

*Zebranie Sekcji Żywności i Zdrowia
Klubu Polskich Laboratoriów Badawczych POLLAB*



Działania doskonalące w praktyce laboratoryjnej

Ewa Brykalska
WSSE Opole

5 grudzień 2022r.

- ❖ **PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02**
punkt 8.6 Doskonalenie
- ❖ **Doskonałość a doskonalenie**
- ❖ **Czym jest i czemu służy doskonałość/doskonalenie?**
- ❖ **Czy da się osiągnąć doskonałość, a jeżeli tak, to kiedy?**

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

8.6 Doskonalenie (Opcja A)

8.6.1 Laboratorium powinno identyfikować i wybierać możliwości doskonalenia oraz wdrażać wszelkie niezbędne działania.

UWAGA Możliwości doskonalenia mogą być zidentyfikowane poprzez przegląd procedur operacyjnych, stosowanie polityk, ogólne cele, wyniki auditów, działania korygujące, przegląd zarządzania, zgłoszenia personelu, ocenę ryzyka, analizę danych oraz wyniki badań biegłości.

8.6.2 Laboratorium powinno dążyć do pozyskiwania od swoich klientów informacji zwrotnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Informacje zwrotne powinny być analizowane i wykorzystywane do doskonalenia systemu zarządzania, działalności laboratoryjnej oraz obsługi klienta.

UWAGA Przykłady rodzajów informacji zwrotnych obejmują ankiety dotyczące zadowolenia klienta, zapisy z kontaktów, przeglądy raportów z klientami.

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

Doskonalenie

- Czy laboratorium określa i wybiera szanse dla doskonalenia oraz wdraża wszelkie niezbędne działania?
- Czy laboratorium dąży do uzyskiwania informacji zwrotnych od swoich klientów, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych?
- Czy te informacje zwrotne są analizowane i wykorzystywane do doskonalenia systemu zarządzania, działalności w zakresie badań i wzorcowań oraz obsługi klienta?

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

Poprzez:

- przegląd procedur operacyjnych, stosowanie polityk, ogólne cele, wyniki auditów, działania naprawcze, przeglądy zarządzania, zgłoszenia personelu, **ocenę ryzyka**, analizę danych, wyniki badań biegłości;
- pozyskiwanie informacji zwrotnych od swoich klientów, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.

**Czy da się osiągnąć doskonałość,
a jeżeli tak, to kiedy**

**A czego, tak naprawdę, oczekuje się
od laboratorium?**

**A tego, że dostarczy klientowi
miarodajny wynik**

miarodajny wynik

**wiarygodny wynik pomiaru/badania
± niepewność (obszar techniczny)**

- ✓ skuteczny,
- ✓ kompetentne laboratorium (17025),
- ✓ rzetelny: postępowanie zgodnie z dobrą praktyką profesjonalną (obszar zarządzania organizacją),
- ✓ użyteczny: rozwiązanie problemu klienta (obszar zarządzania organizacją i jakością).

Miarodajny wynik :

- **wiarygodny** - wyznaczony z określoną niepewnością,
- **użyteczny** - pozwala klientowi laboratorium rozwiązać jego problem,
(dobra współpraca z klientem, rozmowy telefoniczne i te bezpośrednie, przygotowywanie przeglądu zlecenia).
- **rzetelny** - laboratorium w trakcie realizacji pracy postępuje zgodnie z dobrą praktyką laboratoryjną.

***Nawet najlepiej opracowany
element systemu zarządzania
można doskonalić***

**efektywność – stosunek efektu do
nakładu**

**skuteczność – uzyskiwanie
pożądanych wyników działania**

skuteczny?

**taki, który charakteryzuje się skutecznością,
daje pożądane rezultaty,
dający oczekiwane wyniki;
taki, który wywołuje pożądany efekt/skutek**

Synonimy słowa „skuteczny” z podziałem na grupy znaczeniowe

- » skuteczny - w odniesieniu do posiadania umiejętności w danej dziedzinie
- » skuteczny - w kontekście użyteczności
- » skuteczny - jako określenie czegoś dobrze sprawdzonego
bezwaryjny, bezpieczny, bezusterkowy, bezzakłóceniowy, godny zaufania,
niezawodny, pewny, sprawdzony, sprawny, wydolny, wypróbowany,
- » skuteczny - jako cecha czegoś co daje dobre rezultaty
- » skuteczny - w kontekście pozytywnych efektów czegoś
- » skuteczny - w kontekście czegoś, co przynosi rezultaty
- » skuteczny - w odniesieniu do pewności sposobu wykonywania czegoś
- » skuteczny - w odniesieniu do wydajności czegoś

Czym jest doskonałość?

“Doskonałość jest sztuką wygrywaną przez trening i przyzwyczajenie. Nie działamy słusznie, ponieważ mamy cnotę lub doskonałość, ale raczej je mamy, ponieważ działaliśmy słusznie. Jesteśmy tym, co robimy wielokrotnie. **Doskonałość zatem nie jest aktem, ale nawykiem”.**

Arystoteles

Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy. Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem.

Czym jest doskonałość?

- **Doskonałość to coś, co wiele osób próbuje i chce osiągnąć w życiu, jak i w wielu jego dziedzinach.**
- **Praktycznie każdy dąży do doskonałości w czymś, jak i chce być coraz to lepszy każdego dnia.**

**I to jest jak najbardziej w porządku,
ponieważ świadczy to o rozwoju
człowieka.**

Czym jest doskonałość?

- Jest jednak coś, o czym warto wiedzieć i co należy sobie uświadomić.

Ludzie często zakładają, że osiągnięcie doskonałości w czymś, w jakiejś sferze życia musi stanowić **cel**.

- Oczywiście, co jest zrozumiałe, jak najbardziej trzeba sobie stawiać coraz to wyższe tzw. poprzeczki, ponieważ to właśnie nas rozwija
- lecz trzeba sobie przy okazji coś uzmysłwić:

***„Kiedy osiągniesz doskonałość,
dalej nie ma już nic”.***

Czym jest doskonałość?

- Wyobraź sobie siebie mającego wszystko, co pragniesz mieć, wiedzącego wszystko oraz jako tego, który wszystko również zobaczył.
- **Osiągnąłeś absolut.**
- **No i co dalej? Nic.** Nie ma już niczego, co sprawi, że się rozwiniesz i doświadczysz.

Nie będzie nic ekscytującego i fascynującego do zobaczenia.
Nie zdobędziesz żadnej nowej wiedzy.

- Staniesz w miejscu.

Czym jest doskonałość?

„Ze stanu doskonałości nie wiedzie żadna droga w przyszłość; osiągnąwszy doskonałość można się tylko cofnąć”.

Carl Gustav Jung

szwajcarski psychiatra, psycholog,
naukowiec, artysta malarz (1875-1961)

Celem nie jest zatem osiągnięcie stanu, jakim jest doskonałość.

Celem jest rozwój, ponieważ to niekończący się proces.

Czym jest doskonałość?

- Kiedy 100 lat temu producenci samochodów oznajmiliby, że ich pojazdy osiągnęły doskonałość i nic nie jest już im potrzebne, czyli żadne ulepszenia, ponieważ są idealne, to dzisiaj po ulicach jeździłyby staromodne wozy z prędkością co najwyżej 40 km/h.
- Producenci komputerów stwierdzając 30 lat temu, że ich komputery to szczyt możliwości technologicznych osiągnięć i że nic nie da się już z nimi lepszego zrobić, ponieważ są jak najbardziej doskonałe, to dzisiaj cieszylibyśmy się nie laptopem czy jakimkolwiek innym nowoczesnym urządzeniem, tylko komputerem wielkości co najmniej mieszkania.

Ciągłe udoskonalanie, rozwijanie idei, pomysłów, wprowadzanie ulepszeń i poprawek doprowadziły do tego, że samochody i komputery są dzisiaj czymś innym, niż były 100 czy 30 lat temu. Za kilka lat też będą już inne.

I ten proces będzie trwał i trwał.

Czym jest doskonałość?

- To zadbanie o stały samorozwój prowadzi nas do bycia lepszymi z dnia na dzień, a nie **osiągnięcie absolutu**.
- Doskonałość **nie powinna być zatem celem samym w sobie**, ponieważ rozwój został tak pomyślany, żeby nie miał końca.
- Zawsze będzie coś nowego, ekscytującego do poznania, zobaczenia, doświadczenia.
- Dzięki temu wspinamy się szczebel po szczeblu i ulepszamy samych siebie i otoczenie.
- Bez tego żaden postęp i rozwój nie miałyby miejsca.
- Być może idea niekończącego się procesu rozwoju może zatrząść co niektórych ludzi, jednak jest to najlepsze, co mogło człowieka spotkać.
- Kiedy się to zaakceptuje, to tak po prawdzie wszystko stoi przed człowiekiem otworem, gdyż jest on gotowy rozwijać się i ulepszać każdego dnia.

„Postaw na rozwój, a nie na doskonałość”.

Ponieważ stawiając na rozwój i tak będziesz dążyć do doskonałości.

Czym jest doskonałość?

Doskonałość to symbol – i niech nim pozostanie.

- **Dzięki temu mamy możliwość kroczenia drogą rozwoju i taki jest cel naszego życia/pracy.**
- **Nie jest nim osiągnięcie tego stanu, lecz dążenie do niego.**

***„Nie istnieje coś takiego jak doskonałość.
Świat nie jest doskonały.
I dlatego jest piękny”.***

Hiromu Arakawa

japońska mangaka (twórczyni komiksów)

Czym jest doskonałość?

- Doskonałość powinna być codzienną pracą.
- Doskonaleniem siebie / pracy każdego dnia bez porównywania się z kimkolwiek.
- W naszym społeczeństwie zawsze promuje się przekonanie (i potrzebę) aspirowania do bycia najlepszym w każdej dyscyplinie.
- Kto dąży do doskonałości cierpi z powodu **błędów** i karze się za porażki.
- Z drugiej strony ci, którzy dążą do doskonałości traktują motywację jako trampolinę.

To wtedy dociera do nas, że na błędach można się uczyć, a porażka jest okazją do poprawy.

Czym jest doskonałość?

- **Doskonałość tak naprawdę jest : nawykiem, poczuciem zaangażowania i doskonalenia, umiejętność podejmowania wysiłku, motywowania się do osiągnięcia celu.**
- **Co więc ułatwi nam osiągnięcie tego celu. Sprawí, że poczujemy się spełnieni i usatysfakcjonowani, gdy go osiągniemy.**

Czym jest doskonałość?

Zaangażowanie

- **Doskonałość nie ma sensu, jeśli nie zobowiązujemy się do osiągnięcia celu.**
- **Oznacza to połączenie wytrwałości, odwagi do wyjścia ze strefy komfortu i zdolności do wzięcia odpowiedzialności za siebie w tym procesie.**
- **Ze zrozumieniem, że mogą pojawić się trudności.**
- **Oznacza to, że nikt nie będzie w stanie podjąć za nas żadnego wysiłku ani utorować nam drogi.**

Wytrwałość

- **To umiejętność, która pozwala nam podnosić się raz po raz po każdym błędzie, każdej porażce, aby być gotowym na nowe wyzwania.**

Czym jest doskonałość?

Doskonałość: ćwicz, ćwicz i jeszcze raz ćwicz

- Każdy, kto chce zdobyć umiejętności w obszarze wiedzy i dyscypliny ma tylko jedną opcję: ciężko pracować i skupić się na byciu lepszą wersją siebie każdego dnia.
- Nikt nie przychodzi na ten świat będąc w czymś najlepszym. Chodzi o praktykę i koncentrację.

Zdolność refleksji

- Istnieje jeden czynnik, który pielęgnuje i napędza doskonałość. Jest to zdolność do refleksji nad własnymi postępami.
- Jeśli nie jesteśmy w stanie monitorować naszego postępu nic nie osiągamy, nie dostrzeżemy błędów ani nie uświadomiamy sobie, że czasami musimy zmienić jedną strategię na inną.

Ludzie, którzy słuchają, zastanawiają się i mają krytyczne spojrzenie, wciąż się rozwijają i idą naprzód.

Czym jest doskonałość?

Wiara w nas samych

- Osoby z talentem i naturalnym usposobieniem do jakiegoś obszaru często cierpią na tzw. syndrom oszusta.

Oznacza to, że uważają się za oszustów i przestają ufać swoim umiejętnościom. Powiedzmy sobie jasno, że bez wiary w siebie nie ma możliwości osiągnięcia sukcesu.

- Ten wymiar jest z kolei powiązany z poczuciem własnej wartości, która pozwala nam być optymistami, odpornymi, ufającymi sobie.

Transcendencja i doskonałość

- To świadomość, że nasz rozwój, nasza możliwość ciągłego doskonalenia się nigdy się nie kończy. Zawsze jest coś więcej do osiągnięcia, coś, co może nas motywować i nadal karmić nasze złudzenia i nadzieje.
- Transcendencja oznacza wyjść poza to, co zwykłe, aby osiągnąć niezwykłość i zdolność odnajdywania znaczenia w tym, kim jesteśmy i co robimy,
- A następnie poczuć się dobrze ze sobą bez potrzeby porównywania się z innymi.

Doskonalenie a doskonałość

- Procesy doskonalenia są związane przede wszystkim z podejmowaniem działań naprawczych w odniesieniu do systemu zarządzania jakością.
- Jest to podejście zbyt wąskie.
- Dlatego wiele organizacji już w trakcie wdrożenia systemu rozszerza obszar doskonalenia na całą organizację.
- Doskonałość jest rozumiana jako pewien ostateczny idealny kształt organizacji.
- Doskonałość ma cechy zbliżone do „linii horyzontu”, która oddala się w miarę, jak próbujemy się do niej zbliżyć.
- Zatem proces doskonalenia prawdopodobnie nie doprowadzi do pełnej doskonałości, choć pomoże osiągnąć kolejne poziomy rozwoju.
- Działania projakościowe pozwalają zbliżać się do doskonałości.

Doskonalenie a doskonałość

9 obszarów doskonalenia :

- obszar potencjału: przywództwo,
- pracownicy,
- polityka i strategia,
- partnerstwo i zasoby,
- procesy;
- obszar efektów: zadowolenie pracowników, zadowolenie klientów,
- otoczenie,
- kluczowe wyniki działalności.

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

Doskonalenie a doskonałość

Wymagania klientów organizacji, są zmienne w czasie.

- **Doskonały system zarządzania jakością to zatem twór dynamicznym, stale zmieniającym się i dostosowującym do otoczenia (czy raczej w pewnym stopniu kreującym to otoczenie).**
- **Nie jest zatem możliwe opracowanie jednego idealnego na zawsze rozwiązania. Można mówić o pewnej konstrukcji lub zasadach, na których system ten miałby się opierać.**
- **Doskonały system musiałby się cechować: dobrą identyfikacją wymagań, potrzeb i oczekiwań klientów oraz bardzo szybką reakcją na ich zmiany.**
- **Może to oznaczać także przewidywanie zmian wymagań w celu dalszego skrócenia czasu reakcji i podnoszenia jakości.**

Doskonałość nie jest aktem, jest nawykiem

- **Doskonałość nie jest ustalonym, uzgodnionym stopniem jakości lub perfekcji.**
- **Jest to model ciągłych zmian i wynika z tego, co robimy każdego dnia.**
- **Nie chodzi o bycie w czymś doskonałym.**
- **Chodzi raczej o to, aby zawsze robić rzeczy tak dobrze, jak tylko potrafisz.**

- **Dążenie do doskonałości w tym, co robisz, wymaga dużo pracy i pasji.**

- **Ten napęd i zaangażowanie w robienie rzeczy dobrze, wraz z wysiłkiem, może pomóc osiągnąć niesamowite rezultaty.**

Doskonałość nie jest aktem, jest nawykiem

- **Poszukiwanie doskonałości nigdy się nie kończy.**
- **Nigdy nie daje Ci przerw i nigdy nie czyni wyjątków.**
- **Doskonałość jest czymś, z czym musisz pracować każdego dnia, ponieważ pochodzi z Twoich własnych wartości.**

**Najlepszą rzeczą,
jaką możesz zrobić,
jest codzienna praca.**

Doskonałość nie jest aktem, jest nawykiem

Nie ma żadnej radości, która trwa w takiej lub innej pracy lub naprawdę jakiegokolwiek pracy. Zawsze będziesz musiał pójść gdzie indziej w pewnym momencie. Musisz się znowu ubrać i wejść na swoją drogę. (...)

Musisz podejść i zapukać do drzwi doskonałości, ponieważ jest to praca siedem dni w tygodniu.

Definicje

Doskonałość – stan lub efekt w swej istocie bezbłędny, bezproblemowy, całkowicie zadbany i dopracowany w każdym szczególe, nienaganny.

Termin określający cechę m.in. osoby, czynności, umiejętności, dzieła, przedmiotu, produktu.

Wyraz doskonałość posiada 41 definicji:

1. doskonałość - Artyzm
2. doskonałość - Bez wad
3. doskonałość - Bezbłędność
4. doskonałość - Biegłość idealna
5. doskonałość - brak wad
6. doskonałość - Chodzącą jest ideał
7. doskonałość - Ekskluzywność
8. doskonałość - Elitarność
9. doskonałość - Elitaryzm

miarodajny wynik

wiarygodny wynik pomiaru/badania
 \pm niepewność (obszar techniczny)



skuteczny,



kompetentne laboratorium (17025),
rzetelny: postępowanie zgodnie z dobrą
praktyką profesjonalną (obszar zarządzania
organizacją),



użyteczny: rozwiązanie problemu klienta
(obszar zarządzania organizacją i jakością).

- ❖ **W czym może objawiać się skuteczność systemu zarządzania:**
 - daje poczucie bezpieczeństwa prawnego;
 - zapewnia skuteczną reakcję na zmieniające się oczekiwania klientów;
 - zmniejsza ryzyko wystąpienia pracy niespełniającej wymagań;
 - finanse.

- ❖ **Laboratorium powinno ciągle doskonalić skuteczność swojego systemu zarządzania poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników auditów, analizy danych, działań naprawczych oraz przeglądu zarządzania.**

Ocena skuteczności laboratorium
SKUTECZNOŚĆ = OSIĄGNIĘCIE SUKCESU

Doskonalenie skuteczności

Uzyskanie zaplanowanych celów poprzez optymalizację planowanych działań z uwzględnieniem ich efektywności

Doskonalenie skuteczności systemu zarządzania, a nie samego systemu! Udoskonalenie systemu nie musi oznaczać jego lepszą skuteczność

Musisz pamiętać!
Samo doskonalenie nie zawsze pomoże

W czym może przejawiać się osiągnięcie sukcesu?

- **zaufanie klientów; powracający / stali klienci; znacząca pozycja na rynku; stabilna sytuacja finansowa; brak kłopotów prawnych itd.**
- **Narzędzia:**
 - polityka jakości – nie może być raz na zawsze ustalona i niezmienna**
 - cele dotyczące jakości – stawiane zbiorowości i jeżeli jest taka potrzeba, każdemu pracownikowi z osobna**
 - audyty wewnętrzne**
 - przeglądy zarządzania**
 - analiza danych**
 - działania naprawcze**
- **Czy to wszystko, czym dysponujemy?**
- **Mamy jeszcze inne możliwości, szczególnie w obszarze technicznym!**

Zidentyfikowane ryzyka i szanse powinny stanowić podstawę do:

- ✓ **zwiększenia skuteczności systemu zarządzania**
- ✓ **poprawy wyników**
- ✓ **zapobiegania negatywnym efektom.**

Zatem działania odnoszące się do ryzyk i szans wpisują się w proces doskonalenia.

PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02

Czym jest ryzyko?

Ryzyko - możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznanym, niepewnym, problematycznym.

(według słownika języka polskiego, Szymczak, 1989).

Ryzyko - wpływ niepewności na cele.

Czym jest szansa?

Szansa - możliwość powodzenia w jakiejś sprawie lub zaistnienia jakichś pożądanym okoliczności.

(według słownik języka polskiego PWN)

Szansa - uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój organizacji.

Szansy w odróżnieniu od zagrożeń, mają zawsze charakter pozytywny, tj. mogą zostać wykorzystane dla poprawienia sytuacji organizacji.

Kierownictwo (a także pracownicy) powinni aktywnie poszukiwać szans, które można wykorzystać do poprawy pracy organizacji.

W czym może przejawiać się osiągnięcie sukcesu?

- Doskonalenie dotyczy wszystkich obszarów systemu zarządzania.
- System zarządzania oznacza: systemy jakości, administracyjne i techniczne służące zarządzaniu laboratorium.
- Polityka jakości i cele, m.in.:
 - Zobowiązanie do dobrej praktyki profesjonalnej oraz do jakości badań
 - Poziom usług laboratorium
 - Cele systemu zarządzania (ogólne i doraźne).

Jeżeli określamy cele dotyczące jakości, czy też inne kryteria, to zawsze musimy pamiętać o tym, że muszą być mierzalne!

Audit wewnętrzny

- w programie auditów wewnętrznych
 - elementy techniczne
 - obserwacje pobierania próbek
 - obserwacje wykonywania badań - zarządzanie organizacją i jakością
- realizacja programu auditów wewnętrznych
 - czy Laboratorium ma kompetentnych auditorów?
 - ustalenia z auditów
 - działania korygujące wdrożone, ocena ich skuteczność

Audit wewnętrzny

Co jest potrzebne do szczęścia?

- **zaangażowanie najwyższego kierownictwa w wyznaczenie celów auditu wewnętrznego i „rozliczanie” z realizacji celów jakościowych;**
- **specyfika auditu wewnętrznego**
 - **interes organizacji naczelnym dobrem;**
 - **określenie oczekiwań organizacji w odniesieniu do auditów wewnętrznych i określenie programu;**
- **zapewnienie kompetentnych auditorów do przeprowadzenia auditu wewnętrznego;**
- **realizacja auditów wewnętrznych – co i jak powinno być oceniane;**
- **działania poauditowe.**

Audit wewnętrzny

Audit wewnętrzny powinien dać odpowiedź na następujące pytania:

- czy laboratorium wykonuje badania lub wzorcowania zgodnie z przyjętymi procedurami,
- czy przyjęte i zrealizowane zamówienia spełniają wymagania klientów,
- czy w trakcie realizacji zleconych badań lub wzorcowań zdarzają się przypadki prac niezgodnych z wymaganiami,
- co zawierają informacje zwrotne od klientów w odniesieniu do kompetencji technicznych i jaka jest reakcja laboratorium,
- w jaki sposób laboratorium planuje i realizuje działania mające na celu zapewnienie jakości wyników badań lub wzorcowań, jakie wyniki są uzyskiwane w trakcie badań biegłości,
- czy spełnione są zasady dotyczące powtarzalności i odtwarzalności wyników.

Przegląd zarządzania

- **najwyższe kierownictwo**
- **przegląd systemu zarządzania i działalności technicznej dla zapewnienia:**
 - **stałej przydatności i skuteczności,**
 - **wprowadzania zmian i ulepszeń**
- **przegląd zasobów**
- **środki do realizacji polityki i celów**

Personel

- Wymagania
- Kompetencje
- Potrzeby szkoleniowe
- Ocena skuteczności działań dotyczących szkoleń

Badania niezgodne z wymaganiami

Dlaczego miały miejsce?

Czy konieczne działania korygujące?

Wyposażenie

- Wyposażenie stosowane w badaniach
 - programy wzorcowań / sprawdzeń
 - analiza potwierdzeń metrologicznych
 - śledzenie trendów

Metody badań

Potwierdzanie możliwości realizacji metod znormalizowanych w warunkach laboratorium

- **Walidacja metod badawczych**
 - przegląd zapisów z walidacji/potwierdzenia metody – czy jeszcze aktualne?
- **Analiza budżetów niepewności**
 - nadzorować to, co wnosi największy wkład do budżetu
- **Metody badań**
 - Odstępstwa od metod badań - zapisywane – przeglądane i analizowane - czy konieczne działania naprawcze?

Potwierdzenie ważności wyników

- analizy uzyskiwanych danych
- śledzenie kierunków ich zmian
- techniki statystyczne: w celu przeglądu wyników

Badania biegłości / porównania międzylaboratoryjne

- przemyślany zakup usługi
- analiza uzyskanych wyników

Uzyskane dane:

- analizowane
- zaplanowanie i realizacja działań naprawczych

***Stosowanie omówionych składników
systemu zarządzania
służy doskonaleniu skuteczności
systemu zarządzania,
czyli zwiększenia zdolności
do spełnienia wymagań.***



PODSUMOWANIE

“Tajemnica radości w pracy zawarta jest w jednym słowie – doskonałość. Wiedzieć, jak robić coś dobrze, to cieszyć się tym.”

Pearl S. Buck

powieściopisarka amerykańska, noblistka z 1938 r.

“Jeśli chodzi o mnie, dążę do doskonałości. Nie mam czasu, żeby się zestarzeć. “

Will Eisner

amerykański rysownik (komiksy)

„Doskonałość jest osiągnięta nie wtedy, gdy nie można nic już dodać, ale wtedy, gdy nie można już nic zabrać.“

Antoine de Saint-Exupéry

“Jeśli naprawdę spodziewasz się zrealizować swoje marzenia, porzuć potrzebę ogólnej zgody. Jeśli spełnienie oczekiwań wszystkich jest celem numer jeden, poświęciłeś swoją wyjątkowość, a co za tym idzie, doskonałość.”

Hope Solo

amerykańska piłkarka

“Nie mamy szansy na zrobienie wielu rzeczy, a każdy powinien być naprawdę doskonały. Ponieważ to jest nasze życie.”

Steve Jobs

jeden z twórców Apple

„Nauka staje się niebezpieczna jedynie wtedy, gdy wyobraża sobie, że osiągnęła swój cel.”

George Bernard Shaw

irlandzki dramaturg, filozof (1856-1950)

„Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą. Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa, że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej.“

Henry Ford

*przemysłowiec amerykański,
twórca masowej motoryzacji (1863 -1947)*

„Dobre rezultaty możemy osiągnąć tylko wtedy, gdy będziemy harować z pokorą, wkładać w naszą pracę wiele wysiłku i zostawiać boisko mokre od potu.“

Raúl Lozano

argentyński trener siatkówki 1956

Popularność wyrazu doskonałość

niska





KONIEC???

TAK

Dziękuję za uwagę