnih odluka. Izraz i koncept poslovne inteligencije osmislili su stručnjaci Garnter grupe 1993. godine.

Poslovne transakcije (Business Transaction) - jedinica posla nad strukturama podataka u cilju kreiranja, modifikacije ili brisanja poslovnih podataka. Svaka transakcija predstavlja jednu vrednovanu činjenicu, koja opisuje jedan poslovni slučaj.

Poslovni model (Business Model) - dizajnerski pogled na to kako posao funkcioniše. Pogled može biti sa aspekta posla, podataka, slučaja ili resursa i može da bude o prošlom, sadašnjem ili budućem stanju posla.

Poslovni podaci (Business Data) - podaci o ljudima, mestima, stvarima, poslovnim pravilima i slučajevima koji se upotrebljavaju pri vođenju posla. Nisu metapodaci.

Poslovnik kvaliteta - dokument koji iskazuje politiku kvaliteta i kojim se definiše i opisuje sistem menadžmenta QMS-om.

Postupak (procedura) - dokument kojim se definiše tj. propisuje način obavljanja nekog zao kruženog procesa.

Pravilo (Rule) - formalni pristup specifičnim preporukama, direktivama ili strategiji, iskazanim kroz IF-THEN konstrukcije.

Preispitivanje - aktivnost koja se preduzima da bi se utvrdile pogodnost, adekvatnost i efektivnost predmetne materije za postizanje postavljenih ciljeva.

Registar - forma gde se nalazi pregled svih nastalih zapisa sa istom oznakom QMS-a i pomoću koje se brže pronalazi određeni zapis.

Reinženjering poslovnih procesa (Business Process Re-engineering) - je konceptualni okvir za analizu i projektovanje tokova poslova i procesa unutar organizacije. Poslovni proces je skup logički povezanih zadataka za postizanje definisanih ishoda poslovanja. Reinženjering je osnova za savremeni razvoj menadžmenta

Rečnik podataka (Data Dictionary) - baze podataka o podacima i strukturama.

Sistem (System) - kolekcija povezanih jedinica koje su organizovane da izvršavaju određenu svrhu. Sistem može biti opisan jednim modelom ili sa više njih, najverovatnije sa različitih aspekata posmatranja.

Sistem menadžmenta kvalitetom - predstavlja integraciju organizacione strukture, odgovornosti, procedura, procesa i resursa za ostvarenje menadžmenta kvalitetom.

Sistem za podršku odlučivanju (Decision Support System) - kompjuterski sistem dizajniran za svrhu asistencije organizaciji u postupku donošenja poslovnih odluka.

Skladište podataka (Data Warehouse) - skup integrisanih podataka izolovanih i prikupljenih iz operacijskih sistema iz svih područja poslovanja za sprovođenje analiza kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka. Radi se o velikoj bazi koja omogućuje relativno brzo i jednostavno izvođenje složenih upita nad velikim količinama podataka.

Stablo čvorova (Node Tree) - grafičko predstavljanje relacije roditelj-dete između čvorova na IDEF0 modelu, u obliku grafičkog stabla.

Standardizacija - proces sastavljanja i uvođenja pravila za uređivanje određenog područja u korist i uz saradnju svih zainteresovanih, naročito za unapređivanje optimalnog poslovanja i sigurnosti.

Standardni softver (Standard Software) - skup računarskih programa koji su namenjeni za rešavanje zadataka iz jedne oblasti, te ih koristi veliki broj korisnika (npr. obračun plata, stanje zaliha...)

Strelica (Arrow) - direktna linija koja prenosi podatke ili objekte od izvora (bez vrha strelice) do mesta korišćenja (sa vrhom strelice).

Strelica mehanizma (Mechanism Arrow) - vrsta strelice koja izražava IDEF0 mehanizam, tj. značenje korišćeno za izvršenje funkcije; uključuje specijalan slučaj strelice poziva (*Call Arrow*). Strelica mehanizma je povezana sa donjom stranom IDEF0 pravougona.

Strelica poziva (Call Arrow) - tip strelice mehanizma koji omogućava deljenje detalja između modela (povezujući ih zajedno) ili unutar modela.

Strukturirane odluke (Structured Decisions) - one odluke koje se donose na bazi specifičnih pravila i procedura.

Trenutna (privremena, lokalna) mera - mera preduzeta da bi se odstranila otkrivena neusaglašenost.

Upit (Query) - postavljanje kriterijuma pomoću SQL konstrukcije.

Uputstva - dokument kojim se definiše tj. propisuje način obavljanja dela procesa, u kome se do detalja razrađuje način sprovođenja aktivnosti uz bliža uputstva koja se daju izvršiocu

Funkcija (Function) - aktivnost, proces ili transformacija (modelovana na IDEF0 pravougaooniku), identifikovana glagolom ili glagolskom frazom, koja opisuje šta mora da se izvede.

Granična strelica (Boundary Arrow) - strelica kojoj jedan kraj (izvorni ili upotrebnii) nije spojen ni za jedan pravougaoonik na dijagramu. Suptotan je internoj strelici (*Internal Arrow*).

Grupisanje - proces klasifikovanja u kome se uži pojmovi jednog ili više različitih skupova (objekata) grupišu (objedinjavaju) u neki drugi skup, odnosno širi pojam.

SKRAČENICE

BPwin	Business Process for Windows
CASE	Computer Aided System Engineering
DBMS	DataBase Management System
DDL	Data Definition Language
DM	Data mining
DML	Data Manipulation Language
DSS	Decision Support Systems
DTS	Data Transformation Services
DW	Data Warehouse
EIS	Executive Information Systems
EMS	Environmental management systems
ER	Entity Relationships
ERwin	Entity Relationships for Windows
ETL	Extract, transform, load
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Points
IDEF0	Integration Definition Functional Modeling
IDEF1X	Integration DEFinition Information Modelling
IE	Information Engineering
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators
MOLAP	Multidimensional OLAP
ODBC	Open DataBase Connectivity
OHSAS	Occupational health and safety management standard
OLAP	OnLine Analytical Processing

OLE (DB)	Object Linking and Embedding (DataBase)
OLTP	Online Transaction Processing
PK	Primary Key
QMS	Quality management system
RAD	Rapid Application Development
RDBMS	Relational DataBase Management System
RI	Referential Integrity
ROLAP	Relational OLAP
SQL	Structured Query Language
SRPS	Serbian Standard
TQM	Total Quality Management



LITERATURA

- [1] Akreditaciona dokumentacija univerziteta, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Beograd 2007
- [2] Auditing and mapping key skills within university curricula, Vicki N Tariq; Eileen M Scott; A Clive Cochrane; Maria Lee; Linda Ryles, Quality Assurance in Education; 2004; 12, 2; ProQuest Education Journals, pg. 70.
- [3] Cvijović N., "Inovativni pristup odnosima s javnošću malih i srednjih preduzeća", Magistarski rad, Tehnički fakultet u Čačku, 2008, godina
- [4] Eduardo F., Juan T., Mario P., Model-driven multidimensional modeling of secure data warehouses, European Journal of Information Systems. Basingstoke: Aug 2007. Vol. 16, Iss. 4; pg. 374, 16 pgs
- [5] Galliers, D.R., Leidner, E.D., Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems , Elsevier, 2004, 265-263
- [6] Gojčić N., Podrška integraciji informacionog sistema i sistema upravljanja kvalitetom sa aspekta sistema poslovne inteligencije, Doktorska disertacija, Tehnički fakultet Čačak, 2010.
- [7] H-W.; WOO T-M, Quality control information representation using object-oriented data models LAW, International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Volume 16, Number 3, April-May 2003 , pp. 192-209(18), Taylor and Francis Ltd.
- [8] Heleta M. Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 59.
- [9] J Gingele, S J Childe, M E Miles., A modelling technique for re-engineering business processes controlled by SRPS ISO 9001, Computers in Industry. Amsterdam: Dec 2002. Vol. 49, Iss. 3; pg. 235
- [10] Jan McKay, David K., , Quality assurance systems and educational development: part 1 - the limitations of quality control, Quality Assurance in Education. (1999) Bradford: Vol. 7, Iss. 1; pg. 25.

- [11] John E West. Strategies for improving business performance Quality Progress. Milwaukee: Oct 2003. Vol. 36, Iss. 10; pg. 87
- [12] Jovanović V., Veljović A., Reinžinjering poslovnih procesa u visokoškolskim ustanovama korišćenjem standarda IDEF0, Singidinum revija, Časopis za teoriju i praksu, str. 99-110, 2010.
- [13] Kamberović i dr., Sistem kvaliteta ISO 9001:2000, Novi Sad, 2003.
- [14] Kilibarda NM. Definisanje ključnih indikatora logističkih performansi, Časopis tehnika Vol.6. Beograd 2007, str.15-21
- [15] Kimbal, R., „The Data Warehouse Toolkit, J. Wiley&Sons, New York, USA, 2000, p. 353-361
- [16] Klement J.F., Klaus T., Identifying Bussiness components using Conceptual models, IRMA Internacional Conference 2000, p. 161-167
- [17] Knowledge in Action: Case Studies (Worldwide), www.brint.com/casestudies.html, 08.09.2003.
- [18] Larissa T. Moss, Shaku Atre, Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Life-cycle for Decision-Support Applications, Addison-Wesley Professional, 2003, 389-395 p.
- [19] Larry P. English, Improving Data Warehouse and Business Information Quality: Methods for Reducing Costs and Increasing Profits, Wiley, 2000, 283-286 p.
- [20] Maksimović R., Ćosić I., Standardi za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa i standardi ISO 9000, XIII Skup trendovi razvoja, Akreditacija Bolonjskih studija, Kopaonik, 05. – 08. 03. 2007., str 32
- [21] Nacionalni savet za visoko obrazovanje: Pravilnik o standardima i postupku za spoljašnju proveru kvaliteta visokoškolskih ustanova, „Službeni glasnik RS”, broj 106/06
- [22] Nacionalni savet za visoko obrazovanje: Pravilnik o standardima za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta visokoškolskih ustanova, Službeni glasnik RS, broj 106/06
- [23] Spasić Ž. Integracioni sistem kvaliteta digitalnog univerziteta, Mašinski fakultet, Beograd 2007. pog.10
- [24] SRPS ISO 9000:2007 – Sistem menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, Beograd, 2001.
- [25] SRPS ISO 9001:2008 – Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi, SZS, Beograd, 2001
- [26] Standardi IDEF0, IDEF1X, www.idef.com
- [27] Stanojević Lj., Veljović A., Razvoj metodologije projektovanja poslovne inteligencije, Monografija, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2008.

- [28] Stanojević, Lj., Veljović, A., Novaković, J., Eremija, Z. Razvoj informacionog sistema fakulteta. Tehnika - Menadžment, 2007, vol. 57, br. 2, str. 14-18
- [29] Veljović .A ., Menadžment razvojem, Tehnički fakultet Čačak, 2002. str. 23.
- [30] Veljović A., Eremija Z., Gojgić N., Informacioni podsistem upravljanja dokumentima QMS; Nacionalna konvencija o kvalitetu, Beograd 20 -24.06.2004.god
- [31] Veljović A., Gojgić N., Nikolić M., Informaciona podrška podsystemu interne provere QMS, JUINFO 2008, Kopaonik 9-12.03.2008.
- [32] Veljović A., Gojgić N., Nikolić M., Krsmanović I., Multidimensional analysis of the teaching process evaluation from the aspect of analytical database IET 2009. Sombor.
- [33] Veljović A., Gojgić N., Projektovanje baza podataka, VTŠ Čačak, 2006 str 115.
- [34] Veljović A., Gojgić N., The support to the process of analysis of the quality targets implementation through OLAP systems, 6th International Conference, Research and Development in Mechanical Industry, RaDMI 2006 13 - 17. September 2006, Budva
- [35] Veljović A., Radojičić M., Menadžment informacioni sistemi, Tehnički fakultet Čačak, 2005.str. 45-56.
- [36] Veljović A., Stanojević Lj., Gojgić N. Informaciona integracija procesa korektivnih, preventivnih i mera poboljšanja (XII savetovanje SQM 2008, Miločer, Crna Gora, 2008), Časopis Kvalitet, 7-8,2008, str.96-98.
- [37] Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije, (Sl. Glasnik RS", br.76/2005, 44/2010)
- [38] Stanivuković , D., Ćosić , I., Kamberović , B., Maksimović , R: Sistem kvaliteta u visokoskolskim organizacijama, TREND 2000, Kopaonik, 2000.
- [39] Ćosić I. & radna grupa Tempus Gomes projekta, Univerzitet u Novom Sadu, Andrevlje, 2011.



PRILOG 1.

SPISAK UPUTSTAVA I PROCEDURA

Godišnji plan održavanja opreme

Plan međunarodne saradnje

Plan nabavki

Plan rada

Plan rada informacionih sistema

Plan vrednovanja nastave

Politika upisa

Politika zapošljavanja i angažovanja nastavnika i saradnika

Zakon o radnim odnosima u državnim organima

Pravilnik o fizičko-tehničkom obezbeđenju lica i imovine

Pravilnik o izvođenju studentske ankete

Pravilnik o računovodstvu

Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji

Pravilnik o zaštiti na radu

Pravilnik o zaštiti od požara (ZOP)

Procedura upravljanja zapisa o kvalitetu

Procedura za upravljanje neusaglašenostima

Procedura preispitivanja sistema kvaliteta

Procedura upravljanja dokumentima sistema kvaliteta

Procedura za internu proveru

Procedura za upravljanje korektivnim, preventivnim i merama poboljšanja

Uputstvo za izradu i označavanje dokumenata

Uputstvo za preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom

Uputstvo za primenu statističkih metoda

Uputstvo za obezbeđenje podataka

Uputstvo za softversko održavanje računara

Uputstvo za internet i intranet

Uputstvo za istraživanje potreba i zahteva korisnika

Uputstvo za razvoj novih usluga
Uputstvo za internu i eksternu komunikaciju
Uputstvo za istraživanje potreba i zahteva korisnika
Uputstvo za promociju, reklamu i propagandu
Uputstvo za poslove odnosa s javnošću

Uputstvo izrade i praćenja plana poslovanja
Uputstvo za stručno obrazovanje i usavršavanje kadrova
Uputstvo za analizu uspešnosti studiranja
Uputstva dekana i rukovodioca odseka
Uputstva za priznavanje ispita
Uputstvo analize povratne informacije od korisnika
Uputstvo nostrifikacije i ekvivalencije isprava
Uputstvo o poslovima voznog parka
Uputstvo održavanja sredstava za rad
Uputstvo proveravanja i ocenjivanja nastavnog osoblja
Uputstvo za rad biblioteke
Uputstvo za analizu uspešnosti studiranja

Uputstvo za izbor u zvanje nastavnika i saradnika
Uputstvo za izdavačku delatnost
Uputstvo za izradu naučnoistraživačkog projekta
Uputstvo za izradu seminarskog rada
Uputstvo za izradu završnog rada na studijama prvog stepena
Uputstvo za javnu odbranu završnog rada
Uputstvo za nabavku
Uputstvo za organizovanje naučnih skupova
Uputstvo za preispitivanje ugovaranja
Uputstvo za proveru znanja studenata
Uputstvo za rad arhive i pisarnice
Uputstvo za rad studentske službe
Uputstvo za razvoj novih usluga
Uputstvo za prijem studenata

Uputstvo za razvoj studijskih programa
Uputstvo za praćenje i analizu studijskog programa
Uputstvo za realizaciju studijskih programa
Uputstvo za rešavanje molbi, žalbi i prigovora u nastavnom procesu
Uputstvo za skladištenje i čuvanje

PRILOG 2.

0 POSLOVI INTEGRISANOG UNIVERZITETA

1 POSLOVI UPRAVE

- 11 ODLUCIVANJE I PLANIRANJE
 - 111 ODLUCIVANJE
 - 112 IZRADA I PRACENJE ANALIZA I AZURIRANJE PLANOVA
 - 113 PLANIRANJE I PRACENJE STRUCNOG OBRAZOVANJA I USAVRSAVANJA KADROVA
 - 1131 IZRADA I VERIFIKACIJA PLANOVA
 - 1132 IZVODJENJE OBUKE I PROVERA OSPOSOBLJENOSTI
 - 1133 ANALIZA EFEKATA USAVRSAVANJA
 - 114 FORMIRANJE KOMISIJE
- 12 POSLOVI SISTEMA MENADZMENTA KVALITETOM
 - 121 UPRAVLJANJE DOKUMENTIMA
 - 1211 IZRADA ZAHTEVA ZA IZRADU/ IZMENU DOKUMENTA
 - 1212 PROCENA ZAHTEVA DOKUMENTA QMS
 - 1213 IZRADA NACRTA DOKUMENTA I OZNACAVANJE
 - 1214 USAGLAŠAVANJE DOKUMENTA
 - 1215 IZDAVANJE - POVLACENJE DOKUMENATA
 - 1216 PRIMENA I PREISPITIVANJE DOKUMENATA
 - 122 UPRAVLJANJE ZAPISIMA
 - 1221 OBRADA ZAPISA
 - 1222 EVIDENCIJA ZAPISA
 - 1223 CUVANJE ZAPISA
 - 123 INTERNA PROVERA
 - 1231 INICIRANJE PROVERE I IZBOR TIMA ZA PROVERU
 - 1232 IZRADA PROGRAMA I PLANA INTERNE PROVERE
 - 1233 REALIZACIJA INTERNE PROVERE
 - 1234 IZRADA IZVEŠTAJA
 - 1235 ANALIZA INTERNIH PROVERA
 - 124 UPRAVLJANJE NEUSAGLAŠENOSTIMA
 - 1241 PRIJAVA NEUSAGLAŠENOSTI
 - 1242 MERE ZA RAZREŠENJE NEUSAGLAŠENOSTI

- 1243 OBEZBEDJENJE SAGLASNOSTI KORISNIKA O NEUSAGL.
- 1244 ANALIZA NEUSAGLAŠENOSTI
- 125 POBOLJSANJA (KOREKTIVNE, PREVENTIVNE I MERE POBOLJSANJA)
 - 1251 PREDLAGANJE MERA
 - 1252 PREISPITIVANJE POTREBA ZA MERAMA
 - 1253 ODREĐIVANJE UZROKA I MERA
 - 1254 PRAĆENJE REALIZACIJE MERA
 - 1255 PROVERA EFEKTIVNOSTI MERA
 - 1256 ANALIZA MERA
- 126 PREISPITIVANJE QMS-a
 - 1261 RREALIZACIJA CILJEVA
 - 1262 PRACENJE CILJEVA KVALITETA
 - 1263 PRIPREMA IZVEŠTAJA O FUNKCIONISANJU QMS
 - 1264 PRISPITIVANJE IZVEŠTAJA O FUNKCIONISANJU QMS
- 13 POSLOVI INFORMACIONOG SISTEMA
 - 131 PLANIRANJE I PRACENJE POSLOVA INFORMACIONOG SISTEMA
 - 132 OBEZBEDJENJE PODATAKA
 - 1321 PRAVLJENJE REZERVNIH KOPIJA PODATAKA (BACKUP)
 - 1322 DODELJIVANJE PRAVA PRISTUPA PODACIMA
 - 1323 ZASTITA OD VIRUSA
 - 133 SOFTVERSKO ODRZAVANJE RACUNARA
 - 134 INTRANET I INTERNET
 - 1341 PRACENJE RADA I ODRZAVANJE SISTEMA
 - 1342 EVIDENTIRANJE KORISNIKA
 - 1343 PRACENJE STANJA KORISNIKA
- 14 EKONOMSKO FINANSIJSKI POSLOVI
 - 141 EVIDENCIJA FINANSIJSKIH DOKUMENATA
 - 1411 RAZVRSTAVANJE SIFIRIRANJE I DISTRIBUCIJA DOKUMENATA
 - 1412 OPERATIVNO EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH DOKUMENATA
 - 1413 KONTROLA ISPRAVNOSTI DOKUMENATA I LIKVIDATURA
 - 142 FINANSIJSKA OPERATIVA
 - 1421 OBRADA FINANSIJSKIH DOKUMENATA
 - 14211 PLACANJE
 - 14212 NAPLATA
 - 14213 PRACENJE PRILIVA I ODLIVA SA RACUNA
 - 1422 OBRACUN UKUPNIH PRIMANJA RADNIKA
 - 14221 OBRACUN ZARADA I NAKNADA ZARADA
 - 14222 OBRACUN DOPRINOSA I POREZA NA TERET RADNIKA I POSLODAVCA
 - 14223 OBRACUN OBUSTAVA OD ZARADA

- 14224 OSTALA LICNA PRIMANJA
- 1423 OBRACUN OSTALIH I DRUGIH PRIHODA FIZICKIH LICA
- 1424 POSLOVI BLAGAJNE
 - 14241 OBEZBEDJENJE GOTOVINE
 - 14242 PRIJEM GOTOVINE
 - 14243 IZDAVANJE GOTOVINE
 - 14244 IZRADA DNEVNIKA BLAGAJNE
- 1425 ODNOSI SA BANKAMA
 - 14251 UZIMANJE KREDITA
 - 14252 PLASIRANJE SREDSTAVA
 - 14253 PLASIRANJE HARTIJA OD VREDNOSTI
- 143 POSLOVI RACUNOVODSTVA
 - 1431 IZRADA I ODRZAVANJE KNJIGOVODSTVENIH
STANDARDA I PRAVILA
 - 14311 OTVARANJE I IZMENA PROPISANOG
KONTNOG OKVIRA
 - 14312 IZRADA I IZMENA ANALITICKOG
KONTNOG OKVIRA
 - 14313 IZRADA I IZMENE SIFARNIKA NALOGA
ZA KNJIZENJE
 - 14314 IZRADA PRAVILNIKA O RACUNOVODSTVU
 - 1432 EVIDENCIJA PROMENA GLAVNE KNJIGE
 - 14321 POSLOVI POPISA
 - 143211 IZRADA RESENJA O CLANOVIMA
POPISNE KOMISIJE
 - 143212 IZRADA PLANA RADA POPISNE KOMISIJE
 - 143213 FIZICKI POPIS
 - 143214 USAGLASAVANJE POPISA
 - 143215 IZRADA ZAPISNIKA CENTRALNE
POPISNE KOMISIJE
 - 143216 USAGLASAVANJE POPISA OSNOVIH
SREDSTAVA
 - 14322 EVIDENTIRANJE KNJIGA O ZALIHAMA
 - 14323 PRACENJE OSNOVNOG SREDSTVA
 - 143231 AKTIVIRANJE I OZNACAVANJE
OSNOVNOG SREDSTVA
 - 143232 VODJENJE ANALITIKE OSNOVNOG
SREDSTVA
 - 143233 ODJAVA I RASHOD OSNOVNOG SREDSTVA
 - 143234 OBRACUN OSNOVNOG SREDSTVA
 - 1432341 OBRACUN AMORTIZACIJE
OSNOVNOG SREDSTVA

- 1432342 EVIDENCIJA REVALORIZACIONIH
STOPA OSNOVNOG SREDSTVA
- 1432343 OBRACUN REVALORIZACIJE
OSNOVNOG SREDSTVA
- 1432344 UTVRDJIVANJE STOPE
REVALORIZACIJE AMORTIZACIJE
OSNOVNOG SREDSTVA
- 1432345 OBRACUN REVAL. VREDNOSTI
IZNOSA AMORTIZACIJE
OSNOVNOG SREDSTVA
- 14324 EVIDENTIRANJE POTRAZIVANJA OD RADNIKA
- 14325 KNJIGOVODSTVENO EVIDENTIRANJE POSLOVNIH
PARTNERA
 - 143251 KNJIGOVODSTVENO EVIDENTIRANJE
POSLOVNIH PARTNERA U ZEMLJI
 - 143252 EVIDENTIRANJE PRIMLJENIH I
DATIH AVANSA
 - 143253 KNJIGOVODSTVENO EVIDENTIRANJE
POSLOVNIH PARTNERA IZ INOSTRANSTVA
 - 1432531 EVIDENTIRANJE KURSNE LISTE
 - 1432532 EVIDENTIRANJE DEVIZNIH
KARTICA
 - 1432533 ZATVARANJE DEVIZNIH STAVKI
 - 1432534 IZVESTAVANJE O OTVORENIM DEVIZNIM
STAVKAMA
 - 1432535 OBRACUN KURSNIH RAZLIKA DEVIZNIH OBA
VEZA I POTRAZIVANJA
 - 1432536 OBRACUN REALIZOVANIH KURSNIH RAZLIKA
- 1433 KONTIRANJE I IZRADA NALOGA ZA KNJIZENJE
- 1434 IZRADA PERIODICNOG I GODISNJEG OBRACUNA
 - 14341 IZRADA BILANSA STANJA
 - 14342 IZRADA BILANSA USPEHA
 - 14343 IZRADA BILANSA TOKOVA GOTOVINE
 - 14344 IZRADA IZVESTAJA O PROMENAMA NA KAPITALU
 - 14345 IZRADA POSEBNIH RACUNOVODSTVENIH PODATAKA
 - 14346 IZRADA PORESKIH OBRACUNA I BILANSA
- 144 KONTROLA I ANALIZA FINANSIJSKOG POSLOVANJA
- 15 PRAVNI POSLOVI
 - 151 ADMINISTRATIVNI POSLOVI
 - 1511 POSLOVI DELOVODSTVA
 - 15111 PRIKUPLJANJE POSTE
 - 15112 EVIDENTIRANJE POSTE

- 15113 KLASIFIKACIJA POSTE
- 15114 DISTRIBUCIJA I SLANJE POSTE
- 1512 ARHIVIRANJE
 - 15121 PRIJEM REGISTRATURSKOG MATERIJALA
 - 15122 IZDAVANJE I VRACANJE REGISTRATURSKOG MATERIJALA
 - 15123 PRACENJE IZDATOG REGISTRATURSKOG MATERIJALA
 - 15124 IZLUCIVANJE BEZVREDNOG REGISTRATURSKOG MATERIJALA
- 152 PRAVNO ZASTUPANJE
 - 1521 IDENTIFIKACIJA I EVIDENTIRANJE PREDMETA PRAVNOG ZASTUPANJA
 - 1522 IMENOVANJE ODGOVORNOG LICA ZA ZASTUPANJE
 - 1523 PRIPREMA ZA RESAVANJE PREDMETA PRAVNOG ZASTUPANJA
 - 1524 RAD PO PREDMETU ZASTUPANJA
- 153 PRIPREMA OPSTIH AKATA I IZRADA UGOVORA
 - 1531 IZRADA OPSTIH AKATA
 - 1532 IZRADA SPORAZUMA
 - 1533 USAGLASAVANJE ZAKONSKE REGULATIVE IZ OBLASTI RADNIH ODNOSA I AKATA
 - 1534 IZRADA UGOVORA.
 - 15341 PRIJEM ZAHTEVA I DISTRIBUCIJA
 - 15342 PRESPITIVANJE ZAHTEVA ZA UGOVOR
 - 15343 USAGLASAVANJE SA KORISNIKOM
 - 15344 PRACENJE REALIZACIJE UGOVORA
 - 15345 IZMENA UGOVORA
- 154 IMOVINSKI POSLOVI
- 155 POSLOVI INTERNE I EKSTERNE KOMUNIKACIJE.
- 16 POSLOVI MARKETINGA
 - 161 ISTRAZIVANJE POTREBA I ZAHTEVA KORISNIKA
 - 1611 DAVANJE NALOGA ZA ISTRAZIVANJE TRZISTA
 - 1612 PLANIRANJE ISTRAZIVANJA TRZISTA
 - 1613 REALIZACIJA ISTRAZIVANJA POTREBA I ZAHTEVA KORISNIKA
 - 1614 RAZMATRANJE REZULTATA ISTRAZIVANJA TRZISTA
 - 16141 DEFINISANJE PREDMETA I OBELEZJA ISTRAZIVANJA TRZISTA
 - 16142 DEFINISANJE METODOLOGIJE ISTRAZIVANJA TRZISTA
 - 16143 SEGMENTACIJA TRZISTA
 - 16144 DEFINISANJE POTREBNOG VREMENA I TROSKOVA
 - 1615 DEFINISANJE SPECIFIKACIJE ZA RAZVOJ NOVIH USLUGA
 - 162 RAZVOJ NOVE USLUGE
 - 1621 PRIJEM I RAZMATRANJE ZAHTEVA ZA RAZVOJ NOVE USLUGE

- 1622 PLANIRANJE RAZVOJA NOVE USLUGE
- 1623 REALIZOVANJE PROJEKTA NOVE USLUGE
- 1624 VERIFIKACIJA I VALIDACIJA PROJEKTA NOVE USLUGE
- 163 ANALIZA POVRATNIH INFORMACIJA OD KORISNIKA
 - 1631 PRIKUPLJANJE INFORMACIJA OD KORISNIKA
 - 1632 OBRADA PODATAKA I INFORMACIJA
 - 1633 ANALIZA PODATAKA I INFORMACIJA
- 164 PROMOCIJA REKLAMA I PROPAGANDA
 - 1641 PROMOCIJA VISOOOBRAZONE USTANOVE
 - 1642 IZRADA PROSPEKATA ANKETA I KATALOGA
 - 1643 ANALIZA EFEKATA REKLAME
- 165 POSLOVI ODNOSA S JAVNOSCU
 - 1651 POSLOVI INTERNE KOMUNIKACIJE
 - 16511 DEFINISANJE INFORMACIJA ZA ZAPOSLENE
 - 16512 IZRADA INFORMACIJA ZA ZAPOSLENE
 - 16513 PROSLJEDJIVANJE INFORMACIJA ZAPOSLENIMA
 - 1652 POSLOVI DEFINISANJA IMIDZA
 - 16521 PRIKUPLJANJE PODATAKA O STUDENTIMA
 - 16522 AZURIRANJE PODATAKA IZ DRZAVNIH INSTITUCIJA I
LOKALNE SAMOUPRAVE
 - 16523 ANALIZA STANJA I POSTAVLJENIH CILJEVA
 - 16524 IZRADA STRATESKOG PLANA NASTUPA U JAVNOSTI
 - 165241 ORGANIZOVANJE I PRACENJE VAZNIH
DOGADJAJA
 - 165242 ORGANIZOVANJE VOLONTERIZMA
 - 165243 ORGANIZOVANJE HUMANITARNIH
AKTIVNOSTI
 - 165244 IZRADA PROGRAMA O SOCIJALNO
ODGOVORNOM PONASANJU
 - 1653 POSLOVI PRIPREME I IZRADE TEKSTOVA ZA MEDIJE
 - 16531 ANALIZA POTREBA CILJNE JAVNOSTI
 - 16532 ANALIZA POTREBA MEDIJA
 - 16533 DEFINISANJE TEKSTA I DRUGIH EFEKATA
 - 16534 PISANJE I PRIPREMA ZA STAMPU I SNIMANJE
 - 16535 IZRADA NALOGA ZA OBJAVLJIVANJE TEKSTA
 - 1654 POSLOVI IZRADE MEDIJA PLANA
 - 16541 PRIKUPLJANJE PODATAKA O MEDIJIMA
 - 16542 FORMIRANJE ZAPISA O ODGOVARAJUCIM
TERMINIMA
 - 16543 IZRADA SEME ZA OBJAVLJIVANJE U MEDIJIMA
 - 16544 VODJENJE EVIDENCIJE O OBJAVLJENIM
INFORMACIJAMA

- 1655 POSLOVI PRIPREME I ORGANIZOVANJA KONFERENCIJE ZA NOVINARE
 - 16551 ANALIZA SITUACIJE
 - 16552 DEFINISANJE POVODA ZA KONFERENCiju ZA NOVINARE
 - 16553 IZRADA PROTOKOLA I SAOPSTENJA
 - 16554 SIMULACIJA KONFERENCIJE ZA NOVINARE
 - 16555 ODRZAVANJE KONFERENCIJE ZA NOVINARE
- 1656 POSLOVI KOMUNIKACIJE U USLOVIMA KRIZE
 - 16561 IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH KRIZNIH SITUACIJA
 - 16562 DEFINISANJE TIMA ZA REAGOVANJE U USLOVIMA KRIZE
 - 16563 IZRADA KOMUNIKACIONOG PLANA U USLOVIMA KRIZE
 - 16564 SIMULACIJA KRIZNE SITUACIJE

2 POSLOVI OBRAZOVANJA

- 21 IZRADA I DONOSENJE STUDIJSKIH PROGRAMA
 - 211 DEFINISANJE PREDLOGA STUDIJSKOG PROGRAMA
 - 212 USVAJANJE STRUKTURE I SADRZAJA STUDIJSKOG PROGRAMA
 - 213 USVAJANJE STRUKTURE I SADRZAJA PLANA I PROGRAMA REDMETA
 - 214 GASENJE STUDIJSKOG PROGRAMA
- 22 REALIZACIJA STUDIJSKIH PROGRAMA
 - 221 PLANIRANJE REALIZACIJE STUDIJSKOG PROGRAM
 - 222 IZVODJENJE STUDIJSKOG PROGRAM
 - 2221 IZRADA IZVESTAJA O IZVEDENOJ NASTAVI
 - 2222 OBLICI PROVERE ZNANJA
 - 2223 FORMIRANJE ZAVRSNE OCENE
 - 223 ANALIZA REALIZACIJE STUDIJSKOG PROGRAM
 - 224 VODJENJE ZAVRSNIH RADOVA NA STUDIJAMA PRVOG STEPENA
 - 2241 USVAJANJE LISTE TEMA
 - 2242 PREDLAGANJE TEME
 - 2243 ODOBRENJE TEME
 - 2244 IZRADA PREDAJA I OCENJIVANJE ZAVRSNOG RADA
 - 2245 ODOBRENJE ODBRANE ZAVRSNOG RADA
 - 2246 ODBRANA ZAVRSNOG RADA NA STUDIJAMA PRVOG STEPENA
 - 225 VODJENJE ZAVRSNIH RADOVA NA STUDIJAMA DRUGOG I TRECEG STEPENA
 - 2251 PREDLAGANJE KOMISIJE ZA OCENU PODOBNOSTI KANDIDATA I TEME

- 2252 OCENJIVANJE PODOBNOSTI KANDIDATA I TEME
- 2253 IZRADA ZAVRSNOG RADA
- 2254 FORMIRANJE KOMISIJE ZA OCENU I ODBRANU ZAVRSNOG RADA
- 2255 IZRADA PREDLOG JAVNE ODBRANE I OGLASAVANJE
- 2256 ZAKAZIVANJE DATUMA I ORGANIZOVANJE ODBRANE
- 2257 JAVNA ODBRANA
- 226 IZDAVANJE DIPLOME I DODATKA DIPLOME, UVERENJA, RESENJA I JAVNIH ISPRAVA
 - 2261 IZDAVANJE DIPLOME I DODATKA DIPLOMI
 - 2262 IZDAVANJE UVERENJA RESENJA I JAVNIH ISPRAVA
 - 2263 IZRADA IZVESTAJA O ODBRANJENIM ZAVRSNIM RAD. NA STUDIJAMA PRVOG STEPENA
- 23 PRIZNAVANJE ISPRAVA I ISPITA
 - 231 PRIJEM ZAHTEVA ZA PRIZNAVANJE ISPITA
 - 232 PRIKUPLJANJE DOKUMENTACIJE ZA PRIZNAVANJE ISPITA
 - 233 DONOSENJE ODLUKE I RESENJA O PRIZNAVANJU ISPITA
 - 234 DOSTAVLJANJE RESENJA O PRIZNAVANJU ISPITA
 - 235 PRIZNAVANJE STRANE VISOKOSKOLSKJE ISPRAVE
 - 2351 PRIJEM ZAHTEVA ZA NOSTRIFIKACIJU I EKVIVALENCIJU ISPRAVA
 - 2352 IZBOR KOMISIJE ZA NOSTRIFIKACIJU I EKVIVALENCIJU
 - 2353 IZRADA IZVESTAJA O NOSTRIFIKACIJI I EKVIVALENCIJI
 - 2354 RAZMATRANJE RESENJA O NOSTRIFIKACIJI I EKVIVALENCIJI
 - 2355 DONOSENJE RESENJA O NOSTRIFIKACIJI I EKVIVALENCIJI
 - 2356 DOSTAVA RESENJA O NOSTRIFIKACIJI I EKVIVALENCIJI
- 24 VREDNOVANJE OBRAZOVANJA
 - 241 PLANIRANJE VREDNOVANJA OBRAZOVANJA
 - 2411 DEFINISANJE CILJNE GRUPE VREDNOVANJA NASTAVE
 - 2412 DEFINISANJE PITANJA VREDNOVANJA NASTAVE
 - 2413 DEFINISANJE KRITERIJUMA VREDNOVANJA NASTAVE
 - 2414 IZRADA UPITNIKA VREDNOVANJA NASTAVE
 - 2415 IZRADA TERMIN PLANA VREDNOVANJA NASTAVE
 - 242 REALIZACIJA VREDNOVANJA OBRAZOVANJA
 - 243 ANALIZA VREDNOVANJA OBRAZOVANJA
 - 244 IZRADA IZVESTAJA VREDNOVANJA OBRAZOVANJA
- 25 RESAVANJE MOLBI ZALBI I PRIGOVORA U NASTAVNOM PROCESU
 - 251 PRIJEM MOLBE/ZALBE STUDENTA
 - 252 RESAVANJE MOLBE/ ZALBE STUDENTA
 - 253 IZVESTAVANJE O MOLBAMA I ZALBAMA
- 26 POSLOVI MEDJUNARODNE SARADNJE
 - 261 UGOVARANJE MEDJUNARODNE SARADNJE

- 262 POSLOVI RAZMENE PROFESORA I STUDENATA
- 263 IZRADA I REALIZACIJA MEDJUNARODNOG STUDIJSKOG PROGRAMA

3 POSLOVI STUDENTSKE SLUZBE

- 31 PRIJEM STUDENTA
 - 311 OBJAVLJIVANJE KONKURSA ZA PRIJEM STUDENATA
 - 312 EVIDENTIRANJE UPISNE PRIJAVE
 - 313 IZRADA RASPOREDA POLAGANJA PRIJEMNOG ISPITA
 - 314 POLAGANJE PRIJEMNOG ISPITA
 - 315 UGOVARANJE I UPISIVANJE STUDENTA
- 32 PERSONALNO PRACENJE STUDENTA
 - 321 VODJENJE MATICNE KNJIGE
 - 322 UPIS VISIH SEMESTARA I OVERA SEMESTRA
 - 323 EVIDENCIJA TROSKOVA STUDIRANJA
 - 324 IZRADA RESENJA O PROMENI STATUSA STUDENTA
 - 325 ANALIZA USPEŠNOSTI STUDIRANJA
 - 3251 ORGANIZOVANJE ANALIZE USPEŠNOSTI STUDIRANJA
 - 3252 IZDVAJANJE I PRIPREMA PODATAKA ZA ANALIZU USPEŠNOSTI STUDIRANJA
 - 3253 ANALIZA STANJA USPEŠNOSTI STUDIRANJA
- 33 PRACENJE ISPITA
 - 331 PRIJAVLJIVANJE ISPITA
 - 3311 EVIDENTIRANJE PRIJAVE ZA ISPIT
 - 3312 ANALIZA PRIJAVLJENIH ISPITA
 - 332 IZRADA RASP. POLAGANJA ISPITA I OTVARANJE ZAPISNIKA O POLAGANJU ISPITA
 - 3321 ODREĐJIVANJE TERMINA ISPITA
 - 3322 UTVRĐJIVANJE RASPOLOŽIVOSTI PROSTORIJA
 - 3323 UTVRĐJIVANJE RASPOLOŽIVOSTI NASTAVNIKA
 - 3324 OTVARANJE ZAPISNIKA O POLAGANJU ISPITA
 - 333 POLAGANJE ISPITA I AZURIRANJE ZAPISNIKA
 - 334 PONISTAVANJE ISPITA
 - 335 ANALIZA ISPITA
 - 3351 ORGANIZOVANJE ANALIZE
 - 3352 IZDVAJANJE I PRIPREMA PODATAKA ZA ANALIZU
 - 3353 IZRADA PREGLEDA OSNOVNIH PARAMETARA USPEŠNOSTI STUDIRANJA
 - 3354 IZRADA IZVEŠTAJA O ANALIZI USPEŠNOSTI STUDIRANJA

4 NAUCNO ISTRAZIVACKA I IZDAVACKA DELATNOST

- 41 POSLOVI PLANIRANJA REALIZACIJE I VREDNOVANJA NAUCNO ISTRAZIVACKOG RADA
 - 411 PLANIRANJE I REALIZACIJA NAUCNO ISTRAZIVACKIH PROJEKATA
 - 4111 IZRADA PREDLOGA PROJEKTA
 - 4112 IZRADA PLANA NAUCNO ISTRAZIVACKOG PROJEKTA
 - 4113 PRIJAVLJIVANJE PROJEKTA
 - 4114 UGOVARANJE PROJEKTA
 - 4115 PLANIRANJE PROJEKTA
 - 4116 REALIZACIJA ISTRAZIVANJA I KONTROLA
 - 412 OBJAVLJIVANJE REZULTATA ISTRAZIVANJA
 - 413 VREDNOVANJE NAUCNO ISTRAZIVACKOG RADA
 - 4131 DEFINISANJE METODOLOGIJE VREDNOVANJA NIR
 - 4132 EVIDENTIRANJE NIR
 - 4133 ANALIZA NIR I PRIMENA
- 42 ORGANIZOVANJE NAUCNIH I STRUCNIH SKUPOVA
 - 421 PLANIRANJE KONFERENCIJE
 - 422 PRIKUPLJANJE RADOVA I PRIJAVA UCESNIKA
 - 423 IZBOR RADOVA I UTVRĐIVANJE PROGRAMA RADA
 - 424 OBLIKOVANJE MATERIJALA ZA KONFERENCIJU
 - 425 PRIPREMA ZA RAD I RAD KONFERENCIJE
 - 426 ANALIZA USPEHA KONFERENCIJE
- 43 IZDAVACKA DELATNOST
 - 431 PODNOSENJE ZAHTEVA ZA IZDAVANJE PUBLIKACIJE
 - 432 IZRADA PLANA IZDAVACKE DELATNOSTI
 - 433 IMENOVANJE RECENZENATA PUBLIKACIJE
 - 434 USVAJANJE RECENZIJE
 - 435 OBRADA MATERIJALA ZA STAMPU
 - 4351 OTVARANJE NALOGA ZA OBRADU MATERIJALA
 - 4352 POSLOVI TEHNICKE OBRADJE TEKSTA
 - 4353 POSLOVI LEKTURE I KOREKTURE
 - 4354 SLANJE OBRADJENOG MATERIJALA (PAUS)
- 44 POSLOVI BIBLIOTEKE
 - 441 NABAVKA BIBLIOTECKE GRADJE
 - 442 EVIDENTIRANJE BIBLIOTECKE GRADJE
 - 443 ZADUZIVANJE BIBLIOTECKE GRADJE
 - 444 RAZDUZIVANJE BIBLIOTECKE GRADJE

5 KADROVSKI POSLOVI

- 51 DEFINISANJE UNUTRASNJE ORGANIZACIJE I SISTEMATIZACIJE
 - 511 IDENTIFIKACIJA I DEFINISANJE PROCESA
 - 512 IZRADA PREDLOGA ORGANIZACIJE I POTREBNOG PROFILA KADRA
 - 513 DEFINISANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE I MATRICE ODNOSA
 - 514 IZRADA PRAVILNIKA O ORGANIZACIJI I SISTEMATIZACIJI
- 52 OBEZBEDJIVANJE POTREBNIH KADROVA
 - 521 OBJEDINJAVANJE POTREBA ZA KADROVIMA
 - 5211 IZRADA PREDLOGA PLANA POTREBNIH KADROVA
 - 5212 IZRADA PRIJAVE O SLOBODNOM RADNOM MESTU
 - 522 OGLASAVANJE I IZBOR KANDIDATA ZA RADNI ODNOS
 - 5221 OGLASAVANJE I PRIJEM KANDIDATA ZA RADNI ODNOS
 - 5222 PRIPREMA ZA IZBOR KANDIDATA ZA RADNI ODNOS
 - 52221 PRIKUPLJANJE PRIJAVA KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52222 KOORDINACIJA PRELIMINARNE SELEKCIJE KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52223 DOSTAVLJANJE POZIVA ZA SELEKCIJU KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 5223 IZBOR KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52231 TESTIRANJE KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52232 PROVERA I RAZGOVOR SA KANDIDATOM ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52233 USAGLASAVANJE PRELIMINARNE RANG LISTE KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 52234 IZBOR ZA ZAPOS LJAVANJE
 - 5224 LEKARSKI PREGLEDI KANDIDATA ZA PRIJEM U RADNI ODNOS
 - 523 ZASNIVANJE RADNOG ODNOSA
 - 5231 ODLUKA O RASPOREDJIVANJU
 - 5232 EVIDENTIRANJE U MATICNOJ KNJIZI ZAPOS LENIH
 - 5233 IZRADA UGOVORA O RADU
 - 5234 IZRADA PRIJAVE O ZASNIVANJU I PRESTANKU RADNOG ODNOSA
 - 5235 OTVARANJE KARTONA ZAPOS LENOG
 - 524 OBEZBEDJENJE KADROVA PO UGOVORU O DELU I DRUGO
- 53 VODJENJE DOSIJE A ZAPOS LENOG
 - 531 OSIGURANJE ZAPOS LENOG
 - 5311 PRIJAV LJIVANJE PENZIONO INVALIDSKOG OSIGURANJA
 - 5312 PRIJAV LJIVANJE ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA
 - 532 PRACENJE LICNIH PODATAKA ZAPOS LENOG
 - 5321 PROMENA LICNIH PODATAKA ZAPOS LENOG

- 5322 STIPENDIRANJE KREDITI I POMOC ZAPOSLENOG
- 5323 PRACENJE RADNE SPOSOBNOSTI ZAPOSLENOG
- 533 RADNI CIKLUS ZAPOSLENOG
 - 5331 RASPOREDJIVANJE ZAPOSLENOG
 - 5332 POSLOVI ODSUSTVA I ODMORA ZAPOSLENOG
 - 5333 PRESTANAK RADNOG ODNOSA ZAPOSLENOG
 - 5334 EVIDENTIRANJE PRISUTNOSTI RADNIKA
- 54 PLANIRANJE NASTAVNOG KADRA
 - 541 PLANIRANJE I PRACENJE NASTAVNOG KADRA
 - 542 ANGAZOVANJE SPOLJNIH SARADNIKA
 - 543 IZBOR U ZVANJE NASTAVNIKA I NAUCNO ISTRAZIVACKA ZVANJA
 - 5431 RASPISIVANJE KONKURSA I OBJAVLJIVANJE KONKURSA ZA IZBOR U ZVANJE
 - 5432 IMENOVANJE KOMISIJE ZA PRIPREMU IZVESTAJA O KANDIDATU ZA IZBOR U ZVANJE
 - 5433 PRIPREMA IZVESTAJA O KANDIDATIMA ZA IZBOR U ZVANJE
 - 5434 DONOSENJE ODLUKE ZA IZBOR U ZVANJE

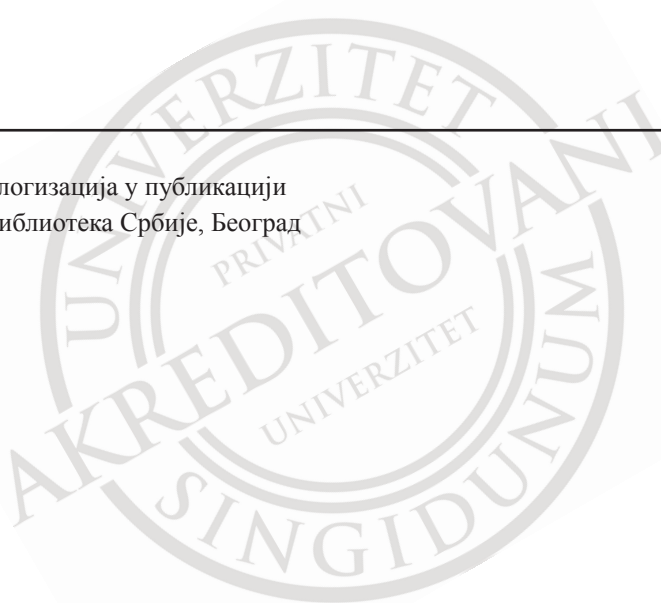
6 POSLOVI LOGISTIKE

- 61 POSLOVI NABAVKE
 - 611 POKRETANJE NABAVKE
 - 6111 PRIJEM I EVIDENCIJA ZAHTEVA ZA NABAVKU
 - 6112 KATEGORIZACIJA ZAHTEVA I IZRADA LISTE ZA NABAVKU
 - 6113 IZRADA ZAHTEVA ZA PONUDOM
 - 612 IZBOR DOBAVLJACA I UGOVARANJE
 - 6121 PRIKUPLJANJE I EVIDENTIRANJE PONUDA
 - 6122 DEFINISANJE SPISKA DOBAVLJACA
 - 6123 IZDAVANJE NARUDZBENICE
 - 6124 UGOVARANJE NABAVKE
 - 6125 UGOVARANJE POSLA SA SPOLJNIM SARADNIKOM
 - 613 PRACENJE REALIZACIJE NABAVKE
 - 6131 IZRADA NALOGA ZA PLACANJE
 - 6132 ZATVARANJE NALOGA ZA NABAVKU
 - 6133 PRACENJE IZVRSENJA POSLA
 - 614 VERIFIKACIJA NABAVLJENOG
 - 6141 REKLAMIRANJE NA KVANTITET
 - 6142 REKLAMIRANJE NA KVALITET
 - 6143 IZRADA REKLAMACIJE ZBOG NEISPUNJENJA KOMERCIJALNIH USLOVA UGOVORA

- 6144 REKLAMACIJA NA SKRIVNE MANE
- 6145 ZAKLJUCIVANJE I IZVESTAVANJE REKLAMACIJA
- 615 PREISAPITIVANJE I PONOVRNO PRISPITIVANJE NABAVKE
- 616 UPRAVLJANJE MAGACINOM
- 62 POSLOVI VOZNOG PARKA
 - 621 IZRADA PUTNOG NALOGA
 - 622 KORISCENJE VOZILA I OBRACUN PUTNOG NALOGA VOZILA
 - 623 EVIDENTIRANJE O REGISTRACIJI I ODRZAVANJU VOZILA
- 63 POSLOVI OBEZBEDJENJA
 - 631 POSLOVI FIZICKOG OBEZBEDJENJA
 - 6311 VODJENJE KNJIGE DEZURSTVA
 - 6312 KONTROLA I PRIJEM STRANAKA I STRANIH LICA
 - 6313 EVIDENTIRANJE NEPREDVIDJENIH SITUACIJA
 - 63131 EVIDENTIRANJE NEPREDVIDJENE SITUACIJE
 - 63132 PRIJAVA NEPREDVIDJENE SITUACIJE ORGANIMA OPSTINE
 - 63133 PRIJAVA NEPREDVIDJENE SITUACIJE NADLEZNIM ORGANIMA
- 632 POSLOVI ZASTITE NA RADU
 - 6321 PRIMENA MERA ZASTITE NA RADU
 - 6322 KONTROLA SPROVODJENJA MERA ZASTITE NA RADU
 - 6323 EVIDENTIRANJE ZASTITE NA RADU
- 633 POSLOVI ZASTITE OD POZARA
 - 6331 PLANIRANJE I ANALIZA PROTIVPOZARNE ZASTITE
 - 6332 SPOLJASNJA I UNUTRASNJA KONTROLA PROTIVPOZARNE ZASTITE
 - 6333 OBUKA ZA PROTIVPOZARNU ZASTITU
- 64 POSLOVI TEHNICKOG I HIGIJENSKOG ODRZAVANJA OBJEKATA I OPREME
 - 641 PLANIRANJE PREVENTIVNI PREGLEDI I PRIJAVLJIVANJE OTKAZA
 - 6411 VODJENJE EVIDENCIJE O OPREMI
 - 6412 PLANIRANJE AKTIVNOSTI ODRZAVANJA
 - 6413 PREVENTIVNI PREGLEDI I PRIJAVLJIVANJE OTKAZA
 - 642 IZRADA NALOGA ZA INTERVENCIJU I TREBOVANJA
 - 643 IZVODJENJE I KONTROLA INTERVENCIJE ODRZAVANJA
 - 644 ANALIZA POSLOVA ODRZAVANJA OBJEKATA I OPREME

Na osnovu člana 23. stav 2. tačka 7. Zakona o porezu na dodatu vrednost („Službeni glasnik RS”, br. 84/04... i 61/07), Odlukom Senata Univerziteta Singidunum, Beograd, broj 260/07 od 8. juna 2007. godine, ova monografska studija je odobrena kao pomoćno nastavno sredstvo na Univerzitetu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд



© 2011.

Sva prava zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.