

Е ф е к т и в н о с т

система менаџмента

*(захтеви референтних докумената
за акредитацију)*

мр Милица Јовчић, виши саветник за послове акредитације



Зашто говоримо о ефикасности?

(шта је довело до избора теме?)

Одређени број тема које АТС презентује на семинарима, конференцијама, годишњим скуповима намењеним ТОУ и оцењивачима, представља **резултат анализе реализованих оцењивања**, а све у сврху побољшавања.

АТС реализује изузетно велики број оцењивања због чега располаже **значајним бројем информација**.

Део анализе који ће бити презентован овом приликом односи се на **лабораторије за испитивање и лабораторије за еталонирање**.



Зашто говоримо о ефикасности?

(шта смо приметили - позитивно?)

- ☺ Приметан **значајан напредак у раду** лабораторија.
- ☺ Иако и даље постоји значајан број налаза који захтева покретање корективних мера, општа оцена је да **испуњење већине захтева за ТОУ не представља проблем већ уходану рутину** (нпр. именовање руководиоца квалитета, управљање документима, еталонирање опреме, руковање узорцима), док поједини захтеви улазе у рутину (нпр. поступање са приговорима, интерне провере, учешће у ПТ активностима).



Зашто говоримо о ефикасности?

(шта смо приметили - негативно?)

- ☹ Третирање појединих захтева референтних докумената као мање важних у односу на друге (нпр. комуникација /еталонирање опреме)
- ☹Постизање рутине и фокусирање на сам процес, без идеје и сазнања куда то води и какве су користи од тога



Зашто говоримо о ефикасности?

(шта треба избећи?)

Систем менаџмента

(сет процедура које организација мора да прати како би остварила постављене циљеве)

“Чему ово служи, а уз то и не ради?”

Механизам сата



Микијева радионица



Ефикасност/ ефективност

Ефикасност

- Термини менаџмента
- Исто почетно слово
- Слично звуче

**Различно
значе!**

Ефективност



Ефикасност / ефективност?



Ефективност

”Радити праве ствари”



Ефикасност

“Радити ствари на прави начин”



Оптималан систем менаџмента (постићи баланс!)

- фокусирање на процес

- фокусирање на циљ

- постизање рутине
(избегавање грешака)

- постизање инвентивности

- max output/ min ресурси

- стварни/ жељени output



Ефикасност

Ефективност

Бити ефикасан, а не испуњавати
захтеве корисника, органа
управе...!?

Бити ефикасан по било коју цену!?



Захтев за систем менаџмента

Да би доказала своју компетентност
од лабораторије се захтева да
успостави, примењује и одржава систем
менаџмента
у складу са подручјем делатности



Захтеви који се односе на ефективност (SRPS ISO/IEC 17025:2006)

ЕФЕКТИВНОСТ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА

4.2.3 Највише руководство мора да пружи доказ о посвећености развоју и примени система менаџмента и сталном побољшавању његове **ефективности**

Одговорност највишег руководства

Како доказати?



Захтеви који се односе на ефективност (SRPS ISO/IEC 17025:2006)

4.10 Лабораторија мора стално да побољшава **ефективност** свог система менаџмента применом

- ☑ *политике квалитета,*
- ☑ *циљева квалитета,*
- ☑ *резултата провера,*
- ☑ *анализе података,*
- ☑ *корективних и превентивних мера и*
- ☑ *преиспитивања од стране руководства*



Захтеви који се односе на ефективност (политика и циљеви квалитета)

4.2.2 Општи **циљеви** морају бити установљени и преиспитани током преиспитивања од стране руководства. Највише руководство мора да објави **изјаву о политици квалитета**. Она мора да садржи најмање следеће:

а)...

б)...

е) обавезу руководства лабораторије да испуњава захтеве овог међународног стандарда и да непрекидно побољшава **ефективност** система менаџмента



Захтеви који се односе на ефективност (циљеви квалитета)

Паметно формулисање циљева

- S** • Specific (Специфични/ Конкретни)
- M** • Measurable (Мерљиви)
- A** • Achievable (Достижни)
- R** • Realistic (Реални)
- T** • Time-based (Временски дефинисани)



Захтеви који се односе на ефективност (резултати провера)

4.14.2 Када налази провере укажу на недовољну **ефективност** рада или сумњу у исправност или ваљаност резултата испитивања или еталонирања, лабораторија мора правовремено да предузме корективну меру и обавести писмом кориснике ако истраживање покаже да су им лабораторијски резултати могли нанети штету.

4.14.4 Активности поновне провере морају верификовати и записати спровођење и **ефективности** примењене корективне мере.



Захтеви који се односе на ефективност (резултати провера)

Сврха интерне провере: верификација да ли се испуњавају захтеви референтног стандарда и да ли је систем менаџмента **ефективно** примењен и одржаван.

Како је спровести?

❖ Формирати **програм интерне провере** (сви елементи система менаџмента, активности испитивања, провера ефеката корективних мера спроведених да би се отклониле неусаглашености утврђене претходном провером)

❖ Проверу спроводи **обучено и квалификовано особље** за активности које проверава

❖ **SRPS ISO 19011:2011** (Упутства за проверавање система менаџмента)



Захтеви који се односе на ефективност (анализа података)

Постизање ефективности подразумева и одговарајућу анализу података.

4.7.2 Повратна информација (од корисника) се мора анализирати ради побољшавања система менаџмента...

4.11.2 Анализа узрока (корективне мере)

4.12.2 Анализа података, укључујући тренд и анализе ризика (превентивне мере)

5.2.2 Мора се извршити вредновање ефективности спроведене обуке.



Захтеви који се односе на ефективност (анализа података - наставак)

5.4.1 Анализа података испитивања и/или еталонирања (методе)

5.4.6.3 При процењивању мерне несигурности морају да се узму у обзир све компоненте несигурности значајне у датим околностима користећи погодне методе анализе.

5.5.1 Лабораторија мора да буде опремљена свим деловима опреме за узорковање, мерење и испитивање (укључујући обраду и анализу података)

5.9.2 Подаци о контроли квалитета морају се анализирати...



Захтеви који се односе на ефективност (Правила АТС-а)

Осим референтним стандардом, ефективност се “захтева” и другим референтним документима, чак и у захтевима где није експлицитно наведена као таква.



Нпр. документом АТС-ПА02 захтева се учешће у **одговарајућим** и доступним ПТ активностима на задовољавајући начин.



Захтеви који се односе на ефективност (корективне и превентивне мере)

4.11.4 Лабораторија мора да прати резултате предузетих корективних мера како би осигурала да су оне биле **ефективне**.

Најчешћа заблуда:

верификација спроведености = провера ефеката

Недовољан доказ:

мера дала очекиване ефекте

Могући начини праћења резултата корективних мера?

Интерне провере

Преиспитивање од стране руководства

Учешће у ПТ активностима



Захтеви који се односе на ефективност (корективне и превентивне мере)

4.11.5 Када се уоче неусаглашености или се посумња у усклађеност рада лабораторије са њеном сопственом политиком и процедурама или са стандардом, лабораторија мора да обезбеди, што је могуће пре, спровођење провере, у складу са 4.14, у одговарајућем подручју делатности.

Напомена: Такве допунске провере често прати примена корективних мера да би се потврдила њихова **ефективност**.

4.12.2 Процедуре за превентивне мере морају да обухвате иницирање таквих мера и управљање њима ради обезбеђења њихове **ефективности**.



Захтеви који се односе на ефективност (преиспитивање од стране руководства)

4.15.1 У складу са унапред утврђеним планом и процедуром, највише руководство лабораторије мора периодично да спроводи преиспитивање система менаџмента лабораторије и активности испитивања и/или еталонирања ради обезбеђења њихове трајне прикладности и **ефективности**, као и ради увођења неопходних промена или побољшавања.



Захтеви који се односе на ефективност (преиспитивање од стране руководства)

max

Е
Ф
И
К
А
С
Н
О
С
Т

min

min ефективност- max ефикасност

- Траје кратко
- Рутински се прелазе све предвиђене тачке
 - Нема питања, нема предлога
- Појединци истовремено раде и друге задатке “повећавајући своју ефикасност”
- Записник има све елементе (често изостаје суштина)

max ефективност- max ефикасност

- Траје колико треба да траје (ни предуго ни прекратко ; нема “развлачења”)
 - Састанак у “пуном” саставу
- Појединци потпуно спремни и посвећени
 - Предлози и идеје се не критикују (тражи се најбоље решење)
- Записник има све елементе (суштина)

Састанак руководства

min ефективност- min ефикасност

- По правилу касне, а трају бесконачно дуго
 - Изостанак појединаца
- Присутни су “одсутни”, нема посвећености
 - Општа неприпремљеност за састанак
- Осећај да присуство састанку за појединца представља губитак времена
 - Питање: ко ће да води записник?
 - Очекивана побољшавања!?

max ефективност- min ефикасност

- Често касне
- Појединци долазе посвећени, али не и потпуно спремни
- Прелазе се све предвиђене тачке, али се стално отварају нова питања
 - Дуго трају
- Идеје(проблеми се решавају, али по коју цену?)
 - Велики утрошак енергије и времена

min

Е ф е к т и в н о с т

max



ATC

Akreditaciono telo Srbije

Одговорност највишег руководства

Ефективност система менаџмента је одговорност највишег руководства које с тим у вези, мора да осигура

- ✓ успостављање одговарајућих процеса **комуницирања**
- ✓ **мотивацију** и
- ✓ **тимски рад.**



Захтеви који се односе на ефективност (комуникација)

4.1.6 Највише руководство мора да осигура да се одговарајући процеси комуницирања установе унутар лабораторије и да комуникација доприноси **ефективности** система менаџмента

5.4.3 Увођење метода испитивања и еталонирања које је лабораторија развила за сопствене примене мора да се планира и мора да буде додељено квалификованом особљу, опремљеном одговарајућим ресурсима. Током развоја ових метода планови морају да се ажурирају и мора да се обезбеди **ефективна комуникација** између особља које је укључено у те активности.



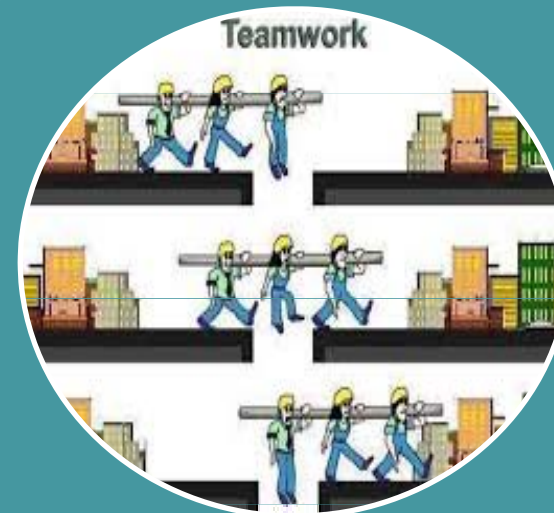
Одговорност највишег руководства



комуникација



мотивација



тимски рад

ЕФЕКТИВНОСТ

ЕФЕКТИВАН СИСТЕМ МЕНАЏМЕНТА



ХВАЛА НА ПАЖЊИ

www.ats.rs

