

1. Gondolatok a szervezeti kiválóságról

Számtalan helyen olvasható és szakmai rendezvényeken, konferenciákon hallható, hogy „egyedül a változás állandó” és ez minden területen folyamatos. Ennek következménye, hogy csak az a vállalkozás tud sikeres maradni, amely képes követni a változásokat és olyan vállalatirányítási módszereket, eszközöket, modelleket alkalmaz, amelyek segítségével biztosítani tudják a változásokhoz való alkalmazkodást, illetve a jövőbeli célok elérését. Szakemberek véleménye, hogy a jelenben sikeresen menedzselte kiváló szervezetek az EFQM 2020 Modell ésszerű alkalmazásával kaphatják meg azt a működési ösztönzést, hogy a vállalkozás a jövőben is fitt, azaz eredményes és versenyképes legyen.

A kiválóság-modellekre, mint a vezetést támogató eszközök közül egy kiemelt jelentőségű megoldásra asszociálunk, és azon esetekben, ha alkalmazásuk a szervezeteknek előnyös, valamint az eredmények arányban állnak a ráfordításokkal, akkor valamelyikük alkalmazása igen ajánlatos. Ebből következően minden az EFQM Modell 2020 népszerűsítésére, bevezetésére és széles körű alkalmazására tett kezdeményezés támogató, mivel ezt a modellt a szervezetek fejlődését jelentősen támogató eszköznek tekintjük. Fontos ugyanakkor tudatosítani, hogy az értékelés és az elismerés során nem a termék vagy a szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének, működésének kiválóságát díjazták.

A kiválósági modellek gyakorlati megvalósítása sok fontos előnnyel jár együtt:

- Megteremti a szervezeti fejlődés alapját.
- Integrált és koordinált utat mutat a kézzelfogható eredmények eléréséhez.
- Azonosítja a menedzsment-területek között fennálló kölcsönös függőségi viszonyokat és kapcsolódási pontokat.
- Csökkenti az értékhozzáadás nélküli tevékenységeket.
- Támogatja a 'kedvelt munkáltatóvá' válást.
- Elősegíti a benchmarking program végrehajtását.
- Perspektívát nyújt a hosszú távú szervezeti sikerhez, ami bármilyen típusú és nagyságú szervezetre alkalmazható.

- Más minőségügyi kezdeményezések platformját képezheti.
- Ernyőként szolgál ahhoz, hogy ezeket a kezdeményezéseket egyetlen komplex rendszerbe lehessen integrálni.

A szervezeti kiválóság alapelvei a következő pontokban foglalhatók össze (1. táblázat):

1. táblázat: A szervezeti kiválóság alapelvei

1.	A vezetés bevonása – biztosítja, hogy a legelső vezetés aktívan vegyen részt az irányvonal meghatározásában és kommunikálásában.
2.	Harmonizálás – annak megértése, hogy a szervezet az egymással kölcsönösen összefüggő munkafolyamatok rendszere, ezért minden tevékenységet összhangba kell hozni a kidolgozott irányvonalal.
3.	Vevőközpontúság – a szervezet minden tagjában tudatosítani kell, hogy a legfontosabb cél a vevői igények jó megértése és kielégítése.
4.	Az emberek bevonása – a munkatársak nevelése, a kooperáció és a teammunka megerősítése, továbbá annak biztosítása, hogy mindenki kibontakoztathassa a saját teljes potenciálját.
5.	Prevenációs alapú folyamatmenedzsment – a munkafolyamatok konzisztenciájának megteremtése és a prevenációs gondolkodás elterjesztése.
6.	A partnerség fejlesztése – értéknövelő kapcsolatok kialakítása és fenntartása a szállítókkal és a partnerekkel.
7.	Folyamatos javítás – az érdekelt felek kollektív bölcsességének, szakmai tudásának és kreativitásának csatasorba állítása a javítási folyamat töretlenségének biztosítására.
8.	A teljesítménymérésre alapozott döntések. Az innováció-menedzsment és a minőségirányítás összhangjának megteremtése.
9.	Társadalmi elkötelezettség – a szervezet társadalom iránti elkötelezettségének értelmezése, növelése és demonstrálása.

A kiválósági modellt sikeresen alkalmazó szervezetek különböző területeken kiemelkedő eredményeket érnek el, többek között:

- Jobb vezetés és irányítás.
- A vezetésbe vetett bizalom növekedése.
- A vevői igények javuló kielégítése.
- Hűségesebb, ragaszkodóbb munkatársak.
- Állandóan javuló munkafolyamatok.

- Szilárdabb szállítói és partnerkapcsolatok.
- Az erőforrások jobb hasznosulása.
- Megbízhatóbb mérési rendszer.
- Javuló pénzügyi eredmények.
- Benchmark ágazaton belül és nemzeti szinten.

2. Európai és hazai előzmények

Az EFQM (European Foundation for Quality Management) 1989 óta nyújt tanulási, képzési és hálózatépítési lehetőségeket a minőségügyi szakma képviselői, szakemberei számára. Az Alapítvány 1994-ben publikálta első alkalommal a szervezetek vezetői számára kidolgozott irányítási keretrendszerét „EFQM Kiválóság Modell” címmel. Ezzel lehetővé akarták tenni tagjaik számára, hogy a modell segítségével szisztematikusan felülvizsgálhassák a saját működésüket, összehasonlíthassák egymással a munkamódszereiket és ennek segítségével javítsák az elért eredményeket.

Az EFQM modell szellemiségéhez, korábban is és az új változat esetében egyaránt, erőteljesen kapcsolódik a felelős működést hangsúlyozó irányvonal. A társadalmi felelősségvállalás témája, annak fontossága már kezdetektől fogva jellemezte az EFQM által képviselt menedzsmentfilozófiát. Már az 1994-ben publikált modellben is önálló fejezetet kapott ez a terület, illetve a 2003-ban önálló, CSR fókuszú keretrend-

szer adaptáció került kidolgozásra. Az új modell ezt az irányt kívánja tovább erősíteni, azzal, hogy egyértelműen kiáll az ENSZ Fenntartható Fejlődés Célok (1. ábra) fontossága mellett, melyet a modell az alábbiak szerint fogalmaz meg:

„Az EFQM hangsúlyozza továbbá azt is, hogy a gazdasági szervezetek fontos szerepet játszanak az Egyesült Nemzetek Szövetsége céljainak támogatásában, és így az ENSZ céljainak beemelése szintén árnyalta és formálta az EFQM Modell legújabb verzióját... Ez alapján feltételezzük és elvárjuk, hogy mindegyik szervezet, amely az EFQM Modellt használja, az ENSZ által kiadott dokumentumokban megfogalmazott lényegi üzenetek mentén tevékenykedik, függetlenül attól, hogy a jogi környezet mit ír elő számára.”

Közismert, hogy az EFQM és az általa létrehozott menedzsment-keretmodell jelentős nemzetközi ismertséggel és elismertséggel bír; jelenleg a világban mintegy 30.000 szervezet alkalmazza ezt a modellt. A 2. ábrán bemutatott világtérkép színezett területein ismerik és alkalmazzák az EFQM Modellt, illetve rendelkezik az EFQM helyi képviselővel, akkreditált partnerrel. Magyarországon ezt a pozíciót a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület tölti be mint az EFQM Nemzeti Partnerszervezete.

A korábbi, 1996-tól meghirdetett hazai Nemzeti Minőségi Díj (NMD) követelményrendszerre az alapítástól kezdve az Európai Kiválóság Díj követelményrendszerén (EFQM Modell) alapult, melyet rendszeresen aktualizálnak, to-



1. ábra: ENSZ Fenntartható Fejlődési Célok (UN SDG 2030)

EFQM Nemzetközi partnerhálózat



2. ábra: Az EFQM nemzetközi hálózata

vábbfejlesztnek. A magyar vállalkozások azért is érthettek el nemzetközi szinten is kimagasló eredményeket, mert a magyar díj rendszere évről-évre követte az európai változásokat, s az értékeléseket szintén az európai értékelési módszer alapján jól felkészült, európai tapasztalatokkal rendelkező értékelők végezték. 1996-tól kezdve összesen 55 magyar képzett értékelő vett részt az NMD értékelési munkában, s közülük 16 szakértő az európai díj értékelésében is gyakorlatot szerzett.

A hazai Nemzeti Minőségi Díjat 1996-2006 között az IMFA Magyar Minőségfejlesztési Központ, 2007-től az IFKA és az EFQM elvárása szerint megalapított „Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület” hozta létre. Azelőtt, már 1997-ben az akkori Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium és a Minőségfejlesztési Központ kezdeményezésére alakult meg a Nemzeti Minőség Klub. A Klub alapvető célja volt az egymástól tanulás, a legjobb gyakorlatok és tapasztalatok továbbadása, az új minőségmenedzsment szemlélet terjesztése. 1998-ban a Klub úgy döntött, hogy „Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete” címet adományoz évente annak az egy vagy két főnek, aki a díj népszerűsítésében kiemelkedő eredményt ér el. A Nagykövetei cím eddig 17 szaktekinetly kapta meg.

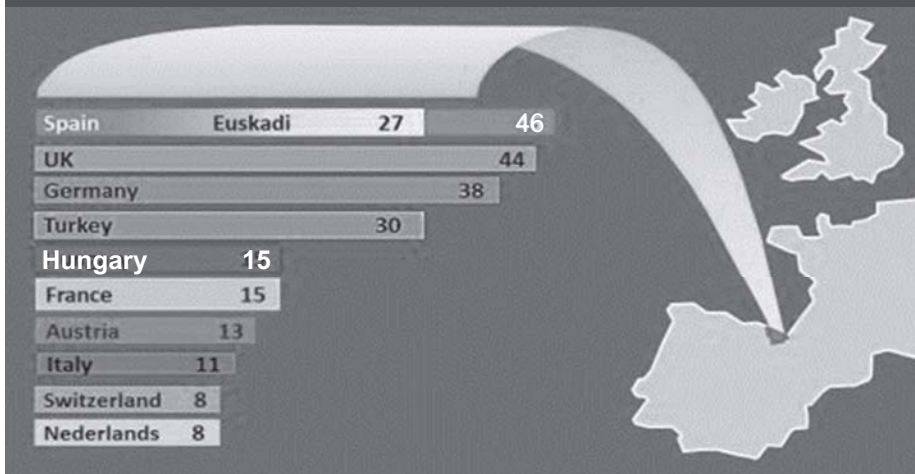
Magyarországról az elmúlt közel huszonöt évben 21 nyertes vállalkozás pályázott az európai díjra, és 19 szervezet elismerést szerzett. Kö-

zülük EFQM Kiválósági Fődíjat nyert a Burton Apta Tűzállóanyaggyártó Kft., EFQM Kiválósági Díjat kapott a Westel 900 GSM Mobil Távközlési Rt., a General Motors Powertrain-Magyarország Kft. és a Knorr-Bremse Vállalatcsoport. Döntős helyezést ért el a PREC-CAST Öntödei Kft., Ganz David Brown Kft., az Oracle Europe, a Columbian Tiszai Carbon Kft., a Medicor Kéziműszer Kft., a Kossuth Lajos Gimnázium Mosonmagyaróvár, a Nyírtávhó Kft., az E.ON Tiszántúli Áramszolgáltató Rt., a Grundfos Vállalatcsoport és a B.Braun Avitum Zrt.

A magyar díjak színvonalát annak alapján lehet értékelni, hogy hány nyertes szervezet ért el sikert az európai megmérettetésben. Az európai EFQM Kiválóság Díj eredményességi versenyben Magyarország 2000-2018 között az 5. helyet foglalta el Franciaországgal együtt, Spanyolország, Nagy-Britannia, Németország és Törökország mögött (3. ábra).

Az elért magyar eredmények alapján 2006-ban az EFQM elsőként Közép- és Kelet-Európából Magyarországot kérte fel a nagy presztízsű éves EFQM FORUM Konferencia és az Európai Kiválóság Díj díjátadó ünnepségének megrendezésére (e régióból azóta sem rendezte a fórumot más ország). A nagyszerű budapesti konferencián és díjátadó ünnepségen 43 európai és Európán kívüli országból több mint 600 vezető gazdasági szakember érkezett, akik közel 300 céget képviseltek.

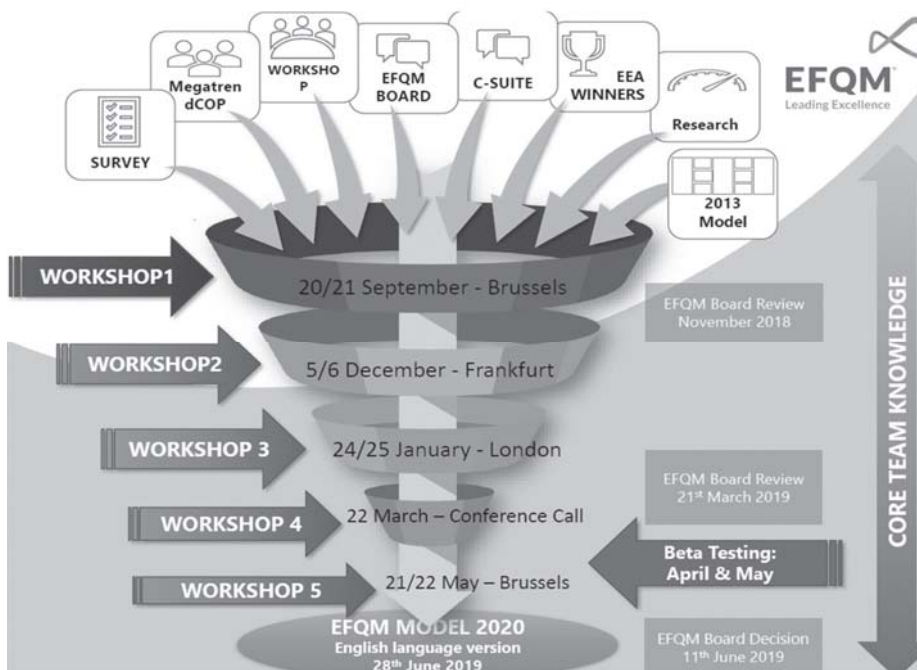
EFQM EXCELLENCE AWARDS 2000-2018 (FINALISTS, PRIZES, AWARDS)



3. ábra: EFQM Elismerések száma az európai országokban
(Forrás: Euskalit 2019)

3. EFQM Modell 2020

Az EFQM az elmúlt évtizedekben számos alkalommal megújította, frissítette a modelljét. A 2000-es évek elején megvalósult a még érvényben lévő kis- és közép-, illetve nagyméretű szervezetek számára kidolgozott modell egyszerűsítése, melyet követően nagyobb, strukturális változtatások nélkül, 3-5 évente frissítette annak tartalmát. A legutóbbi ilyen modellfrissítés 2013-ban zajlott. Ezt követően 2018-ban vált esedékessé a modell újbóli átdolgozása, ami közel egy éven keresztül folyt. A 4. ábra ennek a folyamatát mutatja be.



4. ábra: Az új EFQM Modell kidolgozási folyamata

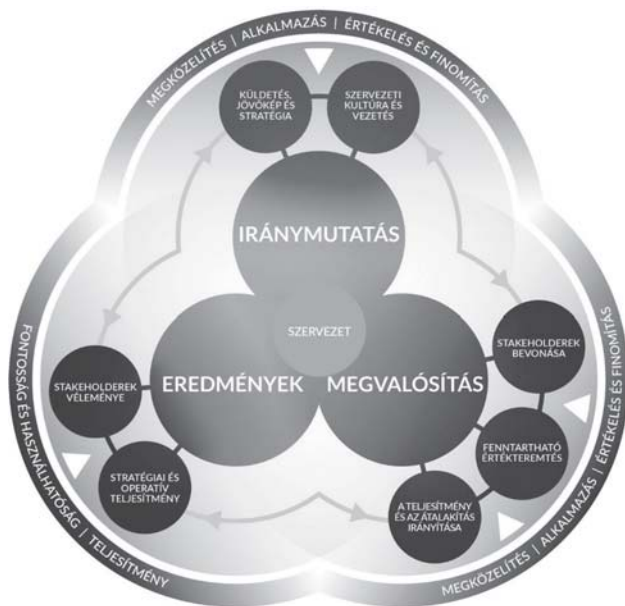
sítés 2013-ban zajlott. Ezt követően 2018-ban vált esedékessé a modell újbóli átdolgozása, ami közel egy éven keresztül folyt. A 4. ábra ennek a folyamatát mutatja be.

A folyamat lezárását követően az EFQM 2019 októberében, a rendszeres éves konferenciája keretében, Helsinkiben mutatta be az új modelljét. A rendezvény résztvevői egy mind megjelenésében, mind felépítésében teljesen megújult modellt ismerhettek meg. Az 5. ábra az „EFQM Modell 2020” áttekintő szerkezetét mutatja be.

A megújítást végző csoport, egyetértésben az EFQM vezetésével, úgy döntött, hogy az addig érvényben lévő modellváltozat már kevésbé tud megfelelni mindazoknak az elvárásoknak, amelyeket a modellt alkalmazó szervezetek, azok vezetői támasztanak iránta. A modellfrissítés közel egyéves folyamatában az EFQM szakértői csapata több felmérést végzett a felhasználók, tagok és egyéb célcsoport bevonásával, illetve számos személyes interjút is lebonyolítottak a célcsoportok képviselőivel. Ezek eredményei azt mutatták, hogy az alkalmazók köre komoly változtatásokat látna üdvöztőnek az új modell kapcsán.

3.1. Az EFQM Modell 2020 meghatározó fókuszai

Az új modell fejlesztői 5 fő fókusztemát fogalmaztak meg, amelyek kulcsfontosságúak lehetnek az alkalmazók számára a szervezeti működés átvilágítása és fejlesztése szempontjából:



5. ábra: EFQM Modell 2020 [EFQM, 2019]

- A szervezeti kultúra, annak helye és szerepe a sikeres és fenntartható működés érdekében.
- A vezetés, elsősorban nem mint szervezeti pozíció, hanem mint az egyén feladata, küldetése. Ez magában foglalja a „vezetést” minden szinten, valamint az emberek felhatalmazását, függetlenül attól, hogy önállóan, csoportokban vagy egyéb szervezeti egységekben végeznek projekteket.
- A változás és átalakulás kezelése, mely a kiemelkedő fontosságú feladat a szervezetek jelenlegi működésében.
- Az agilitás és gyors alkalmazkodóképesség kulcsfontosságú a fenntartható működés szempontjából. Ehhez a szervezetnek napra készen tisztában kell lennie önmagával (milyen értékek előállítása mentén, milyen eredményt szeretne elérni), illetve a szűkebb és tágabb környezete igényeivel, elvárásaival (külső és belső érintettek, azok legfontosabb csoportjai, egyéb környezeti tényezők).
- Jövőorientáltság, amely arra épít, hogy a különböző forrásból rendelkezésre álló adatok, információk hogyan kerülnek feldolgozásra, hogyan épülnek be a szervezet működésébe, tervezési folyamatába. Ezek az adatbázisok, módszerek mennyiben alkalmasak a várható jövőbeni történések előrejelzésére.

Az új modellt bemutató kiadvány első mondatának üzenete szerint a modell alapvető koncepciója változatlan maradt:

„Az EFQM Modell olyan globálisan elismert, szervezeti változásokat és teljesítménynövelést támogató keretrendszer...”

„... olyan szervezeti nézőpont, amely a stratégiai vezetési szemléletet az operatív teljesítmény és eredményorientációval összekapcsolja, illetve eszközként szolgál ahhoz, hogy egy szervezet a jövőre vonatkozó céljait és törekvéseinek koherenciáját ellenőrizze és átvilágítsa, továbbá alátámasztást kapjon ahhoz, hogy most hol tart a megvalósításban, a kihívások megválaszolásában, és melyek a gyenge pontjai.”

Az EFQM szándéka szerint a következő megállapítások voltak irányadók az új modell tartalmi és szerkezeti elemeinek meghatározásában és azok megfogalmazása során:

- 1) Egy gazdasági szervezet, amely az érintett felek (pl. vevők) számára fenntartható módon tesz értékjavaslatot és azt megvalósítja, nem légtüres térben, hanem meghatározott ökörendszerben tevékenykedik, felelősséggel tartozik a teljes környezetének. Az értékteremtés és a teljesítmény javítása alapvetően szükséges, de nem elegendő, mivel a gazdasági, környezeti és társadalmi feltételek, amelyben a szervezet működik, rendkívül erőteljesen hatnak és komoly figyelmet igényelnek.
- 2) A jövőben többféle vezetési stílusra, kevésbé hierarchikus, kevésbé adminisztratív, nagyobb együttműködésre támaszkodó, kooperatív vezetési stílusra van szükség.
- 3) Alapvető, hogy a szervezet munkatársaival való kapcsolatokban nagyobb figyelem fordítódjon a munkaerő sokféleségére, ennek alapján eltérő foglalkoztatási nézőpontok szükségesek a szervezet eltérő csoportjait illetően.
- 4) Napjainkban a szervezeteknek egyszerre két kihívásnak kell megfelelniük: egyszerre kell adaptálódni a változásokhoz, a változásokat meglépni, és a jelen termelési és szolgáltatási folyamatokat menedzselni. A jelenben sikeresen menedzselt szervezet ösztönöz arra is, hogy megfelelően felkészült legyen a jövőben is.
- 5) A szervezet átállítása a kreatív és innovatív gondolkodásra – beleértve az áttöréses menedzsmentgondolkodást is – lényegi alkotóeleme a megnövekedett értékteremtésnek és a szervezeti teljesítményszint emelésének.
- 6) A szervezet teljes ökörendszerében kell képesnek lennie a lehetőségek és fenyegetések (SWOT)

beazonosítására, az időben történő (agilis), hatékony és eredményes reagálásra és válaszadásra.

7) Az együttes értékteremtés kultúrája (Co-creation: a vevőkkel és további érintettekkel, a környezettel való együtt-alkotás) és nem az ökörendszerben versengésre épülő kapcsolatok kialakítása hozza az eredményeket.

3.2. Az EFQM Modell 2020 szerkezeti felépítése

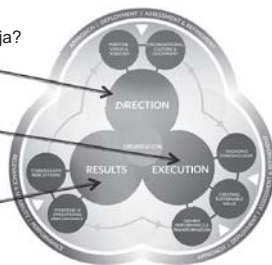
Az új modell, hármass szerkezetéhez igazítva három kérdés megválaszolására kéri az alkalmazókat:

A 3 fő kérdés

MIÉRT létezik a szervezet? Milyen célt igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája?

HOGYAN szándékozik megvalósítani célját és stratégiáját?

MIT sikerült eddig elérnie? Mit szeretne elérni a jövőben?



6. ábra: Az új modell hármass szerkezetéhez

A modell ennek a három egységnek a kapcsolatát egy mondatban, logikusan így foglalja össze:

Az EFQM Modell központi üzenete, hogy a szervezet Küldetése és a Stratégiája között hogyan teremthető meg a kapcsolat, ennek megléte miként járul hozzá ahhoz, hogy a szervezet képes legyen tartós értékteremtésre a legfontosabb érintettek számára, illetve tevékenysége során kiemelkedő eredményeket érjen el.

1. pillér: Iránymutatás (Direction)

A modell ebben a részben két témakört (kritériumot) tartalmaz. Az első a küldetés, a jövőkép és a stratégia hármass kérdéskörét fogja össze, míg a második a szervezeti kultúrával és a vezetéssel foglalkozik. Ebben a témakörben a szervezeti működés alapjainak tekinthető elemek azonosítására és értelmezésére fókuszál a modell, a „MIÉRT” elemeit veszi sorra.

„A Kiváló, kiemelkedő teljesítmény elérésére képes szervezetet az inspiráló Küldetés, az ambiciózus Jövőkép és a megvalósítható Stratégia határozza meg.”

1. kritérium: Küldetés, Jövőkép és Stratégia

Az első kritérium a következő alfejezetekből (alkritériumokból) áll:

- 1a) alkritérium: Küldetés és jövőkép meghatározása
- 1b) alkritérium: Az érintettek szükségleteinek meghatározása és megértése
- 1c) alkritérium: A környezet, a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése
- 1d) alkritérium: Stratégia kialakítása
- 1e) alkritérium: Az irányítási- és teljesítménymenedzsment rendszerének megtervezése és megvalósítása

A szervezeti működés kereteinek és érintetteinek definiálása kapcsán a modell behozza az ökoszisztéma fogalmát, illetve az abban releváns elemek azonosítását, valamint az azokhoz való kapcsolódás viszonyának értelmezését. Ehhez az EFQM a 7. ábrán látható rendszert adja mintaként.

2. kritérium: Szervezeti kultúra és Vezetés

A második kritérium a következő alfejezetekből (alkritériumokból) áll:

- 2a) alkritérium: A szervezeti kultúra irányítása és az értékek gondozása
- 2b) alkritérium: A változások megvalósításához szükséges feltételek megteremtése
- 2c) alkritérium: Kreativitás és innováció erősítése.
- 2d) alkritérium: Egységes kiállás és elköteleződés a Küldetés, a Jövőkép és a Stratégia mentén

Ehhez kapcsolódóan a következő megfogalmazások olvashatók a modell kiadványában:

„A szervezeti kultúra azon meghatározott értékek és normák összessége, amely a munkatársakra és azok csoportjaira jellemző egy adott időszakban, az a mód, ahogyan egymással viselkednek a szervezeten belül... Egy jelentőséggel bíró szervezetben a vezetés nem betöltött pozíció, hanem olyan viselkedés, amely a szervezet minden szintjén és egységében jelenlévő magatartás. A vezető szerepkör másokat is ösztönöz, megerősít, és ha szükség van rá, akkor átalakítja az értékeket és normákat és segíti formálni a szervezeti kultúrát.”



7. ábra: Szervezeti ökoszisztéma

2. pillér: Megvalósítás (Execution)

A stratégia hatékony és eredményes végrehajtásához elengedhetetlen hogy a szervezet tudja,

- hogy az ökoszisztémában kik a legfontosabb érintettek, átfogó kapcsolatokat ápoljon azokkal, akik kulcsfontosságúak a siker érdekében,
- hogy fenntartható értéket kell teremtenie,
- hogy úgy irányítsa a teljesítményszintjét, hogy egyszerre legyen sikeres a jelenben, eredményezzen lényeges jobbítást és változásokat, s ezáltal tegye alkalmassá a jövőbeli sikerek elérésére.

3. kritérium: Stakeholderek bevonása

A harmadik kritérium a következő alfejezetekből (alkritériumokból) áll:

- 3a) alkritérium: Vevők – fenntartható kapcsolatok kialakítása

- 3b) alkritérium: Munkavállalók – A munkavállaló vonzása, bevonása, fejlesztése és megtartása
- 3c) alkritérium: Üzleti és irányító stakeholderek – Folyamatos támogatás biztosítása és fenntartása
- 3d) alkritérium: Társadalom – A fejlesztéshez, jóléthez és gazdasági jóléthez való hozzájárulás
- 3e) alkritérium: Partnerek és beszállítók – Olyan kapcsolatok kiépítése, amely fenntartható érték létrehozását eredményezi

„A szervezet világosan megfogalmazott Küldetése, Jövőképe és Stratégiája révén határozza meg egyértelműen, hogy kik számára teremt fenntartható értéket. A legtöbb esetben az értékteremtésben a megfelelően szegmentált vevők a célcsoportok, bár néhány szervezet kiterjesztheti ezt egyéb meghatározott legfontosabb érintetti körre, társadalmi vagy üzleti és irányító szereplők szegmenseire is.”

Az EFQM Modell lényegét tekintve egy ajánlás-jellegű menedzsment-keretrendszer, nem pedig kötelező érvényű szabvány. Ennek megfelelően a fent részletezett ökoszisztéma-térkép, illetve az érintetti körök definiálása is szervezet-specifikus elem. A működési és tevékenységi formától függő lehet azok kialakítása, rangsorolása, kezelése. Ilyen meghatározó érintetti kör a modell szerint a legfontosabb érintettek köre, amelynek azonosítása alapvető a szervezet működése szempontjából.

4. kritérium: Fenntartható értékteremtés

Minden szervezet számára létfontosságú annak meghatározása, hogy működése kapcsán létrehozott termék, szolgáltatás milyen értéket hordoz az azt felhasználók, igénybe vevők számára. A gyorsan változó piaci környezetben fontos annak ismerete, hogy a vevők számára mi testesíti meg az „érték” fogalmát, amelynek változása hatással lehet a termék, a szolgáltatás fejlesztésére is (pl. mobiltelefon). A modell a következők szerint fogalmaz:

„Egy kiemelkedő teljesítményt elérő szervezet felismeri, hogy a fenntartható értékteremtés életbevágóan fontos hosszú távú sikerei és pénzügyi stabilitása érdekében. ... A fenntartható értékteremtés különböző elemeit a következő sorrend mutatja be lépésről lépésre.”

A negyedik kritérium a következő alfejezetekből (alkritériumokból) áll:

- 4a) alkritérium: Az értéktervezés és a megvalósítás módja
- 4b) alkritérium: Az értékek kommunikációja és értékesítése
- 4c) alkritérium: Értékmegvalósítás
- 4d) alkritérium: Az általános tapasztalatok meghatározása és megvalósítása

5. kritérium: A teljesítmény és az átalakítás irányítása

A szervezetnek – napjainkban és a jövőben is – egyaránt meg kell felelnie a következő két fontos elvárásnak, hogy sikeressé válhasson, és az maradhasson:

- Egyrészt folytatnia kell jelenlegi üzleti működésében az előállítási folyamat sikeres menedzselését („a teljesítmény menedzsmentje”).

- Másrészt, a szervezeten belül és kívül is szüksége van az állandó változások menedzselésére a sikeresség megőrzése érdekében (“a változás menedzsmentje”).

A teljesítmény és a változás menedzsmentjének együttes alkalmazása azért szükséges, mert a szervezetnek teljesítenie kell a jelenben és fel kell készülnie a jövőre.

A teljesítmény- és változásmenedzsment legfőbb elemei közé tartoznak az innováció és a technológiamenedzsment, valamint az egyre fontosabbá váló adat-, információ- és tudásmenedzsment, továbbá a vagyoni eszközök és források fókuszált használata.

Az ötödik kritérium a következő alfejezetekből (alkritériumokból) áll:

- 5a) alkritérium: Teljesítménymenedzsment és kockázatkezelés
- 5b) alkritérium: A szervezet átalakítása a jövőre nézve
- 5c) alkritérium: Innováció és technológiai fejlesztés
- 5d) alkritérium: Adat-, információ- és tudáshasznosítás
- 5e) alkritérium: Eszközök és erőforrások menedzselése

3. pillér: Eredmények (Results)

Az új EFQM Modell esetében is fontos annak hangsúlyozása, hogy a szervezet tevékenységéből eredő ok-okozati összefüggéseket képes legyen megérteni, azaz annak feltárása, hogy milyen célokért, hogyan tevékenykedik egy szervezet és mit ér el tevékenysége eredményeképp, tevékenységének milyen következményei vannak. A modell a 3. pillérben foglalja össze a lehetséges eredmények körét (érintettek véleménye, belső teljesítménymutatók). A szervezeti önértékelés folyamatában ez az a pont, amikor lehetőség van az erősségek és fejlesztendő területek egyértelmű azonosítására, illetve az eredmények alapján a visszacsatolás és a belső fejlesztés megtervezésére.

6. kritérium: Stakeholderek véleménye

A modell ajánlasként összefoglalja mindazokat a mérési lehetőségeket, amelyek a 3. kritériumban megadott érintetti szegmensek esetében relevánsak lehetnek. Többek között visszatéró

elem több érintetti kör esetében a szervezet megítélése annak átláthatósága, elszámoltathatósága és etikus viselkedése szempontjából.

7. kritérium: Stratégiai és operatív teljesítmény

Ezeket az eredményeket a szervezet az átfogó teljesítmény ellenőrzésére, annak értelmezésére és fejlesztésére, valamint annak előrejelzésére használja, hogy milyen hatást gyakorol az adott teljesítmény a legfontosabb érintettek tapasztalataira és benyomásaira, továbbá a jövőbeli stratégiai célok elérésére.

3.3. A modell szellemisége a jelen gazdasági környezetben

A megújult EFQM Modell illeszkedik a gazdasági környezet változásaihoz, egyben olyan szemléleti elemeket jelenít meg, amelyek segítik a szervezeteket az újfajta kihívásokra adandó válaszok kialakításában. Az új modell megközelítése szerint egy gazdasági szervezet, amely a stakeholdereinek fenntartható módon tesz értékjavaslatot, nem légüres térben, hanem meghatározott ökörendszerben tevékenykedik, egyúttal felelősséggel is tartozik a teljes környezetnek. Az értékteremtés és a teljesítmény javítása alapvetően szükséges, de nem elegendő, mivel a változó gazdasági, környezeti és társadalmi feltételek, rendkívül erőteljesen hatnak és komoly menedzsment-figyelmet igényelnek. Emiatt a jövőben várhatóan többféle vezetési stílusra, kevésbé hierarchikus, nagyobb együttműködésre támaszkodó, kooperatív vezetési stílusra lesz szükség.

Napjainkban a szervezetek egyszerre két kihívásnak is meg kell hogy feleljenek: egyszerre kell adaptálódni a változásokhoz, és menedzselni kell a jelen termelési és szolgáltatási folyamatait. A szervezet átállítása a kreatív és innovatív gondolkodásra – beleértve az áttöréses menedzsment-gondolkodást is – lényegi alkotóeleme az értékteremtés erősítésének és a szervezeti teljesítményszint emelésének. A dinamikus változó környezetben a szervezet teljes ökörendszerében értelmezve kell képesnek lenni a lehetőségek és veszélyek beazonosítására, az időben történő (agilis), hatékony és eredményes reagálásra és válaszadásra. Várhatóan az együttes értékteremtés kultúrája (co-creation) és

nem az adott ökörendszerben kizárólag a versenyre épülő magatartás eredményezi a sikeres működést.

Egy ökoszisztéma értékteremtési lánc számos külső és belső szereplőt, „kulcs” stakeholdert, együttműködő felet tartalmaz. A napjaink sikeres értékteremtő folyamatainak, értékláncainak sajátossága a nagy hozzáadott érték létrehozására való törekvés, valamint egyúttal a tovagyrúzó hatások előtérbe kerülése. A hagyományos, általában statikus és szekvenciális vevő-szállító kapcsolatokra épülő értéklánc-modellek önmagunkban egyre kevésbé adnak erre megfelelő keretet, mivel a klasszikus stakeholderek szerepe, az üzleti folyamatok, a struktúrák, továbbá az értékteremtési formák rendszere jelentősen megváltozott. Ennek következtében a lineáris értéklánc-modellek helyett az üzleti együttműködések leírására többdimenziós és időben is változó modellek alkalmazása válhat szükségessé. További kihívást eredményezhet a napjainkban gyors ütemben változó üzleti környezet, amelyhez való alkalmazkodás elengedhetetlen egy vállalkozás vagy üzleti együttműködés sikerességéhez.

Az EFQM 2020 Modell felismeri, hogy az ún. többirányú értékteremtési folyamatok megjelenése befolyásolhatja a szervezeteket, de továbbra is támogatja, hogy a szervezeteknek legyen alapvető célja, küldetése, jövőképe, és ennek megfelelően alakítsák folyamataikat, rendszereiket. E tekintetben az új modell jól ötvözi a hagyományos menedzsment-értékeket az újfajta irányokkal. A gazdasági környezetünkben jelentkező kihívásokhoz illeszkedve, az ökoszisztéma kifejezés széles körű használata az új EFQM Modellben jelentős változást jelent [Legenvre, 2020]. Már több szerző is vizsgálta az új modell értelmezéseit [pl. Nenadál, 2020]: *„Az ökoszisztéma alapelve a kölcsönös függőség, azaz valami, ami a rendszer egyik részében történik, befolyásolhatja a rendszer többi részét. A szervezet összefüggésében számos külső tényező van, amelyek befolyásolják a szervezet működését.”*

Az EFQM megalapítása idején, mintegy harminc évvel ezelőtt a szervezeteket vertikális üzleti folyamatokkal, szekvenciális inputokkal és outputokkal rendelkező szereplőkként írták le. Az egyes iparágak óriási gazdasági „silók” voltak, amelyek összeolvadtak, újra egyesültek és idomultak egymáshoz. Napjainkban az innová-

ció megerősödött szerepe nyomán a szervezeti megközelítés számos, újszerű formában és új dimenziókban jelentkezik, amelyek eredményeként a hagyományos értéklánc-modellek is megrendülhetnek. Egyre több esetben jönnek létre dinamikus ökoszisztémák olyan szervezetekkel, amelyek egyidejűleg együttműködnek és versengenek is egymással [Legenvre, 2020].

Az innováció és a digitális átalakulás korában a vállalatok, szervezetek által alkalmazott új technológiák egyre markánsabban befolyásolják az értékteremtésüket, a működés egyes tevékenységeit. Egy új innováció alkalmazása befolyásolja a cég meglévő marketing-erőforrásait, készségeit, tudását, képességét vagy stratégiáját, hatással lehet a vállalati értéklánc minden tevékenységére [Koc, Bozdog, 2017]. A csupán lineárisan integrált értékláncok az innovációt „megfojthatják”, hiszen az értékteremtés innovatív környezetben többirányúvá válik, a vállalatoknak további befolyást kell szerezniük az ügyfelek igényeire és új értékteremtési módszereket generálni az ügyfélérték létrehozásához [Pil, Holweg, 2016].

Az EFQM már a korábbi években is elmozdult az innovációval kapcsolatos elemek egyre markánsabb megjelenítése felé (pl. Innovation Framework), de a 2020-as modell e tekintetben még tovább halad. Az EFQM 2020 Modell keretrendszere egyértelműen támogatja és több ponton adaptálja az újfajta értéklánc-modellek többdimenziós szemléletét az innovatív ökoszisztémák tükrében.

A 2. táblázatban – példaként – a komplex és dinamikus gazdasági környezetben alkalmazott értékláncok egyes jellemzőit vetjük össze az EFQM 2020 Modellben szereplő kritériumokkal, alkritériumokkal.

Az EFQM 2020 Modell az értékteremtő folyamatokat nemcsak többirányúnak tekinti, de megjelenik benne a hálózatos együttműködési formában történő értékteremtés koncepciója is. A modell alapelveiben szignifikáns szerepet tölt be az együttes értékteremtés kultúrájának megvalósítása, ami a vevőkkel és további stakeholderekkel, a környezettel való együttalkotást jelenti, és nem csupán az ökorendszerben versengésre épülő kapcsolatok kialakítására építi az eredményeket. Továbbá fontos alapelveként jelenik meg, hogy az értékteremtés és a teljesítmény javítása alapvetően szükséges, de nem elegendő, mivel a gazdasági, környezeti és társadalmi feltételek, amelyekben a szervezet működik, rendkívül markánsan hatnak, és amelyek komoly figyelmet igényelnek. Mindez tehát lehetővé teszi, hogy a modell által a szervezetek tágabb kitekintést nyerjenek, közvetlen, tágabb és indirekt környezetükben is vizsgálják az értékteremtési folyamatokat, valamint saját eredményességüket, sikerességüket.

A modellnek ez a pragmatikus felépítése viszsztatér a szervezetek alapvető működési logikájához és a klasszikus üzleti modell struktúrához, ám ugyanakkor éppen ezzel nyitja meg az utat a napjaink kihívásaihoz történő adaptáció lehetőségéhez is. Egy jó üzleti modell a felhasználó,

2. táblázat: Az újszerű értéklánc modellek és az EFQM 2020 Modell kapcsolata

Komplex és dinamikus gazdasági környezetben alkalmazott értéklánc-modell elemek	EFQM modell 2020 elemek
Többdimenziós modell	AZ EFQM 2020 modell valamennyi kritériuma, illetve alkritériuma a többdimenziós üzleti és gazdasági környezet koncepciójához illeszkedik.
Saját teljesítmény és integrált gazdasági teljesítmény mérése	1e alkritérium: Az irányítási és teljesítmény-menedzsment rendszer megtervezése és megvalósítása. 7. kritérium: Stratégiai és operatív teljesítmény
Működési elemek figyelése a környezetre gyakorolt hatás tükrében	1c alkritérium: Az ökorendszer értelmezése, saját alkalmasságunk és a kihívások megfogalmazása. 5. kritérium: A szervezeti teljesítmény és a változások ösztönzése.
Stakeholderekre fókuszált hatáselemzés, a hatások dinamikus csoportosítása és monitorozása	1b alkritérium: A stakeholderek szükségleteinek megállapítása és értelmezése. 3. kritérium: Stakeholderek bevonása. 6. kritérium: Eredményesség a stakeholderek tapasztalatai alapján.

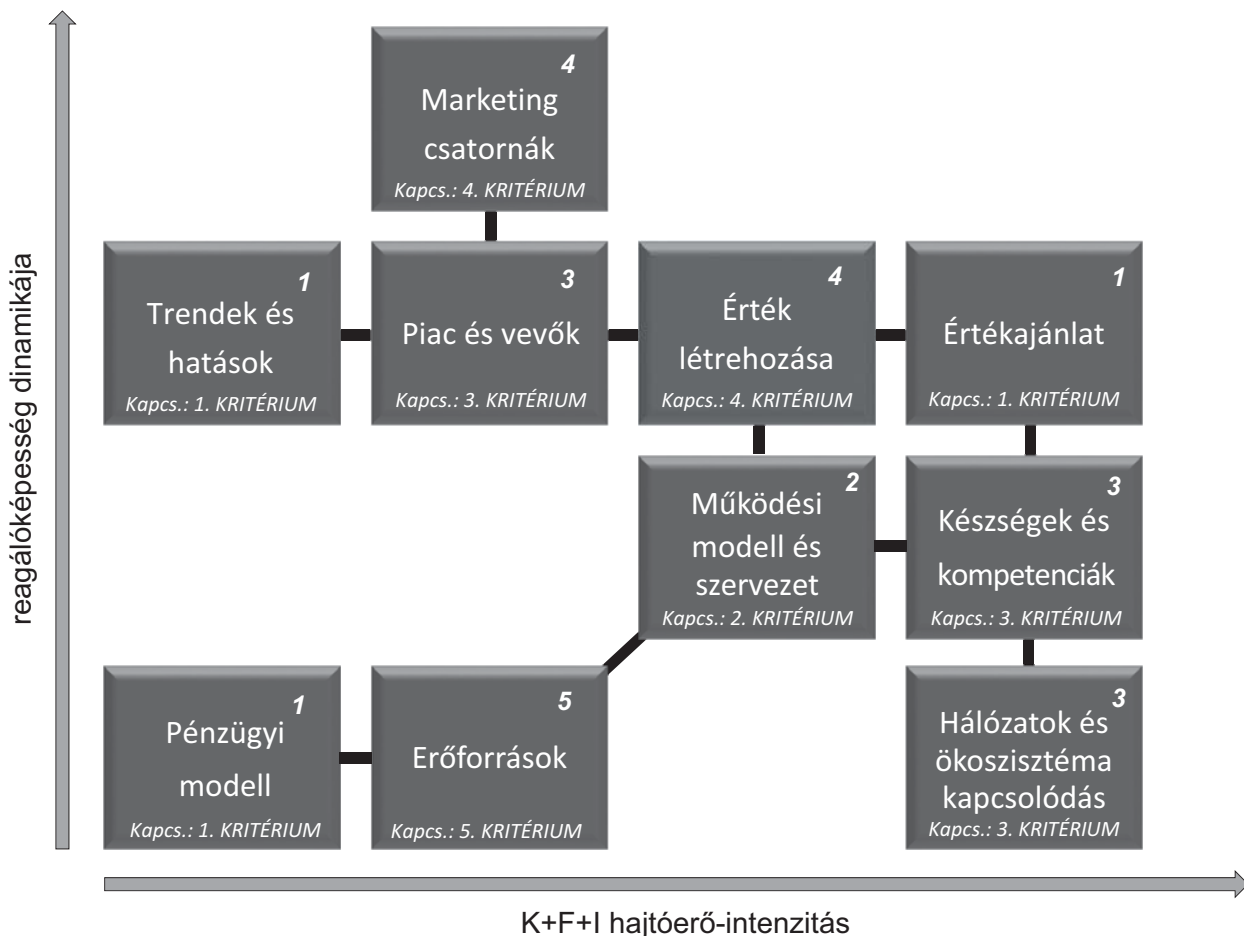
a fogyasztó és a célpiac ismeretéből, valamint a szervezet üzleti, alapítási motivációjából indulhat, elérve a kitűzött célokat és a szervezeti sikert. A sikeres modellek mind nagyobb hangsúlyt helyeznek arra, hogy az egyes innovációk hogyan hozhatnak létre új piacot vagy zavarhatják meg fő versenytársainak versenyelőnyét [Micieta, et al., 2020]. Több kutatás [pl. Xiuqin et al., 2018] rámutat arra, hogy az összetett innovációs értékláncokban fontos a többoldalú vizsgálat, hiszen a klasszikus innovációtól az egyszerű K+F-en át a magas szintű tudásalapú nézőpontig terjedő spektrum többszemponútú nézőpontot igényel. Ez pedig teljes mértékben összhangban van az új EFQM Modell szemléletével. A közös értékteremtés és az innovációs ökoszisztéma összekapcsolódása akkor következik be, amikor a különböző szereplők által létrehozott hálózat interakciója és együttműködése előmozdítja az értékteremtést minden érdekelt számára.

A stratégiáknak, a vezetőknek és az operatív menedzsmentnek nemcsak ismerniük kell a saját üzleti és működési modelljüket, hanem kö-

zösen tovább kell azt fejleszteniük egy átfogó kiválósági modellkeret irányába. Jó gyakorlatok azt mutatják, hogy a legújabb trendeket és azok hatásait az üzleti-működési modellek egyes komponenseibe tudatosan integrálják, a jövőbeni sikeres működés megalapozása érdekében [Tewes et al., 2018].

Egy korábbi kutatásból származtatott, jövőorientált üzleti modell-keretstruktúra – a napjaink kihívásaira adandó menedzsment válaszok részeként – a reagálóképesség dinamikája, valamint az innovációs hajtóerő intenzitása mentén rendezi egy vállalat, szervezet működéséhez szükséges elemeket.

A 8. ábra (a témához kapcsolódó, a ZalaZONE kutatóközpontban folyamatban levő kutatások részeredményeire támaszkodva) arra is utal, hogy az új modell részei jól hozzárendelhetők ezen elemekhez, egyúttal előrevetítve, hogy a 2020-as EFQM Modell nemcsak egyszerűen egy megújított követelményrendszer, de a gyakorlatban is adaptálható szempontokat hoz a felszínre egy kiválóságra törekvő szervezet számára.



8. ábra: Az üzleti modell-elemek és az új EFQM Modell 1-5 kritériumainak fő kapcsolata [Hary et al., 2020]

4. Kitekintés

Az EFQM 2020 Modell hangsúlyos újdonsága, hogy egy kiváló szervezetnek a teljes ökörendszerében kell képesnek lennie a lehetőségek és fenyegetések (SWOT) beazonosítására, az időben történő (agile) hatékony és eredményes reagálásra és válaszadásra.

Ennek kiemelt fontosságú értékei a következők:

- a vevők, fogyasztók elsődlegessége,
- az érintettek (stakeholder) hosszú távú érdekeinek figyelembevétele,
- a szervezet tevékenységében az ok-okozati összefüggések megértése.

Ugyanakkor nagyon fontos, hogy a kiváló szervezet az együttes értékteremtés kultúrájára alapozva (Co-creation: a vevőkkel és érintettekkel, a környezettel való együttalkotás) éri el az eredményeket, sikereket. Az EFQM 2020 Modell tehát olyan vezetői és szervezeti önértékelési eszköz, amely abban támogatja a szervezetet, hogy tükörbe nézzen, megismerje saját erősségeit, fejlesztendő területeit és a kiválóságmodell alapján tervezze meg a jövőre vonatkozó elérni kívánt kiválósági céljait.

Az EFQM Modell központilag vezérli a szervezeti célok és a stratégia közötti kapcsolatot, illetve a modell kiválósági kritériumrendszerét, ami abban segít, hogy a kiválóságra törekvő szervezetek tartós értéket hozzanak létre legfontosabb érintettjeik számára és egyúttal kiemelkedő eredményeket érjenek el. Nem attól kiváló egy szervezet, hogy az EFQM Modellt alkalmazza. A modell alkalmazása támogatja a szervezetet az önértékelésben és a jövőbeni kiválósági célok elérésben, amihez a szervezetnek számos TQM eszközt és módszert kell alkalmaznia.

Célunk, hogy az új modellt mind szélesebb kör megismerje a hazai piac, ezért a hazai minőségügyi szervezetek mindent megtesznek az ismertetés és népszerűsítés érdekében, még a járvány okozta kihívásokkal terhelt időszakban is. Törekednünk kell a fogalmak használható és egyértelmű magyar meghatározására és egységes alkalmazására, ami nem egy egyszerű feladat. Egy egységes fogalomértelmezés kidolgozására való felkészülés már elindult, reméljük mások is csatlakozni fognak ezen kezdeményezéshez. Mindenképp prioritást kell élvezzen az EFQM Modell 2020 fordításának végleges szak szerű lektorálása, de az EFQM honlapján elérhető szabadon letölthető anyagok – elsősorban az

FAQ – mielőbbi magyar nyelvű rendelkezésre bocsátása az egyik következő kiemelt feladat.

Ahhoz, hogy az EFQM 2020 Modell eredményesen alkalmazható legyen Magyarországon is, a minőségügyben érdekelt szervezetek összefogására van szükség. Valamennyi szakmai grémiumnak hozzá kell tennie a számára felvállalható és a gyakorlatban megvalósítható aktivitást.

Ahogy korábban, úgy az új modell esetében is az EFQM a modell szerepe két fő szempont mentén fogalmazható meg. Legyen képes a szervezet vezetése hatékonyan alkalmazni azt a működés fejlesztésének támogatása érdekében, mint egy menedzsment-támogató eszközt. Ezzel párhuzamosa a modell egy nemzetközi kiválóság minősítési rendszer (EFQM Recognition) mérés/értékelés eszközeként is évtizedek óta alkalmazott. Az EFQM a 2020-as Modelljének publikálását követően alakította ki az új minősítési rendszerét [10]. Ebben a rendszerben a minősítésre pályázó szervezetek kiválóság szerinti érettségi szintje alapján kerül sor a besorolásra az EFQM által képzett és akkreditált szakértőkből (Certified EFQM Assessor) álló team értékelése alapján. Hamarosan felkészültek leszünk arra, hogy magyar szervezetek is pályázhassanak e minősítési rendszer keretében. Ennek előfeltételeként hamarosan rendelkezésre fognak állni hazai akkreditált szakértők is, mivel 2020. szeptember 30-ig lezárul egy 10 főből álló szakértői csapat képzési folyamata.

Mint ahogy előjáróban már jeleztük, az EFQM Modell a hazai alkalmazásában mindig is fontos szerepet játszott a korábbi Nemzeti Minőségi Díj. Az idei évben az új EFQM Modell egy új hazai díj kapcsán fog fontos szerepet kapni. Várhatóan az év második felében kerül meghirdetésre a Nemzeti Kiválóság Díj, melynek előkészítése jelenleg zajlik. Az előkészítő szakmai szervezetek együttműködése vezethet oda, hogy a hazai társadalmi és gazdasági élet legjobbjai évről évre átvehetik majd ezt a prominens elismerést. A díj kapcsán fontos célként fogalmazódott meg, hogy a következő években ismét több hazai szervezet képes lesz a megmérettetésre az EFQM Global Award keretében, és a legjobbak közé ismét hazai szervezetek is bekerülhetnek.

Minőségügyi szakmai szervezetekként bízzunk az EFQM 2020 Modell mielőbbi hazai bevezetésében, majd egyre szélesebb körben való alkalmazásában, és pozitív jelzésként nagyra értékeljük a kormányzat támogató hozzáállását.

Referenciák

1. EFQM, 2019: The EFQM Model 2020, www.efqm.org
2. F.Pil, M. Holweg (2006): Evolving from value chain to value grid. *MIT Sloan Management Review* 47(4), 72-80 <https://www.researchgate.net/publication/285703652>
3. H. Legenvre, PhD (2020): My take on the revised EFQM model. <https://www.eipm.org/my-take-on-the-revised-efqm-model/>
4. J. Nenadál (2020): The New EFQM Model: What is Really New and Could Be Considered as a Suitable Tool with Respect to Quality 4.0 Concept? *Quality Innovation Prosperity* 24/1-2020. doi: 10.12776/qip.v24i1.1415
5. T. Koc, E. Bozdog (2017): Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research* 257 559-567. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049>
6. Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V. & Furmannova, B., 2020. *Business model canvas in global enterprises*. SHS Web of Conferences, 74
7. Tewes, S., Tewes, C. & Jäger, C., (2018): The 9x9 of Future Business Models. *International Journal of Innovation and Economic Development*, December, 4(5), pp. 39-48
8. Xiuqin, L., Gagliardi, D. & Miles, I. (2018): Innovation in R&D films: evidence from the UK. *Technology Analysis & Strategic Management*
9. Hary, A., Toth, Cs., Pekk, L., Simon, D. (2020) New management approaches in a research & development focused innovative eco-system, ISDRS Conference 2020
10. <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/>

További információk elérhetők: www.kivalosag.com

Szerzők:

Dr. Hány András, Tóth Csilla, Simon Dóra, Autóipari Próbapálya Zala Kft.

Dr. Molnár Pál, Európai Minőségügyi Szervezet

MNB Közhasznú Egyesület

Rózsa András, ISOFÓRUM Egyesület

Sugár Karolina és Szabó Kálmán, Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület

Szabó Mirtill, Magyar Minőség Társaság

Az Egyesült Arab Emirátusok két évtizedes utazása a kiválóság felé

A történelem során mindig az olaj és a földgáz képezte az Egyesült Arab Emirátusok gazdaságának alapjait. Az 1990-es évek közepén azonban az ország élénk képzelőerővel megáldott vezetői – az olajtól való függőség csökkentése érdekében – a gazdaság diverzifikálása mellett döntöttek, ösztönözve többek között a kereskedelmet, az idegenforgalmat, az ingatlanpiacot, az építőipart és a szolgáltatások fejlődését. Az eredmény nem is maradt el: 2012-re sikerült létrehozni a tudás- és szolgáltatás alapú gazdaságot, ahol az olajhoz közvetlenül nem kapcsolódó ágazatok már csaknem 70%-kal részesedtek az összes bruttó hazai termékéből (GDP). A versenyképesség fellendítése érdekében előtérbe került a minőség és a vevőszolgálat fejlesztésének kérdése, ezért az Emirátusok vezetői számos nagy horderejű intézkedést tettek valamennyi gazdasági ágazat kiválóságának fejlesztése érdekében, beleértve a privát szektort is. A „Minőség-ösztönzők” országos program indításakor már 1994-ben megalapították a háromfokozatú Dubai Minőségdíjat, amellyel a legjobb gyakorlatok és a szervezeti kiválóság iránt elkötelezett szervezeteket jutalmazták. Ugyancsak a 90-es években a szervezetek megkezdtek a nemzetközi minőségirányítási rendszerszabványok, mindenek előtt az ISO 9000 bevezetését: 1995-ben már nem kevesebb, mint 104 tanúsítványt adtak ki, de ez a szám 2012 végén már felülmúlta a 3200-at. A Dubai Wollongong Egyetem 1996-ban megindította a Minőségmenedzsment Mesterképzést, ahol több száz hallgató szerzett eddig tudományos fokozatot. A kormány szintű szolgáltatások javítása érdekében Dubai kormányzati kiválósági programot indított 1998-ban. Erősödtek a kapcsolatok az Amerikai Minőségügyi Szervezettel (ASQ), majd 2000-tól kezdődően sor került az ISO 14000 és az OHSAS 18000 nemzetközi szabványok honosítására is. 2002-ben külön díjat alapítottak a humán erőforrás, illetve a vevői szolgáltatások kiválóságának fejlesztésére. Szintén 2002-ben az ország államfője, Mohammed sejk elnökletével létrehozták a világ első online TQM Kollégiumát, a Hamdan Bin Mohammed virtuális egyetemet. A kiválósági mozgalom és a további sikeres kezdeményezések a szomszédos emirátusokra is áterjedtek (emlékeztetünk rá, hogy az Egyesült Arab Emirátusok a következő 7 emirátusból tevődik össze: Abu Dhabi, Ajman, Dubai, Fujairah, Ras Al Khaimah, Sharjah és Umm Al Quwain). A nemzetközi szabványok mellett mind nagyobb teret hódítanak olyan minőségfejlesztő módszerek, mint a Balanced Scorecard, a benchmarking, a társadalmi felelősségvállalás, az innováció, a Kaizen, a Lean Six Sigma és így tovább. A jövőben is nagy szükség lesz a minőségkultúra fejlesztésére, az IT által támogatott adatfeldolgozásra, a tervezés minőségének javítására, valamint a testületi vezetés, a társadalmi felelősségvállalás, a minőségügy és a kockázatkezelés közötti szinergikus kapcsolatok maradéktalan kihasználására.

Sunil Thawani: *20 Years of Quality Milestones Mark United Arab Emirates' Journey to Excellence*. ASQ kiadvány

72/3/2020

VG