

Latvijas Universitāte
Biznesa, vadības un ekonomikas fakultāte



Andžela Veselova

**Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums un tā pilnveidošanas
iespējas konkurētspējas paaugstināšanai**

PROMOCIJAS DARBS

Zinātniskā grāda iegūšanai
vadībzinātnē (*Dr.sc.admin.*)

Nozare: **Vadībzinātne**

Apakšnozare: **Uzņēmējdarbības vadība**

Zinātniskais vadītājs profesors emeritus *Dr. hab. oec.*

Valērijs Praude

Konsultante: profesore *Dr.oec.*

Anda Batraga

Rīga, 2019

ANOTĀCIJA

Promocijas darba „Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums un tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas paaugstināšanai” mērķis ir, pamatojoties uz kvalitātes vadības un biznesa izcilības pieejām mūsdienu uzņēmējdarbībā, novērtēt Latvijas uzņēmumu darbības kvalitāti atbilstoši biznesa izcilības modeļa prasībām, izstrādāt tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas uzlabošanai un augstāka izcilības līmeņa sasniegšanai. Promocijas darbs sastāv no 4 nodaļām.

Pirmajā nodaļā pētīta kvalitāte kā uzņēmējdarbības attīstības un konkurētspējas vadīšanas instruments, analizēta kvalitātes attīstība un Visaptverošas kvalitātes vadības (*Total Quality Management - TQM*) aspekti, kā arī kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elements. Balstoties uz izskatītajiem jautājumiem tiek veidots paplašināts konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis.

Otrajā nodaļā autore pētījusi *EFQM* modeļa izmaiņas laika gaitā un tā izmantošanas iespējas uzņēmuma pašnovērtējuma veikšanā konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā, analizētas *EFQM* modeļa nostādnes un kritēriji.

Trešajā nodaļā pētītas Latvijas uzņēmumu attīstības tendences, kā arī darbības kvalitāti ietekmējošie faktori konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā.

Ceturtajā nodaļā autore analizējusi Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes atbilstību Eiropas Biznesa izcilības modeļa izpildes kritērijiem. Balstoties uz ekspertu un fokusgrupas viedokļiem identificēti un analizēti *EFQM* modeļa īstenošanu kavējošie un veicinošie faktori, Latvijas uzņēmumos, kā arī novērtēta MVU (mazo un vidējo uzņēmumu) un lielo uzņēmumu atbilstība *EFQM* modeļa kritērijiem un sniegti priekšlikumi *EFQM* modeļa pilnveidošanas iespējas.

Promocijas darbā 210 lapaspuses, iekļautas 39 tabulas, 38 attēli. Darbs papildināts ar 41 pielikumu. Literatūras sarakstu veido 273 avoti.

Atslēgvārdi: kvalitāte, kvalitātes vadība, kvalitātes vadības sistēma, konkurētspēja, Biznesa izcilības modelis, pašnovērtējums.

ANNOTATION

The doctoral thesis “Quality Assessment of Performance of the Latvian Enterprises and Improvement Potential to Increase the Competitiveness” aims to assess the quality of operations of Latvian enterprises according to the requirements of the Business Excellence Model, develop recommendations for possible improvements to increase the competitiveness and achieve a higher level of excellence. The research is based on modern approaches to quality management and business excellence applied in today’s business environment. The doctoral thesis consists of four chapters.

The **first chapter** consists of research on quality management as an instrument for a company’s development. The author explores the quality development and aspects of Total Quality Management (TQM), as well as examines quality as a tool to develop a business and increase the competitiveness of a company. This led to the creation of an expanded model of competitiveness, competitive advantage formation and realization of the market.

In the **second chapter**, the author analyses the changes of the *EFQM* model in a diachronic perspective and the possibilities of the model application in a company’s self-assessment in the context of improving competitiveness, considering the principles and criteria of the *EFQM* model.

The **third chapter** explores the development trends of Latvian companies as well as the factors that have an impact on the quality of business operations in the context of the increase of competitiveness.

The **fourth chapter** consists of the author’s analysis regarding the compliance of the quality of economic activities of Latvian enterprises to the implementation of the European Business Excellence model criteria. Based on the opinions expressed by experts and focus groups, the author identified and examined the impeding and contributory factors for the application of the *EFQM* model in Latvian companies. In addition, the author provides a detailed analysis of compliance of the SME (Small and Medium Enterprises) and large companies to the criteria of the *EFQM* model and possibilities of improvement of the *EFQM* model.

The dissertation contains 210 pages, illustrated with 38 images and 39 tables. The bibliography includes 273 sources, 41 appendices added.

Keywords: quality management, quality management system, competitiveness, Business Excellence Model, self-assessment.

SATURS

| | |
|--|-----|
| ATTĒLU SARAKSTS..... | 7 |
| TABULU SARAKSTS..... | 8 |
| SAĪSINĀJUMI | 10 |
| IEVADS | 11 |
| 1.KVALITĀTE KĀ UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪBAS UN KONKURĒTSPĒJAS VADĪŠANAS INSTRUMENTS | 26 |
| 1.1. Kvalitātes jēdziena attīstība..... | 27 |
| 1.2.Kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elements | 34 |
| 1.3.Kvalitātes vadības metodes un principi un to nozīme uzņēmējdarbībā..... | 55 |
| 1.4.Visaptverošas kvalitātes vadības metodes un principi un to nozīme uzņēmējdarbībā | 73 |
| 2.EIROPAS BIZNESA IZCILĪBAS MODEĻA KĀ UZŅĒMĒJDARBĪBAS KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMA LĪDZEKĻA ANALĪZE..... | 84 |
| 2.1.Biznesa izcilības modeļu salīdzinoša analīze | 84 |
| 2.2.Eiropas Biznesa izcilības modeļa attīstība..... | 96 |
| 2.3 Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju sistēma..... | 98 |
| 2.4.Eiropas Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju analīzes metodoloģiskie aspekti | 110 |
| 3. LATVIJAS UZŅĒMUMU ATTĪSTĪBAS ANALĪZE KONKURĒTSPĒJAS KONTEKSTĀ..... | 118 |
| 3.1. Latvijas uzņēmumu attīstību ietekmējošo faktoru analīze..... | 118 |
| 3.2. Latvijas uzņēmumu attīstības atbilstība Eiropas Savienības uzņēmējdarbības tendencēm . | 137 |
| 4.LATVIJAS UZŅĒMUMU DARBĪBAS KVALITĀTES VĒRTĒJUMS EIROPAS BIZNESA IZCILĪBAS MODEĻA KRITĒRIJU ASPEKTĀ..... | 152 |
| 4.1 Eiropas Biznesa Izcilības modeļa pielietojuma kavējošie un veicinošie faktori Latvijas uzņēmumos | 153 |
| 4.2. Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības Eiropas Biznesa Izcilības modeļa kritērijiem vērtējums..... | 163 |
| 4.3. Eiropas Biznesa izcilības modeļa pilnveidošanas iespējas | 181 |
| SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI..... | 189 |
| IZMANTOTĀS LITERATŪRAS AVOTI..... | 198 |
| PIELIKUMI | 211 |
| 1.pielikums TQM principu vēsturiskā attīstība..... | 212 |
| 2.pielikums. 3 pasaulē populārāko Biznesa izcilības modeļu pamatnostādnes | 214 |
| 3.pielikums. Biznesa izcilības modeļu kritēriju salīdzinoša analīze..... | 216 |
| 4.Pielikums. EFQM biedri | 218 |
| 5.pielikums. RADAR vērtēšanas matrica rezultātu kritērijiem | 228 |
| 6.pielikums. RADAR vērtēšanas matrica pieejas kritērijiem | 230 |
| 7.pielikums. Mazo uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma Latvijā 2010-2015 g. | 232 |

| | |
|---|-----|
| 8.pielikums. Vidējo uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma Latvijā 2010-2015 g. | 235 |
| 9.Pielikums. Lielākie Rīgas reģiona uzņēmumi | 238 |
| 10.pielikums Apstrādes rūpniecības saraksts..... | 240 |
| 11.pielikums. Nodarbinātības līmenis dažādās Eiropas Ssavienības valstīs, atkarībā no uzņēmējdarbības sektora 2016. gadā, % | 243 |
| 12.pielikums. Uzņēmumu iedalījums pēc lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs, 2016. gadā,%..... | 244 |
| 13.pielikums. Nodarbinātības līmenis, ņemot vērā uzņēmumu lielumu dažādās Eiropas Savienības valstīs, 2016.gadā,% | 245 |
| 14.pielikums. Pievienotā vērtība pēc uzņēmuma lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs 2016.gadā,%..... | 246 |
| 15.pielikums. Tirdzniecības uzņēmumu īpatsvars atkarībā no uzņēmuma lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs, 2016. gadā,% | 247 |
| 16.pielikums. Latvijas Mazo un vidējo uzņēmumu 2014. gada foruma rezultātu un komentāru apkopojums | 248 |
| 17.pielikums. Ekspertu viedokļu par MVU situāciju Latvijā apkopojums..... | 249 |
| 18.pielikums. Uzņēmumos <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošie ārējie un iekšējie faktori..... | 252 |
| 19.pielikums. Uzņēmumos <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošie faktori /barjeras /šķēršļi..... | 253 |
| 20.pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo un veicinošo faktoru novērtējums pēc 6 ballu sistēmas (no 0 līdz 5)..... | 255 |
| 21.Pielikums. Ekspertu saraksts par <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošiem un kavējošiem faktoriem..... | 257 |
| 22. pielikums. <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku un ekspertu vērtējumu Manna–Vitnija U testa rezultāti | 258 |
| 23.pielikums. <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku un ekspertu vērtējumu Manna–Vitnija U testa rezultāti | 259 |
| 24.Pielikums. <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanas jautājumi | 260 |
| 25.pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju apakškritēriju īstenošanas vērtējumi Latvijas uzņēmumos | 265 |
| 26.pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa pieejas kritēriji mazos un vidējos uzņēmumos | 267 |
| 27.pielikums. Eiropas izcilības modeļa kritēriji lielos uzņēmumos | 269 |
| 28.pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa pieejas kritēriji lielos uzņēmumos novērtējums..... | 271 |
| 29. pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi mazos uzņēmumos Latvijā..... | 273 |

| | |
|---|-----|
| 30.pielikums. Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi vidējos uzņēmumos Latvijā..... | 277 |
| 31.pielikums Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi lielos uzņēmumos Latvijā..... | 280 |
| 32.pielikums. Eiropas biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi mazos un vidējos uzņēmumos Latvijā..... | 283 |
| 33.pielikums. Lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji | 286 |
| 35.pielikums. Konkurentu profila matrica | 292 |
| 36.pielikums. ISO 9001:2015 standarta sadaļas | 294 |
| 37. Pielikums. Pilnveidotā <i>EFQM</i> biznesa izcilības modeļa kritēriji un apakškritēriju jautājumi | 296 |
| 38.Pielikums. Pilnveidotā <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju nozīmīguma novērtēšanā iesaistīto ekspertu saraksts | 298 |
| 39.Pielikums. <i>EFQM</i> (Biznesa izcilības modeļa) kritēriju/ apakškritēriju un noteiktu aspektu nozīmīgums un "svars" <i>EFQM</i> modelī | 299 |
| 40.Pielikums. Survey | 308 |
| 41.pielikums. Ekspertu vērtējumi par <i>EFQM</i> modeļa kritēriju, apakškritēriju un atsevišķu aspektu nozīmīgumu kopējā <i>EFQM</i> modelī | 316 |
| PATEICĪBA..... | 320 |

ATTĒLU SARAKSTS

| | |
|--|-----|
| 1.attēls. Promocijas darba pētījuma dizains..... | 17 |
| 2.attēls. Pētījuma veikšanas shēma..... | 17 |
| 1.1. attēls. Kvalitātes nozīmes attīstība..... | 32 |
| 1.2. attēls. Kvalitātes kā procesa vadības attīstība..... | 33 |
| 1.3. attēls. Kvalitātes jēdziena komponentes..... | 33 |
| 1.4. attēls. Konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas elementi uzņēmējdarbībā..... | 40 |
| 1.5.attēls. Uzņēmējdarbības konkurētspējīgo priekšrocību realizācijas tirgū pamatelementi..... | 43 |
| 1.6. attēls. Konkurētspējīgo priekšrocību veidošana uzņēmējdarbībā..... | 44 |
| 1.7. attēls. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis..... | 46 |
| 1.8. attēls. Uzņēmējdarbības ekonomisko subjektu un procesu savstarpējā atkarība..... | 47 |
| 1.9. attēls. Konkurences un konkurētspējīgu priekšrocību savstarpējā saistība..... | 48 |
| 1.10. attēls. Uzņēmumu konkurētspēju noteicošie faktori..... | 49 |
| 1.11. attēls. Konkurētspējas vērtēšanas faktori uzņēmējdarbībā..... | 49 |
| 1.12.attēls. Ražošanas uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanas modelis..... | 51 |
| 1.13. attēls. Uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmas attīstība..... | 52 |
| 1.14. attēls. Edvarda Deminga kvalitātes vadības modelis..... | 62 |
| 2.1. attēls. Promocijas darba 2.nodaļas pētījuma dizains..... | 84 |
| 2.2.attēls. Deminga balvas izcilības modeļa kritēriji kopš 2018.gada..... | 88 |
| 2.3.attēls. MBNQA izcilības modelis kopš 2017.gada..... | 89 |
| 2.4. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 1991. gada..... | 100 |
| 2.5. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 1998. gada..... | 100 |
| 2.6. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 2012. gada..... | 101 |
| 2.7. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju savstarpējā saistība..... | 103 |
| 2.8. attēls. Saikne starp Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritērijiem un dažāda kapitāla kategorijām..... | 106 |
| 2.9. attēls. RADAR metodes elementu saistība..... | 107 |
| 3.1. attēls. Promocijas darba 3.nodaļas pētījuma dizains..... | 118 |
| 3.2. attēls. Uzņēmējdarbības sniegums Latvijā 2012., 2013. gadā..... | 142 |
| 3.3 attēls. “Otrās iespējas” princips bankrotējušiem uzņēmumiem Latvijā 2012., 2013. un 2015.gadā..... | 143 |
| 3.4. attēls. Finansējuma piekļuves rādītāju sniegums Latvijā 2014., 2015. gadā..... | 144 |
| 3.5. attēls. Prasmju un inovāciju rādītājs Latvijā 2012., 2014.gadā..... | 145 |
| 3.6. attēls. Uzņēmējdarbības vides rādītāji Latvijā 2013. gadā..... | 146 |
| 4.1.attēls. 4. nodaļas pētījuma dizains..... | 152 |
| 4.2 attēls. Empīriskā pētījuma, par EFQM īstenošanu kavējošiem un veicinošiem faktoriem, veikšanas shēma..... | 153 |
| 4.3. attēls. Empīriskā pētījuma veikšanas shēma par Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas novērtējumu..... | 164 |
| 4.4. attēls. Latvijas lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējuma aritmētiskā vidējā vērtības..... | 177 |
| 4.5.attēls. Respondentu atbildes uz jautājumu par uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas iespējām..... | 180 |
| 4.6.attēls. Pilnveidotais EFQM biznesa izcilības modelis..... | 187 |

TABULU SARAKSTS

| | |
|--|-----|
| <i>1.tabula.</i> Promocijas darba struktūra | 20 |
| <i>1.1. tabula.</i> Konkurēspējas profila matrica..... | 53 |
| <i>1.2.tabula.</i> Edvarda Deminga 14 kvalitātes vadības atziņas uzņēmējdarbībā | 57 |
| <i>1.3. tabula.</i> Kvalitātes vadības sistēmas „Nāvējošās” kaites” uzņēmējdarbībā pēc Edvarda Deminga..... | 61 |
| <i>1.4. tabula.</i> Kaoru Išikavas 11 norādījumi kvalitātes vadības uzlabošanai uzņēmējdarbībā..... | 64 |
| <i>1.5. tabula.</i> Armanda Feigenbauma 19 soļi kvalitātes vadības uzlabošanai uzņēmējdarbībā | 65 |
| <i>1.6. tabula.</i> Filipa Krosbija 14 ieteikumi kvalitātes nodrošināšanai uzņēmējdarbībā | 67 |
| <i>1.7. tabula.</i> Geniči Tagučī kvalitātes vadības norādījumi uzņēmējdarbībā..... | 68 |
| <i>1.8. tabula.</i> Kvalitātes uzlabošanas faktori zinātniskā skatījumā | 69 |
| <i>1.9. tabula.</i> Visaptverošas kvalitātes vadības konceptuālais ietvars..... | 74 |
| <i>2.1.tabula.</i> Dažādās valstīs uz Biznesa izcilības modeļiem veidotu balvu salīdzinājums..... | 90 |
| <i>2.2. tabula.</i> Dažādos biznesa izcilības modeļos esošo kritēriju salīdzinājums..... | 91 |
| <i>2.3.tabula.</i> Biznesa izcilības modeļu skaits pasaulē | 92 |
| <i>2.4. tabula.</i> EFQM modeļu attīstības hronoloģija no 1950-2018. gadam..... | 95 |
| <i>2.5. tabula.</i> Latvijas kvalitātes balvas ieguvēji 1997-2008. gadam | 98 |
| <i>2.6.tabula.</i> Biznesa izcilības modeļu Pieejas un Rezultātu daļas kritēriju skaita un ballu salīdzinoša analīze | 102 |
| <i>2.7. tabula.</i> Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji un to saturs | 103 |
| <i>2.8.tabula.</i> Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju sadalījums pa apakškritērijiem..... | 104 |
| <i>2.9. tabula.</i> Eiropas biznesa Izcilības modeļa kritēriji un to nozīmes koeficienti | 109 |
| <i>3.1. tabula.</i> Uzņēmuma statusa noteikšanas rādītāji pēc ES regulējuma..... | 119 |
| <i>3.2. tabula.</i> Tirgus sektora ekonomiski aktīvi* uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām Latvijā, 2005.-2017**.g. | 119 |
| <i>3.3.tabula.</i> Uzņēmumu* un darbinieku skaits Latvijā 2005-2015. gadā | 120 |
| <i>3.4. tabula.</i> Uzņēmumu apgrozījuma un peļņas rādītāji * Latvijā 2005-2017. gadam..... | 121 |
| <i>3.5. tabula</i> Pelnošāko* Latvijas uzņēmumu TOP 15, 2015. gadā | 122 |
| <i>3.6.tabula.</i> MVU priekšrocības un trūkumi | 124 |
| <i>3.7. tabula.</i> Latvijas lielo uzņēmumu TOP 15 (pēc apgrozījuma) 2015. gadā | 129 |
| <i>3.8. tabula.</i> Lielo uzņēmumu priekšrocības un trūkumi | 131 |
| <i>3.9.tabula.</i> Uzņēmumu attīstību un darbības kvalitāti veicinošie un kavējošie faktori Latvijā.. | 135 |
| <i>4.1. tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu statistiskie rādītāji | 155 |
| <i>4.2. tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji | 156 |
| <i>4.3. tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu vidējā aritmētiskā salīdzinājums ar vidējā aritmētiskā ekspertu vērtējumu rādītājiem | 158 |
| <i>4.4. tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji..... | 158 |
| <i>4.5. tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji | 159 |
| <i>4.6.tabula.</i> EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu vidējā aritmētiskā salīdzinājums ar vidējā aritmētiskā ekspertu vērtējumu rādītājiem | 161 |

| | |
|---|-----|
| 4.7. tabula. Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi Latvijā sadalījumā pa lieluma grupām | 163 |
| 4.8. tabula. Latvijas MVU un lielo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu statistiskie rādītāji | 166 |
| 4.9. tabula. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumu Spīrmena rangu korelācijas koeficientu vērtības | 167 |
| 4.10. tabula. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas novērtējums mazos un vidējos uzņēmumos (komplekso faktoru matrica pēc rotācijas) | 168 |
| 4.11. tabula. Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu un lielo uzņēmumu EFQM biznesa izcilības modeļa īstenošanas kritēriju statistiskie rādītāji | 178 |

SAĪSINĀJUMI

| n.p.k. | Saīsinājums | Saīsinājuma atšifrējums |
|---------------|--------------------|---|
| 1. | EFQM | <i>European Foundation Quality Management</i> – Eiropas kvalitātes vadības fonds |
| 2. | EK | Eiropas Komisija |
| 3. | ES | Eiropas Savienība |
| 4. | KVALB | Latvijas Kvalitātes biedrība |
| 5. | LIAA | Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra |
| 6. | LV | Latvijas valsts |
| 7. | MBNQA | <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> - Malkolma Baldridža Nacionālā kvalitātes balva |
| 8. | MVU | Mazie un vidējie uzņēmumi |
| 9. | OECD | <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> - Eiropas Ekonomiskās sadarbības organizācija |
| 10. | skat. | skatīties |
| 11. | t.sk. | tai skaitā |
| 12. | Tūkst. | tūkstotīs |
| 13. | TQM | <i>Total Quality Management</i> - Visaptveroša kvalitātes vadība |
| 14. | u.c. | un citi |
| 15. | utt. | un tā tālāk |

IEVADS

Aktualitāte

Mūsdienās, ja uzņēmums vēlas nodrošināt savu konkurētspēju, tam jāseko līdzī patērētāju vēlmju un vajadzību izmaiņām, ko ietekmē jauno tehnoloģiju sniegtās iespējas to vēl vairāk dažādo patērētāju rīcību. Notiekošās pārmaiņas vidē, kurā darbojas uzņēmumi, bieži prasa nepārtrauktu pielāgošanos mainīgai situācijai. Jāņem vērā, ka spēja pielāgoties mainīgajiem vides apstākļiem vēl nenodrošina uzņēmuma veiksmīgu darbību - tam jābūt ar noteiktām priekšrocībām, salīdzinot ar konkurentiem. Priekšrocības, kuras dēļ patērētāji izvēlētos konkrētā uzņēmuma preces vai pakalpojumus, faktiski nodrošina uzņēmuma attīstību tirgū. Tādejādi, konkurētspējīgās priekšrocības mūsdienās ir izšķirošs ierocis konkurences cīņā un spēj nodrošināt uzņēmuma veiksmīgu attīstību un konkurētspēju. Katram uzņēmumam svarīgi ir nodrošināt un attīstīt konkurētspējīgās priekšrocības, lai tas spētu veiksmīgi organizēt savu uzņēmējdarbību ilgtermiņā.

20. gadsimta beigās radās liela interese par kvalitāti un tās vadību. Tika izstrādātas preču ražošanas, kā arī pakalpojumu sniegšanas jomā jaunas kvalitātes vadības stratēģijas. Kvalitātes vadību var uztvert gan kā konkrētu sistēmu, gan kā filozofiju, kura ir visu organizācijas procesu pamatā, jo kvalitātes vadība ir spēja pastāvīgi uzlabot organizācijas procesus, padarot tos pēc iespējas efektīvākus un novēršot iespējamās neatbilstības.

Uzņēmumu ražoto preču un sniegto pakalpojumu kvalitātes nodrošināšana atbilstoši patērētāju vajadzībām un nepārtraukta sava snieguma paaugstināšana ir būtisks uzņēmuma konkurētspējas nosacījums. Izmantojot izpratni par kvalitātes vadību un tās nozīmi uzņēmuma darbībā, iegūst lielāku patērētāju uzticību un ievērojami var paaugstināt savu konkurētspēju.

Konkurētspējas paaugstināšanai par neatņemamu uzņēmējdarbības sastāvdaļu kļuvusi kvalitātes vadība un kvalitātes vadības sistēmas. Mūsdienās Latvijas uzņēmumi nopietni pievērsušies kvalitātes vadības sistēmu ieviešanai, tomēr jāatzīst, ka ne visu uzņēmumu vadītāji pilnībā izprot šo sistēmu, tādejādi pastāv risks, ka perspektīvā netiks pietiekoši sekmēta konkurētspēja. Galvenā kvalitātes vadības būtība – vēlme sakārtot un pilnveidot uzņēmuma iekšējo darbību, radot darbiniekos izpratni par uzņēmumā īstenotiem procesiem. Patērētāju prasības pieaug, tādēļ svarīgi apzināties kvalitātes vadības nepieciešamību mūsdienu uzņēmumā, kas sekmē efektīvāku darbību un klientu apmierinātību.

Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums var kalpot par vienu no līdzekļiem ar kura palīdzību var paaugstināt konkurētspēju. Uzņēmuma darbības kvalitātes vērtējuma jautājumiem Latvijā pievērsušās tādas organizācijas kā Latvijas Kvalitātes biedrība¹, kura apmāca kvalificētus

¹ KVALB organizē pirmās EFQM vērtētāju apmācības Latvijā. Pieejams: [http://latvijas70.rssing.com/chan58762068/all_p1.html#item6\[skafits 02.02.19\]](http://latvijas70.rssing.com/chan58762068/all_p1.html#item6[skafits 02.02.19])

biznesa izcilības modeļu vērtētājus, kā arī sniedz interesentiem dziļāku izpratni par *EFQM* Biznesa izcilības modeli un tā īstenošanas iespējām uzņēmumos Latvijā. Biedrība plāno atjaunot Latvijā kvalitātes balvas pasniegšanu, ar kuras palīdzību varētu novērtēt uzņēmumu sasniegumus kvalitātes jomā, kā tas bija līdz 2008.gadam.

Uzņēmumiem, kuri savā darbībā cenšas sasniegt noteiktu kvalitātes izcilības līmeni, pēc Dž. R. Evansa (*J. R. Evans*),² S. T. Fostera (*S. T. Foster*),³ A. Gobadiana un D. N. Gallera (*A. Ghobadian and D. N. Gallear*) viedokļa⁴ pašnovērtējumam ieteicams izmantot *EFQM* Biznesa izcilības modeli (turpmāk tekstā *EFQM* modelis), kurš ļauj identificēt uzņēmuma stiprās un vājās puses, tādējādi nosakot jomas, kurās uzņēmumam būtu jāveic uzlabojumi, tādā veidā pilnveidojot savas konkurētspējīgās priekšrocības.

Izvēloties *EFQM* modeli, uzņēmumam ir jānovērtē savu darbību pēc noteiktiem kritērijiem (vadība; stratēģija; darbinieki; partnerības un resursi; procesi, produkti un pakalpojumi; klientu rezultāti; darbinieku rezultāti; sabiedrības rezultāti; biznesa rezultāti) un apakškritērijiem.

Visi kritēriji atrodas noteiktā mijiedarbībā, nav iespējams tiešā veidā iedarboties uz kādu vienu kritēriju - neietekmējot citus. Kritēriju mijiedarbība nozīmē, to, ka, var atšķirties problēmas tiešās izpausmes un tās cēloņi. Tādējādi, iespēju uzlabot savas uzņēmējdarbības sniegumu ilgtermiņā risinot kvalitātes problēmas nav jāmeklē tikai tajā kritērijā, kurā tās parādās, jo tad notiek seku, nevis cēloņu likvidēšana.

Ieviešot *EFQM* modeli uzņēmumā, jāņem vērā, ka šis izcilības modelis tomēr nav instruments, ar kura palīdzību tiks atrisinātas visas problēmas, jo tas ir tikai princips, kritēriju un paņēmieni kopums, ar kura palīdzību var uzlabot uzņēmuma darbību, tādējādi nodrošinot panākumu gūšanu ilgtermiņā. Jāņem vērā, ka *EFQM* modeļa īstenošanu var ietekmēt dažādi veicinoši un kavējoši faktori.

Izcilība ir viens no uzņēmējdarbības panākumu priekšnosacījumiem un tāpēc *EFQM* Biznesa izcilības modeļa izmantošana ir būtiska uzņēmumiem, kuri vēlas apliecināt savu konkurētspēju Latvijā un ārpus tās robežām. Kā liecina prakse, pārsvarā kvalitātes izcilībai pievēršas lielie uzņēmumi⁵, piemēram *Grindeks*, *airBaltic* u.c. kuru rīcībā ir pietiekoši resursi un kuri apzinās izcilības nozīmību. Lielākā daļa no Biznesa izcilības modeļiem^{6 7}, vērsti uz uzņēmumu

² Evans, J.R. (2014). *Quality & Performance Excellence*. 7th Ed. Publ.South- Westwrn Cengage Learning, p. 40.

³ Foster, S.T. (2013). *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. New Jersey: Upper Sadle River, p. 136.

⁴ Ghobadian, A., Gallear, D.N. (1996). Total quality management in SMEs, *Omega*, 24(1), 83-106.

⁵ "Grindeks" un "airBaltic" saņēmuši starptautisku balvu par kvalitātes izcilību. Pieejams:<http://old.puaro.lv/lv/puaro/grindeks-un-airbaltic-sanemusi-starptautisku-balvu-par-kvalitates-izcilibu>[skatīts 01.10.18].

⁶ *EFQM* model.Pieejams: <http://www.efqm.org/>[skatīts 01.10.18].

⁷ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[01.10.18].

konkurētspējas attīstību, efektivitātes paaugstināšanos un pilnveidošanos, tāpēc uzņēmumi var atrast sev atbilstošāko.

Latvijas uzņēmējdarbības vidē ir liels mazo un vidējo uzņēmumu īpatsvars no kopējā uzņēmumu skaita⁸ un tiem ir būtiska nozīme Latvijas ekonomikā. Atšķirībā no lielajiem uzņēmumiem, MVU jomā kā viens no izcilības īstenošanas bremsējošiem faktoriem ir uzņēmumu augstākās vadības intereses un izpratnes trūkums, darbinieku neieinteresētība un pretestība pārmaiņām utt. Situācijas izpētei MVU jomā, autore savā darbā pievērsusies padziļināti.

EFQM modeļa ietekmi uz uzņēmuma darbību ir pētījuši dažādi zinātnieki: J.K.Eskildsens (*J. K. Eskildsen, 2001*), K.Kristensens (*K.Kristensen, 2001*), H. Juls (*H.J. Juhl, 2001*); H.C. Bu-Llusars (*J.C. Bou-Llusar, 2005*), B.B.Imakulada B.M. (*B.M. Inmaculada, 2005*), A.B. Eskriga-Tena (*A. B. Escrig-Tena, 2005*); H.C. Bu-Llusars (*J.C. Bou-Llusar, 2005*), A.B. Eskriga-Tena (*A.B. Escrig-Tena, 2005*), V. Roka-Peiga (*V. Roca-Puig, 2005*), I. Beltrans-Martins (*I. Beltrán-Martín, 2005*); A.T. Konti (*A. T. Conti, 2007*); F.A. Fenings (*F.A. Fening, 2008*), G. Pesakovičs un P. Amaria (*G. Pesakovi, P. Amaria, 2008*); J.C. Bu-Llusars, A.B. Eskriga-Tena, V. Roka-Piga un I. Beltrans (*J. C. Bou-Llusar, A.B. Escrig-Tena, V. Roca-Piga, I. Beltrán, 2009*); J.R. Evans, M.V. Fords, S.S. Mastersons un H.S. Hercs (*J.R. Evans, M.W. Ford, S.S. Masterson & H.S. Hertz, 2012*); J.J. Dalgaars, C.K. Čens, J.I. Jangs, L.A. Banegas un S.M. Dalgaars-Parks (*J.J. Dahlgaard, C.K. Chen, J.Y. Jang, L.A. Banegas, S.M. Dahlgaard-Park, 2013*) u.c. Tādi autori kā A.B. Eskriga, L.M. de Menezesa (*Ana B. Escrig, Lilian M. de Menezes, 2016*) pētīja uzņēmumu statusa (lieluma) ietekmi uz *EFQM* Biznesa izcilības modeļa izpildījumu. T. Van der Vile, B. Deils un R. Villjams (*T. Van der Wiele, B. Dale, R. Williams, 2000*); S. Rassels (*S. Russell, 2000*); H.S. Injaki, G.A. Landíns, M.K. Fa (*H.S. Injaki, G.A. Landín, M.C. Fa, 2006*) pētīja ISO 9000 un *EFQM* modeļa kopējās un atšķirīgās iezīmes. Pētnieki B. Ogers un D.E Plats (*B. Oger, D.E Platt, 2002*) savā pētījumā salīdzināja *EFQM* modeli un ASV kvalitātes balvu.

Ir autori, kuri pētīja dažādu *EFQM* modeļa pielietošanu ietekmējošo vecinošo faktoru ietekmi, piemēram, D.Reiners (*D. Reiner, 2002*); R.Gomez-Lopez (*R. Gómez-López, 2015*), A.M. Serrano-Bedia (*A.M. Serrano-Bedia, 2015*) un M.K. Lopesa Fernandes (*M. C. López-Fernández, 2015*), kā arī kavējošo faktoru izpēti, piemēram, R.G. Gomez-Lopez (*R. Gómez-López, 2015*), M.K. Lopesa Fernandes (*M.C. López-Fernández, 2015*) un A.M. Serano-Bedia (*A.M. Serrano-Bedia, 2015*).

⁸ Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. Tirdzniecības ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām
Pieejams:http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/arhivs/arhivs__a_uzreg/A_SR00411.px/table/tableViewLayout2/?rxid [skatīts 07.10.18].

Konkurētspējas izpētei Latvijā pievērsušies pētnieki no Latvijas: I. Caune (2004), J. Priede (2010), J. Binde (2007), I. Lapa (2009), I. Ludviga (2012), S.Volvenkins (2012), A. Bulis (2016) u.c.

TQM un *EFQM* Biznesa izcilības modeli Latvijā pētīja: J. Janauska, N. Salenieks (2008, 2011), L. Zeiberte, G. Cīvica, I. Mežinska, J. Mazais, J. Miķelsons, J. Rudņevs, (2011), R. Liepiņa (2013), B. Bolzern-Konrāde (*B. Bolzern-Konrad*, 2016) u.c.

Situācija saistībā ar to, ka Latvijā nav veikti pētījumi par *EFQM* modeļa īstenošanu kavējošiem un veicinošiem faktoriem, kā arī sniegta šī modeļa kritēriju un apakškritēriju izpildes salīdzinoša analīze, norāda uz nepieciešamību izvērtēt uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanu kā līdzekli konkurētspējas paaugstināšanas iespējām un praktiskai pielietošanai uzņēmumos Latvijā. Kā arī ir nepieciešams rast zinātniski pamatotus risinājumus uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanas modeļa pilnveidei, kas tā īstenošanas procesā, palīdzētu nodrošināt uzņēmumu konkurētspēju ilgtermiņā.

Pētījuma objekts - Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums.

Pētījuma priekšmets - *EFQM* Biznesa izcilības modelis, kā uzņēmuma darbības kvalitātes vērtējuma līdzeklis konkurētspējas paaugstināšanai.

Pētījuma mērķis ir, pamatojoties uz kvalitātes vadības un biznesa izcilības pieejām mūsdienu uzņēmējdarbībā, novērtēt Latvijas uzņēmumu darbības kvalitāti atbilstoši biznesa izcilības modeļa prasībām, izstrādāt tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas uzlabošanai un augstāka izcilības līmeņa sasniegšanai. Promocijas darba mērķa sasniegšanai izvirzīti šādi **uzdevumi**:

1. Veikt zinātniskās literatūras izpēti par kvalitātes vadību konkurētspējas nodrošināšanai uzņēmējdarbībā;
2. Veikt Eiropas Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju metodoloģijas izpēti;
3. Izpētīt Latvijas uzņēmumu attīstības tendences, to ietekmējošos faktorus darbības kvalitātes un konkurētspējas paaugstināšanas aspektā;
4. Ar Latvijas kvalitātes jomas ekspertu anketēšanas un fokusgrupas dalībnieku (dažādu jomu uzņēmumu pārstāvju) palīdzību identificēt uzņēmumu darbības kvalitātes vērtēšanas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošos un veicinošos faktorus Latvijā;
5. Izpētīt Latvijas uzņēmumu atbilstību, balstoties uz *EFQM* Biznesa izcilības modeļa izpildes kritērijiem un apakškritērijiem. Anketējot uzņēmumu vadītājus noskaidrot *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju izpildes līmeni uzņēmumos Latvijā;

6. Latvijas un ārvalstu Biznesa izcilības un kvalitātes jomas ekspertu vērtējuma rezultātā pārbaudīt autora pilnveidotajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī iekļautos pieņēmumus, tādejādi aprobējot, un pierādot izvirzīto hipotēzi;
7. Apkopot secinājumus un izstrādāt priekšlikumus Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējuma pilnveidošanai.

Pētījuma **hipotēze** – *EFQM* Biznesa izcilības modeļa vērtēšanas kritēriju papildināšana pozitīvi ietekmē uzņēmuma konkurētspēju un izcilības realizēšanu.

Pilnveidotais *EFQM* Biznesa izcilības modelis aprobēts profesionālu ekspertu pētījumā.

Promocijas darbā izvirzītas šādas aizstāvamās tēzes:

1. Jebkura kvalitātes komponenta, kas nodrošina uzņēmuma un patērētāju veiksmīgu mijiedarbību ignorēšana, negatīvi ietekmē uzņēmuma konkurētspēju. Līdzšinējie *EFQM* Biznesa izcilības modeļi pilnībā neizmantoja šo pieeju uzņēmumu darbības kvalitātes novērtējumam savas konkurētspējas paaugstināšanai.
2. Uzņēmumi, veicot darbības kvalitātes vērtējuma pilnveidošanu, var paaugstināt savu konkurētspēju, saistībā ar to statusa īpatnībām (mazie, vidējie un lielie uzņēmumi). Mazie uzņēmumi elastīgāki, tiem ir mazāki pārvaldes izdevumi. Lielie uzņēmumi - var izmantot lielas jaudas, augstvērtīgu tehniku, racionālāk organizēt ražošanas procesu.
3. Latvijas uzņēmumos dažādu *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kavējošo faktoru (finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai, darbinieku zināšanu un prasmju trūkums, darbinieku atbalsta trūkums, pretestība no darbinieku puses u.c.), kā arī veicinošo faktoru (finanšu resursu pieejamība, darbinieku atbalsts, darbinieku iniciatīva, vadības atbalsts u.c.) pamatota izpēte un integrēšana modelī, uzlabos *EFQM* modeļa īstenošanas procesu, samazinot negatīvo faktoru ietekmi un tas stimulēs konkurētspējas paaugstināšanu, jo ļaus maksimizēt veicinošo faktoru ietekmi.
4. Pilnveidotā *EFQM* Biznesa izcilības modeļa aspekti, kritēriji un apakškritēriji plašāk atspoguļo mūsdienu uzņēmējdarbības praksē izmantotos pamatprincipus, kas palīdz uzņēmumiem virzīties uz izcilību noturīgu rezultātu sasniegšanā ilgtermiņā un paaugstināt savu konkurētspēju.

Autores zinātniskais ieguldījums (zinātniskā novitāte):

1. Aktualizēta kvalitātes definīcija ar trijām komponentēm – vērtība, rezultāts un process un izveidots modelis. Izveidots paplašinātais uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis.
2. Identificēti uzņēmumu darbības kvalitātes vērtēšanas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošie un veicinošie faktori atbilstoši Latvijas uzņēmumu īpatnībām;

3. Pamatojoties uz vispārējo *EFQM* Biznesa izcilības modeļa teorētisko un empīrisko pētījumu analīzi par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju nozīmīgumu kopējā izcilības modelī, piedāvāta pilnveidota *EFQM* Biznesa izcilības modeļa versija.

Autores praktiskais ieguldījums (praktiskā novitāte):

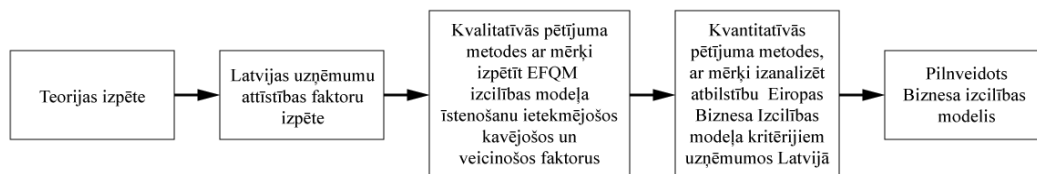
1. Veikts pētījums par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu Latvijas uzņēmumos veicinošiem un kavējošiem faktoriem.
2. Pamatojoties uz teorētisko un empīrisko pētījumu rezultātiem pirmo reizi veikts pētījums par Latvijas lielo un MVU darbības kvalitātes atbilstību *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritērijiem un apakškritērijiem.
3. Noteikti uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējuma problēmjautājumi *EFQM* Biznesa izcilības modeļa aspektā.
4. Izstrādāti priekšlikumi uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējuma pilnveidošanai Latvijas uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā.
5. Izstrādāti priekšlikumi Latvijas uzņēmumu kvalitātes vadības struktūrvienībām, Latvijas uzņēmumu vadībai, kvalitātes speciālistiem, Latvijas Kvalitātes biedrībai, Eiropas Kvalitātes vadības fondam.
6. Pētījuma rezultāti ir iekļauti LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes Vadības zinību bakalaura studiju programmas studiju kursā „Kvalitātes vadības sistēmas” un ir atspoguļoti vairākās zinātniskās publikācijās un prezentēti starptautiskās zinātniskās konferencēs.

Pētījumā izmantotās vispārpieņemtās ekonomikas un vadībzinātnes **pētījumu metodes:**

1. Zinātniskās literatūras referatīvā analīze; 2. Kvalitatīvās pētījumu metodes – fokusgrupas diskusija, ekspertu aptauja. 3. Kvantitatīvā pētījumu metode – anketēšana (MVU un lielo uzņēmumu vadītāji). Pētījumā iegūtie dati apstrādāti ar SPSS programmas palīdzību. Izmantotas statistiskās analīzes metodes – datu grupēšana pēc dažādām pazīmēm, aprakstošās statistikas rādītāji (centrālās tendences jeb lokācijas rādītāji, variācijas rādītāji), neparametriskās statistikas metodes (Kolmogorova-Smirnova Z tests, Manna–Vitnija U tests), korelācijas analīze (Spīrmena ranga koeficients), faktoranalīze (ar *Variamax* rotāciju).

Pētījuma periods. Pētījuma laika periods no 2012. gada līdz 2018. gadam. Atsevišķu jautājumu izpētei izvēlēts atšķirīgs laika periods. Ekspertu un fokusgrupas intervijas norises laiks 2016. gada jūnijs - jūlijs. Pētījumā piedalījās 10 kvalitātes eksperti un 20 fokusgrupas dalībnieki, kurā ietilpa dažādu jomu uzņēmumu pārstāvji (kvalitātes, mārketinga, loģistikas u.c.). Uzņēmumu pārstāvju (vadītāju) aptauja atbilstoši *EFQM* modeļa kritērijiem veikta 2017. gadā. Aptaujā piedalījās 293 uzņēmumi. Ekspertu intervija par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju, apakškritēriju un atsevišķu aspektu nozīmīgumu kopējā *EFQM* modelī notika 2018. gada maijā -

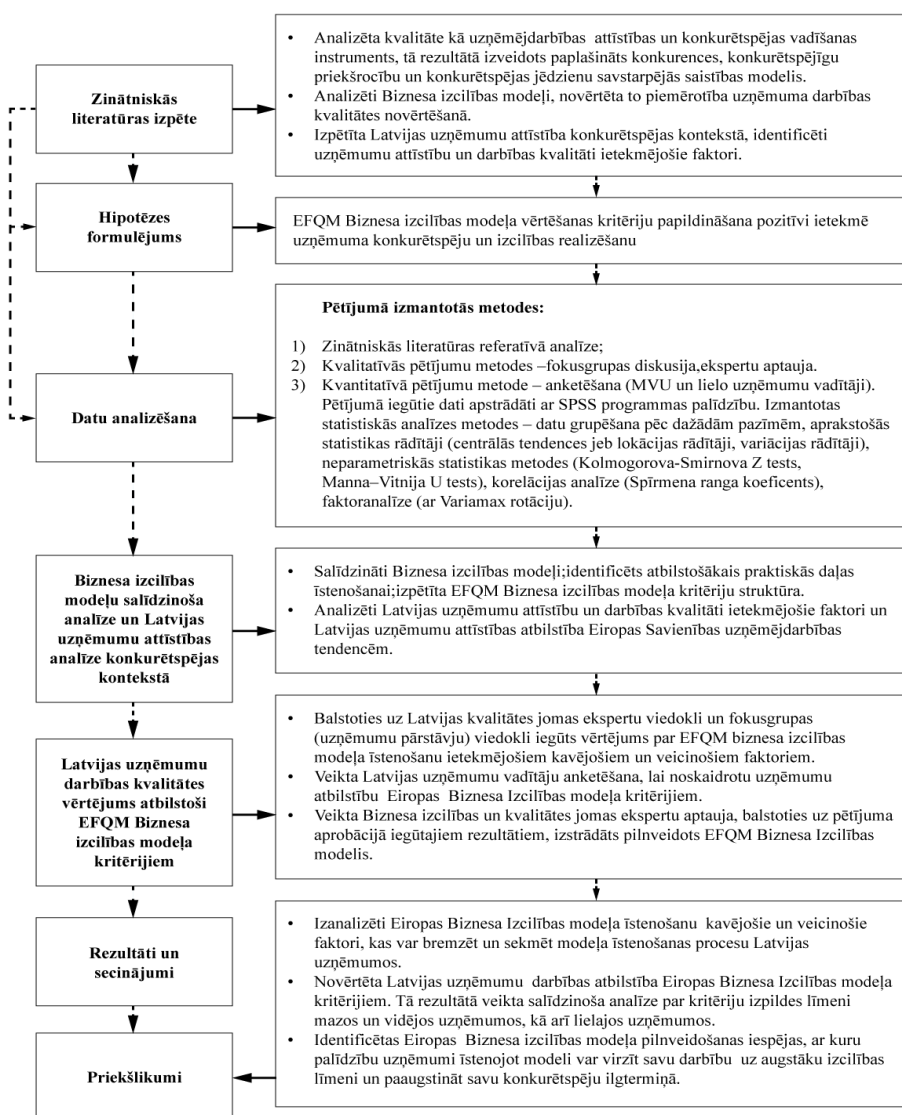
jūlijā. Tajā piedalījās 20 Biznesa izcilības un kvalitātes jomas eksperti no Latvijas un ārvalstīm. Vispārējā pētījuma dizaina shēmā (skat.1.attēlā) identificēti galvenie pētījuma posmi un pielietotās pētīšanas metodes.



1.attēls..Promocijas darba pētījuma dizains

Avots: autores veidots

Pētījuma veikšanas dizaina paplašinājuma shēmā attēloti darba pētījuma būtiskākie posmi, kas atspoguļo vispārējo darba gaitu. (skat. 2.att.)



2.attēls. Pētījuma veikšanas shēma

Avots: izstrādāja autore

Promocijas darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats.

Pētījuma izstrādāšanā izmantota zinātniskā literatūra:

-Par kvalitātes vadību: J.Pildavs, R. Basu, P.B. Krosbijs (*P.B. Crosby*), *L. Douglas un R. Konors*) (*L. Douglas, R. Connor*), *I.Evans, S.T. Foster, D.A. Garvin, L.Hārvejs* (*L. Harvey*), *D. Grīns* (*D. Green*). *J.M. Džurans un G. Blantons* (*J.M. Juran, G.Blanton*), *D.L. Goučs* (*D.L. Goetsch*), *S.B. Deivis* (*S.B. Davis*) u.c.;

-Par konkurētspēju: *I. Caune, J. Priede, M.E. Porter, D. Carson, A. Gilmore, C. Prahalad, G. Hammel, K. Aiginger, J. Barney, Dž. Dejs* (*G. Day*), *R.Venslijs* (*R. Wensley*), *S. Garelli, N. Hoffman, I. Lapa, D. Paula, D. Titarenko, S.Volvenkins* u.c.;

-Par EFQM modeli: *C. Hakes; E. Ašgarizadehs* (*E. Asgharizadeh*), *H. Safari, B. Abdollahi; J. W. Dž.V. Karmels* (*Cartmell*); *A.B.Eskriga, L.M. de Menezesa* (*A.B. Escrig, L.M. de Menezes*); *S. Hjūita* (*S. Hewitt*); *M.T. Haida* (*M.T. Hides*), *Dž.Deivisa* (*J. Davies*); *B.J. Llusar, A.B. Escrig – Tena, V.Roka-Peiga* (*V. Roca –Puig*), *I.Beltrins-Mārtins* (*I. Beltrán –Martín*), *Calvo-Mora* u.c.

-Par TQM: *A. Ghobadian, D.N. Gallear, R. Gómez-López; A.M. Serrano-Bedia, M.C. López-Fernández; P. Sampaio, P. Saraiva, A. Monteiro* u.c.

Promocijas darbā izmantoti Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes, OECD statistikas informācija par mazo un vidējo, kā arī lielo uzņēmumu darbības rādītājiem, dažāda veida metodiskie materiāli, kā arī, darba izstrādē izmantoti darba autores patstāvīgi veikto pētījumu rezultāti.

Promocijas darba apjoms un struktūra

Promocijas darba kopējais apjoms 210 lapaspuses, tajā ir 39 tabulas, 38 attēli, 41 pielikums. Promocijas darbs sastāv no ievada, četrām nodaļām, secinājumiem un priekšlikumiem, kā arī literatūras avotu saraksta. Darba tapšanā izmantoti 273 literatūras avoti. Promocijas darba struktūra izveidota atbilstoši promocijas darba mērķim un izvirzīto uzdevumu sasniegšanai.

Pirmajā nodaļā autore pētīja kvalitāti kā uzņēmējdarbības attīstības un konkurētspējas vadīšanas instrumentu, kvalitātes attīstību un Visaptverošas kvalitātes vadības (*Total Quality Management - TQM*) aspektus, kā arī kvalitāti kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elementu. Balstoties uz izskatītajiem jautājumiem izveidots paplašināts konkurences un konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis. Nodaļas pirmajā apakšnodaļā analizēta kvalitātes jēdziena attīstība un tās nozīme uzņēmējdarbībā konkurētspējas paaugstināšanā. Apakšnodaļas ietvaros autore aktualizējusi kvalitātes definīciju ar trim komponentēm – rezultāts, vērtība, process. Nodaļas otrajā apakšnodaļā padziļināti analizēta kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elements. Apakšnodaļas ietvaros identificēti uzņēmējdarbības konkurētspējīgo priekšrocību realizācijas tirgū pamatelementi, kā arī raksturota konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas uzņēmējdarbībā. Izveidots paplašināts

uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis. Nodaļas trešā apakšnodaļa veltīta kvalitātes vadības metožu un principu nozīmes izpētei uzņēmējdarbībā, akcentējot kvalitātes vadības pamatlicēju ieguldījumu un to nozīmi mūsdienu uzņēmējdarbībā konkurētspējas paaugstināšanā. Nodaļas ceturtajā apakšnodaļā autore analizējusi visaptverošas kvalitātes vadības metodes un principus, kā arī to nozīmi uzņēmējdarbībā. **Otrajā nodaļā** autore pētīja Eiropas Biznesa izcilības modeli kā uzņēmējdarbības kvalitātes novērtējuma līdzekli, no uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanas viedokļa. Īpaša uzmanība pievērsta *EFQM* modeļa pamatnostādņem un kritērijiem, kuru pilnveidošanai un aprobēšanai autore pievērsās ceturtajā nodaļā. Nodaļas pirmajā apakšnodaļā veikta Biznesa izcilības modeļu salīdzinoša analīze, balstoties uz kuru darba turpinājumā tiek identificēts Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanai atbilstošākais modelis. Nodaļas otrajā un trešajā apakšnodaļās veikta *EFQM* Biznesa izcilības modeļa padziļināta izpēte. Tika noteikti tie Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji un apakškritēriji, kuri darba ceturtajā nodaļā bija pamatā pētījumam, ar kura palīdzību tika veikta *EFQM* biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju īstenošanas līmeņa analīze uzņēmumos Latvijā. Nodaļas ceturtajā apakšnodaļā autore sniedza *EFQM* Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju un apakškritēriju analīzes aspektus, balstoties uz iepriekš darbā izskatīto teorētisko bāzi. **Trešajā nodaļā** pētīta Latvijas uzņēmumu attīstība konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā. Nodaļas pirmajā apakšnodaļā autore analizēja Latvijas uzņēmumu attīstību un darbības kvalitāti ietekmējošos faktorus, atsevišķi identificējot MVU un lielos uzņēmumus, lai noteiktu kvalitātes novērtēšanas atšķirības un īpatnības lieliem uzņēmumiem un MVU. Apakšnodaļas ietvaros apkopota informācija par uzņēmumu priekšrocībām un trūkumiem atkarībā no uzņēmumu lieluma (statusa), to ietekmi uz konkurētspēju un, lai noteiktu kvalitātes faktora ietekmes īpatnības lielos uzņēmumos un MVU. Apkopotie statistikas dati par uzņēmumu skaitu Latvijā palīdzēja noskaidrot nepieciešamo datu kopumu uzņēmumu atlasē, veicot uzņēmumu vadītāju aptauju ceturtajā darba nodaļā. Nodaļas otrajā apakšnodaļā autore veica Latvijas uzņēmumu attīstības atbilstību Eiropas Savienības uzņēmējdarbības tendencēm izpēti. Tās ietvaros tika apkopoti dati par Latvijas uzņēmumu attīstību ES līmenī un viedokļi par Latvijas konkurētspējas atsevišķiem aspektiem. **Ceturtajā nodaļā** autore aprobēja uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanas teorētiskos aspektus kvantitatīvos un kvalitatīvos pētījumos, pamatojoties, uz kuru rezultātiem izstrādāja pilnveidotu *EFQM* Biznesa izcilības modeli. Nodaļas pirmajā apakšnodaļā analizēti *EFQM* Biznesa Izcilības modeļa īstenošanas kavējošie un veicinošie faktori Latvijas uzņēmumos. Ar ekspertu un fokusgrupas palīdzību identificēti būtiskākie ietekmes faktori, kas raksturīgi situācijai Latvijā. Nodaļas otrajā apakšnodaļā sniegts Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības *EFQM* Biznesa Izcilības modeļa kritērijiem un apakškritērijiem vērtējums, balstoties uz uzņēmumu

vadītāju aptaujas rezultātiem. Nodaļas trešajā apakšnodaļā novērtētas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa pilnveidošanas iespējas, kas balstās uz Latvijas un ārzemju ekspertu viedokļiem un autorens darbā izpētīto teorētisko pētījumu bāzi. Darba struktūras grafisks attēlojums ir 1. tabulā.

1.tabula

Promocijas darba struktūra

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|
| Pētījuma objekts – Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējums. | | | | | |
| Pētījuma priekšmets - <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modelis, kā uzņēmuma darbības kvalitātes vērtējuma līdzeklis konkurētspējas paaugstināšanai. | | | | | |
| Mērķis - pamatojoties uz kvalitātes vadības un biznesa izcilības pieejām mūsdienu uzņēmējdarbībā, novērtēt Latvijas uzņēmumu darbības kvalitāti atbilstoši biznesa izcilības modeļa prasībām, izstrādāt tā pilnveidošanas iespējas konkurētspējas uzlabošanai un augstāka izcilības līmeņa sasniegšanai. | | | | | |
| Pētījumu metodes: 1. Zinātniskās literatūras referatīvā analīze. 2. Kvalitatīvās pētījumu metodes –fokusgrupas diskusija,ekspertu aptauja. 3. Kvantitatīvā pētījumu metode – anketēšana (MVU un lielo uzņēmumu vadītāji). Pētījumā iegūtie dati apstrādāti ar SPSS programmas palīdzību. Izmantotas statistiskās analīzes metodes – datu grupēšana pēc dažādām pazīmēm, aprakstošās statistikas rādītāji (centrālās tendences jeb lokācijas rādītāji, variācijas rādītāji), neparametriskās statistikas metodes (Kolmogorova-Smirnova Z tests, Manna–Vitnija U tests), korelācijas analīze (Spīrmena ranga koeficients), faktoranalīze (ar <i>Variamax</i> rotāciju). | | | | | |
| Uzdevumi | | | | | |
| Veikt zinātniskās literatūras analīzi par kvalitātes vadību konkurētspējas nodrošināšanai uzņēmējdarbībā; | Veikt Eiropas Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju metodoloģijas izpēti; | Izpētīt Latvijas uzņēmumu attīstības tendences, to ietekmējošos faktorus darbības kvalitātes un konkurētspējas paaugstināšanas aspektā; | Ar Latvijas kvalitātes jomas ekspertu anketēšanas un fokusgrupas dalībnieku (dažādu jomu uzņēmumu pārstāvju) palīdzību identificēt uzņēmumu darbības kvalitātes vērtēšanas <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošos un veicinošos faktorus Latvijā; | Veikt Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības analīzi, balstoties uz <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa izpildes kritērijiem; | Veikt <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju analīzi un ar Latvijas un ārvalstu Biznesa izcilības un kvalitātes jomas ekspertu anketēšanā iegūtajām atziņām aprobēt autora pilnveidotajā <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modelī iekļautos pieņēmumus, tādējādi pierādot izvirzīto hipotēzi. |
| Apkopot secinājumus un izstrādāt priekšlikumus Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējuma pilnveidošanai. | | | | | |
| 1.nodaļa Aktualizēta kvalitātes definīcija ar trijām komponentēm. Izveidots kvalitātes komponentu modelis. Izveidots paplašināts konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis | 2.nodaļa Salīdzināti Biznesa izcilības modeļi. Salīdzinošās analīzes rezultātā identificēts <i>EFQM</i> Biznesa izcilības modelis kā atbilstošākais uzņēmuma darbības kvalitātes novērtēšanas līdzeklis. | 3.nodaļa Izpētīti Latvijas uzņēmumu attīstību un to darbības kvalitāti ietekmējošie faktori un darbības attīstības atbilstība Eiropas Savienības uzņēmējdarbības tendencēm. | 4.nodaļa Izstrādāts uzņēmuma darbības kvalitātes vērtējuma modelis, kas vērsts uz konkurētspējas paaugstināšanu ilgtermiņā | | |
| Secinājumi un rekomendācijas | | | | | |
| Hipotēzes apstiprinājums | | | | | |
| Secinājumi 1.-3. | Secinājumi 4.-7. | Secinājumi 8.-13. | Secinājumi 14.-23. | | |
| Priekšlikumi | | | | | |

Avots: izstrādāja autore

Pētījuma temata ierobežojums. Darba ietvaros, pētot Latvijas uzņēmumu attīstības tendences, autore lielākoties analizē MVU un lielos uzņēmumus, neanalizējot mikrouzņēmumu attīstību. No konkurētspējas faktoru viedokļa darbā tiek vērtēta kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspēju nodrošināšanas elements. Pārējie konkurētspēju veidojošie faktori šajā darbā netiek analizēti pamatojoties uz šī darba tēmas izvēli, aktualitāti un satura fokusu. Pētījuma rezultātu aprobācija ir kvalitatīvās analīzes rezultātā, jo augstais ekspertu profesionalitātes līmenis un viņu pieredze *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanā, ļauj iegūt profesionālu vērtējumu pētāmās problēmas kontekstā. Uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas ekonomisko aprēķinu rezultativitātes rādītāju padziļinata analīze jāveic pēc pilnveidotā modeļa īstenošanas noteiktā laika periodā.

Promocijas darba aprobācija.

Autores veikto pētījumu rezultāti ir aprobēti recenzētās zinātniskajās publikācijās:

1. Veselova A. "The analysis of improvement of *EFQM* Business excellence model ". Proceedings of the 61th International Scientific Conference of Daugavpils University. Part B "Social Sciences". Daugavpils: University of Daugavpils (iesniegts recenzēšanai).
2. Veselova A. "Improvement possibilities of the European Business Excellence Model". Proceeding of 40nd *International Scientific Conference on Economic and Social Development 2019*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with: Facultad de Ciencias Economicas, Universidad de Buenos Aires, University North, Faculty of Management University of Warsaw and Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat. Buenos Aires, Argentina, 168-178, *Indexed in Web of Science*.
3. Veselova A. "A Comparison of Business excellence models". Proceedings of the 11th International Scientific Conference *New Challenges in Economic and Business Development – 2019: Incentives for Sustainable Economic Growth*. University of Latvia, Riga, 883-894.
4. Veselova A. "Comparative analysis of Business excellence models". 33rd *International Scientific Conference on Economic and Social Development 2018 - "Managerial Issues in Modern Business"*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with: In cooperation with: University North, Faculty of Management University of Warsaw and Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat. Warsaw, Poland, 82-92.
5. Veselova A. "Quality dimension in the context of consumers". Proceeding of 32nd *International Scientific Conference on Economic and Social Development 2018*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with: Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, University North, Faculty of Management University of Warsaw and Faculty of

- Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat. Odessa, Ukraine, 11-22.
6. Veselova A. "The Analysis of implementation aspects of *EFQM* Business Excellence model". Proceedings of 30th *International Scientific Conference on Economic and Social Development* 2018, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia; Faculty of Management University of Warsaw; University North, Koprivnica; Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat. Belgrade, Serbia, 23-34, *Indexed in EconLit*.
 7. Veselova A. "Quality as element of enterprises competitiveness". Proceedings of 29th *International Scientific Conference on Economic and Social Development*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, Morocco University North, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Poland. Rabat, Morocco, 221-231. *Indexed in EconLit, ProQuest*.
 8. Veselova A. „Quality and its meaning in the context of consumers behavior”. Proceedings of the 60th International scientific conference of Daugavpils University. Part B “Social Sciences”. Daugavpils: University of Daugavpils, 2018, 184-198.
 9. Veselova A. "The assessment of European Business Excellence model criteria performance in Latvian enterprises". Proceedings of the 2018 International Conference "*Economic Science for Rural Development*" No 48 Jelgava, LLU ESAF, 2018, 409-418, *Indexed in EBSCO*.
 10. Veselova A. "Evaluation of operation of Latvian large and small & medium enterprises according to the European Business excellence model criteria". Proceedings of the 10th International Scientific Conference *New Challenges of Economic and Business Development – 2018*. University of Latvia, Riga, 2018, 793-790.
 11. Veselova A. „Quality as one of the core elements of company`s competitiveness”. Proceedings of the 59th International Scientific Conference of Daugavpils University. Part B “Social Sciences”. Daugavpils: University of Daugavpils, 2017, 252-264, *Indexed in EBSCO*.
 12. Veselova A. "Goa-Workbench Software – Excellence Support Tool for the Enterprises". Proceedings of the 9th International Scientific Conference *New Challenges of Economic and Business Development – 2017: Digital Economy*. University of Latvia, Riga, 2017, 714-724, *Indexed in Web of Science*.
 13. Veselova A. "The Motivation and Barriers for Implementing the European Foundation for Quality Management Business Excellence Model in Latvian Enterprises". Proceedings of the 8th

International Scientific Conference *New Challenges of Economic and Business Development – 2016*. University of Latvia, Riga, 2016, 891-900, *Indexed in Web of Science*.

Autores veikto pētījumu rezultāti ir aprobēti vietējās un starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:

1. Veselova A. Report: "A Comparison of Business Excellence Models". 11th International Conference "New Challenges of Economic and Business Development – 2019: Incentives for Sustainable Economic Growth". (Latvia, Riga, University of Latvia, May 16-18, 2019.).
2. Veselova A. Report: "The analysis of improvement of EFQM Business excellence model". 61st International Scientific Conference of Daugavpils University. (Latvia, Daugavpils, April 10-11, 2019).
3. Veselova A. Ziņojums: "Biznesa izcilības modeļu salīdzinoša analīze". Latvijas Universitātes 77. Starptautiskā zinātniskā konference. 2019. gada, 31. janvāris.
4. Veselova A. Report: "Comparative Analysis of Business Excellence models". 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development - "Managerial Issues in Modern Business", Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with: University North, Faculty of Management University of Warsaw and Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, (Poland, Warsaw, September 26-27, 2018).
5. Veselova A. Report: "Quality dimension in the context of consumers". 32rd International Scientific Conference on Economic and Social Development 2018, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with: Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, University North, Faculty of Management University of Warsaw and Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat, (Ukraine, Odessa, June 21-22, 2018).
6. Veselova A. Report: "The Analysis of implementation aspects of EFQM Business Excellence model". 30th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency; Faculty of Management University of Warsaw; University North, Koprivnica; Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat. (Belgrade, Serbia, May 25-26, 2018).
7. Veselova A. Report: "Evaluation of operation of Latvian large and small & medium enterprises according to the European Business excellence model criteria". 10th International Conference "New Challenges of Economic and Business Development – 2018". (Latvia, Riga, University of Latvia, May 10-11, 2018.).
8. Veselova A. Report: "The assessment of European Business Excellence model criteria performance in Latvian enterprises". Latvia University of Life Sciences and Technologies Faculty of

- Economics and Social Development. 19th International Scientific Conference “*Economic Science for Rural Development 2018*”. (Latvia, Jelgava, May 9-11, 2018.).
9. Veselova A., Kantāne I. Report: ”The analysis of the factors that impact the implementation of the EFQM Business excellence model in the Latvian enterprises”. The 7th International scientific conference “Emerging Trends in Economics, Culture and Humanities” Riga: The University of Economics and Culture” *Emerging Trends in Economics, Culture and Humanities*”. (Latvia, Riga, April 26-27, 2018.).
 10. Veselova A. Ziņojums: ”Latvijas uzņēmumu darbības vērtējums atbilstoši Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritērijiem un apakškritērijiem”. Latvijas Universitātes 76. Starptautiskā zinātniskā konference. 2018. gada, 30. janvāris.
 11. Veselova A. Report: ”The possibilities of EFQM model implementation in Latvian Enterprises”. 17th Ernestas Galvanauskas International Scientific Conference “*Rethinking regional competitiveness*”. (Šiauliai, Lithuania, November 30, 2017.).
 12. Veselova A. Report: ”GOA-WORKBENCH software – Excellence support tool for Enterprises”. 9th International Conference “*New Challenges of Economic and Business Development – 2017: Digital Economy*” (Latvia, Riga, University of Latvia, May 19-20, 2017.).
 13. Veselova A., Kantāne I. Report: ”Influencing factors for implementing the EFQM Excellence model in the Latvian Enterprises”. The 6th International Scientific Conference “Emerging Trends in Economics, Culture and Humanities” Riga: The University of Economics and Culture”*Emerging Trends in Economics, Culture and Humanities*”. (Latvia, Rīga, April 25-26, 2017.).
 14. Veselova A. Ziņojums: ”Kvalitāte kā uzņēmuma konkurētspējas viens no būtiskākajiem elementiem”.Latvijas Universitātes 75. zinātniskā konference. 2017. gada 3. februāris.
 15. Veselova A. Report: ”Motivation and Barriers for Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model in Latvian Enterprises”. 8th International Conference” *New Challenges of Economic and Business Development – 2016*”. (Latvia, Riga, University of Latvia, May 12-14, 2016.).
 16. Veselova A. Ziņojums: ”EFQM Biznesa izcilības modeļa pielietojuma veicinošie un kavējošie faktori”. Latvijas Universitātes 74. zinātniskā konference. Latvija, Rīga 2016. gada 1. februāris.
 17. Veselova A. Ziņojums: ”Biznesa izcilības modeļu pielietojums”. Latvijas Universitātes 73. konference. Latvija, Rīga, 2015. gada 29. janvārī.
 18. Veselova A., Kondraščuks V. Ziņojums: ”Kvalitātes vadības aspektu izmantošana projektu vadīšanā, klientu apmierinātības uzlabošanai”. Latvijas Universitātes 72. konference. Latvija, Rīga, 2014. gada 30. janvārī.

19. *Veselova A., Kondraščuks V.* Ziņojums: "Kvalitātes vadības lietojums veiksmīgā uzņēmuma darbībā". Latvijas Universitātes 71. konference. Latvija, Rīga, 2013. gada 31. janvārī.

Pētījuma rezultāti izmantoti mācību darbā lasot lekcijas/vadot seminārus:

- Kvalitātes vadīšanas sistēmas VadZ3188,
- Kvalitātes vadība EkonP062,
- Kvalitātes vadība projektos VadZ5075.

1.KVALITĀTE KĀ UZŅĒMĒJDARBĪBAS ATTĪSTĪBAS UN KONKURĒTSPĒJAS VADĪŠANAS INSTRUMENTS

Analizējot kvalitāti kā uzņēmējdarbības attīstības un konkurētspējas vadīšanas instrumenta teorētisko bāzi, sākotnēji autore izpēta kvalitātes jēdziena attīstību un tās nozīmi uzņēmējdarbībā konkurētspējas paaugstināšanā, tiek salīdzinātas kvalitātes definīcijas, padziļināti analizēta kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elements, kā arī identificēti uzņēmējdarbības konkurētspējīgo priekšrocību realizācijas tirgū pamatelementi. Nodaļas ietvaros tiek sniegta kvalitātes vadības metožu un principu nozīmes izpēte uzņēmējdarbībā, akcentējot kvalitātes vadības pamatlicēju ieguldījumu un to nozīmi mūsdienu uzņēmējdarbībā, lai uzņēmumi varētu paaugstināt savu konkurētspēju. Nodaļas nobeigumā autore analizējusi visaptverošas kvalitātes vadības metodes un principus, kā arī to nozīmi uzņēmējdarbībā. Pamatojoties uz teorētisko apskatu, autore piedāvā kvalitātes definīciju aktualizēt ar noteiktām komponentēm, kā arī piedāvā izveidotu paplašinātu uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modeli.

Kvalitātes vadības sistēma bieži tiek uztverta kā nesena parādība, kuru izmanto ne tikai lielle uzņēmumi, un labi atpazīstami zīmoli visā pasaulē, bet arī mazāki uzņēmumi, kuri darbojas vietējā tirgū. Laikam ritot, pieaug arī patērētāju vēlme pēc produktu kvalitātes, par kuru viņi būtu gatavi maksāt.

Kvalitāte ir arī viens no būtiskiem faktoriem, kas dod jaunam produktam attīstības iespējas, jaunu tirgu iekarošanā, un esošo pozīciju saglabāšanā labi atpazīstamiem un uzticamiem produktiem un zīmoliem. Katram cilvēkam, iegādājoties konkrētu preci vai pakalpojumu, ir savs priekšstats par to, kā tai ir jāizskatās un cik ilgu laiku tai ir jākalpo. Pēc šādiem un vēl vairākiem citiem principiem tiek noteikta preces vai noteikta pakalpojuma kvalitāte no patērētāju puses, taču ir lēmums ar standartiem, kurus ir nepieciešams uzturēt no uzņēmējdarbības viedokļa ražotājiem vai pakalpojumu sniedzējiem, piegādājot vai ražojot noteiktas preces vai pakalpojumus. Attīstības rezultātā ir izstrādāti un pieņemti dažādās uzņēmējdarbības jomās standarti, kuri nosaka preču kvalitāti. Autore uzskata, ka kā viens no piemēriem var būt ISO standarts, kuram ir daudz variācijas un kurš tiek atzīts visā pasaulē. Iegūstot šādu sertifikātu uzņēmumam ir plašākas iespējas konkurēt ne tikai vietējā tirgū, bet arī eksportēt preces vai pakalpojumus ārzemēs, tādējādi veicinot biznesa attīstību. Šo savstarpējo mijiedarbību kopumu, kurš norāda uz produkta atbilstību kāda noteikta patērētāju segmenta vajadzībām, sauc arī par kvalitātes atbilstību. Lai praktiski ievērotu

produktu kvalitātes prasības no patērētāja un uzņēmuma viedokļa, vispirms nepieciešams aplūkot kvalitātes būtību un tās jēdziena attīstību.

1.1.Kvalitātes jēdziena attīstība

Zinātnieki sniedz plašus kvalitātes skaidrojumus. Piemēram, Amerikāņu zinātnieks Dž. Stjuarts (*J. Stewart*) - kvalitāti definēja⁹ kā katra indivīda sajūtu, ka kaut kas ir labāks par kaut ko citu. Šī sajūta mainās indivīdiem laika gaitā - gan atkarīgs no vecuma gan citiem faktoriem. G.J. Ju (*G.J. Ju*), M. Parks (*M. Park*) un K.H. Hongs (*K.H. Hong*) norādīja, ka¹⁰, Kvalitāte – īpašību kopums, kas nosaka objekta atbilstību noteiktām patērētāja, kādas institūcijas vai paša ražotāja izvirzītajām prasībām.” Austriešu zinātnieks K.Aigingers (*K. Aiginger*) kvalitāti uzskata¹¹, kā “preces vai pakalpojumus, kuriem piemīt pircēju augsti vērtētas īpašības”. Autore piekrīt, ka īpašības par kurām pircēji ir gatavi maksāt vairāk ir vai nu mērāmas (izturīgums, ātrums utt.) vai “netaustāmas” (reputācija, dizains, uzticēšanās).

Lī Hārvijs (*Lee Harvey*) nonāca pie atziņas¹², ka „kvalitāte nav kvalitātes nodrošināšana un standarti. Kvalitāte nozīmē procesu, bet standarti vērsti uz rezultātu un līmeņiem. Kvalitāte ir dinamiska un tā nozīmē pārmaiņas”. Viņš kvalitāti kā transformāciju uztvēra kā kvalitātes metajēdzienu un pārējās kvalitātes definīcijas kā daļējus transformācijas procesa indikatorus. Autore uzskata, ka transformatīvā pieeja ir kvalitātes būtība un citas definīcijas tikai novērtē resursus vai rezultātus attiecībā pret noteiktiem kritērijiem.

Džeks Velšs (*Jack Welsh*)¹³ – „, kvalitāte ir labākais nodrošinājums patērētāju saglabāšanai, spēcīga aizsardzība pret ārvalstu konkurenci un vienīgais ceļš, pastāvīgas izaugsmes un ienākumu sasniegšanai.”

Džons Oklands (*John Oakland*) plašāk definēja¹⁴ kvalitātes jēdzienu, kā patērētāja apmierinātību vai neapmierinātību par jebkādiem uzlabojumiem vai pārveidojumiem, kurus veicis ražotājs, salīdzinot atmiņā palikušo iepriekšējo pieredzi, saņemot līdzīgus preces/pakalpojumus.

Amerikāņu zinātnieks Stīvensons (*Stevenson*) definējis¹⁵ kvalitāti no 2 aspektiem-projekta kvalitāte un standartatbilstības kvalitāte:

⁹ Stewart, J. (1999). Total Quality Management. Pearson, 2nd Ed., p. 75.

¹⁰ Yu, G.J., Park, M., Hong, K.H. (2017). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 3(7), 1478-3371.

¹¹ Aiginger, K. (2001). Europes position in quality competition. Luxembourg: Office for official Publication of European Communinites, p.5.

¹² Harvey, L. (2006). Understanding quality. In: Purser, L. Ed. Brussels and Berlin EUA Bologna: Making Bologna work. p. 26.

¹³ Welsh, J. (2005). Winning. Harper Collins Publisher, p. 35.

¹⁴ Oakland, J.S. (1995). Total Quality Management. The route to improving performance. Butterworth-Heinemann, 2nd Ed., p. 280.

¹⁵ Brown, T., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*. 22(10), 953-968.

- projekta kvalitāte - atkarīga no projektētāja, kurš var iekļaut produkta vai pakalpojuma kvalitātē dažādus raksturotājus;
- standartatbilstības kvalitāte - raksturo preces vai pakalpojuma kvalitāti izvirzītajām prasībām.

Autore uzskata, ka abi šie aspekti ir cieši saistīti, jo bez viena nav iespējams otrs.

Edvards Demings (*Edvard Deming*) kvalitāti definējis¹⁶ kā nepārtraukta procesa pilnveidošanu. Pilnveidošanas nozīmīgumu no uzņēmējdarbības viedokļa nosaka kļūmju novēršanas aspektu un patērētāju apmierinātības paaugstināšanu. Definējot kvalitāti Edvards Demings licis akcentu uz sistēmas pieeju, kas ir būtiska jebkurā uzņēmējdarbībā. Autore uzskata, ka kvalitāti iespējams nodrošināt, ja viss uzņēmums darbojas kā vienots mehānisms. Lai sistēma varētu labi funkcionēt, ir nepieciešams pielietot dažādus kvalitātes instrumentus un uzraudzīt notiekošos procesus konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros ilgtermiņā. Edvards Demings uzsvēra nepārtrauktu pilnveidošanos, lai labāk uzņēmums spētu apmierināt klientu vēlmes un novērstu iespējamās kļūmes.

Zinātniskajā literatūrā ir arī plašāki jēdziena “kvalitāte” traktējumi. Piemēram, Pīters Drukers (*Peter Drucker*) uzsvēris¹⁷, ka „Tas, ko gūst pircējs iegādājoties produktu vai pakalpojumu ir kvalitāte.” Leslijs Duglas (*Lesley Douglas*) un Roberts Konnors (*Robert Connor*) uzskatījuši¹⁸, ka kvalitāte iekļauj katru biznesa aspektu un to varētu raksturot kā klientu emocionālo pieredzi, kura radusies noteiktas mijiedarbības rezultātā. Pircēja vēlme ir saņemt pašu labāko, un justies tā it kā būtu saņemts kaut kas vērtīgs.¹⁹ Pēc autores viedokļa, katram uzņēmējam ir būtiski, lai pircēji izjustu lepnumu, sadarbojoties ar to, saņemot augsta līmeņa kvalitāti. ASV zinātnieks Džozefs Džurans (*Joseph Juran*) kvalitāti definējis²⁰ kā “piemērotību lietošanai”²¹ Filips Krosbijs (*Philip Crosby*) - atbilstība prasībām²². Autore uzskata, ka to iespējams noteikt tikai no patērētāja viedokļa un ir diezgan relatīvs rādītājs, jo katra indivīda prasības attiecībā uz kvalitāti ir atšķirīgas (atšķirīgi vērtē apmierinātību). Lai tās apmierinātu uzņēmējdarbībā noteikti jāuzzina patērētāju vēlmes.

1993. gadā Lī Hārvijs (*Lee Harvey*) un Diāna Grīna (*Diana Green*) norādīja²³, ka kvalitāti var grupēt vairākās kategorijās:

¹⁶ Deming, E.W. (2000). *Out of the Crisis*. First MIT Press Ed. p. 51.

¹⁷ Drucker, P.F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Leader to Leader inst. Ed., Jossey Bass, p. 19.

¹⁸ Douglas, L, Connor, R. (2007). Attitudes to service quality – the expectation gap. *Nutrition & Food Science*, 33(4), 165-172.

¹⁹ Corredor, P., Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830-838.

²⁰ Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Publisher: The Free Press; 1st Ed., p.140.

²¹ Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Publisher: The Free Press; 1st Ed., p.141.

²² Crosby, P. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Inc., p. 310.

²³ Harvey, L., Green, D. (1993). Defining Quality. Assessment and evaluation. *Higher education*.18(1), p. 37.

- kvalitāte kā “nulle kļūdu”. Šī pieeja vislabāk izmantojama tādā uzņēmējdarbībā, kura piedāvā masu produkciju, kur produkta nepieciešamās īpašības var tikt noteiktas visās detaļās un kur vienveidīgu produktu standartizēti mērījumi, var parādīt atbilstību standartiem;
- kvalitāte kā izcilība. Tā ir tradicionālā pieeja, kuras mērķis ir būt labākajam;
- kvalitāte kā atbilstība mērķim. Izvēlētajai kvalitātes definīcijai ir jābūt specifiskai - kvalitāte konkrētam nolūkam.
- kvalitāte kā pārveide. Uzņēmējdarbībā nepārtraukti viss mainās un pilnveidojas, līdz ar to jebkuram uzņēmumam jādomā par nepārtrauktu darbības pilnveidi.

Džozefs Džurans (*Joseph Juran*) uzsvēra²⁴ ka ir svarīgāk definēt noteiktas normas un kritērijus, kas tiek uzskatīt par “kvalitātes sliekšni”. Autore uzskata, ka jebkurš uzņēmums, kas sasniedz vai pārsniedz šīs normas un kritērijus savā darbībā - apliecina kvalitāti. Sliekšņa uzstādīšanas priekšrocība, ka šī pieeja ir objektīva, apliecināma un vienāda visos uzņēmumos. Trūkums - tā ir statiska. Standarti vienmēr atpaliek, tā nav piemērojama mainīgiem apstākļiem. Autore piekrīt, ka kvalitātes kā sliekšņa koncepcijas izmantošana neveicina ātru piemērošanos jaunām iespējām jebkurā uzņēmējdarbībā. jaunu atziņu ieviešanu vai balstīšanos uz jaunu attīstības līmeni, lai uzlabotu kvalitāti. Kā piemērotību lietošanai Džozefs Džurans (*Joseph Juran*) noteica 5 raksturlielumus:²⁵

- psiholoģiskais (garša, izskats);
- tehnoloģiskais (izturība);
- līgumiskās (garantija);
- ētiskais (pieklājība);
- ekspluatācija (uzticamība).

Autore uzskata, ka tiem uzņēmumiem, kas piedāvā preces var vairāk piemērot - tehnoloģiskos, līgumiskos un ekspluatācijas raksturlielumus. Uzņēmumiem, kas piedāvā pakalpojumus–visus iepriekš minētos.

1989. gadā vācu kvalitātes speciālists Ralfs Šrēders (*Ralf Schroeder*) definēja²⁶ kvalitāti ar 4 dimensiju palīdzību:

- apkalpošana (garantijas remonts);
- “dotības” (pieejamība, drošums);
- standartatbilstības kvalitāte (atbilstība noteiktām prasībām);
- projekta kvalitāte.

²⁴ Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Publisher: The Free Press; 1st Ed., p. 140.

²⁵ Juran J.M. (1995). *Managerial Breakthrough*. McGraw-Hill: London 2nd Ed., 1995, p. 29

²⁶ Schroeder, R.G.(1989). *Operations Management. Decision making in the operations function*.New York:McGraw-Hill Publishing Company, p. 576.

Hārvardas Universitātes profesors Deivids Gārvins (*David A. Garvin*) 1988. gadā norādīja²⁷, ka kvalitāte var tikt apskatīta no produktu, lietotāju, mārketinga, ražošanas un vērtības viedokļa.

Autore uzskata, ka no ražošanas viedokļa augstāka kvalitāte nodrošinās katrā uzņēmējdarbībā izmaksu samazināšanos, no mārketinga viedokļa – uzņēmumam nodrošinās lielāku tirgus daļu.

Deivids Gārvins (*David A. Garvin*) noteica²⁸ sekojošas kvalitātes dimensijas precēm un pakalpojumiem. Tā, piemēram, kas attiecas uz precī, šīs dimensijas ir:²⁹

- izpildījums (*performance*) - lietošanas īpašības, efektivitāte ar kādu produkts sasniedz mērķi, kuram tas domāts;
- īpašas iezīmes (*features*) - produkta atribūti, kas nāk papildus tā galvenajām lietošanas īpašībām;
- uzticamība (*reliability*) - produkta spēja nevainojami pildīt savas funkcijas visā produkta dzīves laikā;
- atbilstība (*conformance*)-produkta atbilstība specifikācijai(ķīmiskie);
- izturība (*durability*) - pakāpe līdz kurai produkts iztur triecienus, nezaudējot izskatu un lietošanas īpašības;
- apkalpošanas iespējas (*serviceability*) - pēcpārdošanas apkalpošana;
- estētiskie jeb sensorie (*aesthetics*) - garša, smarža, krāsa. Tiem ir liela nozīme atgriezeniskās saites veidošanai;
- “uzvertā kvalitāte” – (*perceived quality*) – subjektīvs vērtējums, veidojas no visiem iepriekšējiem.

Savukārt, kas attiecas uz pakalpojumu, šīs dimensijas ir sekojošas:³⁰

- pakalpojuma taustāmie raksturlielumi (*tangibles*) - piemēram, telpas iekārtojums;
- pakalpojuma uzticamība (*service reliability*) - pakalpojuma sniedzēja spēja sniegt pakalpojumu atbilstoši tam, ko klients sagaida;
- atsaucība (*responsiveness*) - raksturo pakalpojuma sniedzēja vēlmi būt pretimnākošam un precīzam saskarē ar klientu;
- garantija, pārliecība (*assurance*) - attiecas uz pakalpojuma sniedzēja personāla zināšanām un prasmi izraisīt uzticību;
- empātija (*empathy*) - patiesas jūtas un individualizēta attieksme pret klientu;
- pieejamība (*availability*) - atrašanās vieta;

²⁷ Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality*.-New York:The Free Press A Divison of Simon &Schuster Inc., p. 59.

²⁸ Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality*.-New York:The Free Press A Divison of Simon &Schuster Inc., p. 59.

²⁹ Foster, S.T. (2013). *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. New Jersey: Upper Sadle River, p.136.

³⁰ Foster, S.T. (2013). *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. New Jersey: Upper Sadle River, p.138.

- profesionalitāte (*professionalism*);
- savlaicīgums (*timeliness*);
- pilnība (*completeness*);
- laipnība (*pleasantness*).

Pēc darba autores viedokļa, jebkuras uzņēmējdarbības jomā, preču vai pakalpojumu atbilstības nodrošināšana visās minētās dimensijās apliecina kopumā preču augsto kvalitāti, ko par pamatu var izmantot kvalitātes vadībā, kā arī visaptverošajā kvalitātes vadības nodrošināšanā. Tādejādi maksimāli cenšoties apmierināt patērētāju esošās un iedomātās vajadzības. Autore secina, ka kvalitātes definīcijas atšķiras ne tikai zinātniskajā literatūrā, bet arī oficiālos dokumentos.

ISO 9001:1994³¹ standarta versijā kvalitāte definēta, kā „izstrādājumu vai pakalpojumu raksturlielumu un īpašību kopums, ko apmierina nosacītas vai sagaidāmas vajadzības.” ISO 9001:2000³² un ISO 9001:2008³³ standarta versijā, kvalitāte definēta kā” atbilstības pakāpe noteiktiem raksturlielumiem”. ISO 9000:2015³⁴ standarta versijā norādīts, ka „Organizācijas orientētas uz kvalitāti, attīsta kultūru, kas atspoguļojas uzvedībā, domāšanas veidā, darbībās un procesos, vēršos uz mērķi radīt vērtību caur ieinteresēto pušu prasību apmierināšanu. Organizācijas ražoto produktu un sniegto pakalpojumu kvalitāti nosaka spēja apmierināt patērētājus, kā arī paredzētā vai neparedzētā ietekme uz citām ieinteresētajām pusēm. Autore piekrīt, ka produktu un pakalpojumu kvalitāte ne tikai ietver to funkcijas un parametrus, bet arī patērētāju vērtības un labumu uztveri.

Priekšplānā vienlaikus ar uzņēmējdarbības rezultātu uzlabošanu un izmaksu optimizēšanu tiek izvirzītas iesaistīto pušu, jo īpaši – klientu – intereses. Klientorientētā kvalitāte tiek pakārtota klienta individuālajām, pieprasītajām vajadzībām.³⁵

Pēc darba autores viedokļa tām definīcijām, kurās norādīts, ka kvalitāte ir piemērotība lietošanai ir sniegts pārāk šaurs skaidrojums, ko nepieciešams papildināt ar citiem kvalitātes raksturotājiem, piemēram; atbilstība u.c. Autore secina, ka ISO standartu sniegtās definīcijas, lielā mērā sakrīt ar tām, kuras atrodamas kvalitātes vadības pamatlicēju veidotajos literatūras avotos, piemēram, E. Deminga,³⁶ F. Krosbija³⁷ u.c.

³¹ LVS EN ISO 9001:1994. Kvalitātes vadības sistēmas standarts.Prasības.-VSIA”Latvijas Standarts”,1994,-15 lpp.

³² LVS EN ISO 9001:2000. Kvalitātes vadības sistēmas standarts.Prasības.-VSIA”Latvijas Standarts”, 2001,-33 lpp.

³³ LVS EN ISO 9001:2008. Kvalitātes vadības sistēmas standarts.Prasības.-VSIA”Latvijas Standarts”, 2008,-31 lpp.

³⁴ ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2015.

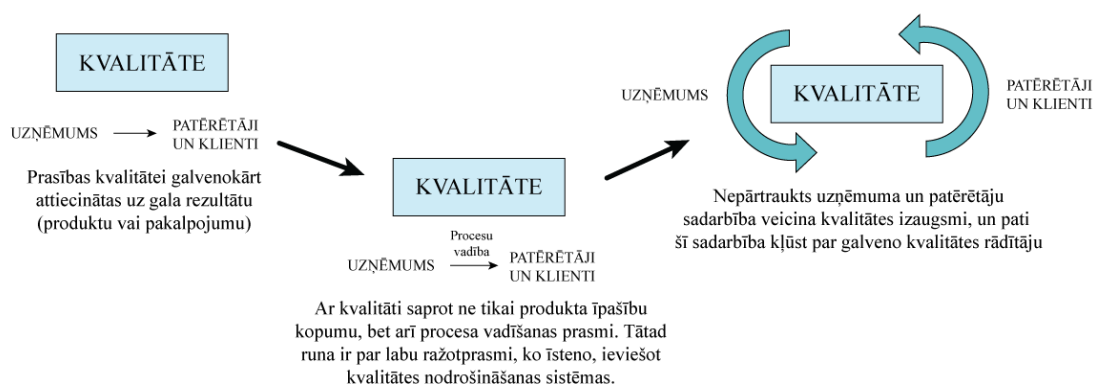
³⁵ Zollondz, H.D.(2011). Qualitätsmanagement: Einführung in 04 Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte.3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

³⁶ Deming, E.W. (2000). Out of the Crisis. First MIT Press Ed. p. 51.

³⁷ Crosby, P. (1979). Quality is free. McGraw-Hill Inc., p. 310.

Vēsturiski izveidojušās daudzas metodes noteikta kvalitātes līmeņa produkcijas ražošanai, tās galvenokārt balstās uz pieredzi, bet nevis uz teorētiskām zināšanām. Vienmēr ir bijis, ka par kvalitatīvu preci ir maksāts vairāk un šādai precei vai pakalpojumam ir lielāks pircēju pieprasījums. Katrs cilvēks ir individuāla būtne, tapēc arī domas un uzskati katram atšķirīgi. Tas attiecas arī uz uzskatiem, kas tad ir kvalitatīva prece/pakalpojums. Iegādājoties preci/pakalpojumu patērētājiem jau ir zināms kādas kvalitātes prasības viņi izvirzīs konkrētajai prece/pakalpojumam. Šādas prasības, raksturojot kvalitāti, galvenokārt ir patērētāju subjektīvs vērtējums.³⁸ Pēc kvalitātes attīstības izpētes autore secina, ka tās nozīme pēdējo 30 gadu laikā ir būtiski mainījusies un 21. gadsimtā ieņem īpašu vietu. Tas varēja rasties pateicoties sīvai konkurencei pasaules tirgū, kā arī sabiedrības informētībai par kvalitāti un informācijas plašai pieejamībai.³⁹

Mūsdienu patērētājs kļuvis prasīgāks, izvēlīgāks. Ja sākumā uzsvars tika likts uz precēm, t.i., kvalitāte nozīmēja izstrādājuma atbilstību patērētāju prasībām⁴⁰, tad vēlāk šī definīcija sāka ietvert to kvalitātes elementus (skat. 1.1. att.) un to formulēja, kā “patērētāju cerību attaisnošanu un pārsniegšanu”.⁴¹



1.1. attēls. Kvalitātes nozīmes attīstība

Avots: Goetsch, D.L.(2006). *Quality Management*. 5th Ed. Pearson, p. 82.

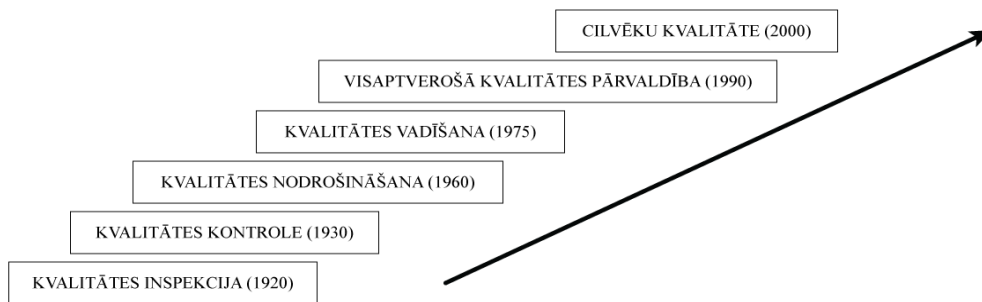
Attēls liecina, ka sākotnēji kvalitātes pratība attiecās vairāk uz preces vai pakalpojumu kā gala rezultātu, savukārt mūsdienās tā jau tiek traktēta plašākā aspektā – kā uzņēmumu un patērētāju mijiedarbības veidošana, kas zināmā mērā paplašina kvalitātes izpratni no vienkāršas kvalitātes uz kvalitātes vadību un uz Visaptverošu kvalitātes nodrošināšanu. Pastāv uzskats, ka kvalitātes pratība daudzu gadu garumā ir mainījusies. Arī no uzņēmējdarbības viedokļa attieksme pret kvalitāti ir kā pret procesu. (skat. 1.2. att.)

³⁸ Ohmae, K. (1991). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill NY, 104 p.

³⁹ Van Lieshout, M., Van Der Pijl, P, Solomon, L.K, Lokitz, J, Van der Pluijm, R. (2016). *Design a Better Business : New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. John Wiley & Sons Inc., 272 p.

⁴⁰ Crosby, P. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Inc., p. 311.

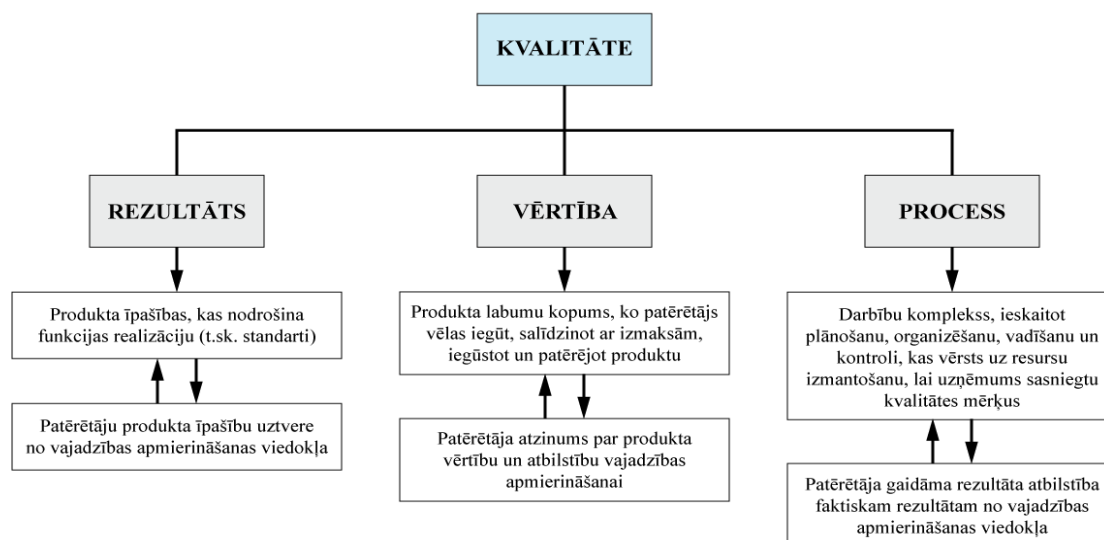
⁴¹ Goetsch, D.L. (2006). *Quality Management*. 5th Ed. Pearson, p. 80.



1.2. attēls. Kvalitātes kā procesa vadības attīstība

Avots: Priede, J. (2005). *Kvalitātes nodrošināšanas process Latvijā uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai. LU monogrāfija „Latvijas ekonomikas pārstrukturizācijas problēmas jaunās ekonomikas apstākļos”.* Rīga LU Akadēmiskais apgāds, 243.

Kā liecina 1.2. attēls, kvalitātes kā procesa attīstība attīstījusies laika gaitā vērā ņemami. Tā, piemēram, sākotnēji ar kvalitāti vairāk saistīja ar produkta kvalitātes inspicēšanu, nākošais solis bija kvalitātes vadīšana (kļūmju noteikšana utt.) un visbeidzot mūsdienās jau iet runa par cilvēkresursu kvalitāti, kas ir kvalitātes nodrošināšanas neatņemama sastāvdaļa jebkurā uzņēmējdarbībā, kurā ievēro Visaptverošu kvalitātes vadību. Kvalitāti kā procesu un vērtību autore atspoguļo konkrētā kvalitātes modelī. (skat.1.3. att.)



1.3. attēls. Kvalitātes jēdziena komponentes

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot, Goetsch D.L. (2006). *Quality Management. 5th Ed. Pearson, p. 88.;* Deming W.E. (2000), *The New Economics for Industry, Government, Education. 2nd Ed. MIT Press Ltd., p. 266.;* Goetsch D.L., Davis S.B. (2014), *Quality Management for Organizational Excellence. 7th Ed. Harlow, Essex Pearson, p. 401.*

1.3. attēla piedāvātais modelis satur šādas galvenās nostādnēs:

1 - kvalitāte vienlaikus ir rezultāts, vērtība un process uzņēmuma un patērētāju skatījumā. Jebkura minētā elementa ignorēšana negatīvi ietekmē kvalitātes mērķa sasniegšanu, neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida.

2 - kvalitātes jēdziens uzņēmējdarbībā neaprobežojas tikai ar ražošanas aspektiem, bet obligāti ietver patērētāja uztveri, kas salīdzina gaidāmo un faktisko rezultātu no vajadzību apmierināšanas viedokļa.

Pēc darba autores viedokļa, produkta kvalitātes jēdziens neattiecas tikai uz ražošanas procesu vien. Tas ir plaši izvērsti un ietver gan uzņēmējdarbības iekšējās un ārējās saimnieciskās darbības, gan produktu realizāciju tirgū, ieskaitot sabiedrību, piegādātājus, darbiniekus un vadību. Visā pasaulē izprot kvalitātes vadīšanas lielo nozīmi un cenšas pilnveidot uzņēmuma iekšējās un ārējās norises visās sfērās, kvalitāti vadot nevis veidojot patstāvīgu kontroli. Mūsdienās izpratni par kvalitāti raksturo tās kvalitātes izpausmes formas ko sauc par visaptverošo kvalitāti.⁴² Kvalitātes pilnveidošanas sistēma balstīta uz nepārtrauktiem, mērķtiecīgiem un iepriekš plānotiem uzlabojumiem. Tā ir nepārtraukta, radoša, kvalitātes uzlabošanas, paaugstināšanas un vadības sistēma.⁴³

Autore uzskata, ka no uzņēmējdarbības viedokļa, kvalitātes līmeni izstrādā un nosaka pats uzņēmums, pamatojoties uz zināmām un iespējamām patērētāja vajadzībām. Taču, lai labāk izprastu, kādas vajadzības grib apmierināt patērētāji, uzņēmuma jānodrošina atgriezeniskā saite ar viņiem. Joprojām nepastāv vienots viedoklis par vispārpieņemtu kvalitātes definīciju un vienotu formulējumu, ko autore skaidro ar viedokļu un kvalitātes uztveres dažādību pētnieku vidū.

Darba autore sekojoši definē kvalitāti: *“Kvalitāte ir uzņēmējdarbības rezultāts, vērtība un process uzņēmuma un patērētāja skatījumā, kas neaprobežojas ar produkta izstrādes aspektiem, bet ietver patērētāja uztveri no vajadzību apmierināšanas viedokļa”*.

Nākamajā apakšnodaļā autore analizēs kvalitāti no uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas viedokļa.

1.2.Kvalitāte kā uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elements

Uzņēmums savu konkurētspēju var nodrošināt ar vairākiem elementiem – kvalitāti, efektivitāti, kā arī inovācijām. Apakšnodaļas ietvaros darba autore sīkāk aplūkojusi vienu no tiem – kvalitāti, pārējie elementi pieminēti atkarībā no nepieciešamības tēmas izklāstā un kontekstā.

⁴² Goetsch, D.L. (2006). Quality Management. 5th Ed. Pearson, p. 85.

⁴³ Yu, G.J., Park, M., Hong, K.H. (2017). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 5(8), 1478-3371.

Konkurencei un ar to saistītām problēmām uzņēmējdarbībā veltīts liels pētījumu un publikāciju skaits. To vidū var minēt M. Portera (*M. Porter*)⁴⁴, Dž. Barnija (*J. Barney*)⁴⁵, F. Kotlera un K. Kellera (*P. Kotler, K. Keller*)⁴⁶, C. Prahalads (*C.K. Prahalad*)⁴⁷ un G. Hammels (*G. Hamel*)⁴⁸ u.c. pētījumus. Konkurences problēmas pētījuši arī Latvijas zinātnieki V. Praude (*V. Praude*)⁴⁹, I. Caune (*I. Caune*)⁵⁰, I. Lapa (*I. Lapa*)⁵¹, D. Paula (*D. Paula*)⁵², S. Volvenkins (*S. Volvenkins*)⁵³ u.c. Taču, neksatoties uz plašo konkurences problēmām vērsto uzmanību, pēc darba autores domām, joprojām kļūdaini traktēti svarīgi jēdzieni:

- konkurence;
- konkurētspējīgas priekšrocības;
- konkurētspēja;
- konkurētspējas faktori.

Skaidrība šajā jomā veicinās uzņēmumu konkurētspējas analīzi un vērtēšanu, kas savukārt ir ļoti svarīgi uzņēmējdarbības stratēģijas plānošanai un realizācijai. Pēc attiecīgas apkopošanas un analīzes darba autore secina, ka starp zinātniekiem nav domstarpību par konkurences jēdzienu, kas vērsta uz „sacensību starp kādiem subjektiem par labāku rezultātu sasniegšanu noteiktā darbalaukā”. Savukārt ekonomiskās teorijas izpratnē šī sacensība notiek starp uzņēmumiem u.c. par labāku rezultātu sasniegšanu.^{54 55} Pastāv domstarpības par konkurences veidiem un to analīzes pieejām. Darba autore piekrīt uzskatam, ka jānošķir: nozares konkurence un tirgus konkurence. Nozares konkurenci raksturo šādi kritēriji:^{56 57}

- uzņēmumu skaits un struktūra-ražotāji, starpnieki u.c.;
- produkta raksturojums: viendabīgs vai diferencēts;
- iespējas ieiet tirgū un no tirgus aiziet;
- uzņēmumu izmaksu struktūra;
- vertikālās un horizontālās uzņēmējdarbības integrācijas iespējas.

⁴⁴ Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. -New York .The Free Press, p. 3.

⁴⁵ Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* –*Journal of Management* 17(1), p. 4.

⁴⁶ Kotler, P., Keller, K.L.(2006). *Marketing Management*.-12th Ed., Prentice Hall, p. 7

⁴⁷ Prahalad, C.,Hammel, G. (1990). *The core competence of the corporation*.-*Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.

⁴⁸ Prahalad, C., Hammel, G. (1990). *The core competence of the corporation*.- *Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.

⁴⁹ Praude, V. (2009). *Patērētāju vērtīguma un patērētāja kapitāla veidošana*.- *Latvijas Universitātes raksti*, Rīga, 743 sēj., 152-163 lpp.

⁵⁰ Caune, I., Dziedons, A., Pētersons, L. (2003). *Stratēģiskā vadīšana*. - Rīga.Kamene, 232 lpp.

⁵¹ Lapa, I. (2006). *Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā*.-Rīga, LU raksti 706 sēj., 574-588 lpp.

⁵² Paula, D., Titarenko, D. (2009). *Latvijas ekonomikas konkurētspēja un investīciju nozīme tās veicināšanā*.-Rīga, LU apgāds, 88 lpp.

⁵³ Volvenkins, S. (2012). *Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana un produktu virzīšana tirgū ar interneta mārketinga instrumentu palīdzību*.-Promocijas darba kopsavilkums, LU, Rīga 49. lpp.

⁵⁴ Barney, J. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* –New York, Addison-Wesley, p. 170

⁵⁵ Hoffman, N. (2000). *An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present and Future*. *Academy of Marketing Science Review*, 4(2), 10-26.

⁵⁶ Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12th Ed. Prentice Hall, p. 7.

⁵⁷ Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th Ed., Prentice Hall, p. 197.

Balstoties uz minētajiem kritērijiem, parasti makroekonomikas un mikroekonomikas teorijā izšķir 4 nozares konkurences tipus:⁵⁸ tīrā konkurence, monopolistiskā konkurence, oligopolistiskā konkurence, tīrs monopols. Pastāv uzskats, ka mūsdienu apstākļos nepietiek ar nozares konkurences analīzi uzņēmējdarbībā, jo uzņēmumiem, kuri orientēti uz patērētājiem, jāanalizē un jāievēro arī tirgus konkurence.

Pēc darba autores viedokļa tas nozīmē, ka katram uzņēmumam par konkurentiem ir jāuzskata ne tikai tie uzņēmumi, kuri noteiktajā nozarē/apakšnozarē ražo attiecīgas kategorijas produktus, bet visi uzņēmumi, kuri apmierina kādas patērētāju vajadzības. Darba autore uzskata, ka tirgus konkurencei piemīt:

- vajadzību konkurence;
- produktu kategoriju konkurence;
- produktu konkurence;
- zīmolu konkurence;
- uzņēmumu konkurence.

Par patērētājiem savā starpā konkurē produkti, zīmoli, uzņēmumi, kuri cenšas piedāvāt labākus risinājumus katrā patērētāja rīcības posmā: vajadzību rašanās, informācijas meklēšanas, alternatīvu salīdzinājums, pirkšana, rīcība pēc pirkuma. Līdz ar to konkurence notiek ne tikai starp vienas nozares, bet arī starp dažādu nozaru produktiem, zīmoliem: kurš ir atpazīstamāks? kuru patērētāji saista vairāk ar savām vajadzībām? utt.⁵⁹ Autore secina, konkurence uzņēmējdarbības vidē mūsdienās ir daudzveidīga un piesātināta ar produktiem/zīmoliem. Lai šajā konkurences cīņā sasniegtu pozitīvus rezultātus tirgū, uzņēmumiem nepieciešams veidot un attīstīta konkurētspējīgas priekšrocības.

Uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību attīstības jēdziena pirmsākumi meklējami V. Aldersona (*W. Alderson*) agrīnajos pētījumos⁶⁰ par uzņēmumu konkurenci. 1937. gadā savā darbā „Mārketinga skatījums uz konkurenci”⁶¹ viņš norādījis uz uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības pamatprincipiem. Savos turpmākajos darbos V. Aldersons viens no pirmajiem uzsvēra⁶², ka katram uzņēmējam savā uzņēmējdarbībā jācenšas izveidot atšķirīgas prasmes, kas tiem dotu priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem. Šie argumenti ir aktuāli arī vairākas

⁵⁸ Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12th Ed. Prentice Hall, 8 p.

⁵⁹ Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.

⁶⁰ Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, p.181.

⁶¹ Nakhata, C. (Marketing Behavior and Executive Action (MBEA): A Forgotten Marketing Literature in the 21st Century. https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2010/pdf/Page_62.pdf [skatīts 5.12.18].

⁶² Alderson, W. (1965). *Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing*. Homewood, Illinois: Irwin, Publisher: R.D. Irwin, p.183.

desmitgades vēlāk, kad citi autori ir izdiskutējuši kā uzņēmumiem ir nepieciešams attīstīt atšķirīgas prasmes, kas tiem sniegtu priekšrocības salīdzinājumā ar konkurentiem.⁶³

Autore piekrīt, ka no uzņēmējdarbības viedokļa, konkurētspējīgu priekšrocību pamatā ir tieši uzņēmuma atšķirīgās prasmes, jo bez tām uzņēmums nav labāks par saviem konkurentiem vai potenciālajiem aizstājējpreču ražotājiem un var zaudēt konkurences cīņā un otrādi, pateicoties savai atšķirīgai prasmei uzņēmums var izveidot konkurētspējīgu priekšrocību atkarībā no sava uzņēmējdarbības veida, kas palīdzēs tam pārspēt savus konkurentus. Tomēr ne visas prasmes uzņēmējdarbībā var definēt kā atšķirīgās prasmes. Ja konkurenti spēj imitēt jeb atdarināt uzņēmuma prasmi kādā no tās funkcionālajām darbībām, tad tā kļūst vienkārši par minimālo prasību attiecīgajā nozarē.⁶⁴

Tomēr starp pētniekiem un speciālistiem, kas atzīst atšķirīgu prasmju lielo nozīmi realizējot savu uzņēmējdarbību, konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas process, ir domstarpības par šo prasmju avotiem. Tika izveidots uz resursiem centrēts virziens (*resource-based view of the firm*), kura piekritēji uzskata, ka uzņēmuma esošo grūti imitējamo resursu kopums un tā izmantošana uzņēmējdarbībā dod iespēju sasniegt konkurētspējīgu priekšrocību.⁶⁵

No šīs teorijas izriet, ka uzņēmuma resursi ir konkurētspējīgās priekšrocības avots līdz ar to vairāki pētījumi^{66 67 68} veltīti uzņēmējdarbībā izmantojamo resursu analīzei, kā arī to saistībai ar uzņēmuma sasniegumiem un apkārtējās vides draudiem un iespējām.

Arī starp Latvijas pētniekiem uz resursiem centrētu teorijas atbalstītājus. Piemēram, I. Caune apgalvoja⁶⁹, ka jebkuras uzņēmējdarbības konkurētspējīga priekšrocība ir uzņēmuma vērtību veidojošas darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs nozares vidējā rentabilitātes līmeņa un spēj to saglabāt daudzu gadu garumā. Pēc I. Lapas viedokļa⁷⁰ „uzņēmumam piemīt ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība, ja tas izmantojot unikālu resursu un spēju kombināciju, ir atšķirīgu prasmi un ieviesis tādu peļņu nesošu stratēģiju, ko tas spēj nemitīgi pielāgot apkārtējās vides izmaiņām, un šo stratēģiju nav spējīgi imitēt vai atdarināt pašreizējie vai potenciāli konkurējošie uzņēmumi.”

⁶³ Prahalad, C., Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation.-*Harvard Business Review*, 68 (3), 79-92.

⁶⁴ Caune, I., Dzedons, A., Pētersons, L. (2003). Stratēģiskā vadīšana. - Rīga. Kamene, 232 lpp.

⁶⁵ Carson, D., Gilmore, A. (2009). SME marketing management competencies. *International business Review*, 363-382.

⁶⁶ Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*. 53(9), 2004-2016.

⁶⁷ Prahalad, C., Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation.-*Harvard Business Review*, 68 (3), 79-92.

⁶⁸ Caune, I. (2003). Konkurētspējīgās priekšrocības pārvešana, izmantojot kvalitātes sistēmas veidošanas elementus, -*Rīga, LU raksti*, 660 sēj., 159 lpp.

⁶⁹ Caune, I. (2003). Konkurētspējīgās priekšrocības pārvešana, izmantojot kvalitātes sistēmas veidošanas elementus, -*Rīga, LU raksti*, 660 sēj., 154-161 lpp.

⁷⁰ Lapa, I. (2006). Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā. -*Rīga, LU raksti* 706 sēj., 574-588 lpp.

Šis pētnieciskais virziens atšķiras no pieejas, kas fokusējas uz uzņēmējdarbības apkārtējās vides analīzi, kuras ievērojamākais pētnieks ir M.Porters (*M. Porter*)⁷¹, jo koncentrējas uz uzņēmuma iekšējo resursu, stratēģiju un sasniegumu savstarpējām sakarībām.

Autore norāda, ka ne visiem resursiem no uzņēmējdarbības viedokļa piemīt konkurētspējīgas priekšrocības potenciāls. Mainoties uzņēmējdarbības videi, mainās arī resursu sastāva nozīme un parādās jauni priekšnosacījumi konkurētspējīgas priekšrocības nodrošināšanai.⁷² Lai izprastu resursu nozīmi uzņēmējdarbībā no konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas aspekta, svarīgi noskaidrot, kādām pazīmēm tiem jāatbilst, lai tie veidotu uzņēmuma konkurētspējīgas priekšrocības.⁷³ Apkopojot Dž. Bārnija (*J.Barney*), dažādu resursu definējumus^{74 75 76 77 78}, darba autore tos apkopo 4 grupās:

- finanšu resursi ietver dažādus naudas līdzekļus, ko uzņēmums var izmantot savā uzņēmējdarbībā. Finanšu resursu avoti var būt akcionāru, debitoru, kredītiestāžu līdzekļi, uzņēmumu nesadalītā peļņa u.c.;

- materiālie resursi ietver zemi, nekustamo īpašumu (ēkas, rūpnīcas, u.c), iekārtas, izejvielas. Strauji attīstās specifiski materiālie resursi-informācijas tehnoloģiju līdzekļi;

- no uzņēmējdarbības viedokļa cilvēkresursi ietver ne tikai uzņēmuma darbiniekus (vadītājus, strādniekus), bet arī to pieredzi, spējas, zināšanas. Ieguldot līdzekļus darbinieku apmācībā, uzņēmums paaugstina to spējas, piemēram apgūt jaunas tehnoloģijas vai procesus, un līdz ar to vairo cilvēku resursu prasmju un zināšanu apjomu un kvalitāti uzņēmumā;

- nemateriālie resursi var būt uzņēmuma reputācija, tēls, zīmols. Piemēram, uzņēmums var izmantot tā vadības pozitīvo reputāciju, lai nodrošinātu labvēlīgākus nosacījumus darbaspēka pieejai. Var izmantot arī uzņēmuma tēlu, lai panāktu darbinieku pozitīvu attieksmi pret jauninājumu ieviešanu savā uzņēmumā. Pēc darba autores viedokļa, pie nemateriālajiem aktīviem attiecināma arī zīmola vērtība, kas dod iespēju piesaistīt produktiem lojālus patērētājus.

K.Prahalads (*C.K.Prahalad*) un H.Hemels (*G. Hemel*) norādījuši⁷⁹ uz uzņēmuma atšķirīgo prasmju nozīmi konkurētspējīgas priekšrocības veidošanā. Savā darbā⁸⁰ zinātnieki izvirzījuši trīs galvenās pamattēzes. Pirmkārt, konkurētspējīga priekšrocība ir atkarīga no uzņēmuma spējām

⁷¹ Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. -New York .The Free Press, p.4.

⁷² O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*. 1(2), 168-180.

⁷³ Eloranta, V., Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. *Journal of Service Management*. 26(3), 394-425.

⁷⁴ Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage –*Journal of Management*,17(1), p. 101.

⁷⁵ Barney, J. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* –New York,Addison-Wesley, p. 143.

⁷⁶ Barney, J. (1986). Organisational Culture; Can it be a Source of sustained Competitive Advantage? - *Academy of Management Review*, 11(3), 6-16.

⁷⁷ Barney, J. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Pearson, 4th Ed., 495 p.

⁷⁸ Barney, J. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Pearson. 4th Ed., 508 p.

⁷⁹ Prahalad, C., Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation. -*Harvard Business Review*, 68(3), 79-82.

⁸⁰ Prahalad, C., Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation. -*Harvard Business Review*, 68(3), 83-85.

ātrāk un ar zemākām izmaksām nekā konkurentiem veikt inovatīvu produktu attīstīšanu savā uzņēmējdarbībā. Otrkārt, viens no svarīgākajiem konkurētspējīgu priekšrocību avotiem ir uzņēmuma vadības spēja konsolidēt tehnoloģijas un resursus, kas ļautu uzņēmumiem ātri pielāgoties uzņēmējdarbības videi. Treškārt nepieciešams izveidot saikni, starp uzņēmuma prasmēm un gala rezultātu. Ceturtkārt, uzņēmuma vadībai jāpievērš liela uzmanība savas uzņēmējdarbības stratēģijas izstrādāšanai un realizācijai.⁸¹ Autore uzskata, ka viens no stratēģijas mērķiem ir noteikt, kādas prasmes uzņēmumam būtu jāattīsta.

Ir arī citi pētījumi^{82 83}, kur atsevišķi atdalīti uzņēmuma resursi un spējas, tā uzsverot tieši spēju specifisko nozīmi. Tiek analizēts vērtību un spēju kopums, kas ir pieejams un pielietojams, lai uzņēmums identificētu un reaģētu uz uzņēmējdarbības vides iespējām un draudiem.⁸⁴ Uzņēmuma resursi (vērtības) ir jebkuras materiālās vai nemateriālās vērtības (patenti, reputācija, labas piegādātāju attiecības),⁸⁵ ko uzņēmums var pielietot, plānojot, ražojot, piedāvājot preces un pakalpojumus tirgū, turpretī uzņēmuma spējas ir tā rīcība, lietojot un koordinējot vērtības iepriekšminētajos procesos. Resursi var būt gan uzņēmumā veikto procesu ieguldījums, gan iznākums, bet spējas pārveido ieguldījumus, piešķirot veiktās uzņēmējdarbības gala iznākumam lielāku vērtību.⁸⁶ Darba autore piekrīt, ka uzņēmuma spējas var būt nozīmīgāks konkurētspējīgas priekšrocības veidošanas avots nekā uzņēmuma resursi, jo tieši no spējas vai nespējas izmantot resursus lielā mērā atkarīga realizētās uzņēmējdarbības efektivitāte un kvalitāte salīdzinājumā ar konkurentiem.

Resursu un spēju efektīvs apvienojums veido uzņēmuma atšķirīgo prasmi, kas ļauj uzņēmuma ātri reaģēt uz apkārtējās uzņēmējdarbības vides izmaiņām un tādejādi iegūt konkurētspējīgu priekšrocību.⁸⁷ Sastopamas koncepcija⁸⁸, kas pamato, ka tieši uzņēmuma prasmēm ir izšķirošā nozīme konkurētspējīgas priekšrocības sasniegšanā. Tādēļ autore uzskata, ka pēc būtības, uzņēmuma resursi un spējas jāpēta savstarpējā mijiedarbībā. Novērojot uzņēmuma vai tā konkurentu potenciālu, tikai materiālo un nemateriālo resursu analīze vien, neievērojot uzņēmuma spējas, sniegs vienpusēju un neprecīzu priekšstatu par konkurētspējīgām priekšrocībām. Kopsavilkums par uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas elementiem atspoguļots 1.4. attēlā.

⁸¹ Prahalad, C., Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

⁸² Eloranta, V., Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. *Journal of Service Management*, 26(3), 394-425.

⁸³ Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825-845.

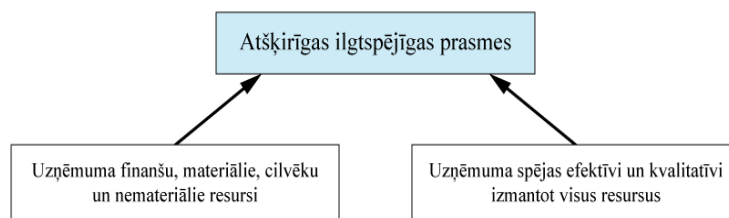
⁸⁴ Caldwell, C., Floyd L., Taylor J., Woodard B. (2014). Beneficence as a source of competitive advantage. *Journal of Management Development*, 33(10), 1057-1079.

⁸⁵ Caldwell, C., Dixon, R.D., Floyd, L., Chaudoin, J., Post J., Cheokas, G. (2012). Transformative leadership: achieving unprecedented excellence. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 175-187.

⁸⁶ Caune, I., Dzedons, A., Pētersons, L. (2003). Stratēģiskā vadīšana.-Rīga.Kamene, 232 lpp.

⁸⁷ Lapa, I. (2006). Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā.-Rīga,LU raksti706 sēj., 574-588 lpp.

⁸⁸ Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*.-12th Edition. Prentice Hall, p. 36.



1.4. attēls. Konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas elementi uzņēmējdarbībā

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Goddard J.(2009). *The Architecture of Core Competence, Business Strategy Review*, 27-35.

1.4. attēls liecina, ka uzņēmējdarbībā konkurētspējīgo priekšrocību pamatā ir ne tikai resursi, bet arī spējas.

Zinātniskajā literatūrā galvenokārt aplūkoti jautājumi, kas saistīti ar resursu vērtējumu, bet gandrīz nav pētīti jautājumi par uzņēmuma spēju vērtējumu un tā saturu, bet mūsdienu ekonomikā uzņēmuma darbībā arvien lielāku lomu ieņem tieši spējas, savukārt resursu nozīme mazinās. Tādejādi autore uzskata, ka spēju noteikšanai un analīzei ir būtiska loma uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanā. Konkurētspējīga priekšrocība jābūt ilgtspējīga.

Viedoklis par konkurētspējīgo priekšrocību ilgtspēju uzņēmējdarbībā parādījās 20 gadsimta 80 – jos gados, kad Džordžs Deijs (*Georg S.Day*) un Robins Venslijs (*Robin Wensley*) norādīja⁸⁹ uz stratēģijas izmantošanu, kas varētu nodrošināt uzņēmumam konkurētspējīgu priekšrocību ilgtspēju.

Kā patstāvīgs jēdziens „ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība” parādījies 1985. gadā, kad M. Porters (*M. Porter*) pētīja vispārējās uzņēmuma konkurētspējīgās stratēģijas: diferencēšanas stratēģiju un zemo izmaksu stratēģiju. M. Porters (*M. Porter*) norādīja⁹⁰, ka ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība veicina uzņēmumu ilgtermiņā sasniegt darbības rezultātus, kuri ir augstāki nekā konkurentiem. Tātad, M. Porters (*M. Porter*) uzskatīja⁹¹, ka konkurētspējīgā priekšrocība ir ilgtspējīga, ja tā ir noturīga pietiekami ilgu laiku.

Vienu no izsmelšākām uzņēmuma ilgtspējīgas konkurētspējīgas priekšrocības definīcijām formulējis Džejs Barnejs (*Jay Barney*)⁹²: ”Uzņēmumam piemīt ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība, ja tas ir ieviesis peļņu nesošu stratēģiju, kas turklāt nav vienlaicīgi ieviesta pašreizējā vai potenciāli konkurējošā uzņēmumā, un šie pārējie uzņēmumi nav spējīgi imitēt šīs stratēģijas ieguvumus konkrētajā uzņēmējdarbībā. Šī definīcija, pēc autores viedokļa, skaidro vairākus

⁸⁹ Day, G., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage :A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

⁹⁰ Porter, M. (1998). *Competitive advantage:creating and sustaining superior performance* .-New York .The Free Press, p. 214.

⁹¹ Porter, M. (1998). *Competitive advantage:creating and sustaining superior performance* .-New York .The Free Press, p. 215.

⁹² Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage –*Journal of Management*,17 (1), 99-121, (p. 101).

svarīgus aspektus. Pirmkārt, tā norāda, ka uzņēmējdarbībā jāvērs uzmanība ne tikai pašreizējai konkurētspējai, bet jāņem vērā arī potenciālie konkurenti, kas var ienākt tirgū nākotnē. Otrkārt, definīcija nosaka ilgspējas rādītāju - tās noturīgums pret imitāciju jeb atdarināšanu.

Tomēr uzņēmuma spēju un resursu klasifikācija vēl nedod pilnīgi skaidru priekšstatu pret to, kādi ir nosacījumi, lai uzņēmuma resursus un spējas varētu ne tikai veidot, bet arī realizēt kā konkurētspējīgu priekšrocību kompleksu uzņēmējdarbībā proti - izmantot stiprās puses un novērst vājās puses. Apkopojot zinātnisko literatūru un papildinot pētījumu ar saviem uzskatiem, darba autore uzsver sekojošus nosacījumus, kas ļauj uzņēmuma atšķirīgajām prasmēm kā resursu un spēju apvienojumam realizēt radītās konkurētspējīgās priekšrocības uzņēmējdarbībā.^{93 94}

- atšķirīgajām prasmēm ir jābūt vērtīgām;
- atšķirīgajām prasmēm ir jābūt reti sastopamām;
- atšķirīgajām prasmēm ir jābūt grūti imitējamām;
- atšķirīgajām prasmēm ir jābūt virzītām uz patērētāju vajadzību apmierināšanu neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida.

Tagad darba autore detalizētāk aplūkos pieminētos konkurētspējīgo priekšrocību īstenošanas nosacījumus.

Atšķirīgajām prasmēm uzņēmējdarbībā ir jābūt vērtīgām, lai uzņēmums varētu izmantot apkārtējās vides iespējas un neitralizēt tajā pastāvošos draudus, jo tādi uzņēmuma rīcībā esošie resursi un spējas, ko ar grūtībām var pielietot apkārtējās vides iespēju izmantošanā un pastāvošo draudu neitralizēšanā uzskatāmi par uzņēmuma vājām pusēm. Uzņēmuma resursi un spējas uzskatāmi par vērtīgiem, ja tie dod iespējas uzņēmumiem samazināt izmaksas vai palielināt tā ieņēmumus salīdzinājumā ar situāciju, ja šādu resursu uzņēmuma rīcībā nebūtu.⁹⁵

No uzņēmējdarbības viedokļa, autore uzskata, ka atšķirīgajām prasmēm ir jābūt reti sastopamām uzņēmuma konkurentu vidū. Resursi var būt vērtīgi attiecībā uz ieņēmumiem vai izmaksām, bet, ja tie ir arī citu uzņēmumu rīcībā tie nevar kalpot par konkurētspējīgas priekšrocības avotu nevienam no šiem uzņēmumiem. Ja kādā uzņēmējdarbības jomā uzņēmumi attīsta vienādus resursus, kuri tiem nepieciešami tālākai izaugsmei, piemēram, tehnoloģijas, tad, lai uzņēmums sasniegtu konkurētspējīgu priekšrocību, tam papildus jāattīsta kāds pavisam atšķirīgs resurss un/vai spēja, piemēram, iekārtas, attiecības ar patērētājiem vadība u.c.

Autore piekrīt, ka uzņēmuma atšķirīgajām prasmēm jābūt grūti imitējamām. Ja konkurētspējīgās priekšrocības sasniegtas, būtiska ir tās ilgspēja, jo daudzi konkurējošie

⁹³ Lapa, I. (2006). Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā.-Rīga,LU raksti706 sēj., 574-588 lpp.

⁹⁴ Volvenkins, S. (2012). Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana un produktu virzīšana tirgū ar interneta mārketinga instrumentu palīdzību.-Promocijas darba kopsavilkums, LU, Rīga.

⁹⁵ Porter, M. (2008). On Competition: Updated and Expanded Edition. *Harvard Business Review Press, Boston*, 112-114.

uzņēmumi var mēģināt sasniegt to pašu. Līdz ar to, kamēr kāds cits uzņēmums nav centies oriģinālo resursu atdarināt vai aizvietot, noteiktam resursam piemīt ilgtspējīga konkurētspējīga priekšrocība. Ja uzņēmums ieguva konkurētspējīgās priekšrocības, piemēram, izmantojot inovāciju prasmes, konkurējošie uzņēmumi var mēģināt attīstīt līdzīgas prasmes.

Gadījumā, ja resursu tieša atdarināšanas var pārsniegt noteiktas uzņēmējdarbības izmaksas, kas saistītas ar šī resursa izveidošanu un tādejādi tā var būt ilgtspējīga. Turpretī, ja resursu atdarināšana nav dārgāka par oriģinālo resursu vai spēju izveidošanu, konkurētspējīgā priekšrocība var sniegt tikai īslaicīgu ieguvumu.⁹⁶

Autore pievienojas viedoklim, ka uzņēmējdarbībā nemateriālajiem resursiem ir lielāks potenciāls veidot konkurētspējīgu priekšrocību, jo tie ir grūtāk imitējami. Tomēr pastāv uzņēmumi, kuri paļaujas uz ātri atdarināmiem resursiem. Pīters Doils (*Peter Doyle*) un Fils Šterns (*Phil Stern*) uzsvēra⁹⁷, ka uzņēmumiem, kuru resursiem ir samērā augsta atdarināšanas iespēja, konkurētspējīgas priekšrocības nodrošināšanas nolūkā pastāvīgi jāattīsta aizvien jaunus inovatīvus produktus.

V.Praude (*V. Praude*) norādīja⁹⁸, ka ar atšķirīgo prasmju palīdzību uzņēmumiem jāpiedāvā tirgū produkti, kuriem reāla patēriņa vērtība pārsniedz patērētāja gaidāmo vērtību. Jāņem vērā, ka patēriņa vērtība veidojas kā starpība starp patēriņa labumiem un iespējamām patēriņa izmaksām. Līdz ar to uzņēmējdarbībā konkurētspējīgas priekšrocības var sasniegt, pateicoties zemākām cenām par to pašu patēriņa vērtību, kas atbilst kvalitātei. A.Smitijs (*A. Smitee*) uzskatīja⁹⁹, ka uzņēmumu stratēģijai jāpamatojas uz patērētāju vērtības veidošanu.

Lai resursus uzskatītu par potenciālu konkurētspējīgu priekšrocību avotu, tiem jāspēj radīt vērtību, kas nepieciešama patērētājiem. Jo vairāk resursi apmierina patērētāju vajadzības sniedzot tiem papildus labumu, jo tiem lielāka vērtība no konkurētspējīgu priekšrocību viedokļa.

Autore norāda, ka pat vienas uzņēmējdarbības jomas uzņēmumiem var būt dažādi vērtīgie resursi un stratēģijas spējas, kad, piemēram, tie piedāvā produktus dažādiem tirgus segmentiem. Nodrošinot patērētāju vajadzību apmierināšanu tiek panākts augstāks konkurētspējīgu priekšrocību līmenis no konkrētās uzņēmējdarbības viedokļa salīdzinājumā ar konkurentiem.

⁹⁶ Volvenkins, S. (2012). Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana un produktu virzīšana tirgū ar interneta mārketinga instrumentu palīdzību.-Promocijas darba kopsavilkums, LU, Rīga.

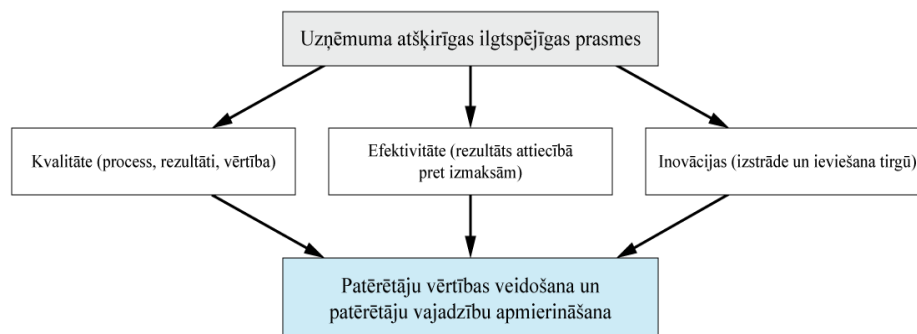
⁹⁷Doyle, P., Stern, P. (2006). Marketing Management and Strategy. 4th Ed. Prentice Hall,p. 140.

⁹⁸ Praude,V. (2009). Patērētāju vērtīguma un patērētāja kapitāla veidošana.- *Latvijas Universitātes raksti*, Rīga,743 sēj.,152-163 lpp.

⁹⁹ Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based view of the Firm.-*Acadamy of Marketing Science Review*, 5-25.

Ņemot vērā, ka patērētāju vajadzības nemitīgi mainās, uzņēmumiem šajā jomā, nepieciešams sistēmiski veikt pētījumus un savlaicīgi reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām tirgū.¹⁰⁰ Ilglaicīgu konkurētspējīgu priekšrocību pamatā ir zīmolvērdība, patērētāju lojalitātes programmas veidošana, kvalitātes vadīšana, stabilas un ilglaicīgas attiecības ar patērgātājiem un citas mārketinga darbības. Autore norāda, ka katras uzņēmējdarbības stratēģijas pamatā efektīvi jāizmanto tā rīcībā esošo vērtīgo, reti sastopamo un grūti imitējamo resursu un spēju, piemēram, uzņēmumam izvēloties tirgus stratēģiju "vidēja kvalitāte - vidēja cena", jāņem vērā nepieciešamība izmantot attiecīgu kvalitātes vadības sistēmu, efektīvas piegādes un informācijas sistēmas prasmes. Balstoties uz tirgus stratēģiju „augsta kvalitāte-augsta cena”, jāveic tirgus pētījumus u.c. Autore piekrīt, ka inovācijas ieviešana uzņēmumā prasa jaunu produktu attīstības procesus un radošas personāla spējas. Konkurētspējīgu priekšrocību elementu kopsavilkums parādīts 1.5. att.

Uzņēmuma atšķirīgās prasmes un attiecīgas konkurētspējīgas priekšrocības reāli izpaužas tirgū, kā atbilstoša patērētāja vajadzībām un uzņēmuma mērķiem, kvalitāte (process, rezultāts, vērtības - skat 1.3. att.), efektivitāte (rezultāts pret izmaksām) un inovācijas (izstrāde un ieviešana tirgū).



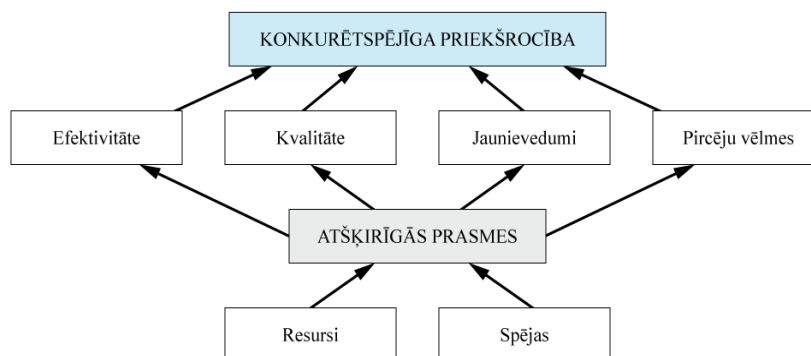
1.5.attēls. Uzņēmējdarbības konkurētspējīgo priekšrocību realizācijas tirgū pamatelementi

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Porter, M.(2008). *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press, Boston, p. 124.

1.6. att.var aplūkot Latvijas pētnieka I.Caunes piedāvāto konkurētspējīgu priekšrocību modeli.

I.Caune uzsvēra, ka viena no iespējam uzņēmumiem, lai izdzīvotu mainīgos uzņēmējdarbības vides apstākļos un paaugstinātu savu konkurētspēju ir konkurētspējīgo priekšrocību veidošana un uzturēšana.

¹⁰⁰ Ali, A.J. (2008). National competitiveness in a changing world, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(3), p. 15



1.6. attēls. Konkurētspējīgo priekšrocību veidošana uzņēmējdarbībā

Avots: Caune, I., Dziedons, A., Pētersons, L.(2003). *Stratēģiskā vadīšana*. Rīga. Kamene, 104 lpp.

Konkurētspējīgo priekšrocību veidošana nozīmē atrast tās īpašās “atšķirības”, kas uzņēmumu varētu atšķirt no pārējiem uzņēmumiem, kas strādā līdzīgā jomā. Konkurētspējīgo priekšrocību veido vairāki komponenti piemēram, kvalitāte, efektivitāte, inovācijas, kā arī klientu vēlmju izzināšana un apmierināšana. Pie tam, analizējot uzņēmējdarbībā katru konkurētspējīgo priekšrocību, jāņem vērā, ka visi komponenti ir savstarpēji cieši saistīti un atkarīgi viens no otra.

Inovāciju lielo nozīmi savos pētījumos ir uzsvēris LU Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes profesors Andris Deniņš¹⁰¹, kurš uzskata, ka tās tiešā veidā ietekmēs uzņēmuma produktivitāti.

Autore uzsver, ka viens no uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību veidojošiem elementiem ir efektivitāte, bet, viens no tās sasniegšanas faktoriem ir investīciju efektīvāka izmantošana, tādejādi pazeminot ražoto produktu izmaksas un iegūstot uz izmaksām *balstītu* konkurētspējīgo priekšrocību. Produkcijas kvalitātes tiek uzskatīta kā viens no konkurētspējas līmeni ietekmējošiem komponentiem uzņēmējdarbībā. Piekrītot, I. Caunes viedoklim darba autore uzskata, ka minētais modelis satur nepilnības (skat.1.6. att.). Pirmkārt I. Caune neatšķir konkurētspējīgu priekšrocību veidošanu un realizāciju tirgū. Tā ir kļūda, jo izveidotas atšķirīgas prasmes var būt nerealizētas. Otrkārt, pircēju vēlmes (pareizāk būtu vajadzības) būtu nepareizi ievietot vienā rindīnā ar efektivitāti, kvalitāti un jaunievedumiem, jo tas ir konkurētspējīgu priekšrocību realizācijas rezultāts.

Efektivitātes kā konkurētspējīgās priekšrocības neatņemamu sastāvdaļu min arī profesors A. Deniņš.¹⁰² Viņš norādīja, ka pieaugot dinamismam mūsdienu pasaulē, “veiksmīga uzņēmējdarbība aizvien vairāk ir atkarīga no uzņēmumu spējas strādāt prasmīgi un efektīvi. Ir novērotas situācijas,

¹⁰¹ Ločmele, K. Kā celt produktivitāti. Komersanta vēstneša mājas lapa.. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=176154>[skatīts 12.08.2018].

¹⁰² Deniņš, A. Mucenīks, K. (2008). Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti*. Sējums 737, Ekonomika VII. Latvijas Universitāte, 75-87 lpp.

kad uzņēmumi nespēj piemēroties pastāvīgi mainīgajiem tirgus apstākļiem". Autore piekrīt, ka spējot palielināt uzņēmējdarbības efektivitāti un vispārējo produktivitāti, izmantojot darbībā pierādītas stratēģijas, šiem uzņēmumiem ir iespēja pilnveidot savu uzņēmējdarbības efektivitāti.

Autore uzskata, ka uzņēmumu ietvaros efektivitāte saistīta ar uzņēmuma attiecībām ar piegādātājiem, klientiem un darbiniekiem, un katra veida attiecībām jābūt precīzi identificētām un piemērotām atbilstošiem tirgiem. Tādā veidā uzņēmumu efektivitāti nosaka dažādi iekšēji un ārēji faktori. Iekšējie, kas attiecas uz pašu uzņēmumu un to vadītājiem un darbiniekiem. Savukārt ārējie saistīti ar saziņu ar piegādātājiem un klientiem, pakalpojumu sniegšanu, biznesa plānošanu un ieviešanu, kā arī ar sadarbību ar citiem uzņēmumiem. Kopumā šie faktori tiek uzskatīti par savstarpēji saistītiem mainīgajiem, kas veido dinamisko vidi, kurā darbojas uzņēmumi. Nevienam no šiem faktoriem nav izteikta prioritāra nozīme salīdzinot ar citiem. Autore piekrīt, ka tie visi ir atkarīgi viens no otra un ietekmē viens otru.

Uzņēmumu efektivitāti veido uzņēmuma, vadības, darbinieku, komunikācijas efektivitāte, kā arī pakalpojumi, biznesa plānošana, sadarbība ar biznesa partneriem.¹⁰³

Uzņēmumu organizācijas efektivitāti ir sarežģīti novērtēt¹⁰⁴, tomēr tas ir atkarīgs no vadības spējas reaģēt uz ārējiem stimuliem un darbinieku attiecībām. Lai novērtētu organizācijas efektivitāti, organizācijai jānosaka pastarpinātus mērķus, kas tiek izmantoti efektivitātes uzraudzīšanai. Pastarpinātie mērķi var ietvert apkalpoto klientu skaitu apkalpotās populācijas segmentu tipu un izmēru, kā arī pieprasījumu pēc organizācijas produktiem vai pakalpojumiem šo segmentu ietvaros. Organizatoriskā efektivitāte norāda uz to, cik efektīvs ir business to mērķu sasniegšanā, kurus tas plāno sasniegt. Tomēr, lai uzņēmējdarbība būtu efektīva un sasniegtu nospraustos mērķus, tai vienlīdz labi ir jāreaģē kā uz vides, tā arī uz organizatoriskiem faktoriem.

Autore piekrīt, ka darbinieku vadīšanas stils veido organizācijas kultūru, tomēr visa pamatā ir attiecību veidošanas principi. Mūsdienās vadības uzdevums ir organizēt un izveidot speciālistu komandas, lai varētu efektīvi sasniegt uzņēmuma mērķus.

Katra uzņēmums ir pieredzējis grūtības komunikāciju uzlabošanā. Uzņēmumu vadītājiem nepieciešams domāt par to, kā viņi sazinās gan ar darbiniekiem, gan arī ar klientiem, piegādātājiem, pārdevējiem un akcionāriem.¹⁰⁵

Par neatņemamu efektivitātes sastāvdaļu kļuvuši pakalpojumi un to kvalitāte. Uzņēmumi, kuru primārās darbības joma ir pakalpojumu sniegšana vai tādi, kuri sniedz papildus pakalpojumus

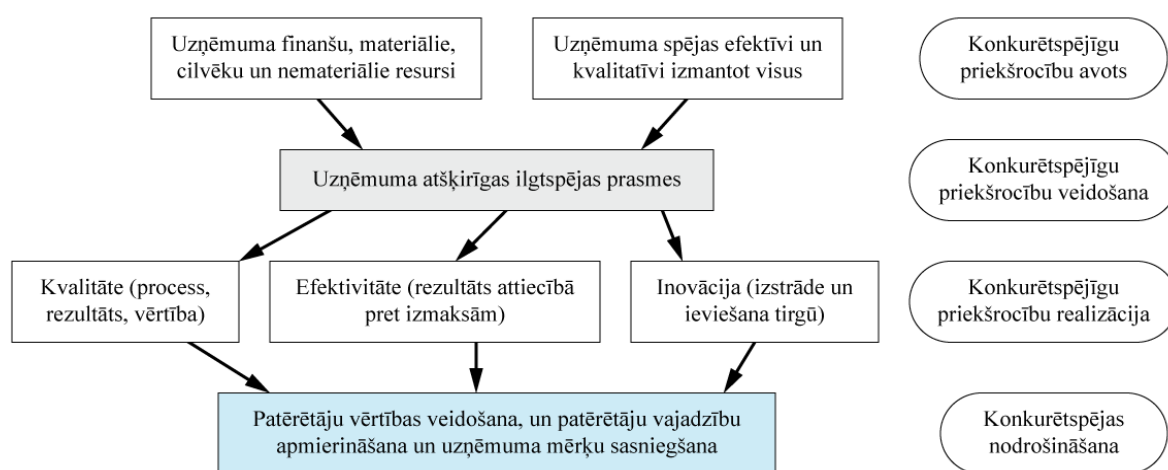
¹⁰³ Koch, R. (1996). *Managing without Management: a Post-Management Manifesto for Business Simplicity*. London: Nicholas Brealey Publishing, p. 248.

¹⁰⁴ Teng, C. C., Barrows, C. W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*. 29(10), 1413-1435.

¹⁰⁵ Markos, S., Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.

esošo produktu līniju atbalstam, uzskata, ka kvalitāte ir veiksmes sastāvdaļa. Kvalitatīvi pakalpojumi ir svarīgi, lai izveidotu pastāvīgo klientu bāzi un nodrošinātu viņu lojalitāti. Jebkuram uzņēmumam ir svarīgi, cik labi tas attīstās un īsteno savu biznesa modeli. Efektīva uzņēmuma pārvalde veicina inovatīvu tehnoloģiju un paņēmieni izveidi, kuri uzlabo vispārējo biznesa efektivitāti.¹⁰⁶ Pārāk daudz uzņēmumu koncentrējas uz biznesa produktivitāti, nevis efektivitāti, tādējādi zaudējot iespējas pieņemt kvalitatīvus biznesa lēmumus.¹⁰⁷

Pēc darba autores viedokļa, apvienojot konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas elementus, iespējams nonākt pie pamatota konkurētspējas jēdziena formulējuma, kurš izmantojams neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas. Praktiski šo jēdzienu iespējams atspoguļot shematiski, apvienojot 1.4. un 1.5. attēlu un izveidojot jaunu 1.7. attēlu.



1.7. attēls. Uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modelis

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Porter, M. (2008). *On Competition: Updated and Expanded Edition*. Harvard Business Review Press, Boston, p.130

Pēc darba autores viedokļa konkurētspējīgas priekšrocības ir uzņēmuma ilgtspējīgu, atšķirīgu prasmju (resursu un spēju izmantošanas) veidošana un realizācija, lai labāk un efektīvāk apmierinātu patērētāju vajadzības salīdzinājumā ar tiešajiem un netiešajiem konkurentiem un īstenotu uzņēmuma mērķus.

M. Volodina norādīja¹⁰⁸, ka tikai konkurētspējīgu priekšrocību realizācija tirgū novedīs pie uzņēmuma produkta/zīmola konkurētspējas tirgū, tapēc darba autore nepiekrīt tiem zinātniekiem, kuri teorētiski un praktiski identificē konkurētspējīgas priekšrocības un konkurētspējas. Pēc darba autores viedokļa konkurētspēja ir uzņēmuma konkurētspējīgu priekšrocību īstenošanas rezultāts

¹⁰⁶ Teng, C. C., Barrows, C. W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*. 29(10), 1413-1435.

¹⁰⁷ Deniš, A. Mucenīks, K. (2008). Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti*. Sējums 737, Ekonomika VII. Latvijas Universitāte, 75-87 lpp.

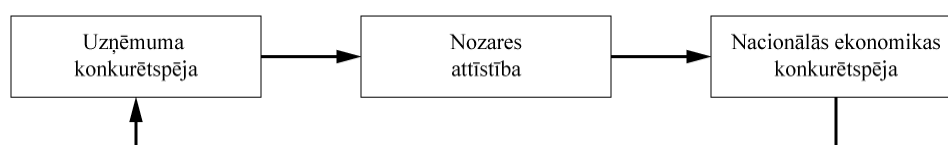
¹⁰⁸ Volodina, M. (2004). Konkurences priekšrocības un konkurētspēja kā uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības svarīgākie faktori. - Rīga, *LU raksti*, 671 sējums, 416-430 lpp.

ilgtermiņa laika periodā. Autore uzskata, ka pēc būtības šī definīcija nav pretrunīga ar Pasaules Ekonomikas foruma un M.Portera (*M. Porter*)¹⁰⁹ definīcijas. Pasaules Ekonomikas forumā (*World Economic Forum*)¹¹⁰, konkurētspēju definēja kā uzņēmēju tagadnes un nākotnes spēju un iespēju veidot preces, kuru īpašības un cenas ir pievilcīgākas nekā iekšzemes un ārvalstu konkurentiem. M. Porters (*M. Porter*) uzsvēra¹¹¹, ka konkurētspēja ir vērtējama kā uzņēmuma produktivitāte. Kopējā iezīme ir spējai ražot preces vai piedāvāt pakalpojumus augstā kvalitātē un ar zemām izmaksām, salīdzinot ar iekšzemes vai starptautiskiem konkurentiem.

Atkarībā no tā uz kuru darbības jomu uzņēmējdarbībā konkurētspējas jēdziens ir attiecināms, iespējams izdalīt šādus tās veidus:

- produkta (preču un pakalpojumu) konkurētspēja;
- zīmola konkurētspēja;
- uzņēmuma konkurētspēja;
- nozares /klastera konkurētspēja;
- valsts/reģiona konkurētspēja.

Analizējot konkurētspējas nozīmi, uzņēmējdarbībā jāņem vērā ekonomisko procesu un subjektu savstarpējo saistību un atkarību, kas ir aplūkojama 1.8. attēlā.



1.8. attēls. Uzņēmējdarbības ekonomisko subjektu un procesu savstarpējā atkarība

Avots: Deņisovs, M. (2008). *Reģionu attīstības un konkurētspējas novērtēšana*/ M. Deņisovs, I. Judrupa. – Rīga: RTU, (8-9) 70 lpp.

Valstu attīstība ir atkarīga no daudziem tirgus elementiem, sevišķi no uzņēmumu konkurences priekšrocībām. Katram no konkurētspējas veidiem ir raksturīgas gan atšķirīgas, gan kopīgas pazīmes. No vienas puses, nozares vai nacionālās ekonomikas konkurētspēju var realizēt tikai caur konkrēta uzņēmuma efektīvu darbību. No otras puses, katra konkrētā uzņēmuma konkurētspēju nosaka patērētāju apmierinātība ar produkta kvalitāti un attiecīgu cenu, kas veido patēriņa vērtību, un šajā gadījumā patērētāju neinteresē uzņēmuma izdevumi vai produkta realizācijas problēmas. Analizējot konkurētspējas būtību un veidus no uzņēmējdarbības

¹⁰⁹ Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, (1) p.152.

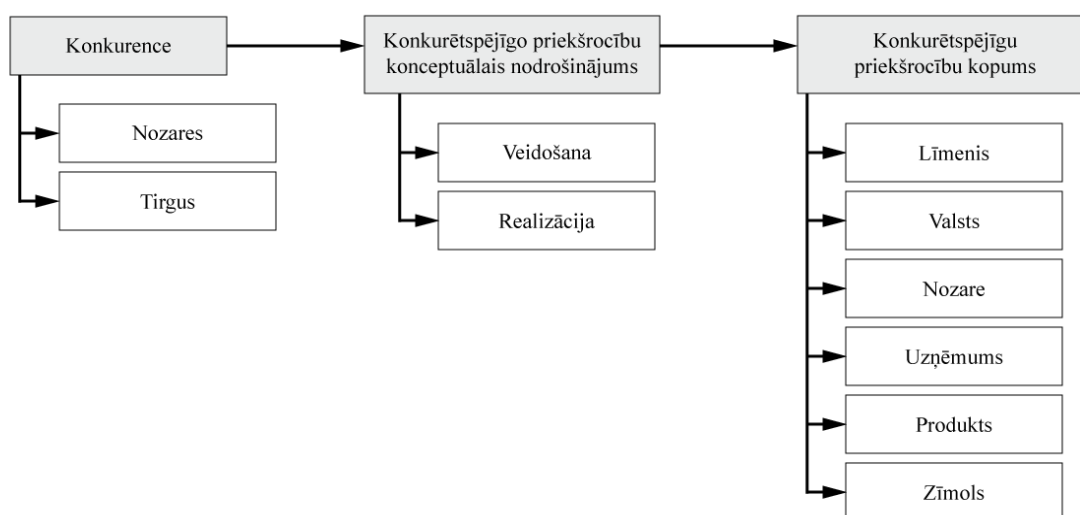
¹¹⁰ The Global Competitiveness Report 2009–2010. *World Economic Forum*, 2009. p. 192.

¹¹¹ Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, (1), p. 153.

viedokļa¹¹², kā arī apkopojot attiecīgu literatūru, darba autore ir nonākusi pie secinājuma, ka šai kategorijai piemīt sekojoši raksturlielumi:

- dinamisms un elastīgums (situācija tirgū var strauji mainīties);
- saistība ar iekšējās un ārējās vides apstākļiem, kas ietekmē uzņēmuma darbību;
- saistība ar konkrētā tirgus apstākļiem (konkurētspēja kādā tirgū neattiecas uz citiem tirgiem);
- saistība ar laika posmu (konkurētspējas vērtējums attiecas uz konkrētu laika periodu).
- saistība ar kvalitāti, efektivitāti un inovācijām (izpaužas konkurētspējā tirgū).

Kopsavilkums par autores pētījumu 1.2. apakšnodaļā, atspoguļots 1.9. attēlā, kur parādīta pētāmo kategoriju savstarpējā saistība.



1.9. attēls. Konkurences un konkurētspējīgu priekšrocību savstarpējā saistība

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Porter, M. (2008). On Competition: Updated and Expanded Edition. Harvard Business Review Press, Boston, 135 p; Porter, M. (2004). The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Simon Schuster, New York, United States, p.132; Caune, I., Dzedons, A., Pētersons, L. (2003). Stratēģiskā vadīšana. - Rīga: Kamene, 121 lpp.

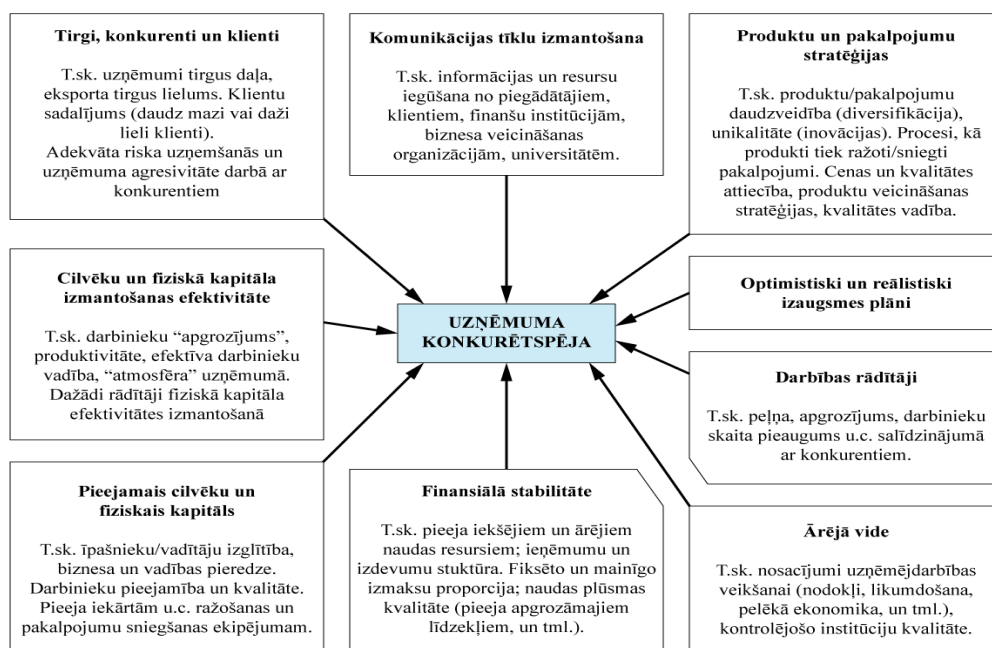
Kā liecina 1.9. attēls – konkurence un konkurētspējīgas priekšrocības ir cieši saistītas savā starpā. Latvijas pētnieki piedāvājuši šādu konkurētspējas faktoru modeli. (skat. 1.10. att.)

Darba autore nepiekrīt tam, ka šajā shēmā kvalitāte tiek minēta tikai vienu reizi saistībā ar produkta attīstības stratēģiju.

Balstoties uz paplašinātu kvalitātes jēdziena traktējumu (sk. 1.1. apakšnod.) kvalitātes metožu kompleksu ieviešanu (sk. 1.3. apakšnod.) un TQM pielietojumu, kvalitāte jāuzskata par uzņēmējdarbības konkurētspējas nodrošināšanas elementu.

¹¹² Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*. 53(9), 2004-2016.

Izpētot 1.10. attēlu, darba autore secina, ka modelī tiek jaukti konkurētspējas elementi (kapitāls (resursi), efektivitāte) ar ietekmējošiem faktoriem. Arī nav skaidrs, kāpēc atsevišķi tiek izcelti kā faktori ārējā vide un tieši konkurenti un klienti, kas ir ārējās vides elementi.

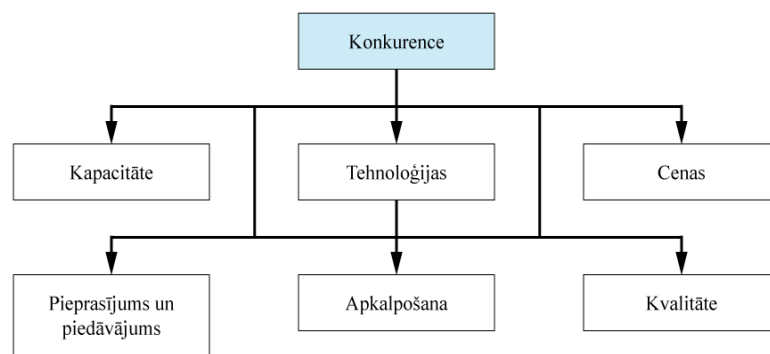


1.10. attēls. Uzņēmumu konkurētspēju noteicošie faktori

Avots: Nordea vitametr (2011) biznesa vitalitātes mērījums. Latvijas uzņēmumu konkurētspēja. Nordea.

Izpētot 1.10. attēlu, darba autore secina, ka modelī tiek jaukti konkurētspējas elementi (kapitāls (resursi), efektivitāte) ar ietekmējošiem faktoriem. Arī nav skaidrs, kāpēc atsevišķi tiek izcelti kā faktori ārējā vide un tieši konkurenti un klienti, kas ir ārējās vides elementi.

Lai uzņēmums varētu novērtēt savu konkurētspēju, būtiski ir veikt salīdzinošu faktoru analīzi. Stefans Garelli (*Stephan Garelli*) 2006. gadā piedāvāja¹¹³ ņemt vērā šādus vērtēšanas faktorus. (skat 1.11. att.).



1.11. attēls. Konkurētspējas vērtēšanas faktori uzņēmējdarbībā

Avots: Garelli, S. (2006). *Competitiveness of Nation. World Competitiveness Yearbook 2006-Lausanna*. IMD, 618 p.

¹¹³ Garelli, S. (2006). *Competitiveness of Nation. World Competitiveness Yearbook 2006-Lausanna*. IMD, p. 213.

No 1.11. attēla, autore secina, ka kvalitāte ir viens no uzņēmuma konkurētspējas faktoriem, bet rodas jautājums vai pieprasījums, apkalpošana nav saistīta ar kvalitāti kā procesa rezultātu? Arī šajā shēmā nav atspoguļota efektivitāte un inovācijas kā konkurētspējīgu priekšrocību rezultāts.

Konkurētspējas veidošanā uzņēmējdarbībā izmantotie faktori, kā arī to pielietošanas veids mainās līdz valsts, kurā uzņēmums darbojas, ekonomikas attīstības līmenim. Tādēļ uzņēmuma sniegtspējas līmeni ietekmē konkurētspējas veidošanā izmantoto faktoru atbilstība ekonomikas attīstības posmam. Attīstoties valsts ekonomikai uzņēmējdarbībā, ir jāmaina atšķirīgas prasmes, uz kurām tiek veidota konkurētspēja, jo faktori, kas kā konkurences apstākļos stiprās puses bija iepriekšējā valsts attīstības līmenī, var kļūt par vājo pusi jaunā attīstības fāzē. Katrai valstij var būt piemērota noteikta veida inovatīva stratēģija atkarībā no ekonomikas attīstības līmeņa. Piemēram, ar augstu ienākumu valstis var koncentrēties uz jaunu, zinātnē balstītu tehnoloģiju radīšanu savā uzņēmējdarbībā, taču ar zemāku ienākumu valstīm būtu lietderīgāk attīstīt spēju pārņemt un izmantot jaunās tehnoloģijas. Tā, Centrālās un Austrumeiropas valstīm savā uzņēmējdarbībā būtu nozīmīgāk atbalstīt inovatīvo kapacitāšu veidošanos visā uzņēmējdarbības sektorā, jo īpaši mazajos un vidējos uzņēmumos, kā arī veicināt jauno tehnoloģiju izmantošanu visos ekonomikas sektoros, ieskaitot zemo un vidējo tehnoloģiju sektorus (piemēram, pārtikas ražošanu)¹¹⁴ Autore piekrīt, ka konkurētspēju ietekmē daudz un dažādi faktori - gan iekšējie, gan ārējie, piemēram, valsts nodokļu politika; kreditēšanas politika; sociālā vide; demogrāfiskā situācija, preču konkurētspēja utt. Pamatojoties uz šiem faktoriem pētnieces - A.Gļebova un L.Vasiļjeva izveidoja¹¹⁵ uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanas modeli, kurš ietverts 1.12. att.

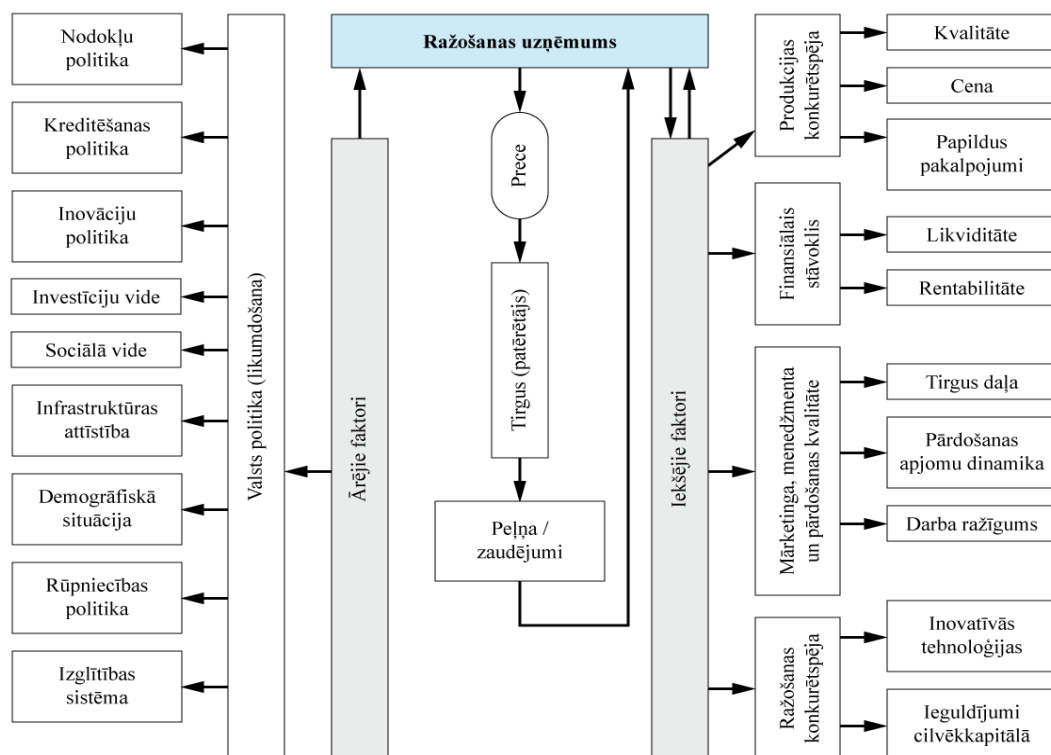
Autorei piekrītot pēc būtības A.Gļebovas un L.Vasiļjevas pieejai¹¹⁶ izcelt ārējos un iekšējos konkurētspējas faktorus, tomēr darba autore uzskata, ka minētais modelis satur vairākas kļūdas. Pirmkārt, A.Gļebova un L.Vasiļjeva jauc konkurētspējīgas priekšrocības (piemēram, inovāciju, kvalitāti, pakalpojumu u.c.), konkurētspēju, kas ir minēto priekšrocību kopums un uzņēmuma rādītājus (tirgus daļa, pārdošanas apjoms utt.). Otrkārt, modelī nav izceltas konkurētspējas veidošana un realizācija. Treškārt, par galīgo rezultātu A.Gļebova un L.Vasiļjeva pieņēma peļņu, kaut arī pats par sevi šis rādītājs vēl neliecina par konkurētspēju. Rezultātā kvalitāte ir minēta tikai

¹¹⁴ Ulnicāne – Ozoliņa, I. (2008). Zinātne, tehnoloģija un inovācija: kā Latvijai nepalikāt perifērijā? Latvija 2020. Nākotnes izaicinājumi sabiedrībai un valstij. Starptautiskās konferences “*Baltijas nākotne*” ziņojumi, lpp. 108 (101-122).

¹¹⁵ Gļebova, A., Vasiļjeva, L. (2010). Ražošanas uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā *RTU Zinātniskie raksti* Pieejams: <https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/11759/fulltext.3.lpp>[skatīts 8.06.2017].

¹¹⁶ Gļebova, A., Vasiļjeva, L. (2010). Ražošanas uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā *RTU Zinātniskie raksti* Pieejams: <https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/11759/fulltext.3.lpp>[skatīts 8.06.2017].

kā viens no 10 iekšējās vides faktoriem, kaut arī tas nav faktors, bet viena no svarīgākajām konkurētspējīgām priekšrocībām uzņēmējdarbībā.



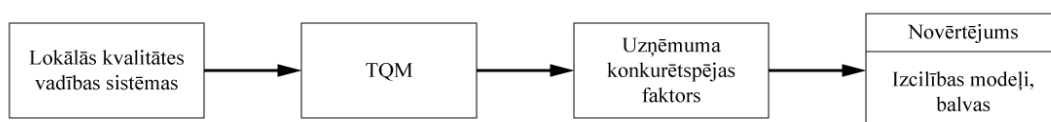
1.12.attēls. Ražošanas uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanas modelis

Avots: Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия: Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]/ – Онлайн услуга. Pieejams: <http://vds1234.narod.ru/?31.html> [skatīts 25. 05.2017]

1.12. attēlā modelis liecina par iekšējās un ārējās vides mijiedarbību un to ietekmi uz uzņēmuma darbību. Var secināt, ka uzņēmums lielā mērā ir atkarīgs no ārējās vides faktoriem kredītēšanas, valsts nodokļu sistēmas, investīciju vide, valsts inovāciju politikas, sociālās vides, infrastruktūras attīstības līmeņa, likumdošana utt. Piemēram, sakarā ar dažāda veida nodokļu atvieglojumiem uzņēmumiem, kuri darbojas zinātniski pētniecisko darbu jomā, valsts var palielināt investīcijas līdz ar to, pateicoties finansējuma piešķiršanai un sistēmas pilnveidošanai valstij ir iespēja ietekmēt uzņēmējdarbības vidi. Bet uzņēmums pats nevar ietekmēt ārējo vidi. Nākamā faktoru grupa ir iekšējie faktori, kas pēc autores viedokļa sastāv no produkcijas konkurētspējas, mārketinga, menedžmenta un pārdošanas nodaļas efektivitātes, finanšu stāvokļa stabilitātes, un ražošanas konkurētspējas. Pētot šos faktorus uzņēmējiem var rasties iespēja apzināt tās jomas, kurās jāveic pasākumi, lai spētu nodrošināt uzņēmumam pietiekoši augstu konkurētspējas līmeni valstī. Šie faktori spēj veicināt uzņēmumu darbību, un pašam uzņēmumam ir iespēja tos ietekmēt. Ārējās un iekšējās vides mijiedarbības rezultātā, uzņēmums ražo preces,

tās nonāk tirgū, un atkarībā no uzņēmuma konkurētspējas līmeņa tas vai nu gūst peļņu vai cieš zaudējumus.¹¹⁷

Salīdzināšanas procesā notiek uzņēmuma noteikto konkurētspēju ietekmējošo faktoru rādītāju novērtēšana attiecībā pret cita uzņēmuma (konkurenta) atbilstošo rādītāju. Šajā procesā jācenšas izprast, ar kādiem paņēmieniem un metodēm tie tika sasniegti uzņēmējdarbībā. Būtiski ir noskaidrot - kādi faktori ir uzņēmuma konkurētspējas pamatā un kāda ir to esamības pakāpe. Salīdzināšana ir jāveic sistemātiski jo, mainoties biznesa videi un attīstoties ekonomikai, mainās arī konkurētspēju ietekmējošie faktori. Uzņēmumā jāveic noteiktas darbības, lai sekotu konkurences attīstības tendencēm nozarē un tirgū, kā arī konkurētspēju ietekmējošo faktoru izmaiņām. Uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmas attīstība parādīta 1.13. attēlā.



1.13. attēls. Uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmas attīstība

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Calvo-Mora, A., Picon, A., Ruiz, C., Cauzo, L. (2014). *The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 115-143.

Lai labāk izprastu konkurenci konkrētā nozarē, uzņēmumi bieži izmanto konkurētspējas profila matricu (*Competitive Profile Matrix CPM*) - rīku¹¹⁸, ar kura palīdzību salīdzina uzņēmumu un tā konkurentus, lai pēc iespējas precīzāk atklātu gan uzņēmuma, gan konkurentu stiprās un vājās puses. Konkurētspējas profila matrica novērtē uzņēmumu attiecībā pret saviem konkurentiem, ņemot vērā dažādus konkurētspējas faktorus, kurus bieži sauc par kritiskiem veiksmes faktoriem.

Katram uzņēmumam var būt atšķirīgas stiprās un vājās puses, piemēram, vienam uzņēmumam stiprā puse būs izmaksas, pateicoties veiksmīgi organizētām piegādes ķēdēm, citam - produktu kvalitāte vai klientu apkalpošana. Konkurētspējas profila matrica:¹¹⁹

- kalpo kā informatīvs līdzeklis uzņēmuma stratēģisko lēmumu pieņemšanā;
- izceļ pētāmā uzņēmuma un konkurentu relatīvās priekšrocības un trūkumus;

¹¹⁷ Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия: Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] – Онлайн услуга. Pīejjams: <http://vds1234.narod.ru/?31.html> [skatīts 25. 05.2017].

¹¹⁸ Capps, III, C. J., Glissmeyer, M.D. (2012). Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(5), 1059–1062.

¹¹⁹ Jaksic, L., Ivanjko, E. Njavro, M. (2015). Application of the correlated competitive profile matrix for support adjustment to SMEs in winemaking. *Journal of Wine Research*, 26(2), 136-152.

- atklāj potenciālās iespējas tirgū;
- palīdz novērtēt savu un konkurentu piedāvājumu tirgū.

Konkurentu profila matricas (*Competitive Profile Matrix (CPM)*) priekšrocības:¹²⁰

- matricā redzami faktori tiek izmantoti uzņēmumu salīdzināšanai, padarot salīdzinājumu precīzāku;
- informācija atspoguļota matricā ļauj vizuāli viegli salīdzināt uzņēmumus;
- matricas rezultāti atvieglo lēmumu pieņemšanu. Uzņēmumi var viegli izlemt, kuras jomas tiem jāstiprina, jāaizsargā vai kādas stratēģijas tām vajadzētu īstenot.

Konkurētspējas profila matricas trūkumi:¹²¹

- rezultāti, kas piešķirti kritiskiem veiksmes faktoriem, ir subjektīvi. Tas nozīmē, ka viņi, var būt neprecīzi.
- var būt grūti novērtēt piešķiramo punktu skaitu konkurentiem par kritiskiem veiksmes faktoriem, jo var trūkt informācija.
- viena kritiskā veiksmes faktora zemais novērtējums var negatīvi ietekmēt uzņēmuma kopējo punktu skaitu.

Konkurētspējas profila matrica atspoguļota 1.1. tab.

1.1. tabula

Konkurētspējas profila matrica

| Rādītāji | | |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|
| Tirgus daļa. | Attiecību veidošana. | Piegādātāju spēks. |
| Produkta kvalitāte. | Kvalificēts darbaspēks. | Piekļuve galvenajiem piegādātājiem. |
| Skaidrs stratēģiskais virziens. | Atrašanās vieta. | Efektīva piegādes ķēde. |
| Klientu serviss. | Ražošanas kapacitāte. | Piegādes ķēdes integrācija. |
| Klientu lojalitāte. | Pievienotā vērtība. | Piegāde laikā. |
| Zīmola reputācija. | Cenu konkurētspēja. | Spēcīga tiešsaistes klātbūtne. |
| Klientu apmierinātība. | Zemu izmaksu struktūra. | Efektīva sociālo mediju vadība. |
| Finansiālais stāvoklis. | Produktu dažādība. | Pieredze un prasmes e-komercijā. |
| Skaidras naudas uzkrājumi. | Papildus produkti. | Vadības kvalifikācija un pieredze. |
| Peļņas norma. | Produktu integrācijas līmenis. | Produktu un pakalpojumu inovācijas. |
| Krājumu apgrozījums. | Veismīga produktu virzīšana. | Inovatīva kultūra. |
| Darbinieku noturēšana. | Mārketinga iespēju pārākums. | Efektīva ražošana. |
| Ienākumi uz vienu darbinieku. | Reklāmas iespēju pārākums. | Taupīga ražošanas sistēma (Lean). |
| Inovācijas uz vienu darbinieku. | IT iespēju pārākums. | Spēcīgs piegādātāju tīkls. |
| Izmaksas uz vienu darbinieku. | Reklāmas budžeta lielums. | Spēcīgs izplatīšanas tīkls. |
| Spēcīgs patentu portfelis. | Darbinieku apmierinātība. | Vertikālās integrācijas līmenis. |
| Pētniecības izmaksas. | Tirdzniecības izplatīšanas efektivitāte. | Produkta dizains. |

¹²⁰ Competitive Profile Matrix (CPM). Pieejams: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html> [skatīts 29.10.18].

¹²¹ Competitive Profile Matrix (CPM) – with FREE Template. Pieejams: <https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/> [skatīts 29.10.18].

| Rādītāji | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Jaunu patentu skaits gadā. | Efektīva plānošana un budžeta veidošana. | Efektīva korporatīvās sociālās atbildības programma. |
| Ieņēmumi uz vienu jaunu produktu. | Izplatīšanas kanālu daudzveidība. | Izpārdošana. |
| Veiksmīgi jaunievedumi. | Spēks pār izplatītājiem. | Mātes uzņēmuma atbalsts. |

Avots: *autores izveidots, pamatojoties uz Competitive Profile Matrix (CPM).Pieejams: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html> [skatīts16.10.18].*

Kritiskie veiksmes faktori, ir tās jomas, kuras jāīsteno visaugstākajā izcilības līmenī, ja uzņēmums vēlas gūt panākumus konkrētajā nozarē un tie spēj raksturot uzņēmuma darbības kvalitāti. Daļa no faktoriem, kuri iekļauti matricā, piemēram, tie, kas saistīti ar klientiem, personālu, piegādātājiem, resursiem, utt. ir līdzīgi tiem, kas iekļauti kritēriju veidā *EFQM* Biznesa izcilības modelī. Kopumā šie veiksmes faktori atšķiras dažādās nozarēs vai pat stratēģiskās grupās. Jo precīzāk kritiskie veiksmes faktori ir izvēlēti analīzē, jo tā ir kvalitatīvāka.

Autore uzskata, ka lielākā daļa no matricas faktoriem spēj raksturot uzņēmuma darbības kvalitāti, piemēram, produktu kvalitāte, efektīva ražošana, inovācijas, klientu apmierinātība un lojalitāte, darbinieku apmierinātība utt.

Katram kritiskam veiksmes faktoram konkurentu profila matricā jāpiešķir svars robežās no 0,0 (mazsvarīgs) līdz 1,0 (liela nozīme). Šis skaitlis norāda, faktora svarīgumu. Ja nebūtu piešķirts svars, visi faktori būtu vienlīdz svarīgi, kas reālajā dzīvē ir neiespējami. Visu svaru summai jābūt vienādai ar 1,0. Atsevišķiem faktoriem nevajadzētu pievērst pārāk lielu uzvaru (piešķirot svaru 0,3 vai vairāk), jo panākumus nozarē reti nosaka viens vai daži faktori.

Matricas vērtējumi attiecas uz to, cik labi uzņēmumi darbojas katrā jomā. Tie svārstās no 1-4, kur 4 nozīmē galvenās stiprās puses; 3 - sekundārās stiprās puses, 2 - sekundārās vājās puses un 1 - galvenās vājās puses. Vērtējumi, kā arī svāri tiek piešķirti subjektīvi katram uzņēmumam, izmantojot salīdzinošo novērtēšanu (*benchmarking*). Salīdzinošā novērtēšana parāda, cik labi uzņēmumi darbojas, salīdzinot ar konkurentu. Rezultāts ir svārs reizināts ar reitingu. Katrs uzņēmums saņem rezultātu par katru faktoru. Kopējais rezultāts ir visa uzņēmuma rādītāju summa. Uzņēmums, kas saņem visaugstāko kopējo punktu skaitu, ir salīdzinoši spēcīgāks nekā konkurenti.

Pastāv vairāki apstākļi, kas var izraisīt konkurētspējas izmaiņas nozarē un apkārtējā vidē:¹²²

- lielo tirgus “spēlētāju” ienākšana vai iziešana no tirgus;
- globalizācija;¹²³
- dzīves stila, sabiedriskās domas, un vērtību izmaiņas;
- nozares ilgtermiņa ekonomiskās izaugsmes tendenču izmaiņas;

¹²² Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9), 2004-2016.

¹²³ Sohel, S.M., Rahman, A.M.A., Uddin, M.A. (2014). Competitive profile matrix (CPM) as a competitors' analysis tool: A theoretical perspective. *International Journal of Human Potential Development*, 3(3), 40-47.

- patērētāju struktūra;
- izmaiņas likumdošanā un/vai politikā;
- jauno produktu ieviešana tirgū;
- izmaksu un kapacitātes struktūras izmaiņas.

Tātad, konkurētspējas profila matrica var tikt izmantota, lai salīdzinātu uzņēmumu ar tā konkurentu, izmantojot daudzus, tai skaitā uzņēmuma darbības kvaliāti raksturojošus faktoros. To uzskata par vēl vienu stratēģisku rīku, kas var palīdzēt definēt uzņēmumam savu stratēģiju, lai paaugstinātu savu konkurētspēju. Kopējais rādītājs konkrētam uzņēmumam parāda, cik konkurētspējīgs šis uzņēmums ir tirgū salīdzinot ar saviem konkurentiem.

Apakšnodaļas izpētes rezultātā autore izveidoja paplašinātu konkurētspējīgu priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modeli, kurš izmantojams neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas.

Darba turpinājumā autore veic kvalitātes vadības metožu un principu analīzi, kā arī raksturo to nozīmi uzņēmējdarbībā, ar mērķi noskaidrot to iespējamo lomu Biznesa izcilības modelī.

1.3.Kvalitātes vadības metodes un principi un to nozīme uzņēmējdarbībā

Atšķirīgās pieejas kvalitātes uzlabošanai parāda konkurējošās koncepcijas, kas atradušas noteiktu vietu zinātniskajā literatūrā. Praktizējošiem kvalitātes vadītājiem no vienas puses jāpazīst šīs koncepcijas un jāpielieto atbilstoši situācijām, bet no otras puses pieeju dažādība veicina arī mainīgu to pielietojumu uzņēmumos un palielina neveiksmju iespēju.

Dažas no pieejām ir pierādītas, bet dažas nav. Tāpēc ir ievērojami pieaudzis konsultējošo uzņēmumu un konsultantu skaits. No 20. gadsimta 80. gadiem līdz mūsdienām visā pasaulē noticis sprādzienveida tādu konsultējošo uzņēmumu skaita pieaugums, kas māca dažādus kvalitātes sasniegšanas paņēmienus.¹²⁴

Pēc darba autores viedokļa, viena no nepilnībām konsultantu vadītājam pieejām kvalitātes uzlabošanai ir pārāk liels uzsvars uz apmācību semināros. „Neesmu saticis klientu, kurš būtu teicis, ka ar apmācību pietiek, lai visu labi paveiktu,” pavēstījis D.Stalks¹²⁵ - plaši pazīstams vadības konsultants. Stalks apgalvoja „Pārvietot saprašanu uz rezultātiem ir grūti. Uzņēmumu augstākā vadība bieži nesaprot daudzu kvalitātes padomu ierobežojumus.”¹²⁶

Pastāv vairāki modeļi par praktisku kvalitātes uzlabošanu. Šajā apakšnodaļā autore raksturo kvalitātes vadības pamatlicējus, to modeļus un to izmantošanu uzņēmējdarbībā.

¹²⁴ George, S., Weimerskirch, A., Bochner, L. (2007). Total Quality Management: The New Management Model. MBA Series, p. 105.

¹²⁵ Stalk, G. (2003). Competing Against Time. Collier Macmillan Publisher, p. 26.

¹²⁶ Stalk, G. (2003). Competing Against Time. Collier Macmillan Publisher, p. 27.

No vairākiem autoriem autore izvēlējās Edvarda Deminga (*Edvard Deming*)¹²⁷, Džozefa Džurana (*Joseph Juran*)¹²⁸, Armanda Feigenbauma (*Armand Feigenbaum*)¹²⁹, Kaoru Išikavas (*Kaoru Ishikava*)¹³⁰, Filipa Krosbija (*Philip Crosby*)¹³¹ un Geniči Tagučī (*Genichi Taguchi*)¹³² kvalitātes vadības modeļus, jo uzskata, ka katram no šiem pamatlicējiem ir būtisks ieguldījums uzņēmējdarbībā, neatkarīgi no uzņēmuma darbības veida, tieši no kvalitātes vadības aspekta. Daudzas viņu atziņas iestrādātas ISO standartos, (piemēram, prasības attiecībā uz mērķu izvirzīšanu, rezultātu mērījumi, lēmumu pieņemšana balstoties uz konkrētiem datiem).

Kas attiecas uz Edvardu Demingu, tas tika plaši atzīts kā pasaules lielākā autoritāte kvalitātes vadībā līdz viņa nāvei 1993. gadā.

Edvards Demings uzsvēra¹³³, ka patērētāji ir apmierināti, ja uzņēmumi piedāvā preces /pakalpojumus ar augstu kvalitāti.

Viņš ticēja, ka, jo vairāk patērētāji pieprasītu augstas kvalitātes preces, jo vairāk uzņēmēji savā uzņēmējdarbībā nepārtraukti censtos paaugstināt sava izpildījuma līmeni. Viņa moto bija „nepārtraukta mūžīga uzlabošana”.

Kvalitātes augstāko līmeņu mērķi iespējams nekad netiks sasniegti, bet savā uzņēmējdarbībā tie nepārtraukti turpinās censties, lai kļūtu arvien labāki un labāki.

Tāpēc kvalitātes uzlabošana tiek bieži salīdzināta ar ceļojumu, kura grūti aprakstāmais galamērķis nekad netiek sasniegts.¹³⁴

Lai gan Edvards Demings atbalstīja viedokli¹³⁵, ka teorija ir svarīga kvalitātes uzlabošanas labākai saprašanai neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas, atziņu izklāsts pie kā viņš pats nonāca bija viņa 14 vadības atziņas, kas balstījās uz uzskatu, ka ASV uzņēmumu vadītāju izmantotā uzskatu vēsturiskā pieeja kvalitātei ir nepareiza vienā no pamataspektiem – slikta kvalitāte nav tikai darba kļūda, bet tā rodas jebkurā uzņēmējdarbībā no sliktas nepārtrauktas uzlabošanas vadības.¹³⁶

Kaut arī tagad tas var šķist acīmredzams, laikā, kad Edvards Demings to mācīja, tā bija revolūcija vadītājiem. 14 kvalitātes vadības atziņas (skat. 1.2. tabulu) veido kvalitātes vadības bāzi katrā uzņēmējdarbībā.

¹²⁷ Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, 73 p.

¹²⁸ Juran, J. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill, p. 111.

¹²⁹ Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, 132 p.

¹³⁰ Ishikawa, K. (1995). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management)*. English Ed., p.110.

¹³¹ Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. MCGraw-Hill Book Company, p. 119.

¹³² Taguchi Genichi. Pieejams:<https://www.qualitygurus.com/genichi-taguchi/> [skatīts 21.09.18].

¹³³ Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA p.142.

¹³⁴ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 36.

¹³⁵ Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, p. 147.

¹³⁶ Deming, W.E.(2000). *The New Economics for Industry, Government, Education*. 2nd Ed. MIT Press Ltd, 62 p.

Edvarda Deminga 14 kvalitātes vadības atziņas uzņēmējdarbībā

| n.p.k | Kvalitātes vadības atziņas |
|-------|---|
| 1 | Radīt pastāvīgu tiekšanos uz mērķi. |
| 2 | Pieņemt jaunu filozofiju. |
| 3 | Izbeigt masveida produkcijas pārbaudes. |
| 4 | Nedot priekšroku uzņēmumam, balstoties tikai uz cenu. |
| 5 | Pastāvīgi uzlabot ražošanas vadību. |
| 6 | Ieviest apmācību darba laikā. |
| 7 | Uzlabot vadību. |
| 8 | Aizdīt bailes no problēmām. |
| 9 | Nojaukt barjeras starp nodaļām. |
| 10 | Likvidēt pārliecināšanas saukļus. |
| 11 | Likvidēt darba standartus. |
| 12 | Noņemt barjeras lepnumam. |
| 13 | Ieviest izglītošanos un pašuzlabošanas. |
| 14 | Likt visus pie darba, lai veiktu izmaiņas. |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Foster S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 37.

Darba turpinājumā autore raksturos katru no Deminga atziņām.

1. Radīt pastāvīgu tiekšanos uz mērķi.

Pastāvīga tiekšanās nozīmē, ka uzņēmuma vadība ilgu laiku dod iespēju, lai redzētu, ka kvalitātes darbs ir pabeigts. Tas ir pretēji vadītājiem, kas vēlas ātru atdevi un sasniegt rezultātus uzreiz pēc pievēršanās kvalitātes programmām savā uzņēmējdarbībā. Pēdējos gados cilvēki ir atklājuši, ka ASV vadītāji ir orientēti uz īstermiņa domāšanu. Diemžēl, kvalitātes uzlabošana prasa laiku, lai tā būtu efektīva. Edvards Demings palīdzēja sākt japāņu kvalitātes revolūciju 1950. gadu sākumā. Pat ar visām šīm pūlēm japāņi netika atzīti kā pasaules līderi kvalitātes jomā līdz 1970. gadu beigām. Ir uzsvērts, ka, kaut gan japāņu uzņēmumiem šī līmeņa sasniegšanai tika prasīti 25 gadi, ¹³⁷ASV uzņēmumiem pietika ar 10 gadiem, jo viņi mācījās no japāņu uzņēmējdarbības snieguma, kas bija sasnieguši augstu kvalitāti.

2. Pieņemt jaunu filozofiju.

Realizējot savu uzņēmējdarbību, uzņēmumu vadībai jāpieņem izaicinājumu, jāiemācās atbildība un jāsāk pārmaiņu vadība. Šajā laikā automašīnas tika ražotas, lai nobrauktu 60000 līdz 80000 jūdzes¹³⁸ un tad tiktu nomainītas, un viņš runāja par laikmetu, kurā amerikāņi vairs neuzskatītu defektīvus produktus par pašsaprotamiem. Tagad, kad daudziem uzņēmumiem ir izcila kvalitāte par atbilstošu cenu, viņi jau atkal pievēršas kvalitātei, lai gūtu nākamās panākumus savā uzņēmējdarbībā. Arvien vairāk defektu samazināšanas mērķus aizstāj mērķi, kas vērsti uz patērētāju apmierinātības palielināšanu. Līdzīgi arī specifikācijas tiek aizvietotas ar patērētāju apkalpošanas rādītājiem kā kvalitātes mēru sistēmu.

¹³⁷ Kosaku, Y. (2018). Revisiting Deming's 14 Points in Light of Japanese Business Practice. *Journal.Quality Management*, 25(3), 14-30.

¹³⁸ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*. - New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 35.

3. *Izbeigt masveida produkcijas pārbaudes.* Ierobežot vajadzību pēc masveida pārbaudēm, ieliekot kvalitāti produktā uzreiz. Joprojām vērojams, ka daudzos uzņēmumos kvalitātes nodaļa veic produkta pārbaudes procesa laikā un beigās. Pēc šāda scenārija atbildība par kvalitāti tiek saistīta ar kvalitātes nodaļu. Tomēr brīdī, kad kvalitātes nodaļa pārbauda produktu, tas vai nu ir, vai nav kvalitatīvs. Šajā brīdī ir par vēlu pievienot kvalitāti. Edvards Demings piedāvāja¹³⁹ alternatīvu, ka kvalitātei jābūt jau katras uzņēmējdarbības sākumā. Tas nozīmē darbinieku atbildību pret savu darbu un nepieciešamo pārbaūžu veikšanu, lai saglabātu procesa kontroli katrā uzņēmuma darbības posmā. Protams, tas ir iespējams tikai, tad ja vadītāji realizējot savu uzņēmējdarbību uzticas un pareizi apmāca savus strādniekus.

4. *Vairs nedot priekšroku uzņēmumiem, balstoties tikai uz cenu.* Izveidot ilgtermiņa lojālas un uzticamas attiecības savā uzņēmējdarbībā.¹⁴⁰ Tradicionāli ASV uzņēmumi deva priekšroku daudziem uzņēmumiem.¹⁴¹ Šīs pieejas pamatā bija pieņēmums, ka konkurence starp piegādātājiem uzlabos kvalitāti un samazinās cenu. Īstenībā daudzu piegādātāju esamība izraisīja uzsvāru uz cenu un dažādības palielināšanos. Daudzu uzņēmumu izmantotā alternatīva ir piegāde „tieši laikā”.¹⁴² Šāda pieeja minimizē uzņēmējdarbībā izmantoto piegādātāju skaitu neatkarīgi no darbības veida, rezultātā samazinot dažādību. Tāpat tiek izmantoti ilgtermiņa līgumi, kas veicina uzņēmējdarbībā spēju attīstīt un apstiprināt piegādātājus. Bieži šie apstiprinājumi ir balstīti uz tādiem kvalitātes standartiem kā Malkolma Baldrīža Nacionālās Kvalitātes Balvas kritēriji¹⁴³ vai ISO 9001:2015¹⁴⁴ starptautiskais kvalitātes sistēmu standarts.

5. *Pastāvīgi uzlabot ražošanas vadību, produktu un pakalpojumu sniegšanas vadības pilnveidošana, lai uzlabotu kvalitāti un ražīgumu, tādējādi pastāvīgi samazinot izmaksas.* Ražošanas jomas uzņēmējdarbībā, ražošanas sistēma ietver produkta izveidi, procesa izveidi, apmācību, instrumentus, iekārtas, procesu plūsmas un lielu daudzumu citu mainīgo, kas ietekmē ražošanas pakalpojumu sniegšanas sistēmu.¹⁴⁵ Analīzē atklājas, ka uzņēmuma vadība ir atbildīga par lielāko daļu kvalitātes procesa izveides elementiem, jo tieši vadībai ir autoritāte un budžets, lai to nodrošinātu. Tādējādi no darbiniekiem prasa atbildību tikai par viņu konkrētu ieguldījumu procesā. Viduvējs vai slikts procesu izpildījums visbiežāk ir slikta vadības rezultāts.

¹³⁹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 37.

¹⁴⁰ Motwani, J.G., Sower V.E., Roosenfeldt M.E. (1993). Adapting Deming's Philosophy: An Evaluative Model. *Industrial Management & Data Systems*, 93(8), 3-7.

¹⁴¹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 38.

¹⁴² Phelps, S. (1998). More “walk the talk”: Deming's 14 points applied to contracting out. *Journal of Management Development*, 17(6), 463-473.

¹⁴³ Baldrige excellence builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf> [skatīts 15.09.18].

¹⁴⁴ ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Pieejams: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf> [skatīts 17.09.18]

¹⁴⁵ Vinzant, J.C., Vinzant, D.H. (1999). Strategic management spin-offs of the Deming approach. *Journal of Management History*. 5(8), 516-531.

6. *Ieviest apmācību darbā.* Cilvēkiem ir nepieciešamas apmācības un zināšanas katrā uzņēmējdarbības jomā, lai veiktu savu darbu. Daudzi uzņēmumi ir sapratuši, ka viņiem priekš saviem darbiniekiem ir jāizveido ar darbu saistītas apmācības¹⁴⁶ Efektīvs apmācību plāns ir svarīgs kvalitātes uzlabošanai katrā uzņēmumā, bet vajadzētu ņemt vērā arī to, ka apmācības, pēc darba autores viedokļa, kaut gan ir nepieciešams nosacījums uzlabošanai, nav pietiekamas, lai garantētu veiksmīgu kvalitātes vadības ieviešanu.

7. *Uzlabot vadību.* Ikvienā uzņēmējdarbībā realizējot uzraudzības mērķus, vajadzētu būt palīdzībai cilvēkiem un iekārtām veikt savu darbu labāk. Vadības uzraudzība rūpīgā pārbaudē ir tikpat nepieciešama kā darbinieku uzraudzība ražošanas procesā. Vadība ir kvalitātes uzlabošanas atslēga.¹⁴⁷ Tomēr šī uzlabošana var notikt tikai darbinieka ietekmes sfērā. Lai notiktu plaši uzlabojumi, jāiesaistās augstākajai vadībai.¹⁴⁸ Darba autore uzskata, ka augstākā vadība ir tā, kurai ir autoritāte uzņēmumā un resursi, lai regulētu kvalitātes uzlabošanas ieviešanu. Bez vadības atbalsta un līderības kvalitātes uzlabošana neizdosies nevienā no uzņēmējdarbības jomām.

8. *Aizdīt bailes no problēmām.* Lielākoties Edvards Demings¹⁴⁹ atsaucās uz tādām situācijām, kad darbiniekiem ir bail kaut ko mainīt vai pat tikai atzīt, ka pastāv problēmas konkrētajā uzņēmumā. Daudzas no šīm problēmām pastāv joprojām. Ar laiku darbinieki, kuri saskaras ar problēmām un vēlas radīt izmaiņas, tiek uzskatīti par nemiera cēlājiem vai neapmierinātajiem.¹⁵⁰ Tas var būt tiesa, ka šie darbinieki ir neapmierināti, bet, vai uzņēmums vēlas darbiniekus, kuri ir apmierināti ar *status quo*? Bieži bailes rodas no tā, ka tiek izteikti ieteikumi uzlabošanai, bet tie tomēr tiek ignorēti.

Autore uzskata, ka augstākai vadībai, kas vēlas uzlabot kvalitāti savā uzņēmējdarbībā jāatpazīst darbinieku bailes. Daudzi darbinieki uztver centienus procesa uzlabošanai kā slēptus attaisnojumus ražošanas samazināšanai. Bieži pastāv kultūras barjeras, kas kavē plānoto uzlabošanu. Konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros zūd iespēja būt radošam un reāli veikt konkrētos uzlabojumus, lai paaugstinātu produkta/ pakalpojuma vērtību patērētāja acīs. Lai novērstu šo problēmu daudzi japāņu uzņēmumi piedāvā darbavietas uz visu mūžu.

9. *Nojaukt barjeras starp nodaļām.* Cilvēkiem neatkarīgi no tās jomas, kuru pārstāv konkrētā uzņēmējdarbība - no izpētes, dizaina, pārdošanas un ražošanas nodaļām jāstrādā kā komandai, lai paredzētu problēmas, kas var būt saistītas ar preču vai pakalpojumu ražošanas un lietošanas atrisinājumu. Darba autore uzskata, ka daudzos uzņēmumos laiks, kas paiet, kamēr jaunas preces nokļūst tirgū, ir pārāk ilgs. Viens no iemesliem lēniem dizaina nomaiņas cikliem bija secīga vai

¹⁴⁶ Washbush, J.B. (2012). Deming: a new philosophy or another voice? *Management Decision*, 40(10), 1029-1036.

¹⁴⁷ Hughes, A., Halsall D.N. (2012). Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model, *Total Quality Management*, 13(2), 256-258.

¹⁴⁸ Hughes, A., Halsall D.N. (2012). Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model, *Total Quality Management*, 13(2), 259-260.

¹⁴⁹ Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA .

¹⁵⁰ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey: Pearson Education, Inc.p. 45.

nodaļu pieeja dizainam. Šī pieeja pieprasa produkta dizaineriem, mārketinga izstrādātājiem, procesu veidotājiem un ražošanas vadītājiem darboties pakāpeniski caur uzņēmuma līmeņiem. Alternatīva ir¹⁵¹ paralēla apstrāde mērķtiecīgās komandās, kas strādā vienlaicīgi.

10. *Likvidēt pārlicināšanas saukļus.* Šādas pārlicināšanas tikai rada¹⁵² pretēju reakciju, jo vairums zemas kvalitātes un produktivitātes cēloņu atrodas ārpus darbaspēka ietekmes robežām. Pēc Edvarda Deminga viedokļa¹⁵³ pārlicināšana, “paveikt pareizi visu jau pirmajā reizē” un „nulle defektu mūžīgi” var radīt pretēju efektu. Spiežot darbiniekus jebkurā uzņēmējdarbības jomā sasniegt augstākus ražīguma un kvalitātes līmeņus, vadītāji uzliek uzlabošanas nastu uz darbinieku pleciem. Ja sistēmas vai līdzekļi šo augstāko līmeņu izpildījumu sasniegšanai netiek nodrošināti, strādnieki var zaudēt drosmi.¹⁵⁴ Autore piekrīt, ka ar sistēmu nodrošināšanu darbiniekiem var panākt labākas apmācības, dot iespēju darbiniekiem pieņemt lēmumus par procesiem un izveidot stratēģisku struktūru, kas nodrošina stratēģisko un operatīvo mērķu sakārtošanu uzņēmējdarbībā.

11. *Likvidēt darba standartus uzņēmuma līmenī.* Edvards Demings¹⁵⁵ bija pret mērāmiem darba standartiem darbinieku līmenī jebkurā no uzņēmējdarbības veidiem. Jāpiezīmē, ka darba standarti tiek izmantoti visā pasaulē un vairāki uzņēmumi, veiksmīgi darbojušies, prasmīgi pielietojot šādus standartus. Autore uzskata, ka bieži darba standarti tiek lietoti nevietā. Ir acīmredzams, ka tad, kad kvantitāte kļūst vissvarīgākā, cieš kvalitāte, jo ja tiek izmantoti darba standarti, darbinieki, kuru izpildījums ir augstā līmenī, var zaudēt stimulu pastāvīgai uzlabošanai, jo viņi jau ir apmierinājuši standartu prasības.

12. *Noņem barjeras leņķumam.* Augstākās uzraudzības atbildībai ir jātiek mainītai no “tīriem” skaitļiem uz kvalitāti. Pārāk bieži darbinieki tiek algoti tikai¹⁵⁶, lai veiktu darbu, ko uzdod vadība uzņēmējdarbības ietvaros.

Līdz ar to darbinieki bieži cieš no slihta noskaņojuma un neuzticēšanās uzņēmumam. Autore piekrīt, ka neprasmīgi vadītāji pat pastiprina šo problēmu, uzsverot, ka darbiniekiem nevar uzticēt lēmumu pieņemšanu un pašnoteikšanos. Autore uzskata, ka šāda attieksme acīmredzama to darbinieku līmenī, kur darbinieki ļoti neapmierināti ar savu stāvokli darbā.

13. *Ieviest izglītošanos un pašuzlabošanas.* Šis ieteikums ir saistīts ar vispārējo izglītību.¹⁵⁷ Daudzi kvalitātes eksperti argumentē, ka uzņēmumiem jāparāda spēja paaugstināt un tad „iesaldēt” mācīšanās rezultātus. No uzņēmējdarbības viedokļa, mācīšanās uzņēmumā ir radošuma funkcija

¹⁵¹ Bradley, L. Kirkman, R.G. Jones, D. Shapiro, I. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-92.

¹⁵² Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, p. 120.

¹⁵³ Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, p. 63.

¹⁵⁴ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey: Pearson Education, Inc. p. 41.

¹⁵⁵ Deming, W.E. Pieejams: <https://asq.org/about-asq/honorary-members/deming>[skatīts 19.09.18].

¹⁵⁶ Schein, E.H. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4(2), 34-46.

¹⁵⁷ Pyörriä, P. (2007). Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management*. 11(3), 16-30.

un spēja nodrošināt pastāvīgu darbinieku mācīšanos. Tas ir grūti uzņēmumos, kuros ir augsta kadru mainība. Viena no ISO 9001:2015 starptautiskā kvalitātes standarta¹⁵⁸ priekšrocībām ir prasība, lai uzņēmumi dokumentē procesus, to uzlabojumus, kā arī veic monitoringu procesa ieejā un izejā. Procedūru rokasgrāmatas var palīdzēt padarīt mācīšanos par nepārtrauktu procesu.

Tomēr ar to nepietiek. Mācīšanās uzņēmumā prasa struktūru, kas pastiprina un apbalvo mācīšanos. Tādu uzņēmumu ir grūti radīt pavēļu-un-kontroles vidē, jo uz pavēlēm orientēti vadītāji nesapratīs, ko nozīmē atļaut darbiniekiem sasniegt labāko, ko viņi spēj.

14. *Likt visus pie darba, lai veiktu izmaiņas.* Pārmaiņas ikvienā uzņēmējdarbībā ir ikviena indivīda darbs. Tas nozīmē, ka ikviens ir atbildīgs par kvalitātes uzlabošanu, balstoties uz visaptverošu kvalitātes vadību, kas ietvertu šajā procesā visus uzņēmuma darbiniekus.

Papildus kvalitātes vadības darbībām uzņēmējdarbībā, Edvards Demings aprakstīja “nāvējošas kaites”¹⁵⁹, kas viņaprāt neļauj sasniegt augstāko kvalitāti un konkurētspēju tirgū. (skat.1.3. tab.)

Deminga norādītas „kaites” var būt uzņēmumiem neatkarīgi no lieluma vai uzņēmējdarbības jomas.

1.3. tabula

Kvalitātes vadības sistēmas „Nāvējošās” kaites” uzņēmējdarbībā pēc Edvarda Deminga

| n/p/k | „Nāvējošās kaites” |
|-------|---|
| 1 | Nodomu trūkums. |
| 2 | Uzsvars uz īstermiņa ienākumiem. |
| 3 | Izpildījuma novērtēšana, nopelnu novērtēšana vai ikgadējs pārskats. |
| 4 | Vadības mobilitāte. |
| 5 | Uzņēmuma vadīšana, vadoties tikai no redzamiem skaitļiem. |
| 6 | Pārmērīgas izmaksas darbinieku medicīniskajai aprūpei. |
| 7 | Pārmērīgas garantijām paredzētās izmaksas. |

Avots: Foster, S.T. (2004) *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 44

Bieži vien uzņēmumi cenšas sasniegt rezultātu īstermiņā, nenovērtējot rezultātu ilgtermiņa skatījumā, bet kā zināms, ieguldījumi kvalitātē mērāmi caur ilgtermiņa prizmu. Bieži no uzņēmumu vadības puses vērojama formāla attieksme pret dažāda veida pārskatiem, t.sk., par kvalitātes jautājumiem, tas nav pareizi, jo jebkurš pārskats var dot vērtīgu informāciju par tiem trūkumiem, kurus būtu jāuzlabo. Vēl viena no problēmām¹⁶⁰ varētu būt saistīta ar faktu, ka uzņēmuma vadība savā uzņēmējdarbībā vadās tikai no „redzamiem” skaitļiem (apgrozījums, peļņa u.c), bet darbinieku apmierinātība netiek ņemta vērā. Balstoties uz E.Deminga¹⁶¹ ieteikumiem par kvalitātes vadības darbībām, „nāvējošām kaitēm” u.c. pētījumiem *Minesotas Universitātes* pētnieki

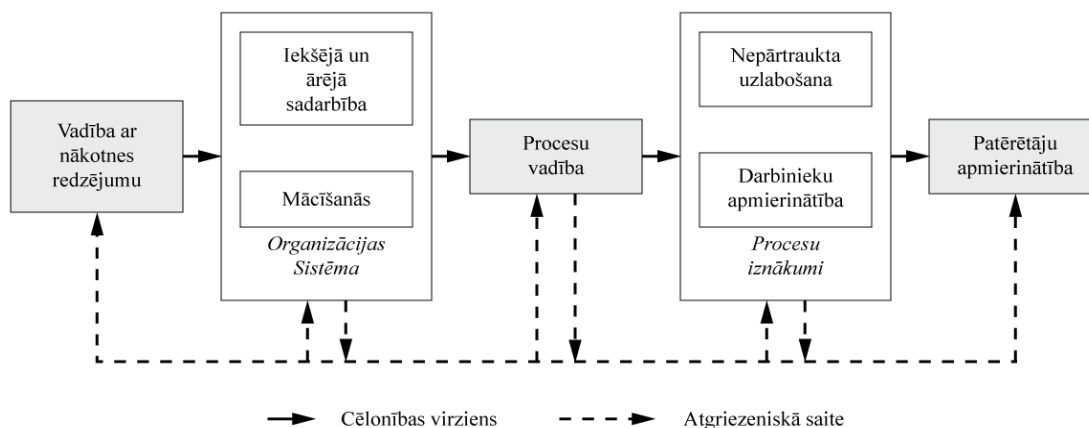
¹⁵⁸ ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Pieejams: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf> [skatīts 17.09.18].

¹⁵⁹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*, New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 43.

¹⁶⁰ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 44.

¹⁶¹ Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, 123 p.

Dž. S. Andersons (*J. C. Anderson*), M. Rungtusanatams (*M. Rungtusanatham*) un R. G. Šrēders (*R.G. Schroeder*) piedāvājuši teorētisku cēlonisku modeli ¹⁶², kas parādīts 1.14. attēlā.



1. 14. attēls. Edvarda Deminga kvalitātes vadības modelis

Avots: Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., 45 p.

1.14. attēls liecina, ka visas darbības atrodas noteiktā mijiedarbībā un secībā. Šis modelis parāda, ka no uzņēmējdarbības viedokļa vadība ar nākotnes redzējumu ir priekšnoteikums sadarbībai, kas atbalsta mācīšanos un virzīšanos uz Visaptverošu kvalitātes vadību. Mācības noved pie procesu vadības, kas rada vēlamo uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanu – augstu kvalitāti un optimālu cenu. Šī koncentrēšanās uz procesu uzlabošanu rada lielāku darbinieku un patērētāju apmierinājumu.

Šis modelis, dod pamatu uzņēmuma vadītājiem kvalitātes uzlabošanas sapratnei savā uzņēmējdarbībā. Savukārt, analizējot attiecības starp modeļa elementiem, pētnieki var palīdzēt uzņēmuma vadītājiem saprast, kas ir nepieciešams kvalitātes uzlabošanai, ņemot vērā konkrētās uzņēmējdarbības specifiku.

Cits kvalitātes vadības pamatlicējs Džozefs Džurans (*Joseph Juran*)¹⁶³, dzimis Rumānijā 1904. gadā. Viņš apmeklēja *Japānas Zinātnieku un Inženieru savienību (JUSE)*, lai veiktu apmācības kvalitātes jautājumos. Viņš pieņēma vairāk uz stratēģiskāku plānošanu balstītu pieeju uzlabošanai nekā Edvards Demings. Džozefs Džurans uzskatīja¹⁶⁴, ka no uzņēmējdarbības viedokļa uzņēmuma kvalitātes problēmas ir lielā mērā nepietiekamas un neefektīvas kvalitātes plānošanas rezultāts, kas negatīvi var ietekmēt uzņēmuma realizēto Visaptverošo kvalitātes vadību. Viņš pārliecināja, ka uzņēmējiem savas uzņēmējdarbības ietvaros jāpārskata stratēģiskās

¹⁶² Anderson, J.C., J.Rungtusanatham, M. Schroeder, R. (1994). A Theory of Quality Management Underlying Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.

¹⁶³ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., 46 p.

¹⁶⁴ Juran, J. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill, p.119.

plānošanas process un jāizvirza specifiskus mērķus, kas jāsasniedz. Turklāt Džozefa Džurana¹⁶⁵ process nozīmē atbildību mērķu sasniegšanai un pamato apbalvojumus par sasniegtajiem rezultātiem. Viņš identificē trīs pamatprocesus, kas ir būtiski kvalitātes uzlabošanas vadīšanā jebkurā uzņēmējdarbībā. Šie procesi tiek attiecināti uz tā saukto Džozefa Džurana (*Joseph. Juran*) triloģiju:¹⁶⁶

- kvalitātes plānošana-definē uzņēmuma patērētājus, nosaka viņu prasības, izstrādā attiecīgi produkcijas koncepciju, kas atbilstu patērētāju vajadzībām/ prasībām konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros;
- kvalitātes vadīšana-izvērtē svarīgākos kvalitātes kritērijus, salīdzina faktisko uzņēmuma darbības izpildījumu ar plānoto;
- kvalitātes pilnveidošana-identificē jomas konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros, kur būtiski nepieciešams uzlabot iekšējo infrastruktūru.

Pēc Džozefa Džurana (*Joseph. Juran*) viedokļa¹⁶⁷ kontrole ir darbība, kas attiecas uz procesiem, nodrošina to stabilitāti un rada salīdzinoši pastāvīgu iznākumu. Autore piekrīt, ka kontrole ietver datu vākšanu par procesu, lai pārlicinātos, ka process ir atbilstošs plānam.

Ir svarīgi saprast, ka kontrolei un darbībām, kas saistītas ar izraušanos, jānotiek vienlaicīgi. Šī īpatnība izskaidro nepareizo dalījumu divās daļās, kas reizēm tiek saistīts ar nepārtrauktu uzlabošanu pret pārorganizēšanu. Daži kvalitātes eksperti ticēja, ka nepārtraukta uzlabošana konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros pasargā uzņēmumus no lielu uzlabojumu finansēšanas, jo koncentrēšanās uz detaļām var novest pie lielāku nepieciešamo pārmaiņu neievērošanas. Tomēr nepārtrauktā uzņēmuma darbības uzlabošanā nav nekā tāda, kas nepieļauj lielas pārmaiņas. Tikai uzlabošanas darbību komplekss ietver nepārtrauktas uzlabošanas un uzlabošanas izraušanās darbību apvienojumu Visaptverošajā kvalitātes vadībā.

Džozefs Džurans (*Joseph Juran*) apgalvoja¹⁶⁸, ka uzlabošana uzņēmumos ir izpildīta tikai balstoties uz “*projektu pa projektam*” pieejai, kuras pamatā ir kvalitātes uzlabošana, kas balstās uz plānošanu. Darba autore uzskata, ka, plānojot kvalitātes uzlabojumus katrā uzņēmējdarbībā, vadītājiem jānosaka prioritātes – ar kuriem projektiem nodarboties vispirms. Tādējādi projektu izpildīšanai tiek sadalītas prioritātes, balstoties uz finansiālo atdevi.

¹⁶⁵ Juran, J. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill, p. 121.

¹⁶⁶ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 42.

¹⁶⁷ Juran, J. *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. ASQC Quality Press, p. 128.

¹⁶⁸ Juran, J.M. (1988). *Juran on Planning for Quality*. Publisher: The Free Press 1st Ed., p. 145.

Japānas Zinātnieku un Inženieru savienības (JUSE) dibinātājs bija izcilais biznesa līderis Ičiro Išikava. Viņa dēls, Kaoru Išikava¹⁶⁹, vadīja JUSE tās izaugsmes gados un kļuva par galveno līderi japāņu kvalitātes kustībai.

Kaoru Išikava ļoti ticēja apmācībām.¹⁷⁰ Patiesībā, viņa vadībā apmācības bija galvenā sastāvdaļa JUSE misijā. Iespējams, ka Kaoru Išikavas lielākais sasniegums bija septiņu kvalitātes pamatinstrumentu attīstīšana un izplatīšana. Kā šo instrumentu attīstītājam, K.Išikavam¹⁷¹ piedēvēta statistikas demokratizēšana. Kaut gan statistiskā kvalitātes vadība līdz šim bijusi specializētu statistiķu sfēra, Kaoru Išikava¹⁷² uzskatīja, ka, lai gūtu veiksmi, uzņēmumiem ikviens jāpadara atbildīgs par statistisko analīzi un interpretāciju, neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas. Kaoru Išikavas galvenais kvalitātes vadības jomā devums bija tas, ka viņš uzsvēra pilnīgu darbinieku iesaistīšanu kvalitātes uzlabošanā. Viņa idejas tika sintezētas 11 norādījumos (skat.1.4. tab.), kas veidoja viņa uzņēmējdarbības kvalitātes filozofiju.

1.4. tabula

Kaoru Išikavas 11 norādījumi kvalitātes vadības uzlabošanai uzņēmējdarbībā

| n.p.k | Kvalitātes uzlabošanas norādījumi |
|-------|---|
| 1 | Kvalitāte sākas un beidzas ar izglītību. |
| 2 | Pirmais solis kvalitātē ir zināt patērētāja vajadzības. |
| 3 | Ideāls kvalitātes vadības stāvoklis ir, kad pārbaudes vairs nav vajadzīgas. |
| 4 | Jālikvidē cēloņi, nevis sekas. |
| 5 | Kvalitātes vadība ir visu darbinieku un attiecīgo nodaļu atbildība. |
| 6 | Nedrīkst jaukt līdzekļus ar mērķiem. |
| 7 | Kvalitāte jāliek pirmajā vietā un jāvērs skats uz ilgtermiņa mērķiem. |
| 8 | Mārketinga ir kvalitātes ieeja un izeja. |
| 9 | Augstākā vadība nedrīkst padotajiem izrādīt dusmas . |
| 10 | 95 % problēmu uzņēmumā var atrisināt ar septiņiem kvalitātes vadības instrumentiem- (procesu plūsmas karte, histrogramma, kļūmju reģistrācija, Pareto diagramma, Išikavas diagramma, izkliedes diagramma, kontrolkartes). |
| 11 | Dati bez izkliedes informācijas ir kļūdaini. |

Avots: Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc. p. 46.

Kaoru Išikava atbalstīja mācības, jo arī vienā no 1.4. tabulas atziņām, viņš iekļāva apmācību aspektu. Viņš novērtēja arī mārketinga nozīmi kvalitātes vadībā, norādot, ka tā ir kvalitātes ieeja un izeja jebkurā uzņēmējdarbībā - pirms kādu preču ražošanas uzsākšanas būtiski ir uzzināt patērētāju vajadzības un pēc tam novērtēt to apmierinātību .

Laikā, kad kvalitāte tika uzskatīta par galveno konkurētspējas faktoru ASV, gandrīz ikviens kvalitātes profesionālis izmantoja divas grāmatas: Eugene Grantas (*Eugene Grant*) un Rebeka

¹⁶⁹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 42.

¹⁷⁰ Ishikawa, K. (1995). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way* (Business Management).English Ed. 140 p.

¹⁷¹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 42.

¹⁷² Ishikawa, I. (1985). *What is Total Quality Control?: The Japanese Way*. Prentice-Hall, p. 215.

Līvenvorta (*Rebecca Leavenworth*) Statistiskā kvalitātes kontrole (*Statistical Quality Control*)¹⁷³ un Armanda Feigenbauma (*Armand Feigenbaum*) Pilnīga kvalitātes vadība (*Total Quality Control*)¹⁷⁴. Armands Feigenbaums aplūkoja kvalitāti biznesa vadības kontekstā un apgalvoja, ka kvalitātes uzlabošanā jābūt iesaistītam visam uzņēmumam. Viņš bija pirmais ASV, kas novirzīja kvalitāti no speciālistu birojiem atpakaļ pie darbiniekiem vēl 20. gadsimta piecdesmitajos gados.¹⁷⁵

Armands Feigenbaums (*Armand Feigenbaum*) piedāvāja¹⁷⁶ trīs soļu procesu kvalitātes uzlabošanai uzņēmuma darbībā. Šie soļi ietver kvalitātes līderību, kvalitātes tehnoloģiju un organizācijas esamību. Līderība ir kvalitātes uzlabošanu motivējošais spēks uzņēmējdarbībā. Kvalitātes tehnoloģija ietver iekārtas, kas var tikt lietotas, lai uzlabotu tehnoloģiju. Organizācijas esamība ietver ikviena darbinieka iesaistīšanos kvalitātes problēmu risināšanā. Armands Feigenbaums (*Armand Feigenbaum*) piedāvāja¹⁷⁷ uzņēmumiem 19 soļus kvalitātes vadības uzlabošanai (skat. 1.5. tab.).

1.5. tabula

Armanda Feigenbauma 19 soļi kvalitātes vadības uzlabošanai uzņēmējdarbībā

| n.p.k | Kvalitātes uzlabošanas soļi. |
|-------|---|
| 1 | Pilnīga kvalitātes vadība tiek definēta kā uzlabošanas sistēma. |
| 2 | Kvalitāte ar lielo „K” (Q) (pilnīga kvalitātes vadība visā uzņēmumā) ir daudz svarīgāka nekā kvalitāte ar mazo „k” (q) (uzlabojumi kādā produkta līnijā). |
| 3 | Kontrole ir vadības instruments ar 3 soļiem. |
| 4 | Kvalitātes vadība prasa darbību saskaņošanu. |
| 5 | Kvalitāte rada ienākumu pieaugumu. |
| 6 | Kvalitāte ir gaidāma nevis vēlama. |
| 7 | Cilvēki ietekmē kvalitāti. |
| 8 | Pilnīga kvalitātes vadība attiecas uz visām precēm . |
| 9 | Kvalitāte ir pilnīga dzīves cikla novērtēšana. |
| 10 | Process ir jākontrolē. |
| 11 | Pilnīga kvalitātes vadība iesaista visus uzņēmuma darbiniekus. |
| 12 | Kvalitāte sniedz daudz darbības un finansiālus labumus. |
| 13 | Kvalitātes izmaksas ir līdzekļi kvalitātes vadības darbību mērīšanai. |
| 14 | Kvalitātes vadība ir jāorganizē. |
| 15 | Vadītāji ir kvalitātes koordinatori, nevis policisti. |
| 16 | Jācīnās par nepārtrauktību. |
| 17 | Jāizmanto statistikas instrumenti. |
| 18 | Automatizācija nav universāls līdzeklis. |
| 19 | Kvalitāte jākontrolē jau pašā procesa sākumā. |

Avots: Foster S.T. (2004). *Managing Quality*. - New Jersey: Pearson Education, Inc., 31-59

1.5. tabulā redzami soļi liecina par A. Feigenbauma pieeju Visaptverošas kvalitātes vadības sistēmai, kas uzsver visas uzņēmuma iesaistīšanu kvalitātes uzlabošanā.

¹⁷³ Grant, E. L., Leavenworth, R. S. (1988). *Statistical Quality Control*. McGraw-Hill Education, 6th, Ed., p. 136.

¹⁷⁴ Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, p. 132.

¹⁷⁵ Gomes, M. I. (2011). *Statistical Quality Control*. International Encyclopedia of Statistical Science, 1461-1463.

¹⁷⁶ Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, p. 133.

¹⁷⁷ Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, p. 134.

Cits kvalitātes vadības pamatlicējs – Filips Krosbijs (*Philip Crosby*)¹⁷⁸ ir bijis visveiksmīgākais savas kvalitātes ekspertīzes piedāvātājs no visiem vadošajiem kvalitātes autoriem. Viņš sāka darboties kā drošuma inženieris *Crosby Corporation* Indianas štatā. Vēlāk strādāja *Martin Corporation* par kvalitātes vadītāju, un tad kļuva par kvalitātes direktoru *International Telephone and Telegraph*. 1979. gadā viņš nodibināja *Crosby and Associates* Floridā¹⁷⁹ – pasaulē lielāko un veiksmīgāko kvalitātes konsultāciju uzņēmumu.

Filips Krosbijs (*Philip Crosby*)¹⁸⁰ kļuva pazīstams kā autors grāmatai *Kvalitāte ir par brīvu* (*Quality Is Free*). Kur viņš apgalvoja, ka kvalitāte kā vadīts process var būt uzņēmuma peļņas avots. Filips Krosbijs (*Philip Crosby*)¹⁸¹ raksturoja kvalitātes uzlabošanas programmu, sastāvošu no 14 soļiem.

Šie soļi ir pamatā Filipa Krosbija (*Philip Crosby*) nulle-defektu pieejai kvalitātes uzlabošanai. Viņa pieeja arī uzsvēra kvalitātes uzlabošanas uzvedības un motivācijas aspektu nozīmei drīzāk nekā statistiskās pieejas.

Savos 14 soļos Filips Krosbijs (*Philip Crosby*)¹⁸² ieteica veicamās darbības vadībai un darbiniekiem savas programmas kontekstā.

Savos pētījumos viņš plaši izmantoja video demonstrēšanu, grāmatas un seminārus, lai atbildētu konkurentu izaicinājumiem. Viņš izveidoja kvalitātes uzlabošanas komandu. Šī komanda sastāv no visu uzņēmuma nodaļu pārstāvjiem. Tiek noteiktas kvalitātes raksturotāji, komanda kas tos regulāri pārskata.

Tad tiek novērtētas ar kvalitāti saistītās izmaksas. Šo darbu jākoordinē kontroles birojam, nosakot vietas, kur veiktas korektīvās darbības būtu visienesīgākās.¹⁸³ Tiek uzsvērta Filipa Krosbija (*Philip Crosby*)¹⁸⁴ kvalitātes apzināšanās filozofija.

Autore uzskata, ka šis solis norāda darbinieku nozīmīgumu kvalitātes nodrošināšanā un demonstrē vajadzību padarīt darbinieku zinošu arī par kvalitātes uzlabošanas paņēmieniem neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida.

Speciālas komitejas izveidošana nulle-defektu programmai, uzraudzības apmācības, nulle-defektu dienas iedibināšana, kļūdu cēloņu likvidēšana, darbinieku atzīšana un kvalitātes padomju izveidošana. 1.6. tabulā apkopoti Filipa Krosbija (*Philip Crosby*)¹⁸⁵ kvalitātes nodrošināšanas 14 ieteikumi.

¹⁷⁸ Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Book Company, p. 119.

¹⁷⁹ Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Book Company, p. 122.

¹⁸⁰ Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Book Company, p. 123.

¹⁸¹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*. - New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 59.

¹⁸² Crosby, P.B. (1992). *The Eternally Successful Organization: The Art of Corporate Wellness*, Mentor, New York, p. 44.

¹⁸³ Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98.

¹⁸⁴ Crosby, P. (1995). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free*. McGraw-Hill Ed., 106 p.

¹⁸⁵ Crosby P.B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Book Company, 119 p.

Filipa Krosbija 14 ieteikumi kvalitātes nodrošināšanai uzņēmējdarbībā

| n.p.k | Kvalitātes nodrošināšanas ieteikumi |
|-------|--|
| 1 | Jābūt skaidram, ka vadītāji ir gatavi kvalitātei. |
| 2 | Jāizveido kvalitātes uzlabošanas komandas no visu nodaļu pārstāvjiem. |
| 3 | Jānosaka, kā noteikt esošo un potenciālo kvalitātes problēmu. |
| 4 | Jānovērtē kvalitātes izmaksas un jāizskaidro, kā tās lietot kā vadības rādītāju. |
| 5 | Jāpaaugstina visu darbinieku kvalitātes zināšanas un personīgo nozīmi. |
| 6 | Jāveic formālas darbības, lai izlabotu problēmas, kas atklājās iepriekšējos solos. |
| 7 | Jāizveido komiteja nulle-defektu programmai. |
| 8 | Jāapmāca visus darbiniekus aktīvi piedalīties kvalitātes uzlabošanas programmā. |
| 9 | Jāievēro nulle-defektu diena, lai visi darbinieki saprastu, ka notiek pārmaiņas. |
| 10 | Jāiedrošina darbinieki nospraust kvalitātes uzlabošanas mērķus. |
| 11 | Jāiedrošina darbinieki informēt vadību par šķēršļiem, ar ko viņi saskaras, mēģinot sasniegt kvalitātes uzlabošanas mērķus. |
| 12 | Jāatzīst un jānovērtē tos, kuri piedalās kvalitātes uzlabošanā. |
| 13 | Jāizveido kvalitātes padome, lai būtu regulāra komunikācija uzņēmumā. |
| 14 | Pēc kvalitātes mērķu sasniegšanas jādara viss atkal no sākuma. |

Avots: Foster, S. T.(2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc.p. 49.

1.6. tabulas dati liecina, ka Filips Krosbijs ieteica neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida, organizēt kvalitātes komandas, kuras sastāv no nodaļu vadītājiem viņš neieteica tik strikti ievērot uzņēmējdarbībā stratēģisko plānošanu kā Edvards Demings un Džozefs Džurans¹⁸⁶, bet pieņēma cilvēkresursu pieeju, kurā tiek augstu vērtēts darbinieka ieguldījums – kvalitātes uzlabošanas programmā. Līdzīgu pieeju piedāvāja arī Edvards Demings.

Kvalitātes vadības jomā lielu ieguldījumu deva arī Geniči Tagučī (*Genichi Taguchi*)¹⁸⁷. Pirmo reizi 1980. gadā *AT&T Bell Laboratories* iepazīstināja ar Dr. Geniči Tagučī (*Genichi Taguchi*) metodi.¹⁸⁸ Viņa metodi kvalitātes uzlabošanai uzskata par nozīmīgu un pielīdzina Edvarda Deminga pieejai un Kaoru Išikavas priekšstatam¹⁸⁹ par pilnīgu kvalitātes vadību. Geniči Tagučī metode¹⁹⁰ ir darba turpinājums pie kvalitātes uzlabošanas, kas sākās ar Valtera Šuharta (*Walter A. Shewhart*)¹⁹¹ darbu statistiskajā kvalitātes vadībā un Edvarda Deminga darbu pie kvalitātes uzlabošanas.

Starp Geniči Tagučī metodes unikālajiem aspektiem minama arī viņa *kvalitātes definīcija*, *kvalitātes zaudēšanas funkcija* (*Quality Loss Function*) un *spēcīga dizaina koncepcija*.¹⁹²

Viņa termina *ideāla kvalitāte* ietvaros attiecas uz atbalsta punktu preču kvalitātes līmeņa noteikšanai. Šis atbalsta punkts tiek izteikts kā mērķa vērtība. Ideāla kvalitāte ir, ja produkts izpilda

¹⁸⁶ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 71

¹⁸⁷ Taguchi Genichi. Pieejams:<https://www.qualitygurus.com/genichi-taguchi/> [skatīts 21.09.18].

¹⁸⁸ Taguchi Genichi. Pieejams:<https://www.qualitygurus.com/genichi-taguchi/> [skatīts 21.09.18].

¹⁸⁹ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 63.

¹⁹⁰ Taguchi Genichi. Pieejams:<https://www.qualitygurus.com/genichi-taguchi/> [skatīts 21.09.18].

¹⁹¹Shewhart, W.A. Pieejams: <https://www.qualitygurus.com/walter-a-shewhart/> [skatīts 21.09.18]

¹⁹²Evans, J.R. (2014). *Quality & Performance Excellence*. 7th Ed. Publ.South- Westwrn Cengage Learning, p.118

sev iepļānotas funkcijas visā tam paredzētās dzīves laikā pie normāliem apstākļiem, bez kaitīgām blakusietekmēm, neatkarīgi no uzņēmuma darbības veida.

Tā kā preču ražošana un patērēšana bieži vien notiek vienlaicīgi, tad ideāla kvalitāte ir atbilstība patērētāja priekšstatiem un viņa apmierināšana. Citiem vārdiem, ja prece nav izpildīta kā gaidīts tas ir zaudējums sabiedrībai. Parasti, kad tiek noteiktas specifikācijas, noteiktajam mērķim ir atļautas nelielas novirzes. Geniči Taguči nepiekrīt viedoklim par pieļaujamām variācijām realizējot uzņēmējdarbību. Viņš uzskatīja, ka jebkura novirze no mērķa specifikācijām rada zaudējumus sabiedrībai.

Turpretim tradicionālā domāšana norāda, ka sabiedrībai nerodas zaudējumi, ja mērījumi gandrīz neatbilst specifikācijām, bet tomēr paliek noteiktajās robežās. Piemēram, ja kvalitātes standarts restorānam nosaka, ka katrā pasūtītajā frī kartupeļu porcijā jābūt 6 (+/- 1) uncēm (1 unce ~ 30 grami), tad vidēji 6,90 unces frī kartupeļu katrā pasūtītajā porcijā ilgākā laika periodā paaugstinās izmaksas par 15%, ko var izteikt simtos vai tūkstošos dolāru zaudētu ienākumu, atkarībā no uzņēmuma lieluma. 6,90 drīzāk neatbilst nekā atbilst specifikācijām, bet tradicionālā domāšana apgalvo, ka uzņēmumam nav zaudējumu, jo novirze ir specifikāciju robežās (t.i. 6,90 < 7). Savukārt Geniči Taguči apgalvoja¹⁹³, ka procesu rezultātam ir jābūt tieši 6 uncēm.

Pēc Geniči Taguči viedokļa spēcīga dizaina koncepcija nozīmē, ka precēm ir jābūt tā izveidotiem, lai tiem būtu defektu trūkums un augsta kvalitāte. Geniči Taguči izdomāja trīspakāpju procesu, kas sasniedz spēcīgu dizainu caur, kā viņš dēvē: koncepcijas dizainu, parametru dizainu un tolerances dizainu. Geniči Taguči metodes pamatprincipi ir atspoguļoti 1.7. tabulā. Galveno kvalitātes vadības metožu un principu pamatlīcēju analīze rāda no vienas puses, ka līdz šim vēl nav vienota uzskata, kas veicinātu kvalitātes uzlabošanu uzņēmējdarbībā un būtu plaši atzīta kvalitātes jomā, jo pētnieki piedāvā atšķirīgas pieejas kvalitātes nodrošināšanai uzņēmumos. Taču no otras puses pastāv kopējas metodes un uzlabošans kritēriji.

1.7. tabula

Geniči Taguči kvalitātes vadības norādījumi uzņēmējdarbībā

| n.p.k | Pamatprincipi |
|-------|--|
| 1 | Pamatu funkcionālu attiecību noteikšana starp kontrolējamā produkta izveidošanas faktoriem un procesa rezultātiem. |
| 2 | Procesa kontrolējums mainīgo optimizācija, lai noteiktu attiecīgus resursus. |
| 3 | Procedūras, kā noteikt attiecības starp nejaušu traucējumu procesā un produkta novirzi, noteikšana. |

Avots: Foster, S.T. (2004) *Managing Quality*. - New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 53.

Autore salīdzināja 6 autoru izvirzītos kvalitātes uzlabošanas kritērijus, kuri ir iegūti analizējot kvalitātes vadības pamatlīcēju darbus (skat. 1.8. tab.) 7 kritērijus – līderība, informācijas analīze,

¹⁹³Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*. - New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 66

stratēģiskā plānošana, darbinieku apmācības, kvalitātes filozofija, komandas izveidošana un kvalitātes nodrošināšana - atbalstīta vismaz no četru autoru puses. Kvalitātes izrāvienu izcēla trīs autori.

1.8. tabula

Kvalitātes uzlabošanas faktori zinātniskā skatījumā

| n.p.k | Kritērijs | E.Demings | Dž.Džurans | K.Išika- va | A.Feigen- baums | F.Kros- bijs | G.Taguči |
|-------|----------------------------|-----------|------------|----------------|--------------------|-----------------|----------|
| 1 | Līderība. | X | X | X | X | X | |
| 2 | Informācijas analīze. | X | X | X | X | | |
| 3 | Stratēģiskā plānošana. | X | X | | X | X | |
| 4 | Darbinieku apmācības. | X | X | X | X | X | |
| 5 | Komandas izveidošana. | | X | X | | X | X |
| 6 | Orientācija uz patērētāju. | X | X | | X | | |
| 7 | Kvalitātes nodaļas loma. | X | X | | X | | |
| 8 | Kvalitātes filozofija. | X | X | X | X | X | X |
| 9 | Kvalitātes izrāviens. | | X | | | | |
| 10 | Kvalitātes nodrošināšana. | X | X | X | X | | X |

Avots: *Autores salīdzinājums, izmantojot Foster, S.T. (2004) Managing Quality.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 53.*

Darba autore sniegusi īsu komentāru par katra 1.8. tabulas kritērija svarīgumu kvalitātes vadības jomā no uzņēmējdarbības viedokļa.

Līderība. Neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas, vadīšanas procesā līderim ir jābūt par galveno kvalitātes uzlabošanas virzošo spēku.

Uzņēmumi ar vājiem līderiem nerasniedz pārākumu produktu kvalitātes ziņā. E.Demings un Dž.Džurāns īpaši ir akcentējuši¹⁹⁴ līderu lomu kā kvalitātes komandas neatņemamu sastāvdaļu.

Informācijas analīze. Uzņēmējdarbībā uz datiem un rādītājiem balstīta kvalitātes uzlabošana attiecas uz pieeju, kas atbalsta informācijas vākšanu un analīzi.

Autore uzskata, ka datu vākšana ir pamats mainīgas kvalitātes uzlabošanai. Kā izriet no tabulas četri no sešiem pamatlīcējiem ir atzinuši šo kritēriju kā būtisku.

Stratēģiskā plānošana. V.E.Demings¹⁹⁵, Dž.Džurans¹⁹⁶ u.c. atbalstīja uzskatu, ka kvalitātes plānošanai ir jābūt stratēģiskai no uzņēmējdarbības viedokļa.

¹⁹⁴ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc., p. 68,

¹⁹⁵ Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, p.79,

¹⁹⁶ Juran, J. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill, p.111,

Autore secina, ka tas nodrošina pamatu racionālai kvalitātes stratēģijai, kas veicinās ar uzņēmumu saistītu biznesa procesu sakārtošanu un kvalitātes nodrošināšanu uzņēmumā.

Darbinieku apmācība. Kad, no uzņēmējdarbības viedokļa, līderība ir noskaidrota, jāapmāca un jāattīsta darbinieki. Šīs apmācības ir ilgtermiņa, kas liek uzņēmumiem paaugstināt darbinieku kvalifikāciju.

Kad tiek plānots apmācību budžets, jāņem vērā tiešās un apmācību izmaksas, kas saistītas ar īslaicīgi zaudētu darba ražīgumu un apmācībās pavadītu laiku. Lielu nozīmi darbinieku apmācībās saskata visi pamatlicēji, izņemot Geniči Tagučī¹⁹⁷.

Komandas izveidošana. Viena no pieejām kvalitātes¹⁹⁸ vadībai uzņēmējdarbībā, kas pārņemta no japāņiem ir – darbs kvalitātes grupās. Arvien vairāk un vairāk uzņēmumi veido kvalitātes komandas struktūrvienību līmenī, lai sasniegtu kopīgi procesu uzlabošanu.

Daudzi uzņēmumi ir arī izveidojuši komandas, lai vadītu galvenos procesus un izpildītu uzņēmuma darbu. Kā izriet no tabulas šo kritēriju kā būtisku ir atzinuši tikai četri pamatlicēji no sešiem analizētajiem.

Orientācija uz patērētāju. Patērētāju vajadzību pratība un apmierināšana no uzņēmējdarbības viedokļa ir uzņēmuma panākumu ķīla.

Ja uzņēmumi neapkopo datus par patērētājiem un to rīcības neanalizē, viņi ir slikti informēti par vajadzībām un nevar cerēt uz panākumiem tirgū. Diemžēl, tikai trīs pamatlicēji ir atzinuši šo kritēriju kā būtisku, kas, autore sprāt, liekas par maz.

Kvalitātes nodaļas loma Šīs nodaļas vada apmācību, trenē darbinieku iemaņas, šo kvalitātes speciālistu zināšanas ir noderīgas apmācībām un iekšējām konsultācijām. Autore piekrīt, ka daudzi uzņēmumi savā uzņēmējdarbībā ir pārvērtuši savas kvalitātes nodaļas speciālos centros, sniedzot konsultēšanas pakalpojumus citiem uzņēmumiem.

Kvalitātes filozofija Filozofijas pieņemšana par kvalitātes uzlabošanu ir svarīga katrā uzņēmējdarbībā. Vai tā ir E. Deminga filozofija par nepārtrauktu uzlabošanu, vai K. Išikavas filozofija¹⁹⁹ par darbinieku un nodaļu pilnīgu iesaistīšanu vadības procesos, vai deviņdesmit piecus procentus uzņēmuma problēmu atrisināšanu ar 7 kvalitātes vadības instrumentiem, vai Dž. Džurāna „projekts pēc projekta” filozofija, kad vadītājiem, plānojot kvalitātes uzlabojumus, jānosaka prioritātes realizētajiem projektiem.

Autore secina, ka kvalitātes filozofijas svarīgumu akcentēja visi pamatlicēji.

¹⁹⁷ Foster, S.T. (2004). *Managing Quality.* - New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 55.

¹⁹⁸ Evans, J.R. (2005). *Total quality: management, organization and strategy.* 4th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, p. 69.

¹⁹⁹ Ishikawa, K. (1995). *What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management).* English Ed. p. 110.

Kvalitātes izrāviens Uzņēmējiem savā uzņēmējdarbībā²⁰⁰ jāatrod veidi, kā sasniegt radikālus kvalitātes uzlabojumus. Kvalitātes izrāviens ir saistīts ar inovācijām, tehnoloģiju nomaiņu.

Tas ir tikai viena pamatlicēja Džozefa Džurana (*Joseph Juran*)²⁰¹ viedoklis. Citi pamatlicēji arī nenoliedz šī kritērija svarīgumu, bet neizdala atsevišķi ņemot vērā, ka citi (1-8) kritēriji var novest pie kvalitātes izrāviena, kas ir būtiski uzņēmumam virzoties uz Visaptverošu kvalitātes vadību.

Kvalitātes nodrošināšana. Kvalitātes pamatlicēji atzīst, ka kvalitāte ikvienas uzņēmējdarbības ietvaros var tikt nodrošināta, ja uzņēmums izmanto kvalitātes stratēģiskās plānošanas modeli. Pēc autores viedokļa šim nolūkam vislabāk piemērot E. Deminga modeli plāno-dari-pārbaudi - rīkojies.²⁰² (skat.1.15. att.).

Pēc kvalitātes uzlabošanas faktoru izpētes autore secina, kvalitātes vadība un tās nākošais līmenis - Visaptveroša kvalitātes vadība, sākas ar līderību. Uzņēmuma līderim ir autoritāte un resursi, lai nodrošinātu kvalitātes, darbinieku apmācību un korporatīvās filozofijas izplatīšanu. Kvalitātes filozofija ietekmē un vada organizācijas līderi lēmumu pieņemšanā, kas attiecas uz stratēģijas plānošanu.

Filozofija palīdz arī vadīt kvalitātes nodrošināšanu un darbinieku apmācību. Autore uzskata, ka līderībai, kvalitātes filozofijai un darbiniekiem jābūt orientētiem uz patērētājiem savā kvalitātes vadībā, kas ir visu uzņēmuma aktivitāšu centrā.

Tomēr kā norāda kvalitātes pētnieki Beirds K. (*Baird K.*), Hu K.J. (*Hu K.J.*) un Rīvs R. (*Reeve R.*) kvalitātes izrāviens, komandu veidošana, datu vākšana, stratēģiskā plānošana un kvalitātes nodaļa, veido jebkurā uzņēmējdarbībā savstarpēji saistītu darbību tīklu, kas, pēc būtības, ir kvalitātes vadības sistēma.^{203 204}

Analizējot 1.15.attēlu, autore uzskata, ka katram uzņēmumam būtiski ir identificēt radušās problēmas un noteikt iespējamās korektīvās darbības. Pēdējais posms paredz stratēģijas plašāku pielietojumu, ieskaitot produktu masveida ražošanu un virzīšanu tirgū, kā arī patērētāju apmierinātības vērtējumu.

Autore piekrīt, ka aktivitāšu mijiedarbība veido pamatu kvalitātes vadības sistēmai, kura var nodrošināt un uzlabot kvalitāti uzņēmumā kopumā.

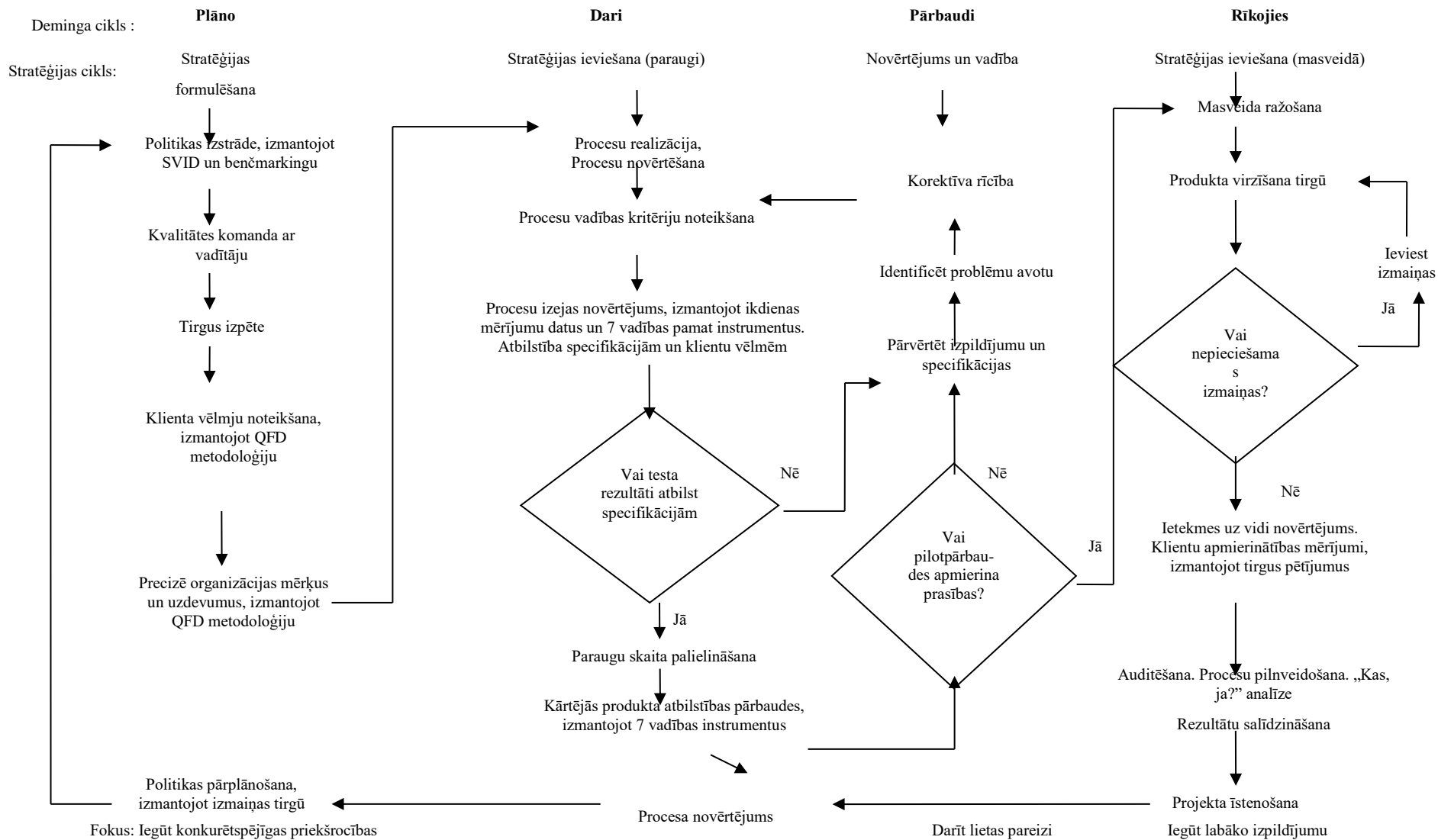
²⁰⁰ Corredor, P., Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), p. 831.

²⁰¹ Juran, J. (2003). *Architect of Quality*. McGraw-Hill. 125 p.

²⁰² Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, p. 73.

²⁰³ Baird, K., Hu, K.J., Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814,

²⁰⁴ Bolatan, G.I.S., Gozlu, S., Alpkan, L., Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *International Strategic Management Conference (ISMC)*, 235, 746-755,



1.15. attēls. Plāno - dari - pārbaudi – rīkojies pieeja stratēģiskajā kvalitātes plānošanā

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*. - New Jersey: Pearson Education, Inc. - p.129.

Kā izriet no 1.15 attēla, Edvarda Deminga cikla pielietošana ir iespējama ne tikai procesu vadībā, bet arī uzņēmuma kvalitātes stratēģiskajā plānošanā uzņēmējdarbības ietvaros, kur viss sākas ar tirgus izpēti, patērētāju vajadzību izziņāšanu - kam par pamatu tiek izmantota QFD (*Quality Function Development*) metode²⁰⁵ jeb kvalitātes mājas metode. Tad seko procesu vadības nodrošināšana uzņēmējdarbībā.

Apkopojot dažādu kvalitātes vadības speciālistu atziņas par atbilstošāko pieeju kvalitātes jautājumu sakārtošanai uzņēmējdarbībā un iespējamai konkurētspējas paaugstināšanai, autore secina, ka katrai autoru pieejai ir noteiktas priekšrocības un trūkumi, ko rada atšķirības atziņās no satura viedokļa. Plašāku atziņu pielietošanu praksē var ierobežot uzņēmumu augstākā līmeņa vadības zināšanu un atbalsta trūkums par kvalitātes vadības konkrēto atziņu un principu īstenošanas lietderīgumu kvalitātes vadībā. Kopumā autore uzskata, ka kvalitātes vadības jautājumu izpēte ir ļoti būtiska promocijas darba mērķa sasniegšanas kontekstā, jo kvalitātes vadības nākošais līmenis ir Visaptveroša kvalitātes vadība, kuras pamatprincipos tiek integrētas noteiktas kvalitātes vadības pamatlicēju atziņas, piemēram, par procesu pieeju, darbinieku apmācību, attiecību veidošanu ar partneriem utt.

Jēdziena “kvalitāte” paplašināts traktējums teorijā (skat.1.3. att.) un sistēmas pieeja praksē loģiski noveda pie visaptverošas kvalitātes vadības sistēmas izstrādes un pielietošanas uzņēmumos, tā skaidrošanai autore pievērsīsies darba turpinājumā.

1.4. Visaptverošas kvalitātes vadības metodes un principi un to nozīme uzņēmējdarbībā

Apzinoties kvalitātes un kvalitātes vadības būtisko nozīmi savā uzņēmējdarbībā, uzņēmumi var ar laiku sākt ieviest Visaptverošo kvalitātes vadību. Uzņēmuma Visaptverošā kvalitātes vadība (Total Quality Management (TQM)) ir orientēta uz kvalitātes procesu uzlabošanu un konkurētspējas paaugstināšanu neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida. Plašu pielietojumu TQM guva uzņēmējdarbībā jau 20. gadsimta astoņdesmitajos un deviņdesmitajos gados.²⁰⁶

Autore uzskata, ka TQM vērsts visiem uzņēmuma hierarhijas līmeņiem (sākot no vienkāršiem strādniekiem līdz uzņēmuma vadībai), jo tas tiek uzskatīts par vienotu sistēmu, kas darbojas, lai spētu sasniegt augstāko produktu kvalitātes līmeni gan iekšējiem (piemēram., citas nodaļas darbiniekiem), gan ārējiem klientiem (lietotājiem, izplatītājiem utt.) Pēc TQM, kvalitāte neattiecas tikai uz gala produktu, bet arī uz visiem uzņēmumā notiekošajiem

²⁰⁵ Camgöz-Akdağ H., İmer, H., Ergin, K.N. (2016). Internal customer satisfaction improvement with QFD technique. *Business Process Management Journal*, 22 (5), 957-968.

²⁰⁶ George, S., Weimerskirch, A., Bochner, L. (2007). Total Quality Management: The New Management Model .MBA Series, 51 p.

procesiem, kas notiek attiecīgajā sistēmā (personāla vadība, ražošana, sagāde, pārdošana, serviss, u.c.)

TQM iekšējie mērķi, neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida, – darbinieki un vadība labāk izprot problēmas, samazinās brāķu un defektu novēršanas izmaksas, palielinās darba ražīgums, uzlabojas informācijas apmaiņa, pieaugs rentabilitāte.²⁰⁷

TQM ārējie mērķi - kā labs mārketinga instruments, jo uzlabojas attiecības ar klientiem, kas dod iespēju iekarot jaunus tirgus, nodrošināt preču vai pakalpojuma augstu kvalitāti un demonstrēt nopietnu attieksmi pret kvalitāti.^{208 209}

Tāpat kā pievēršanos kvalitātes vadībai, arī TQM uzņēmumi sākotnēji vairāk ieviesa tās ārējo mērķu dēļ – lai palielinātu tās tirgus daļu vai gūtu iespēju piedalīties konkursos, taču praksē iekšējie uzlabojumi bieži vien pārsniedz ārējos.

Nav iespējams pilnībā izvairīties no kļūdām, taču TQM īstenošana kļūdu iespējamību samazina līdz minimumam.²¹⁰ Visaptverošas kvalitātes vadības konceptuālais ietvars aplūkojams 1.9. tabulā.

1.9. tabula

Visaptverošas kvalitātes vadības konceptuālais ietvars

| Tradicionālā pieeja | TQM pieeja |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Komunikācijas trūkums. | Atvērta komunikācija. |
| Darbinieku kontrole. | Darbinieku pilnvarošana. |
| Inspekcija. | Profilakses pasākumi. |
| Iekšējais fokuss uz normu izpildi. | Ārējais fokuss uz patērētāju. |
| Stabilitātes meklēšana. | Nepārtraukta uzlabošana. |
| Sacensības attiecībās. | Sadarbība attiecībās. |
| Vainīgo meklēšana. | Problēmu cēloņu meklēšana. |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Cartmell, J. W. (2013). Ph Thesis. The application of the EFQM Excellence model® within the UK further education sector. University of Wales.

Pastāv divas atšķirīgas pieejas kvalitātes vadības sistēmai:²¹¹ 1) Kvalitātes vadības sistēma pārstāv, galvenokārt, ISO 9000²¹² sērijas standartu grupa, 2) kvalitātes vadības sistēmas -

²⁰⁷ Goetsch, D., Davis, S. (2010), Quality Management for Organizational Excellence, Pearson Educational International, New Jersey.

²⁰⁸ Creech, B. (2001). The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management work for You. Truman Talley books NY, 549 p.

²⁰⁹ Kanwa, N.(2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1014-1033.

²¹⁰ Barouch, G., Kleinhans, S. (2016). Learning from criticisms of quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 201-216.

²¹¹ Mazzei, M. (2011). Kvalitātes vadības sistēmas maza un vidēja lieluma uzņēmumiem. Latvijas Amatniecības Kamera <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LV-Quality%20management.pdf>[skatīts 17. 03.2017].

²¹² ISO (2015), ISO 9001: 2015 Quality Management Systems – Requirements, ISO, Geneva. p.13.

pārstāv biznesa Izcilības modeļi^{213 214}, kā piemēram, Deminga kvalitātes balva²¹⁵, Malkolma Baldrīdža kvalitātes balva²¹⁶, u.c.

TQM nosaka²¹⁷, ka lielākā daļa neatbilstību uzņēmējdarbībā rodas nepilnīgas ražošanas vai apstrādes procesā un tikai neliels daudzums defektu rodas cilvēku – darbinieku pieļauto kļūdu dēļ. Tāpēc, autore uzskata, būtiski ir katras uzņēmējdarbības ietvaros nodrošināt savlaicīgu procesu pilnveidošanu un uzlabošanu, kā arī nepieciešams identificēt procesu vājos posmus un veikt sistēmas uzlabošanu, līdzīgi, kā tas ir kvalitātes vadībā.

Uzlabošanas galvenie pasākumi var būt šādi:²¹⁸

- defektu skaita samazināšana;
- defektu novēršana jau pašā procesa sākuma posmā, neļaujot produktam nonākt nākošajā apstrādes posmā.

Autore piekrīt, ka neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida, atšķirībā no kvalitātes vadības, TQM nepieļauj nekādu procesu turpināšanu uzņēmumā, kā rezultātā var rasties defekti, tapēc visbiežāk procesi tiek apstādināti līdz uzlabojumu ieviešanai. Lai novērstu līdz minimumam defektu atkārtosanos, jāveic ražošanas procesu standartizēšanu, un jebkuras kļūmes gadījumā notiek atkārtota datu analizēšana un kvalitātes uzlabošana. TQM ietvaros procesu pilnveidošana notiek regulāri ieviešot nelielus, šķietami nelielus uzlabojumus nevis lēcienveidīgus, saistītus ar kādam inovācijām vai jauniem tehnoloģiskiem risinājumiem.^{219 220}

TQM metodes var atšķirties dažādās uzņēmējdarbības jomās²²¹, kā arī atšķirības var būt valstu starpā, bet tai pašā laikā tai vērojami vienoti būtiskie principi, kas tiek ieviesti, lai spētu nodrošināt lielākas tirgus daļas iespējas uzņēmumam, kā arī palielināt ienākumus un samazināt radušās izmaksas.

TQM filozofijas piemērošana uzņēmējdarbībā ir veids, kā uzņēmumam izpildīt visu ieinteresēto pušu - akcionāru, sadarbības partneru, klientu, piegādātāju, valsts institūciju u.c.

²¹³ EFQM model.Pieejams: <http://www.efqm.org/>[skatīts 01.10.18].

²¹⁴ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[skatīts 01.10.18].

²¹⁵On revision of Deming Prize Evaluation

Criteria.Pieejams:https://www.juse.or.jp/upload/files/On_revision_of_Deming_Evaluation_Criteria_From_FY_2018_Second%20Announcement.pdf[skatīts 07.07.2018].

²¹⁶ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[skatīts 01.10.18].

²¹⁷ Calvo-Mora, A., Picon, A., Ruiz, C., Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 115-143.

²¹⁸ Peters, T. (2018). *The Excellence Dividend*. A Vintage Books Orig., 79 p.

²¹⁹ Vienotas metodikas izstrāde profesionālās izglītības kvalitātes paaugstināšanai un sociālo partneru iesaistei un izglītošanai.Pieejams: http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/metmat/09_teor_pamatojums.pdf [skatīts 23. 03.2016].

²²⁰ Delic, M., Radlovacki, V., Kamberovic, B., Maksimovic, R., Pecujlija, M. (2014). Examining relationships between quality management and organizational performance in transitional economies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(4), 367-382.

²²¹ Uzņēmumu kvalitātes vadības sistēma-ierocis konkurences cīņā. Pieejams: <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/uznemumu-kvalitates-vadibas-sistema-ierocis-konkurences-cina-351601>[skatīts 07. 12.2016].

pušu gaidas un vēlmes pietiekoši produktīvi un efektīvi, nepārkāpjot noteiktu ētisku normu robežas.²²²

Autore uzskata, ka TQM zināmā mērā ir noteikts domāšanas veids uzņēmuma mērķu, organizēšanas, procesu un cilvēku aspektā, lai nodrošinātu to, ka visi procesi ar pirmo reizi tiek veikti pareizi. Šis domāšanas veids var mainīt uzņēmuma, kā arī strādājošo uzvedības, attieksmes, tādejādi palielinot pozitīvos rezultātus.

Autore piekrīt, ka TQM noteikti nav jāuztver kā konkrēta sistēma, process vai metode. Parasti procesi, sistēmas vai metodes tiek īstenoti un pielietoti, lai spētu sasniegt dažādus TQM aspektus. TQM ietver visu uzņēmumu kopumā. Tāpēc tā attiecas uz katru uzņēmuma aktivitāti, pretēji ISO 9001 standartam²²³, kas aprobežojas tikai ar produktus ražojošajiem procesiem. Autore uzskata, ka TQM atšķirībā no kvalitātes vadības ietver sevī arī tādus grūti definējamus aspektus attiecībā uz uzņēmuma ētiku, kultūru un attieksmi, kas netiek apskatīti ISO 9001 standarta ietvaros.

Pētnieki minējuši^{224 225} vairākus TQM filozofijas pieņemšanas galvenos iemeslus jebkura veida uzņēmējdarbībā:

- jauna uzņēmuma kultūra varētu nodrošināt uzņēmuma izaugsmi un stiprumu;
- uzņēmums kļūst konkurētspējīgs;²²⁶
- samazinās defektu skaits, stress, un domstarpības starp darbiniekiem;
- tiek veidota uzņēmējdarbības vide, kur katrs darbinieks var parādīt izcilu sava darba sniegumu;
- darba komandu izveidošanās, sadarbības un biedriskuma nostiprināšanās.

Biznesa izcilības modelis ir pamats, lai novērtētu, cik lielā mērā uzņēmumā ir iestrādāta Visaptveroša kvalitātes vadība (TQM). 1993. gadā Dž. S. Oklands (*J.S. Oakland*)²²⁷ noteica to kā "vadības filozofiju uzņēmējdarbībā, aptverot visas darbības, ar kuru palīdzību klientu un sabiedrības vajadzības un cerības, kā arī organizācijas mērķi ir izpildīti visefektīvākajā veidā, nepārtraukti palielinot darbinieku potenciālu uzlabošanu ". 2006. gadā P. Drukers (*P. Drucker*)²²⁸ norādīja, ka "vadība ir lietu darīšana pareizi (t.i., efektīvi)" Tāpēc, var uzskatīt, ka TQM ietver vadības un pārvaldības lomu integrāciju. L. M. R. Kalingo (*L. Calingo*) 1999. gadā

²²² Ngosong, M.J. (2009). Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs. Rev. ed. Lanham [Md.] : UPA. p. 31.

²²³ ISO (2015), ISO 9001: 2015 Quality Management Systems – Requirements, ISO, Geneva. p. 15.

²²⁴ Oakland, J., Porter, L., Tanner, S. (2004). Assessing Business Excellence, 2nd Ed., Routledge, p. 153.

²²⁵ Trifanovs, V.(2006). Kas ir efektīva uzņēmuma vadības sistēma. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=144385>[skatīts 11. 11.2016].

²²⁶ Visaptveroši kvalitātes principi.Pieejams: <http://zygon.lv/consultations/visaptverosi-kvalitates-principi-tqm/>[skatīts 27. 10.2016]

²²⁷ Oakland, J., Porter L., Tanner, S. (2004). Assessing Business Excellence, 2nd Ed., Routledge, p. 154.

²²⁸ Druker, P.F. (2008). The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization. Leader to Leader inst.Ed., Jossey Bass, p. 115.

definēja²²⁹ stratēģiskās kvalitātes vadību par "stāvokli, kurā organizācija TQM sistēma ir cieši saistīta ar stratēģijas procesa formulēšanu, tādējādi veicinot ilgtspējīgas konkurences priekšrocības". 2003. gadā Dž. H. Vraits (*G.H. Wright*)²³⁰ attīstīja šo ideju, apgalvojot, ka kvalitāte var būt realizētās stratēģijas veicinātājs konkrētajā uzņēmējdarbībā, nevis vienkārši tā daļa.

Kvalitātes pētnieki Demings²³¹; Zairi²³²; Oklands un Porters,²³⁴ Džeims²³⁵; Ahire, Golhārs un Valers²³⁶; Sinklērs un Zairi²³⁷; Deitons²³⁸; Martinezs-Lorente, Devursts un Dale²³⁹ Suresšandars, Rajendrans, Anantharamans²⁴⁰; Krepins,²⁴¹; Hičkoks, Vilards,²⁴² strikti uzsvēra stratēģiskās plānošanas procesu *TQM* īstenošanā. Augstākai vadībai sākotnēji ir jāizveido savā uzņēmējdarbībā kvalitatīvu organizatorisko struktūru kā to ieteikuši pētnieki Morena-Lozona un Peris²⁴³; Oklanda un Portera²⁴⁴, atbilstoši savu pētījumu rezultātiem, lai nodrošinātu kvalitātes uzlabošanu. K. Īstons²⁴⁵; Dž. S. Oklands (*J.S. Oakland*)²⁴⁶; 2002. gadā M. Leonards (*M. Leonard*) un R. Makadams (*R. McAdam*)²⁴⁷ brīdināja, ka "stratēģiskā plānošana" daudzās uzņēmējdarbības jomās, pat tās, kas izmanto kvalitātes sistēmas, piemēram, *EFQM* Biznesa izcilības modeli, apskata kvalitātes vadību, kā kaut ko tādu, kas nodarbojas ar galvenokārt operacionāliem jautājumiem".²⁴⁸

Zinātniskās literatūras un speciālistu viedokļu analīzes un apkopojuma rezultātā autore izšķir šādus TQM aspektus:

²²⁹ Calingo, L.M.R. (1999). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(9), 20-26.

²³⁰ Wright, G. H. (2003). The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes—an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(5), 535-550.

²³¹ Deming, W.E. (1994). *The New Economics for Industry, Government and Education*, 2nd Ed. MIT, p. 84.

²³² Zairi, M. (1992). *TQM-based Performance Measurement: Practical Guidelines (TQM Practitioner)*. Nelson Thornes Ltd, 85 p.

²³³ Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5(1), 87-112.

²³⁴ Oakland, J.S., Porter, L. J. (1994). *Cases in Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann, p. 288.

²³⁵ James, P. (1996). *Total Quality Management. An Introductory Text*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

²³⁶ Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.

²³⁷ Sinclair, D., Zairi, M. (2001). An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: a case study approach in service industry. *Total Quality Management*, 12(4), 535-550.

²³⁸ Dayton, N.A. (2001). Total quality management critical success factors, a comparison: the UK versus the USA. *Total Quality Management*, 12(3), 293-308.

²³⁹ Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., Dale B.G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378- 386.

²⁴⁰ Sureshchandar, G.S., Rajendran, C., Anantharaman R.N. (2002). The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality. *Journal Total Quality Management*, 13(1), 69-88.

²⁴¹ Crepin, D. (2002). From design to action: developing a corporate strategy. *Quality Progress*, 35(2), 49-56.

²⁴² Hitchcock, D., Willard, M. (2002). *The Step by step to Sustainability Planning*. Earthscan, UK, p. 172.

²⁴³ Moren-Lozon, M.D., Peris, F.J. (1998). Strategic approach, organizational design and quality management. *International Journal of Quality Science*, 3(4), 328-347.

²⁴⁴ Oakland, J.S., Porter, L. J.(1994). *Cases in Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann, p. 42.

²⁴⁵ Easton, G.S., Jarrell, S.L. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation, *Journal of Business*, 71(2), 253-307.

²⁴⁶ Oakland, J. (2000). *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann, p. 68.

²⁴⁷ McAdam, R., Leonard, D. (2002). The strategic impact and implementation of TQM. *The TQM Magazine*, 14(1) 51 – 60.

²⁴⁸ Sajjad, F., Amjad, S. (2011). Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2(2), 321-322.

- **Efektīva vadība** – katrā uzņēmējdarbībā ir jācenšas nodrošināt vienotību komandā, lai spētu motivēt cilvēkus virzībai ceļā uz kopējiem mērķiem, kā arī uzņēmuma jaunas vides ieviešanai. Šāda veida vidē darbinieki ir pilnībā iekļauti uzņēmuma izvirzīto mērķu īstenošanā.

Vadība ir tā, kas nosaka vienotus uzņēmējdarbības iekšējās vides mērķus un virzību.²⁴⁹ Vadītāji ir atbildīgi par kvalitātes vadības sistēmas nepārtrauktas efektivitātes uzlabošanu, savā uzņēmējdarbībā, nodrošinot.²⁵⁰

- a) kvalitātes stratēģijas izstrādāšanu;
- b) likumdošanas un reglamentētās sfēras izpildes svarīguma izskaidrošanu;
- c) kvalitātes mērķu izstrādāšanu;
- d) nepieciešamo resursu piegādi;
- e) patērētāju vajadzību apmierināšanu svarīguma izskaidrošanu.

- **Uz patērētāju orientēts uzņēmums** –uzņēmējiem, neatkarīgi no to uzņēmējdarbības jomas ir jāizprot esošo un potenciālo patērētāju vajadzības un vēlmes, jācenšas to apmierināt, jo uzņēmumi ir lielā mērā atkarīgi no patērētājiem.²⁵¹ Konkrētās uzņēmējdarbības ietvaros ir periodiski jāsavāc un jāanalizē informācija, kas tiek ievākta no dažādiem avotiem un kas spēj iegūt pamatotus secinājumus attiecībā uz esošajām un potenciālajām patērētāju vajadzībām, gan no atsevišķu patērētāju puses, gan no tirgus segmentu aspekta. Iekšējā informācijas izplatīšana uzņēmumā ir obligāts veiksmīgas uzņēmējdarbības nosacījums.²⁵² Komunikācija jānodrošina starp patērētājiem un darbiniekiem, lai uzturētu komunikāciju par kvalitātes vadības sistēmas efektivitāti komunikācija var notikt lietojot iekšējās saziņas līdzekļus (telefons, *Skype*, e-pasts, tiešā saskarsme u.c.)

- **Darbinieku iesaistīšana procesā**– darbinieku spēju izmantošana jebkurā uzņēmējdarbībā un viņu pilnīga iesaistīšana uzņēmuma labā nodrošina uzņēmuma veiksmīgu pastāvēšanu, jo uzņēmumu veido visu līmeņu darbinieki, kas ir uzņēmuma pamats.²⁵³ Cilvēku iesaistīšanas princips izpaužas sekojošās darbībās:²⁵⁴

- iespējamo uzlabojumu aktīva meklēšana;
- atbildības uzņemšanās par problēmu risinājuma nodrošināšanu, kvalitātes vadības sistēmas ieviešanu un uzturēšanu;
- aktīva profesionālisma paaugstināšanas iespēju meklēšana;

²⁴⁹ Kivipold, K., Vadi, M. (2013). Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), 368-387.

²⁵⁰ Vokurka, R.J., Lummus, R.R., Krumwiede, D. (2007). Improving Manufacturing Flexibility: The Enduring Value of JIT and TQM. *SAM Advanced Management Journal*, 72 (1), p. 24.

²⁵¹ Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2011), *The Management and Control of Quality*, South-Western Cengage Learning, Boston.

²⁵² Mosadeghrad, A.M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160-187.

²⁵³ Jayaram, J., Ahire, S., Nicolae, M., Ataseven, B.O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12(4), 27-33.

²⁵⁴ Jiju, A., Preece, D. (2002). *Understanding, Managing and Implementing Quality: Frameworks, Techniques and Cases*. NY, Routledge, p. 121.

- darbinieku iniciatīva un lepnums par to, ka viņi strādā šajā uzņēmumā .

Autore uzskata, ka kolektīvā darba kopējais rezultāts ievērojami pārsniedz atsevišķu izpildītāju rezultātu summu, pie nosacījuma, ja darbinieki ir pilnībā iesaistīti uzņēmējdarbības realizācijas procesā. Amata aprakstos, par kuru izstrādi un pilnveidošanu ir atbildīgs kvalitātes vadības sistēmas vadītājs ir noteiktas darbinieku tiesības, atbildība un kvalifikācija.

- **Sistēmas pieeja vadībai** – savstarpēji savienotu procesu vadības identificēšana un izprašana, lai sasniegtu mērķus uzņēmējdarbības efektivitātes un produktivitātes palielināšanai. Uzņēmumā darbojas “kvalitātes ķēdes” – savstarpēji saistīti procesi, kas sevī ietver piegādātājus un patērētājus. Katram patērētājam ir būtiski, vai tiek apmierinātas viņa vajadzības t.sk.attiecībā uz kvalitāti. Autore norāda, ka šo “ķēžu” trūkums var būt jebkurā to punktā no iekārtas vai cilvēka puses, kas neatbilst iekšējā vai ārējā patērētāja kvalitātes prasībām. Sistēmas pieeja vadībā ļauj efektīvi realizēt patērētāju vajadzības, lai integrētu kvalitātes plānus stratēģiskajos uzņēmuma plānos.

- **Procesa pieeja** – ja attiecīgie uzņēmējdarbības resursi un aktivitātes tiek vadīti kā procesi - vēlamie rezultāti tiek sasniegti efektīvāk. Procesu pieejas principi ir sekojoši:^{255 256}

- nosaka vēlamā rezultāta sasniegšanas procesu;
- jāsaskaņo procesu ar uzņēmuma funkcijām;
- jānosaka iespējamus riskus no uzņēmējdarbības viedokļa;²⁵⁷
- jāsadala procesa vadībā atbildības un pilnvaras;
- jānosaka iekšējos un ārējos u.c. procesa dalībniekus;
- jāvērtē uzmanība lēmumu pieņemšanas procesa posmiem,
- jānodrošina darbiniekiem apmācības u.c. resursus, kas vajadzīgi nepieciešamā uzņēmējdarbības rezultāta sasniegšanai.

- **Nepārtraukta pilnveidošanās** –mērķis jābūt ir nepārtraukta pastāvīga pilnveidošanās neatkarīgi no uzņēmējdarbības jomas, neapstāšanās pie sasniegtā. Jāveic nepieciešamās preventīvās un koriģējošās darbības savā uzņēmējdarbībā, lai novērstu atkārtotu problēmu rašanos nākotnē.²⁵⁸

- **Pamatota pieeja lēmumu pieņemšanā** – efektīvu lēmumu pieņemšanā jāizmanto visi nepieciešamie dati un jāveic iegūtās informācijas analīze par savu uzņēmējdarbību. Autore piekrīt, ka šādu datu avoti var būt - patērētāju reklamācijas un sūdzības, kvalitātes sistēmas

²⁵⁵ Aranda, J.R.G., Márquez, F.P.G. (2015). Use of excellence models as a Management Maturity Model (3M). *Advanced Business Analytics: Springer, Cham*, p. 37.

²⁵⁶Pildavs, J. (2002). Kvalitātes vadīšana. Kamene, 30-31.lpp.

²⁵⁷ Elshaer, I.A., Augustyn, M.M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1286-1310.

²⁵⁸ Cheung, M.F.Y., To, W.M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), 259-272.

iekšējo pārbažu rezultāti u.c., kā arī ieteikumi uzlabošanas pasākumu veikšanai. Autore uzskata, ka īstenojot savu uzņēmējdarbību, uzņēmējiem ir jānosaka efektīvu komunikācijas nodrošināšanu ar patērētājiem, ieskaitot atgriezenisko saiti. Uzņēmējdarbības kvalitātes stratēģija parasti tiek pārskatīta vismaz vienu reizi gadā, kad tiek veikts kvalitātes vadības sistēmas audits, lai nodrošinātu nepārtrauktu sistēmas efektivitāti, tās piemērotību patērētāju vajadzībām un atbilstību likumdošanas prasībām. Tam seko darbinieku apmācība, pilnveidošanās un efektivitātes celšana, regulāri vērtējot kvalitātes vadības sistēmu. Pēc saņemtā vadības pārskata rezultātiem, vadītājs pieņem lēmumus, saistībā ar darbību kopumā, virzību uz pilnveidošanos, kā arī kvalitātes nodrošināšanu. Analīzes rezultātā pastāv iespēja veikt izmaiņas dokumentācijā, kas jāveic atbilstoši noteiktai procedūrai.

- **Abpusēji izdevīgas attiecības ar piegādātāju** – uzņēmējdarbībā vērsta uz izdevīgu attiecību veidošanu starp uzņēmumu un tā piegādātājiem²⁵⁹, kas nosaka lielā mērā abu pušu iespēju veiksmīgi veikt savu darbību.

Autore veidotā tabulā (skat.1pielikumu) parādīta TQM aspektu vēsturiskā attīstība. Kā redzams, 80-to gadu beigās TQM aspektos tika iekļauta pārvaldības un kvalitātes departamenta loma šo principu realizācijā, 90-to gados vadības lomas nozīme nedaudz mazinājās un tā tika aizstāta uz vadības atbalstu, kas faktiski norādīja, ka bez tā izcilību sasniegt uzņēmumam ir neiespējami. Kopš 2000. gada – uzņēmējdarbībā aktualizējās līderības jautājums, kas tika iekļauts šajos principos. Par līderības nozīmi tika plaši diskutēts šajā laikā, norādot, ka labs uzņēmuma līderis spēj nodrošināt arī sava uzņēmuma līderību konkrētajā jomā.

Daži TQM aspekti dažādu autoru skatījumā ir mainījušies laika gaitā, bet ir arī tādi, kuri ir saglabājušies mūsdienās. Piemēram, tādi autori kā Dīns (*Dean*) un Bovens (*Bowen*) jau 1994.gadā norādīja²⁶⁰, ka līderība ir viens no TQM aspektiem, jo līdera vadībā uzņēmējdarbībā iespējams sasniegt visaptverošu kvalitātes vadību – gan pašam iesaistoties dažādās aktivitātēs, gan spējot iesaistīt savus darbiniekus. Vēl viens būtisks aspekts, kurš tiek TQM iekļauts kopš 80-to gadu beigām ir procesu vadība, kā arī orientācija uz klientu. Autore secina, ka tas ir diezgan būtiski, jo uzņēmējdarbības galarezultāts lielā mērā būs atkarīgs no tā cik efektīvi tiks nodrošināti nepieciešamie procesi – produktu ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai. Jāatzīmē, ka orientācija uz klientu ir lielā mījiedarbībā ar citiem TQM aspektiem, piemēram, informācijas analizēšana ir pamatā uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanai, kas tiešā veidā var ietekmēt to vai tiek izpildītas patērētāju vēlmēs un vajadzības. To var panākt analizējot savu patērētāju

²⁵⁹ Oakland, J., Porter, L., Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*, 2nd Ed., Routledge, p. 162.

²⁶⁰ Dean, J.W. Jr., Bowen, D.E. (1994). Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.

viedokli, kas iegūts veikto aptauju laikā. Saskaņā ar R. Rowlandu-Džonsu (*R. Rowland-Jones*)²⁶¹, daudzas TQM iniciatīvas uzņēmējdarbībā neizdodas, jo:

- uzņēmumam trūkst pratība par kvalitāti plašākā mērogā;
- dominē formāla pieeja uzņēmējdarbības stratēģiskā plāna maiņai;
- trūkst uzņēmējdarbībā orientēšanās uz patērētāju;
- uzņēmējdarbībā lieto neefektīvas starporganizāciju komunikācijas;
- trūkst darbinieku reālu iespēju palielināšanai;²⁶²
- trūkst darbinieku uzticības augstākajai vadībai;²⁶³
- sasteigtas kvalitātes programmas noteikšana;
- uzņēmējdarbībā notiek orientēšanās uz īstermiņa finanšu rezultātiem;
- uzņēmējdarbībā trūkst uzsvāra uz stratēģisko plānošanu un pamatkompetencēm;
- vērojama novecojusi organizācijas kultūra uzņēmējdarbības realizācijā.

Dažas TQM kritikas²⁶⁴ no uzņēmējdarbības viedokļa ietver:

1. akla TQM iniciatīvu īstenošana;
2. mērīšana mērīšanas pēc;
3. TQM programmas var nebūt saistītas ar uzņēmējdarbības stratēģiju;
4. ar kvalitāti saistīti lēmumi nedrīkst būt nesaistīti ar darbību tirgū;
5. nespēja savā uzņēmējdarbībā rūpīgi plānot TQM programmu.

2002. gadā R. Amars (*R. Amar*) un H. Zains (*X. Zain*) identificēja šķēršļus²⁶⁵, kas kavē TQM īstenošanu uzņēmējdarbībā, tostarp slikta kvalitātes vadības pratība, slikta asimilācija kvalitātes darba kultūrā, neatbilstība procedūrām, zemu darbinieku morāli, biežu personāla mainību, biežus personāla darba kavējumus, pārlicība, ka kvalitāte ir papildus izmaksas, informācijas trūkums par kvalitāti, nepietiekoša vadība īstenojot TQM un nepieciešamo resursu trūkums. To 2003. gadā atbalstīja R. Sebastianelli (*R. Sebastianelli*) un N. Tamini (*N. Tamini*)²⁶⁶ un norādīja piecus šķēršļus saistītus ar neefektīvu TQM īstenošanu uzņēmējdarbībā, pēc svarīguma:²⁶⁷

- nepietiekama cilvēkresursu attīstība un vadīšana uzņēmējdarbībā;

²⁶¹ Rowland-Jones, R. (2001). Total Quality Management – TQM: The Quality Journey Continues, Standards in Action .Pieejams:www.bsieducation.org/standardsinactionBSIEducation (.....){skatīts 24. 05.2017}.

²⁶² Kalinowski, S.D., El-Enein, I.G., Abou, G. (1998). Critical Implementation Issues in Total Quality Management. *SAM Advanced Management Journal*, 63(1), p. 31.

²⁶³ Williamson, C.R.Y, Bethke, S., Art, L.(1994). Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), p. 42.

²⁶⁴ Rowland-Jones, R. (2001), Total Quality Management – TQM: The Quality Journey Continues, Standards in Action .Pieejams:www.bsieducation.org/standardsinactionBSIEducation (.....)[skatīts 24. 05.2017].

²⁶⁵ Amar, K., Zain, Z.M. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organisations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367-372.

²⁶⁶ Sebastianelli, R., Tamini, N.(2003). Understanding the Obstacles to TQM Success. *Quality Management Journal*, 10(3), 45-56.

²⁶⁷ Sadikoglu, E., Zehir, C. (2008). The impact of contextual factors on total Quality management practices. *Journal of Global Strategic Management*, 2(2), 89-90.

- kvalitātes plānošanas trūkums;
- vadības trūkums uzņēmējdarbībā nodrošināt kvalitāti;
- TQM neatbilstoši resursi;
- trūkst uzņēmējdarbībā orientēšanās uz patērētāju.

Viņi secināja, ka tika konstatēti šie empīriski iegūti šķēršļi, kas saistīti ar konkrētiem iespējamiem iznākumiem, ko var izmantot, lai novērtētu TQM veiksmes vai neveiksmes savā uzņēmējdarbībā:

1. darbinieku mainības biežums;
2. pārvaldības mainības biežums;
3. augstu izmaksu / ieguvumu lielums īstenojot TQM konkrētajā uzņēmējdarbībā;
4. kvalitātes uzlabošanas rezultāti reti izpildot cerības.

No uzņēmējdarbības viedokļa uzņēmumu vidū, kuri ir mēģinājuši ieviest Visaptverošu kvalitātes vadību, pastāv vairākas kļūdas: ²⁶⁸

- iespēja savā uzņēmējdarbībā novirzīties no galvenā mērķa - tam par pamatu var būt nomācoša un nepārvarama vēlme iegūt sertifikātus un kvalitātes balvu;
- dažādu uzņēmējdarbības ārējo spēku un notikumu ietekme uz Visaptverošas kvalitātes vadību;
- visaptverošas kvalitātes vadības aktivitātes tiek uztvertas un organizētas kā kaut kas no darba pienākumiem nepiederošs un atsevišķs;
- augstākā vadība nepietiekoši novērtē apņemšanos ieviest Visaptverošo kvalitātes vadību uzņēmumā. Tā uztver Visaptverošo kvalitātes vadību kā piedevu un nepievērš daudz uzmanības nepieciešamajām izmaiņām uzņēmumā un tā kultūrā.

Pēc darba autores viedokļa minētās kritiskās piezīmes attiecas nevis uz TQM būtību, bet uz šīs sistēmas neefektīvu lietošanu uzņēmējdarbības praksē. Pie tam jāņem vērā, ka TQM ieviešanu un realizāciju ietekmēs vairāki uzņēmējdarbību raksturojoši iekšējie un ārējie faktori. Līdz ar to sasniegt ideālo TQM vispār nav iespējams.

Ir pētījumi, kas liecina par pozitīvu TQM ietekmi uz uzņēmējdarbību. Piemēram, 2001. gadā K.B.Hendriks (*K.B. Hendricks*) un V.R. Sinhals (*V.R. Singhal*) secināja²⁶⁹, ka pastāv pozitīva sakarība starp kopējiem kvalitātes vadības un finanšu rezultātiem.

Autore secina, ka visi TQM aspekti ietver sevī noteiktas darbības uzņēmējdarbībā, kuras tiešā veidā spēj ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju, piemēram, informācijas analizēšana, sadarbība ar piegādātājiem utt.

²⁶⁸ Sadikoglu, E., Zehir, C. (2008). The impact of contextual factors on total Quality management practices. *Journal of Global Strategic Management*, 2(2), 90-91.

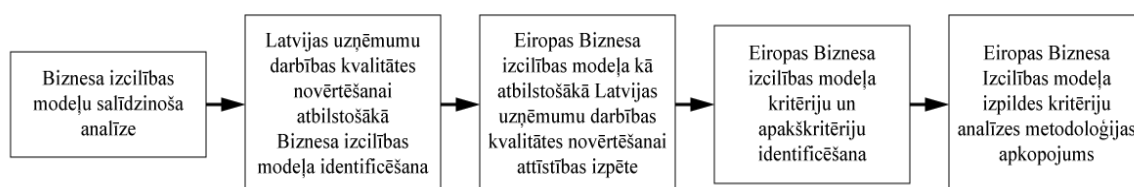
²⁶⁹ Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management* 19(4), 269–285.

Noslēdzot šo nodaļu autore secina, ka izpratne par kvalitāti laika gaitā ir ievērojami mainījies - t.i., sākotnēji kvalitāte uzņēmējiem un patērētājiem vairāk asociējas ar produktu/pakalpojumu prasību izpildīšanu vai neizpildīšanu, savukārt mūsdienu sabiedrībā kvalitāte ietver sevī plašāku jēdzienu - sākot no izejvielu kvalitātes nodrošināšanas, procesu kvalitātes un galaprodukta vai pakalpojuma kvalitātes ievērošanu neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida.

Nākošais līmenis pēc kvalitātes vadības ir Visaptveroša kvalitātes vadība, kurā integrēti atsevišķi kvalitātes vadības principi un kas ir pamatā daudziem Biznesa izcilības modeļiem, t.sk., *EFQM* modelim, kuru autore sīkāk analizējusi nākošajā nodaļā, sekmīgākai darba mērķa sasniegšanai.

2.EIROPAS BIZNESĀ IZCILĪBAS MODEĻA KĀ UZŅĒMĒJDARBĪBAS KVALITĀTES NOVĒRTĒJUMA LĪDZEKĻA ANALĪZE

Lai īstenotu autores izvirzīto uzdevumu par EFQM pilnveidošanas nepieciešamību un tā iespējamām pozitīvām sekām attiecībā uz uzņēmuma konkurētspējas palielināšanas iespējām, nepieciešams sākotnēji veikt Biznesa izcilības modeļu salīdzinošo analīzi, proti, nepieciešams izanalizēt Biznesa izcilības pamatmodeļu nostādnes un kritērijus, izvēlēties atbilstošāko kā uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanai uzņēmumos Latvijā. (skat. 2.1. att.)



2.1. attēls. Promocijas darba 2.nodaļas pētījuma dizains

Avots: izstrādāja autore

Nodaļā tiek identificēti tie Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji un apakškritēriji, kuri izmantoti darba ceturtajā nodaļā pētījuma pamatā, ar kura palīdzību tika veikta EFQM Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju īstenošanas līmeņa analīze uzņēmumos Latvijā.

Nodaļas satura izpētes rezultātā autore sniedz EFQM Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju un apakškritēriju analīzes aspektus, balstoties uz darbā izskatīto teorētisko bāzi.

Pieaugot konkurencei gan pasaules, gan Eiropas tirgū, uzņēmumu konkurētspēja, kas tika analizēta pirmajā nodaļā, ir lielā mērā atkarīga no iespējas efektīvi pārvaldīt uzņēmumu rīcībā esošos procesus un resursus, mēģinot sasniegt uzņēmumu mērķiem attiecīgu rezultātu.

Vispirms uzņēmumam jāšāk ar esošās situācijas vispārēju novērtējumu, identificējot problēmas, kur nepieciešams veikt uzlabojumus. Autore uzskata, ka jāņem vērā, ka tikai kopējot kādu veiksmīgu un atzītu uzņēmumu darbības metodes iegūt panākumus ir neiespējami. Veiksmīgu un atzītu uzņēmumu darbības metodes ir jāizprot un jāpielāgo konkrētiem uzņēmējdarbības apstākļiem.

2.1. Biznesa izcilības modeļu salīdzinoša analīze

Pastāv uzņēmumi, kuri cenšas attīstīt gan savu, gan sava reģiona biznesa sniegumu un efektivitāti, un viens no veidiem, kā uzņēmumi to cenšas panākt, ir kvalitātes uzlabošanas

metožu izmantošana, kas sniedz biznesa rezultātu uzlabojumu. Viens no instrumentiem, kuru izmantojot, uzņēmumi cer sasniegt panākumus, ir Biznesa Izcilības modeļi.²⁷⁰

Autore uzskata, ka uzņēmumi īsteno Biznesa Izcilības modeļus, jo tie apzinās, ka šie modeļi stimulē labākās prakses pārņemšanu un tādu instrumentu izmantošanu, kas paredz kvalitātes stratēģijas, pašnovērtējuma un nepārtrauktu uzlabojumu ieviešanu.

Zinātnieki K.B. Hendriks (*K.B.Hendrick*) un V.R. Singhals (*V.R.Singhal*)²⁷¹ ir pārbaudījuši hipotēzi, ka, izmantojot efektīvas kvalitātes vadības programmas, uzņēmuma darbības rādītāji var tikt uzlaboti. Ņemot vērā viņu apgalvojumu, Kvalitātes balvas ieguvušie uzņēmumi ievērojami pārspēj tos uzņēmumus, kuri šāda veida balvas nav saņēmuši, par pamatu salīdzinājumam ņemot uz ienākumiem balstītos rādītājus. K.B. Hendriks (*K.B.Hendrick*) un V.R. Singhals (*V.R.Singhal*)²⁷² ir analizējuši arī kā Kvalitātes balvas saņemšana ir ietekmējusi uzņēmumu tirgus vērtību, un nonākuši pie secinājuma, ka akciju tirgus pozitīvi reaģē uz paziņojumiem par balvu iegūšanu, galvenokārt tapēc, ka piedāvāto preču kvalitāte ir uzlabojusies ieviešot Biznesa Izcilības modeli.

Lielākā daļa Biznesa izcilības modeļu pasaulē pamatojas uz trīs pamata Biznesa izcilības modeļu pamatnostādņēm (skat.2.pielikumu), kuras raksturo nedaudz atšķirīgas pieejas kvalitātes izcilības novērtēšanai ASV, Japānā un Eiropā, t.i.,—Malkoma Baldrīža Nacionālo Kvalitātes Balvas (*Malcolm Baldrige National Quality Award –MBNQA*) izcilības modeli²⁷³, kurš tiek izmantots ASV, Deminga kvalitātes balvas (*Deming Prize*) modeli²⁷⁴, kura pielietojums ir īpaši populārs Japānā un Eiropas Izcilības modeli (*European Foundation for Quality Management –EFQM*)²⁷⁵, balstoties uz kura ir izveidotas daudzas kvalitātes balvas Eiropā. Salīdzinot šo trīs izcilības modeļu pamatnostādnes, autore secina, ka dažas ir līdzīgas, piemēram, skaidras vīzijas noteikšana, kas spēj atvieglot uzņēmuma stratēģijas realizēšanu, ilgtermiņa un īstermiņa panākumu gūšanas nosacījumu ievērošana, darbinieku iesaistīšana, novērtēšana un apmācību nodrošināšana labāku rezultātu gūšanai, procesu vadība u.c. Autore uzskata, ka Biznesa izcilības modeļu pamatnostādņēs vērojamas nepilnības, piemēram, atsevišķas pamatnostādnes, uz kurām balstās Deminga kvalitātes balva ietver sevī plašus aspektus, kurus lietderīgāk būtu izcelt atsevišķi, piemēram, uzņēmuma aktivitāšu rezultātos iekļauj: klientu apmierinātību; partnerību un komandas darbu; apņemšanos vides aizsardzībā

²⁷⁰ Hewitt, S. (1997). Business excellence: does it work for small companies? *The TQM Magazine*, 9,(1), p.76.

²⁷¹ Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (1996.) Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415-436.

²⁷² Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415-436.

²⁷³ Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S.H., Kalantar, P. (2014). A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 461-477.

²⁷⁴ Breja, S.K., Banwet, D.K., Iyer, K.C. (2016). Towards sustainable excellence: strategic analysis of Deming Prize winning companies. *The TQM Journal*, 28(3), 390-410.

²⁷⁵ EFQM model.Pieejams: [http://www.efqm.org/\[skatīts 01.10.18\]](http://www.efqm.org/[skatīts 01.10.18]).

un sabiedrības atbildību. Autore uzskata, ka šo nostādņu sadalīšana atsevišķi – klientu apmierinātība, partnerattiecību veidošana un atbildība sabiedrības priekšā un vides jomā ar atbilstošu skaidrojumu, līdzīgi kā tas ir *EFQM* Biznesa izcilības modeļa²⁷⁶ un Baldridža modeļa gadījumā²⁷⁷ būtu lietderīgāka, jo arī modeļa lietotājiem būtu skaidrāks priekšstats, ko konkrētā pamatnostādne paredz un kāda veida prasības būs jāizpilda. Baldridža modeļa nostādnes vairāk līdzīgas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa nostādņēm, tomēr saglabā noteiktu specifiku vēršot uzsvāru uz dažāda veida rezultātiem, kas nav tik izteikti *EFQM* gadījumā. Autore uzskata, ka visveiksmīgāk definētas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa nostādnes²⁷⁸, jo ietver daudzas mūsdienu uzņēmējdarbības praksei aktuālas lietas, kas ir būtiskas izcilības sasniegšanai – procesi, darbinieki, orientācija uz klientiem, pievienotās vērtības radīšana, atbildība par ilgtspējīgu nākotni utt. Autore arī secina, ka tieši atbildība par ilgtspējīgu nākotni, kas paredz skaidru ētiskas rīcības principu, vērtību un organizatoriskās uzvedības standartu iestrādāšanu un ievērošanu uzņēmuma kvalitātes kultūrā, veicinot kopēju ekonomisko, sociālo un ekoloģisko ilgtspēju kā izcilības nostādne parādās tiešā veidā tikai *EFQM* modelī. Daļēji noteiktu kontekstu ietvaros arī *MBNQA* modelī (piemēram, kā atbildība kopienas priekšā), bet ne tik tieši kā tas ir *EFQM* modelī.

Autore piekrīt, ka ilgtspējai vajadzētu būt nozīmīgai katra uzņēmuma darbības sastāvdaļai, sevišķi to, kuri cenšas virzīties uz izcilību un nākotnē plāno pretendēt uz kvalitātes balvu. Par ilgtspēju uzskata ilgtspējīgu attīstību, kas nodrošina šodienas vajadzību apmierināšanu, neradot draudus nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanai.

Domājot par ilgtspēju, vispirms jādomā par vidi. Tomēr, ilgtspēja ir ļoti plašs jēdziens²⁷⁹, un ir nepieciešami ilgtermiņa risinājumi, kas nodrošinātu ilgtspēju attiecībā uz vidi, saimniecisko darbību un sabiedrību. Uzņēmumam kļūst aktuāli izstrādāt tādu konkurētspējīgu darbības politiku, kas nodrošinātu vides, ekonomikas un sabiedrības līdzsvaru.²⁸⁰

Autore uzskata, ka līdzsvarota pieeja ekonomiskajiem, vides un sociālās atbildības jautājumiem, palielina uzņēmuma konkurētspēju, sniedz labumu visām iesaistītajām pusēm un ir nepieciešama, lai attīstītu nākotnes sabiedrību ar mūsdienīgas uzņēmējdarbības prakses palīdzību. Uzņēmumam nepārtraukti jāuzlabo savi rezultāti ilgtspējas jomā, izvērtējot ietekmi un pilnveidojot izpildījumu radot pievienoto vērtību.

²⁷⁶ *EFQM* model. Pieejams: [http://www.efqm.org/\[skatīts 01.10.18\]](http://www.efqm.org/[skatīts 01.10.18]).

²⁷⁷ Baldridge Excellence Builder. Pieejams: [https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldridge-excellence-builder.pdf\[skatīts 09.10.18\]](https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldridge-excellence-builder.pdf[skatīts 09.10.18]).

²⁷⁸ Belvedere, V., Grando A., Legenvre, H. (2018). Testing the *EFQM* model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 633-651.

²⁷⁹ Latvijas ilgtspējīgas attīstības pamatnostādnes. Pieejams: [www.varam.gov.lv/files/text/LV_ilgtspējig_att_pamatnostadn.doc\[skatīts 12.08.2018\]](http://www.varam.gov.lv/files/text/LV_ilgtspējig_att_pamatnostadn.doc[skatīts 12.08.2018]).

²⁸⁰ Chang, R.D., Zuo, J., Soebarto, V., Zhao, Z.Y., Zillante, G. (2017). Dynamic interactions between sustainability and competitiveness in construction firms: A transition perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 842-859.

Autore piekrīt, ka izprotot formulētās izcilības nostādnes, uzņēmums var pilnvērtīgi izvērtēt uzņēmumu atbilstoši *EFQM* modeļa kritērijiem. Šis modelis ir uzskatāms par vadlīniju kopumu, ko uzņēmums, kas tiecas uz izcilības sasniegšanu savā darbībā, var izmantot sākotnējā stāvokļa novērtēšanai, uzlabojumu plānošanai un izcilības principu pakāpeniskai īstenošanai. Autore konstatē, ka par cik modelis nesatur konkrētas norādes uz veicamajām darbībām izcilības sasniegšanai, uzņēmums pats nosaka piemērotus pasākumus stabili augstu rezultātu sasniegšanai, atbilstoši uzņēmuma darbības specifikai, pastāvošajiem apstākļiem un uzņēmuma iespējām²⁸¹.

Uz konkrētām nostādnēm balstīto Biznesa izcilības modeļu sīkākai izpētei autore pievērsīsies darba turpinājumā, lai labāk izprastu, kura modeļa izmantošana būtu lietderīgāka novērtējot Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes atbilstību.

Deminga kvalitātes balvu ieviesa Japānas zinātnieku un inženieru apvienība (*Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE*) 1951. gadā. Kopš 1951. gada Balva tiek pasniegta uzņēmumiem vai uzņēmumu struktūrvienībām, kas sasniedza ievērojamu darbības uzlabošanu caur Visaptverošas kvalitātes vadības (*Total Quality Management –TQM*) piemērošanu.²⁸² Un skaitās viena no pirmajām nozīmīgajām balvām kvalitātes jomā.

Deminga balva kalpo²⁸³ kā simbols kvalitātes uzlabošanas centieniem uzņēmuma ietvaros, nepārtrauktai uzlabojumu veikšanai un kvalitātes vadības attīstībai attiecībā uz uzņēmuma piegādātājiem. Šis vadlīniju kopums ir orientēts uz noteiktu principu un metožu izmantošanu, piemēram, procesu analīzi, statistiskajām metodēm un kvalitātes apliem. Šī iemesla dēļ lielākā daļa kritēriju ir saistīti ar konkrētu principu un metožu izmantošanu.

Tādi kritēriji kā politiku vadība, cilvēkresursu attīstība, vadības sistēmas, informācijas analīze un informācijas tehnoloģiju izmantošana, ir tieši saistīti ar kvalitātes nodrošināšanas pasākumiem un kvalitātes uzlabošanās rezultātiem.²⁸⁴ Modeļa kritērijus, kuri spēkā no 2018. gada iekļauti 2.2. attēlā. Modeļa kritēriji ir saistīti ar kvalitātes vadības sistēmas snieguma vērtēšanu, kas norāda uz tās lielo nozīmi izcilības sasniegšanā. Vērtētāji novērtē, vai pretendentu noteikti uzdevumi ir samērojami ar uzņēmumā pastāvošo situāciju, vai veiktās darbības ir piemērotas pastāvošajiem apstākļiem uzņēmumā un vai veiktās aktivitātes veicina augstāku mērķu sasniegšanu nākotnē²⁸⁵. Par cik šī modeļa kritēriju vērtēšanā vairāk tiek

²⁸¹ Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcēņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. (tiešsaiste) Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 [skatīts 21.11.2014].

²⁸² Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models, *The TQM Journal*, 24(2), p/186.

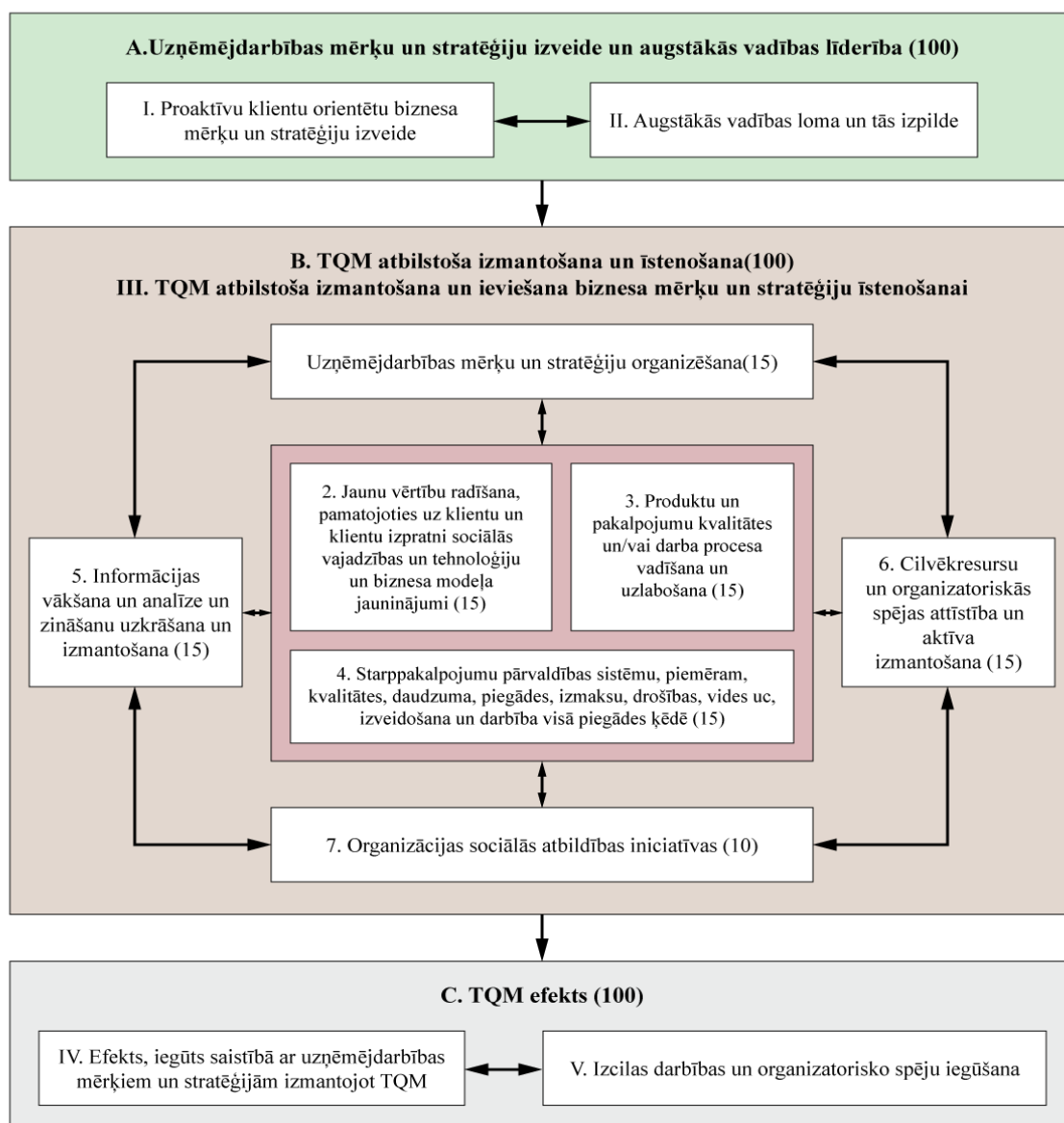
²⁸³ On revision of Deming Prize Evaluation Criteria.

Pieejams: https://www.juse.or.jp/upload/files/On_revision_of_Deming_Evaluation_Criteria_From_FY_2018_Second%20Announcement.pdf [skatīts 07.07.2018]

²⁸⁴ Talwar, B. (2011). Excellence models and path ahead. *The TQM Journal*, 23,(1), p. 25.

²⁸⁵ The Deming Prize and Development of Quality Control/ Management in Japan. *Japānas zinātnieku un inženieru apvienība*. (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.juse.or.jp/e/deming/77/> [skatīts 25. 05.2017].

izmantots samērīguma princips, nevis strikta sekošana konkrētu kritēriju izpildei kā tas ir EFQM Biznesa izcilības modeļa gadījumā²⁸⁶, autore uzskata, ka Latvijas apstākļos šī modeļa īstenošana būtu neefektīva, jo samērīguma aspekts no uzņēmumu viedokļa var tikt uzverts diezgan subjektīvi. Viegļāk un saprotamāk uzņēmējiem izmantot tādu biznesa izcilības modeli, kurš ļauj veikt pašnovērtējumu balstoties uz konkrētu kritēriju vai apakškritēriju izpildi skaitliskā izteiksmē.



2.2.attēls. Deminga balvas izcilības modeļa kritēriji kopš 2018.gada

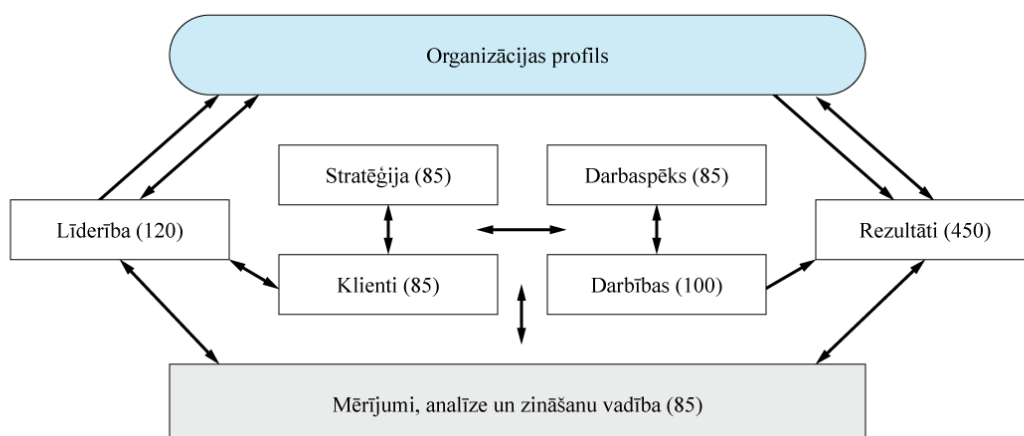
Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Kumar M.R. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Journal*, 19,(3), p. 251.

Japānas zinātnieku un inženieru apvienība norādīja, ka no pretendentiem netiek pieprasīta atbilstība Deminga balvas sniegtajam paraugam. No pretendentiem tiek sagaidīta sava

²⁸⁶ EFQM model. Pieejams: [http://www.efqm.org/\[skatīts 01.10.18\]](http://www.efqm.org/[skatīts 01.10.18]).

uzņēmuma esošās situācijas apzināšana, savu mērķu un būtiskāko uzdevumu noteikšana, darbības uzlabošana un pārveidošana uzņēmuma ietvaros.²⁸⁷ Autore secina, ka novērtējums apskata ne tikai sasniegtos rezultātus un izmantotos procesus, bet arī nākotnē paredzamo efektivitāti.

MBNQA izcilības modelis²⁸⁸ radās laikā, kad ASV prezidents Ronalds Reigans (*Ronald Reagan*) vēlējās uzlabot ASV uzņēmumu kvalitātes vadības praksi un konkurētspēju, parakstot Malkoma Baldrīža nacionālo kvalitātes uzlabojumu aktu (*Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act*) 1987. gadā. Šī Kvalitātes balva tika izveidota ar mērķi²⁸⁹ veicināt kvalitātes apzināšanu, definēt prasības kvalitātes izcilībai un izplatīt informāciju par veiksmīgām kvalitātes stratēģijām un ieguvumiem. *MBNQA* izcilības modelis²⁹⁰ ir strukturēts septiņās kategorijās, kas nodrošina vadības stratēģisko virzību. 2.3. attēlā ir redzama visu kategoriju savstarpējā saikne.



2.3.attēls. MBNQA izcilības modelis kopš 2017.gada

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Sampaio P., Saraiva P., Monteiro A. (2012) *A comparison and usage overview of business excellence models*, *The TQM Journal*, Volume 24,(2), 184 p.

MBNQA izcilības modelis, kurā uzlabojumi tiek veikti ik pēc diviem gadiem, uzklautot šī modeļa lietotāju viedokli, trūkumus. ASV tā ir īpaši populāra sistēma organizatoriskā pašvērtējuma izveidei. ASV Nacionālais standartu un tehnoloģijas institūts (*National Institute of Standards and Technology –NIST*) apliecina,²⁹¹ ka tūkstošiem uzņēmumu izmanto šī modeļa

²⁸⁷ Guidance For Deming prize. Pieejams: <http://www.tqmi.com/media/pdf/Deming%20Prize%20Brochure.pdf>[skatīts 07.07.2018].

²⁸⁸ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[01.10.18].

²⁸⁹ Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, Volume 24,(2), p. 185.

²⁹⁰ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[01.10.18].

²⁹¹ Baldrige Case Study Offers Sample for Manufacturers, Other Organizations Seeking Innovation, Improvement. Pieejams: <https://www.nist.gov/news-events/news/2018/06/2018-baldrige-case-study-offers-sample-manufacturers-other-organizations>[skatīts 23.09.18].

kritērijus veicot pašvērtējumu. Šis modelis ir pakļauts arī kritikai, it īpaši ASV. Kritiķi apgalvojuši,²⁹² ka *MBNQA* izcilības modelis ir statisks un pēc būtības neatspoguļo preču kvalitāti, uzsverot to, ka pašvērtējumā sasniegtais lielais punktu skaits vēl neliecina par preču augsto kvalitāti.

Autore uzskata, ka diemžēl *MBNQA* ir tikai vadlīniju kopums, nevis likums, kas liek uzņēmumiem pieturēties pie katras norādes bez satura izpētes un interpretēšanas. Bez minētajiem argumentiem arī proporcionalitātes trūkums kritēriju ballēs ir par iemeslu, kāpēc darba autore uzskata, ka šo modeli viņas pētījuma veikšanā nav lietderīgi izmantot.

Ņemot vērā, ka *EFQM* biznesa izcilības modelis²⁹³ būs par pamatu Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes vērtējumam, autore šī modeļa kritērijus un apakškritērijus izskatīs sīkāk 2.3.apakšnodaļā, kā arī sniegs ieskatu modeļa attīstībā. Autores apkopotā 2.1. tabulā atrodama informācija par Biznesa izcilības modeļu pielietojumu pasaulē atkarībā no reģiona.

2.1.tabula

Dažādās valstīs uz Biznesa izcilības modeļiem veidotu balvu salīdzinājums
(uz 12.04.2018)

| Nr. | Lietotais modelis | Valsts – balvas nosaukums | Reģions |
|-----|--------------------------------|---|---------------------|
| 1 | EFQM Biznesa izcilības modelis | Čehijas Republika - Čehijas Republikas kvalitātes balva; Ungārija- Ungārijas Nacionālā Kvalitātes balva; Polija - Polijas kvalitātes balva un biznesa; “Godīgas spēles” balva; Rumānija - Rumānijas kvalitātes balva; Krievijas Federācija - Krievijas Nacionālā Kvalitātes balva; Ukraina - Ukrainas Nacionālā Kvalitātes balva; Dānija - Dānijas kvalitātes balva; Igaunija - Igaunijas kvalitātes balva; Īrija - Īrijas Biznesa izcilības balva; Latvija- Latvijas Nacionālā kvalitātes balva; Austrija – Austrijas kvalitātes balva; Lietuva - Lietuvas nacionālā kvalitātes balva; Ziemeļīrija - Ziemeļīrijas Kvalitātes balva Skotija – Skotijas Biznesa izcilības balva; Zviedrija - Zviedrijas Kvalitātes balva; Apvienotā Karaliste – Apvienotās Karalistes Biznesa izcilības balva; Velsa - Velsas Kvalitātes balva;Itālija- Itālijas kvalitātes balva; Portugāle - Portugāles kvalitātes balva; Slovēnija – Slovēnijas Biznesa izcilības balvs; Austrija - Austrijas kvalitātes balva; Beļģija - K2 balva; Vācija - Vācijas Nacionālā kvalitātes balva; Šveice - Šveices Biznesa izcilības kvalitātes balva. | Eiropa |
| 2 | Nacionālie modeļi | Indija - CII-EXIM Bankas balva par Biznesa izcilību, Apvienotie Arābu Emirāti; Turcija (balvas balstās uz EFQM modeli); Francija - Francijas Kvalitātes balva; Slovākija - Slovākijas Kvalitātes balva; Norvēģija - Norvēģijas Kvalitātes balva; Nīderlande - Holandes kvalitātes balva; Grieķija - Atēnu Tirdzniecības un rūpniecības kameras balva (balstās uz Deminga balvas modeli); Ungārija - IASA SHIBA balva; Īrija - Q-MARK Nacionālā kvalitātes balva. | Āzija Eiropa |

²⁹² Kanji J.G. (2002). *Measuring Business Excellence*, Routledge, 24 p.

²⁹³ EFQM model. Pieejams: [http://www.efqm.org/\[skatīts 01.10.18\]](http://www.efqm.org/[skatīts 01.10.18]).

| Nr. | Lietotais modelis | Valsts – balvas nosaukums | Reģions |
|-----|--|--|--|
| 3 | Nacionālie modeļi (unikālie) | Zviedrija - Zviedrijas Kvalitātes balva; Grieķija - ECO-Q atzinība; Luksemburga - Luksemburgas Kvalitātes balva; Kanāda – Kanādas izcilības balva; Japāna – Deminga balva; Koreja, Taivāna, Indija; Austrālija – Austrālijas Biznesa izcilības balva. | Eiropa Z- Amerika Āzija Austrālija |
| 4 | Baldridža modeļa kritēriji darbības izcilības novērtēšanai | Zviedrija - Zviedrijas kvalitātes balva; ASV – Malkolma Baldridža Nacionālā kvalitātes balva (MBNQA balva); Jaunzēlande - Jaunzēlandes biznesa izcilības balva; Hongkonga - Honkongas vadības asociācijas kvalitātes balva; Indonēzija, Šri Lanka, Filipīnas, Taizeme. | Eiropa Ziemeļ- amerika Okeānija Āzija |
| 5 | Nacionālie modeļi (atvasināti no Baldridža modeļa) | Ķīna – Ķīnas kvalitātes balva; Japāna – Japānas kvalitātes balva; Vjetnama, Mongolija, Ēģipte. | Āzija Āfrika |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot atbilstošo biznesa izcilības modeļu mājas lapas.

Āzijas valstīs, izņemot Japānu, kur ir Deminga kvalitātes balva, lielākajā daļā valstu ir izstrādāti modeļi, kas apvieno ASV un / vai Eiropas valstu Biznesa izcilības modeli (tai skaitā, Singapūras izcilības modeli).

Ir valstis, kurām ir unikālie biznesa izcilības modeļi, piemēram, Kanāda, Zviedrija, Spānija, Grieķija u.c.

Autore secina, ka uzņēmumi mēģina izmantot vai nu plaši pielietojamus un/vai viegli adaptējamus biznesa izcilības modeļus, kā arī mēģina veidot savus, unikālos, kuros ņemtas vērā konkrētās valsts īpatnības.

Kritēriju akcentu salīdzinājums dažādos biznesa izcilības modeļos ietverts 2.2. tabulā.

2.2. tabula

Dažādos biznesa izcilības modeļos esošo kritēriju salīdzinājums

| Valsts/reģions | Balva | Kritēriju raksturojums |
|----------------|--|--|
| Japāna | Japānas kvalitātes balva. | Kritēriji vērsti uz rezultātu, Klienti un tirgus - otrajā vietā, kā arī tiek ņemta vērā vadības sociālā atbildība, kā arī preces vai pakalpojuma vērtības radīšanas process. |
| ASV | Malkolma Baldridža nacionālā kvalitātes balva (MBNQA). | Kritēriji vērsti tiek uz rezultātu, izmantojot efektīvu vadību. |
| Nepāla | FNCCI BE balva. | Kritēriji vērsti uz sniegumu rezultātu un klientu apmierinātību. Tāpēc būtībā tas ir uz rezultātu orientēts modelis. |
| Singapūra | Singapūras kvalitātes balva. | Kritēriji vērsti uz rezultātiem, un kritēriji ietver <i>MBNQA</i> , <i>EFQM</i> un Austrālijas Biznesa izcilības balva iezīmes. Arī lielāka uzmanība tiek pievērsta vadībai, klientiem un citām ieinteresētām pusēm. |

| Valsts/reģions | Balva | Kritēriju raksturojums |
|----------------|--------------------------------------|---|
| Austrālija | Austrālijas biznesa izcilības balva. | Kritēriji vērsti uz uzņēmējdarbības ilgtspējību, izmantojot efektīvu vadību, stabilu procesu, inovatīvus panākumus un arī uzsvaru liekot uz ieinteresētajām pusēm un klientiem, kā arī rezultātiem. Kopumā modeļi kritēriji ir līdzvērtīgi. |
| Eiropa | Eiropas kvalitātes balva. | Kritēriji vērsti uz rezultātiem, efektīvu vadību, orientāciju uz klientu u.c. ieinteresēto pušu gaidām. |

Avots: Mohammad, M. (2010). *National Quality/Business Excellence Awards in different countries*. Pieejams: [http://www.nist.gov/\[skatīts 17.06.2017\]](http://www.nist.gov/[skatīts 17.06.2017]).

Autore izvēlējās tos modeļus, kuros vērojamas atšķirības, jo uzskata, ka salīdzināt modeļus atsevišķu Eiropas valstu ietvaros nav lietderīgi, jo bieži tie ir adaptēti no *EFQM* Biznesa izcilības modeļa²⁹⁴, līdz ar to tajos nebūs vērojamas būtiskas atšķirības. Analizējot dažādos biznesa izcilības modeļos esošos kritērijus, autore secina, ka ASV²⁹⁵ un Japānas²⁹⁶ biznesa izcilības modeļos būtisks uzsvars ir uz rezultātiem, Austrālijas²⁹⁷ – ilgtspēju, bet *EFQM* Biznesa izcilības modeļi nedaudz uz rezultātiem, saglabājot pārsvaru uz orientāciju uz klientiem u.c. ieinteresētajām pusēm.

2010. gadā 86 valstīs bija izveidotas uz *EFQM* modeļa balstītas nacionālās balvas ar mērķi virzīt savas valsts uzņēmumus uz labākiem darbības rezultātiem. 40 no šīm 86 valstīm bija piemērojušas *EFQM* modeli noteiktajā vai adaptētā formā, 17 valstis piemērojušas *MBNQA* modeli noteiktajā vai adaptētā formā, 18 valstis izveidojušas unikālus modeļus, bet pārējās valstis izmanto salikta veida modeļus vai modeļus, kurus nebija iespējams identificēt²⁹⁸. 2017. gadā, balstoties uz Eiropas, ASV un Japānas Biznesa izcilības modeļu pamatnostādņēm uzņēmējdarbībā tiek izmantoti aptuveni jau 100 dažādi Biznesa Izcilības modeļi. (skat.2.3. tab.)

2.3.tabula

Biznesa izcilības modeļu skaits pasaulē

(uz 10.12.2017)

| N.p.k | Pamata Biznesa izcilības modeļi | Modeļu skaits |
|-------|---|---------------|
| 1 | <i>EFQM</i> . | 39 |
| 2 | <i>MBNQA</i> (Malkolma Baldridža Biznesa izcilības modelis). | 17 |
| 3 | Deminga modelis. | 2 |
| 4 | <i>EFQM & MBNQA</i> (Malkolma Baldridža biznesa izcilības modelis). | 4 |

²⁹⁴ Belvedere, V., Grando A., Legenvre, H. (2018). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 633-651.

²⁹⁵ Baldrige Excellence Builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>[01.10.18].

²⁹⁶ On revision of Deming Prize Evaluation Criteria. Pieejams:https://www.juse.or.jp/upload/files/On_revision_of_Deming_Evaluation_Criteria_From_FY_2018_Second%20Announcement.pdf[skatīts 07.07.2018].

²⁹⁷ Implementing the Australian Business Excellence Framework. Pieejams: https://www.uts.edu.au/sites/default/files/1313456945_BEF_Case_Studies_Low_Res.pdf [skatīts 10.10.18].

²⁹⁸ Mann, R., Tickle, M., Adebajo, D. (2011). Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), p. 606.

| N.p.k | Pamata Biznesa izcilības modeļi | Modeļu skaits |
|-------|--|---------------|
| 5 | MBNQA (Malkolma Baldrīdža Biznesa izcilības modelis) un Deminga modelis. | 4 |
| 6 | EFQM, MBNQA (Malkolma Baldrīdža Biznesa izcilības modelis) un Deminga modelis. | 2 |
| 7 | Unikāli. | 17 |
| 8 | Austrālijas Biznesa izcilības modelis. | 1 |
| 9 | Nezināmi. | 10 |
| Kopā | | 96 |

Avots: Vokurka, R.J., Stading. G. L., Brazeal, J. (2017). *A Comparative Analysis of National and Region Quality Awards, Quality Progress*, 41-49.

Izpētot tabulas datus, autore secina, ka 68 modeļi balstās uz Malkolma Baldrīdža biznesa izcilības modeli, EFQM modeli un Deminga Japānas kvalitātes balvas modeli, kas palīdz uzņēmējdarbībā sasniegt noteiktu izcilības līmeni. Sastopams arī neliels skaits modeļu, kuri plaši netiek izmantoti, bet tos pielieto ņemot vērā konkrētā uzņēmuma specifiku, tapēc to pielietošana ir ļoti ierobežota.

Biznesa izcilības modeļu kritēriju salīdzinājums iekļauts 3. pielikumā. Kā liecina pielikuma dati, daudzu valstu Kvalitātes balvās iekļauti līdzīgi Biznesa izcilības modeļu kritēriji. Piemēram, vieni no populārākajiem kritērijiem ir darbinieki un procesi, kas atrodami 37 no 38 autores salīdzinātajiem Biznesa izcilības modeļiem, otrajā vietā pēc popularitātes ir līdervadība, kas iekļauta 35 dažādu valstu biznesa izcilības modeļos. 34 modeļos iekļauta stratēģiskā plānošana, kuras nozīmi uzņēmējdarbībā uzsvēra daudzi kvalitātes pamatlicēji, ieskaitot Demingu. Autore secina, ka kritēriji modeļos būtiski neatšķiras, bet kā jau minēja iepriekš - atšķiras pieeja izcilības realizēšanai. Vai nu akcents ir uz rezultātiem vai apmierinātību (klientu, darbinieku) izcilības sasniegšanai. Analizējot biznesa izcilības modeļu kritērijus, autore secina, ka daļa no modeļiem ir diezgan kompleksi, jo satur vairāk par 9 kritērijiem, kas novērtēšanas procesu vai paildzināt un sarežģīt, piemēram, Singapūras Kvalitātes balva (SQA),²⁹⁹ Krievijas Federācijas nacionālā Kvalitātes balva,³⁰⁰ Dienvidāfrikas izcilības balva³⁰¹. Otra problēmu grupa, kas vērojama ir tā, ka daļai biznesa izcilības modeļu nav iekļauti, autoresprāt, būtiski kritēriji, kas raksturotu izcilību uzņēmējdarbībā, piemēram, Malaizijas Premjerministra nacionālā Kvalitātes balvā³⁰² nav kritērijs par klientu apmierinātību, Apvienotās Karalistes Nacionālā Kvalitātes balvas kritērijos³⁰³ nav orientācija

²⁹⁹ BUSINESS EXCELLENCE FRAMEWORK. Enterprise Singapore. Pieejams:

https://spring.enterprisesg.gov.sg/Building-Trust/Business-Excellence/Documents/BE_Framework.pdf [skatīts 9.10.18].

³⁰⁰ Garza-Reyes, J.A., Visnevskis F., Kumar V., Antony, J. (2015). A review and comparative analysis of the Russian Federation Government Quality Award. *Measuring Business Excellence*, 19(4), 1-16.

³⁰¹ Ladzani, W. (2016). Benchmarking the South African Excellence Model against worldclass best practice business Excellence Models. *Environmental Economics*, 7(4), 8-19.

³⁰² Prime Minister's Quality Award. Pieejams: <http://www.mmcog.com/awards-and-achievements/prime-ministers-quality-award> [skatīts 08.10.18.].

³⁰³ Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *TQM Journal*, 23(1), 21-35.

uz klientu, Baltkrievijas Nacionālā Kvalitātes balvā (NQA)³⁰⁴ nav stratēģiskās plānošanas kritērija utt.

Tādejādi, ņemot vērā, ka *EFQM* biznesa izcilības modelī ietverti visi tie kritēriji, kuru spētu pēc autores viedokļa, apliecināt uzņēmējdarbības izcilību, autore uzskata, ka tas ir piemērojamākais no aplūkotajiem, kuru var izmantot darba praktiskajā daļā Latvijas uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanai, kas Latvijā ir nepietiekošā līmenī, bet var kalpot par vienu no tā konkurētspējas paaugstināšanas nosacījumiem. Tāpēc, darba turpinājumā, autore sniegs ieskatu *EFQM* biznesa izcilības modeļa attīstībā un saturā.

Apzinoties kvalitātes vadības nozīmi uzņēmumu sniegtā, lielākie Eiropas uzņēmumi, veiksmīgi apvienojoties, 20. gadsimta 80 – to gadu beigās izveidoja Eiropas Kvalitātes vadības fondu. 1991. gadā tika izveidota Eiropas Kvalitātes balvas (*European Quality Award –EQA*) programma³⁰⁵, paredzēta izcilu Eiropas uzņēmumu godināšanai. Konkrētā balva ir līdzīga *MBNQA* balvai.

Eiropas Kvalitātes vadības fonds piedāvā vairākas pieejas *EFQM* modeļa ieviešanai, jo nav iespējams norādīt vienu labāko pieeju modeļa izmantošanai, par cik piemērošanas process katram uzņēmumam ir unikāls. Ir svarīgi, lai uzņēmums pats nosaka sasniedzamo ieguvumu prioritātes ieviešot modeli.

Saskaņā ar L. Portera (*L. Porter*) un S. Tannera (*S. Tanner*) apgalvojumu³⁰⁶, *EFQM* Biznesa izcilības modelis ir spēcīgs diagnostikas instruments, kas ieinteresētajām pusēm sniedz mācīšanās iespējas ar mērķi noteikt uzņēmuma stiprās puses un apzinātu uzlabojumu iespējas. Bez tam, šis modelis var sniegt uzņēmumam iespēju noteikt starpību starp labāko praksi un faktisko sniegumu. Tas nodrošina racionālu pamatu, lai novērtētu sniegumu un progresu ceļā uz skaidri izteiktiem mērķiem un uzdevumiem³⁰⁷. Modeļa popularitātes, praktiskuma un plašās pielietojamības dēļ, autore izvēlējās to, kā pamatinstrumentu sīkākai izpētei un sava darba praktiskās daļas realizēšanai.

2.4. tab. attēlojot Biznesa izcilības modeļa attīstību laika gaitā, tiek parādīta noteikta pēctecība starp Izcilības modeļiem, piemēram, Deminga balvas un *MBNQA* izcilības modeļiem. Kā liecina 2.4. tabulas dati, starp pirmo notikumu (Deminga balvas izveidošanu) un nākošo – ASV kvalitātes balvas pirmsākumiem pagāja diezgan ilgs laiks - vairāk kā 30 gadi, kas norāda uz diezgan lēno biznesa izcilības nozīmīguma apzināšanos ārpus Japānas, resp. ASV un Eiropā.

³⁰⁴ Talwar, B. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, 15(1), 49-65.

³⁰⁵ EFQM model.Pieejams: [http://www.efqm.org/\[skafīts 01.10.18\]](http://www.efqm.org/[skafīts 01.10.18]).

³⁰⁶ Porter, L., Tanner, S. (2001). *Assessing Business Excellence. A Guide to Business Excellence and SelfAssessment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

³⁰⁷ Sampaio P., Saraiva P., Monteiro A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models, *The TQM Journal*, 24(2), p. 183.

EFQM modeļu attīstības hronoloģija no 1950-2018. gadam

| Gads | Notikums |
|-------|--|
| 1950. | <i>JUSE</i> izveidoja Deminga balvu, lai apzinātu gan uzņēmumus, gan atsevišķas personas, kas sniedza ievērojamu ieguldījumu uzņēmuma sniegtā un izcilībā. Lai gan Deminga balva neapšaubāmi tiek uzskatīta par pirmo zināmo Izcilības modeli, tā popularitāte ārpus Japānas bija minimāla. |
| 1983. | ASV Baltajā namā notika konference, kurā tika aizsāktas debates par ASV nepieciešamību pēc augsta prestiža apbalvojumu sistēmas izveides, kas nodrošinātu atzinību uzņēmumiem, kas sasnieguši izcilību savā darbībā. Tā rezultātā 1988. gadā radās <i>MBNQA</i> . |
| 1988. | 14 Eiropas uzņēmumu prezidenti apvienojās ar mērķi izveidot <i>EFQM</i> , kas oficiāli tika izveidots Briselē 1988. gada 15. septembrī. |
| 1989. | 19.oktobrī Šveices pilsētā Montreux oficiāli tika paziņota <i>EFQM</i> misija, vīzija un mērķi. <i>EFQM</i> misija paredz atbalstīt un stimulēt Eiropas uzņēmumu vadību un atbalstīt visus Eiropas kopienas segmentus, kur tas ir nepieciešams. |
| 1991. | Tika izveidots <i>EFQM</i> Izcilības modelis. No 1988.gada līdz 1991.gadam <i>EFQM</i> orientēja savu darbību uz fonda biedru tīkla attīstību un Izcilības modeļa izveidi. Tika iecerēts, ka modeli izmantos kā sistēmu, pēc kuras tiks vērtēti pretendenti uz Eiropas Izcilības balvu. |
| 1992. | Tika pasniegta pirmā Eiropas Izcilības balva – to saņēma <i>Rank Xerox</i> . |
| 1995. | Sākotnēji <i>EFQM</i> tika tendēts uz privātā sektora uzņēmumiem ar plašām biznesa iespējām. Pēc pirmās Izcilības balvas pasniegšanas, <i>EFQM</i> ar Eiropas Komisijas atbalstu sāka mudināt publiskā sektora, kā arī mazos un vidējos uzņēmumus izmantot Eiropas Izcilības modeli un pieteikties Eiropas Izcilības balvas izcīņai. |
| 1996. | Balva paplašināta, lai ietvertu atsevišķu kategoriju - publiskā sektora organizācijas. |
| 1997 | Iespēja pieteikties atsevišķas uzņēmuma nodaļas. |
| 1997 | Iespēja pieteikties uz balvu maziem un vidējiem uzņēmumiem(mazāk par 250 darbiniekiem). |
| 1998 | Modeļa pilnveidošana - saglabājas iepriekšējā struktūra, bet papildināti 2 kritēriji - Partnerattiecības un Resursi (pieejas daļā) un sasniegtais sadarbībā ar partneriem (rezultātu daļā). |
| 2012 | Modeļa pilnveidošana divos kritērijos - Politikā un stratēģijā (atstāts nosaukums Stratēģija) un Procesu kritērijs papildināts iekļaujot kritērija nosaukumā arī produktus un pakalpojumus). Izmaiņas kritēriju punktu sadalījumā. Tagad par katru kritēriju var iegūt 100 punktus, bet saglabājas tas, ka visaugstāko vērtējumu var saņemt joprojām divi kritēriji - par klientu apmierinātību un biznesa rezultātiem maksimāli 150 balles. |
| 2018 | Gada nogalē uzsākts darbs pie modeļa pārveides, kas ilgs līdz 2020. gadam. |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Hakes C.(2007). *The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance: a management guide*, Van Haren Publishing, 6 p.

Kopš 1998. gada līdz 2012. gadam *EFQM* modelī – tā kritērijos, punktu sadalījumā nav notikušas nekādas būtiskas izmaiņas. Šis diezgan garš periods, kura laikā netika veiktas nekāda veida būtiskas izmaiņas modelī. Autore uzskata, ka tas varētu būt saistīts ar to, ka arī ISO 9001 standartā nebija vērojamas kardinālas izmaiņas. Sakarā ar 2015. gada jaunā ISO 9001 standarta versiju, modeļa lietotāji uzskatīja, ka pienācis laiks izmaiņām, tapēc 2018. gada nogalē tika uzsākts darbs pie pārmaiņām *EFQM* Biznesa izcilības modeļa saturā – kritērijos un apakškritērijos. Jaunā modeļa stāšanās spēkā plānojama 2020. gadā. Lai izmantotu *EFQM* Biznesa izcilības modeļa struktūru uzņēmuma darbības kvalitātes novērtēšanai konkurētspējas paaugstināšanai uzņēmumos Latvijā, un lai pārliecinātos par šī modeļa pilnveidošanas nepieciešamību, jānovērtē esošo *EFQM* Biznesa izcilības modeli. Uzdevuma īstenošanai,

jāveic pamatnostādņu, kritēriju un apakškritēriju novērtējums, ko autore veiks darba turpinājumā.

2.2.Eiropas Biznesa izcilības modeļa attīstība

EFQM modelis ir praktisks instruments, lai palīdzētu uzņēmumiem veikt mērījumus, lai noteiktu, vai uzņēmumi ir ceļā uz izcilību, palīdzot tiem izprast nepilnības kvalitātē, un piedāvājot dažādus risinājumus. *EFQM* modeļa pilnveidošanu nodrošina daudzu tūkstošu uzņēmumu pieredzes apkopošana. Tādējādi tiek nodrošināts tas, ka modelis ir dinamisks un atbilst valdošajai kvalitātes vadības filozofijai. *EFQM* biedru skaitā aptuveni 500 uzņēmumi un organizācijas, kuriem ir kopīgs mērķis- izcilības veicināšana.³⁰⁸ Modelis ir tulkots 21 valodā, t.sk latviešu.³⁰⁹ Lietotāju skaits ir 30 tūkstoši uzņēmumu³¹⁰ no 100 tūkstots uzņēmumiem, kuri vispār lieto dažādus Biznesa izcilības modeļus. *EFQM* biedri aptver plašu darbības sfēru no dažādām rūpniecības nozarēm, valstīs/pašvaldību vai privātā sektora organizācijām. 4. Pielikumā norādīts to biedru skaitu kāds tas bija uz 03.11.2017. Kopā pārstāvētas 54 valstis. Vislielākais daudzums uzņēmumu ir no Apvienotajiem Arābu Emirātiem-62, Vācijas 55 uzņēmumi, Šveices 24 uzņēmumi, Apvienotās Karalistes -37 uzņēmumi un no Francijas 17 uzņēmumi.

Gada dalības maksa *EFQM* svārstās no 1400 EUR līdz 11550 EUR atkarībā no dalībnieka darbības, uzņēmuma gada apgrozījuma, vai tā ir valsts vai publiskā sektora organizācija u.c. Universitātēm un skolām dalības maksu ir 1150 EUR neatkarīgi no to lieluma.³¹¹

Arī Latvijā tika izveidota Kvalitātes balva, kas izstrādāta, pamatojoties uz *EFQM* modeli. Var uzskatīt, ka Latvijas Kvalitātes balvas kritēriji ir identiski *EFQM* modeļa kritērijiem, balstoties uz kuriem tā ir izveidota.

Latvijas Kvalitātes balva kopš 1997. gada ir Latvijas Republikas Ministru Kabineta (MK) atzīts un atbalstīts Latvijas Kvalitātes asociācijas un Latvijas Ekonomikas ministrijas organizēts ikgadējs pasākums, kura ietvaros balvu piešķir gan lielajiem uzņēmumiem ar darbinieku skaitu virs 250 strādājošajiem, gan mazajiem un vidējiem uzņēmumiem ar darbinieku skaitu līdz 250 strādājošajiem.³¹²

³⁰⁸ EFQM - Our Members.Pieejams: <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members>[skatīts 03. 09.2018].

³⁰⁹ EFQM izcilības modelis. Rīga: Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

³¹⁰ Determing Excellence.Pieejams: <http://www.efqm.org/sites/default/files/determiningexcellenceeaser.pdf> [skatīts 19.09.18].

³¹¹ EFQM-. *Our members*. Pieejams: <http://www.efqm.org/members-area/our-members>[skatīts 23. 03.2017].

³¹² Kvalitātes balva. Latvijas Republikas Ministru kabinets. (tiešsaiste).Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/arhivs/kvalitates-vadiba/kvalitates-balvas/>[skatīts 11.10.2016].

Pēc iestāšanās ES īpaši aktuāla ir kļuvusi Latvijas uzņēmumu konkurētspēja ES tirgū, un Latvijas Kvalitātes balvas pamatā esošais uzņēmuma pašnovērtējums ir piemērots instruments, lai identificētu uzņēmuma vājās puses un īstenotu uzlabojumu.³¹³

EFQM sniedz modeļa pamatā esošā pašvērtējuma definīciju: „Pašnovērtējums ir visaptverošs, sistemātisks un regulārs pārskats par uzņēmuma veiktajām aktivitātēm un rezultātiem ar norādēm uz *EFQM* modeli.”³¹⁴

Pašnovērtējuma process ļauj uzņēmumam skaidri saskatīt stiprās puses un jomas, kurām nepieciešami uzlabojumi kvalitātes jomā, kā arī sasniegt augstāko punktu plānotajām uzlabojumu aktivitātēm, kas pēc tam tiek uzraudzītas, vērojot kvalitātes jomu progresu.³¹⁵ Autore uzskata, ka tas lielā mērā var pozitīvi ietekmēt uzņēmumu konkurētspēju.

Kā atzīst Latvijas Kvalitātes asociācija, Latvijas Kvalitātes balva nav pašmērķis, bet gan veicinošs pasākums ar mērķi mudināt Latvijas uzņēmumus izmantot *EFQM* modeļa sniegtās priekšrocības. Viens no galvenajiem ieguvumiem tiek minēta iespēja skaidri identificēt prioritātes savas darbības uzlabošanai.

Latvijas Kvalitātes balvas izcīņas procesa pamatā ir katra pretendenta sagatavots visaptverošs savas darbības novērtējums atbilstoši *EFQM* modeļa kritērijiem.³¹⁶ Sagatavotais pašvērtējums tiek analizēts, izmantojot modeļa kritērijus un modeļa ietvaros izmantoto RADAR metodi.³¹⁷ Šo procesu veic vērtētāju jeb ekspertu komanda.

Pēc dokumenta novērtēšanas, vērtētāju komanda apmeklē uzņēmumu klātienē ar mērķi pārliecināties par pašnovērtējumā iekļautās informācijas atbilstību patiesībai, novērtēt definēto pieeju ieviešanas pakāpi uzņēmuma ikdienas darbībā, kā arī iegūt papildus informāciju, kas netika aplūkota pašvērtējuma dokumentā. Vērtēšanas process tiek pabeigts ar žūrijas komisijas lēmuma pieņemšanu par Latvijas Kvalitātes balvas piešķiršanu.³¹⁸

Kopš 1997. gada Latvijas Kvalitātes apbalvojumu saņēmēji tādi uzņēmumi kā AS *Aldaris*, kas bija pirmais balvas saņēmējs, AS *Grindeks*, AS *Latvijas Mobilais Telefons* un LV oficiālais izdevējs *Latvijas Vēstnesis*, kā arī daudzi citi uzņēmumi.³¹⁹

Pilnu Latvijas Kvalitātes balvas saņēmēju saraksts 1997.-2008.gadam ietverts 2.5. tabulā.

³¹³ Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcīņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. (tiešsaiste) Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41[skatīts 21.01.2016].

³¹⁴ Hides, M.T., Davies, J. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector –lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 6(3), p. 192.

³¹⁵ Hides, M.T., Davies, J.(2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector –lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 16(3), p. 195.

³¹⁶ Aelf-Assesment.Pieejams: <http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/self-assessment>[skatīts 21.09.2018].

³¹⁷ RADAR - The EFQM'S Management Tool.Pieejams: <http://www.efqm.org/success-stories/radar-the-efqms-management-tool>[skatīts 11.10.2016].

³¹⁸ Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcīņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. (tiešsaiste). Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41[skatīts 21.01.2016].

³¹⁹ Latvijas Kvalitātes balvas ieguvēji. Latvijas Republikas Ministru kabinets. (tiešsaiste) –Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=47 [skatīts 21.01.2016].

Latvijas kvalitātes balvas ieguvēji 1997-2008. gadam

| Gads | Lielo uzņēmumu grupā | Mazo un vidējo uzņēmumu grupā | Publiskā sektora grupā |
|------|----------------------------|-------------------------------|---|
| 2008 | Latvijas Gaisa satiksme | Komerccentrs DATI grupa | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2007 | <i>Netika pasniegta</i> | RRB Celniecība | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2006 | <i>Netika pasniegta</i> | VentEko | Latvijas Nacionālais Akreditācijas birojs |
| 2005 | Gādība | Latvenergo Telekomunikācijas | Latvijas Vēstnesis |
| 2004 | <i>Netika pasniegta</i> | TNT Latvia | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2003 | Latvijas Mobilais Telefons | Moduls Rīga | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2002 | Kalnozols Celtniecība | Tehnika | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2001 | LEC | Biznesa augstskola Turība | <i>Netika pasniegta</i> |
| 2000 | AirBaltic | TietoEnator | <i>Netika pasniegta</i> |
| 1999 | Dati | StoraEnso | <i>Netika pasniegta</i> |
| 1998 | Grindeks | Vae Rīga | <i>Netika pasniegta</i> |
| 1997 | Aldaris | <i>Netika pasniegta</i> | <i>Netika pasniegta</i> |

Avots: Latvijas kvalitātes balvas ieguvēji. Pieejams http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=47[skatīts 01.11.2016].

Pirmo reizi Latvijas Kvalitātes balva tika pasniegta tikai vienā nominācijā - lielo uzņēmumu grupā, jo 1997. gada pretendentu sniegums MVU grupā bija diezgan zems, lai iegūtu šāda līmeņa balvu. Publiskā sektora organizācijām balvas sāka pasniegt tikai no 2005. gada.

No 2009. gada līdz pat 2018. gada nogalei kvalitātes balvas netika pasniegtas sakarā ar ekonomisko situāciju valstī, kura ir tāda, ka nerossina uzņēmējus domāt par kvalitātes balvu iegūšanas iespējām.

Diemžēl, krīzi skāra arī galveno Latvijas Kvalitātes balvas organizētāju –Latvijas Kvalitātes asociāciju, kura savu aktīvo darbību ir apturējusi. Cerība pastāv, ka ar laiku šī balva tiks atjaunota tādā pašā vai citā statusā. Par to liecina aktivitātes no Latvijas Kvalitātes biedrības (KVALB) puses, kura savā darbībā iesaista speciālistus, kuri ir apguvuši zināšanas šajos jautājumos visaugstākajā līmenī. Lai pretendents varētu pilnvērtīgi sagatavot iepriekš aprakstīto pašvērtējuma dokumentu, ir jāizprot Eiropas Biznesa izcilības modeļa nostādnes, kas veido modeļa ietvaru.

2.3 Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju sistēma

Kā jau autore iepriekš minēja, *EFQM* Biznesa izcilības modeļa pamatnostādnes (2.pielikums) izveidoja Eiropas Kvalitātes vadības fonds 20 gadsimta 90. gadu sākumā, un no tā laika tās nemitīgi atjauno to lietotāji. Izcilības modelis būtībā ir struktūra, kas paredzēta

Izcilības nostādņu interpretēšanai reālā darbībā. Lai veicinātu ieguvumus no *EFQM* apgūšanas uzņēmumā, vadība sākotnēji nodrošina to, ka uzņēmuma darbība atbilst izcilības pamatnostādņem. Ja tās uzņēmumā nav pilnībā izprastas un pieņemtas, modeļa apgūšanas process var būt sarežģīts un pat bezmērķīgs neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida.³²⁰ Autore uzskata, ka ar sākotnējās izvērtēšanas palīdzību uzņēmums var izvairīties no resursu izšķiešanas, radot iespēju tos novirzīt procedūrām savā uzņēmējdarbībā, kuras īstenojot, tiks sekmēta pamatnostādņu izpilde. *EFQM* nostādnes var tikt izmantotas par pamatu, aprakstot uzņēmuma darbības atribūtus. Tāpat tās nodrošina pamatu saskaņošanai augstākās vadības līmenī.³²¹ Balstoties uz Biznesa izcilības modeļa nostādņem ir izveidots Biznesa izcilības modelis, kurš sastāv no 9 kritērijiem un 32 apakškritērijiem.

Sākotnējā variantā līdz 1998. gadam Biznesa izcilības modelis izskatījās sekojoši (skat.2.4. att.).

Modelis ir sadalīts divās daļās, t.i., „Pieejās” un „Rezultātos”, piešķirot katrai daļai vienlīdzīgu procentuālo nozīmi (50%-50%).³²² „Rezultāti” atspoguļo uzņēmuma sniegumu attiecībā uz ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanu, savukārt, „Pieejas” ataino konkrētas uzņēmuma darbības minēto rezultātu sasniegšanai.

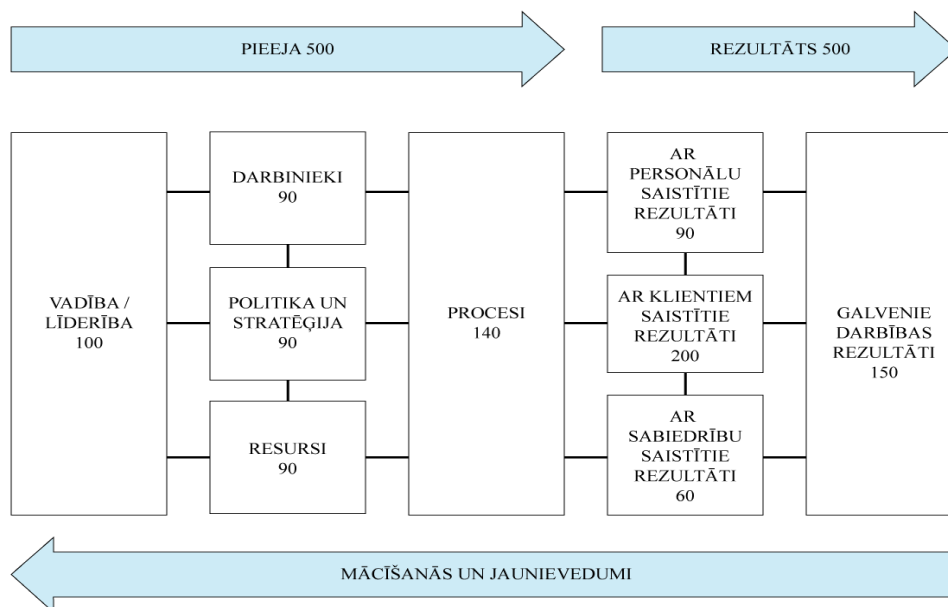
Modelis sadalīts deviņos kritērijos – pieci „Pieeju” kritēriji (vadības, politika un stratēģija, darbinieki, resursi, procesi), un četri „Rezultātu” kritēriji (ar klientiem saistītie rezultāti, ar darbiniekiem saistītie rezultāti, ar sabiedrību saistītie rezultāti, galvenie darbības rezultāti). *EFQM* modeļa pieņēmums paredz to, ka izcils sniegums ir iegūts caur piecām sistemātiskām rīcībām jeb pieejām. Modeļa kritēriji laika gaitā ir nedaudz mainījušies līdzīgi kā pamatnostādnes.

Kā liecina 2.4. attēla informācija sākotnēji balvas kritēriju skaits bija 9, kas arī saglabājas līdz mūsdienām. Sekojošās visas izmaiņas bija saistītas vai nu ar kritēriju nosaukuma maiņu vai kritērija skaitlisko vērtību izmaiņām.

³²⁰ Hakes C. (2007). The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance: a management guide, Van Haren Publishing,, 12. p.

³²¹ EFQM Concepts. Eiropas Kvalitātes vadības fonds. (tiešsaiste) .Pieejams: [http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx\[skatīts 01.03.2017\]](http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx[skatīts 01.03.2017]).

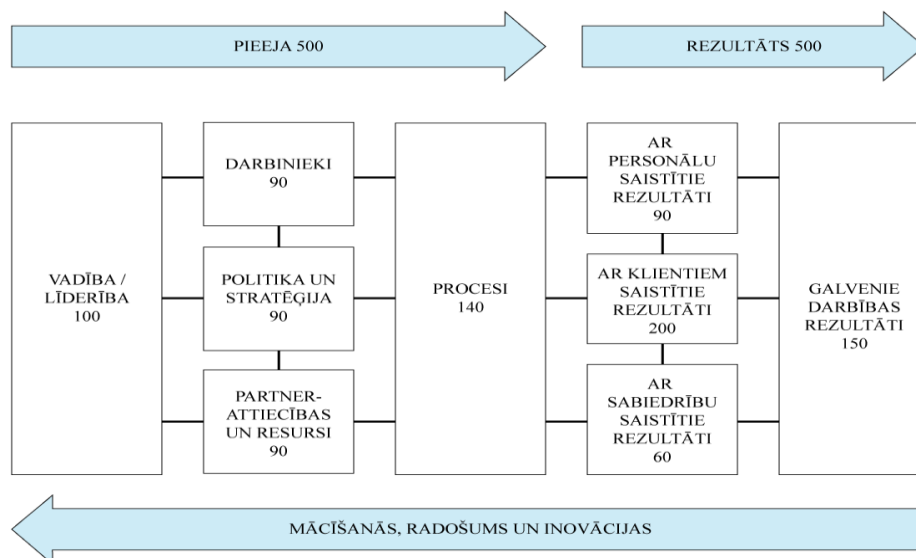
³²² Kim D.Y., Kumar V., Murphy S.A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 385 p.



2.4. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 1991. gada

Avots: *Quality factors. Cambridge UK.* Pieejams: <http://quality-factors.com/quality-factors/Management/Excellence.htm> [skatīts 21.03.2016].

Kopš 1998. gada kritēriju sadalījums bija sekojošs (skat.2.5. att.).

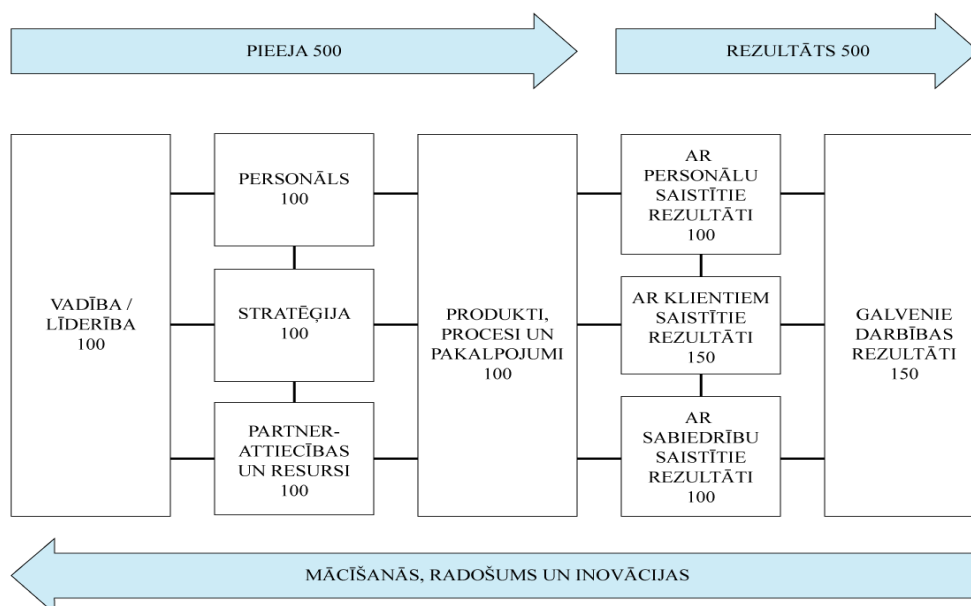


2.5. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 1998. gada

Avots: *izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model, Total Quality Management & Business Excellence. Total Quality Management. 23(5), p. 526, pp.523–540.*

Kā liecina 2.5. attēls, 1998. gadā notika nelielas izmaiņas kritērijos. Respektīvi, tika papildināts viens no kritērijiem – „Resursi” ar „Partnerattiecībām”. Kritēriju skaitliskās vērtības palika nemainīgas-vislielāko vērtējumu saglabāja „ar klientiem saistītie rezultāti” par kura izpildi varēja saņemt maksimāli 200 balles no 1000 iespējamām. Nākošās izmaiņas bija 2012.

gadā. Daži kritēriji tika papildināti un mainījās balvas kritēriju skaitliskās vērtības. Spēkā esošo kritēriju sadalījums atspoguļots 2.6. attēlā.



2.6. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji kopš 2012. gada

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Asgharizadeh E., Safari H., Abdollahi B.(2011). Canonical Correlation Analysis between Results in EFQM Model and Productivity: a Case Study in TAVANIR Company in Iran, *European Journal of Scientific Research*, 58(4), p.465

No 2.6. attēla izriet, ka izmaiņas ir skārušas divus kritērijus "Stratēģija" un "Procesi".

No iepriekšējā modeļa zināmā „Politikas un Stratēģijas” kritērijā tika izņemts vārds „politika”, jo pēc Eiropas izcilības modeļa kritēriju izmaiņu autoru viedokļa uzņēmuma stratēģija jau ietver noteiktu uzņēmuma darbības politikas realizāciju un tapēc divas reizes norādīt to nebūtu pareizi. Izmaiņas skāra arī „Procesu” kritēriju, kurš tika papildināts ar produktu un pakalpojumu aspektu attiecībā uz to izstrādāšanu un virzīšanu, kas nebija akcentēts iepriekšējā modeļa versijā. Izmaiņas skārušas kritēriju skaitliskās vērtības, kas tik „izlīdzinātas” piešķirot katram kritērijam pa 100 punktiem, izņemot „ar klientiem saistītos rezultātus” un „galvenos darbības rezultātus”, kuru vērtība ir 150 balles no 1000 iespējamām. 1000 balles iegūt praktiski nav iespējams, jo uzņēmumi nevar pilnībā izpildīt visas kritēriju prasības.

Lai iegūtu EFQM biznesa izcilības modeļa balvu pretendents jāiegūst vismaz 750-850 balles. Tikai šie uzņēmumi tiek atzīti Eiropā vai pasaulē par izciliem un ir tiesīgi saņemt kvalitātes balvu, kas ir augstākais novērtējums kvalitātes jomā.

2.6. tabulā var aplūkot Pieejas un Rezultātu daļas kritēriju skaita un ballu salīdzinājums dažādos Biznesa izcilības modeļos. Autore izvēlējās salīdzināt tos modeļus, kuros atšķirības vērojamas visvairāk.

Kā liecina 2.6. tabulas dati dažādos nacionālo kvalitātes balvu modeļos Pieejas un Rezultātu daļas kritēriju un punktu skaits ir atšķirīgs.

2.6.tabula

Biznesa izcilības modeļu Pieejas un Rezultātu daļas kritēriju skaita un ballu salīdzinoša analīze
(uz 03.02.2017)

| Balvas | Pieejas daļas kritēriji | | Rezultāta daļas kritēriji | |
|---|-------------------------|--------|---------------------------|--------|
| | Skaits | Balles | Skaits | Balles |
| Malkolma Baldridža kvalitātes balvas modelis. | 6 | 550 | 1 | 450 |
| Austrālijas Biznesa izcilības modelis. | 6 | 700 | 1 | 300 |
| Eiropas Biznesa izcilības modelis. | 5 | 500 | 4 | 500 |
| Singapūras kvalitātes balvas modelis. | 6 | 600 | 1 | 400 |
| Japānas kvalitātes balvas modelis. | 7 | 800 | 1 | 200 |
| FNCCI (Nepālas) kvalitātes balvas modelis. | 6 | 600 | 3 | 400 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot salīdzināmo modeļu mājas lapās ietvertu informāciju.

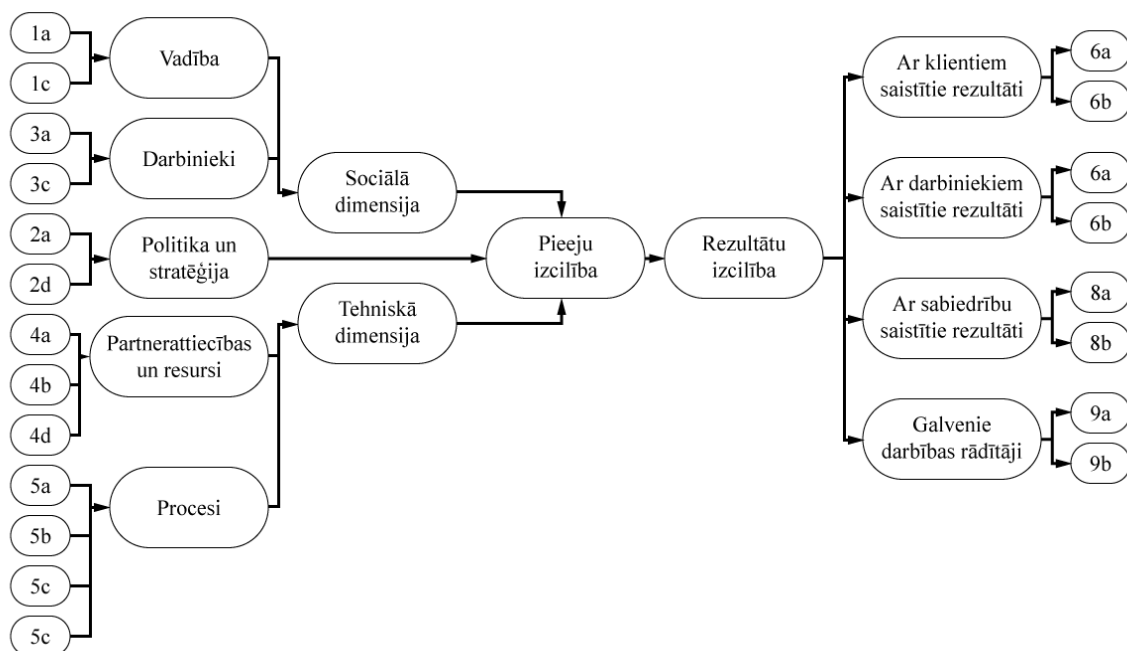
Pieejas daļā punktu skaits var būt no 500-800, bet Rezultātu daļā kopējais punktu skaits svārstās no 200 - 500 punktiem. Tas parāda, ka Pieejas daļas “svars” ir lielāks par Rezultātu daļu un parāda, ka atsevišķos modeļos to ievērojami ietekmēs, piemēram, Japānas kvalitātes balvas modelis. Par proporcionālu sadalījumu autore uzskata Pieejas un Rezultātu kritērijus Eiropas Biznesa izcilības modelī gan kritēriju skaita ziņā, gan ballu sadalījumā. Šī proporcionalitātes ievērošana, ļauj labāk ievērot objektivitāti kritēriju un apakškritēriju novērtēšanā, veicot pašnovērtējumu uzņēmumā. „Pieeja” atspoguļo arī savstarpējās sakarības starp kritērijiem un tām nav raksturīga vienkārša paredzamo cēloņu un seku ietekme³²³. Literatūrā ir atrodami pētnieku pierādījumi par to, ka gan „Pieeju” kritēriji, gan „Rezultātu” kritēriji nav nodalīti savā starpā (katra bloka ietvaros).

Piemēram, Dž.K. Eskildsens (*J.K.Eskildsen,2000*)³²⁴ pauda pārliecību, ka „Pieeju” kritēriji ir savstarpēji saistīti un veido sarežģītu struktūru. Tādējādi pieeju izcilība konkrētajā uzņēmējdarbībā tiek interpretēta kā viena visaptveroša pieeja, kuras atsevišķās dimensijas, piemēram, sociālā, tehniskā un stratēģijas dimensija, ietekmē viena otru, tādā veidā atspoguļojot abpusēju atkarību starp kritērijiem. Šis princips attiecas arī uz „Rezultātu” kritērijiem, kas ir savstarpēji saistīti –mainoties vienam kritērijam, rodas ietekme arī uz pārējiem kritērijiem, neatkarīgi no tā, vai kritērijs attiecas uz materiālu vai nemateriālu rezultātu³²⁵. *EFQM* modeļa kritēriju savstarpējā saikne ir atspoguļota 2.7. attēlā.

³²³ Suckling, S., Jacobs, B. (2007). Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case, *The TQM Magazine*, 19(4), 371 p.

³²⁴ Eskildsen, J. K. (2000). The Causal Structure of The EFQM Excellence Model. *The First International Research Conference on Organizational Excellence in the 3rd millennium*, August

³²⁵ Llusar, B. J., Escrig –Tena, A. B., Roca –Puig, V., Beltrán –Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, 27(1), p.7.



2.7. attēls. Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju savstarpējā saistība

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Bou –Llusar J., Escrig –Tena A.B., Roca –Puig V., Beltrán –Martín I.(2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, Journal of Operations Management, 27(1), p.7.

2.7. attēlā redzamo kritēriju savstarpējās mijiedarbības labākam atspoguļojumam, autore sniedz ieskatu kritēriju saturā, kas aplūkojams 2.7. tabulā.

2.7. tabula

Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriji un to saturs

| | Kritērijs | Kritērija saturs |
|-----------|----------------------------------|---|
| Pieeja | Vadība/Līderība | Uzņēmuma vadītājiem ir nākotnes redzējums, kuru tie īsteno, rādot vienotu vērtību un ētikas atbalstīšanā un radot uzticību citos. Vadītāji ir atvērti pārmaiņām, viņi saredz iespējas un savlaicīgi reaģē, lai nodrošinātu uzņēmuma panākumus. |
| | Darbinieki//personāls | Uzņēmums rūpējas par saviem darbiniekiem un novērtē tos, radot kultūru, kas motivē darbiniekus izmantot savas zināšanas, prasmes un spējas uzņēmuma labā un ļauj sasniegt līdzsvaru starp uzņēmuma un darbinieku personīgajiem mērķiem, tādējādi panākot uzticēšanos. Tā pilnveido savu darbinieku spējas, veicina godīgumu un vienlīdzību. |
| | Stratēģija | Izcili uzņēmumi īsteno savu misiju un vīziju, izstrādājot uz ieinteresētajām pusēm vērstu stratēģiju. Tās ieviešanai izstrādā plānus, mērķus un procesus. |
| | Partnerattiecības un resursi | Izcili uzņēmumi plāno un vada sadarbību ar ārējiem partneriem un piegādātājiem, kā arī iekšējos resursus, lai atbalstītu stratēģiju un efektīvu procesu norisi, tādējādi nodrošinot efektīvu vides un sociālo ietekmi. |
| | Procesi, produkti, pakalpojumi | Izcilos uzņēmumos izstrādā, vada un uzlabo procesus, preces, lai radītu tiem pievienoto vērtību atbilstoši klientu un citu ieinteresēto pušu vajadzībām. |
| Rezultāti | Ar klientiem saistītie rezultāti | Izcili uzņēmumi mēra un sasniedz ievērojamus rezultātus attiecībā uz viņu patērētājiem visaptverošā formā-uzrāda stabili augstus rezultātus attiecībā uz patērētājiem vismaz pēdējo trīs gadu laikā, prognozē nākotnes izpildi un rezultātus, grupē rezultātus, lai saprastu konkrētu patērētāju rīcību, vajadzības, vēlmes utt. |

| | Kritērijs | Kritērija saturs |
|--|---|--|
| | Ar darbiniekiem/ personālu saistītie rezultāti | Izcili uzņēmumi mēra un gūst ievērojamus rezultātus attiecībā uz viņu cilvēkresursiem visaptverošā formā. |
| | Ar sabiedrību saistītie rezultāti | Izcili uzņēmumi mēra un sasniedz ievērojamus rezultātus attiecībā uz sabiedrību visaptverošā formā-izstrādā un vienojas par darbības rezultātu un to rezultatīvo rādītāju kopumu, pēc kuriem var novērtēt, cik veiksmīgi ir īstenota uz galveno ārējo ieinteresēto pušu vajadzībām un vēlmēm balstītā sociālā un vides stratēģija. |
| | Galvenie darbības rezultāti | Izcili uzņēmumi sasniedz plānotos mērķus attiecībā uz patērētājiem, darbiniekiem un sabiedrību. |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Gorji M., Siami S. (2011). *Self –Assessment With Regard To EFQM Model and The Relationship Between Its Criteria and Organization's Performance, Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), p. 155.

Katrs no 2.7. tabulas kritērijiem ir sadalīts apakškritērijos, no kuriem katrs ietver *EFQM* veidotāju definētus piemērus un skaidrojumus, ko paredz kritērija izpilde.³²⁶ Izejot no dotajiem skaidrojumiem, uzņēmumam jāveido individuāls novērtējums, atklājot savas darbības specifiku. Autore uzskata, ka šo apakškritēriju saturs plaši un detalizēti atspoguļo konkrēta kritērija izpausmi praksē. Šie apakškritēriji ir atspoguļoti 2.8. tabulā.

Tādējādi, izmantojot modeli, uzņēmumi var attīstīt rādītājus, kas vērsti uz materiālām un nemateriālām vērtībām, periodiski analizēt darbību, kā arī attīstīt dažādas jaunas pieejas savā uzņēmējdarbībā³²⁷.

2.8.tabula

Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju sadalījums pa apakškritērijiem

| Nr. | Apakškritērija saturs |
|------------|---|
| 1a | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. |
| 1b | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi. |
| 1c | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm. |
| 1d | Vadītāji stiprina izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū. |
| 1e | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu. |
| 2a | Personāla plāni atbalsta uzņēmuma stratēģiju. |
| 2b | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas. |
| 2c | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro. |
| 2d | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu. |
| 2e | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas. |
| 3a | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm. |
| 3b | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu. |
| 3c | Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas. |
| 3d | Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas. |
| 4a | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu. |
| 4b | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus. |
| 4c | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus. |
| 4d | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu. |

³²⁶ Asgharizadeh, E., Safari H., Abdollahi, B. (2011). Canonical Correlation Analysis between Results in EFQM Model and Productivity: a Case Study in TAVANIR Company in Iran, *European Journal of Scientific Research*, 58(4), p. 465.

³²⁷ Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy, S.A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), p. 655.

| Nr. | Apakškritērija saturs |
|-----|--|
| 4e | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu uzņēmuma konkurētspēju. |
| 5a | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām. |
| 5b | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām. |
| 5c | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod. |
| 5d | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada. |
| 5e | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem. |
| 6a | Darbinieku priekšstati. |
| 6b | Rezultatīvie rādītāji. |
| 7a | Klientu priekšstati. |
| 7b | Rezultatīvie rādītāji. |
| 8a | Sabiedrības priekšstats. |
| 8b | Rezultatīvie rādītāji. |
| 9a | Galvenie stratēģiskie rezultāti. |
| 9b | Galvenie rezultatīvie rādītāji. |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Escrig, A.B., de Menezes, L.M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?, International Journal of Operations & Production Management, 36(12), 1809 – 1810.

2.8. tabulā uzskaitītie „Rezultātu” kritēriji aptver gan materiālo, gan nemateriālo uzņēmuma sniegumu, piemēram, darbinieku spējas, attiecības ar klientiem, uzņēmuma reputāciju. Veicot pašnovērtējumu uzņēmumam būtu jāpiemēro zināms elastīgums, veidojot pašnovērtējumu pa apakškritērijiem, stingri nepieturoties pie apakškritērija satura. Plašāku priekšstatu par *EFQM* modeļa sniegtajiem ieguvumiem, neatkarīgi no uzņēmējdarbību veida, var radīt tā pielietošanas iespēju izpēte.

2.4. Eiropas Biznesa izcilības modeļa pielietojamība konkurētspējas paaugstināšanas nodrošināšanai

No praktiskā viedokļa, *EFQM* modelis kalpo dažādu mērķu īstenošanai.³²⁸

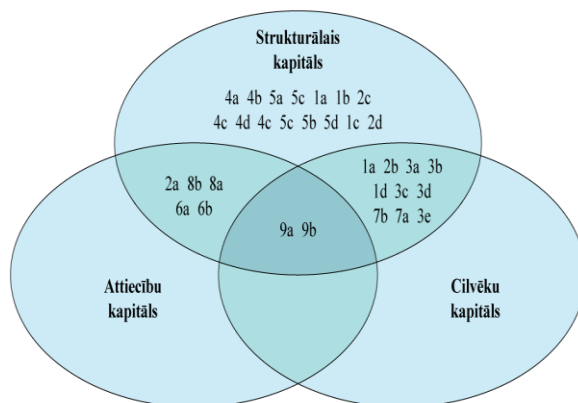
- kā pašvērtējuma instruments;
- kā instruments salīdzināšanai ar citiem uzņēmumiem (*benchmarking*);
- kā veids nepieciešamo kvalitātes uzlabojumu identificēšanai;
- kā pamats kopīgai domāšanai kvalitātes jomā, uzņēmuma struktūrvienībās;
- kā pamats uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmai.

EFQM modelis ir ticis pētīts kā instruments sistemātiskai snieguma vadībai, komandas darba attīstībai, integrācijas aspektu veicināšanai, tomēr, pēc daudzu autoru viedokļa, uzņēmuma pašvērtējuma izveide, izmantojot modeli, ir populārākais modeļa pielietojums. To pierāda arī publicētā pašu uzņēmumu prakse.

³²⁸ Organizācijas pašnovērtējums pēc *EFQM* izcilības modeļa.pieejams: http://www.leiput.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=608[skatīts 21.06.2017]

Vēl viena *EFQM* modeļa pielietojamības iespēja ir modeļa pamatā esošā pašvērtējuma izmantošana cilvēku u.c.kapitāla vadīšanas un mērīšanas raksturošanai un novērtēšanai. Ungāru pētījums, kurā tika analizēta 31 Ungārijas nacionālās kvalitātes balvas (*Hungarian National Quality Award*) ieguvēja pašvērtējumi, pauž, ka ir acīmredzama saikne starp izcilības modeļa konkrētiem nemateriālajiem kritērijiem, piemēram, vadība, darbinieki un sabiedrības attieksme, un intelektuālo kapitālu, kam arī pastāv zināms sadalījums kategorijās: cilvēku kapitāls, strukturālais kapitāls un attiecību (ar patērētājiem un partneriem) kapitāls, kas savā starpā zināmā mērā „pārklājas” sinerģiskās saiknes dēļ.³²⁹ Saikni starp modeļa atsevišķiem kritērijiem sadalījumā pa apakškritērijiem un intelektuālā kapitāla kategorijām ir atspoguļota 2.8. attēlā.

Saikne parāda *EFQM* modeļa lietderību intelektuālā kapitāla vadīšanā un novērtēšanā, ievērojami paplašina modeļa pielietojamības iespējas.³³⁰ Autore uzskata, ka *EFQM* izmantošana uzņēmuma pašvērtējuma izstrādē paredz ne tikai uzņēmuma sagatavotu analīzi par visiem modeļa kritērijiem, bet arī katra kritērija skaitlisku novērtēšanu, kas summējoties norāda uz izcilības līmeni uzņēmuma darbībā kopumā.



2.8. attēls. Saikne starp Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritērijiem un dažāda kapitāla kategorijām (rādītāji atbilstoši 2.8. tab.)

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Tóth Z.E., Jónás T. (2012). *Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: evidence from Hungary*, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(4), p. 322.

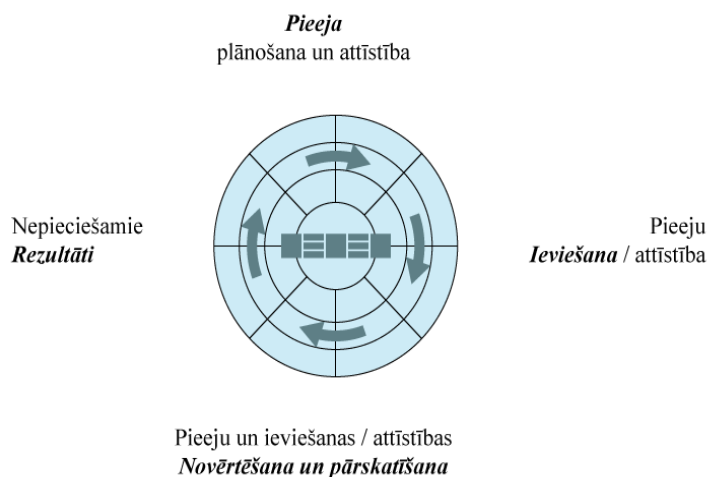
Kvantitatīvajai modeļa kritēriju novērtēšanai tiek izmantota RADAR metodoloģija. RADAR metode³³¹ ir dinamiska novērtēšanas sistēma un spēcīgs vadības instruments, kas nodrošina strukturētu pieeju uzņēmuma darbības snieguma novērtēšanai. Jau kopš 1999. gada *EFQM* kritēriju novērtēšanai tiek izmantotas RADAR vērtēšanas matricas. Šīs vērtēšanas

³²⁹ Aranda, J. R. G., Márquez, F. P. G. (2015). Use of excellence models as a Management Maturity Model (3M). *Advanced Business Analytics: Springer*, Cham, 37 p.

³³⁰ Tóth, Z. E., Jónás, T. (2012). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: evidence from Hungary, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4(4), p. 320.

³³¹ RADAR. *Eiropas Kvalitātes vadības fonds*. (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.efqm.org/en/?TabId=171>–[skatīts 19.01.2015].

matricas ir balstītas uz pierādījumu identificēšanu uzņēmuma ietvaros atbilstoši katram modeļa apakškritērijam. Eiropas Izcilības modelis paredz to, ka katrs no apakškritērijiem jānovērtē pēc pieciem definētiem RADAR metodes elementiem:³³² **Results** (Rezultāti), **Approach** (Pieeja), **Deployment** (Ieviešana/attīstība), **Assessment** (Novērtēšana) un **Review** (Pārskatīšana). RADAR metodes elementu saistība ir atspoguļota 2.9. attēlā.



2.9. attēls. RADAR metodes elementu saistība

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot RADAR. Eiropas Kvalitātes vadības fonds. (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.efqm.org/en/?TabId=171> [skatīts 19.01.2015].

Katrs no 2.9. attēlā ietvertajiem elementiem paredz konkrētas norādes par to, kā precīzi novērtēt katru modeļa apakškritēriju:³³³

- **Rezultāti** – elements norāda uz uzņēmuma sasniegumiem. Autore uzskata, ka izcilos uzņēmumos rezultāti uzrāda pozitīvas tendences vai ilgstoši labu sniegumu, mērķi ir atbilstoši un tie tiek arī sasniegti. Tāpat uzņēmuma sniegums tiek salīdzināts ar citiem nozares uzņēmumiem, uzrādot pozitīvus rezultātus, kas tiek sasniegti, izmantojot konkrētās pieejas. Bez tam, rezultātu aptvertā sfēra aptver visus uzņēmumam būtiskos darbības aspektus un ieinteresēto pušu intereses.
- **Pieeja** – elements aptver visas uzņēmuma plānotās darbības. Izcilos uzņēmumos pieejas ir īpaši pamatotas, t.i., katrai pieejai ir loģisks pamatojums, precīzi definēti un attīstīti procesi, īstenojot arī skaidru orientāciju uz klientu. Kā arī katra pieeja ir integrēta, t.i., tā ir saskaņā ar uzņēmuma politiku un stratēģiju un, kur tas ir nepieciešams, saistīta ar citām uzņēmuma pieejām.

³³² RADAR. Eiropas Kvalitātes vadības fonds. (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.efqm.org/en/?TabId=171> – [skatīts 19.01.2015].

³³³ Belvedere, V., Grando, A., Legenvre, H. (2018). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance, *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5), 633-651

- Ieviešana/attīstība – elements paredz konkrētas darbības pieejas ieviešanai un praktiskai īstenošanai. Autore uzskata, ka izcilos uzņēmumos konkrētas pieejas ir ieviestas visās atbilstošajām darbības jomās, īstenojot sistemātiskumu un plānveidīgumu.
- Novērtēšana un pārskatīšana – šie elementi ietver uzņēmuma veiktās darbības, kas vērstas uz pieejas un tās ieviešanas procesa novērtēšanu, pārskatīšanu un uzlabošanu. Pēc autores viedokļa uzņēmumos pieeju un to ieviešanas novērtēšana tiek veikta attīstība regulāri, tiek īstenoti mācīšanās pasākumi, un no iepriekš minētajām aktivitātēm gūtā informācija tiek izmantota nepieciešamo uzlabojumu identificēšanai, to prioritāšu noteikšanai, plānošanai un sekmīgai īstenošanai.

Ja uzņēmums nevar izmērīt procesu veikumu, tad nav iespējams noteikt arī uzņēmuma snieguma līmeni un uzlabot to, t.i., ja uzņēmums nevar izveidot sistemātisku un integrētu monitoringa sistēmu tā pielietojām pieejām, tas nevarēs izmantot RADAR metodi savā uzņēmumā.³³⁴ Tādējādi, piemērota sistemātiska monitoringa un novērtēšanas sistēma ir pamats nepārtrauktu uzlabojumu īstenošanai uzņēmumā.³³⁵

Pēc autores domām, ar konkrētas metodes palīdzību ir lietderīgi veikt novērtējumu ne tikai *EFQM* kritērijiem, bet arī šo metodi var pielietot tikai atsevišķām uzņēmuma darbības jomām, kas ir raksturīgas konkrētai nozarei vai pašam uzņēmumam.

Tādā veidā var izvairīties no to uzņēmuma jomu vērtēšanas, kuras uzņēmums vērtē kā mazāk svarīgas kopvērtējumā, un pievērst uzmanību tām jomām, kuras pats uzņēmums uzskata par panākumu vai neveiksmju cēloni. To apliecina piemērs par RADAR metodes izmantošanu drošības kultūras novērtēšanā Spāņu kodolenerģētikas nozarē³³⁶.

Autore uzskata, ka izprotot RADAR metodes saturu un struktūru, kā arī izmantošanas lietderīgumu, ir iespēja efektīvi Eiropas izcilības modeļa kritērijus novērtēt arī kvantitatīvi, atbilstoši konkrētas metodes vērtēšanas matricām.

RADAR vērtēšanas matrica (skat. 5 un 6. Pielikumu) ir novērtēšanas instruments, ko izmanto ne tikai Eiropas Kvalitātes balvas pretendentu pašnovērtējuma dokumentu novērtēšanai, bet pielieto arī vairums nacionālo Kvalitātes balvu izcīņas ietvaros tam pašam nolūkam.

Metode būtībā paredzēta vērtējumu izteikšanai punktu izteiksmē, kas summējoties atspoguļo uzņēmuma atbilstību izcilībai. Tāpat, RADAR vērtēšanas matrica var tikt izmantota

³³⁴ Shweta, B., Ruchi, G., Monika, S. (2018). Total quality management: A critical literature review using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 128-154.

³³⁵ Sokovic, M., Pavletic, D., Pipan, K. K. (2010). Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 480 p.

³³⁶ Mariscal, M. A., Herrego, S. G., Otero, A. T. (2012). Assessing safety culture in the Spanish nuclear industry through the use of working groups. *Safety Science*, 50(5), p. 1237.

arī pašnovērtējuma atspoguļošanai kvantitatīvā formā salīdzināšanas nolūkā vai citiem mērķiem.

Pielietojot RADAR vērtēšanas matricu, punktu aprēķināšanai katram no deviņiem izcilības modeļa kritērijiem tiek piešķirts koeficients.

Šie koeficienti tika noteikti 1991. gadā, pamatojoties uz plaša mēroga konsultāciju bāzi, aptverot visu Eiropu, un gūstot vispārēju atzinību.

EFQM modeļa kritēriji ar to apakškritējiu skaitu, attiecīgajiem koeficientiem, kas atspoguļo katra kritērija relatīvo „svaru” modeļa ietvaros, un kritēriju maksimālais iegūstamais punktu skaits modeļa ietvaros ir atspoguļots 2.9. tabulā.

2.9. tabula

Eiropas biznesa Izcilības modeļa kritēriji un to nozīmes koeficienti

| n.p.k | Kritērijs | Punktu skaits | Apakškritēriju skaits | Nozīmes koeficienti |
|-------|------------------------------------|---------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Vadība/Līderība. | 100 | 5 | 0,1 |
| 2 | Darbinieki. | 100 | 5 | 0,1 |
| 3 | Stratēģija. | 100 | 4 | 0,1 |
| 4 | Partnerattiecības un resursi. | 100 | 5 | 0,1 |
| 5 | Procesi, produkti, pakalpojumi. | 100 | 5 | 0,1 |
| 6 | Ar personālu saistītie rezultāti. | 100 | 2 | 0,1 |
| 7 | Ar klientiem saistītie rezultāti. | 150 | 2 | 0,15 |
| 8 | Ar sabiedrību saistītie rezultāti. | 100 | 2 | 0,1 |
| 9 | Galvenie darbības rādītāji. | 150 | 2 | 0,15 |
| Kopā | | 1000 | 32 | 1 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Basu R. Implementating Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques, Thompson Learning, 2004, 198 p.

2.9. tabulas modeļa apakškritērijiem, galvenokārt, viena kritērija ietvaros ir vienāds procentuālais īpatsvars jeb svars, piemēram, par apakškritēriju 1a tiek piešķirta piektā daļa jeb 20% no kopīgā 1. kritērija punktu skaita, taču ir trīs izņēmumi:

- apakškritērijam 6a tiek piemēroti 75% no kopējā 6. kritērija (Ar darbiniekiem saistītie rezultāti) punktu skaita, bet apakškritērijs 7b saņem tikai 25%;
- apakškritērijam 7a tiek piemēroti 75% no kopējā 7. kritērija (Ar klientiem saistītie rezultāti) punktu skaita, bet apakškritērijs 6b saņem tikai 25%;
- apakškritērijs 8a saņem 50% no kopējā 8. kritērija (Ar sabiedrību saistītie rezultāti) punktu skaita, kamēr apakškritērijam 8b tiek piemēroti pārējie 50%.³³⁷

Katrs apakškritērija kopvērtējums tiek veidots, ņemot vērā „atribūtu” iegūtos rezultātus. Atbilstoši *EFQM* ieteikumam, ne vienmēr ir jāreķina „atribūtu” vidējais aritmētiskais lielums – tas ir jāņem vērā, tomēr apakškritērija kopvērtējums jāveido pēc būtības.³³⁸

³³⁷ Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcīņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 skatīts 11.10.2016].

³³⁸ Radar: Guidance Notes on Scoring. Eiropas Kvalitātes vadības fonds. (tiešsaiste) Pieejams: [http://www.efqm.org/en/PdfResources/03_Radar_-_Guidance_notes\[1\]eat2.doc](http://www.efqm.org/en/PdfResources/03_Radar_-_Guidance_notes[1]eat2.doc) [skatīts 21.01.2015].

Vērtēšanas procesā ar RADAR vērtēšanas matricas palīdzību vispirms tiek vērtēts katrs no apakškritērijiem, novērtējot organizācijas sniegumu konkrētā apakškritērija ietvaros attiecībā uz katru elementu un tā atribūtu atsevišķi. Noslēgumā tiek izmantota vērtējumu apkopojuma forma, katra kritērija procentuālo vērtējumu atspoguļojot punktu izteiksmē. Kopējais iegūto punktu skaits var svārstīties robežās no 0 līdz 1000.³³⁹

Pēc iegūto punktu skaita, *EFQM* izdala dažādus izcilības līmeņus. Pastāv uzskats, ka uzņēmumi, kas novērtējumā saņem mazāk par 300 punktiem, tikai uzsāk „ceļu” līdz izcilībai – tiek īstenots primitīvs uzņēmuma pašnovērtējums, iekļaujot plašāk pazīstamos iekšējos rādītājus, un minimāli pielieto ārējo salīdzināšanu. No 300 līdz 400 punktus ieguvušajiem uzņēmumiem raksturīga spēja vadīt pārmaiņas uzņēmumā, efektīvas vadības prakses īstenošana ar pozitīvu ietekmi uz uzņēmuma rezultātiem. Uzņēmumi, kas ieguvuši no 400 līdz 500 punktiem, uzrāda labus rezultātus vairākās darbības jomās un īsteno pārmaiņas, kā arī demonstrē sakārtotību uzņēmuma darbībā un uzrādītie rezultāti norāda uz definētu darbības virzienu. Virs 500 punktiem ieguvušie uzņēmumi uzrāda augstu sniegumu, pārmaiņas uzņēmumā ir norma, nepārtraukta rezultātu saistība ar uzņēmuma stratēģiju. Uzņēmumi, kas ieguvuši virs 500 punktiem, pretendē uz Eiropas Kvalitātes balvu.³⁴⁰

Autore secina, ka *EFQM* modeļa kritēriji periodiski tiek pārskatīti, un katrā nākošajā versijā tiek iestrādāti šī modeļa lietotāju ieteikumi un pieejas, kuras ir aktuālas dotajā brīdī. Piemēram, sākotnējos modeļos nebija ilgtspējīgas attīstības aspekts, bet pēdējās modeļa izmaiņās 2012. gadā tas parādījās kā neatņemama izcilības pieejas sastāvdaļa. Salīdzinot dažādu valstu biznesa izcilības modeļus, redzams, ka to kritēriji ir ļoti līdzīgi, kas liecina par vienotu izpratni attiecībā uz izcilību, toties vērojamas atšķirības izcilības pieejas realizēšanā, kas vērstas vai nu uz rezultātiem vai iesaistīto pušu apmierinātību. Autore uzskata, ka RADAR metode ir piemērota uzņēmuma visaptverošai novērtēšanai, kā to paredz *EFQM* modelis. Tomēr, lietderības palielināšanas nolūkā, šo vērtēšanas metodi būtu jāizmanto tieši to uzņēmuma darbības jomu novērtēšanai, ko pats uzņēmums uzskata par būtiskākajām.

2.4. Eiropas Biznesa Izcilības modeļa izpildes kritēriju analīzes metodoloģiskie aspekti

EFQM modelis uzņēmumos tiek izmantots kā veids, lai uzlabotu darbības (iekšējā efektivitāte) un darbību izpildi (ārējā efektivitāte), kas ļauj uzņēmumiem panākt būtisku uzlabojumu darbinieku apmierinātības, klientu apmierinātības, un finanšu darbības jomā.

³³⁹ Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcīņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. (tiešsaiste) Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 –[skatīts 21.12.2014].

³⁴⁰ EFQM Recognition: Assess. Impact. Celebrate. Eiropas Kvalitātes vadības fonds. (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Recognition%20Brochure.pdf> –[skatīts 10.01.2015].

Ir vairāki pētījumi, kas saistīti ar EFQM Biznesa izcilības modeļa analīzi. Tie vērsti lai sekmētu zināšanas par modeli, kā pamatu TQM īstenošanai gan publiskajām organizācijām (J. Gomez-Gomez, M. Martinez – Kosta, A. R. Martinez-Lorente³⁴¹; D. Spacek³⁴²; T. Tomaševičs, P. Seljak, S. Aristovnik³⁴³, T. Tomaševičs P. Seljak, S. Aristovnik³⁴⁴) un privātām organizācijām (V. Doleman, J. Ahaus³⁴⁵). Lielākā daļa no šīm publikācijām analizē attiecības starp EFQM modeli un galveniem biznesa rezultātiem. Līdz ar to var uzskatīt, ka šīs publikācijas atbalsta ideju, ka ar EFQM modeli var sniegt uzņēmuma darbības novērtējumu visām ieinteresētām pusēm (J.C. Bou-Llusar, A.B. Escrig-Tena, I. Roka-Piga, I. Beltrans-Martins,³⁴⁶; P.M. Balters, Bendels, M. Abas, J. Dalgārds, H. Singhal,³⁴⁷; U. Nabic, Jansen, P., S. Van der Vest, V. Van den Brinks,³⁴⁸. T. Stjuarts³⁴⁹; Tutuncu, Kucukusta³⁵⁰). Vēl viens aspekts, kas tiek pētīts - iekšējā konsekvence un iegūtie pierādījumi par EFQM modeļa pamatotību kā īstenošanas, izvērtēšanas, un kvalitātes uzlabošanas sistēma (A.Kalvo-Mora, A.Lils, J.L. Roldans³⁵¹; J.C. Bou-Llusar, V. Roka-Piga, A.B. Escrig-Tena, I. Beltrans-Martins³⁵²; M. L Santos-Vijande, L.I. Alvares-Gonsales³⁵³). Attiecībā uz savu praktisko piemērošanu, galvenokārt izskan viedoklis par nepieciešamību integrēt EFQM modeļa praksi, lai panāktu tās pilnīgu īstenošanu (J. Deivijs³⁵⁴; D. Tutuncu, R. Kucukusta³⁵⁵) un sniegtu ieteikumus iespējamiem uzlabojumiem modeļa

³⁴¹ Gómez-Gómez, J., Martínez Costa, M., Martínez Lorente, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(5), 484-502.

³⁴² Spacek, D. (2010). Promotion of Quality Management in public administration – the approach of Czech Central Government. *NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ OBZOR – Review of Economic perspectives*, 10(4), 133–150.

³⁴³ Tomazevic, T., Seljak P., Aristovnik S. (2015). Factors influencing employee satisfaction in the police service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209-227

³⁴⁴ Tomazevic, T., Seljak, P., Aristovnik, S. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 2 (4), 208-227

³⁴⁵ Doleman, V., Ahaus J. Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*. 25(5-6), 120-134

³⁴⁶ Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltran-Martin, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337–353.

³⁴⁷ Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgard, I., Singhal, V. (2005). Report on EFQM and BQF funded Study. Leicester: CQE University of Leicester.

³⁴⁸ Nabitz, U., Jansen, P., Van der Voet, S., Van den Brink, W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), 267–281.

³⁴⁹ Stewart, A. (2003). An investigation of the suitability of the EFQM excellence model for a pharmacy department within an NHS trust. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2), 65–76

³⁵⁰ Tutuncu, O., Kucukusta, D. (2010). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Quality & Quantity*, 44(6), 1227–1238.

³⁵¹ Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldán, J.L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.

³⁵² Bou-Llusar, J.C., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A.B., Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22

³⁵³ Santos-Vijande, M.L., Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007). TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(4), 21-41.

³⁵⁴ Davies, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399.

³⁵⁵ Tutuncu, O., Kucukusta, D. (2007). Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Award Winners. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(10) 1083-1096.

īstenošanā R. Rowlanda-Džonsa (*I. Rowland-Jones*³⁵⁶). Pētījuma temats ir salīdzinoši maz pētīts, salīdzinot ar savu ieguldījumu (*H.J. Doeleman, S. Have, K. Ahaus*³⁵⁷).

Autore identificēja divus pētījumus, kuros analizēta motivācija īstenot TQM no *EFQM* modeļa aspekta. 2006. gada I.Heras, J.C. Arana, F.Kasadesus (*I. Heras, J.C. Arana, F. Casadesus*)³⁵⁸ un 2011. gada I.H.S. Heras-Saizarbitoria, M. Kasadesus, F. Marimon (*I.H.S. Heras-Saizarbitoria, K. Casadesus, M. Marimonc*)³⁵⁹ pētījumu rezultāti liecina, ka patiesa, spēcīga augstākās vadības komandas motivācija palielina īstenošanas panākumus un uzņēmuma motivācija, kas izmanto citas TQM pieejas, piemēram, ISO standartu, ir mazāk būtiska, piemēram, lai apmierinātu klientu vēlmes, kā to norādīja 2006. gadā A. B. Eskrigs, L.M. de Menezes (*A. B. Escrig, L.M. de Menezes*) veiktais pētījums.³⁶⁰ Tapēc svarīgi ir noskaidrot arī iespējamās barjeras.

Vairākos pētījumos^{361 362 363 364} ir analizēts, kā var atšķirties *EFQM* modeļa pielietošana no organizatoriskā snieguma (piemēram, *V. Roca; J. Jayaram; D. Zhang*). Kā 1994. gadā savos sākotnējos rakstos apgalvoja J.V. Dīns (*J.W. Dean*) un D.E. Bouens (*D.E. Bowen*) un 1995. gadā norādīja J.G. Vatsons (*J.G. Watson*) un A.R. Korukonda (*A.R. Korukonda*),³⁶⁵ daudziem uzņēmumiem neizdevās īstenot *EFQM* izcilības modeļa īstenošanu, jo izmantoja ļoti standartizētas pieejas. Attiecība “kvalitātes vadība - veikspēja” var būt atkarīga no vairākiem faktoriem (piemēram, nozares, uzņēmuma lieluma un struktūras, tirgus vides, produktu veida, vadības kvalitātes prātības, programmas ilguma, un unifikācijas).³⁶⁶ Attiecībā uz *EFQM* modeli, 2011. gadā J.Gomez (*J. Gomez*)³⁶⁷ un 2012. gadā P.Sampaio (*P. Sampaio*)³⁶⁸ apgalvoja,

³⁵⁶ Rowland-Jones, R. (2012). The EFQM concepts of excellence approach to management development within the UAE healthcare industry utilizing action modalities. *Human Resource Development International*, 15(4), 501–514.

³⁵⁷ Doeleman, H.J., Have, S., Ahaus K. (2014). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 591–611.

³⁵⁸ Heras, I., Arana J.C., Casadesus F. (2006). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33–41

³⁵⁹ Heras-Saizarbitoria, I.H.S., Casadesus, M., Marimon, F. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management*. 22 (2), 197–218

³⁶⁰ Escrig, A.B., de Menezes, L.M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*. 36 (12).1804 - 1805

³⁶¹ Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2001). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science*, 47(10), 359–368.

³⁶² Ahire, S.L., Golhar, D.Y. (1996). Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (2) 1–13

³⁶³ Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2001). The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs. *Management Science*, 47(10), 359–368.

³⁶⁴ Zhao, X., Yeung, A.C., Lee, T.S. (2004). Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management*, 22 (6), 575–587.

³⁶⁵ Watson, J.G., Korukonda A.R. (1995). The TQM jungle: a dialectical analysis *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), 36–42.

³⁶⁶ Escrig, Ana B., de Menezes Lilian M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, (2016), 36(12), 1803 – 1804.

³⁶⁷ Gómez, J., Martínez Costa M., Martínez Lorente, Á. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484–502.

³⁶⁸ Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, 24(2), 181–200.

ka var būt vairākas pieejas un to realizācijas veidi. Kā 2006. gadā novēroja R.Viljams, B. Berčs, A.Van der Vile, J. Van Ivardens un B.Deils (R. Williams B. Bertsch, A. Van der Wiele, J. Van Iwaarden, B. Dale)³⁶⁹, uzņēmums var sasniegt augstu izcilības līmeni atsevišķos, kritērijos. Par to, kādu praksi īstenot, būtu jāaskaņo ar konkrēto uzņēmējdarbības stratēģiju, kā arī tās vajadzībām. Tas visbiežāk sastopams mazākos uzņēmumos, kur bieži vien ir nepieciešams, lai tās būtu vairāk elastīgas, lai izdzīvotu, un parasti izmanto neformālus procesus un tiešu komunikāciju starp vadītājiem un darbiniekiem. Savukārt, lielas organizācijas, visticamāk, akcentēs efektivitāti un lielāku kontroles sistēmu izmantošanu. Ir arī empīriski pierādījumi un teorētiski pierādījumi par to, kā uzņēmuma lielums var ietekmēt modeļa lietošanu. 2001. gadā J.Sturkenboms (J. Sturkenboom)³⁷⁰ un 2008. gadā M.Kumars (M. Kumar) un J. Entonijs (J. Antony) uzsvēra³⁷¹ nepieciešamību pielāgot EFQM modeli MVU, jo EFQM modelim ir bijuši atšķirīgi kritēriji MVU un lielajiem uzņēmumiem iepriekšējās versijās.³⁷² Agrīnajos pētījumos par attieksmi pret pašnovērtēšanu un kvalitātes balvām, Apvienotajā Karalistē, 1998. gadā N.Vilks (N. Wilkes) un B.Deils (B. Dale) secināja³⁷³, ka mazie un vidējie uzņēmumi, kopumā bija informēti par EFQM modeli, bet pilnībā neizprata tā priekšrocības. Viņi apgalvoja, ka konkurences spiediens un nepieciešamība atjaunot uzticību savā uzņēmējdarbībā nākotnē, veicināja to, ka MVU vēlējās tūlītējus rezultātus un atlika EFQM modeļa īstenošanu. MVU bija nepieciešams iepazīstināt ar vienkāršotām kvalitātes vadības vadlīnijām, pirms viņi varētu sākt izmantot modeli, kā arī mainīt uzskatu, ka akreditācijas bija domātas galvenokārt lielām organizācijām. Gadu gaitā, uztvere varētu būt uzlabojusies, bet tomēr ir vērojami atšķirīgi akcenti EFQM modeļa kritērijiem – kādi tie ir MVU, un kādi lielām organizācijām.

1996. gadā A.Gobadians un D.N. Gallers (A. Ghobadian un D.N. Gallear) secināja³⁷⁴, ka dažas iezīmes ir saderīgas ar mazajiem uzņēmumiem, bet citas ir neatkarīgas no to lieluma.³⁷⁵ Līdzīgā veidā, 2002. gadā H. Suns (H.Sun) un T.K.Čengs (T.K. Cheng)³⁷⁶, kā arī 2006. gadā V. G.Luis (W.G. Lewis) apgalvoja³⁷⁷, ka “MVU paplašināta sociālo praksi izmantošana veicina

³⁶⁹ Williams, R., Bertsch, B., Van der Wiele, A., Van Iwaarden, J., Dale, B. (2006). Self-Assessment Against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1287-1300

³⁷⁰ Sturkenboom, J., Van Der Wiele, T., Brown, A. (2001). An action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, 12(2), 231-246.

³⁷¹ Kumar, M., Antony, J. (2008). Comparing the quality management practices in UK SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1153-1166.

³⁷² Escrig Ana B., de Menezes Lilian M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*. 36(12), 1800 - 1820

³⁷³ Wilkes, N., Dale, B.G. (1998). Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*, 9(8), 731-739.

³⁷⁴ Ghobadian, A., Gallear, D.N. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.

³⁷⁵ Ghobadian, A., Gallear, D.N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.

³⁷⁶ Sun, H., Cheng, T. K. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal*. 20(4), 421-442.

³⁷⁷ Lewis, W.G., Pun, K.F., Lalla, T.R.M. (2006). Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539-554.

kulturālo izmaiņu un informētību par individuālo atbildību kvalitātes celšanā. H.Zao (X. Zhao), A.C. Jangs (A.C. Yeung), T.S. Lī (T.S. Lee) secinājumi 2004. gadā³⁷⁸ atbalstīja viedokli, ka MVU veiksmīgi veic cilvēku vadību, visticamāk, jo pastāv iespēja nodrošināt tuvākas attiecības un tiešas sarunas uzņēmumā starp vadību un darbiniekiem. 2014. gadā A. Calvo-Mora un viņa kolēģi secināja³⁷⁹, ka vadība un cilvēku vadība bija svarīgi EFQM modeļa pieņemšanas veicināšanas raksturlielumi. Tomēr, literatūra par cilvēkresursu pārvaldību liecina, ka vadīšanas prakse atšķiras starp MVU un lielām organizācijām. Pētījums, ko veica D. J. Storejs (D.J. Storey) 2010. gadā atklāja³⁸⁰, ka cilvēkresursu vadības oficiālā kārtība lielās organizācijās grauj darbinieku uzskatus par darba autonomijas un rīcības brīvību, kas ir būtami, jo mazina problēmu risināšanas iespējas un nepārtrauktus uzlabojumus - kas ir svarīga EFQM modeļa īstenošanas daļa.

Turklāt, L. S. Endžels (L.C. Angell) un L.M. Korbets (L.M. Corbett) 2009. gadā brīdināja³⁸¹, ka mazās organizācijās, kurās pietrūkst resursu veikspējas kritēriju sasniegšanā, ir sarežģītāk iegūt augstus vērtējumus novērtējumos, kā piemēram EFQM. M. Kumars (M. Kumar) un Dž. Entonijs (J. Antony) 2008. gadā secināja³⁸², ka modelis nav piemērots MVU, ka tas ir birokrātisks un ļoti laikietilpīgs. 1995. gadā Dž. L. Lī (G.L. Lee) un I. Ouks (I. Oakes)³⁸³, kā arī 2006. gadā V. Roka (V. Roca) un viņa kolēģi secināja³⁸⁴, ka lielie uzņēmumi lielāku uzsvāru liek uz kvalitātes vadības procesu vadīšanu un strukturālām komponentēm, piemēram, apmācībai un sadarbībai ar piegādātājiem, ko norādīja 2002. gadā H. Suns (H. Sun) un T.K. Čengs (T.K. Cheng). Z.T. Temtains (Z.T. Temtime) 2003. gadā un Dž. M. Hārs (J.M. Haar) un C.S. Spell 2008. gadā bija vienprātis, ka uzņēmuma lieluma pieaugums nozīmē lielākus resursus un priekšrocības no apjomīgiem ietaupījumiem, kas atvieglo izcilības īstenošanu. Jo īpaši attiecībā uz kvalitātes balvu iegūšanu, Dž.R. Evans (J.R. Evans) 2014. gadā uzsvēra³⁸⁵ mērīšanas sistēmu nozīmīgumu, kas kopā ar prognozēšanu, ir biežāk sastopami lielākās organizācijās.

³⁷⁸ Zhao, X., Yeung, A.C., Lee, T.S. (2004). Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management*, 22 (6), 575-587.

³⁷⁹ Calvo-Mora, A., Picón-Berjoto, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.

³⁸⁰ Storey, D.J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P.K. and Blackburn, R.A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size, *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.

³⁸¹ Angell, L.C., Corbett, L.M. (2009). Sustainable operations management: A typological approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 2(1), 10-30.

³⁸² Kumar, M., Antony, J. (2008). Comparing the Quality Management Practices in UK SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1153-1160.

³⁸³ Lee, G.L., Oakes, I. (1995). The 'pros' and 'cons' of total quality management for smaller companies in manufacturing: some experiences down the supply chain. *Total Quality Management*, 6(4), 413-420.

³⁸⁴ Roca, V., Escrig, A.B., Bou, J.C., Beltrán, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1111-1127.

³⁸⁵ Evans J.R. (2014). *Quality & Performance Excellence*. 7th Ed. Publ. South-Western Cengage Learning, 182 p.

Vairāki empīriskie pētījumi^{386 387 388}, tomēr ir noraidījuši organizācijas lielumu kā faktoru izcilības īstenošanai.³⁸⁹ Kopumā tika secināts, ka MVU var izmantot savas relatīvās priekšrocības, jo īpaši attiecībā uz elastību, lai īstenotu izcilības pamatprincipus tikpat efektīvi kā lielās organizācijas. MVU elastīgums var kompensēt to, ka trūkst resursu salīdzinošās novērtēšanai (*benchmarking*) un uzraudzībai (*monitoring*).

Autore secina, ka literatūra piedāvā dažādus pierādījumus tam, vai organizācijas lielums ietekmē *EFQM* īstenošanas iespējas. Tas, vai pastāv atšķirības *EFQM* pielietošanā starp MVU un lielām organizācijām, paliek atklāts jautājums.³⁹⁰

V. Roca (*V. Roca*) un viņa kolēģi 2006.gadā piedāvāja³⁹¹ divus skaidrojumus, kāpēc organizācijas lielums var būt faktors *EFQM* modeļa īstenošanai: pieņemšanas prakses pakāpe var atšķirties atkarībā no organizācijas lieluma (kā minēts hipotēzē iepriekš); bet arī, ka intensitāte attiecībām starp izcilības praksi un rezultātiem var būt atkarīga no lieluma. Piemēram, sakarību vadīšana starp izcilības līmeni un organizācijas sniegumu, it īpaši defektu rādītājiem un garantiju izmaksām,

M. Terziovska (*M. Terziovski*) un D. Samsona (*D. Samson*) 1999.gadā veiktā analīze³⁹² bija apstiprinoša. Fokusējoties uz konkrētiem raksturlielumiem, A. Gustafsons (*A. Gustafsson*) 2003.gadā konstatēja³⁹³, ka dažas prakses, kas saistītas ar orientēšanos uz procesu, tieši ietekmē klientu apmierinātību lielās organizācijās, bet šis efekts nav acīmredzams mazākās organizācijās.³⁹⁴ K.B. Hendriks (*K.B. Hendricks*) un V.R. Singhals (*V.R. Singhal*) 2001.gadā secināja³⁹⁵, ka mazie uzņēmumi var gūt vairāk labumu no *EFQM* modeļa īstenošanas. Viņi apgalvoja, ka esot mazākam uzņēmumam, tas var veicināt izpratni par klientu galvenām vajadzībām, un organizatoriskā mācīšanās var būt efektīvāka, piemēram, komandas darbs, tādējādi samazinot savas izmaksas izcilības īstenošanai. J. Džajarams (*J.Jayaram*) 2010.gadā

³⁸⁶ Ahire, S.L., Golhar, D.Y. (1996). Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (2) 1-13.

³⁸⁷ Taylor, W.A., Wright, G.H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, 31(2), 97-111.

³⁸⁸ Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25(4), 83-109.

³⁸⁹ Escrig, A.B., de Menezes, L.M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*. 36 (12), 1800 – 1820.

³⁹⁰ Ahire, S.L., Golhar, D.Y. (1996). Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 34 (2) 1-13.

³⁹¹ Roca, V., Escrig, A.B., Bou, J.C., Beltrán, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1111-1127.

³⁹² Samson, D., Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management* 17(4), 393-409.

³⁹³ Gustafsson, A., Nilsson, L., Johnson, M.D. (2003). The Role of Quality Practices in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232-244.

³⁹⁴ Escrig, A. B., de Menezes Lilian M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*. 36(12), 1804 – 1805.

³⁹⁵ Hendricks, K.B., Singhal V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management* 19(4), 269–285.

novēroja³⁹⁶, ka pastāv attiecības, kas ir spēcīgākas lielos uzņēmumos un attiecības, kas ir spēcīgākas mazos uzņēmumos: "Dažos gadījumos izveicība atmaksājas un citos gadījumos mēroga priekšrocības atmaksājas".³⁹⁷

Turklāt, ņemot vērā *EFQM* modeli, dažos pētījumos^{398 399 400} tika ierosināti labojumi šajā teorētisko attiecību modelī. Neskatoties uz dažādiem priekšlikumiem, vairāki uzskata, ka vadība un kultūras faktori ir būtiski, lai uzlabotu rezultātus. Tieši šis uzsvars atspoguļojas, kā organizāciju tendence primāri risināt kultūras problēmas un, sekundāri, konstruēt sistēmas⁴⁰¹, izmantojot gan sociālas, gan tehniskas prakses.⁴⁰² 2011. gadā J.Gomez(*J. Gómez*) un viņa kolēģi piedāvāja⁴⁰³ *EFQM* modeli, kura ietvaros vadība ir galvenais mehānisms, kas darbināja pārējos veicinātājkritērijus.

2009. gadā J.C. Bu-Lusars (*J.C. Bou-Llusar*) un viņa kolēģi⁴⁰⁴, un 2015. gadā A.Kalvo-Mora(*A. Calvo-Mora*)⁴⁰⁵ ar kolēģiem pievērsās kopsakarībām starp rezultātu kritērijiem *EFQM* modelī, un ierosināja papildus faktoros, kas ietver sevī līdzsvaru ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanā.⁴⁰⁶ Autore uzskata, ka ņemot vērā dažādās, iepriekš aprakstītās perspektīvas un secinājumus, analizējot organizācijas lieluma ietekmi, dažādas variācijas, var tikt gaidītas piedāvātajā *EFQM* modelī.

Apkopojot *EFQM* modeļa pētnieku un praktiķu viedokļus, darba autore nonākusi pie sekojošiem secinājumiem:

- *EFQM* modeļa kritēriju izpildes līmenis var būt atkarīgs no uzņēmuma lieluma;
- uzņēmuma lielums norāda uz mērenām sakarībām starp *EFQM* modeļa kritērijiem;
- *EFQM* modeļa īstenošanu ietekmē dažādu kavējošo un veicinošo faktoru kopums.

³⁹⁶ Jayaram, J., Ahire, S.L., Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects. *Journal of operations Management*, 28(4), 345-356.

³⁹⁷ Gómez, J., Martínez, M., Martínez, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.

³⁹⁸ Eskildsen, J.K. (2000). The Causal Structure of The EFQM Excellence Model. *Journal of Total Quality Management*. 9(4), 92-94

³⁹⁹ Gómez, J., Martínez, M., Martínez, A.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.

⁴⁰⁰ Calvo-Mora, A., Picón-Berjoto, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L.(2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.

⁴⁰¹ Jayaram, J., Ahire, S.L., Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects. *Journal of operations Management*, 28(4), 345-356.

⁴⁰² Zu, X., Robbins, T.L., Fredendall, L.D. (2010). Mapping The Critical Links between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices. *International Journal of Production Economics*, 12(3), 86-106.

⁴⁰³ Gómez, J., Martínez Costa M., Martínez Lorente, Á. R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.

⁴⁰⁴ Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltra'n-Marti'n, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM excellence model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.

⁴⁰⁵ Calvo-Mora, A., Picón-Berjoto, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L.(2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.

⁴⁰⁶ Escrig, A.B., de Menezes, L.M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1804 – 1805.

Darba ietvaros darba autore balstās uz minētajiem metodoloģiskajiem aspektiem.

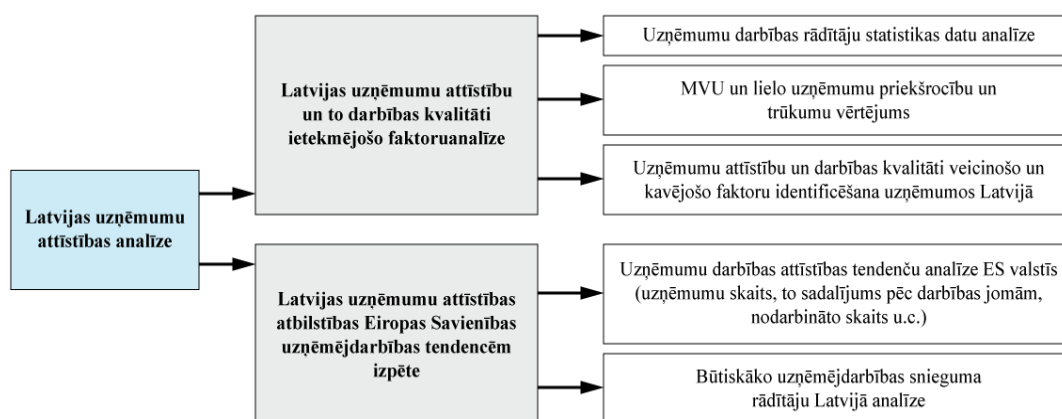
Viens no svarīgākajiem promocijas darba uzdevumiem ir Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības Eiropas Biznesa izcilības modeļa izpildes kritērijiem, analīze, izmantojot RADAR metodi un principus. Bet pirms tam lietderīgi aplūkot Latvijas uzņēmumu attīstības tendences un to ietekmējošos faktorus šādu iemeslu dēļ:

- lai precīzāk noteiktu analīzes objektu – lieli uzņēmumi, MVU vai abas divas uzņēmumu grupas, bet noteiktajā proporcijā;
- lai noteiktu kvalitātes novērtēšanas atšķirības un īpatnības lieliem uzņēmumiem un MVU;
- lai noteiktu kvalitātes faktora ietekmes īpatnības lielos uzņēmumos un MVU;
- lai noskaidrotu, kas bremzē kvalitātes uzlabošanu uzņēmumos Latvijā.

3. LATVIJAS UZŅĒMUMU ATTĪSTĪBAS ANALĪZE KONKURĒTSPĒJAS KONTEKSTĀ

Nodaļā sniegta Latvijas uzņēmumu attīstības analīze konkurētspējas paaugstināšanas kontekstā.(skat. 3.1.att.) Autore analizēja Latvijas uzņēmumu attīstību un darbības kvalitāti ietekmējošos faktoros, atsevišķi identificējot MVU un lielos uzņēmumus, lai noteiktu kvalitātes novērtēšanas atšķirības un īpatnības lieliem uzņēmumiem un MVU.

Apakšnodaļā apkopota informācija par uzņēmumu priekšrocībām un trūkumiem atkarībā no uzņēmumu lieluma (statusa), to ietekmi uz konkurētspēju un, lai noteiktu kvalitātes faktora ietekmes īpatnības uzņēmumos Latvijā.



3.1. attēls.Promocijas darba 3.nodaļas pētījuma dizains

Avots:izstrādāja autore

Nodaļas ietvaros apkopotie statistikas dati par uzņēmumu skaitu Latvijā palīdzēja noskaidrot nepieciešamo datu kopumu uzņēmumu atlasē, veicot uzņēmumu vadītāju aptauju ceturtajā darba nodaļā. Tika veikta Latvijas uzņēmumu attīstības atbilstību Eiropas Savienības uzņēmējdarbības tendencēm izpēte. Tās ietvaros tika apkopoti dati par Latvijas uzņēmumu attīstību ES līmenī un viedokļi par Latvijas konkurētspējas atsevišķiem aspektiem.

Latvijā MVU tāpat kā citur Eiropā veido lielu tautsaimniecības daļu un tiem ir nozīmīga loma iekšzemes kopprodukta radīšanā un nodarbinātībā⁴⁰⁷. No to attīstības, veiksmēm un neveiksmēm, lielā mērā ir atkarīga Latvijas tirgus izaugsme.

3.1. Latvijas uzņēmumu attīstību ietekmējošo faktoru analīze

Pirms komercdarbības uzsākšanas uzņēmējam jāizlemj, kāda tipa uzņēmums viņam būs vispiemērotākais. Šī izvēle ir atkarīga no vairākiem faktoriem: uzņēmējdarbības veida, pieejamiem resursiem, dibinātāju skaita, esošās likumdošanas un citiem faktoriem. Galvenie

⁴⁰⁷ Uzņēmējdarbības vide. Pieejams:

https://www.em.gov.lv/lv/nozares_politika/nacionala_industriala_politika/uznemejdarbibas_vidē/ [skatīts 21.10.18]

faktori, pēc kuriem noteikt uzņēmumu lielumu, ir sekojoši:⁴⁰⁸ nodarbināto skaits un apgrozījums vai bilances kopsumma. Uzņēmuma statusa noteikšanai izvēlētie rādītāji ir apkopoti 3.1. tabulā.

3.1. tabula

Uzņēmuma statusa noteikšanas rādītāji pēc ES regulējuma

| | Darbinieku skaits | Apgrozījums | | Bilance |
|--------------|-------------------|-----------------|-----|-----------------|
| Mikro (sīks) | 1-9 | <= 2 milj. EUR | | <= 2 milj. EUR |
| Mazs | 10-49 | <= 10 milj. EUR | vai | <= 10 milj. EUR |
| Vidējs | 50-249 | <= 50 milj. EUR | | <= 43 milj. EUR |
| Liels | >249 | => 50 milj. EUR | | = >43 milj. EUR |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot LIAA mājas lapu. Pieejams: <http://www.liaa.gov.lv/lv/es-fondi/noderiga-informacija/mvk-statusa-noteiksana/skaitis> [20.03.2016]

Kā izriet no 3.1. tabulas, mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) kategorijā ietilpst uzņēmumi, kam ir mazāk nekā 250 darbinieku un kuru gada apgrozījums nepārsniedz 50 miljonus *euro*, un/vai gada bilances aktīvi kopumā nepārsniedz 43 miljonus *euro*. Tirdzniecības ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām pēc nodarbināto skaita un statistiskām vienībām, 2005.-2017. g. ir aplūkojami 3.2. tabulā.

3.2. tabula

Tirdzniecības ekonomiski aktīvi* uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām Latvijā, 2005.-2017 .g.**

| | Kopā | Mikro | Mazie | Vidējie | Lielie |
|------|---------|--------|-------|---------|--------|
| 2005 | 109193 | 95 879 | 10832 | 2 125 | 357 |
| 2006 | 119530 | 105603 | 11193 | 2 363 | 371 |
| 2007 | 128984 | 113288 | 12745 | 2 546 | 405 |
| 2008 | 128437 | 113008 | 12482 | 2 546 | 401 |
| 2009 | 128609 | 115939 | 10254 | 2 065 | 351 |
| 2010 | 135967 | 123924 | 9 732 | 1 956 | 351 |
| 2011 | 141778 | 129394 | 9 970 | 2 033 | 355 |
| 2012 | 151772 | 138841 | 10448 | 2 083 | 381 |
| 2013 | 155130 | 143946 | 9327 | 1624 | 400 |
| 2014 | 155130 | 151638 | 9164 | 1626 | 233 |
| 2015 | 162 666 | 159870 | 8959 | 1 603 | 238 |
| 2016 | 181424 | 170991 | 8597 | 1598 | 238 |
| 2017 | 174920 | 163909 | 9167 | 1608 | 236 |

* ekonomiski aktīvā statistikas vienība ir ekonomiski aktīvs uzņēmums, kas iekļauts izlasē/apsekojumā un par kuru ir iegūti dati; ** provizorisks dati **Piezīme**. Tirdzniecības ekonomiski aktīvi: pašnodarbinātās personas, individuālie komersanti, komercsabiedrības, zemnieku un zvejnieku saimniecības. Ārpus tirdzniecības ekonomiski aktīvu statistikas vienības: fondi, nodibinājumi un biedrības, valsts budžeta iestādes, pašvaldību budžeta iestādes

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot LR Centrālās statistikas Pārvaldes datus. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaitis/SR0041.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdcb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 [skatīts 21.03.2017] un Centrālās statistikas Pārvaldes datus. Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaitis/SR00411.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdcb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 [skatīts 21.03.2017]

Saskaņā ar Latvijas Republikas Centrālās statistikas pārvaldes datiem kopš 2005. gada ir ievērojami pieaudzis uzņēmumu skaits: 2015. gadā salīdzinot ar 2005. gadu uzņēmumu skaita

⁴⁰⁸ Small Business portal. Pieejams: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm [skatīts 20.03.2016]

pieaugums sastāda aptuveni 56 %. Vislielākais pieaugums vērojams mikrouzņēmumu vidū - 67 %, bet aptuveni par 20 % ir samazinājies mazo un vidējo uzņēmumu skaits salīdzinot 2014. gadu ar 2005. gadu. Par aptuveni 30 % ir samazinājies lielo uzņēmumu skaits Latvijā šajā laika periodā 1 % no uzņēmumu kopskaita. Samazinājums skāris arī lielo uzņēmumu sektoru. Tā, piemēram, 2005. gadā lielo uzņēmumu īpatsvars bija aptuveno 0.32 %, bet 2015. gadā - 0.14 %. Analizējot 2016. gada datus, autore secina, ka kopējais uzņēmumu skaits pieauga par 6% sastādot 181424 uzņēmumus, salīdzinot ar 2015. gadu. Mikrouzņēmumu skaits bija 170 991 uzņēmumi, mazie uzņēmumu skaits sastādīja 8597, vidējo 1 598, bet lielo 238.⁴⁰⁹

Ņemot vērā provizoriskos datus par 2017. gadu, autore secina, ka kopējais uzņēmumu skaits Latvijā samazinājies par aptuveni 4 % sakarā ar mikrouzņēmumu skaita samazināšanos. Toties palielinājies mazo uzņēmumu skaits par 6%, salīdzinot 2017. gadu ar 2016.gadu, bet vidējo uzņēmumu skaits palielinājies par gandrīz 1 %.⁴¹⁰ Tātad būtiskas izmaiņas skaita ziņā nav skārušas ne kopējo tirgus sektora ekonomiski aktīvo uzņēmumu skaitu, ne analizējot tos atsevišķi pēc lieluma. Uzņēmumu un darbinieku skaits Latvijā 2005-2015. gadā ir aplūkojams 3.3. tabulā.

3.3.tabula

Uzņēmumu* un darbinieku skaits Latvijā 2005-2015. gadā

| | Uzņēmumu skaits kopā | Darbinieku skaits(kopā) | Darbinieku skaits vidējos uzņēmumos | Darbinieku skaits mazajos uzņēmumos | Darbinieku skaits lielajos uzņēmumos | Darbinieku skaits uz 1 uzņēmumu |
|---------|-----------------------------|--------------------------------|--|--|---|--|
| LATVIJA | | | | | | |
| 2005 | 13314 | 445794 | 142655 | 135272 | 167867 | 34 |
| 2006 | 13927 | 519383 | 175312 | 160374 | 183697 | 38 |
| 2007 | 15696 | 527375 | 177229 | 160344 | 189803 | 34 |
| 2008 | 15429 | 570028 | 193672 | 188172 | 188185 | 37 |
| 2009 | 12670 | 477953 | 154551 | 165930 | 157472 | 38 |
| 2010 | 12043 | 448653 | 146565 | 158045 | 144043 | 37 |
| 2011 | 12384 | 460899 | 150657 | 162330 | 147911 | 37 |
| 2012 | 12931 | 478704 | 157443 | 168833 | 152427 | 37 |
| 2013 | 11184 | 493563 | 158012 | 173886 | 161665 | 44 |
| 2014 | 11034 | 497131 | 158061 | 174043 | 165027 | 45 |
| 2015 | 10798 | 486884 | 153776 | 168190 | 164918 | 45 |

*-lielie un MVU

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Lursoft materiālus

Kā liecina 3.3. tabulas dati, līdz 2009. gadam kopējais nodarbināto skaits lielajos un MVU tikai pieauga. Tad iestājas zināma stabilitāte rādītājos un sākot ar 2013. gadu vērojama darbinieku skaita uz 1 uzņēmumu pieaugums. Salīdzinot 2005. gadu ar 2015. gadu, darbinieku

⁴⁰⁹Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapa. Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām Pieejams:http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/arhivs/arhivs__a_uzreg/A_SR00411.px/table/tableViewLayout2/?rxid=

⁴¹⁰ Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa uzņēmumu lieluma grupām. Pieejams: [https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn__01_skaits/SRG030.px/table/tableViewLayout1/?rxid=1de4b729-1159-4dc7-b04d-451efa7ead9d\[skatīts 1.12.18\]](https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn__01_skaits/SRG030.px/table/tableViewLayout1/?rxid=1de4b729-1159-4dc7-b04d-451efa7ead9d[skatīts 1.12.18])

skaits uz 1 uzņēmumu ir palielinājies par 32 %. Uzņēmumu apgrozījuma un peļņas Latvijā 2005-2017. gada rādītāji aplūkojami 3.4. tabulā. Salīdzinot neto apgrozījumu 2005. gadā un 2015. gadā redzams, ka tas pieaudzis 1.5 reizes no 30 mljd. EUR līdz gandrīz 50 mljd. EUR. Vislielākais neto apgrozījums vērojams 2014. gadā, kad tas sasniedza 53 mljd. EUR.

3.4. tabula

Uzņēmumu apgrozījuma un peļņas rādītāji * Latvijā 2005-2017. gadam

| Finanšu gads | Skaits | Neto apgrozījums, (mljd)EUR | Bruto peļņa, (mljd) EUR | Neto peļņa,(mljd) EUR | %, pret 2005 gadu | | Apgrozījuma rentabilitāte |
|--------------|---------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------|---------------------------|
| | | | | | Apgrozījums | Peļņa | |
| | | Summa | | | | | |
| 2005 | 50,674 | 30,70 | 1,37 | 1.01 | | | 4.46 |
| 2006 | 57,058 | 39,59 | 2,43 | 1.96 | 28.96 | 94.05 | 6.14 |
| 2007 | 61,408 | 48,05 | 2,88 | 2.31 | 56.52 | 228.71 | 6.00 |
| 2008 | 73,282 | 50,68 | 0.64 | 0.12 | 65.08 | -88.11 | 1.26 |
| 2009 | 73,018 | 36,41 | -1,09 | -1.40 | -38.61 | -20.43 | -3.00 |
| 2010 | 76,002 | 39,56 | 0.74 | -0.29 | 28.86 | -71.29 | 1.87 |
| 2011 | 84,291 | 46,21 | 1,10 | 0.75 | 50.52 | -25.74 | 2.38 |
| 2012 | 91,620 | 51,51 | 1,45 | 0.99 | 67.79 | -1.98 | 2.81 |
| 2013 | 98,575 | 53,15 | 1,68 | 1.26 | 73.06 | 24.75 | 3.16 |
| 2014 | 102,912 | 53,33 | 2,17 | 1.73 | 73.71 | 71.28 | 4.07 |
| 2015 | 104,692 | 53,13 | 2,43 | 1.81 | 73.06 | 79.21 | 4.57 |
| 2016 | 107,604 | 53,57 | Nav datu | 1,96 | 74.49 | | |
| 2017 | 106,64 | 57,21 | Nav datu | 2,903 | 86.35 | | |

*Tabulas pirmajā kolonnā - finansu gads,

otrajā - uzņēmumu skaits, kuri iesnieguši atbilstošā gada pārskatus, kuros ir apgrozījuma, peļņas pirms nodokļiem vai peļņas pēc nodokļiem rādītāji,

trešajā - uzņēmumu kopējais gada neto apgrozījums, kas norādīts atbilstošā gada pārskata beigās

ceturtnajā - uzņēmumu kopējā peļņa pirms ārkārtas posteņiem un nodokļiem, kas norādīta atbilstošā gada pārskata beigās

piektajā - uzņēmumu kopējā peļņa pēc nodokļiem, kas norādīta atbilstošā gada pārskata beigās

Lursoft statistika par Uzņēmumu reģistrā apkopoto informāciju laika posmā no 01.01.1991 līdz 30.10.2016.

Avots: Uzņēmumu peļņa pa gadiem. Pieejams:https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=1[skatīts 21.03.2017]

Analizējot neto peļņu pa gadiem, autore secina, ka dažos laika periodos, piemēram, 2009., 2010. gadā šis rādītājs bija negatīvs.

Tas varētu būt skaidrojams ar nelabvēlīgo ekonomisko situāciju valstī šajos laika periodos, kad uzņēmumi, lai nodrošinātu noteiktu konkurētspēju lielu uzmanību veltīja vairāk izmaksu samazināšanai nevis kvalitātes vadības un uzņēmuma kopējai attīstībai, jo pircēju ienākumi bija zemi.

Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa Latvijā 2009. gadā sastādīja 655 EUR (bruto), bet 2010. gadā 633 EUR (bruto), kas ir par 4 % mazāk, salīdzinot ar 2009. gadu.⁴¹¹ No 2011. gada tā sāka pieaugt,⁴¹² sastādot 660 EUR.

⁴¹¹ Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa Latvijā Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala_ikgad_dsamaksa/DS0010_euro.px/table/tableViewLayout2/?rxid=21.09.18 [skatīts 21.09.18]

⁴¹² Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa Latvijā Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala_ikgad_dsamaksa/DS0010_euro.px/table/tableViewLayout2/?rxid=21.09.18

Vislabvēlīgākais peļņas ziņā bija 2007. gads. Tas var būt saistīts ar to, ka šis periods vēl ir pirmskrīzes laiks, tāpēc uzņēmumos vēl tajā laikā neizjuta ekonomiskās lejupslīdes sekas. Uzlabojoties ekonomiskai situācijai valstī, peļņas rādītāji pēdējos gados sāk palielināties, kas var liecināt par nosacītu konkurētspējas uzlabošanos. 2017. gadā Latvijā bija 22 891 uzņēmums, kura apgrozījums pārsniedza 145 tūkstošus EUR, kas ir par 6,1% vairāk nekā 2016.gadā. Šādi uzņēmumi 2017. gadā veidoja 17,9% no kopējā gada pārskatus iesniegušo uzņēmumu skaita, taču to kopējais apgrozījums - 96,3% no kopējā pārskatus iesniegušo uzņēmumu apgrozījuma.⁴¹³

"Firmas.lv" un "Latvijas tālrunis" valdes priekšsēdētājs Aigars Lazdāns norādīja⁴¹⁴, ka 2017. gadā pieaudzis ne tikai uzņēmumu apgrozījums un peļņa, bet palielinājies arī uzņēmumos nodarbināto skaits un augušas nodokļos samaksātās summas. "

Kopējais uzņēmumu apgrozījums pieaudzis par 10%. Pieaugusi arī uzņēmumu peļņa - kāpums par 26%, saglabājot rentabilitātes pieaugumu. Pozitīva tendence novērojama gan darbinieku skaita pieaugumā, gan nomaksātajos nodokļos 2017.gadā salīdzinājumā ar 2016.gadu," norādīja Aigars Lazdāns.

Analizējot iesniegto 2015. gada pārskatu datus, *Lursoft* sastādījis TOP 15 Latvijas pelnošāko uzņēmumu sarakstu. Šie uzņēmumi visi kopā 2015. gadā nopelnījuši 523,98 milj. EUR. (skat.3.5. tab.)

3.5. tabula

Pelnošāko* Latvijas uzņēmumu TOP 15, 2015. gadā

(uz.01.04.2016)

| n.p.k. | Uzņēmums | Darbības forma | Peļņa pēc nodokļiem, (mlj.)EUR |
|--------|-------------------------|----------------|--------------------------------|
| | | | Summa |
| 1 | Latvenergo | AS | 94,53 |
| 2 | Mikrotīkls | SIA | 61,36 |
| 3 | Latvijas valsts meži | AS | 59,30 |
| 4 | Latvijas Gāze | AS | 33,31 |
| 5 | 4finance | AS | 33,29 |
| 6 | Lattecom | SIA | 30,50 |
| 7 | RIMI LATVIA | SIA | 27,42 |
| 8 | KRONOSPAN Rīga | SIA | 26,20 |
| 9 | Mariner Baltic Holdings | SIA | 25,27 |
| 10 | URALCHEM Trading | SIA | 25,11 |
| 11 | OF Holding | SIA | 22,87 |
| 12 | Apvienība VAR | Pilnsabiedrība | 22,38 |
| 13 | Circle K Latvia | SIA | 21,57 |

⁴¹³ Kopējais Latvijas lielāko uzņēmumu apgrozījums pērn audzis par 10%; peļņa - par 26%.Pieejams:<https://www.tvnet.lv/6440247/kopejais-latvijas-lielako-uznemumu-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26> [skatīts 2.12.18]

⁴¹⁴ Kopējais Latvijas lielāko uzņēmumu apgrozījums pērn audzis par 10%; peļņa - par 26%.Pieejams:<https://www.tvnet.lv/6440247/kopejais-latvijas-lielako-uznemumu-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26> [skatīts 2.12.18]

| n.p.k. | Uzņēmums | Darbības forma | Peļņa pēc nodokļiem, (mlj.)EUR |
|--------|---------------------------|----------------|--------------------------------|
| 14 | Tele2 Holdings | SIA | 20,74 |
| 15 | Cassandra Holding Company | SIA | 20,06 |
| Kopā | | | 523,98 |

Avots: 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas. Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=365
https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2014 [skatīts 22.03.2017]

Autore secina, ka 1.vietu ieņem Latvenergo ar peļņu 2015. gadā gandrīz 95 mlj. EUR. Analizējot senākus datus, autore secina, ka, piemēram, 2005. gadā, pelnošāko uzņēmumu Topā, pēc Lursoft datiem, šis uzņēmuma ierindojās tikai 7. vietā ar peļņu gandrīz 27 mlj. EUR. Autore secina, ka peļņa šim uzņēmumam pēdējo 10 gadu laikā augusi trīs reizes.⁴¹⁵ Savukārt 2010. gadā, Latvenergo ieņēma trešo vietu (peļņa 63 mlj. EUR).

Pirmajā vietā 2010. g. ierindojās Latvijas valsts meži ar 111 mlj. peļņu, bet otrajā vietā Tele 2 Holdings, kas jau ilgus gadus spēj demonstrēt savu konkurētspēju Latvijas tirgū.⁴¹⁶ 2017. gadā Latvenergo saglabā savas līdera pozīcijas nopelnot 150,89 mlj. EUR⁴¹⁷, 2.vietā AS Sadales tīkls ar 124,27 mlj. EUR, bet 3. vietā SIA Kronospan Riga (skaidu plākšņu ražotājs, iepriekš Bolderāja ltd) ar 89,33 mlj. EUR peļņu. SIA Mikrotīkls 2017.gadā ieņēma 7.vietu nopelnot 43,26 mlj. EUR, zaudējot 5 pozīcijas Top`ā.

Kopumā 2017. gadā 15 pelnošākie Latvijas uzņēmumi spēja nopelnīt 858, 37 mlj. EUR, kas ir par 63% vairāk, salīdzinot ar 2015. gadu.⁴¹⁸ Lielākā daļa no uzņēmumiem, kas atrodas šajā Top`ā spēj apliecināt savu konkurētspēju ilgtermiņā ar dažiem izņēmumiem.

Piemēram, 2017. gada pelnošāko uzņēmumu Top`ā neiekļuva 6 uzņēmumi (Latvijas Gāze, Mariner Baltic Holdings, OF Holding, Apvienība VAR,Cassandra Holding Company, Circle K Latvia), kuri tajā bija 2015. gadā. Tam varēja būt vairāki iemesli, piemēram, Latvijas Gāzei bija 2016. gadā reorganizācija, Circle K Latvia – pārzīmološanas process, Apvienība VAR –likvidēta 2018. gadā utt.

Pētot Lursoft datus autore nonāca pie secinājuma, ka gan 2015. gadā, gan 2017. gadā, 15 uzņēmumu peļņa sastādīja 40 % no visu Latvijas uzņēmumu peļņas.⁴¹⁹ Uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma rādītājiem laika periodam 2010-2015. gadam Mazo uzņēmumu grupā aplūkojami 7. pielikumā, bet vidējo uzņēmumu grupā - 8.pielikumā.

⁴¹⁵ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas 2005g.(nav ņemti vērā konsolidētie uzņēmumi.).Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2005 [skatīts 22.03.2017]

⁴¹⁶ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas 2010g.(nav ņemti vērā konsolidētie uzņēmumi.).Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2010

⁴¹⁷ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas.Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2017/\[skatīts 2.12.18\]](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2017/[skatīts 2.12.18])

⁴¹⁸ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas.Pieejams: [https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2017/\[skatīts 2.12.18\]](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2017/[skatīts 2.12.18])

⁴¹⁹ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas.Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=365
https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2014 [skatīts 22.03.2017]

"Firmas.lv" un "Latvijas tālrunis" valdes priekšsēdētājs Aigars Lazdāns atzīmēja, ka ar katru gadu Latvijā palielinās mazo uzņēmumu pienesums ekonomikā. "2015.gadā mazo uzņēmumu apgrozījums veidoja 1,3% no pētījumā analizēto uzņēmumu kopējiem rādītājiem, savukārt 2017.gadā tas sasniedzis 3,6%".⁴²⁰

MVU ir uzņēmumi, kas atbilst Eiropas Komisijas (EK) regulas Nr.800/2008 1. pielikumā noteiktajai definīcijai. Šī definīcija tiek iekļauta visās EK programmās, kas attiecas uz MVU atbalstu.

Definīcijā uzmanība tiek pievērsta ne tikai darbinieku skaita un finanšu robežvērtībām, pēc kurām nosaka uzņēmumu kategoriju, bet arī tam, vai uzņēmums, kas pretendē uz MVU statusu, ir saistīts ar citiem uzņēmumiem, t.i., gan tam, kam pieder kapitāla daļas vai balsstiesības uzņēmumā, gan arī tam, vai šim uzņēmumam un tā īpašniekiem pieder kapitāla daļas vai balsstiesības citos uzņēmumos.^{421 422}

Latvijas MVU nodrošina 78 % darbavietu un 72 % pievienotās vērtības, kas ir ievērojami vairāk nekā vidēji ES (attiecīgi 67 % un 58 %).

Latvijas uzņēmumi smagi cieta krīzē, par ko liecināja laikā no 2008.g. līdz 2013. gadam reģistrētā nodarbinātības un pievienotās vērtības krišanās (13 % un 6 % MVU un attiecīgi 16 % un 5 % lielajos uzņēmumos).

Tomēr, attīstoties līdzīgi pārējām Baltijas valstīm, Latvijas MVU pēckrīzes gados atsāka izaugsmi ar augstu izaugsmes tempu.⁴²³

To attīstība turpinājās 2013. gada pirmajā pusē, pievienotajai vērtībai un nodarbinātībai pieaugot attiecīgi par 6,8 % un 4 %.⁴²⁴

Šie labie ekonomikas rādītāji galvenokārt saistīti ar eksporta un iekšzemes pieprasījuma pieaugumu.

Dažādos literatūras avotos tiek minētas MVU priekšrocības un trūkumi, ko darba autore apkopojā 3.6.tabulā.

⁴²⁰ Pētījums: Latvijas lielāko uzņēmumu kopējais apgrozījums pērn audzis par 10%, peļņa – par 26%.Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-lielako-uznemumu-kopejais-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna--par-26.a297730/>[skatīts 2.12.18]

⁴²¹ Eiropas Savienības mājas lapa.

Pieejams:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_lv.pdf [skatīts 22.03.2017].

⁴²² Eiropas Savienības mājas lapa.Pieejams:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm [skatīts 22.03.2017].

⁴²³ SBA faktu lapa 2014.Pieejams: ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16121/attachments/21/.../native

⁴²⁴ Eiropas Savienības portāls.Pieejams:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/latvia_lv.pdf

MVU priekšrocības un trūkumi

| Priekšrocības | Trūkumi |
|---|---|
| Elastīgs, spēj ātri reaģēt uz pieprasījumu. | Ierobežoti finanšu līdzekļi (mazs business parasti dod mazus ienākumus). |
| Iespēja, ātri pieņemt lēmumus, jo uzņēmuma struktūra vienkārša. | Nevar atļauties algot augsti kvalificētus speciālistus. |
| Priekšrocības | Trūkumi |
| Personīga klientu pazīšana, dod iespēju vairāk tam pielāgoties. | Vadībai bieži trūkst pieredzes uzņēmējdarbībā; uzņēmējdarbības vadība visbiežāk balstās uz intuīciju un personīgo pieredzi. |
| Attiecības starp vadību un personālu vienlīdzīgākas komunikācija ar personālu tiešāka, darba vide-atbrīvotāka. | Grūti konkurēt ar lielajiem uzņēmumiem. |
| Attiecības starp vadību un personālu vienlīdzīgākas komunikācija ar personālu tiešāka, darba vide-atbrīvotāka. | Grūti konkurēt ar lielajiem uzņēmumiem. |
| Personāls ātri un skaidri var redzēt sava darba rezultātus. | Diezgan šaurš darbības ģeogrāfiskais sektors, līdz ar to atkarība no attiecīgās ģeogrāfiskās vides faktoriem. |
| Mazāki pārvaldes izdevumi. | Mazais uzņēmums ir trausls, līdz ar to krīzi var izraisīt nozīmīga klienta kavēšanās izdarīt pasūtījumu. |
| Individuāla pieeja klientam. | Īpašnieka ciešā saskarsme ar uzņēmumu bieži rada neobjektivitāti. |
| Mazajiem uzņēmumiem ir iespējams iegūt peļņu, izmantojot kooperāciju. Tie var apvienoties tādā veidā, kas ļauj tiem gūt tādas pašas rezultātus kā lielajiem uzņēmumiem. | Darbojas mazas peļņas zonas robežās, līdz ar to svarīga ir saprātīga lēmuma pieņemšana. |
| Salīdzinot ar lielajiem uzņēmumiem, mazajiem uzņēmumiem ir īss celtniecības un ražošanas jaudu apguves laiks, kas nodrošina labu kapitālieguldījumu atmaksāšanos. | Vadībai parasti nav laika nodarboties uz uzņēmumu attīstību, jo lielākā daļa laika jāpavada risinot ikdienas problēmas (maza uzņēmuma vadītājs parasti vienlaicīgi ir arī finanšu, realizācijas u.c. jautājumu risinātājs). |
| Mazajos uzņēmumos daudz efektīvāk var apgūt un ieviest inovācijas, jaunākos zinātnes un prakses sasniegumus. | |
| Mazajiem uzņēmumiem piemīt lielāks uzņēmīgums un spēja reaģēt uz tehniskiem un tehnoloģiskiem jaunievedumiem, jo tikai ar to tie var izturēt lielo uzņēmumu spiedienu. Tādējādi mazie uzņēmumi atbrīvo lielos uzņēmumus no nespecifiskām funkcijām (šaura specializācija), attīsta amatniecību, palielina konkurenci tirgū. | |
| Mazajos uzņēmumos ir vērojams augsts darba ražīgums (raksturojot to ar produkcijas vienības darbietilpību). | |

Avots: izstrādāja autore izmantojot, Ivanova N., Vasiļjeva L. (2006). Mazā ražošanas uzņēmuma ekonomiskais pamatojums. Rīgas Tehniskā universitāte, 3. - 4. lpp.; Per L. (2012). Small business management in Cross-Cultural Enviroments. Great Britain: Routledge, 343 p

Autore secina, ka MVU ir gan priekšrocības, gan trūkumi. Piemēram, MVU var vieglāk pielāgoties konkurences vides izmaiņām, nekā lieli uzņēmumi. Bieži MVU nav pārāk sarežģīta hierarhiskā struktūra, jo uzņēmumā darbinieku skaits nav pārāk liels. Kas attiecas uz trūkumiem – viens no būtiskākajiem ir ierobežotie finanšu resursi, kas var ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju, esošo darbību, kā arī attīstības iespējas ilgtermiņā.

MVU ir priekšrocības, ražojot nelielu partiju vai specializētas preces nišu tirgū, ģeogrāfiski ierobežotos tirgos utt. MVU, salīdzinot ar lieliem uzņēmumiem, cieš no administratīvā un likumu sloga. Konkurences palielināšanās līdz ar tādām tirgus nepilnībām kā ierobežota pieeja finanšu resursiem, pētījumiem, jaunumiem, piegādes ķēdēm var kavēt MVU izaugsmi un to konkurētspēju kopējā tirgū. MVU biežāk ir jutīgi pret straujām ekonomikas izmaiņām un konkurences spiedienu. MVU ir īpatnības, kuras jāņem vērā uzņēmējiem veidojot savas konkurētspējīgās priekšrocības.

Jāatzīmē, ka MVU var veiksmīgi darboties, ja konkrēto preču vai pakalpojumu tirgus ir samērā mazs. MVU ražotāji orientējas uz vietējo tirgu, kas ļauj samazināt rūpnieciskās un tehniskās nozares deficītu, tostarp arī uz vietējo resursu izmantošanas rēķina. Ir vairāki iemesli, kāpēc atsevišķu preču vai pakalpojumu tirgus nemainīgi paliek mazs.⁴²⁵ Piemēram, ir dažas preces un pakalpojumi, kurus cilvēki vēlas saņemt pēc iespējas dažādākas. Cilvēki bieži pieprasa, lai apģērbi, apavi vai rotaslietas būtu atbilstošas viņu individualitātei. Šādiem produktiem ikviena dizaina modeļa tirgus ir pārāk mazs, lai ražotāji varētu izmantot masveida ražošanas tehnoloģiju un censtos nodrošināt savu konkurētspēju.

Uzņēmumi cenšas piedāvāt arī personiskos pakalpojumus, jo cilvēki dod priekšroku kontaktam ar vienu personu. Ģimenes ārstu, frizieru, advokātu, veikalnieku u.c. pakalpojumi ir piemēri, kad cilvēki prasa individuālu uzmanību. Cits ražošanas piemērs ir remontdarbi, kurus kopumā nevar standartizēt, jo katrs konkrēts gadījums kaut nedaudz atšķiras. Tāpēc māju, automobiļu, apavu, pulksteņu u.c. objektu remontēšana ir izplatīts daudzu mazo uzņēmumu darbības veids, kurā to konkurētspējai, lai izdzīvotu būt izširoša nozīme.

MVU ir lielos uzņēmumus un sabiedrisko sektoru papildinoši elementi, piemēram, lielajiem montāžas uzņēmumiem piedāvā standartizētas detaļas, izplata lielo uzņēmumu produktus. Lielie uzņēmumi var ražot, piemēram, televizorus, veļas mašīnas u.c., bet to uzstādīšanu un apkalpošanu veic mazi uzņēmumi. Tie bieži izrāda iniciatīvu un apgūst specifiskus tirgus, kuros nav ieinteresēti lieli uzņēmumi.

⁴²⁵ N.Ivanova, L.Vasiļjeva. Mazā ražošanas uzņēmuma ekonomiskais pamatojums. Pieejams:[https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/11796/fulltext\[skatīts 25.04.2017\]](https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/11796/fulltext[skatīts 25.04.2017]).

MVU galvenais trūkums - ražot sīkās produktu partijās – pārvēršas par konkurētspējīgu priekšrocību – spēju ātri reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām, pārkārtot produktu sortimentu. Tie var piemēroties savu klientu prasību izmaiņām daudz ātrāk nekā lielie uzņēmumi.

MVU tīkls palielina īpašnieku, vadītāju, viņu ģimenes locekļu un citu komercdarbībā ieinteresēto personu skaitu. Līdz ar to pieaug lietišķo cilvēku nozīme, rodas iespēja praktiski katram cilvēkam īstenot savas spējas uzņēmuma konkurētspējas nodrošināšanā vai paaugstināšanā.

Palielinot darba vietu skaitu un ienākumus, samazinot bezdarba līmeni, MVU būtiski uzlabo sociālo stāvokli valstī, veicina demokrātijas attīstību.

MVU dibināšana norit ātrāk un vieglāk, jo uzņēmējdarbības uzsākšanai ir nepieciešams mazāks sākumkapitāls, taču uzņēmuma attīstības veicināšana ir sarežģītāka, jo MVU dibinātājiem ir grūtības piesaistīt finansējumu, tāpēc trūkst līdzekļu jaunu tehnoloģiju iegādei un kvalificēta darbaspēka algošanai, kas var negatīvi ietekmēt tā konkurētspēju.

Protams, jāņem vērā, ka ir jomas, kurās strauja izaugsme nav iespējama, piemēram, atsevišķi ražošanas veidi, tirdzniecības tīkli u.tml. Savukārt IKT sektors reizēm ir tāda “sprinta disciplīna”, kas meklē starptautiskos tirgus utt., tomēr bieži vien rīkojas pēc principa – “get money, get out” (“saņem naudu un izkļūsti ārā”), jo vieglāk ir pārdot uzņēmumu neizturot konkurenci, nekā darboties ilgtermiņā, tāpēc šādas pieejas piekritēji par konkurētspēju īpaši nedomā.

“Mazajiem uzņēmumiem ir ierobežotas iespējas augt, jo amatpersonas mēdz pieņemt ļoti ātrus un negaidītus lēmumus, paaugstinot nodokļus, neturoties pie iepriekš noteiktajiem mērķiem, piemēram, samazināt iedzīvotāju ienākuma nodokli, kas uzņēmējdarbības vidi dara daudz neprognozējamāku. Tas arī ir iemesls, kāpēc biznesa vide tā vietā, lai augtu un attīstītos, bieži vien ieņem nogaidošas pozīcijas,” uzskata Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras valdes priekšsēdētājs J. Endziņš.⁴²⁶ Viņš arī atgādina, ka mikrouzņēmumu ideja bija ļoti laba, līdz tika pieņemts lēmums paaugstināt mikronodokli no 9 līdz 11%, kas daudziem bija šoks. Daudzi potenciālie uzņēmēji ir nogaidoši, jo nezina, kuras būs tās nozares, kas nevarēs izmantot mikrouzņēmuma režīmu.⁴²⁷

Autore uzskata, ka uzņēmums var veiksmīgi augt un attīstīt savu konkurētspēju - eksportējot, paplašinot preču un pakalpojumu klāstu, kā arī atrodot savu nišu vietējā tirgū. MVU ierobežojošais faktors noteikti ir finansiālā kapacitāte, kas nepieciešama, lai attīstītu jaunus

⁴²⁶ Latvijas Biznesa Savienības portāls. Eiropas Savienības mazajos un vidējos uzņēmumos atgriežas izaugsme. Pieejams: <https://savieniba.lv/2015/10/13/eiropas-savienibas-mazajos-un-vidajos-uznemumos-atgriezas-izaugsme/> [skatīts 24.04.2017].

⁴²⁷ Latvijas Biznesa Savienības portāls. Eiropas Savienības mazajos un vidējos uzņēmumos atgriežas izaugsme. Pieejams: <https://savieniba.lv/2015/10/13/eiropas-savienibas-mazajos-un-vidajos-uznemumos-atgriezas-izaugsme/> [skatīts 24.04.2017].

produktus, ražošanas inovācijas, vai apgūstot jaunus tirgus (var prasīt vairākus gadus). Lai to risinātu, svarīgas ir paša uzņēmuma zināšanas par finansējuma pieejamību (banku finansējums, “biznesa eņģeļi”, riska kapitāla fondi, parāda investori). Nozīmīgs faktors ir tiesiskā vide (piemēram, strīdu risināšanas ātrums, kreditoru aizsardzība).

Tāpat izaicinājums nākotnē MVU būs pieaugošais kvalificēta darbaspēka deficīts ekonomikā kopumā. E. Egle arī norādījusi⁴²⁸ uz problēmu, ka Latvijā mazie uzņēmumi tiek atgrūsti no valsts iepirkumiem, tas ir pretstats Eiropai, kurā aktīvi domā, kā nodrošināt mazajiem uzņēmumiem tādas pašas iespējas kā lielajiem.

MVU vairāk orientējas uz vietējo tirgu, līdz ar to viņu dzīvotspēja un attīstības iespējas ir ļoti atkarīgas gan no iekšējā patēriņa, gan no valsts ekonomikas izaugsmes, atzīmē SEB bankas MVU apkalpošanas pārvaldes vadītājs Aigars Gamuls⁴²⁹.

Lielāko ietekmi uz MVU biznesu sākot no 2014. gada atstāja ļoti saspīlētā ģeopolitiskā situācija mūsu reģionā. Īpaši to izjuta transporta uzņēmumi, pārtikas nozares pārstāvji.

Tomēr ne tikai objektīvi ekonomiskie un finanšu faktori ietekmē mazo biznesu. Ņemot vērā to, ka Latvijā krīze ir oficiāli paziņota par beigušos, iedzīvotāji nesteidz dibināt savus uzņēmumus, kas krīzes laikā bieži vien bija vienīgā izeja.

Kā norādīja Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras valdes priekšsēdētājs Jānis Endziņš⁴³⁰ pēckrīzes fāze nav pārgājusi optimistiskā izaugsmes vilnī, jo daudzi cilvēki baidās pazaudēt savu samēra komforta zonu un no darba ņēmējiem kļūt par darba devējiem.

Redzot, ka lielākā daļa uzņēmumu atrodas apgrozījuma grupā līdz 100 tūkstošiem EUR, aktuāls ir jautājums, cik viegli ir Latvijas uzņēmumiem pārvarēt šīs robežas un augt kā biznesam, palielinot apgrozījumus, aktīvus, peļņu, maksājot vairāk nodokļos utt.

MVU segmentā ļoti daudz kas ir atkarīgs no tā, cik veiksmīga ir biznesa ideja un cik zinoši ir īpašnieki. Piemēram, ir ļoti daudz tiešām labu “start-up” ideju, bet to iesniedzēji ne vienmēr apzinās, cik daudz darba un resursu jāiegulda idejas attīstībā, lai tā kļūtu dzīvotspējīga un spētu sasniegt noteiktu konkurētspēju. Un, jo saspringtāka ir situācija ekonomikā, jo vairāk ir jāiegulda, skaidrojis A. Gamuls.⁴³¹

Latvijas lielo uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma rādītājiem var aplūkot 3.7. tabulā. Salīdzinot Latvijas uzņēmumu 2015. gada apgrozījumu, saraksta augšgalā izvirzījušies

⁴²⁸ Skreija D. Elpo ¾ no mazajiem uzņēmumiem:mazāk darbinieku,vaiāk peļņas.Pieejams: Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 15. 07.2016].

⁴²⁹ D.Skreija.Elpo ¾ no mazajiem uzņēmumiem:mazāk darbinieku,vaiāk peļņas.Pieejams: Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 15. 07.2017].

⁴³⁰ Latvijas Biznesa Savienības portāls. Eiropas Savienības mazajos un vidējos uzņēmumos atgriežas izaugsme.Pieejams: <https://savieniba.lv/2015/10/13/eiropas-savienibas-mazajos-un-videjos-uznemumos-atgriezas-izaugsme/> [skatīts 24.04.2017].

⁴³¹ D.Skreija.Elpo ¾ no mazajiem uzņēmumiem:mazāk darbinieku,vaiāk peļņas.Pieejams: Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 15. 07.2017].

uzņēmumi *SIA Uralchem Trading* (1,13 mljrd. EUR, bez izmaiņām attiecībā pret 2014.g.)
 Augstu apgrozījumu panākuši abi lielie konkurējošie tirdzniecības tīkli *SIA RIMI LATVIA* (0,78
 mljrd. EUR., +6% pret 2014.g.) un *MAXIMA Latvija* (0,68 mljrd. EUR., +3% pret 2014.g.).

3.7. tabula

Latvijas lielo uzņēmumu TOP 15 (pēc apgrozījuma) 2015. gadā
 (uz 01.04.2016) *

| n.p. k. | Uzņēmums | Darbības forma | Apgrozījums (mlj.), EUR | procentos | | | | |
|------------|--------------------------------|-------------------|-------------------------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| | | | | Pret 2014 | Pret 2013 | Pret 2012 | Pret 2011 | Pret 2010 |
| 1 | URALCHEM Trading | SIA | 1133.13 | 0 | 1 | -6 | 11 | 75 |
| 2 | RIMI LATVIA | SIA | 785.28 | 6 | 17 | 25 | 32 | 41 |
| 3 | MAXIMA Latvija | SIA | 688.80 | 3 | 3 | 8 | 17 | 24 |
| 4 | Latvenergo | AS | 521.15 | -29 | -44 | -44 | -48 | -44 |
| 5 | ORLEN Latvija | SIA | 459.73 | -8 | -40 | -33 | -13 | 58 |
| 6 | Latvijas Gāze | AS | 444.69 | -11 | -22 | -26 | -11 | -11 |
| 7 | NESTE LATVIJA | SIA | 407.32 | 17 | 25 | 37 | 57 | 83 |
| 8 | ELKO GRUPA | AS | 368.01 | -25 | -42 | -49 | -35 | -27 |
| 9 | Circle K Latvia | SIA | 358.18 | -9 | -17 | -19 | -10 | -12 |
| 10 | LDZ CARGO | SIA | 332.71 | -8 | -7 | -15 | -10 | 16 |
| 11 | TransBaltic OIL | SIA | 318.31 | 2.63 reizes | 89% | 14.60 reizes | Nav datu | Nav datu |
| 12 | Sadales tīkls | AS | 292.29 | -3 | -2 | -1 | -5 | 4 |
| 13 | Samsung Electronics Baltics | SIA | 291.52 | 11 | 1 | 6 | 43 | 77 |
| 14 | Latvijas valsts meži | AS | 261.55 | -5% | 1% | 4% | -14% | -15% |
| 15 | Sanitex | SIA | 253.41 | 2% | 86% | 2.59 reizes | nav datu | Nav datu |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Lursoft mājas lapas informācijas par uzņēmumiem ar lielāko gada apgrozījumu 2014. un 2015. gadā. Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=008&year=2015
 un: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2014

Savukārt, kritumu piedzīvoja *AS Latvenergo* (0,52 mljrd. EUR.; -29% pret 2014.g.)
 ieņemot 4.vietu 2015.gadā, tādā veidā zaudēja savu otro vietu, kuru tas ieņēma 2014. gadā.

2017. gadā līderpozīcijas ieguva *SIA Uralkali Trading*⁴³², sasniedzot apgrozījumu 2055.07
 mlj. EUR, kas ir par 15% vairāk nekā 2016. gadā. 2015. gada apgrozījuma rādītāju līderis *SIA*
URALCHEM Trading, 2017. gadā sasniedza 871.56 mlj. EUR, kas bija par 12% vairāk,
 salīdzinot ar 2016. gadu, bet par 23% mazāk nekā bija 2015. gadā. Trešajā - mazumtirgotājs
SIA "Rimi Latvia" ar 870,429 miljoniem EUR apgrozījumu.⁴³³

⁴³² Uzņēmumi ar lielāko gada apgrozījumu 2017. gadā. Pieejams:
[https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=008&year=2017/\[skatīts 2.12.18\]](https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=008&year=2017/[skatīts 2.12.18]).

⁴³³ Pētījums: Latvijas lielāko uzņēmumu kopējais apgrozījums pērn audzis par 10%, peļņa – par 26%. Pieejams:
[https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-lielako-uznemumu-kopejais-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26.a297730/\[skatīts 2.12.18\]](https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-lielako-uznemumu-kopejais-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26.a297730/[skatīts 2.12.18]).

Pēc apgrozījuma Latvijas lielāko uzņēmumu pirmajā desmitniekā iekļuvis arī mazumtirgotājs SIA "Maxima Latvija" ar 723,05 miljonu EUR apgrozījumu, energokompānija AS "Latvenergo" ar 498,58 miljonu EUR apgrozījumu, degvielas vairumtirgotājs SIA "Orlen Latvija", kura apgrozījums bija 460,97 miljoni EUR, datortehnikas vairumtirgotājs AS "Elko Grupa", kuras apgrozījums bija 436,48 miljoni EUR, metālapstrādes kompānija SIA "Severstal Distribution", kuras apgrozījums bija 396,995 miljoni EUR, degvielas mazumtirgotājs SIA "Circle K Latvia", kuras apgrozījums bija 387,473 miljoni EUR, un elektroenerģijas sadales sistēmas operators AS "Sadales tīkls", kuras apgrozījums bija 324,114 miljoni EUR.⁴³⁴

Pēc apgrozījuma apmēra otrajā desmitā bija Latvijas nacionālā aviokompānija AS "Air Baltic Corporation" (302,113 miljoni EUR), sadzīves tehniskas vairumtirgotājs SIA "Samsung Electronics Baltics" (297,445 miljoni EUR), valsts mežu apsaimniekotājs AS "Latvijas valsts meži" (275,83 miljoni EUR), informācijas tehnoloģiju uzņēmums SIA "Mikrotīkls" (251,623 miljoni eiro), kravu pārvadātāja pa dzelzceļu VAS "Latvijas dzelzceļš" meitasuzņēmums SIA "LDz Cargo" (235,347 miljoni EUR), automašīnu tirgotājs SE "Moller Baltic Import" (233,57 miljoni EUR), kokapstrādes uzņēmums AS "Latvijas finieris" (224,49 miljoni EUR) un tirdzniecības kompānija SIA "Depo DIY" (219,105 miljoni EUR).⁴³⁵

Kopumā 2017.gadā straujākais apgrozījuma kāpums bija "Severstal Distribution" - par 42%, tad sekoja "Orlen Latvija", kuras apgrozījums salīdzinājumā ar 2016.gadu pieauga par 29%, un "Air Baltic Corporation" - par 21%.⁴³⁶

2017. gadā *SIA Neste Latvija* ierindojās 14. vietā pēc apgrozījuma rādītājiem, kas bija par 7 vietām zemāk, salīdzinot ar 2015. gadu. 2017. gadā apgrozījums sastādīja 280.49 mlj. EUR, kas bija par 2% vairāk, nekā 2016. gadā, bet pat 67% vairāk salīdzinot ar 2015. gada rādītājiem. Ievērojami uzlabojušies *SIA Sanitex* apgrozījuma rādītāji, piemēram, 2017 gadā, tie bija 303.36 mlj. EUR, kas ir par gandrīz 20% augstāk nekā 2015. gadā. Tas palīdzēja uzņēmumam paaugstināt savu vietu Top`ā no 15. vietas uz 10.vietu. Tajā pašā laikā starp lielākajām kompānijām pēc apgrozījuma apmēra apgrozījums 2017. gadā samazinājies tikai *LDz Cargo* un *Latvenergo* - attiecīgi par 15% un 3% salīdzinot ar 2016.gadu.⁴³⁷

⁴³⁴ Pētījums: Latvijas lielāko uzņēmumu kopējais apgrozījums pērn audzis par 10%, peļņa – par 26%.Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-lielako-uznemumu-kopejais-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26.a297730/>[skatīts 2.12.18].

⁴³⁵ Kopējais Latvijas lielāko uzņēmumu apgrozījums pērn audzis par 10%; peļņa - par 26%.Pieejams:<https://www.tvnet.lv/6440247/kopejais-latvijas-lielako-uznemumu-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26> [skatīts 2.12.18].

⁴³⁶ Pētījums: Latvijas lielāko uzņēmumu kopējais apgrozījums pērn audzis par 10%, peļņa – par 26%.Pieejams: <https://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-lielako-uznemumu-kopejais-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26.a297730/>[skatīts 2.12.18].

⁴³⁷ Kopējais Latvijas lielāko uzņēmumu apgrozījums pērn audzis par 10%; peļņa - par 26%.Pieejams:<https://www.tvnet.lv/6440247/kopejais-latvijas-lielako-uznemumu-apgrozijums-pern-audzis-par-10-pelna-par-26> [skatīts 2.12.18].

Autore uzskata, ka iegūt uzņēmumiem labus apgrozījuma un peļņas rezultātus palīdz: 1) daudzos TOP 15 uzņēmumos ieviestā kvalitātes vadības sistēma atbilstoši ISO 9001:2015 standarta prasībām, piemēram, *Uralchem Trading, Latvijas Valsts meži, Rimi, Maxima, Latvenergo. Neste* u.c.; 2) daļa no šiem TOP 15 uzņēmumiem novērtē savu darbību atbilstoši *EFQM* Biznesa izcilības modelim, piemēram, *Latvijas Valsts meži*⁴³⁸, *Circle K* (bijušais *Statoil*)⁴³⁹, kas pēc, autores domām, nodrošina iegūto rezultātu stabilitāti un palīdz nodrošināt savu konkurētspēju.

Par ko liecina fakts, ka lielākā daļa no TOPā esošajiem uzņēmumiem, atrodas tajā vairākus gadus pēc kārtas – daži saglabā līderpozīcijas, dažu pozīcijas pasliktinās, dažu uzlabojas konkrētā TOP ietvaros. 3.8. tabulā var aplūkot lielo uzņēmumu priekšrocības un trūkumus.

3.8. tabula

Lielo uzņēmumu priekšrocības un trūkumi

| Priekšrocības | Trūkumi |
|--|--|
| Iespējams izmantot lielas jaudas, augstvērtīgu tehniku, kas savukārt ļauj ražot produkcijas vienību ar mazākām izmaksām. | Organizatoriskā struktūra ir sarežģīta un grūti pārvaldāma. |
| Var racionālāk organizēt ražošanas procesu, jo iespējama darbinieku specializācija noteikta darba veikšanā, kas dod iespēju efektīvāk strādāt. | Ir salīdzinoši neelastīgi attiecībā uz tirgus izmaiņām. |
| Var labāk izmantot materiālās vērtības, jo specializētās iekārtas un mašīnas dod iespēju labāk izmantot materiālos resursus. | Pastāv monopolu veidošanās draudi, mazinās konkurence; ekonomiskā varenība ļoti bieži saplūst ar politisko varu. |
| Ražošanas iekārtu īpatsvars kopējā pamatfondu apjomā ir lielāks nekā MVU, kas dod iespēju samazināt pašizmaksu. | Koncerni nespēj aptvert visus tirgus segmentus, tie orientējas pārsvarā uz galvenajiem tirgus segmentiem, tiem ir pazemināta pielāgošanās. |
| Lielos uzņēmumos ir iespējams organizēt laboratorijas, pētniecības centrus, kas dod iespēju paātrināt tehnikas progresu, kā arī pētniecības darbu izmaksu īpatsvars produkcijas ražošanas izmaksās ir salīdzinoši neliels. | Internacionalizācijas problēma, t.i., notiek kapitāla koncentrēšanās, pārsniedzot atsevišķas valsts robežas. |
| Lielie uzņēmumi ir efektīvi nozarēs, kur nepieciešams koncentrēt lielus kapitālieguldījumus. | |
| Lielie uzņēmumi ir efektīvi nozarēs kurās ir ilgstošs ražošanas cikls. | |
| Lielie uzņēmumi ir efektīvi, kur ražošana saistīta ar lieljaudu agregātiem (piemēram, metalurģija). | |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot, Chuanhui M., Yongping R., Kai Z. (2018). Product market competition, asset strategy and enterprise operating liabilities. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 34(2), 1033-1043; Latvijas Mazo un vidējo uzņēmumu attīstības Nacionālā programma. 1997-2001. Pieejams: https://www.vestnesis.lv/ta/id/45240/skatits_20.10.18].

Autore uzskata, ka lielie uzņēmumi ir efektīvi nozarēs, kuru attīstībā nepieciešams koncentrēt lielus kapitālieguldījumus, kurās ir ilgstošs ražošanas cikls, kurās ražošana saistīta

⁴³⁸ Vadības ziņojums. Pieejams: http://www.lvm.lv/images/lvm/Par_mums/fin_faili/Vadibas_zinojums-2008-Lv.pdf [skatīts 21. 10.2016]

⁴³⁹ EFQM Model – excellence. Pieejams: <http://geoland.pl/dodatek/jakosc-normalizacja-certyfikacja-9/model-efqm-doskonalosc-w-zasiegu-reki/?lang=en> [skatīts 20.03.2016].

ar lieljaudas iekārtām vai kurās globālā konkurence stimulē resursu koncentrēšanu un apvienošanu.

Lielos uzņēmumos parasti izveidotas sarežģītas normu sistēmas un hierarhijas struktūras, kas padara komunikāciju formālu un bezpersonisku. Uzņēmumiem ar sazarotu hierarhiju ir grūti sekot stratēģijas izpildei, tāpēc liels uzņēmums lēni reaģē uz notikumiem tirgū. Darbinieku radošuma veicināšana ir apgrūtināta, jo ir pastāv daudzi ierobežojumi un noteikumi. Sakarā ar to, ka darbinieku uzvedības izmaiņas inerce ir diezgan spēcīga, lielo uzņēmumu vadītāji nespēj to bieži mainīt/uzlabot, jo ir jāpaiet ilgam laikam, kamēr kaut kas varētu mainīties. Uzņēmuma vadītājam jābūt spēcīgam līderim, kas pārliecina un iesaista.

Autore piekrīt, ka uzņēmumu vadītāji kūtri iesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanā un jaunu risinājumu ģenerēšanā. Veicot pētījumus uzņēmumos (pielietojot aptauju - Vadītāja kreatīvā līderība), atklājās tas, ka vadītāji un menedžeri reti strādā pie komandas attīstības un iedvesmošanas, maina ierasto kārtību un iesaista darbiniekus lēmumu pieņemšanā. Lai spētu mainīties, ir jātic savu darbinieku kreatīvajām spējām - visi cilvēki var būt kreatīvi, vajag tikai prast iesaistīt un motivēt, un tas ir gandrīz visu Latvijas uzņēmumu potenciāls.⁴⁴⁰

Lielajos uzņēmumos vērojamas stratēģijas noteikšanas problēmas. Autore uzskata, ka panākumus gūst uzņēmumi, kuriem ir skaidri mērķi un stratēģija, kā tos sasniegt. Ja nav stratēģijas, tad arī uzņēmums nevar sevi pareizi pozicionēt (vai parādīt savas atšķirīgās iezīmes).

Pēc *Lursoft* Gada pārskatu reģistra datu analīzes autore secināja par darbības jomām 2015. gadā un lielāko apgrozījumu:

- degvielas, cietā, šķidrā un gāzveida kurināmā un līdzīgu produktu vairum- un mazumtirdzniecība,
- pārtikas, dzērienu vai tabakas vairum- un mazumtirdzniecība,
- zāģēšana, ēvelēšana un impregnēšana (koksnes izstrādājumu piesūcināšanu ar aizsarglīdzekļiem),
- ēku demontāža un nojaukšana,
- dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecība, zemes darbi,
- transporta pakalpojumi,
- piena pārstrāde un siera ražošana,
- farmaceitisko izstrādājumu vairum- un mazumtirdzniecība,
- elektrisko mājsaimniecības ierīču vairumtirdzniecība,

⁴⁴⁰ Roze, J.(2011). .Kreativitāte Latvijas uzņēmumos – priekšrocības, trūkumi, iespējas
Pieejams:<http://www.delfi.lv/business/versijas/janis-roze-kreativitāte-latvijas-uznemumos-prieksrocibas-trukumi-iespejas.d?id=41538395>

- finiera lokšņu un koka paneļu ražošana,
- kokmateriālu, būvmateriālu un sanitārtehnikas ierīču vairumtirdzniecība,
- maizes, kūku, miltu konditorejas un cukuroto konditorejas izstrādājumu mazumtirdzniecība,
- ceļu un maģistrāļu būvniecība,
- graudu, sēklu, neapstrādātas tabakas un lopbarības vairumtirdzniecība u.c.

Savukārt lielākais apgrozījuma pieaugums vērojams:

- pārtikas, dzērienu, tabakas un nepārtikas preču tirdzniecībā,
- medniecībā,
- kokapstrādes darbu jomā,
- kravu pārvadājumos pa autoceļiem,
- dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecībā,
- degvielas mazumtirdzniecībā degvielas uzpildes stacijās.

Lielākie apgrozījuma pieauguma piemēri 2011-2014. gada periodā: ⁴⁴¹ pārtikas, dzērienu un tabakas vairumtirdzniecības starpnieki *Duty Free Trading LLP* filiāle Latvijā apgrozījumu kāpinājusi 150,09 reizes, bet *SIA Exito AVA* – 144,46 reizes. Dzīvojamo un nedzīvojamo ēku būvniecības jomā strādājošajai pilnsabiedrībai *LNK Industries Group* apgrozījums pieaudzis 85,18 reizes, bet īpašo preču vairumtirgotājam *SIA Eko Savienība* – 78,91 reizes. Labi veicies arī transporta pakalpojumu jomā – *SIA Baltic Car Logistics* apgrozījumu kāpinājis 55,67 reizes. Autore uzskata, ka pozitīva apgrozījuma izaugsmes dinamika lielā mērā ir pateicoties uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšanai. Šī analīze veikta, neiekļaujot sarakstā bankas un apdrošināšanas kompānijas.

Kā liecina uzņēmumu mājas lapās esošā informācija, daļai šo uzņēmumu, piemēram, *LNK Industries Group* ⁴⁴² ir ieviests ISO 9001:2015 standarts ⁴⁴³ un izveidota integrētā kvalitātes vadības sistēma, kas ļauj izdarīt secinājumus par to, ka šīs sistēmas ir efektīvas un ļauj sasniegt labus rezultātus konkurētspējā ne tikai no klientu apmierinātības viedokļa, bet arī finansiālā ziņā.

9 pielikumā aplūkojami dati uz 2016.gada 31.decembri par lielākiem Rīgas un Rīgas reģiona uzņēmumiem pēc apgrozījuma. Kā liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati par Uzņēmumu galveniem uzņēmējdarbības rādītājiem statistiskajos reģionos ⁴⁴⁴, Rīgā un Pierīgā atrodas uzņēmumi, kuri veido 70% no visu Latvijas uzņēmumu apgrozījuma, tāpēc autore pievērša šī

⁴⁴¹ Lursoft pētījums: Pagājušo biznesa gadu izvērtējot. Pieejams: <http://blog.lursoft.lv/2015/09/10/lursoft-petijums-pagajuso-bznesa-gadu-izvertejot/> [skatīts 19.08.16]

⁴⁴² LNK Industries. Pieejams: <http://www.lnk-industries.lv/lv/page/about/> [skatīts 29.09.18]

⁴⁴³ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁴⁴ http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn__uzndarb/SBG050.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cd/ [skatīts 29.09.18]

reģiona uzņēmumiem padziļinātu uzmanību. 10.pielikumā apkopoti dati uz 30.06.2017. par uzņēmumiem, kas, apliecina Latvijas apstrādes rūpniecības attīstību.

Katra uzņēmuma attīstību un konkurētspēju, neatkarīgi no tā lieluma un tā, ar kādu uzņēmējdarbību tas nodarbojas, ietekmē:⁴⁴⁵

- skaidra uzņēmuma attīstības vīzijas un stratēģijas noteikšana;
- rūpes par darbinieku potenciāla attīstību;
- atbildība pret apkārtējo vidi un resursiem;
- sadarbība ar piegādātājiem un partneriem;
- ilgtermiņa attiecību veidošana ar klientiem un sabiedrību;
- finanšu ilgtspēja (stabilitāte).

No uzskaitījuma daudzi punkti ir līdzīgi *EFQM* Biznesa izcilības modeļa nostādnēm⁴⁴⁶ un *TQM* aspektiem⁴⁴⁷, piemēram, sadarbība ar piegādātājiem un partneriem, uzņēmuma misijas un vīzijas noteikšana, darbinieku attīstība, uzņēmuma ilgtspējas ievērošana utt., kas norāda uz zināmu saistību uzņēmumu attīstības tendencēm un iespējamo *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju izpildes līmeni, kas spēja paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju.

Skaidra uzņēmuma attīstības vīzijas un stratēģijas noteikšana uzņēmumam palīdzēs darboties mērķtiecīgi un ilgtermiņā arī asas konkurences apstākļos. Ja to neievēro, uzņēmumam nav īstas skaidrības ne par savu mērķtirgu, ne par to, kādas tam ir vēlmes un vajadzības un kā tās varētu apmierināt labāk par konkurentiem.

Tāpēc tādi uzņēmumi tirgū ilgi “nedzīvo” un ātri izbeidz savu ekonomisko darbību un papildina Uzņēmuma reģistra statistiku ar likvidētiem uzņēmumiem. Tas, cik noturīgas attiecības tiks veidotas ar piegādātājiem un partneriem, noteiks, cik stabilu konkurētspējas sniegumu uzņēmums spēs uzrādīt tirgū, vai spēs nodrošināt stabilas, nepārtrauktas piegādes, vai uzņēmums varēs ievērot principu “tieši laikā” attiecībā pret klientiem un partneriem, kas ir būtisks nosacījums, ja uzņēmums vēlas saglabāt konkurētspēju. Partnerattiecības kā kritērijs ir iekļauts arī *EFQM* Biznesa izcilības modeli⁴⁴⁸.

Tas, cik lielā mērā uzņēmums vēlēties rūpēties par savu darbinieku attīstību var ietekmēt darbinieku kompetenci, spēju nodrošināt augstas kvalitātes produktu vai pakalpojumu konkurētspēju. Autore 3.9.tabulā autore identificējusi būtiskākos uzņēmumu attīstību un

⁴⁴⁵ Chuanhui, M., Yongping, R., Kai Z. (2018). Product market competition, asset strategy and enterprise operating liabilities. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 34(2),1033-1043

⁴⁴⁶ *EFQM* izcilības modelis 2013. Rīga: Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

⁴⁴⁷ What is Total Quality Management (TQM)?Pieejams: <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html>[skatīts 14.10.18]

⁴⁴⁸ *EFQM* model.Pieejams: <http://www.efqm.org/>[skatīts 01.10.18].

darbības kvalitāti ietekmējošos veicinošos un kavējošos faktoros, kas būtiski var ietekmēt uzņēmuma konkurētspēju kopumā.

Minētie faktori attiecas gan uz lielajiem uzņēmumiem, gan MVU neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida. Latvijā pie uzņēmumu attīstību un konkurētspēju veicinošiem faktoriem pieskaita, uzņēmuma īpašnieku personīgu ieinteresētību attīstīt sava uzņēmuma darbību ilgtermiņā.

3.9.tabula

Uzņēmumu attīstību un darbības kvalitāti veicinošie un kavējošie faktori Latvijā

| N.p.k. | Veicinošie faktori | Kavējošie faktori |
|---------------|--|--|
| 1. | Īpašnieku personīgā motivācija attīstīt uzņēmumu ilgtermiņā. | Uzņēmuma neizdevīga atrašanās vieta. |
| 2. | Stabils pieprasījums un noiets uzņēmuma produkcijai/pakalpojumiem. | Uzņēmuma veikto pētījumu trūkums. |
| 3. | Kvalitatīvi un konkurētspējīgi produkti un pakalpojumi. | Liela kadru mainība. |
| 4. | Kompetenta un pieredzējusi uzņēmuma vadība. | Finanšu trūkums. |
| 5. | Motivēti un kompetenti darbinieki. | Balstīšanās uz īstermiņa mērķiem. |
| 6. | Labs klientu serviss. | Darbinieku neapmierinātība. |
| 7. | Biznesa ideja, tās konkurētspēja. | Vecu tehnoloģiju izmantošana. |
| 8. | Stabilas attiecības, sadarbība ar piegādātājiem un partneriem. | Iedzīvotāju zemā pirkspēja. |
| 9. | Skaidra uzņēmuma attīstības vīzija un stratēģija. | Bezdarba līmenis valstī. |
| 10. | Darba vides sakārtotība. | Nedroša darba vide. |
| 11. | Uzņēmuma kredītvēsture. | Uzņēmuma vadības misijas. vīzijas un stratēģijas neesamība. |
| 12. | Ārējā finansējuma pieejamība. | Informācijas analīzes trūkums. |
| 13. | Menedžmenta rūpes par darbinieku potenciāla attīstību. | Augstie nodokļi. |
| 14. | Sakārtota biznesa vide (likumdošana, nodokļu politika u.tml.). | Klientu neapmierinātība. |
| 15. | Pozitīvi uzņēmuma finanšu rezultāti/ peļņa. | Atsevišķu nozaru pārāk stingra reglamentēšana. |
| 16. | Laba reputācija kā videi draudzīgam uzņēmumam. | Infrastrukturā trūkums. |
| 17. | Uzņēmuma atbildīgā attieksme pret apkārtējo vidi. | Ierobežota uzņēmuma ražošanas vai pakalpojuma sniegšanas kapacitāte. |
| 18. | Pārdomāta finanšu plūsma un finanšu menedžments. | Likumdošanas ierobežojumi. |
| 19. | Uzņēmuma uzkrātais kapitāls/ brīvo līdzekļu pieejamība, ko ieguldīt attīstībā. | Negodīga konkurence. |
| 20. | Nodrošinājuma esamība. | Augstākas cenas lielpilsētās uz nekustamo īpašumu. |
| 21. | Regulāra informācijas analīze un uz to balstītu lēmumu pieņemšana. | Politiska neprognozējamība. |

Avots: izstrādāja autore balstoties uz .Sauka A. (2014). *Measuring the competitiveness of Latvian companies*, *Baltic Journal of Economics*, 14,(1-2), 140-158; Grizāns J.(2015). *Uzņēmējdarbības vides konkurētspēja Latvijas pilsētās un tās paaugstināšanā piemērojami instrumenti*. Promocijas darba Kopsavilkums. RTU Izdevniecība, 55.lpp.

Autore uzskata, ka darba vides sakārtotība palīdz piesaistīt kompetentus darbiniekus, kas varētu nodrošināt uzņēmumu konkurētspēju augstā līmenī. Darba vides sakārtotība palīdz izpildīt likumdošanas prasības, kā arī samazināt traumatismu un negadījumu skaitu uzņēmumā. Labs klientu serviss palīdzēs arī paaugstināt klientu apmierinātību, kas mūsdienu konkurences asptākļos ir būtiska, lai veidotu klientu uzticību. Klientu apmierinātība ir viens no *EFQM* Biznesa izcilības modeļa Rezultātu daļas kritērijiem⁴⁴⁹. Pēc autores viedokļa šī kritērija izpildes līmenis ietekmēs ne tikai ar sabiedrību saistītos rezultātus, bet arī kopējos Biznesa rezultātus, tādejādi ietekmējot uzņēmuma konkurētspēju kopumā. Laba kredītvēsture mūsdienās ir svarīgs aspekts, lai uzņēmums varētu pretendēt uz nepieciešamajiem finanšu līdzekļiem, kā arī spētu saglabāt pozitīvu uzņēmuma tēlu sabiedrībā, neiesaistoties maksātnespējas procesā vai neiekļūstot parādnieku sarakstā, kas negatīvi var atspoguļoties konkurences cīņā. Arvien aktuālāks kļūst jautājums saistīts ar apkārtējās vides saudzēšanu un tēla veidošanu un uzlabošanu sabiedrībā kā videi draudzīgs uzņēmums, piedāvājot, piemēram, bioloģiski ražotus produktus vai izmantojot ražošanā iekārtas, kas mazina negatīvo ietekmi uz vidi.

Uzņēmums ievērojot savā darbībā noteiktus vides, darba un sociālos faktoros var pretendēt uz ilgtspējīgu attīstību orientēta uzņēmuma tēlu, kas atbilstu mūsdienu uzņēmējdarbības praksei.

Diemžēl eksistē uzņēmumu darbību kavējoši faktori. Piemēram, izstrādāti likumdošanas⁴⁵⁰ regulējumi, saistīti ar konkrēto darbības jomu, sevišķi daudz to ir pārtikas nozarē.^{451 452} Tiesa gan liela daļa no tiem vērsti uz to, lai aizsargātu patērētājus. Liela personāla mainība var būt par pamatu nekonkurētspējīgai, labu speciālistu nepiesaistošai un vāji izstrādātai motivācijas sistēmai uzņēmumā. *EFQM* Biznesa izcilības modelī ir ar Darbiniekiem saistīti divi kritēriji⁴⁵³, kas nosaka tā nozīmīgumu. Vienā no kritērijiem vērtē darbinieku vadības jautājumus (to plānošana, iespēju attīstīšana, apbalvošana u.c.) modeļa Pieejas daļā⁴⁵⁴, bet otrs kritērijs vērtē darbinieku apmierinātību un atrodas modeļa Rezultātu daļā⁴⁵⁵. Autore uzskata, ka viens no būtiskiem kavējošiem faktoriem, kura nozīmi uzņēmēji ne vienmēr apzinās-informācijas trūkums vai nepietiekamība. Līdz ar to tas izraisa ķēdes reakciju, jo trūkstot informācijai nevar pieņemt kvalitatīvus uz faktiem balstītus lēmumus. Tas ir viens no *TQM* principiem, ko uzņēmumi cenšas ievērot virzoties uz Visaptverošu kvalitātes vadību savā darbībā. Ir arī uzņēmumu darbības attīstību kavējoši faktori, ko uzņēmums nevar ietekmēt,

⁴⁴⁹ EFQM izcilības modelis 2013. Rīga : Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

⁴⁵⁰ Patērētāju tiesību aizsardzības likums:Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=23309>[skatīts 27.09.18]

⁴⁵¹ Pārtikas aprites uzraudzības likums.Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=47184> skatīts 27.09.18]

⁴⁵² Preču un pakalpojumu drošuma likums.Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=876649>[skatīts 27.09.18]

⁴⁵³ EFQM izcilības modelis 2013. Rīga : Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

⁴⁵⁴ EFQM model. Pieejams: <http://www.efqm.org/>[skatīts 01.10.18].

⁴⁵⁵ EFQM izcilības modelis 2013. Rīga : Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

piemēram, nodokļu politika valstī. Par to tikai uzņēmēji var izteikt savu viedokli un pārrunu rezultātā ar valdību mēģināt rast kompromisu. Uzņēmumu darbības attīstību var negatīvi ietekmēt arī zema pircēju pirktspēja, jo tas var būt par pamatu zemam pieprasījumam vai to trūcumam. Autore secina, ka eksistē daudz un dažādu faktoru, kuri pozitīvi vai negatīvi ietekmē uzņēmumu attīstību, bet svarīgi ir tas, ka šo faktoru mijiedarbība nodrošina noteiktu uzņēmumu konkurētspējas attīstību Latvijas ekonomikā un valstī kopumā.

Pēc Latvijas uzņēmējdarbības analīzes darba autore identificēja šādas galvenās tendences:

- MVU un lielo uzņēmumu kopējā skaita samazināšanās;
- darbinieku kopējā skaita neliela samazināšanās un rēķinot uz vienu uzņēmumu –neliela palielināšanās
- praktiski nav novērota neto apgrozījuma pieauguma tendence
- kaut arī pastāv peļņas pirms nodokļiem un pēc nodokļiem pieaugums, bet joprojām nav sasniegts 2007. gada apjoms;
- ir raksturīga liela apgrozījuma un peļņas koncentrācija 15 uzņēmumu vidū (40 % peļņas)⁴⁵⁶.

No vienas puses minētās tendences apgrūtina modernas kvalitātes vadības ieviešanu Latvijas uzņēmumos, bet no otras puses tieši *TQM* attīstība veicinās negatīvu tendenču novēršanu.

3.2. Latvijas uzņēmumu attīstības atbilstība Eiropas Savienības uzņēmējdarbības tendencēm

Darbības attīstības tendenču raksturošanai ES valstīs autore raksturoš tādus rādītājus kā uzņēmumu skaits, to sadalījums pēc darbības jomām, nodarbināto skaits utt.

2008/09. gada finanšu un ekonomikas krīzes atveseļošanās MVU sektorā bija nevienmērīga starp nozarēm un pēc uzņēmumu lieluma, kā arī atgūšanās ievērojami atšķīrās dažādās ES dalībvalstīs MVU tikai 7 valstis (Austrija, Beļģija, Vācija, Luksemburga, Malta, Zviedrija un Apvienotā Karaliste) ir vairāk atguvušās nodarbinātības un pievienotās vērtības ziņā. Otrā valstu grupā ir 9 dalībvalstis, kuras joprojām tuvojas visās trijās dimensijās vadošo valstu grupai. Tās ir Horvātija, Grieķija, Ungārija, Īrija, Itālija, Polija, Portugāle, Rumānija, Spānija.

Mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) segments, lai arī daudzskaitlīgs, vienlaikus ir arī samērā „trausls”. To vistiešāk ietekmē jebkuras nodokļu izmaiņas, saspīlējumi vietējos un

⁴⁵⁶ 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas. Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=365
https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2014 [skatīts 22.03.2017]

eksporta tirgos. 2014. gadā ir nedaudz – par 2,6% – samazinājies to uzņēmumu skaits, kuru apgrozījums nepārsniedz 3,4 miljonus eiro.⁴⁵⁷

MVU (nefinansu jomā) pievienotā vērtība salīdzinot 2013. gadu ar 2014. ir augusi par 3.3 %, savukārt, ja salīdzina 2008. gadu pret 2014. gadu pieaugums ir 2,4 % (jeb 93 mljrd. EUR). Uzņēmumu skaits salīdzinot 2013. gadu ar 2014. ir audzis par 1.2 %, bet lielāks pieaugums vērojams, salīdzinot 2008. gadu ar 2014. gadu – pieaugums 3.6%. Nodarbinātības pieaugums nav vērojams pārāk liels -1.2 %, bet, ja salīdzina 2008. gadu ar 2014., samazinājums vērojams 1,3 % (jeb 800 000 darbinieku)⁴⁵⁸

Kopējais uzņēmumu skaits, kuri darbojas ražošanas, pakalpojumu un būvniecības jomā 2014. gadā bija 1 567 232 uzņēmumi. Kopējais ražošanā iesaistīto uzņēmumu skaits ir 350 694 uzņēmumi (gandrīz 23%), pakalpojumu jomā 102 1056 (gandrīz 65%), bet celtniecībā 195 482 uzņēmumi (12 %). Izpētot datus par 2014. gadu, redzams, ka Latvijā kopējais ražošanā iesaistīto uzņēmumu skaits sastāda 1 946 uzņēmumus (20%), pakalpojumu jomā 5 779 uzņēmumi (63%), bet būvniecībā 1394 uzņēmumi (15 %). Šie rādītāji ir līdzīgi kopējiem valstu rādītājiem.⁴⁵⁹

2014. gadā starp Eiropas Savienības valstīm (ES 28) līderpozīcijas uzņēmumu skaita ziņā ieņem Vācija un Lielbritānija, 2014. gadā Vācijā kopējais uzņēmumu skaits ražošanas, pakalpojumu un būvniecības jomā bija 404 636, mazie 227 831, vidējie 166 115, lielie 1 090. 2013. gadā Vācijā kopējais uzņēmumu skaits bija 385 337, kas ir par nepilniem 20 tūkstošiem mazāk, salīdzinot ar 2014. gadu. Mazo uzņēmumu skaits bija 217 644, vidējie 157 332, lielie 10 361.⁴⁶⁰ Autore uzskata, ka pozitīvā uzņēmumu attīstības dinamika ir pateicoties konkurētspējas nodrošināšanai un spējai apmierināt patērētāju mainīgās vēlmes un vajadzības. Apvienotajā Karalistē 2014. gadā kopējais uzņēmumu skaits bija 199 744, kas ir par 204 tūkst. mazāk nekā Vācijā, tai skaitā mazo uzņēmumu skaits bija 110 455, vidējo 83 298, lielo 5 991 uzņēmums. Igaunijā 2014. gadā kopējais uzņēmumu skaits (neskaitot mikrouzņēmumus) sastādīja 6041 uzņēmumu, tai skaitā mazie bija 3012, vidējie 2871, lielie uzņēmumi 158. 2013. gadā Igaunijā kopējais uzņēmumu skaits bija 3 056 uzņēmumi, mazo uzņēmumu skaits 1127, vidējo 1776, bet lielie bija 153. Latvijā 2014. gadā bija 9119 uzņēmumi (neskaitot mikrouzņēmumus), tai skaitā mazie 4629, vidējie 4298, lielie 192. Latvijā kopējais uzņēmumu

⁴⁵⁷ Skreija, D. Elpo ¾ no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, vaiāk peļņas. Pieejams: Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 15. 07.2016]

⁴⁵⁸ ES mājas lapa. Pieejams: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm[skatīts 13. 07.2016]

⁴⁵⁹ *Entrepreneurship at a Glance 2017.* OECD. Pieejams: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3017051e.pdf?expires=1509120552&id=id&accname=guest&checksum=F6FE751E2C68F9F1043E4993ECB820C5/>[skatīts 15. 07.2016]

⁴⁶⁰ *Entrepreneurship at a Glance 2016.* OECD Publishing, Paris. p. 36.

skaits 2013. gadā bija 4101, mazie 1451, vidējie 2467, lielle 183 uzņēmumi. Lietuvā 2014. gadā bija 13 476 uzņēmumi, kas ir par 7,5 tūkst. vairāk nekā Igaunijā un par 4 tūkst. vairāk nekā Latvijā. Mazo uzņēmumu skaits Lietuvā ir 6 956, vidējie 6 200 uzņēmumu, lielle 320 uzņēmumi.. Lietuvā 2013. gadā kopējais uzņēmumu skaits sastādīja 9 696 uzņēmumus, mazie 6 819, 2 578 vidējie, lielle 299.⁴⁶¹ Latvijas tirgus ir mazs, lai tajā darbotos pārāk liels uzņēmumu skaits, piemēram, kā Vācijā vai Lielbritānijā, tomēr šo valstu uzņēmumu piemēri var kalpot par labu paraugu Latvijas uzņēmumiem to konkurētspējas nodrošināšanā un uzlabošanā.

Analizējot nodarbinātību 2014. gadā ES valstīs, autore secina, ka augstākais nodarbinātības līmenis ir pakalpojumu sektorā, kas saistīts ar uzņēmumu dibināšanu šajā jomā. Visās valstīs vislielākie darba vietu radītāji bija brīvā laika pavadīšanas uzņēmumos (māksla, izklaide un atpūta); profesionālos, zinātniskos un tehniska rakstura uzņēmumos, kā arī nekustamā īpašuma, pārtikas un izmitināšanas uzņēmumos. Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju (IKT) uzņēmumi pārspēja vidējo rādītāju lielākajā daļā analizēto valstu. Arī 2016. gadā, saglabājas līdzīga situācija, kad pakalpojumu jomā tika nodarbināts lielākais cilvēku skaits, salīdzinot ar citām jomām.(skat. 11 pielik.)

2016. gadā vislielākais nodarbināto īpatsvars rūpniecībā bija Lietuvā 19.6 %, Rumānijā 17,3%, bet Somijā 16,3%. Savukārt, vismazāk rūpniecībā nodarbināto bija Luksemburgā tikai 2,43%. Celtniecībā visvairāk bija Slovēnijā 22,8%, 21,3% bija Igaunijā, bet Lietuvā 19,9%. Vismazāk Nīderlandē tikai 7, 05%. Analizējot pakalpojumu jomā nodarbināto īpatsvaru autore secina, ka visvairāk Biznesa pakalpojumu jomā nodarbināti Nīderlandē 86%, Grieķijā 84%, kā arī Lielbritānijā 82%, bet vismazāk Lietuvā 60,46%. Kopumā autore secina, ka vislielākais nodarbināto skaits bija vērojams pakalpojumu jomā, bet mazākais ražošanā. Tam var būt vairāki iemesli, piemēram, ražošanas uzņēmumos daudzviet cilvēku darbs tiek aizstāts ar tehnoloģijām, kas ievērojami uzlabo produktivitāti, bet samazina nodarbinātību konkrētajā nozarē. Ražošanas uzņēmumu skaits valstīs kopumā ir neliels, salīdzinot ar citām jomām. Pakalpojumu jomā tehnoloģijas var aizvietot cilvēku darbu tikai daļēji, tāpēc bieži bez cilvēku palīdzības nevar iztikt, kas veido arī vislielāko nodarbinātību, piemēram, konsultāciju sniegšana.

Uzņēmumu skaits ir saistīts ar ekonomikas attīstību konkrētajā valstī. Starp valstīm pastāv būtiskas atšķirības uzņēmumu skaita ziņā. Piemēram, Itālijā uzņēmumu skaits ir lielāks nekā Francijā, bet mazāks nekā Vācijā. (skat.12.pielik.) 2016. gadā vislielākais mazo, vidējo un lielo uzņēmumu skaits bija Vācijā, Austrijā un Luksemburgā. Tā, piemēram, vislielākais mazo uzņēmumu īpatsvars (nodarbināto skaits 10-19) bija Vācijā 10.14%, Austrijā 7,24% un

⁴⁶¹ *Entrepreneurship at a Glance 2017. OECD.Pieejams: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3017051e.pdf?expires=1509120552&id=id&accname=guest&checksum=F6FE751E2C68F9F1043E4993ECB820C5/>[skatīts 15. 07.2016]*

Luksemburgā 6.71%, bet Slovākijā tikai 1,33%. Latvijā šis rādītājs bija 4,05%, kas ir vidējs uz kopējo valstu fona. Vidējo uzņēmumu īpatsvars Vācijā bija 2,46%, Luksemburgā 2%, bet Austrijā 1,65%. Latvijā vidējo uzņēmumu īpatsvars bija 1,25%. Lielie uzņēmumi Vācijā un Luksemburgā sastāda 0,48% no kopējā uzņēmumu īpatsvara, kas ir ievērojami vairāk nekā Grieķijā (0,05%). Latvijā šis rādītājs 2016. gadā bija 0,17%.

Autore secina, ka Latvijai minētie rādītāji ir vidējā līmenī – atbilstoši tai uzņēmējdarbības videi, kāda tā ir Latvijā, ieskaitot nodokļu politiku. Autore uzskata, ka ņemot vērā lielo MVU daļu kopējā uzņēmumu īpatsvarā, to attīstība būtu jāatbalsta no atbildīgo iestāžu puses, piemēram, ar uzņēmējdarbību stimulējošu nodokļu politiku. Kā rezultātā MVU spētu piedāvāt konkurētspējīgākas cenas un daļu ienākumu novirzīt kvalitātes uzlabošanai, nevis nodokļu segšanai.

Lielākajā daļā ES valstu mazie un vidējie uzņēmumi nodarbina vairāk nekā pusi no kopējo nodarbināto skaita.(skat. 13.pielik.). Kā izriet no pielikuma, 2016. gadā vislielākais nodarbināto īpatsvars mazos uzņēmumos ar darbinieku skaitu 10-19, vērojams Vācijā (11,3%), Luksemburgā, Itālijā, Austrijā - 11,1%, bet Latvijā bija 9,9%. Mazos uzņēmumos ar nodarbināto skaitu 20-49, dominē Dānija -13,8%, Igaunija -13,7% un Latvija -13,4%. Vidējos uzņēmumos visvairāk nodarbināto bija Luksemburgā 24,7%, Igaunijā 23,3% un Lietuvā 22,8%. Latvijā šis rādītājs bija 21,8%. Lielajos uzņēmumos visvairāk nodarbināto bija Lielbritānijā 46,5%, Francijā 36,7%, Vācijā 36,6%, bet vismazāk Grieķijā 13,5%. Latvijā šis rādītājs 21%, kas ir nedaudz mazāk par ES vidējo rādītāju. Autore secina, ka visvairāk nodarbināto Latvijā strādā vidējos uzņēmumos, kur nodarbināto skaits 50-249 darbinieki.

Pievienotās vērtības rādītāji, ņemot vērā uzņēmuma lielumu, dažādās Eiropas Savienības valstīs 2016.gadā ietverti 14.pielikumā. Kā izriet no pielikuma, vislielākā pievienotā vērtība ir Itālijā esošajiem maziem uzņēmumiem ar nodarbināto skaitu 10-19 darbinieki (10,42%). Otrajā vietā pēc pievienotās vērtības ir Igaunija 9,28%, bet trešajā Slovēnija 8,83%, bet vismazākā Īrijā 4,70%. Savukārt, mazos uzņēmumos ar nodarbināto skaitu 20-49, visaugstākie rādītāji ir Lietuvā - 13,39%, Latvijā - 13,24% un Grieķijā - 12,74%. Vidējiem uzņēmumiem vislielākā pievienotā vērtība ir Lietuvā 27,47%, Igaunijā 26,08% un Latvijā 26,00%. Pavisam cita situācija vērojama lielo uzņēmumu grupā. Tā, piemēram, visaugstākie pievienotās vērtības rādītāji ir Īrijai 61,23%, Lielbritānijai 52,20% un Polijai 48,71%. Latvijai šis rādītājs ir 30, 88%, kas ir uz pusi mazāks, nekā Īrijai.

Starp dažāda lieluma uzņēmumiem pastāv būtiskas atšķirības attiecībā uz līdzdalību starptautiskajā tirdzniecībā.(skat. 15.pielik.) Vidēji 60% no mazajiem uzņēmumiem, bet 80% no vidējiem uzņēmumiem darbojas tirdzniecības jomā. 2016. gadā visvairāk no maziem uzņēmumiem eksportēja Igaunija 73%, Slovēnija 72% un Polija 70%, bet vismazāk Rumānija

19,45%. Latvijai šis rādītājs bija 65,86%. Visvairāk importēja –Slovēnija 86%, Slovākija un Nīderlande 85%, bet vismazāk Čehijas Republika 28,54%. Latvijā 80,63% no maziem uzņēmumiem importē. Starp vidējiem uzņēmumiem visvairāk eksportēja Nīderlande 91%, Igaunija 87.8%, Dānija 87.6%, bet vismazāk Rumānija 66,30%. Starp vidējiem uzņēmumiem visvairāk importēja Luksemburga 100%, Nīderlande 98% un Austrija 95,6%. %. Latvijā 93,91% importēja no vidējiem uzņēmumiem. Autore secina, ka Latvijas vidējo uzņēmumu konkurētspēja ir nedaudz augstāka, salīdzinot ar mazajiem uzņēmumiem, ņemot vērā to īpatsvaru eksportā.

Kā jau autore minēja iepriekš, mazie un vidējie uzņēmumi lielā mērā ietekmē ekonomisko situāciju Eiropas Savienības valstīs, tai skaitā, Latvijā. Kopš 2009. gada tika izstrādātas SBA * (Small Business Act) faktu lapas, kurās tika apkopota informācija par situāciju Latvijā MVU jomā. Situācija tika analizēta pēc vairākiem kritērijiem, piemēram, uzņēmējdarbība, bankrotējušo uzņēmumu "otrā iespēja", valsts atbalsts un publiskais iepirkums, "atsaucīga administrācija", finanšu pieejamība, vienotais tirgus, prasmes un inovācijas, vide un internacionalizācija. Pētot 2015.gada ziņojumu, autore nonāca pie secinājuma, ka būtiskas nepilnības tika atklātas vairākās jomās, piemēram attiecībā un prasmēm un inovācijām (skat 3.5. att.) un vidi (skat. 3.6. att.).

SBA principos ietverts, ka vispirms jādomā par mazajiem uzņēmumiem. Šis ir kā galvenais princips, kas jāievēro visos politikas veidošanas un likumdošanas pasākumos. Saskaņā ar to politikas veidotājiem MVU intereses jāņem vērā sākotnējos politikas veidošanas procesa posmos. Saskaņā ar šo principu arī jāvienkāršo no jauna izstrādātie tiesību akti, administratīvie noteikumi un procedūras un tie jā dara viegli piemērojami.⁴⁶² 2014. gadā tika panākts zināms progress. Uzlabojot koordināciju, ir uzlabots regulējums MVU testa jomā. 2013. gada aprīlī LR Ministru kabinets apstiprināja grozījumus, ar ko tiek vienkāršots sākotnējais ietekmes novērtējums, ziņojuma saturs un procedūra. Pārskatītie tiesību akti stājās spēkā 2014. gada 1. janvārī.

Ekonomikas ministrija⁴⁶³ divas reizes gadā veic aptauju par administratīvo procedūru ietekmi uz uzņēmējdarbības vidi. 2014. gada, aptauja liecina, ka uzņēmēji vidēji 13 % darbalaika pavadījuši, risinādami ar administratīvām prasībām saistītus jautājumus, kas ir daudz mazāk laika nekā 2005. gadā (37 %).

Tika secināts, ka visas normatīvās jomas uzņēmējdarbības attīstību kavējušas mazāk nekā iepriekšējos gados. Ministrija, pamatojoties uz konstatējumiem, ik gadu sagatavo

⁴⁶² 2015 gada SBA faktu lapa. Pieejams: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native\[skatīts12.03.2017\]](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native[skatīts12.03.2017])

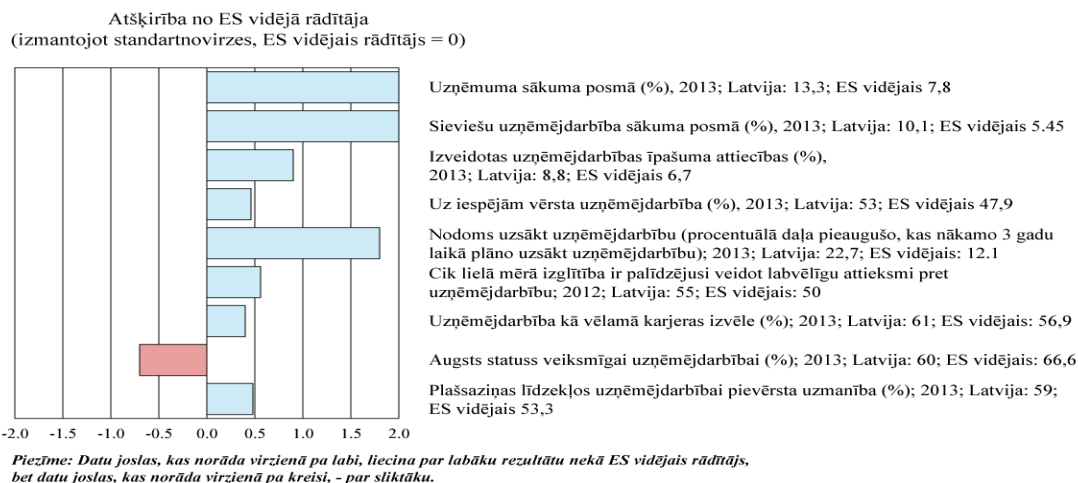
⁴⁶³ Pētījumi. Pieejams: [https://www.em.gov.lv/files/nozares_politika/Zinojums%202016-2017.docx\[skatīts 04.12.18\]](https://www.em.gov.lv/files/nozares_politika/Zinojums%202016-2017.docx[skatīts 04.12.18])

Uzņēmējdarbības vides uzlabošanas pasākumu plānu, kurā ietverts apgrūtināšu prasību grozīšanai paredzētu konkrētu pasākumu kopums. Aptauja liecināja, ka vislielāko apgrūtinājumu rada šādas jomas: nodokļu uzlikšana, normatīvo aktu izmaiņu biežums un konkurence ēnu ekonomikas apstākļos.

Kopumā, lai gan jomā “vispirms domāt par mazajiem uzņēmumiem” valdība bija īstenojusi dažas iniciatīvas, kuru mērķis - uzlabot MVU testa veikšanu, pārskatīt apspriešanās ar ieinteresētajām pusēm mehānismu un samazināt mikrouzņēmumu administratīvo slogu, joprojām ir vajadzīgi uzlabojumi. Šajā jomā politiska rīcība visvairāk vajadzīga tāpēc, lai ieviestu vienotus spēkā stāšanās datumus un panāktu agrīnu plānošanu uzņēmējdarbības jomas tiesību aktos.

Uzņēmējdarbības sniegumu Latvijā var aplūkot 3.2. att. 2013. gadā tai bija vislabākie rezultāti visā ES agrīna posma uzņēmējdarbības aktivitātes ziņā gan attiecībā uz visiem iedzīvotājiem kopumā, gan attiecībā uz sievietēm. Arī rādītājs, kas liecina par iedzīvotāju ieceri veidot uzņēmumu, bija viens no augstākajiem visu ES valstu vidū. Lai gan veiksmīgai uzņēmējdarbībai 2013. gadā piešķirtais 60 % novērtējums bija zemāks par ES vidējo rādītāju, tas tomēr bija par 7 procentpunktiem augstāks nekā 2012. gadā.

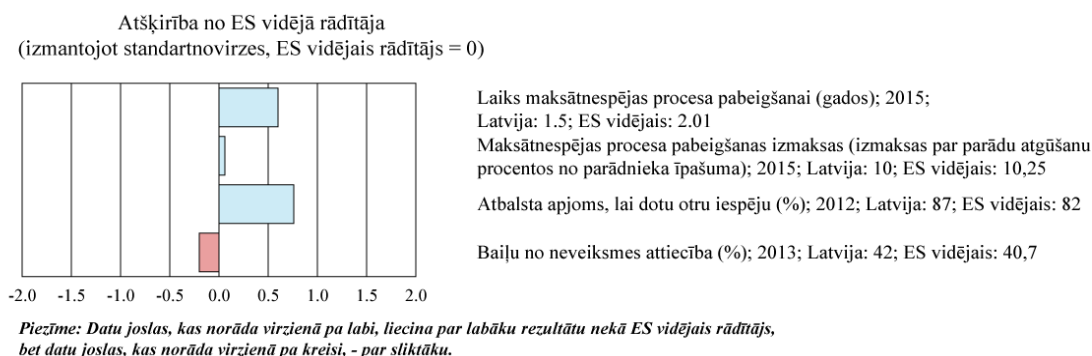
Aplūkojamajā laika posmā tika īstenots tikai viens pasākums. Pasākums “Atbalsts pašnodarbinātības vai uzņēmējdarbības uzsākšanai” ir paredzēts 18–29 gadus veciem jauniešiem bezdarbniekiem, kuriem ir atbilstoša izglītība uzņēmējdarbībā vai ekonomikā. Tā mērķis bija iesaistīt šos jauniešus apmācības programmās un pēc tam nodrošināt, ka viņi saņem finansiālu atbalstu, lai varētu savus uzņēmējdarbības plānus īstenot praksē. Programmu īsteno Nodarbinātības valsts aģentūra. “Otrās iespējas principa” mērķis ir nodrošināt, ka godīgiem uzņēmējiem, kas ir bankrotējuši, ātri tiek dota otrā iespēja.



3.2. attēls. Uzņēmējdarbības sniegums Latvijā 2012., 2013. gadā

Avots: 2015 gada SBA faktu lapa. Pieejams: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native\[skatīts12.03.2017\]](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native[skatīts12.03.2017])

Latvija nodrošina nedaudz labākus apstākļus otrās iespējas došanai bankrotējušiem uzņēmējiem nekā vairums citu ES valstu. (skat. 3.3. att.)



Avots: 2015. gada SBA faktu lapa. Pieejams: ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native [skatīts 12.03.2017]

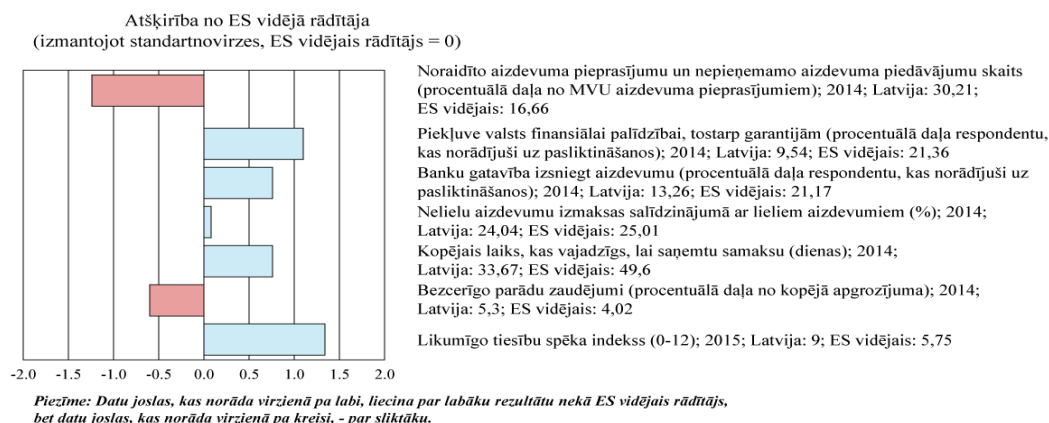
3.3 attēls. “Otrās iespējas” princips bankrotējušiem uzņēmumiem Latvijā 2012., 2013. un 2015. gadā

Pēc vairāku grozījumu ieviešanas Maksātnespējas likumā maksātnespējas procesa īstenošanas laiks 2015. gadā ir sarucis līdz pusotram gadam salīdzinājumā ar trim gadiem 2010. gadā. Baiļi no neizdošanās ir nedaudz vairojušās — no 41,6 % 2013. gadā līdz 42 %. Tomēr attālums līdz ES vidējam rādītājam ir samazinājies, jo darbaspējīga vecuma iedzīvotāju baiļi citās ES valstīs no 39,8 % ir palielinājušās līdz 40,7 %. Aplūkojamajā laikposmā tika ieviests tikai viens pasākums. Ieviešot grozījumus Maksātnespējas likumā, tika uzlabots maksātnespējas regulējums. Maksātnespējas procesa administratori tika pielīdzināti valsts amatpersonām. Ir ieviesti garāki termiņi tiesiskās aizsardzības procesa īstenošanai, lai novērstu atklāto problēmu rašanos praksē. Šie grozījumi stiprina gan kreditoru, gan debitoru tiesības, un to mērķis ir nodrošināt, ka maksātnespējas process tiek izmantots tikai tam paredzētajā nolūkā.

Latvijas rādītājs piekļuves finansējumam jomā ir pasliktinājies, salīdzinājumā ar iepriekšējo gadu. (skat.3.4.) MVU joprojām ir grūti piekļūt privātā sektora banku aizdevumiem. Noraidīto aizdevuma pieteikumu skaits palielinājās no 27,3 % 2013. gadā līdz 30,2 % 2014. gadā, un tas gandrīz divreiz pārsniedz ES vidējo rādītāju. Arī piekļuve valsts finansējumam ir pasliktinājusies — par situācijas pasliktināšanos 2014. gadā ziņoja 9,54 % uzņēmumu (2013. gadā — 3,6 %). Abi rādītāji liecina par to, ka uzņēmumiem joprojām ir vieglāk saņemt finansējumu no publiskā sektora nekā no komercbankām. Valsts finanšu fondi piedāvā MVU galvenokārt garantijas un aizdevumus izaugsmei.

Tomēr MVU ir atkarīgi no ES līdzekļiem. Latvija kopā ar pārējām divām Baltijas valstīm un Eiropas Investīciju fondu veic iemaksas arī Baltijas Inovāciju fondā, kura mērķis ir minētajās valstīs attīstīt riska kapitāla tirgus. Grūtības finansējuma ieguvē Latvijā apliecina arī rādītājs par nelielu aizņēmumu izmaksām salīdzinājumā ar lielu aizņēmumu izmaksām — tas pieaudzis

no 17,9 % līdz 24 %. Tas liecina par to, ka saņemt nelielus aizdevumus kļūst arvien dārgāk, tātad arī grūtāk. MVU naudas plūsmā traucējumus var radīt arī bankrotējuši klienti



3.4. attēls. Finansējuma piekļuves rādītāju sniegums Latvijā 2014., 2015. gadā

Avots: 2015. gada SBA faktu lapa. Pieejams:

[ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native\[skatīts12.03.2017\]](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native[skatīts12.03.2017])

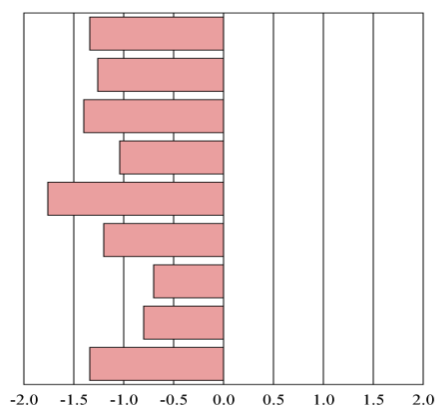
Latvijas MVU sliktos parādus zaudē lielākā apmērā (5,3 % no kopējā apgrozījuma 2014. gadā) nekā ES MVU (ES vidējais rādītājs — 4,0 %), lai gan 2013. gadā abi rādītāji bija zemāki — attiecīgi 5 % un 3,83 %. Kopš 2014. gada Latvijai ir visaugstākais likumisko tiesību spēka rādītājs — 9; salīdzinājumam — ES vidējais rādītājs ir 5,8. Šis rādītājs atspoguļo pakāpi, kādā nodrošinājuma un bankrota tiesību akti aizsargā kreditoru un debitoru tiesības un tādējādi sekmē aizdošanu. Aplūkojamajā laika posmā tika īstenoti divi pasākumi: 1. 2014. gada septembrī tika izveidota a/s “Attīstības finanšu institūcija”, kas ietver a/s “Latvijas Attīstības finanšu institūcija ALTUM”, Latvijas Garantiju aģentūru un Lauku attīstības fondu. Mērķis bija izveidot vienotu valsts atbalsta finanšu iestādi, kas piedāvātu finanšu instrumentus iedarbīgāk un sniegtu profesionālu atbalstu finanšu instrumentu veidā (aizdevumi, garantijas, ieguldījumi riska kapitāla fondos utt.) noteiktām mērķa grupām. Tā piedāvā arī īpašu nefinansiālu atbalstu — konsultācijas, apmācību un pieredzes apmaiņu. SIA “Latvijas Garantiju aģentūra” izveidoja Mikroaizdevumu fondu, kas piedāvā aizdevumus līdz EUR 25 000 uzņēmumu veidošanai, izaugsmei un paplašināšanai, kā arī apgrozāmo līdzekļu piesaistišanai dzīvotspējīgiem uzņēmējdarbības projektiem. 2. 2014. gadā atbalsts tika sniegts 30 projektiem un saņēmējiem tika izmaksāti 22,8 % no pieejamā finansējuma. Mikroaizdevumi ir MVU paredzēti vidēja termiņa aizdevumi, ar kuriem tiek finansēts apgrozības kapitāls un ieguldījumi pamatlīdzekļos.

Prasmju un inovācijas jomā Latvija ievērojami atpaliek no ES vidējā rādītāja, pat ja šajā jomā laika gaitā bijis vienmērīgs progress. (skat 3.5. att.) 2014. gadā gandrīz visi rādītāji nedaudz uzlabojušies.

Ir samazinājusies tikai to Latvijas MVU proporcionālā daļa, kuri pārdod tiešsaistē (no 7,4 % 2013. gadā līdz 6,9 % 2014. gadā), turpretī šādu MVU proporcionālā daļa ES tai pašā laikposmā ir palielinājusies no 13,87 % līdz 14,61 %.

Tomēr MVU e-komercijas apgrozījums ir palielinājies no 7,73 % 2013. gadā līdz 8,18 % 2014. gadā, bet ES vidējais rādītājs — no 13,98 % līdz 15,07 %. Lielas bažas rada jauniešu bezdarbs. Tāpēc administrācija sadarbībā ar tirdzniecības kamerām un ārvalstu investoriem lielāko uzmanību pievērš mācīšanās iespējai darbavietā un profesionālai izglītībai. Joprojām nav noteiktības par to, vai uzņēmumi vēlas piedalīties šajos pasākumos. Vēl viens risināms uzdevums, par ko skaidri liecina inovācijas rādītāji, no kuriem visi ir daudz mazāki par ES vidējo rādītāju, ir inovācijas sekmēšana visos uzņēmējdarbības cikla posmos. Šī problēma radusies tāpēc, ka trūkst sadarbības starp pētniecības iestādēm un uzņēmumiem, kā rezultātā nav iespējams veiksmīgi komercializēt iespējamus pētniecības rezultātus.

Atšķirība no ES vidējā rādītāja
(izmantojot standartnovirzes, ES vidējais rādītājs = 0)



To MVU procentuālā daļa, kuri ievieš preču vai procesu inovācijas; 2012; Latvija: 15,7; ES vidējais: 30,6
 To MVU procentuālā daļa, kuri ievieš tirgvedības vai organizatoriskās inovācijas; 2012; Latvija: 23,06; ES vidējais: 36,19
 To MVU procentuālā daļa, kuri veic iekšēju inovāciju; 2012; Latvija: 13,85; ES vidējais: 28,68
 To inovatīvo MVU procentuālā daļa, kuri sadarbojas ar citiem; 2012; Latvija: 4,52; ES vidējais: 10,32
 Tirgum jaunu un uzņēmumam jaunu inovāciju pārdevumi (procentuālā daļa no apgrozījuma) 2012; Latvija: 5,02; ES vidējais: 12,4
 To MVU procentuālā daļa, kuri pārdod internetā; 2014; Latvija: 6,93; ES vidējais: 14,61
 To MVU procentuālā daļa, kuri veic pirkumus internetā; 2014; Latvija: 11,98; ES vidējais: 22,01
 E-tirdzniecības apgrozījums; 2014; Latvija: 8,18; ES vidējais: 15,07
 Visu to uzņēmumu procentuālā daļa, kuri apmāca darbiniekus; 2010; Latvija: 40; ES vidējais: 66

Piezīme: Datu joslas, kas norāda virzienā pa labi, liecina par labāku rezultātu nekā ES vidējais rādītājs, bet datu joslas, kas norāda virzienā pa kreisi, - par sliktāku.

3.5. attēls. Prasmju un inovāciju rādītājs Latvijā 2012., 2014.gadā

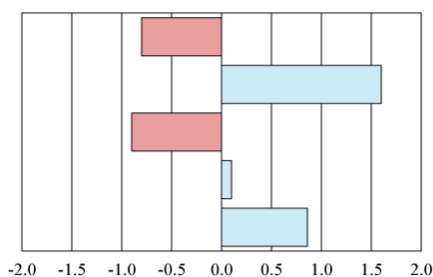
Avots: 2015. gada SBA faktu lapa. Pieejams:

[ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native\[skatīts12.03.2017\]](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native[skatīts12.03.2017])

Tāpēc valdība spēju un inovāciju uzlabošanu ir noteikusi par politisku prioritāti. Aplūkojamajā laikposmā tā ieviesa divus pasākumus. 1. Tika ieviests ar pētniecību un izstrādi saistītām uzņēmumu izmaksām paredzēts nodokļu stimuls, lai palielinātu privātā sektora ieguldījumu pētniecībā un izstrādē un tādējādi sekmētu izaugsmi uz zināšanām balstītās nozarēs. 2. Ministru kabinets apstiprināja 14 valsts pētniecības programmu izstrādi laikposmā no 2014. līdz 2017. gadam. To finansējums bija paredzēts valsts gada budžetā. Programmu transversālie uzdevumi attiecas uz starpdisciplināras pētnieku grupas izveidi galveno sabiedrības problēmu jomā, zinātniskas sadarbības attīstīšanu starp attiecīgu nozares partneru grupām, dalību starpdisciplinārās maģistrantūras un/vai doktorantūras programmās sadarbībā ar privāto sektoru un augstskolām, dalību starptautiskos pētniecības sadarbības projektos un

konsorcijos, zināšanu un tehnoloģiju nodošanas sekmēšanu ekonomikā, sabiedrības drošības un aizsargātības palielināšanu un ekonomikas pārstrukturēšanas veicināšanu Latvijas ilgtermiņa attīstībai paredzēto “viedas specializācijas” stratēģiju ietvaros, sabiedrības informētības palielināšanu par pētniecības nozīmi un tās ieguldījumu sabiedriskas nozīmes jautājumos, tostarp jauniešu informētības palielināšanu un ieinteresēšanu nozares darbā, lai garantētu sabiedrības atbalstu zinātnei. MVU var izmantot valsts stimulus, kas paredzēti energoefektivitātes pasākumiem un videi nekaitīgu ražojumu ražošanai. (skat. 3.6. att.)

Atšķirība no ES vidējā rādītāja
(izmantojot standartnovirzes, ES vidējais rādītājs = 0)



To MVU procentuālā daļa, kuri ir veikuši resursu izmantošanas optimizāciju; 2013; Latvija: 89; ES vidējais: 95

To MVU procentuālā daļa, kuri ir saņēmuši publisko atbalstu resursu izmantošanas optimizācijai; 2013; Latvija: 57; ES vidējais: 35

To MVU procentuālā daļa, kuri piedāvā videi draudzīgus produktus vai pakalpojumus; 2013; Latvija: 19; ES vidējais: 26

To MVU procentuālā daļa, kuri vairāk nekā 50% no apgrozījuma rada ar videi draudzīgiem produktiem vai pakalpojumiem; 2013; Latvija: 23; ES vidējais: 22

To MVU procentuālā daļa, kuri ir saņēmuši publisko atbalstu videi draudzīgu produktu ražošanai; 2013; Latvija: 43; ES vidējais: 26

Piezīme: Datu joslas, kas norāda virzienā pa labi, liecina par labāku rezultātu nekā ES vidējais rādītājs, bet datu joslas, kas norāda virzienā pa kreisi, - par sliktāku.

Avots: [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native\[skatīts12.03.2017\]](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/.../native[skatīts12.03.2017]) lapa.Pieejams:

3.6. attēls. Uzņēmējdarbības vides rādītāji Latvijā 2013. gadā.

Tomēr kā redzams attēlā, šie stimuli nav devuši vēlamos rezultātus, jo uzņēmumi, šķiet, nav spējuši veiksmīgi laist tirgū savus videi nekaitīgos ražojumus un pakalpojumus. Ir vienošanās veikt lielākus ieguldījumus šajā jomā, lai palielinātu energoefektivitāti un atjaunojamo energoresursu izmantošanu apkures sistēmās un tādējādi samazinātu atkarību no importētās gāzes. Tomēr nav sīki izstrādātu plānu dzīvojamām ēkām, rūpniecībai un transporta nozarei. Ir jāveic ieguldījumi arī atkritumu apsaimniekošanas un pārstrādes infrastruktūras attīstībā.

Lai gan stāvoklis ir šāds, aplūkojamajā laikposmā netika īstenoti nekādi pasākumi. Tomēr kopš 2008. gada ir ieviesti daži pasākumi, kuru mērķis ir uzlabot MVU energoefektivitāti. Ir īstenotas vairākas programmas ES struktūrfondu ietvaros, piemēram, tādas, kuras paredzētas uzņēmumu siltumapgādes sistēmu efektivitātes palielināšanai, atbalstam ieguldījumiem ražošanas telpu izveidē vai atjaunošanā vai jaunu ražojumu un tehnoloģiju izstrādei. Lielākās daļas šo programmu galvenais mērķis bija sekmēt izaugsmi, uzlabot uzņēmumu konkurētspēju un palielināt tādu preču ražošanu, kurām ir augsta pievienotā vērtība. Energoefektivitāte bija uzņēmumu papildu ieguvums pēc ražošanas procesu un aprīkojuma uzlabošanas.

Veicot dažādas socioloģiskās aptaujas un organizējot MVU intereses pārstāvošo nevalstisko organizāciju sanāksmes, lai noskaidrotu, kas uzņēmējiem traucē strādāt un kavē uzņēmējdarbības attīstību, atbildēs visbiežāk tiek minēti šādi iemesli:^{464 465}

- nesakārtotā un mainīgā likumdošana;
- augstie nodokļi;
- pārmērīgas birokrātiskās prasības no valsts institūciju puses;
- iedzīvotāju zemā pirktspēja;
- augstie kredīta procenti, kas ierobežo iespējas piesaistīt līdzekļus;
- augstie energoresursu tarifi, kas sadārdzina Latvijā ražoto produkciju;
- sarežģītā muitas procedūra;
- ierēdņu korumpētība;
- varas iestāžu nekompetence ekonomikas pārvaldīšanā u.c. iemesli.

Uzņēmējdarbības vide tiek uzskatīta par vienu no lielākajām problēmām, kas ietekmē uzņēmējdarbības attīstību Latvijā. Valsts nodokļu politika, kvalitātes vadības sistēmas, kvalitātes izcilības īstenošana uzņēmuma darbībā, likumdošana, kapitāla tirgus, infrastruktūras, kā arī atbalsta sistēmu efektivitāte ietekmē MVU sektora konkurētspēju.

Latvijā periodiski notiek forumi, kuri veltīti dažādiem ar uzņēmējdarbību saistītiem jautājumiem. Tā, piemēram, 2014.g.30.septembrī, notika MVU Forums un tā sadarbības partneri informēja par iniciatīvas „Atbalsti mazo biznesu” aktivitātēm, MVU ekonomiskās situācijas uzlabošanai.⁴⁶⁶ Darba autore apkopoja foruma rezultātus un komentārus (skat. 16 pielikumu). Analīze rāda, ka viedokļi sakrīta jautājumā par to, ka labāki rezultāti biznesā sasniedzami tiem uzņēmumiem, kuri orientējas savā konkurētspējā uz patērētāju vajadzībām, meklē jaunus, inovatīvus risinājumus, iegulda resursus konkurētspējas celšanā, tai skaitā *TQM* ieviešanā un lietošanā.

Darba autore apkopoja dažādu ekspertu viedokļus par MVU situāciju Latvijā (skat. 17 pielikumu). Analīze rāda, ka viedokļi ir līdzīgi, daudzi eksperti atzīst, ka MVU jomā diemžēl saglabājas tās pašas problēmas, kādas tās bija iepriekšējos gados- nespēja piedalīties valsts iepirkumos, orientēšanās pārsvarā uz vietējo tirgu.

⁴⁶⁴ Lūse L. Nosauc vārdā problēmas, kas kavē mazo un vidējo uzņēmumu attīstību. Komersanta Vēstnesis, 2007, Nr.9. Pieejams: http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?id=153670[skatīts 12.03.2017]

⁴⁶⁵ Ābeltiņa, A. Uzņēmējdarbības vide un tās attīstības aspekti. Monogrāfija / Zināt. red. V. Zariņa, S. Begečs – Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013. – 128 lpp.

⁴⁶⁶ Mazo un vidējā uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug. Pieejams: <http://blog.lursoft.lv/2014/09/30/mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug/>[skatīts 15. 07.2017]

SEB grupa 2015. gada septembrī organizēja Baltijas 239 lielāko uzņēmumu finanšu direktoru aptauju.⁴⁶⁷ Lietuvas uzņēmumi demonstrēja vispozitīvāko attieksmi pret uzņēmējdarbības vidi: vairāk ka 57% respondentu sagaida savai uzņēmējdarbībai labvēlīgus vai ļoti labvēlīgus apstākļus nākamo 6 mēnešu periodā. Vislielākais pieaugums tika konstatēts Igaunijas uzņēmumu vidū: to uzņēmumu skaits, kuri prognozē labvēlīgus vai ļoti labvēlīgus apstākļus, pieauga no 23.% līdz 36%. Latvijas uzņēmumu sniegto atbilžu sadalījuma struktūra mainījās maz, izņemot nelielu pieaugumu to uzņēmumu īpatsvarā, kuri sagaida apstākļu pasliktināšanos. Latvijā nedaudz pieauga to uzņēmumu īpatsvars, kuri uzskata savu finansiālo stāvokli par labvēlīgu vai ļoti labvēlīgu.

Baltijas uzņēmumu galvenās bažas ir kvalificētu strādnieku trūkums un augošās darbaspēka izmaksas: visas 3 valstis pieaugušas bažas par kvalificēta darbaspēka trūkumu. Vislielākās bažas Latvijas uzņēmējdarbības vidē, un tas varētu būt izskaidrojams ar statistiskajiem rādītājiem, kuri norāda uz diezgan strauju bezdarba līmeņa kritumu un joprojām lēnu ilgstošā bezdarba samazināšanos.⁴⁶⁸

SEB bankas sociālekonomikas eksperts Edmunds Rudzītis norādīja⁴⁶⁹, ka: "Nenoteiktība un riski pasaules ekonomikā, kā arī saspringtā ģeopolitiskā situācija turpina ietekmēt mazo un vidējo uzņēmēju noskaņojumu. Latvijas ekonomika ārējo faktoru ietekmē uzrāda mērenu izaugsmi, turklāt vājāka globālā izaugsme un recesija atsevišķos, Latvijai būtiskos, eksporta tirgos negatīvi ietekmē uzņēmēju optimismu. Uzņēmumi, kas pielāgojušies jaunajiem apstākļiem un spējuši diversificēt savus produktus un eksporta tirgus, ir optimistiskāk noskaņoti uz savu uzņēmumu konkurētspēju."⁴⁷⁰

MVU 2015. gadā nesagaidīja lielāku skaidrību, jo vēl aizvien pastāvēja ģeopolitiskā spriedze un ekonomiskie izaicinājumi, liecina SEB bankas aptaujas rezultāti. Ja skatās uz pesimistiski noskaņotajiem, kuri prognozē sava uzņēmuma apgrozījuma samazinājumu, tad tie izteikti ir mazie uzņēmumi. To veicinājušas gan izmaiņas mikrouzņēmumu nodoklī, gan tas, ka gaidas par ekonomisko izaugsmi samazinājušās.⁴⁷¹

⁴⁶⁷Baltijas biznesa pārskats.2016.g janvāris.Pieejams:

http://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2016_01_LV.pdf [skatīts 13. 03.2016].

⁴⁶⁸ Seb bankas mājas lapa.Pārskati.Pieejams:http://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2016_01_LV.pdf[skatīts 13. 03.2016].

⁴⁶⁹ *Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa*. Pieejams: <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 13. 03.2016].

⁴⁷⁰ SEB aptauja: Baltijas MVU piesardzīgi vērtē 2016. gada perspektīvas, Latvijā pieaug potenciālo eksportētāju skaits. Pieejams:<http://www.seb.lv/jaunumi/2016-01-28/seb-aptauja-baltijas-mvu-piesardzigi-verte-2016-gada-perspektivas-latvija-pieaug>[skatīts 13. 03.2016].

⁴⁷¹ *Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa*. Pieejams: <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 13. 03.2016].

Apkopojot MVU foruma rezultātus, ekspertu viedokļus un uzņēmumu vadītāju, speciālistu publikācijas, uzstāšanās, autore secina, ka objektīvas MVU priekšrocības (skat.3.6. tab.) netika pilnā mērā izmantotas, bet trūkumu novēršanai traucē ne visai labvēlīga uzņēmējdarbības vide. Savukārt, lai realizētu priekšrocības un novērtētu trūkumus uzņēmumiem jāizmanto savā darbībā TQM principi un jāvērs sava darbība uz izcilības ievērošanu.

Latvijas mazie un vidējie uzņēmumi (MVU) salīdzinājumā ar lietuviešu un igauņu kolēģiem uzņēmējdarbības vidi un biznesa iespējas 2017. gadā vērtēja vispesimistiskāk. Par to liecināja "SEB bankas" Baltijas biznesa pārskats. Kopējais optimisma līmenis MVU segmentā bija samazinājies visās trīs Baltijas valstīs, sasniedzot zemāko līmeni pēdējo trīs gadu laikā, norāda bankā. "SEB bankas" pārskats liecina, ka vispesimistiskāk bija noskaņoti uzņēmumi viesnīcu un sabiedriskās ēdināšanas segmentā ar nelielu darbinieku skaitu un apgrozījumu līdz 650 000 eiro gadā. Savukārt pozitīvāk nākotnē raudzījās uzņēmumi tirdzniecības un pakalpojumu sektoros - tie uzņēmumi, kuru darbinieku skaits pārsniedz 250 cilvēkus, kā arī mazie uzņēmumi ar apgrozījumu līdz 65 000 eiro gadā. Baltijas biznesa pārskatā par 2017. gadu apkopotas 4542 Baltijas valstu MVU atbildes. Aptauja veikta 2016. gada novembrī un decembrī.⁴⁷² Kā liecināja 2018. gada janvāra Baltijas biznesa pārskata dati⁴⁷³, Latvijas MVU noskaņojums bija nedaudz uzlabojies. Lielākā daļa MVU (68%) bija piesardzīgi optimisti, bet 9% respondentu bija izteikti pozitīvi (sagaida 2018. gadā apgrozījuma kāpumu vairāk par 15%). Savukārt 23% uzņēmēju savas izredzes vērtēja pesimistiski un gatavojās apgrozījuma kritumam. Viszemākais izteikto optimistu īpatsvars bija vērojams tādās nozarēs kā valsts pārvalde un pakalpojumi – 4% un tautsaimniecībā – 6%. Savukārt augstākais izteiktu optimistu īpatsvars ir apstrādes rūpniecībā – 17%. Tikmēr lielākais pesimisma līmenis vērojams tirdzniecības nozarē – 28% un lauksaimniecībā – 24%. Visstabilāk jūtās sabiedriskās ēdināšanas un viesnīcu pārstāvošie uzņēmēji – tur pesimistisks vērtējums bija 9%, bet piesardzīgs optimisms – 76% no aptaujātajiem uzņēmējiem.⁴⁷⁴ 6% no aptaujātajiem uzņēmējiem 2018. gadā plānoja apgūt jaunus eksporta tirgus. Kopš 2017. gada samazinājies to uzņēmēju īpatsvars, kas plāno attīstīt darbību esošajos eksporta tirgos - 11%. Tikmēr

⁴⁷² Latvijas Sabiedriskie Mediji. Pētījums: Latvijas mazie un vidējie uzņēmēji pesimistiskākie Baltijas valstīs par biznesu šogad. Pieejams: <http://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-mazie-un-videjie-uznemeji-pesimistiskakie-baltijas-valstis-par-biznesu-sogad.a227383/>[skatīts 23. 07.2016].

⁴⁷³ 2018. gada Seb bankas Baltijas biznesa pārskats. Pieejams:

https://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2018_LV.pdf[skatīts 22. 09.2018].

⁴⁷³ ES mājas lapa. Pieejams: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm[skatīts 13. 07.2016].

⁴⁷⁴ 2018. gada Seb bankas Baltijas biznesa pārskats. Pieejams:

https://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2018_LV.pdf[skatīts 22. 09.2018].

⁴⁷⁴ ES mājas lapa. Pieejams: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm[skatīts 13. 07.2016].

pārliecinošais vairākums plānoja darboties vietējā tirgū – 83%. Pēdējos gados turpina pieaugt to MVU īpatsvars, kas saskata nepieciešamību ieguldīt darbinieku attīstībā. 2018. gadā to plānoja veikt 17% aptaujāto. 22% uzņēmēju ieguldīs inovācijās produktu un pakalpojumu uzlabošanai. Savukārt 7% strādāja pie biznesa modeļa pilnveidošanas. Autore uzskata, ka tie ir labi rādītāji, kas vērsti uz uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu. Investīciju apjomi kopš 2017. gada nav piedzīvojuši būtiskas izmaiņas. 14% aptaujāto MVU darbības attīstībā plāno ieguldīt vairāk nekā 30 000 eiro. Par mazāka apjoma investīcijām nolēma 22% uzņēmēju. 19% aptaujāto MVU nav nekādu investīciju plānu. Aptauja, veikta 2017. gada decembrī un 2018. gada janvārī. Tajā apkopots 1941 uzņēmuma viedoklis par gaidāmajām biznesa vides izmaiņām un uzņēmuma plāniem.

Liels uzsvars uzņēmējdarbības vides sakārtošanā tiek likts uz kredītu, struktūrfondu un atbalstu uzņēmējiem sludināšanu, taču var redzēt, ka tas nesasniedz savu mērķauditoriju, jo nepietiekama pieeja finansējumam ir otra būtiskākā problēma, ar ko saskaras MVU. „Bankas un investori bieži atsakās finansēt jaunu MVU darbības uzsākšanu ar to saistīto risku dēļ, kā arī garantiju un investīciju fondi šobrīd vēl nav pietiekami attīstīti. Problēmas ārējā finansējuma pieejamībā ir vairāk izteiktas ārpus Rīgas, finanšu pieejamības problēmai vispār ir izteikta teritoriālā dimensija. Autore secina, ka pieeja apgrozāmajam un kapitāla finansējumam ir nozīmīgs šķērslis uzņēmējdarbības aktivitātes un konkurētspējas palielināšanai MVU, kā arī uzņēmējdarbības uzsācēju vidū.” Šī iemesla dēļ uzņēmēji cenšas ekonomēt savus līdzekļus, piemēram, mākslīgi slēpjot peļņu, nemaksājot nodokļus. Veidojas ēnu ekonomika, kas arī būtiski traucē MVU veiksmīgu attīstību.⁴⁷⁵ Pie MVU kavējošajiem faktoriem jāpiemin arī salīdzinoši zemas konkurētspējas līmenis. Jaundibinātiem uzņēmumiem rodas grūtības izturēt konkurenci starp jau pastāvošiem, vairāk attīstītiem uzņēmumiem. Autore uzskata, ka viens no iemesliem, kāpēc uzņēmumi saskaras ar šādu situāciju - var būt nevēlēšanas pielietot savas darbības uzlabošanai tādu instrumentu kā *EFQM* modeli, piemēram, tā ieviešanas iespēju nenovērtēšana, zems ieviešanas motivācijas līmenis. Tapēc, lai uzņēmumi izvairītos no šāda veida grūtībām, autore iesaka šī modeļa ieviešanas procesā nodrošināt atbalstu no dažāda veida iestādēm. Piemēram, sākotnējo palīdzību tā ieviešanā varētu sniegt Latvijas Kvalitātes biedrība vai uzņēmumi, kuriem ir pieredze šajā jautājumā. Pēc uzņēmumu attīstības tendenču analīzes darba autore izdarīja šādus būtiskākos secinājumus:

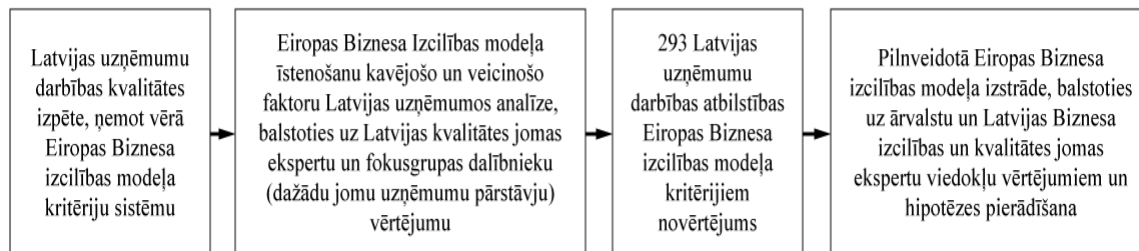
- Par galveniem faktoriem, pēc kuriem nosaka uzņēmumu lielumu parasti izvēlas nodarbināto skaitu un apgrozījums vai bilances kopsummu.

⁴⁷⁵ Lūse L. Nosauc vārdā problēmas, kas kavē mazo un vidējo uzņēmumu attīstību . Komersanta Vēstnesis, 2007, Nr.9. Pieejams: http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?id=153670[skatīts 13. 07.2016].

- Kā liecina Centrālās statistikas pārvaldes dati no 2005. līdz 2017. gadam kopējais uzņēmumu skaits ir pieaudzis par 60 %.
- Lielo uzņēmumu TOP 15 (pēc apgrozījuma) katru gadu sastopami Latvijā pazīstami uzņēmumi - *Rimi, Maxima, Latvenergo* u.c.
- Latvijas uzņēmumu attīstību un darbības kvalitāti ietekmē dažādi veicinoši un kavējoši faktori. Pie veicinošiem pieder, piemēram, motivēti un kompetenti darbinieki, sakārtota darba vide, labs klientu serviss, pieejami finanšu resursi utt. Pie kavējošiem pieder - liela kadru mainība, balstīšanās uz īstermiņa mērķiem, darbinieku neapmierinātība, esošie likumdošanas ierobežojumi u.c.
- 2016. gadā MVU Eiropas Savienībā, tai skaitā Latvijā, veidoja aptuveni 99% no visu uzņēmumu īpatsvara. Tiem piemīt noteiktas priekšrocības un trūkumi, piemēram, priekšrocība ir elastīgums, kā rezultātā uzņēmumi var pietiekoši ātri reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām savu patērētāju labāku pārzināšanu, kā rezultātā var labāk apmierināt viņu vajadzības, bet kā trūkums var būt ierobežoti finanšu resursi.
- 2016. gadā lielo uzņēmumu īpatsvars Eiropas Savienībā sastādīja no 0,05% Grieķijā līdz 0,48% Luksemburgā un Vācijā. Latvijā šis rādītājs bija 0,17%. Lieliem uzņēmumiem ir noteiktas priekšrocības un trūkumi. Pie priekšrocībām var pieskaitīt lielu jaudu izmantošanu, augstvērtīgu tehniku, kas palīdz izgatavot produkcijas vienību ar mazākām izmaksām. Lielos uzņēmumos bieži ir savas laboratorijas, pētniecības centri, kas dod iespēju veikt izmēģinājumus. Kā trūkumi minami - salīdzinoša neelastība attiecībā uz tirgus izmaiņām, bieži sarežģīta organizatoriskā struktūra utt. 2016. gadā vislielākais lielo un MVU skaits bija Vācijā, Luksemburgā un Austrijā. Vislielākais uzņēmumu skaits darbojas pakalpojumu jomā.
- *EFQM* modeļa izpildes rādītāju līmeni var ietekmēt uzņēmumu vadītāju izpratnes līmenis par kvalitāti. MVU un liemie uzņēmumi var sasniegt augstu izcilības līmeni dažos, bet ne visos kritērijos. Par to, kādos kritērijos īstenot augstus rezultātus, jāsaskaņo ar konkrēto uzņēmumu stratēģiju un mērķiem.
- MVU var izmantot savas relatīvās priekšrocības, jo īpaši attiecībā uz elastību, lai īstenotu *EFQM* modeļa kritēriju un apakškritēriju izpildi tikpat efektīvi kā liemie uzņēmumi. Par cik MVU ir ierobežoti resursi, salīdzinot ar lielajiem uzņēmumiem, lietderīga ir *EFQM* modeļa kā uzņēmuma pašnovērtējuma rīka īstenošana, lai uzņēmums spētu izcelt savas konkurētspējīgās priekšrocības.
- Eksistē daudz un dažādu faktoru, kuri pozitīvi vai negatīvi ietekmē uzņēmumu attīstību, bet svarīgi ir tas, ka šo faktoru mijiedarbība nodrošina noteiktu uzņēmumu konkurētspējas attīstību Latvijas ekonomikā un valstī kopumā.

4.LATVIJAS UZŅĒMUMU DARBĪBAS KVALITĀTES VĒRTĒJUMS EIROPAS BIZNESA IZCILĪBAS MODEĻA KRITĒRIJU ASPEKTĀ

Nodaļā autore aprobēja uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanas teorētiskos aspektus kvantitatīvos un kvalitatīvos pētījumos, uz kuru rezultātiem pamatojoties, izstrādāja pilnveidotu *EFQM* Biznesa izcilības modeli. 4. nodaļas pētījuma dizains aplūkojams 4.1. att.



4.1.attēls. 4. nodaļas pētījuma dizains

Avots: izstrādāja autore

Nodaļas ietvaros analizēti *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošie un veicinošie faktori uzņēmumos Latvijā. Ar ekspertu un fokusgrupas dalībnieku palīdzību identificēti būtiskākie ietekmes faktori, kas raksturīgi situācijai Latvijā. Kā eksperti tika uzaicinātas personas, kuras savu kompetenci kvalitātes (t.sk. *EFQM* jomā) bija apliecinājušas vairāku gadu garumā, piedaloties gan kā vērtētājiem Eiropas līmeņa uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanā, gan katru gadu īstenojot *EFQM* Biznesa izcilības modeli savā uzņēmumā tepat Latvijā. Par fokusgrupas dalībniekiem tika izvēlētas personas, kuras pārstāv dažādus uzņēmumus (tirdzniecības, IT, telekomunikāciju utt.) ar noteiktām priekšzināšanām par *EFQM* modeli. Grupas sastāvu veidoja kvalitātes nodaļas pārstāvji, mārketinga nodaļas pārstāvji, finanšu nodaļas pārstāvji u.c.

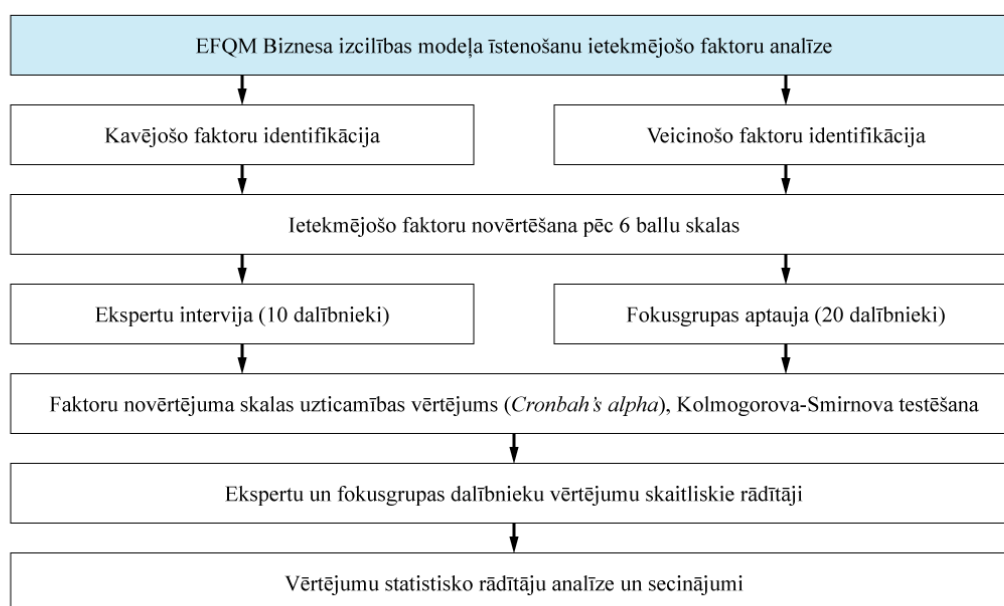
Nodaļas ietvaros tiks sniegts Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības *EFQM* Biznesa Izcilības modeļa kritērijiem un apakškritērijiem vērtējums, balstoties uz uzņēmumu vadītāju anketēšanas rezultātiem.

Nodaļas noslēgumā novērtētas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa pilnveidošanas iespējas, kas balstās uz vispārārstītu Latvijas un ārzemju *EFQM* Biznesa izcilības modeļa speciālistu (ekspertu) atzinumiem, par autores piedāvātajiem noteiktiem aspektu, kritēriju un apakškritēriju pieņēmumiem, kuri balstās uz autores darbā izpētīto teorētisko bāzi un kas būtu jāiekļauj *EFQM* Biznesa izcilības modelī.

Ekspertu ilggadējā pieredze strādājot *EFQM* jomā ļauj autorei izdarīt būtiskus secinājumus par hipotēzes pierādīšanu vai atspēkošanu.

4.1 Eiropas Biznesa Izcilības modeļa pielietojuma kavējošie un veicinošie faktori Latvijas uzņēmumos

Pētījuma norises labākai vizualizācijai autore izveidoja empīriskā pētījuma norises shēmu par *EFQM* pielietošanu kavējošiem un veicinošiem faktoriem, kura aplūkojama 4.2. attēlā. Kā izriet no 4.1. attēla, pētījums balstās uz divu galveno ietekmējošo faktoru izpēti - kavējošo un veicinošo. Katra faktora novērtēšanai tika izmantota ballu skala no 0 līdz 5. Uz piedāvāto vērtējumu ballēs respondenti var ātrāk atbildēt, kā arī respondentu atbildes var salīdzināt un analizēt izmantojot statistikas metodes. Maksimālais ballu skaits, kurš tika piedāvāts vērtējumā ir 5 balles. Šajā pētījumā piedalījās gan eksperti un fokusgrupas dalībnieki, kuri pārstāvēja dažādas nozares. Pētījuma ietvaros tika apkopoti skaitliskie rādītāji, kuru analizēšanai autore pievērsīsies darba turpinājumā.



4.2 attēls. Empīriskā pētījuma, par *EFQM* īstenošanu kavējošiem un veicinošiem faktoriem, veikšanas shēma

Avots: Autores veidota pētījuma norises shēma, balstoties uz pētījuma norises gaitu

Darba autore apkopoja informāciju par vadošo pētnieku viedokļiem attiecībā uz *EFQM* modeļa īstenošanu veicinošiem ārējiem un iekšējiem faktoriem (skat. 18. pielikumā). Ārējie faktori vairāk vērsti uz uzņēmuma darbību tirgū, piemēram, lai uzlabotu uzņēmuma tēlu, valdības vai konkurentu spiediena rezultātā pieņemts lēmums. Uzņēmums konkurētspējas uzlabošanas nolūkos var izvēlēties *EFQM* modeli pašnovērtējumam, lai labāk izprastu savas priekšrocības un spētu novērtēt savus trūkumus. Zināmā mērā tas var ietekmēt arī uzņēmuma tirgus daļas rādītājus. Savukārt iekšējie veicinošie faktori vairāk saistīti ar uzņēmuma darbības

un produktivitātes uzlabošanu, piemēram, izmaksu samazināšana, kvalitātes vadības sistēmas uzlabošana u.c.

Darba autore apkopoja informāciju par citu autoru viedokli par *EFQM* modeli īstenošanu kavējošiem faktoriem/barjeras/šķēršļi (skat.19. pielikumā). Kā liecina pielikuma dati, noteiktu faktoru identificēšanā pastāv noteikta viedokļu vienprātība, piemēram, augstākās vadības un darbinieku motivācijas un līdzdalības trūkums, apņemšanās trūkums. Ir autori, kuri akcentē atsevišķu faktoru (2-3) nozīmi, īpašu uzmanību nepievēršot pārējiem iespējamiem, piemēram, autors L. Bīrs (*L. Beer*) 2003. gadā savā publikācijā bez minētajiem faktoriem norādīja⁴⁷⁶ kā kavējošu arī neefektīvas vadības komandu un komunikācijas trūkumu kā vienus no *EFQM* modeļa īstenošanu kavējošiem faktoriem.

Pamatojoties uz 18. un 19. pielikumos ietvertajiem ietekmējošiem faktoriem autore izveidoja 20. pielikumu kur ir, autoresprāt, būtiskākie *EFQM* modeļa īstenošanu kavējošie un veicinošie faktori, kuri var ietekmēt šī modeļa īstenošanu uzņēmumos Latvijā. Katrs faktors bija jānovērtē 6 ballu skalā, kur: 0-neietekmē vispār, 1-drīzāk neietekmē nekā ietekmē, 2-vāja ietekme, 3-vidēja ietekme, 4-drīzāk ietekmē, nekā neietekmē, 5-stipra ietekme.

Šo faktoru novērtēšanā piedalījās 10 eksperti. Ekspertu uzskaitījums ievietots 21. pielikumā. Eksperti pārstāv dažādas iestādes, piemēram, Rīgas Tehnisko Universitāti (Jānis Mazais - profesors, Kvalitātes pilnveides, pētījumu un mācību centra direktors), auditorfirmu (Agris Aizpurietis, Det Norske Veritas Latvia, Sertifikācijas daļas vadītājs), mācību iestādes (Inese Didže-Dobeles Valsts ģimnāzijas direktore, GOA-Solutions® (*EFQM* izcilības modeļa) speciāliste), konsultāciju uzņēmumus (Jānis Leilands - biznesa vadības konsultāciju uzņēmuma "Leilands un Putnis" konsultants un projektu vadītājs, Sertificēts Lean Six Sigma Black Belt speciālists. utt. Galvenais, kas apvieno šos ekspertus ir viņu padziļinātās zināšanas par *EFQM* modeli. Ekspertu intervija notika 2016. gadā. Lai salīdzinātu vairākus viedokļus par šo faktoru iespējamo ietekmi uz *EFQM* modeļa izvēli, autore veica 2016. gada jūnijā arī fokusgrupas aptauju, uzdodot šos pašus jautājumus. Fokusgrupu veidoja mērķtiecīgi atlasīti 20 pārstāvji no dažādām nozarēm - tirdzniecības, Informāciju tehnoloģiju, ražošanas utt., kuri pārstāvēja dažāda lieluma uzņēmumus - MVU un lielos. Tās sastāvā ietilpa kvalitātes, mārketinga, loģistikas u.c. nodaļu pārstāvji, kuru uzņēmumos bija īstenots *EFQM* modelis vai dalībniekam bija priekšzināšanas par konkrēto modeli. Tādejādi, kā galvenais priekšnoteikums darbā ar fokusgrupu bija nosacījums, ka dalībniekiem jābūt noteiktām priekšzināšanām par *EFQM* modeli, lai spētu novērtēt to īstenošanu kavējošos un veicinošos faktoros.

⁴⁷⁶ Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, 34(4), 623–642.

Ekspertu un fokusgrupu aptaujā kavējošo faktoru skalas jautājumu un veicinošo faktoru skalas jautājumu saskaņotība (*reliability*) bija augsta, Kronbaha alfa (*Cronbach's alpha*) – 0,784 un 0,814, attiecīgi. Darba autores veikto EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu statistiskie rādītāji aplūkojami 4.1. tabulā.

4.1. tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu statistiskie rādītāji

| Kavējošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Mo-da | Standartno-virze | Maksi-mums | Mini-mums |
|---|------------------------|---------|-------|------------------|------------|-----------|
| Finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai. | 4,1 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Darbinieku zināšanu un prasmju trūkums. | 3,9 | 4,0 | 5 | 1,0 | 5 | 2 |
| Darbinieku atbalsta trūkums. | 3,7 | 3,5 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Pretestība no darbinieku puses. | 3,6 | 4,0 | 5 | 1,2 | 5 | 1 |
| Vadības atbalsta trūkums. | 4,4 | 5,0 | 5 | 0,9 | 5 | 2 |
| Vadības zināšanu trūkums par modeli. | 4,0 | 4,0 | 5 | 1,1 | 5 | 2 |
| Uzņēmuma iekšējās informācijas trūkums par modeļa pielietojumu. | 3,6 | 4,0 | 4 | 1,0 | 5 | 2 |
| Izmaksas izcilības modeļa pašnovērtēšanas rīku iegādei. | 3,2 | 3,0 | 3; 4 | 0,8 | 4 | 2 |
| Iespējamā birokrātija. | 2,9 | 3,0 | 3 | 1,1 | 5 | 0 |
| Laika trūkums. | 3,6 | 4,0 | 4 | 1,1 | 5 | 1 |
| Apmācību trūkums. | 3,8 | 4,0 | 4 | 0,8 | 5 | 2 |
| Pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās (lieki naudas tēriņi). | 3,0 | 3,0 | 3 | 1,0 | 5 | 1 |
| Vadības motivācijas trūkums. | 3,8 | 4,0 | 5 | 1,3 | 5 | 1 |
| Konkurences trūkums. | 2,3 | 2,0 | 3 | 1,2 | 5 | 0 |
| Patērētāju vienaldzība/neieinteresētība par uzņēmuma panākumiem. | 3,0 | 3,0 | 2 | 1,3 | 5 | 1 |
| Sadarbības partneru neieinteresētība. | 3,0 | 3,0 | 3 | 1,1 | 4 | 1 |
| Investoru neieinteresētība. | 3,1 | 3,0 | 3; 4 | 1,2 | 5 | 1 |
| Pozitīvu piemēru trūkums. | 2,8 | 3,0 | 4 | 1,2 | 4 | 0 |
| Informācijas trūkums no kvalitātes biedrības. | 2,9 | 3,0 | 2; 4 | 1,2 | 5 | 0 |

Novērtēšanas skala 0-5, kur 1-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada fokusgrupas dalībnieku aptaujas datus (n=20)

Kā liecina 4.1. tabulas dati, visvairāk kavējošos faktorus fokusgrupas dalībnieki norādīja: vadības atbalsta trūkumu, finansējuma trūkumu izcilības pieejas ieviešanai, vadības zināšanu trūkumu par modeli, kā arī darbinieku zināšanu un prasmju trūkumu. visbiežāk norādītais

fokuss grupu dalībnieku vērtējums bija 4 punkti (moda), puse fokusa grupu dalībnieku faktoru novērtēja ar 4 vai 5 punktiem (mediāna), vērtējumi bija viendabīgi – standartnovirze 0,6 punkti, variācijas amplitūda 2 punkti (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 3 punkti).

EFQM Biznesa izcilības modeļa pielietošanu kavējošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji aplūkojami 4.2. tabulā.

4.2. tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji

| Kavējošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Maksimums | Minimums |
|---|------------------------|---------|--------|-----------------|-----------|----------|
| Finansējuma trūkums izcilības pieejas. | 3,0 | 4,0 | 1 un 4 | 1,8 | 5 | 1 |
| Darbinieku zināšanu un prasmju trūkums. | 4,0 | 4,0 | 4 | 1,5 | 5 | 0 |
| Darbinieku atbalsta trūkums. | 4,0 | 4,0 | 4 | 0,8 | 5 | 3 |
| Pretestība no darbinieku puses. | 4,0 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Vadības atbalsta trūkums. | 4,9 | 5,0 | 5 | 0,3 | 5 | 4 |
| Vadības zināšanu trūkums par modeli. | 4,6 | 5,0 | 5 | 0,7 | 5 | 3 |
| Uzņēmuma iekšējās informācijas trūkums par modeļa pielietojumu. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,6 | 5 | 3 |
| Izmaksas izcilības modeļa pašnovērtēšanas rīku iegādei. | 2,7 | 2,5 | 2 | 1,3 | 5 | 1 |
| Iespējamā birokrātija. | 2,6 | 2,5 | 2 | 1,5 | 5 | 0 |
| Laika trūkums. | 3,2 | 3,5 | 4 | 1,4 | 5 | 0 |
| Apmācību trūkums. | 3,8 | 3,5 | 3 | 0,9 | 5 | 3 |
| Pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās (lieki naudas tēriņi). | 4,4 | 4,5 | 5 | 0,7 | 5 | 3 |
| Vadības motivācijas trūkums. | 3,7 | 4,0 | 4 | 1,3 | 5 | 1 |
| Konkurences trūkums. | 2,5 | 3,0 | 3 | 1,1 | 4 | 0 |
| Patērētāju vienaldzība/neieinteresētība par uzņēmuma panākumiem. | 2,6 | 3,0 | 3 | 1,2 | 5 | 1 |
| Sadarbības partneru neieinteresētība. | 2,9 | 3,0 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Investoru neieinteresētība. | 3,2 | 3,0 | 3 un 5 | 1,5 | 5 | 1 |
| Pozitīvu piemēru trūkums. | 3,1 | 3,0 | 3 un 4 | 1,0 | 4 | 1 |
| Informācijas trūkums no kvalitātes biedrības. | 3,5 | 4,0 | 4 | 0,7 | 4 | 2 |

Novērtēšanas skala 0-5, kur 1-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada ekspertu aptaujas datus (n=10)

Kā izriet no informācijas 4.2. tabulā, par visvairāk kavējošiem faktoriem eksperti atzina sekojošus: vadības atbalsta trūkumu, vadības zināšanu trūkumu par modeli, pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanos (lieki naudas tēriņi), uzņēmuma

iekšējās informācijas trūkumu par modeļa pielietojumu kā arī apmācību trūkumu un vadības motivācijas trūkumu. Autore secina, ka diezgan būtisks ir cilvēcisks aspekts, tas ir, atbalsta panākšana gan no darbinieku, gan vadības puses, lai *EFQM* modelis tiktu pielietots uzņēmuma darbībā.

Moda bija vērtējumos no 1 līdz 5. Moda ar vērtību 5, vidējais aritmētiskais 4,9, standartnovirze 0,3, variācijas amplitūda 1 punkts (maksimālais vērtējums 5 punkti, bet minimālais 4) bija atbildēs uz jautājumiem par vadības atbalsta trūkumu. Moda ar vērtību 5, vidējais vērtējums 4,6, standartnovirze 0,7, variācijas amplitūda 2 (maksimālais vērtējums 5 punkti, bet minimālais 3,) bija atbildēs uz jautājumu par vadības zināšanu trūkumu par modeli. Moda ar vērtību 5, aritmētiskais vidējais vērtējums 4,6, standartnovirze 0,7, variācijas amplitūda 2 (maksimālais vērtējums 5 punkti, bet minimālais 3,) bija atbildēs uz jautājumu par pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanos (lieki naudas tēriņi), Moda ar vērtību 3, aritmētiskais vidējais vērtējums 3,2, standartnovirze 1,5, variācijas amplitūda 4 (maksimālais vērtējums 5 punkti, bet minimālais 1,) bija atbildēs uz jautājumu par investoru neieinteresētību. Vislielākā variācija, no 0 līdz 5 konstatēta vairākos jautājumos, piemēram, darbinieku zināšanu un prasmju trūkumā (moda ar vērtību 4), iespējamā birokrātijā (moda ar vērtību 2), kā arī laika trūkumā (moda ar vērtību 4). Šī variācija var liecināt par ekspertu dažādo pieredzi un profesionāliem novērojumiem vērtējot uzņēmumus.

Salīdzinot kavējošos faktoros, kurus norādīja eksperti un fokusgrupas dalībnieki, autore secina, ka fokuss grupu dalībnieku un ekspertu vērtējumu sadalījums atšķirās statistiski nozīmīgi ar augstu varbūtību (99,9%) kavējošam faktoram – “pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās” par ko liecina Manna–Vitnija (*Mann-Whitney*) U testa rezultāti ($p = 0,001$) (sk. 22. pielikumu). Kavējošo faktoru “pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās” eksperti vērtēja augstāk nekā fokuss grupu dalībnieki, visbiežāk norādītais ekspertu vērtējums bija 5 punkti (moda), puse ekspertu faktoru vērtēja ar 5 punktiem (mediāna), ekspertu vērtējumi bija viendabīgi – standartnovirze 0,7 punkti, variācijas amplitūda 2 punkti (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 3 punkti). Tam par iemeslu varēja būt tas, ka ne vienmēr uzņēmumu darbinieki vai vadība spēj novērtēt uzņēmuma pašnovērtējuma ieguvumus, kas ir acīmredzami no ekspertu puses. 4.3. tabulā autore salīdzina *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu vidējo aritmētisko vērtību ar vidējā aritmētiskā ekspertu vērtējumu rādītājiem.

Analizējot 4.3. tabulas rādītājus, autore secina, ka viedokļi sakrita jautājumā par apmācību trūkumu kā kavējošo faktoru. Bija jautājumi, kuros bija vērojamas ļoti nelielas atšķirības starp ekspertu un fokusgrupas viedokļiem par iespējamiem kavējošiem faktoriem, piemēram,

darbinieku zināšanu un prasmju trūkums, vadības motivācijas trūkums, konkurences trūkums, sadarbības partneru neieinteresētība, investoru neieinteresētība.

4.3. tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu vidējā aritmētiskā salīdzinājums ar vidējā aritmētiskā ekspertu vērtējumu rādītājiem

| Kavējošie faktori | Aritmētiskais vidējais | | Starpība |
|---|------------------------|----------|----------|
| | fokusgrupa | eksperti | |
| Finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai. | 4,1 | 3,0 | 1.1 |
| Darbinieku zināšanu un prasmju trūkums. | 3,9 | 4,0 | -0.1 |
| Darbinieku atbalsta trūkums. | 3,7 | 4,0 | -0.3 |
| Pretestība no darbinieku puses. | 3,6 | 4,0 | -0.4 |
| Vadības atbalsta trūkums. | 4,4 | 4,9 | -0.5 |
| Vadības zināšanu trūkums par modeli. | 4,0 | 4,6 | -0.6 |
| Uzņēmuma iekšējās informācijas trūkums par modeļa pielietojumu. | 3,6 | 3,9 | -0.3 |
| Izmaksas izcilības modeļa pašnovērtēšanas rīku iegādei. | 3,2 | 2,7 | 0.5 |
| Iespējamā birokrātija. | 2,9 | 2,6 | 0.3 |
| Laika trūkums. | 3,6 | 3,2 | 0.4 |
| Apmācību trūkums. | 3,8 | 3,8 | 0 |
| Pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās (lieki naudas tēriņi). | 3,0 | 4,4 | -1.4 |
| Vadības motivācijas trūkums. | 3,8 | 3,7 | 0.1 |
| Konkurences trūkums. | 2,3 | 2,5 | -0.2 |
| Patērētāju vienaldzība/neieinteresētība par uzņēmuma panākumiem. | 3,0 | 2,6 | 0.4 |
| Sadarbības partneru neieinteresētība. | 3,0 | 2,9 | 0.1 |
| Investoru neieinteresētība. | 3,1 | 3,2 | -0.1 |
| Pozitīvu piemēru trūkums. | 2,8 | 3,1 | -0.3 |
| Informācijas trūkums no kvalitātes biedrības. | 2,9 | 3,5 | -0.6 |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada fokusgrupas dalībnieku (n=20) un ekspertu aptaujas datus (n=10)

Novērtēšanas skala 0-5, kur 0-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē

EFQM Biznesa izcilības modeļa pielietošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji aplūkojami 4.4. tabulā.

4.4. tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Mo-da | Standartno-virze | Maksimums | Minimums |
|-----------------------------|------------------------|---------|-------|------------------|-----------|----------|
| Finanšu resursu pieejamība. | 4,3 | 4,0 | 4 | 0,6 | 5 | 3 |
| Darbinieku atbalsts. | 4,2 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Darbinieku iniciatīva. | 3,9 | 4,5 | 5 | 1,3 | 5 | 1 |
| Vadības atbalsts. | 4,4 | 5,0 | 5 | 0,9 | 5 | 2 |
| Vadības iniciatīva. | 4,0 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Mo-da | Standartno-virze | Maksimums | Minimums |
|--|------------------------|---------|-------|------------------|-----------|----------|
| Informācijas resursu pieejamība. | 3,6 | 3,5 | 3 | 0,8 | 5 | 2 |
| Balvu iegūšanas iespējas. | 3,0 | 3,0 | 2; 4 | 1,1 | 5 | 1 |
| Uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam. | 3,5 | 3,5 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Vēlme uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus. | 3,4 | 3,0 | 3 | 1,2 | 5 | 1 |
| Konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā. | 3,4 | 3,0 | 3 | 1,0 | 5 | 2 |
| Sadarbības partneru ierosinājums. | 3,7 | 4,0 | 4 | 1,1 | 5 | 2 |
| Investoru iniciatīva. | 3,0 | 3,0 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Specializētie pasākumi(semināri, konf) veltīti kvalitātes jautājumiem. | 3,4 | 3,5 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts. | 3,2 | 3,0 | 3 | 1,0 | 5 | 1 |
| Uzņēmumu pozitīvās pieredzes piemēri. | 3,3 | 3,5 | 4 | 1,0 | 5 | 1 |
| Elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamība. | 3,6 | 4,0 | 4 | 1,0 | 5 | 2 |
| Konkurētspējas paaugstināšana. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Uzņēmuma tēla uzlabošanai. | 4,3 | 4,5 | 5 | 0,9 | 5 | 2 |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada fokusgrupas dalībnieku aptaujas datus (n=20) Novērtēšanas skala 0-5, kur 0-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē

Kā liecina no 4.4. tabulas dati, veicinošo faktoru “finanšu resursu pieejamība” fokuss grupu dalībnieki vērtēja augstāk nekā eksperti, visbiežāk norādītais fokuss grupu dalībnieku vērtējums bija 4 punkti (moda), puse fokuss grupu dalībnieku faktoru novērtēja ar 4 vai 5 punktiem (mediāna), vērtējumi bija viendabīgi – standartnovirze 0,6 punkti, variācijas amplitūda 2 punkti (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 3 punkti). EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji apkopoti 4.5. tabulā.

4.5. tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru ekspertu vērtējumu statistiskie rādītāji

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Maksimums | Minimums |
|-----------------------------|------------------------|---------|------|-----------------|-----------|----------|
| Finanšu resursu pieejamība. | 3,0 | 3,0 | 2; 3 | 1,3 | 5 | 1 |
| Darbinieku atbalsts. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,7 | 5 | 3 |
| Darbinieku iniciatīva. | 4,0 | 4,0 | 4; 5 | 1,2 | 5 | 1 |
| Vadības atbalsts. | 4,9 | 5,0 | 5 | 0,3 | 5 | 4 |
| Vadības iniciatīva. | 4,9 | 5,0 | 5 | 0,3 | 5 | 4 |

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Maksimums | Minimums |
|--|-------------------------------|----------------|-------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Informācijas resursu pieejamība. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,7 | 5 | 3 |
| Balvu iegūšanas iespējas. | 2,4 | 3,0 | 3; 4 | 1,6 | 4 | 0 |
| Uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam. | 3,1 | 3,0 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Vēlme uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,7 | 5 | 3 |
| Konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā. | 3,2 | 3,0 | 3 | 1,1 | 5 | 1 |
| Sadarbības partneru ierosinājums. | 3,4 | 4,0 | 4 | 1,0 | 4 | 1 |
| Investoru iniciatīva | 4,2 | 4,0 | 4 | 0,9 | 5 | 2 |
| Specializētie pasākumi (semināri, konf) veltīti kvalitātes jautājumiem. | 3,5 | 3,5 | 3; 4 | 0,8 | 5 | 2 |
| Kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts | 3,1 | 3,5 | 4 | 1,1 | 4 | 1 |
| Uzņēmumu pozitīvās pieredzes piemēri. | 3,9 | 4,0 | 4 | 0,7 | 5 | 2 |
| Elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamība. | 4,0 | 4,0 | 5 | 1,1 | 5 | 2 |
| Konkurētspējas paaugstināšana. | 3,6 | 3,5 | 3 | 1,0 | 5 | 2 |
| Uzņēmuma tēla uzlabošana. | 3,6 | 3,5 | 3 | 1,3 | 5 | 1 |

*Avots: Autore aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada ekspertu aptaujas datus (n=10)
Novērtēšanas skala 0-5, kur 0-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē*

Kā liecina 4.5. tabula, par visvairāk veicinošiem eksperti atzina vadības atbalstu, vadības iniciatīvu, investoru iniciatīvu, darbinieku iniciatīvu, kā arī elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamību. Moda bija vērtējumos no 2-5. 5 bija par darbinieku iniciatīvu, vadības atbalstu, vadības iniciatīvu, kā arī elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamību. Mediāna no 3-5. Vislielākā variācija vērojama atbildēs uz sekojošiem jautājumiem: par finanšu resursu pieejamību, darbinieku iniciatīvu, uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam, konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā, kā arī uzņēmuma tēla uzlabošanai.

Autore secina, ka ekspertu domas dalās, vieni uzskata, kā būtisku veicinošu faktoru, lai uzņēmums ieviestu *EFQM* modeli – finanšu aspektu, citi cilvēcisko aspektu, t.i., uzņēmumam var būt finanses, bet, ja nebūs darbinieku atbalsts un iniciatīva tā ieviešanai, tad tas var ietekmēt pozitīva rezultāta sasniegšanu.

Fokuss grupu dalībnieku un ekspertu vērtējumi atšķīrās statistiski nozīmīgi ar augstu varbūtību trīs veicinošiem faktoriem: “finanšu resursu pieejamība” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,009$), “vadības iniciatīva” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,003$), “investoru iniciatīva” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,007$) (skat. 23. pielikumu). Veicinošo faktoru “finanšu resursu pieejamība” fokuss grupu dalībnieki vērtēja augstāk nekā eksperti, visbiežāk norādītais fokuss grupu dalībnieku vērtējums bija 4 punkti (moda), puse fokuss grupu dalībnieku faktoru novērtēja ar 4 vai 5 punktiem (mediāna), vērtējumi bija viendabīgi – standartnovirze 0,6 punkti, variācijas amplitūda 2 punkti (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 3 punkti). Savukārt veicinošos faktoros “vadības iniciatīva” un “investoru iniciatīva” eksperti vērtēja augstāk nekā fokuss grupu dalībnieki. Faktora “vadības iniciatīva” visbiežāk norādītais ekspertu vērtējums bija 5 punkti (moda), puse ekspertu faktoru novērtēja ar 5 punktiem (mediāna), vērtējumi bija viendabīgi – standartnovirze 0,3 punkti, variācijas amplitūda 1 punkts (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 4 punkti).

Faktora “investoru iniciatīva” visbiežāk norādītais ekspertu vērtējums bija 4 punkti (moda), puse ekspertu faktoru novērtēja ar 4 vai 5 punktiem (mediāna), vērtējumi bija diezgan viendabīgi – standartnovirze 0,9 punkti, variācijas amplitūda 3 punkti (maksimālais vērtējums 5 punkti, minimālais – 2 punkti).

Mediāna no 3 līdz 5. Vislielākā variācija vērojama 1 līdz 5. Ekspertu domas dalījās sekojošos jautājumos: par finanšu resursu pieejamību, darbinieku iniciatīvu, uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanos pateicoties pašnovērtējumam, kā arī konkurentu aktivitātēm kā veicinošiem faktoriem *EFQM* modeļa ieviešanai.

4.6. tabulā var aplūkot fokuss grupu dalībnieku veicinošo faktoru vidējo aritmētisko vērtējumu salīdzinājums ar ekspertu sniegto vidējo aritmētisko vērtējumu.

4.6.tabula

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku vērtējumu vidējā aritmētiskā salīdzinājums ar vidējā aritmētiskā ekspertu vērtējumu rādītājiem

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | | Starpība |
|---|------------------------|----------|----------|
| | fokusgrupa | eksperti | |
| Finanšu resursu pieejamība. | 4,3 | 3,0 | 1.3 |
| Darbinieku atbalsts. | 4,2 | 3,9 | 0.3 |
| Darbinieku iniciatīva. | 3,9 | 4,0 | -0.1 |
| Vadības atbalsts. | 4,4 | 4,9 | -0.5 |
| Vadības iniciatīva. | 4,0 | 4,9 | -0.9 |
| Informācijas resursu pieejamība. | 3,6 | 3,9 | -0.3 |
| Balvu iegūšanas iespējas. | 3,0 | 2,4 | 0.6 |
| Uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam. | 3,5 | 3,1 | 0.5 |
| Vēlme uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus. | 3,4 | 3,9 | -0.5 |

| Veicinošie faktori | Aritmētiskais vidējais | | Starpība |
|--|------------------------|----------|----------|
| | fokusgrupa | eksperti | |
| Konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā. | 3,4 | 3,2 | 0.2 |
| Sadarbības partneru ierosinājums. | 3,7 | 3,4 | 0.3 |
| Investoru iniciatīva. | 3,0 | 4,2 | -1.2 |
| Specializētie pasākumi (semināri, konferences) veltīti kvalitātes jautājumiem. | 3,4 | 3,5 | -0.1 |
| Kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts. | 3,2 | 3,1 | 0.1 |
| Uzņēmumu pozitīvās pieredzes piemēri. | 3,3 | 3,9 | -0.6 |
| Elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamība. | 3,6 | 4,0 | -0.4 |
| Konkurētspējas paaugstināšana. | 3,9 | 3,6 | 0.3 |
| Uzņēmuma tēla uzlabošanai. | 4,3 | 3,6 | 0.7 |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada fokusgrupas dalībnieku aptaujas datus (n=20) ar ekspertu datiem (n=10)

Novērtēšanas skala 0-5, kur 1-neietekmē vispār, bet 5-stipri ietekmē

Kā liecina dati diezgan liela vienprātība (nelielas atšķirības vidējos aritmētiskajos rādītājos) vērojamas vairākos jautājumos, piemēram, darbinieku iniciatīva, specializētie pasākumi (semināri, konferences utt.) veltīti kvalitātes jautājumiem, kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts utt. tika norādīti kā veicinoši pasākumi, kuri varētu rosināt uzņēmumus vairāk pielietot *EFQM* modeli savā darbībā.

Autore secina, ka būtisks aspekts, lai uzņēmumi pievērstos *EFQM* modelim, ir komunikācijai, izrādot iniciatīvu - no darbinieku, vadītāju puses vai kvalitātes organizācijām (biedrībām, asociācijām utt.). Izanalizējot dažādu kavējošo un veicinošo faktoru ietekmi darba autore secina, ka:

- pārsvarā viedokļu sakritība vērojama, starp fokusgrupas dalībniekiem un ekspertiem, minot ārējos kavējošos faktoros (sadarbības partneru neieinteresētība, investoru neieinteresētība, pozitīvu piemēru trūkums u.c.), bet par iekšējiem, fokusgrupas dalībniekiem un ekspertiem pastāv lielākas viedokļu atšķirības (finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai, darbinieku zināšanu un prasmju trūkums, vadības zināšanu trūkums par modeli u.c.).
- pārsvarā sakritība viedokļos par ārējiem veicinošiem faktoriem vērojama no fokusgrupas un ekspertu puses (kvalitātes biedrības u.c. iestāžu atbalsts, konkurētspējas paaugstināšana, specializētie pasākumi u.c.), bet par iekšējiem īstenošanu veicinošiem faktoriem, fokusgrupas dalībniekiem un ekspertiem pastāv lielākas viedokļu atšķirības (finanšu resursu pieejamība, vadības iniciatīva, informācijas resursu pieejamība u.c.).
- pētījums norāda, ka eksperti un fokusgrupa apzinās *EFQM* modeļa īstenošanu veicinošos un kavējošos faktoros.

Tapēc, lai pēc iespējas mazinātu dažādu kavējošo faktoru negatīvo ietekmi uz *EFQM* modeļa ieviešanu uzņēmumos, būtiska ir informācijas pieejamība par *EFQM* modeļa izmantošanas priekšrocībām un ieguvumiem, ko tas sniedz, ņemot vērā lietotāju pieredzi.

4.2. Latvijas uzņēmumu darbības atbilstības Eiropas Biznesa Izcilības modeļa kritērijiem vērtējums

EFQM modeļa kritēriju īstenošanas Latvijas uzņēmumu novērtējuma aptaujā piedalījās 293 uzņēmumu vadītāji vai speciālisti, 73 (25%) mazie uzņēmumi, 158 (54%) vidējie uzņēmumi un 62 (21%) lielie uzņēmumi.

Vairāk pārstāvētās uzņēmumu darbības jomas: tirdzniecība (99), informācijas tehnoloģiju pakalpojumi (33), ēdināšana (28), būvniecība (16), autoserviss (20), transporta pakalpojumi (17), finanšu pakalpojumi (8), mārketinga pakalpojumi (5), citi pakalpojumi (15), loģistika (13), ražošana (15), farmācija (8), medicīna (6), tūrisms (10). Ģenerālo kopu veido visi Latvijas uzņēmumi – mazie, vidējie un lielie, neatkarīgi no atrašanās vietas un darbības veida. (skat. 4.7.tab.) Pētījumā netika iekļauti mikrouzņēmumi.

4.7. tabula

Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi Latvijā sadalījumā pa lieluma grupām
(uz 30.06.2016)

| | Skaitis |
|------------------|---------|
| Pavisam | 176086 |
| Mikrouzņēmumi | 165732 |
| Mazie uzņēmumi | 8533 |
| Vidējie uzņēmumi | 1 583 |
| Lielie uzņēmumi | 238 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Centrālās statistikas pārvaldes mājas lapu. Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām
Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/arhivs/arhivs__a_uzreg/A_SR00411.px/table/tableViewLayout2/?rxid=

Uzņēmumu atlasei autore izmantoja Lursoft datu bāzi, lai identificētu mazos un vidējos uzņēmumus, kā arī lielos. Tika veikta 2000 uzņēmumu atlase, kas pārstāvētu dažādas darbības jomas. Par cik Latvijā nav apkopota informācija par to, kādi uzņēmumi izmanto šo modeli, kuri nē, tika personīgi apzināti visi izmantotāji. Diemžēl kopējais skaits nav zināms. 300 uzņēmumi atbildā prasībai, par *EFQM* modeļa izmantošanu tāpēc tie tika lūgti piedalīties pētījumā, no kuriem reāli atsaucās 293.

Pēc sākotnējās uzņēmumu atlases izlasē ietilpa 293 uzņēmumi, kas sastādīja gandrīz 0,03% no kopējā uzņēmumu skaita valstī (10354) neskaitot mikrouzņēmumus. 73 mazie uzņēmumi, kas veidoja gandrīz 0.01 % no mazo uzņēmumu skaita, 158 vidējie uzņēmumi kas

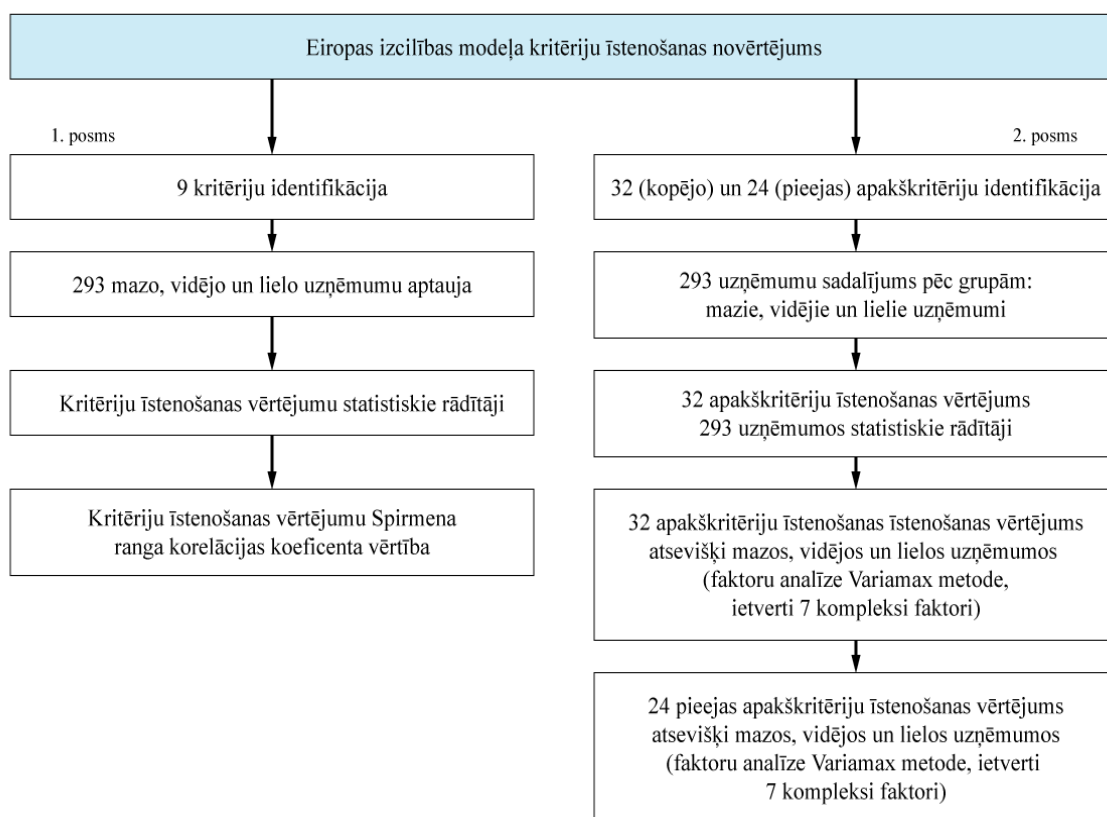
sastādīja 0,1% no vidējo uzņēmumu skaita un 62 lielo uzņēmumi, kas sastādīja 26% no lielo uzņēmumu skaita.

Kā autore iepriekš minēja par būtisku uzņēmuma atlases kritēriju kalpoja pašnovērtējuma veikšana atbilstoši *EFQM* biznesa izcilības modeļa kritērijiem. Izlases atlasē iekļuva katrs simtais mazais uzņēmums, katrs desmitais vidējais uzņēmums un gandrīz trešdaļa lielo uzņēmumu informācija par kuriem ir plašāk pieejama un modeļa lietošana ir izplatītāka, salīdzinot ar pārējiem uzņēmumu veidiem.

Diemžēl autorei neizdevās uzzināt kopējo valstī *EFQM* lietotāju skaitu, tāpēc nevar spriest no kāda uzņēmumu modeļa lietotāju kopējā daudzuma un atsevišķi pa veidiem ir aptaujāti uzņēmumi. Šādu datu nav arī par situāciju ārpus Latvijas. Pētījuma veikšanas shēma aplūkojama 4.3. attēlā.

Pētījuma ietvaros autore analizēja atsevišķi 24 pieejas apakškritērijus. Tas tika veikts ar nolūku labāk izprast nepilnības uzņēmumu darbībā realizējot šos apakškritērijus.

EFQM izcilības modeļa apraksts aplūkojams darba 2 nodaļā.



4.3. attēls. Empīriskā pētījuma veikšanas shēma par Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas novērtējumu

Avots: Autores veidota pētījuma norises shēma, balstoties uz pētījuma par Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas novērtējuma norises gaitu

Kā izriet no 4.2. attēla, pētījuma sākuma posmā tika identificēti *EFQM* modeļa kritēriji un apakškritēriji atbilstoši kuriem arī tiks novērtēti uzņēmumi, izmantojot RADAR metododoloģiju (skat.2.4.apakšnod.). Pētījuma ietvaros autore analizēja atsevišķi 24 pieejas apakškritērijus. Tas tika veikts ar nolūku labāk izprast nepilnības uzņēmumu darbībā realizējot šos apakškritērijus.

Pamatojoties uz RADAR vērtēšanas matricas rezultātu un pieejas kritērijiem un to novērtēšanas metodoloģiju (skat. 5. un 6. Pielikumu), tika veikts Latvijas uzņēmumu atbilstības *EFQM* modeļa kritērijiem vērtējums. Vērtēšanā izmantotie jautājumi aplūkojami 24. pielikumā.

Pieejas kritēriju (līderība, personāls, stratēģija, partnerattiecības un resursi, kā arī procesi, produkti un pakalpojumi) vērtēšanai tika izmantotas sekojošas vērtības: 0% , kas nozīmēja, ka nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi; 25% nozīmēja, ka atrodami daži pierādījumi; 50% pierādījumi; 75% nozīmēja, ka atrodami acīmredzami pierādījumi, bet 100% - visaptverošus pierādījumus konkrētā kritērija pielietošanā.

Rezultātu kritēriju (ar klientiem saistītie rezultāti, ar personālu saistītie rezultāti, ar sabiedrību saistītie rezultāti, galvenie darbības rezultāti) vērtēšanai tika izmantotas sekojošas vērtības: 0% nozīmēja, ka nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska; 25 % apmēram $\frac{1}{4}$ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu; 50% apmēram $\frac{1}{2}$ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu; 75% paredz, ka apmēram $\frac{3}{4}$ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu; 100% nozīmē, ka visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu. Kā jau autore minēja darba 2.nodaļā, kopējais ballu skaits, ko var iegūt izpildot visas *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju prasības ir 1000 balles, 500 – pieejas kritērijos un 500 rezultātu kritērijos. Par katru kritēriju var saņemt maksimāli 100 balles, izņemot – ar klientiem saistītie rezultāti un galvenie darbības rezultāti – 150 balles (skat. 2.9. tab.).

Kopumā deviņu Eiropas izcilības modeļa kritēriju īstenošanu uzņēmumā respondenti novērtēja līdzīgi. Puse respondentu kritēriju īstenošanu uzņēmumā novērtēja ar 75 punktiem (mediāna –75), visbiežāk norādītais vērtējums 75 punkti (moda – 75) (vērtējuma skalā no 0 līdz 100), kritēriju aritmētisko vidējo vērtējumu intervāls no 64,38 punktiem līdz 72,83 punktiem. No veicinošiem kritērijiem respondenti visaugstāk novērtēja kritērijus „procesi, produkti, pakalpojumi” un „partnerattiecības un resursi” (aritmētiskā vidējā vērtība attiecīgi 72,83 punkti un 71,47 punkti), no rezultatīviem kritērijiem respondenti visaugstāk novērtēja kritēriju „ar klientiem saistītie rezultāti” (aritmētiskā vidējais – 70,38 punkti). *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu statistiskie rādītāji ietverti 4.8. tabulā.

Kā izriet no tabulas, visaugstākie aritmētiskie vidējie vērtējumi (virs 70) vērojami trijiem kritērijiem - ar klientiem saistītie rezultāti, partnerattiecības un resursi, kā arī procesi, produkti, un pakalpojumi.

4.8. tabula

Latvijas MVU un lielo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu statistiskie rādītāji

| n.p.k | Kritēriji | Aritmēti skais vidējais | Mediāna | Mo-da | Standart -novirze | Variā cijas apjo ms | Mini mu ms | Mak sim ums | Nozī- mes koefi- cents |
|-------|-----------------------------------|-------------------------|---------|-------|-------------------|---------------------|------------|-------------|------------------------|
| 1 | Vadība/ līderība | 64,38 | 75,00 | 75 | 22,458 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 2 | Personāls | 64,88 | 75,00 | 75 | 23,662 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 3 | Stratēģija | 64,90 | 75,00 | 75 | 24,396 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 4 | Partnerattiecības un resursi | 71,47 | 75,00 | 75 | 21,697 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 5 | Procesi, produkti, pakalpojumi | 72,83 | 75,00 | 75 | 19,790 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 6 | Ar personālu saistītie rezultāti | 67,85 | 75,00 | 75 | 20,688 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 7 | Ar klientiem saistītie rezultāti | 70,38 | 75,00 | 75 | 17,633 | 100 | 0 | 100 | 1,5 |
| 8 | Ar sabiedrību saistītie rezultāti | 66,10 | 75,00 | 75 | 24,877 | 100 | 0 | 100 | 1 |
| 9 | Galvenie darbības rezultāti | 68,48 | 75,00 | 75 | 22,235 | 100 | 0 | 100 | 1,5 |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmumu aptaujas datus (n=293)

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Divi no šiem kritērijiem (ar klientiem saistītie rezultāti, partnerattiecības un resursi) atrodas modeļa Iespēju (Pieejas) daļā un viens (ar klientiem saistītie rezultāti) Rezultātu daļā.

Tas norāda uz modeļa kritēriju savstarpējo saistību, kas tika pētīta darba 2.nodaļā.

Piemēram, uzņēmuma augstais sniegums Pieejas daļā noteikti, atspoguļosies Rezultātu daļā. EFQM modeļa kritēriju izpēti, darba autore veica darba 2 nodaļā (sk.2.6. un 2.7. tab.) .

Eiropas izcilības modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumu Spīrmena rangu korelācijas koeficientu vērtības ietvertas 4.9. tabulā.

Starp EFQM modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumiem (izņemot divus kritērijus „galvenie darbības rezultāti” un „ar sabiedrību saistītie rezultāti”) pastāvēja vājas,

pozitīvas statistiski nozīmīgas sakarības, par ko liecina Spīrmena (*Spearman*) rangu korelācijas koeficientu vērtības ($0,254 \geq r \leq 0,460, p < 0,001$).

Savstarpējā sakarība starp kritērijiem „galvenie darbības rezultāti” un „ar sabiedrību saistītie rezultāti” bija vidēji cieša, pozitīva, Spīrmena rangu korelācijas koeficienta vērtība bija statistiski nozīmīga ($r = 0,505, p < 0,001$).

4.9. tabula

Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumu Spīrmena rangu korelācijas koeficientu vērtības

| n.p.k | Kritēriji | Vadība/līderība | Personāls | Stratēģija | Partnerattiecības un resursi | Procesi, produkti, pakalpojumi | Ar personālu saistītie rezultāti | Ar klientiem saistītie rezultāti | Ar sabiedrību saistītie rezultāti | Galvenie darbības rezultāti |
|-------|-----------------------------------|-----------------|-----------|------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Vadība/līderība | 1 | | | | | | | | |
| 2 | Personāls | 0,378** | 1 | | | | | | | |
| 2 | Stratēģija | 0,333** | 0,375** | 1 | | | | | | |
| 4 | Partnerattiecības un resursi | 0,254** | 0,343** | 0,308** | 1 | | | | | |
| 5 | Procesi, produkti, pakalpojumi | 0,335** | 0,375** | 0,373** | 0,328** | 1 | | | | |
| 6 | Ar personālu saistītie rezultāti | 0,265** | 0,349** | 0,322** | 0,257** | 0,352** | 1 | | | |
| 7 | Ar klientiem saistītie rezultāti | 0,310** | 0,286** | 0,414** | 0,263** | 0,356** | 0,366** | 1 | | |
| 8 | Ar sabiedrību saistītie rezultāti | 0,312** | 0,414** | 0,334** | 0,297** | 0,415** | 0,380** | 0,404** | 1 | |
| 9 | Galvenie darbības rezultāti | 0,382** | 0,418** | 0,460** | 0,317** | 0,437** | 0,383** | 0,396** | 0,505** | 1 |

** $p < 0,001$

*Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores 2017. gada veiktās uzņēmumu aptaujas datus (n=293)
Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 1-5, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 6-9, kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu*

EFQM modeļa kritēriju apakškritēriju īstenošanas vērtējumi uzņēmumos aplūkojams 25. pielikumā. Augstākie vērtējumi bija kritērija “partnerattiecības un resursi” apakškritērijam, “vada finanses, lai nodrošinātu ilgspējīgus panākumus” (aritmētiskais vidējais 74,49 punkti, mediāna 75 punkti, moda 75 punkti, standartnovirze 23,534 punkti) un kritērija “procesi, produkti, pakalpojumi” apakškritērijam „vada un uzlabo attiecības ar klientiem”

(aritmētiskais vidējais 74,32 punkti, mediāna 75 punkti, moda 75 punkti), apakškritērija „vada un uzlabo attiecības ar klientiem” vērtējumu variācija bija neliela (standartnovirze 18,409 punkti).

EFQM modeļa deviņu kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtēšanai izmantoti 32 apakškritēriji. Galveno Latvijas mazos, vidējos uzņēmumos un lielos uzņēmumos īstenoto izcilības kritēriju izdalīšanai, pētāmo apakškritēriju savstarpējo statistisko attiecību noteikšanai, izmantota faktoru analīze.

Autore uzskata, ka faktoru analīzes izmantošana pētījumā ir lietderīga, jo faktoru analīzes gaitā tiek atrastas mainīgo savstarpējās saistības un starp tiem pastāvošās likumsakarības.

Faktoranalīzē pamatojoties uz rādītāju kopu, kas raksturo pētāmo ekonomisko parādību, var izdalīt nelielu skaitu kompleksu faktoru, ko nevar novērot tieši, tie nav korelatīvi saistīti un raksturo sākotnējo faktoru sistēmas vispārīgo struktūru. Faktoranalīzes pamatā ir pētāmo pazīmju pāru korelācijas koeficientu matrica.

Korelācijas analīze nedod iespēju pamatot sakarību cēloņus, bet ļauj izmērīt tikai ekonomisko pazīmju savstarpējo saistību intensitāti.

Galveno Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju izdalīšanai, to savstarpējo statistisko attiecību noteikšanai, autore izmantojusi faktoru analīzi, faktoru analīze ļauj noteikt galveno faktoru, kurš kopīgs vairākiem faktoriem.

Faktoru analīzes rezultātā sākotnējie 231 mazo un vidējo uzņēmumu vērtētie 32 apakškritēriji desmit iterāciju rezultātā (izmantota Varimax (*Varimax*) metode) ietverti 6 kompleksos faktoros (skat. 4.10. tabulu).

Faktoranalīze no savstarpēji saistītiem sākotnējiem faktoriem izveido kompleksos faktoros - 1. faktors –uzņēmuma stratēģija, 2. faktors – personāla darbība, 3. faktors – vadītāju rīcība, 4. faktors – Partnerattiecības un resursi, 5. faktors – attiecības ar klientiem, 6. faktors – uzņēmuma darbības rezultāti.

Kompleksais faktors nozīmē to, ka tam ir būtiska nozīme sākotnējo faktoru kopā, jo tie sintezē sākotnējos faktoros. Tiek iegūta faktoru slodžu matrica.

4.10. tabula

Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas novērtējums mazos un vidējos uzņēmumos (komplekso faktoru matrica pēc rotācijas)
(n=231)

| Nr. | Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | | |
|-----|---|--------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 |
| 1 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas. | 0,758 | 0,205 | 0,049 | 0,103 | 0,188 | 0,183 | 0,223 |
| 2 | Stratēģija ir balsīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu. | 0,663 | 0,164 | 0,026 | 0,365 | -0,178 | 0,159 | 0,202 |

| Nr. | Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | | |
|-----|--|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 |
| 3 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas. | 0,661 | 0,234 | 0,230 | -0,024 | 0,087 | 0,073 | 0,297 |
| 4 | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm. | 0,655 | 0,112 | 0,231 | 0,179 | 0,146 | 0,345 | 0,002 |
| 5 | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem. | 0,547 | 0,275 | 0,374 | -0,119 | 0,284 | 0,037 | -0,082 |
| 6 | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū. | 0,536 | 0,320 | 0,282 | 0,109 | 0,376 | -0,050 | 0,057 |
| 7 | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu. | 0,474 | 0,039 | -0,016 | 0,417 | 0,327 | 0,177 | 0,048 |
| 8 | Personāla plāni atbalsta stratēģiju. | 0,462 | 0,431 | 0,140 | 0,093 | 0,333 | 0,132 | 0,282 |
| 9 | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas. | 0,241 | 0,750 | 0,044 | 0,038 | 0,066 | 0,231 | 0,039 |
| 10 | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro. | 0,198 | 0,733 | 0,169 | 0,018 | 0,095 | 0,129 | 0,288 |
| 11 | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas. | 0,168 | 0,687 | 0,298 | 0,330 | 0,112 | -0,035 | -0,044 |
| 12 | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu. | 0,092 | 0,653 | 0,335 | 0,192 | 0,185 | 0,223 | 0,141 |
| 13 | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi. | 0,182 | 0,165 | 0,701 | 0,014 | 0,117 | 0,122 | -0,047 |
| 14 | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm. | 0,089 | 0,121 | 0,609 | 0,116 | -0,116 | 0,167 | -0,249 |
| 15 | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada. | 0,172 | 0,093 | 0,534 | 0,082 | 0,373 | 0,335 | 0,165 |
| 16 | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu. | 0,260 | 0,347 | 0,496 | 0,099 | 0,060 | -0,047 | 0,197 |
| 17 | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu. | -0,062 | -0,010 | 0,004 | 0,769 | 0,046 | 0,038 | 0,059 |
| 18 | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus. | 0,127 | 0,346 | 0,147 | 0,654 | 0,031 | 0,349 | -0,068 |
| 19 | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus. | 0,261 | 0,214 | 0,147 | 0,614 | 0,069 | 0,161 | 0,132 |
| 27 | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība). | 0,354 | 0,000 | 0,073 | 0,535 | 0,163 | -0,032 | 0,473 |
| 21 | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju. | 0,266 | 0,233 | 0,198 | 0,418 | 0,308 | 0,226 | 0,200 |
| 23 | Klientu priekšstati. | 0,079 | 0,147 | 0,033 | 0,069 | 0,824 | 0,162 | 0,082 |
| 22 | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu | 0,427 | 0,113 | 0,363 | 0,230 | 0,498 | -0,011 | 0,217 |

| Kompleksie faktori | | | | | | | | |
|--|--|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Nr. | Kritēriji (faktori) | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 |
| | vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām. | | | | | | | |
| 28 | Rezultatīvie rādītāji (personāls). | 0,252 | 0,414 | 0,062 | 0,118 | 0,416 | 0,356 | 0,224 |
| 24 | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem. | 0,159 | 0,213 | 0,118 | 0,187 | 0,025 | 0,751 | 0,054 |
| 25 | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod. | 0,090 | 0,199 | 0,408 | 0,134 | 0,106 | 0,659 | 0,010 |
| 28 | Rezultatīvie rādītāji (klienti). | 0,182 | 0,042 | -0,059 | 0,078 | 0,256 | 0,604 | 0,436 |
| 26 | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām. | 0,384 | 0,047 | 0,305 | 0,175 | 0,397 | 0,450 | 0,094 |
| 29 | Galvenie stratēģiskie rezultāti. | 0,430 | 0,139 | 0,212 | 0,110 | 0,056 | 0,195 | 0,567 |
| 30 | Sabiedrības priekšstats. | 0,259 | 0,188 | 0,090 | 0,094 | 0,540 | 0,063 | 0,549 |
| 31 | Galvenie rezultatīvie rādītāji. | 0,395 | 0,339 | 0,325 | 0,135 | 0,145 | 0,174 | 0,479 |
| 32 | Darbinieku priekšstati. | -0,023 | 0,247 | 0,413 | 0,137 | 0,176 | 0,103 | 0,461 |
| Atlases metode: Galveno komponentu analīze (<i>Extraction Method: Principal Component Analysis</i>) Rotācijas metode: Varimaksa metode ar Kaisera normalizāciju (<i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization</i>) | | | | | | | | |
| Rotācija konverģē 10 iterācijās (<i>Rotation converged in 10 iterations</i>) | | | | | | | | |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada MVU aptaujas datus (n=231)

Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 1-5, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi

Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 6-9, kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Iegūto kompleksu faktoru interpretācija, ņemot vērā rādītājus ar kuriem sākotnējiem faktoriem ir relatīvi lielas slodzes:

- 1) kompleksais faktors (kritērijs) F1 – uzņēmuma stratēģija. Faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas; stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu; stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas; stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm; vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem; vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū; vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu; personāla plāni atbalsta stratēģiju.
- 2) kompleksais faktors (kritērijs) F2 - personāla darbība, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas; Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro; Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas; Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu.
- 3) kompleksais faktors (kritērijs) F3 – vadītāju rīcība. faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu

pilnveidi; Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm; Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada; Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu.

- 4) kompleksais faktors (kritērijs) F4 – Partnerattiecības un resursi. faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus; Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība); Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju.
- 5) kompleksais faktors (kritērijs) F5 – attiecības ar klientiem, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Klientu priekšstati; Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām; Rezultatīvie rādītāji (personāls).
- 6) kompleksais faktors (kritērijs) F6 – uzņēmuma darbības rezultāti, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vada un uzlabo attiecības ar klientiem; Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod; Rezultatīvie rādītāji (klienti); Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām;
- 7) kompleksais faktors (kritērijs) F7 – Galvenie rezultatīvie rādītāji, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Galvenie stratēģiskie rezultāti; Sabiedrības priekšstats; Galvenie rezultatīvie rādītāji; Darbinieku priekšstati.

EFQM modeļa Pieejas daļas apakškritēriju uzņēmumos novērtēšanai izmantoti 24 apakškritēriji (skat.2.7. un 2.8. tab.). Galveno Latvijas MVU un lielos uzņēmumos īstenoto pieejas kritēriju izdalīšanai, pētāmo apakškritēriju savstarpējo statistisko attiecību noteikšanai, izmantota faktoru analīze.

Faktoru analīzes rezultātā mazo un vidējo uzņēmumu vērtētie 24 apakškritēriji sešu iterāciju rezultātā, izmantojot Varimax metodi, ietverti 4 kompleksos faktoros (skat. 26.pielikumu).

Komplekso faktoru (kritēriju) interpretācija, ņemot vērā kritērijus ar kuriem sākotnējiem faktoriem (kritērijiem) bija relatīvi lielas slodzes:

- 1) kompleksais faktors (kritērijs) F1 – stratēģija un vadība. Faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas; Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas; Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu; Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām; Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū; Personāla plāni atbalsta stratēģiju; Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu; Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju,

vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem.

- 2) kompleksais faktors (kritērijs) F2 – personāls, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro; Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas; Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas; Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu; Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu.
- 3) kompleksais faktors (kritērijs) F3 – produkti, pakalpojumi, klienti, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod; Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada; Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi; Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām; Vada un uzlabo attiecības ar klientiem; Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm.
- 4) kompleksais faktors (kritērijs) F4 – partnerattiecības un resursi, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus; Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju.

62 lielo uzņēmumu novērtētie 32 apakškritēriji, izmantojot faktoru analīzi, 17 iterāciju rezultātā (izmantota *Varimax* metode) ietverti 9 kompleksos faktoros (skat.27 Pielikumu). Iegūto komplekso faktoru (kritēriju) interpretācija:

- 1) kompleksais faktors (kritērijs) F1 – stratēģija, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas; Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas; Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu; Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām; Personāla plāni atbalsta stratēģiju; Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām.
- 2) kompleksais faktors (kritērijs) F2 – ar sabiedrību saistītie rezultāti, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Rezultatīvie rādītāji (klienti); Galvenie rezultatīvie rādītāji; Galvenie stratēģiskie rādītāji; Sabiedrības priekšstats.
- 3) kompleksais faktors (kritērijs) F3 – vadība, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem; Vadītāji stiprina izcilības

kultūru organizācijas darbinieku vidū; Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi.

- 4) kompleksais faktors (kritērijs) F4 – darbs ar personālu, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro; Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas; Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu; Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju.
- 5) kompleksais faktors (kritērijs) F5 – Stratēģija, Partnerattiecības un resursi, faktoriem ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm; Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu; Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm.
- 6) kompleksais faktors (kritērijs) F6 – personāla motivācija, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Darbinieku priekšstati; Rezultatīvie rādītāji (personāls); Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas.
- 7) kompleksais faktors (kritērijs) F7 – ar klientiem saistītie rezultāti, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Klientu priekšstati; Vada un uzlabo attiecības ar klientiem; Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod.
- 8) kompleksais faktors (kritērijs) F8 – partnerattiecības un resursi, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus; Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība); Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu.
- 9) kompleksais faktors (kritērijs) F9 – produkti, procesi, pakalpojumi, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada.

Faktoru analīzes rezultātā lielo uzņēmumu vērtētie 24 kritēriji sešu iterāciju rezultātā, izmantojot Varimax metodi, ietverti 6 kompleksos faktoros (skat. 28. pielikums). Iegūto komplekso faktoru (kritēriju) interpretācija:

- 1) kompleksais faktors (kritērijs) F1 – uzņēmuma stratēģija, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas; Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu; Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas; Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas; Personāla plāni atbalsta stratēģiju; Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu.
- 2) kompleksais faktors (kritērijs) F2 – personāls, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod; Vada informāciju un zināšanas, lai

atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju; Vada un uzlabo attiecības ar klientiem.

- 3) kompleksais faktors (kritērijs) F3 – vadība, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem; Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū; Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi.
- 4) kompleksais faktors (kritērijs) F4 – Partnerattiecības un resursi, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm; Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus.
- 5) kompleksais faktors (kritērijs) F5 – rezultāti saistīti ar darbiniekiem, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro; Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas; Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu.
- 6) kompleksais faktors (kritērijs) F6 – uzņēmuma darbības rezultāts, faktoram ir relatīvi lielas slodzes uz kritērijiem: Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm.

Iepriekš darba autore aplūkoja faktora analīzi pieejas kritērijiem MVU un lielos uzņēmumos, lai noteiktu *EFQM* modeļa galvenos kritērijus un apakškritēriju savstarpējās sakarības. Darba turpinājumā, lai sniegtu Latvijas uzņēmumu atbilstības *EFQM* modeļa kritērijiem salīdzinošu vērtējumu, autore apkopos *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumus mazos, vidējos un lielos uzņēmumos. *EFQM* modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi mazos uzņēmumos aplūkojami 29.pielikumā.

5 augstākie aritmētiskie vērtējumi ir identificēti vairākiem apakškritērijiem, piemēram, 1) vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; 2) vada un uzlabo attiecības ar klientiem; 3) vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus; 4) produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod; 5) attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām. No visiem minētajiem apakškritērijiem trīs - 2 (vada un uzlabo attiecības ar klientiem), 4 (produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod) 5 (attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām) pārstāv procesu, produktu un pakalpojumu kritēriju. kas liecina par to, ka mazos uzņēmumos novērtē šī kritērija svarīgumu un tapēc cenšas to izpildīt pēc iespējas labāk.

Otrs augstāk novērtētais kritērijs – partnerattiecības un resursi. Autore uzskata, ka šī faktora augstais novērtējums tiešā veidā ietekmēja rezultātu daļas 9 kritērija (darbības rezultāti

), kas ietver organizācijas darbības finansiālos rezultātus - vispārīgos un ar tirgu saistītos datus (piemēram, pārdošanas apjomu), peļņas rādītājus u.c. augsto novērtējumu. Autori pārsteidza pirmā kritērija diezgan zemais novērtējums, jo mazā uzņēmumā vadībai/līderībai varētu būt ļoti nozīmīga loma ne tikai labu gala rezultātu sasniegšanā par katru cenu, bet arī uzņēmuma misijas, vīzijas, vērtību noteikšanā, kā arī pārmaiņu vadīšanā. Tas varētu būt pretrunā E.Deminga 14 kvalitātes vadības darbībām, kurās viņš norāda, ka “jānoņem barjeras lepnumam”, attiecinot to uz uzņēmuma vadības rīcību, kurā tā attiecas pret darbiniekiem kā pret fiziska darba veicējiem nevis kā pret personībām, neizskaidrojot noteiktas uzņēmuma vērtības, darbības virzienus, bet prasot tikai rezultātu. *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi vidējos uzņēmumos ietverti 30.pielikumā. 30. pielikumā ietvertā informācija liecina, ka ir vairāki apakškritēriji, kuri ir ieguvuši aritmētisko vidējo vērtējumu virs 70. Tā, piemēram, 1) attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām; 2) vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu; 3) izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām; 4) vada un uzlabo attiecības ar klientiem; 5) vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus. Visaugstāk bija novērtēti divi kritēriji – partnerattiecības un resursi, kā arī produkti, pakalpojumi un procesi. Autore uzskata, ka tas ir diezgan likumsakarīgi, jo vidējiem uzņēmumiem (līdzīgi kā mazajiem), būtiski ir veidot uzticamas attiecības ar sadarbības partneriem un piegādātājiem, kā arī aktuāla ir resursu mērķtiecīga ieguldīšana produktos, pakalpojumos un procesos. No rezultātu kritērijiem visaugstāk novērtēts rezultātu kritērijs saistīts ar darbiniekiem, to apmierinātību, kas ir tiešā mijiedarbībā ar pieejas kritēriju - produkti, pakalpojumi un procesi. Savukārt, salīdzinot ar mazo uzņēmumu novērtējumu, secinām, ka vidējos uzņēmumos novērtējums ir augstāks par 60 ballēm, kas liecina, ka konkrēto apakškritēriju izpilde ir augstākā līmenī.

EFQM modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi lielos uzņēmumos aplūkojams 31.pielikumā. Lielajos uzņēmumos vērtējumi ir augstāki nekā mazos un vidējos, dažos apakškritērijos pat pārsniedzot 80 punktus. Visaugstāk novērtētie kritēriji bija partnerattiecības un resursi, kā arī produkti, pakalpojumi un procesi, (līdzīgi kā mazos uzņēmumos). Visaugstākais aritmētiskais vidējais vērtējums ir finanšu vadīšanas apakškritērijam (81 no 100), kas vērsts uz ilgtspējīgu panākumu nodrošināšanu, kā arī produktu un pakalpojumu vadīšanu. No rezultātu kritērijiem visaugstākais aritmētiskais vidējais vērtējums piešķirts ar klientiem saistītiem rezultātiem 77 punkti, bet nedrīkst aizmirst, ka maksimālais vērtējums par šo kritēriju ir 150 un tapēc kopumā ņemot tā ir tikai puse no iespējamā vērtējuma. Galveno darbības rezultātu vidējais vērtējums bija 77 punkti, bet arī šī kritērija maksimālais vērtējums bija 150 punkti, kas ir arī gandrīz puse no kritērija maksimālā vērtējuma. Tai pat laikā, redzams, ka šie kritēriji atrodas noteiktā

mijiedarbībā viens ar otru, jo labāki ar klientiem saistītie rādītāji, jo labāki būs ar darbību saistītie rādītāji.

EFQM modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi mazos un vidējos uzņēmumos atrodami 32.pielikumā. Kā liecina pielikums par Eiropas biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumiem mazos un vidējos uzņēmumos, aritmētiskie vidējie vērtējumi virs 70 ballēm vērojami desmit apakškritērijiem no 32. Tā, piemēram, vienam apakškritērijam no 1. kritērija (Vadība/līderība)-“Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm”, aritmētiskā vidējā vērtība ir 70,15. Savukārt, 5.kritērijam “Procesi, produkti, pakalpojumi” visiem apakškritērijiem aritmētiskās vidējās vērtības ir virs 70 ballēm, piemēram, “Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām” ir 71.24, “Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām” ir 74.15, “Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod” 71.20, “Vada un uzlabo attiecības ar klientiem” ir 73.54. Vismazāko aritmētisko vidējo vērtību 70.01 var redzēt apakškritērijam “Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada”, kas liecina, ka tā izpilde rada noteiktas grūtības no uzņēmumu puses, kas liedz sasniegt augstāku vērtējumu.

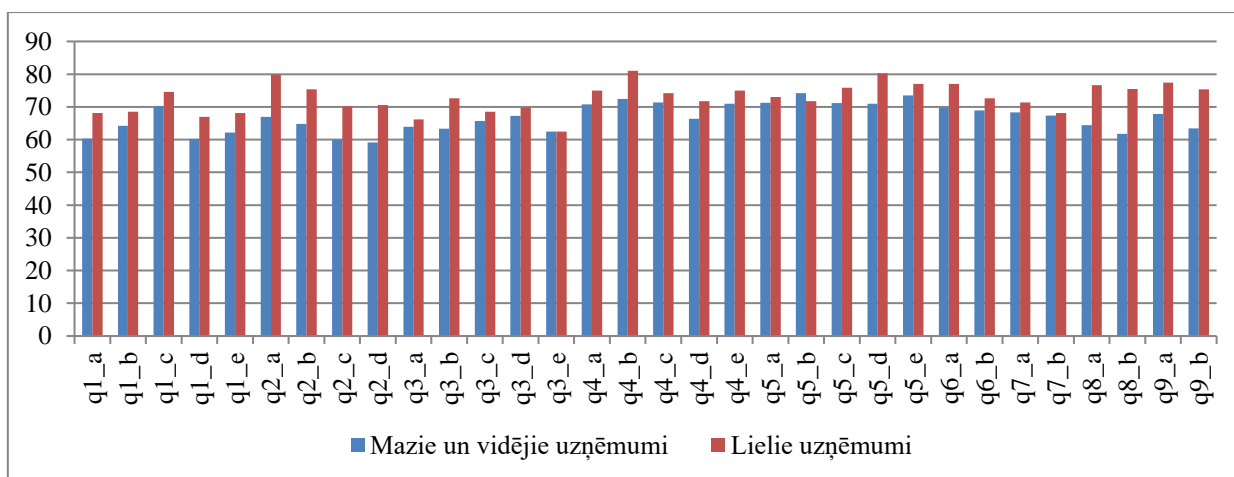
Lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji aplūkojami 33.pielikumā.

Lai noteiktu, vai lielos uzņēmumos un mazos un vidējos uzņēmumos apakškritēriju vērtējumi atšķiras statistiski nozīmīgi, izmantots neparametriskās statistikas Manna – Vitnija U (*Mann-Whitney U*) tests. (Manna – Vitnija U tests izvēlēts, jo apakškritēriju vērtējumu sadalījums neatbilst normālam sadalījumam, par ko liecina Kolmogorova–Smirnova (*Kolmogorov-Smirnov*) testa rezultāti - $p < 0,01$) (skat. 34. pielikumu). Lielos uzņēmumos un mazos, vidējos uzņēmumos *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi būtiski atšķirās vairākiem kritērijiem, atšķirības bija statistiski nozīmīgas ar augstu varbūtību (>95%). Statistiski nozīmīgi atšķirās: (1) kritērija „vadība/līderība” trīs apakškritēriju: „vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem”, „vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu” un „vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū” īstenošanas vērtējumi (Manna–Vitnija U testa rezultāti attiecīgi: $z = -2,682$, $p = 0,007$; $z = -2,126$, $p = 0,034$; $z = -1,962$, $p = 0,050$); (2) kritērija „stratēģija” četru apakškritēriju: „stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm”, „stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu”, „stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas” un „stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas” vērtējumi (Manna–Vitnija U testa rezultāti attiecīgi: $z = -4,078$, $p = 0,000$; $z = -3,629$, $p = 0,000$; $z = -$

2,601, $p = 0,009$; $z = -3,044$, $p = 0,002$); (3) kritērija „personāls” viena apakškritērija „pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas” vērtējums (Manna–Vitnija U testa rezultāts: $z = -3,176$, $p = 0,001$); (4) kritērija „partnerattiecības un resursi” apakškritērija „vada finanses, lai nodrošinātu ilgtermiņīgus panākumus” vērtējums (Manna–Vitnija U testa rezultāts: $z = -2,675$, $p = 0,007$); (5) kritērija „procesi, produkti, pakalpojumi” apakškritērija „produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada” vērtējums (Manna–Vitnija U testa rezultāts: $z = -3,891$, $p = 0,000$); (6) kritērija „ar klientiem saistītie rezultāti” apakškritērija „klientu priekšstati” vērtējums (Manna–Vitnija U testa rezultāts: $z = -2,891$, $p = 0,004$); (7) kritērija „ar sabiedrību saistītie rezultāti” divu apakškritēriju „sabiedrības priekšstats” un „rezultatīvie rādītāji – sabiedrība” vērtējumi (Manna–Vitnija U testa rezultāti attiecīgi: $z = -3,620$, $p = 0,000$; $z = -4,122$, $p = 0,000$); (8) kritērija „galvenie darbības rezultāti” divu apakškritēriju „galvenie stratēģiskie rezultāti” un „galvenie rezultatīvie rādītāji” vērtējumi (Manna–Vitnija U testa rezultāti attiecīgi: $z = -2,922$, $p = 0,003$; $z = -3,601$, $p = 0,000$).

Minētiem faktoriem lielo uzņēmumu vērtējumi bija augstāki, nekā mazo un vidējo uzņēmumu vērtējumi. Jāatzīmē, ka lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu vērtējumi neatšķīrās statistiski nozīmīgi kritērija „ar personālu saistītie rezultāti” apakškritērijiem.

Lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu *EFQM* modeļa apakškritēriju (skat. 2.8. tab. apakškritēriju skaidrojumu) īstenošanas vērtējumu aritmētiskā vidējā vērtības redzamas 4.4. attēlā.



4.4. attēls. Latvijas lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējuma aritmētiskā vidējā vērtības

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017.gada uzņēmēju aptaujas datus ($n=293$)

Kā liecina 4.1. attēla dati kopējais novērtējums MVU un lielajiem uzņēmumiem atšķiras zemāks tas ir MVU, kas arī ir diezgan likumsakarīgi, jo MVU realizēt savu uzņēmējdarbību ir ierobežotas. Līdz ar to *EFQM* modeļa pielietošana ir atšķirīga.

Mazo un vidējo uzņēmumu un lielo uzņēmumu EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanas novērtējuma kopējo saņemto ballu statistiskie rādītāji attēloti 4.11. tabulā. Kopējais ballu skaits, ko varēja iegūt bija 1000.

4.11. tabula

Latvijas mazo un vidējo uzņēmumu un lielo uzņēmumu EFQM biznesa izcilības modeļa īstenošanas kritēriju statistiskie rādītāji

| | Mazie un vidējie uzņēmumi | Lielie uzņēmumi |
|------------------------|---------------------------|-----------------|
| Aritmētiskais vidējais | 249,86 | 279,92 |
| Mediāna | 251,00 | 277,88 |
| Standartnovirze | 51,66 | 45,67 |
| Variācijas apjoms | 258,13 | 184,50 |
| Mīnimums | 91,88 | 184,50 |
| Maksimums | 350,00 | 369,00 |

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmumu aptaujas datus (n=293)

Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 1-5, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi (500 balles)

Novērtēšanas skala 0-100 kritērijiem no 6-9, kur 0- nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu (500 balles)

Kā redzams no 4.11. tabulas, vidējie rādītāji (aritmētiskais vidējais, mediāna) ir augstāki lieliem uzņēmumiem, nekā MVU, kas ir diezgan likumsakarīgi, jo to rīcībā ir gan vairāk finanšu līdzekļi EFQM modeļa kritēriju izpildei, gan cilvēkresursi. Savukārt variācijas rādītāji (standartnovirze, variācijas apjoms) ir mazāki lielajiem uzņēmumiem, salīdzinot ar maziem un vidējiem, kas liecina par viedokļu lielāku sakritību lielo uzņēmumu gadījumā.

Pēc veiktā pētījuma par Latvijas uzņēmumu atbilstību EFQM modeļa kritērijiem un apakškritērijiem autore ir nonākusi pie šādiem secinājumiem:

- EFQM modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu statistiskie rādītāji liecina, ka visaugstākie aritmētiskie vidējie vērtējumi (virs 70) vērojami trijiem kritērijiem - ar klientiem saistītie rezultāti, partnerattiecības un resursi, kā arī procesi, produkti, un pakalpojumi. Divi no šiem kritērijiem (ar klientiem saistītie rezultāti, partnerattiecības un resursi) atrodas modeļa Iespēju (Pieejas) daļā un viens (ar klientiem saistītie rezultāti) atrodas Rezultātu daļā, kas norāda uz modeļa kritēriju savstarpējo saistību.
- Starp EFQM modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumiem (izņemot divus kritērijus „galvenie darbības rezultāti” un „ar sabiedrību saistītie rezultāti”) pastāvēja vājas, pozitīvas statistiski nozīmīgas sakarības, par ko liecina Spīrmena (*Spearman*) rangu korelācijas koeficientu vērtības ($0,254 \geq r \leq 0,460, p < 0,001$)
- Faktoru analīzes rezultātā MVU vērtētie 24 apakškritēriji sešu iterāciju rezultātā, izmantojot Varimax metodi, ietverta 4 komplekso faktoru (kritēriju) interpretācija, ņemot vērā rādītājus, ar kuriem sākotnējiem faktoriem (kritērijiem) bija relatīvi lielas slodzes: 1. faktors – stratēģija un

vadība, 2. faktors – personāls, 3. faktors – produkti, pakalpojumi, klienti, 4. faktors – partnerattiecības un resursi.

- Lielos uzņēmumos un MVU *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi būtiski atšķīrās pēc vairākiem kritērijiem, atšķirības bija statistiski nozīmīgas ar augstu varbūtību (>95%), par ko liecina Manna–Vitnija U testa rezultāti.

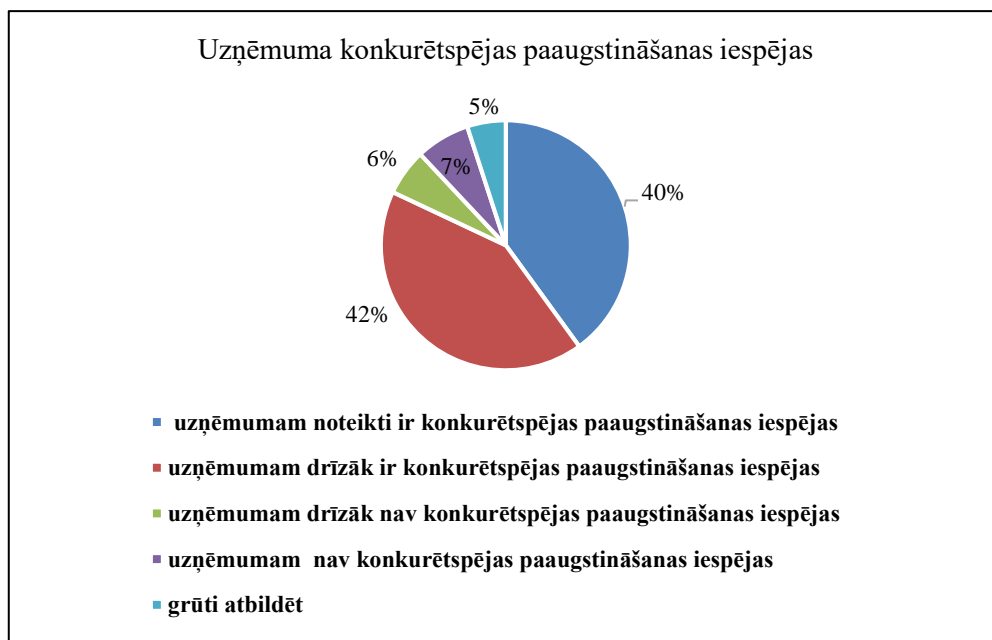
- Statistiski nozīmīgi atšķīrās: (1) kritērija „vadība/līderība” trīs apakškritēriju: „vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem”, „vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu” un „vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū” īstenošanas vērtējumi (2) kritērija „stratēģija” četru apakškritēriju: „stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm”, „stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu”, „stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas” un „stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas” vērtējumi (3) kritērija „personāls” viena apakškritērija „pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas” vērtējums (4) kritērija „partnerattiecības un resursi” apakškritērija „vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus”. Minētiem faktoriem lielo uzņēmumu vērtējumi bija augstāki, nekā mazo un vidējo uzņēmumu vērtējumi.

- Lai uzlabotu minēto *EFQM* modeļa apakškritēriju snieguma rezultātus, MVU vadītājiem jāseko šo Pieejas apakškritēriju precīzai izpildei, ņemot vērā to tiešo saistību ar rezultātiem.

- Kopējais novērtējums MVU un lielajiem uzņēmumiem atšķiras-zemāks tas ir MVU, to var izraisīt dažādi ar MVU darbību saistīti trūkumi, tai skaitā, ierobežotās resursu iespējas. Līdz ar to *EFQM* modeļa īstenošana ir atšķirīga. Aritmētiskais vidējais ir augstāks par 12% lielajiem uzņēmumiem, salīdzinot ar MVU. Standartnovirze un variācijas apjoms ir mazāks lielajiem uzņēmumiem, salīdzinot ar MVU.

Veiktā pētījuma par Latvijas uzņēmumu atbilstību *EFQM* modeļa kritērijiem un apakškritērijiem ietvaros, uzņēmēji atbildēja uz jautājumu par sava uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas iespējām. Rezultāti aplūkojami 4.5. att.

82% no aptaujātajiem uzņēmējiem apstiprinoši atbildēja, uz jautājumu par sava uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas iespējām, kas nozīmē, ka viņi redz potenciālu šai paaugstināšanai – gan domājot par izmaksu samazināšanu, kvalitātes paaugstināšanu, veicot mērķtiecīgus ieguldījumus.



4.5.attēls. Respondentu atbildes uz jautājumu par uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanas iespējām

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmumu aptaujas datus (n=293)

2016. gadā veiktās aptaujas ietvaros, bez konkurētspējas potenciāla novērtēšanas, tika papildus piedāvāts novērtēt konkurētspēju, balstoties uz konkurētspējas profila matricu, kuru autore analizēja 1. nodaļā. Rezultāti aplūkojami 35.pielikumā.

Aprēķinu rezultāti apliecina, ka MVU viszemākie vērtējumi vērojami saistībā ar patentiem (jaunu patentu skaits gadā 1,6 balles no 4 maksimālām, kur 4 nozīmē galvenās stiprās puses; 3 - sekundārās stiprās puses, 2 - sekundārās vājās puses un 1 - galvenās vājās puses). Spēcīgs patentu portfelis tika novērtēts ar 1,7 ballēm, kas nozīmē, ka konkrētais rādītājs MVU ir vājā puse un konkurētspējas paaugstināšanai, tas būtu jāuzlabo. Arī pētniecības izmaksas tika atzītas kā vājā puse, iegūstot 1,7 balles. MVU nav tik plašas iespējas kā lielajiem uzņēmumiem veikt dažādus pētījumus, tomēr jāņem vērā, ka tikai detalizēti izpētot esošo un potenciālo pircēju vēlmes ir iespējams tirgū piedāvāt pēc iespējas atbilstošākas preces un pakalpojumus, tādējādi paaugstinot savu konkurētspēju, salīdzinot ar konkurentiem. Vēl kā vājā puse tika atzīts reklāmas iespēju pārākums (1,8 balles no 4). Ņemot vērā MVU ierobežotos resursus nav iespējams izveidot ļoti plašas reklāmas kampaņas, salīdzinot ar lielajiem uzņēmumiem. Tomēr mūsdienās ne visi uzņēmumi izmanto interneta dotās iespējas. Piemēram, jāizmanto pilnībā interneta reklāmu iespējas, kur var atspoguļot ne tikai reklamētās preces vizuālo tēlu, būtiskāko informāciju par precī, uzņēmuma kontaktinformāciju. Jāizmanto sociālie tīkli komunikācijai ar patērētāju, tai skaitā, atgriezeniskās saites veidošanai. Jānodrošina informācijas regulāra atjaunošana.

Kā izriet no matricas, lielajiem uzņēmumiem vērtējumi pārsvarā ir augstāki, salīdzinot ar MVU. Tomēr kā vājā puse jāatzīst - jaunu patentu skaits gadā (2,0 no 4), nosacīti vājā puse inovāciju nepietiekamība (2,7 balles no 4), kas tiešā veidā ietekmē katra uzņēmuma konkurētspēju, jo tas ir viens no tās elementiem. Ar 2,7 ballēm tika novērtēts arī produktu integrācijas līmenis, kas tieši var ietekmēt patērētāju vēlmju un vajadzību apmierināšanu labāk par konkurentiem.

4.3. Eiropas Biznesa izcilības modeļa pilnveidošanas iespējas

Ņemot vērā vispārējo *EFQM* Biznesa izcilības modeļa teorētisko un empīrisko pētījumu analīzi, ko autore veica darba ietvaros, šajā apakšnodaļā autore analizēs *EFQM* modeļa pilnveidošanas iespējas, tādejādi gūstot apliecinājumu hipotēzei, ka *EFQM* Biznesa izcilības modeļa vērtēšanas kritēriju papildināšana pozitīvi ietekmē uzņēmuma konkurētspēju un izcilības realizēšanu.

2015. gadā notika būtiskas izmaiņas ISO 9000 sērijas standartos, tāpēc autore uzskata, ka šīs izmaiņas nedrīkst neņemt vērā identificējot pieņēmumus, kurus būtu jāiekļauj pilnveidotajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī, tapēc tiks sniegts neliels vispārīgs ieskats standarta sadaļās un neliels komentārs par atsevišķu jautājumus iekļaušanas nepieciešamību un lietderīgumu pilnveidotajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī. ISO 9001:2015 standartā noteiktie kvalitātes pārvaldības principi ir:⁴⁷⁷

- orientācija uz klientu;
- līderība;
- cilvēku iesaistīšana;
- procesa pieeja;
- uzlabošana;
- ar pierādījumiem pamatota lēmumu pieņemšana;
- attiecību pārvaldība.

Autore uzskata, ka šie principi ir vairāk vērsti uz Visaptverošu kvalitātes vadības principu ievērošanu un nepārtrauktu pilnveidošanu, kā rezultātā uzņēmums var paaugstināt savu konkurētspēju. Tie ir līdzīgi iepriekšējās ISO 9001:2008 standarta versijas⁴⁷⁸ principiem, tiesa gan divi ir nedaudz mainīti, piemēram parādījies princips līderība un attiecību pārvaldība, kas nedaudz paplašina iepriekšējā versijā esošos identiskos principus (pārvaldība un abpusēji

⁴⁷⁷ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁷⁸ LVS EN ISO 9001:2008. Kvalitātes vadības sistēmas standarts. Prasības.-VSIA"Latvijas Standarts", 2008,-31lpp

izdevīgu attiecību veidošana ar piegādātājiem). Ar šīm izmaiņām, autore uzskata, ISO 9001:2015 standarta⁴⁷⁹ pārstrādātāji centušies iestrādāt jaunajā 2015. gada versijā principus, kas uzņēmējus virza uz augstāka līmeņa kvalitātes izpildījuma sasniegšanu, nekā tikai standarta prasību izpildīšana. Piemēram, pārejot no vienkāršas pārvaldības uz līderību un no attiecību veidošanas ar piegādātājiem uz attiecību veidošanu ar visām ieinteresētajām pusēm. Par izmaiņām standarta izmantošanas pieejā liecina arī jaunā ISO 9001:2015 standarta sadaļas⁴⁸⁰, kuras aplūkojamas 36. pielikumā.

Kopumā vērtējot izmaiņas, tās būtiskas, ne tikai tapēc, ka tagad ir desmit standarta sadaļas astoņu vietā, kā bija iepriekšējā ISO 9001:2008 standarta versijā, bet arī saturiski standartu ir skārušas izmaiņas. Tā piemēram, ISO 9001:2008⁴⁸¹ gada versijā nebija iekļauts tāds būtisks ar mūsdienu uzņēmējdarbību saistīts aspekts kā risku novērtēšana. ISO 9001:2008 standarta versijā tā tika aizstāta ar preventīvām darbībām, kuras sekmīgi veicot uzņēmums spēj nodrošināt un pat paaugstināt savu konkurētspēju.

Uz risku analīzi balstīta domāšana ļauj organizācijai noteikt faktorus, kas varētu radīt atkāpes no tās procesiem un kvalitātes pārvaldības sistēmas darbības plānotajiem rezultātiem, preventīvi lietot vadības līdzekļus un metodes, lai mazinātu negatīvo ietekmi un maksimāli izmantotu radušās iespējas, kas būtiski arī uzņēmumam virzoties uz biznesa izcilību.

Uz risku analīzi balstīta domāšana ir būtiska, lai sasniegtu efektīvu kvalitātes pārvaldības sistēmu. Lai atbilstu ISO 9001:2015 standarta prasībām, organizācijai jāplāno un jāīsteno darbības, lai rīkotos ar riskiem un iespējām. Risks ir nenoteiktības ietekme un katra šāda ietekme var būt pozitīva vai negatīva. Riska radīta pozitīva novirze var sniegt iespēju, bet ne visas riska pozitīvās ietekmes kļūst par iespējām.⁴⁸² Tapēc no veiksmīgas uzņēmējdarbības viedokļa un domājot par uzņēmumiem, kuri cenšas sasniegt savā darbībā izcilību, risku novērtēšanai ir jābūt iekļautai *EFQM* Biznesa izcilības modelī.

Jaunajā ISO 9001:2015 gada versijā⁴⁸³ ietverts arī uzņēmuma konteksta skaidrojums un prasība pēc tā ievērošanas, kas nebija iepriekšējā ISO 9001:2008 standarta⁴⁸⁴ versijā, bet kas ir būtisks aspekts no uzņēmējdarbības viedokļa, jo katrs uzņēmums darbojas noteiktā vidē, tā darbību ietekmē dažādi vides faktori (politiskie, ekonomiskie, demogrāfiskie utt.), līdz ar to šo faktoru ietekmes ignorēšana negatīvi ietekmēs jebkura uzņēmuma konkurētspēju. ISO 9001:2015 4.sadaļā noteikts⁴⁸⁵, ka Organizācijai jānosaka ārējie un iekšējie apstākļi, kas attiecas

⁴⁷⁹ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁸⁰ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁸¹ LVS EN ISO 9001:9008. Kvalitātes vadības sistēmas standarts. Prasības.-VSIA"Latvijas Standarts", 2008,-31 lpp

⁴⁸² Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁸³ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

⁴⁸⁴ LVS EN ISO 9001:9008. Kvalitātes vadības sistēmas standarts. Prasības.-VSIA"Latvijas Standarts", 2008, 31 lpp

⁴⁸⁵ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

uz organizācijas nolūku un stratēģisku virzību un kas ietekmē tās spēju sasniegt kvalitātes pārvaldības sistēmas sagaidāmos rezultātus. Organizācijai jāuzrauga un jāpārskata informācija par tās ārējiem un iekšējiem apstākļiem, tas noteikti palīdzētu virzībā uz biznesa izcilību.

ISO 9001:2015⁴⁸⁶ ir saglabājušās arī iepriekšējās standarta versijas atsevišķas sadaļas, piemēram, resursu plānošana, ražošanas un pakalpojumu nodrošināšana u.c., kas norāda, ka ne visas standarta sadaļas ir automātiski jāmaina uz jaunām. Tās lietas, kas ir bijušas veiksmīgi iestrādātas jau iepriekš, laikam ejot tiek pakļautas nelielām izmaiņām, pārsvarā terminoloģijā. Jaunajā versijā lielāka nozīme tiek piešķirta informācijas analīzei, jo skatoties standarta sadaļas, autore secina, ka 9. un 10. sadaļas veltītas dažādu datu izpētei un analīzei, kas var būt par pamatu uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšanai. Jaunajā versijā informācijas datu analīze ir nedaudz izvērstākā veidā, salīdzinot ar iepriekšējo standarta versiju. Autore uzskata, ka vienam no būtiskākiem aspektiem, kuram jābūt iekļautam *EFQM* modelī un izceltam starp kritērijiem ir visaptverošas informācijas analīze, jo tikai balstoties uz to var veiksmīgi nodrošināt savu uzņēmējdarbību. Šī informācijas analīze var būt saistīta arī ar ārējās vides analīzi un tās rezultāti izmantoti uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanai.

Autore izveidoja būtiskāko kritēriju un apakškritēriju sarakstu (skat. 37. pielikumu), kuri būtu jāiekļauj pilnveidotajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī, tas atbilstu mūsdienu uzņēmējdarbības tendencēm.

Kā izriet no pielikumā apkopotās informācijas, autoresprāt, līdervadības un stratēģijas kritēriji, kopumā būtu jāpapildina ar "*ilgtspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu*". Tas norāda, ka mūsdienās sava uzņēmējdarbība noteikti jābalsta uz ilgtspējīgu attīstību, rūpējoties ilgtermiņā par apkārtējo vidi, darba vidi un sabiedrību kopumā. Spēcīga līdera esamība uzņēmumā un izstrādāta stratēģija palīdz to nodrošināt. Stratēģijas izstrādāšanā nedrīkst aizmirst par risku novērtēšanu, piemēram, riskiem saistītiem ar ieinteresētām pusēm, jo tikai tādā veidā uzņēmums var mēģināt savlaicīgi sevi pasargāt no nepatīkamām situācijām, kas radušās līguma laušanas gadījumā vai mainoties pircēju rīcībai. Kritērijs Personāls būtu jāpapildina ar uzsvaru uz vienlīdzīgu strādājošo iespēju nodrošināšanu, ētisku rīcības ievērošanu un domāšanu vērstu uz ilgtspēju. Visi šie nosacījumi atbilst mūsdienu uzņēmējdarbībai, ko cenšas ievērot lielākā daļa uzņēmēju, kuriem ir svarīgs to tēls sabiedrībā. Ne mazāk būtiska ir kvalitatīva komunikācijas sistēma nodrošināšana uzņēmumā, kas būs par pamatu precīzu lēmumu pieņemšanai. Partnerattiecību un resursu kritērijs jāpapildina ar ilgtermiņa nosacījuma ievērošanu un risku novērtēšanu, kas lielā mērā spētu paaugstināt uzņēmuma konkurētspēju neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida un palīdzētu demonstrēt

⁴⁸⁶ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

uzņēmuma izcilību. Sekošana jaunākām tehnoloģijām varētu palīdzēt realizēt uzņēmuma stratēģiju kopumā. Zināšanu un informācijas vadīšana uzņēmumā var palīdzēt vadībai un atbildīgām personām pieņemt pareizus gan stratēģiskus, gan taktiskus lēmumus, kuri vērsti uz uzņēmuma konkurētspējas paaugstināšanu īstermiņā un ilgtermiņā.

Realizējot kritēriju Produkti, pakalpojumi un procesi nedrīkst aizmirst par ilgtspējīgu attīstību. Tas nozīmē, ka uzņēmumam organizējot savu uzņēmējdarbību jāizmanto ne tikai videi draudzīgas tehnoloģijas, bet arī jādomā par videi draudzīgu produktu piedāvājuma paplašināšanu. Sabiedrības rezultātu apakškritēriju, kurš saistīts ar sabiedrības priekšstatu jāpapildina ar tādu uzņēmuma tēla veidošanu, kurš būtu vērsts uz ilgtspējas nodrošināšanu. Šī kritērija rezultatīvajos rādītājos būtu jāiekļauj vides problēmu risināšana, tādejādi norādot, ka šīs problēmas nav svešas tiem, kuri tiecas sasniegt izcilību savā uzņēmējdarbībā. Kā pēdējo kritēriju autore piedāvā Biznesa ilgtspēja, kurā tiktu vērtēta uzņēmuma ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmi, kas ir neatņemama un būtiska uzņēmuma izcilības sastāvdaļa.

Izvērtējot līdz šim attīstīto dažādu Biznesa izcilības modeļu kritērijus, izmaiņas ISO 9001:2015 standartā, ņemot vērā Biznesa izcilības modeļa pamatnostādnes (2.pielikums) pētījuma procesā tika identificēti aprobēšanai izvirzīti pieņēmumi, kuri no tiem būtiski varētu papildināt *EFQM* Biznesa izcilības modeli, tā sekmīgākai īstenošanai:

- iekšējie un ārējie piegādātāji;
- darba drošība un veselība;
- risku novērtēšana;
- piegādātāji;
- biznesa izcilība;
- uzlabošana;
- uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme;
- visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana;
- biznesa ilgtspēja.

Kā autore minēja darba ietvaros, hipotēzes pierādīšanai tika veikta aptauja, kurā piedalījās 20 eksperti – 8 Latvijas eksperti un 12 ārvalstu eksperti ar atbilstošu pieredzi *EFQM* Biznesa izcilības modeļa novērtēšanā. Ekspertu sarakstu un to kvalifikāciju var aplūkot 38.pielikumā. Ekspertu sarakstā iekļautās personas ir atzīti Latvijas un ārvalstu *EFQM* un kvalitātes vadības jomas speciālisti un tāpēc to iekļaušana pētījumā ir ļoti augstu vērtējama. Tā, piemēram, Latvijas ekspertu vidū bija *Adela Vitkovska*, kuras kvalifikācija ir *EFQM* iekšējais vērtētājs, kas nozīmē, ka viņai ir sertifikāts ar tiesībām piedalīties *EFQM* Biznesa izcilības modeļa

īstenošanas vērtēšanas procesā kā pilntiesīgam vērtētājam. Kā eksperte piedalījās arī *Vanda Novokšonova*, kas ir *Eurofortis* valdes locekle, licencēta *EFQM IAT* trenere un *EFQM* Izcilības balvas vērtētāja. *Inese Didže* - Dobeles Valsts ģimnāzijas direktore, *GOA-Solutions®* (*EFQM* izcilības modeļa speciāliste). No ārvalstu ekspertiem - *Gianluca Mulè*, kurš tiek uzskatīts par augsta līmeņa speciālistu biznesa izcilības jomā, jo 2016. gadā tika iecelts arī par *EFQM* izpilddirektoru. Līdz šī amata iegūšanai viņš bieži apmeklēja Baltijas valstis (t.sk. Latviju), piedaloties konferencēs par *EFQM* jautājumiem, skaidrojot gan pamatnostādnes gan modeļa nozīmi uzņēmējdarbībā. Vēl aptaujā piedalījās Itālijas pārstāvis *Adriano Ruchini*, kas ir kvalificēts *EFQM* biznesa izcilības modeļa vērtētājs, Grieķijas pārstāve *Dimitra Bartzoulianou*, kas pārstāv *EFQM* organizāciju, un ir Sertifikācijas departamenta darbiniece. *C.-Andreas Dalluege* ir EuroBen (Eiropas benčmārkinga) asociācijas prezidents, *EFQM* biznesa izcilības modeļa vērtētājs, kā arī Eiropas Kvalitātes vadības fonda biedrs.

Ekspertu anketas paraugs ievietots 39.pielikumā (latviešu valodā) un 40.pielikumā (angļu valodā). Ekspertu viedokļa apkopošanai tika izmantota *Google Forms* anketa, kuras mērķis bija novērtēt *EFQM* (Eiropas Biznesa izcilības) modeļa kritēriju/apakškritēriju un noteiktu aspektu nozīmīgumu modelī un to svarīgumu uzņēmuma konkurētspējas veicināšanai. Balstoties uz vērtējumu tika izstrādāts pilnveidots *EFQM* Biznesa izcilības modelis. Ekspertu sniegto rezultātu vērtējumi apkopoti 41.pielikumā. Tika izveidota ballu skala no 1-10, kur 1 nozīmēja, ka konkrētais kritērijs, apakškritērijs vai aspekts nav iekļaujams *EFQM* modelī, bet 10 nozīmēja, ka kritērijs, apakškritērijs vai aspekts obligāti iekļaujams šajā modelī. Bez kritēriju un apakškritēriju nozīmīguma kopējā modelī vērtējuma, ekspertiem bija jānovērtē “svars” katram norādītajam, kritērijam, apakškritērijam vai aspektam. Autore secina, ka kopumā nozīmīgums un “svars” tika novērtēti līdzīgi, to ietekmēja ekspertu pieredze, uztvere par konkrētā kritērija būtiskumu, tā ietekmi uz konkurētspēju vai nozīmi izcilībā. Atšķirība pieredzē varēja veidot atsevišķas nianšes vērtējumos. Anketas nobeigumā eksperti varēja izteikt savu viedokli par to, kādiem kritērijiem, apakškritērijiem un aspektiem būtu jābūt *EFQM* Biznesa izcilības modelī un jānovērtē to svars modelī. Sakarā ar to, ka vairāki aspekti - iekšējie un ārējie piegādātāji, risku novērtēšana, kā arī uzlabošana ieguva vērtējumu zemāku par 5 ballēm, autore tos neiekļāva aprobētajā modelī.

Kā izriet no 41.pielikuma, kopumā ekspertu vērtējumos kritēriju, apakškritēriju un atsevišķu aspektu nozīmīguma novērtēšanā dominēja 8 līdz 10 balles no 10 iespējamām, kas nozīmēja, ka viņi anketā norādīto kritēriju un apakškritēriju nozīmīgumu novērtēja diezgan augstu ar dažiem izņēmumiem. Augstu aritmētisko vidējo vērtību - 10 balles (moda 10, mediāna 10) ieguva kritērijs “Klientu rezultāti” un 9.8 balles tā apakškritērijs “Klientu priekšstati”, kas ietver sevī uzņēmuma tēlu no klientu viedokļa, pārdošanas un pēcpārdošanas servisu, kuriem ir

būtiska nozīme klientu apmierinātības nodrošināšanā. Līdz ar to eksperti kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī novērtēja kā būtisku. Par tik pat nozīmīgu eksperti uzskatīja kritēriju “Personāla/Darbinieku rezultāti”. Šī kritērija aritmētiskā vidējā vērtība bija 10 (moda 10, mediāna 10). Zemākais nozīmīguma vērtējums, kuram aritmētiskā vidējā vērtība bija 7.5 moda -7 bija apakškritērijam “Personāla ar īpašām vajadzībām sociālā iekļaušana darba vidē”. To var skaidrot ar ekspertu priekšstatu, ka tas varētu radīt papildus izdevumus uzņēmējiem pielāgojot konkrētās darba vietas, toties, autore uzskata, ka šis apakškritērijs ir nozīmīgs uzņēmumam, kurš vēlas parādīt sabiedrībai, ka tas tiecas uz izcilību. Balstoties uz 2. nodaļā aplūkotajām biznesa izcilības modeļa pamatnostādņiem, izmaiņām ISO 9001:2015 standartā⁴⁸⁷ un 41.pielikumā iegūtajiem rezultātiem - ekspertu novērtējumu attiecībā uz noteiktu aspektu, kritēriju/apakškritēriju nozīmīgumu kopējā modelī un izejot no iegūtajiem datiem, autore izveidoja pilnveidotu *EFQM* Biznesa izcilības modeli.(skat. 4.6. att.)

Jaunajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī būtu jāiekļauj tādi, autoresprāt, būtiski aspekti, kā uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme, Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana, Biznesa izcilība. Tos kā nozīmīgus konkurētspējas paaugstināšanai norādīja arī eksperti, kuri piedalījās modeļa aprobācijā.

Tā, piemēram, aspekta “Uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme” aritmētiskā vidējā vērtība bija 9 (moda-9, mediāna-9). Aspekta ”Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana” aritmētiskā vidējā vērtība bija 8.5 (moda -9, mediāna -9). Kritērija “Biznesa ilgtspēja” aritmētiskā vidējā vērtība bija 9.2 (moda-9, mediāna-9.0), bet tā apakškritērija “Ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāji” aritmētiskā vidējā vērtība bija 9.5 (moda-9, mediāna-9.0), kas liecina par autores ieteikto pilnveidojumu augsto nozīmīgumu ekspertu skatījumā kopējā *EFQM* Biznesa izcilības modelī un ir iekļaujami šajā modelī.

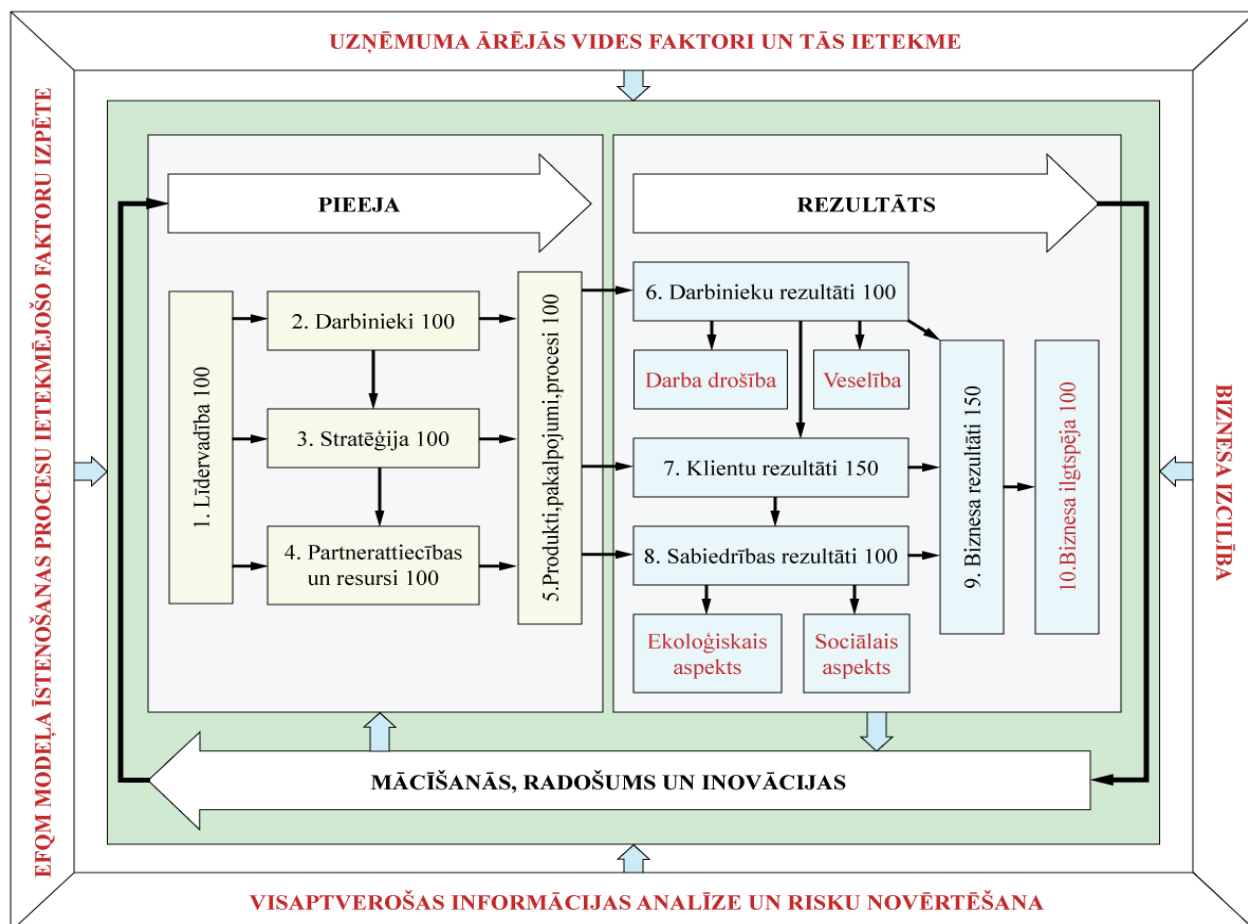
Visu kritēriju summa pilnveidotajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī sastāda 1100 balles, kas ir par 100 ballēm vairāk nekā esošajā modelī.

Autore uzskata, ka modelī būtu jā saglabā konceptuāli esošais modeļa princips – caur pieeju uz rezultātiem, tad uz mācīšanos un uzlabojumiem, bet mainot tā realizācijas mehānismu, ietverot modelī konkrētus aspektus un jaunu kritēriju - Biznesa ilgtspēja, kas tiešā veidā saistīts ar biznesa izcilību.

Uzņēmuma vadītājiem pirms uzsākt uzņēmumā *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu, jāizvērtē īstenošanu ietekmējošie veicinošie un kavējošie faktori, lai minimizētu iespējamās šķēršļus ceļā uz modeļa īstenošanu uzņēmumā, tas stimulēs konkurētspējas paaugstināšanu, jo ļaus maksimizēt veicinošo faktoru ietekmi.

⁴⁸⁷ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

Visaptverošas informācijas analīzes un risku novērtēšanas aspekts būtiski mijiedarbojas ar katra kritērija izpildi, jo no tā cik plašā apjomā un cik kvalitatīvi tiks analizēta (interpretēta) pieejamā un nepieciešamā informācija, būs atkarīgs, cik kvalitatīvs lēmumu pieņemšanas process, balstoties uz ko varēs noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses, manīt stratēģiju, veikt uzlabojumus, mazināt iespējamus uzņēmējdarbības riskus utt.



4.6.attēls. Pilnveidotais EFQM biznesa izcilības modelis

Novērtēšanas skala no 1-10, kur 1-nav iekļaujams EFQM modelī, 10-obligāti iekļaujams EFQM modelī
 Avots: Autores veidots, balstoties uz 2018. gada ekspertu aptaujas datiem (n=20), ISO 9001:2015 standartu un darba teorētisko bāzi

Rīcības ar riskiem un iespējām ir pamats kvalitātes pārvaldības sistēmas efektivitātes paaugstināšanai, lai uzlabotu rezultātus un novērstu negatīvu ietekmi. Iespējas var rasties iecerēto rezultātu sasniegšanai labvēlīgā situācijā, piemēram, apstākļos, kas ļauj organizācijai piesaistīt klientus, izstrādāt jaunus produktus un pakalpojumus, samazināt zudumus vai uzlabot produktivitāti. Darbības, lai izmantotu iespējas, var ietvert arī apsvērumus par saistītiem riskiem. Uzņēmumu ārējās vides faktoru analīze paredz katra kritērija analizēšanā ņemt vērā ārējās vides ietekmi, piemēram, kritērijā Darbinieki, veidojot personālvadības politiku, ievērot tās tendences, kas ir darba tirgū kopumā, ne tikai konkrētajā uzņēmumā. Kritēriju mijiedarbības rezultātā uzņēmums var panākt noteiktu izcilības līmeni, kuru periodiski var paaugstināt,

izvērtējot iepriekšējos sasniegumus – esošo kritēriju izpildes līmeni, izvirzot uzņēmumā augstākus sasniedzamos mērķus konkurētspējas paaugstināšanai. 7. kritērija “Sabiedrības rezultāti” papildināšana ar “sociālo” un “ekoloģisko aspektu” un 6. Darbinieku rezultāti ar “darba drošība” un “veselība”, labāk palīdzētu vizualizēt nosacījumus, kuras jāizpilda apakškritērija ietvaros.

Pēc papildinātā modeļa izveides eksperti tika iepazīstināti ar jauno modeli (personīgi komunicējot). Pētījuma ietvaros autore lūdza ekspertiem sniegt vērtējumu, saskaņā ar izvirzīto kritēriju/apakškritēriju un aspektu rezultātu atspoguļojumu un to iespējamo ietekmi uz kvalitātes vērtēšanas procesu konkurētspējas paaugstināšanai un augstāka izcilības līmeņa sasniegšanai papildinātajā modelī. Saņemto atbilžu rezultātā eksperti izteica pozitīvu viedokli/novērtējumu sakarā ar modeļa izmaiņām, kas ved uz atbilstošu uzņēmuma darbības kvalitātes novērtējuma procesa uzlabošanu. Noslēdzot nodaļu, autore secina, ka:

- *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu Latvijā ietekmē dažādi veicinoši un kavējoši faktori. Pie veicinošiem pieder - uzņēmuma vadības atbalsts, darbinieku atbalsts, izpratne par modeli, informācijas pieejamība u.c. Pie kavējošiem faktoriem pieder – darbinieku pretestība pārmaiņām, finanšu trūkums, zināšanu trūkums, uzņēmuma vadības atbalsta trūkums u.c.
- *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju izpildījuma rezultātos lieliem uzņēmumiem un MVU vērojamas atšķirības. Zemāki izpildes rezultāti ir MVU. Tam pamatā var būt dažādi iemesli, kas saistīti ar MVU darbības trūkumiem, piemēram, ierobežoti finanšu resursi, kvalificētu darbinieku trūkums. Līdz ar to *EFQM* modeļa pielietošana ir atšķirīga.
- Balsoties uz autores teorētisko bāzi, ekspertu viedokli un izmaiņām ISO 9001:2015 standartā⁴⁸⁸ autore izstrādājusi *EFQM* Biznesa izcilības modeļa pilnveidotu variantu, kurā iekļauti tādi aspekti, kā “Uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme”, ” Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana”, “Biznesa izcilība”, kritērijs: “Biznesa ilgtspēja” ar attiecīgu apakškritēriju “Ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāji”, kas kalpos augstākai izcilības līmeņa sasniegšanai.
- Autores izvirzītā hipotēze: ”*EFQM* Biznesa izcilības modeļa vērtēšanas kritēriju papildināšana pozitīvi ietekmē uzņēmuma konkurētspēju un izcilības realizēšanu” ir apstiprinājusies, to apliecina autores veiktā kvalitatīvā un kvantitatīvā pētījuma datu aprobācija.

⁴⁸⁸ Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi:

1. Līdzšinējās kvalitātes definīcijas sniedz ierobežotu skatījumu par kvalitātes jēdzienu tāpēc, papildinot to ar sekojošām komponentēm - rezultātu, vērtību un procesu autore nosaka jaunu pieeju kvalitātes definējumam: “Kvalitāte ir uzņēmējdarbības rezultāts, vērtība un process uzņēmuma un patērētāja skatījumā, kas neaprobežojas ar produkta izstrādes aspektiem, bet ietver patērētāja uztveri no vajadzību apmierināšanas viedokļa”.
2. Izvērtējot konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū elementus, efektīvākai *patērētāju vajadzību apmierināšanai un uzņēmuma mērķu realizēšanai*, salīdzinājumā ar tiešajiem un netiešajiem konkurentiem, autore *izveidoja paplašinātu konkurētspējīgo priekšrocību veidošanas un realizācijas tirgū modeli*, papildinot to ar uzņēmuma ilgtspējīgu, atšķirīgu prasmju (resursu un spēju izmantošanas) veidošanu un realizāciju. Šāda pieeja konkurētspējas veidošanas saturam nodrošina konkurētspējīgo priekšrocību īstenošanu ilgtermiņā. Konkurētspēja ir ciešā mijiedarbībā ar darbības kvalitāti.
3. Uzņēmuma spējas, kā arī zināšanas un to izmantošana vadīšanas lēmumu pieņemšanā un procesos var būt nozīmīgāks konkurētspējīgas priekšrocības veidošanas avots nekā uzņēmuma resursi, jo tieši spēja vai nespēja izmantot resursus lielā mērā ietekmē uzņēmuma darbības efektivitāti un kvalitāti salīdzinājumā ar konkurentiem. Resursu un spēju efektīvs apvienojums veido uzņēmuma atšķirīgās prasmes, kas ļauj uzņēmumam ātri reaģēt uz apkārtējās vides izmaiņām un tādejādi iegūt konkurētspējīgu priekšrocību savā uzņēmējdarbībā. Novērojot uzņēmuma vai tā konkurentu potenciālu, tikai no materiālo un nemateriālo resursu analīzes viedokļa, neievērojot uzņēmuma spējas, var gūt vienpusēju un neprecīzu priekšstatu par konkurētspējīgām priekšrocībām.
4. Uzņēmējdarbībā tiek lietoti Biznesa izcilības modeļi, jo tie stimulē labākās prakses pārņemšanu un tādu instrumentu izmantošanu, kas paredz kvalitātes stratēģijas, pašnovērtējuma un nepārtrauktu uzlabojumu ieviešanu. Malkoma Baldridža Nacionālo Kvalitātes Balvas (*Malcolm Baldrige National Quality Award –MBNQA*) modeļi, kurš tiek izmantots ASV, Deminga kvalitātes balvas (*Deming Prize*) modeļi, kura pielietojums ir īpaši populārs Japānā un Eiropas Izcilības modeļi (*European Foundation for Quality Management –EFQM model*), balstoties uz kura ir izveidotas daudzas kvalitātes balvas Eiropā. Uz šo triju modeļu pamata izveidoti daudzi nacionālie valstu biznesa izcilības modeļi.
5. *EFQM* modelis ir praktisks instruments, lai palīdzētu uzņēmumiem veikt mērījumus, lai noteiktu, vai uzņēmumi ir ceļā uz izcilību, palīdzot tiem izprast nepilnības kvalitātē, un piedāvājot dažādus risinājumus neatkarīgi no uzņēmējdarbības veida. Kopumā 68 modeļi balstās uz Malkolma Baldridža biznesa izcilības modeli, *EFQM* modeli un Deminga Japānas

kvalitātes balvas modeli, kas palīdz uzņēmējdarbībā sasniegt noteiktu izcilības līmeni. Sastopams arī neliels skaits modeļu, kuri plaši netiek izmantoti, bet tos pielieto ņemot vērā konkrētā uzņēmuma specifiku, tapēc to pielietošana ir ļoti ierobežota.

6. Biznesa izcilības modeļi atšķiras savā pieejā izcilības realizēšanai. Daļa vērsta uz rezultātiem vai apmierinātību izcilības sasniegšanai. Daļa no modeļiem ir kompleksi, jo satur vairāk par 9 kritērijiem, kas novērtēšanas procesu var sarežģīt, piemēram, *Singapūras* Kvalitātes balva, *Krievijas* Federācijas nacionālā Kvalitātes balva, *Dienvīdāfrikas* izcilības balva. Otra problēma, kas vērojama ir tā, ka daļai biznesa izcilības modeļu nav iekļauti, būtiski kritēriji, kas raksturotu izcilību uzņēmējdarbībā, piemēram, *Baltkrievijas* un *Malaizijas* Premjerministra nacionālā Kvalitātes balvā nav kritērijs par klientu apmierinātību, *Apvienotās Karalistes* Nacionālā Kvalitātes balvas kritērijos nav orientācija uz tirgu.
7. Daudzu valstu Kvalitātes balvās iekļauti līdzīgi Biznesa izcilības modeļu *kritēriji*. Piemēram, vieni no populārākajiem kritērijiem ir Darbinieki un Procesis, kas atrodami 37 no 38 salīdzināmiem Biznesa izcilības modeļiem, otrajā vietā pēc popularitātes ir Līdervadība, kas iekļauta 35 dažādu valstu biznesa izcilības modeļos. 34 modeļos iekļauta Stratēģiskā plānošana, kuras nozīmi uzņēmējdarbībā uzsvēra daudzi kvalitātes pamatlicēji.
8. Saskaņā ar Latvijas Centrālās Statistikas Pārvaldes datiem Latvijā kopš 2005 gada ir ievērojami pieaudzis uzņēmumu skaits: 2015 gadā salīdzinot ar 2005 gadu uzņēmumu skaita pieaugums sastāda aptuveni 56 %. Vislielākais pieaugums vērojams mikrouzņēmumu vidū - 67 %, bet aptuveni par 20 % ir samazinājies mazo un vidējo uzņēmumu skaits salīdzinot 2014 gadu ar 2005 gadu. Par aptuveni 30 % ir samazinājies lielo uzņēmumu skaits Latvijā šajā laika periodā. Pozitīvo vai negatīvo izmaiņu pamatā varēja būt izmaiņas likumdošanā, kuru izpilde varēja sagādāt noteiktas grūtības, atsevišķiem uzņēmumiem tāpēc tie tika likvidēti vai tieši otrādi, labvēlīgas pārmaiņas likumdošanā ļāva attīstīties mikrouzņēmumiem, kuru skaits ievērojami pieauga.
9. 2016. gadā visvairāk uzņēmumu bija Vācijā, Luksemburgā un Austrijā. Lielākais uzņēmumu skaits bija saistīti ar biznesa pakalpojumu sniegšanu. Lielā mērā uzņēmumu skaitu ietekmē uzņēmējdarbības videi atbilstoši apstākļi, kas tiem ļauj attīstīties un paaugstināt arī valsts kopējo konkurētspēju. Eiropas Savienībā aptuveni 99% no kopējā uzņēmumu īpatsvara veido mazie un vidējie uzņēmumi. Lielo uzņēmumu īpatsvars 2016. gadā sastādīja 0,05% Grieķijā un 0,48% Luksemburgā un Vācijā.
10. Mazie un vidējie uzņēmumi ir elastīgāki, spējīgāki pielāgoties un dinamiskāki, nekā lieli uzņēmumi. Bieži MVU nav pārāk sarežģīta hierarhiskā struktūra, jo uzņēmumā darbinieku skaits nav īpaši liels. Toties tiem ir ierobežoti finanšu resursi, kas var negatīvi ietekmēt

uzņēmējdarbību. Tie nevar atļauties algot augsti kvalificētus speciālistus, grūti konkurēt ar lielajiem uzņēmumiem, kā arī darbojas mazas peļņas zonas robežās.

11. Lieliem uzņēmumiem ir vieglāka pieeja finanšu resursiem, lieljaudas ražošanas nodrošināšana, iespējams organizēt laboratorijas vai pētniecības centrus, kas dod iespēju paātrināt tehnikas progresu. Tiem ir sarežģīta un bieži grūti pārvaldāma organizatoriskā struktūra, salīdzinot ar maziem un vidējiem uzņēmumiem, īsā laikā grūti pielāgoties tirgus izmaiņām, pārsvarā orientējas uz galvenajiem tirgus segmentiem.
12. *EFQM* modeļa pielietošana var atšķirties no organizatoriskā snieguma - daudziem uzņēmumiem neizdodas panākt *EFQM* modeļa īstenošanu, jo izmanto standartizētas pieejas. Mazie un vidējie uzņēmumi, kopumā informēti par *EFQM* modeli, bet bieži pilnībā neizprot tā priekšrocības, tāpēc reti to izmanto. Asā konkurence uzņēmējdarbībā un vēlme gūt tūlītējus rezultātus ir par pamatu tam, ka bieži MVU atliek *EFQM* modeļa izmantošanu.
13. MVU var izmantot savas relatīvās priekšrocības, (īpaši attiecībā uz elastību), lai īstenotu *EFQM* modeļa pamatprincipus tikpat efektīvi kā lielie uzņēmumi. MVU elastīgums var kompensēt to, ka trūkst resursu uzņēmējdarbības salīdzinošai novērtēšanai (*benchmarking*) un uzraudzībai (*monitoringam*).
14. Darba autore identificēja būtiskākos *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošos un kavējošos faktorus, kuri var ietekmēt šī modeļa īstenošanas procesa norises gaitu uzņēmumos Latvijā. Fokusgrupa un eksperti katru faktoru novērtēja 6 ballu skalā. Visvairāk par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošiem faktoriem fokusgrupas dalībnieki norādīja: „vadības atbalsta trūkumu”, „finansējuma trūkumu izcilības pieejas ieviešanai”, „vadības zināšanu trūkumu par modeli”, kā arī „darbinieku zināšanu un prasmju trūkumu”. Par visvairāk *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošiem faktoriem eksperti atzina: „vadības atbalsta trūkumu”, „vadības zināšanu trūkumu par modeli”, „pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanos (lieki naudas tēriņi)”, „uzņēmuma iekšējās informācijas trūkumu par modeļa pielietojumu”, kā arī „apmācību trūkumu” un „vadības motivācijas trūkumu”.
15. Salīdzinot *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokuss grupu dalībnieku vidējo aritmētisko vērtējumu ar ekspertu vērtējumu, viedokļi sakrita jautājumā par apmācību trūkumu kā kavējošo faktoru. Ļoti nelielas atšķirības starp ekspertu un fokusgrupas viedokļiem bija vērojami par iespējamiem kavējošiem faktoriem, piemēram, darbinieku zināšanu un prasmju trūkums, vadības motivācijas trūkums, konkurences trūkums, sadarbības partneru neieinteresētība, investoru neieinteresētība. Toties fokuss grupas dalībnieku un ekspertu vērtējumu sadalījums atšķīrās statistiski nozīmīgi ar augstu varbūtību (99,9%)

- kavējošam faktoram – “pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās” par ko liecina Manna–Vitnija (*Mann-Whitney*) U testa rezultāti ($p = 0,001$).
16. *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu ietekmējošo faktoru vērtējumi starp fokuss grupas dalībniekiem un ekspertiem atšķīrās statistiski nozīmīgi ar augstu varbūtību trīs veicinošiem faktoriem: “finanšu resursu pieejamība” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,009$), “vadības iniciatīva” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,003$), “investoru iniciatīva” (Manna–Vitnija U tests, $p = 0,007$).
 17. Analizējot *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu statistiskos rādītājus visaugstākie aritmētiskie vidējie vērtējumi (virs 70) vērojami trijiem kritērijiem - ar klientiem saistītie rezultāti, partnerattiecības un resursi, kā arī procesi, produkti, un pakalpojumi. Divi no šiem kritērijiem (procesi, produkti, un pakalpojumi; partnerattiecības un resursi) atrodas modeļa Pieejas daļā un viens (ar klientiem saistītie rezultāti) Rezultātu daļā. Tas norāda uz modeļa kritēriju savstarpējo saistību.
 18. Starp *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas uzņēmumā novērtējumiem (izņemot divus kritērijus „galvenie darbības rezultāti” un „ar sabiedrību saistītie rezultāti”) pastāvēja vājas, pozitīvas statistiski nozīmīgas sakarības, par ko liecina Spīrmena (*Spearman*) rangu korelācijas koeficientu vērtības ($0,254 \geq r \leq 0,460$, $p < 0,001$). Savstarpējā sakarība starp kritērijiem „galvenie darbības rezultāti” un „ar sabiedrību saistītie rezultāti” bija vidēji cieša, pozitīva, Spīrmena rangu korelācijas koeficienta vērtība bija statistiski nozīmīga ($r = 0,505$, $p < 0,001$).
 19. Lielos uzņēmumos un mazos un vidējos uzņēmumos *EFQM* modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi būtiski atšķīrās vairākiem kritērijiem, atšķirības bija statistiski nozīmīgas ar augstu varbūtību (>95%), par ko liecina Manna–Vitnija U testa rezultāti. Statistiski nozīmīgi atšķīrās: (1) kritērija „vadība/līderība” trīs apakškritēriju „vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem”, „vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu” un „vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū” īstenošanas vērtējumi (Manna–Vitnija U testa rezultāti attiecīgi: $z = -2,682$, $p = 0,007$; $z = -2,126$, $p = 0,034$; $z = -1,962$, $p = 0,050$);
 20. Vīzēmākais aritmētiskais vidējais (61,56 balles no 100), novērtējot Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju apakškritēriju īstenošanu Latvijas uzņēmumos bija apakškritērijiem „Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas”, 61,82 balles no 100 ieguva “Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem”, 61,99 balles no 100 ieguva ” Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas”, kas liecina, ka ir noteiktas

problēmas ar Līdervadība un Darbinieki kritērija realizāciju uzņēmumos, neatkarīgi no uzņēmuma lieluma.

21. Sakarā ar jauno ISO 9001:2015 standartu, tām izmaiņām, kuras tas ievieša uzņēmumu darbībā, autores izskatīto darbā teorētisko bāzi, Latvijas un ārvalstu ekspertu viedokļiem par *EFQM* modeļa kritēriju un apakškritēriju nozīmīgumu kopējā modelī, esošajā *EFQM* Biznesa izcilības modelī nav iekļauti pilnībā mūsdienu uzņēmējdarbības praksei aktuālie jautājumi, kas palīdzēs uzlabot uzņēmumu konkurētspēju kopumā.
22. Pamatojoties uz vispārējo *EFQM* Biznesa izcilības modeļa teorētisko un empīrisko pētījumu analīzi par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju nozīmīgumu kopējā izcilības modelī, pilnveidotais *EFQM* Biznesa izcilības modelis kalpos augstākai izcilības līmeņa sasniegšanai, ko apliecina kvalitatīvā pētījuma aprobācija.
23. Autore, veicot uzstādītos uzdevumus, ir sasniegusi darba mērķi un izpētījusi uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanas un pilnveidošanas iespēju teorētiskos un praktiskos aspektus, apkopojot secinājumus un izvirzot priekšlikumus tālākai uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanas izpētei. Pētījuma ietvaros darbā izvirzītā hipotēze tika apstiprināta.

Priekšlikumi:

Uzņēmumu vadītājiem sadarbībā ar funkcionālo nodaļu vadītājiem un speciālistiem:

1. Uzņēmumu stratēģiskās un taktiskās vadīšanas procesos un tiecoties sasniegt vīzijā un misijā noteiktās vadlīnijas, kvalitāti pozicionēt kā vērtību, rezultātu un procesu. Tas sekmēs precīzāka uzņēmuma izvēlēta kvalitātes izpildes līmeņa (zema, vidēja, augsta) nodrošināšanu un konkurētspējas paaugstināšanu tirgū.
2. Kvalitatīvi un efektīvi izmantot uzņēmuma materiālos un nemateriālos resursus atšķirīgo ilgtspējīgo prasmju nodrošināšanā – ievērojot patērētāju vērtības, apmierinot to vajadzības un sasniedzot uzņēmuma izvirzītos mērķus. Tas paaugstinās uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības ilgtermiņā.
3. Veicot darbības kvalitātes novērtēšanu atbilstoši pilnveidotajam *EFQM* Biznesa izcilības modelim, identificēt iespējamās modeļa īstenošanas kavējošos un veicinošos faktorus. Tas ļautu kvalitatīvāk sagatavoties darbības kvalitātes novērtēšanas procesam, novērstu iespējamās šķēršļus pozitīvi ietekmējot modeļa īstenošanas procesa gaitu un virzītu uzņēmumu uz konkurētspējas paaugstināšanu.
4. *EFQM* modeļa kritēriju un apakškritēriju īstenošanas procesā stiprināt izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū, personīgi iesaistīties ar kvalitāti saistītu jautājumu risināšanā, pārvarēt šķēršļus, uzņēmuma virzībā uz izcilību (darbinieku pretestība, darbinieku atbalsta trūkums, zināšanu trūkums), kā arī personīgi ievērot uzņēmumā definētās vērtības. Tas sekmēs sasniegt noteiktu izcilības līmeni un paaugstinās uzņēmuma konkurētspēju.

5. Periodiski (vismaz reizi gadā) izvērtēt pārmaiņu nepieciešamību (tehnoloģiskās, strukturālās u.c.), tas pozitīvi ietekmēs uzņēmumu spēju uzlabot esošo savas uzņēmējdarbības stratēģiju un virzīt to uz uzņēmuma konkurētspējas uzlabošanu ilgtermiņā.
6. Sistēmiski veidot misijas, vīzijas, vērtību u.c. pārnesi darbinieku izpratnei (uztverei un iesaistei) saistībā ar uzņēmuma sasniegumiem, kas ir atbilstoši mūsdienu uzņēmējdarbības praksei un noteikta izcilības līmeņa sasniegšanai. Tas palīdzēs darbiniekiem būt līdzatbildīgiem uzņēmuma stratēģijas īstenošanā un konkurētspējas paaugstināšanā, kā arī uzlabos *EFQM* Biznesa izcilības modeļa zemos vērtējumus apakškritērijos „vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem”, „vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū”; “vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu”.
7. Lai nodrošinātu noteiktu attīstību sasniegtajā izcilības līmenī uzņēmuma darbības kvalitātes vērtējums atbilstoši *EFQM* biznesa izcilības modelim jāveic regulāri (reizi gadā), tas palīdzēs uzņēmumiem panākt iegūto rezultātu stabilitāti un ilgtermiņā nodrošināt savu konkurētspēju.

Latvijas Kvalitātes biedrības atbildīgajām amatpersonām:

8. Atjaunot Latvijas kvalitātes balvu kā līdzekli uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanai, tādejādi motivējot uzņēmējus izmantot *EFQM* Biznesa izcilības modeli pašnovērtējuma veikšanai, jo Latvijas Kvalitātes biedrība apvieno uzņēmumu centienus virzībā uz izcilību.
9. Lai mazinātu vairāku *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru “vadības zināšanu trūkums par modeli”, “darbinieku zināšanu trūkums,” „pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanos“ negatīvo ietekmi uz modeļa īstenošanas procesu, vismaz reizi gadā rīkot seminārus, vebinārus par *EFQM* modeļa izmantošanas iespējām un to ieguvumiem. Tas palīdzēs popularizēt izcilību kā uzņēmuma attīstības pamatu, kas uzlabos konkurētspēju ilgtermiņā.
10. Kvalitātes biedrības mājas lapā, izveidot foruma sadaļu, kurā popularizēt *EFQM* biznesa izcilības modeli, iesaistīt uzņēmējus diskusijās par šo tēmu, informēt par *EFQM* Biznesa izcilības modeļa piedāvātās elektroniskās versijas izmantošanu, kas varētu mainīt uzņēmēju viedokli par dārgajām *EFQM* modeļa īstenošanas izmaksām. Tas uzlabotu izcilības pieejas efektivitāti uzņēmumu attīstībā.
11. Sadarbībā ar citām atbildīgām iestādēm, *EFQM* modeļa pašnovērtējuma rīka piedāvātājiem, piemēram, *Eurofortis*, u.c., popularizēt iespējas, kuras rodas, izmantojot to uzņēmuma snieguma novērtēšanā. Tas paaugstinātu uzņēmumu vadītāju informētības un zināšanu līmeni un ieinteresētību uzņēmumu virzībā uz izcilību.

12. Uzņēmumu vadītāju informētības un zināšanu līmeņa paaugstināšanai izstrādāt Vadlīnijas par *EFQM* Biznesa izcilības procesa īstenošanu, kas ļautu uzņēmējiem precīzāk izprast vispārīgo īstenošanas procesa gaitu, papildinot ar praktiskiem ieteikumiem un sniedzot komentārus par konkrēto kritēriju īstenošanas aspektiem.
13. Nodrošināt konsultatīvu atbalstu *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanas sākuma posmā, tādejādi palīdzot uzņēmumiem ceļā uz izcilības sasniegšanu un mazinot riskus saistītus ar modeļa īstenošanas procesu.

LIAA vadītājam, sadarbībā ar IT speciālistiem uzņēmēju informēšanai:

14. Mājas lapas sadaļā „Kvalitāte” publicēt informāciju par *EFQM* modeļa īstenošanas ieguvumiem, lietotāju pieredzi, izstrādātāju komentāriem par kritēriju un apakškritēriju nozīmi, kā arī publicēt izcilības organizāciju sarakstu. Tas ieinteresētu uzņēmējus veikt uzņēmuma darbības kvalitātes novērtējumu atbilstoši *EFQM* Biznesa izcilības modelim,

Eiropas kvalitātes un vadības fonda atbildīgajām personām:

15. Lai *EFQM* Biznesa izcilības modelī precīzāk un plašāk atspoguļotu mūsdienu uzņēmējdarbības prakses aktuālos jautājumus, kas saistīti ar uzņēmumu virzību uz izcilību un saskaņā ar aprobētā modeļa uzlabojumiem ņemot vērā Latvijas un ārvalstu ekspertu vērtējumus - papildināt *EFQM* biznesa izcilības modeli, ar tādiem aspektiem, kā, Uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme, Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana, Darba drošība un veselība, kā arī atsevišķu kritēriju Biznesa ilgspēja (ar apakškritēriju - ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāju novērtējums). Latvijas un ārzemju eksperti tos atzīmēja kā ļoti nozīmīgus.
16. Lai kvalitatīvi un precīzi izpildītu *EFQM* Biznesa izcilības modeļa pamatnostādnes, kuras vērsta uz īstermiņa un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu, kas ir būtiski no uzņēmuma stratēģijas īstenošanas un risku identificēšanas viedokļa, papildināt Līdervadības kritērija apakškritērijus ar norādi uz ilgspējīgu attīstību sekojošās redakcijās:
 - Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi, ***balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu, ņemot vērā īstermiņa un ilgtermiņa mērķus***
 - Vadītāji stiprina izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū, balstītu uz ***ilgtspējīgas attīstību***
 - Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu ***balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu ilgtermiņā***
17. Lai uzņēmums varētu veiksmīgi īstenot savu darbību ilgtermiņā atbilstoši mainīgajai uzņēmējdarbības videi, papildināt Stratēģijas kritēriju apakškritērijus sekojošās redakcijās ar norādi uz ilgspējīgas attīstības un riska novērtēšanas nepieciešamību:

- Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides *ilgtspējīgas attīstības* vajadzībām un vēlmēm un *riska novērtēšanu*
 - Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu. Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un *ilgtspējīgas attīstības* potenciālo *risku* novērtēšanu.
 - Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas atbilstoši *ilgtspējīgas attīstības un riska novērtēšanas principiem*
18. Lai uzlabotu uzņēmumā personālvadības jautājumus ilgtermiņā, mazinātu nepareizas vai neprecīzas informācijas saņemšanu, ietvert kritērijā “Personāls” sekojošus apakškritērijus, ar norādi uz vienlīdzīgu iespēju nodrošināšanu, ilgtspējīgu domāšanu, kā arī riska mazināšanu komunikācijā ar personālu sekojošās redakcijās:
- *Personāla nodarbinātība balstās uz vienlīdzīgām strādājošo iespējām, darbinieku ētisko rīcību un ilgtspējīgu domāšanu.*
 - *Personāla ar īpašām vajadzībām sociālā iekļaušana darba vidē.*
 - Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu *un ar to saistīto risku mazināšana*
19. Lai uzņēmums var īstenot savu stratēģiju ilgtermiņā un samazināt iespējamos riskus, kas saistīti ar zināšanu un informācijas nepietiekamību lēmumu pieņemšanā, papildināt Partnerattiecības un resursi kritēriju apakškritērijus ar norādi uz riska mazināšanas iespējām, sekojošās redakcijās:
- Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu *ilgtermiņā.*
 - Vada informāciju un zināšanas, *ar to saistīto risku novērtēšana*, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu uzņēmuma konkurētspēju *īstermiņā un ilgtermiņā.*
20. Lai maksimāli precīzi ievērotu visu ieinteresēto pušu vēlmes un vajadzības, kā arī, lai spētu nodrošināt uzņēmuma darbību uz ilgtspējīgas attīstības principiem, papildināt kritērija Produkti, pakalpojumi, procesi apakškritērijus ar norādi uz risku novērtēšanu, sekojošās redakcijās:
- Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām, *novērtē iespējamos riskus;*
 - Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām *ilgtermiņā;*
 - Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada atbilstoši *ilgtspējīgas attīstības principiem;*
 - Vada un uzlabo attiecības ar klientiem bastoties uz *ilgtspējīgas attīstības principiem*
Tas palīdzēs īstenot izcilību ievērojot ekoloģijas un sabiedrības intereses.

21. Uzņēmuma pozitīvā tēla nostiprināšanai sabiedrībā, jāpapildina kritērija Sabiedrības rezultāti priekšstata apakškritērijs ar norādi uz *tēlu ilgtspējas nodrošināšanas aspektā*, veicot ilgtermiņa ieguldījumus tā veidošanā.
22. Lai uzņēmums demonstrētu savu gatavību iesaistīties dažādu vides jautājumu sakārtošanā, tas palīdzēs tam uzlabot savu tēlu sabiedrības priekšā, papildināt Sabiedrības rezultāti rezultāta apakškritēriju ar norādi uz *vides problēmu risināšana*.
23. Lai vizuāli uzskatāmāk demonstrētu kritēriju Darbinieku rezultāti un Sabiedrības rezultāti duālo nozīmi, papildināt *EFQM* modeļa grafisko izpildījumu izceļot Darbinieku rezultātos – darba drošību un veselību un Sabiedrības rezultātos - ekoloģisko un sociālo nozīmi. Tas lietotājiem ļaus gūt skaidrāku priekšstatu par apakškritērijos ietvertu jautājumu.

Mācību iestādēm, realizējot mācību programmas :

24. LU BVEF VUMC (*Vadības un uzņēmējdarbības mācību centrs*) vadītājam izvērtēt iespēju jaunas programmas izstrādei ar nosaukumu “Biznesa izcilības modeļi kā instrumenti konkurētspējas paaugstināšanai mūsdienu uzņēmējdarbības vidē”, kas klausītājiem attīstītu zināšanas un kompetenci par modeļu pielietojumu sava uzņēmuma konkurētspējas noteikšanai un uzlabošanai(kursa ietvaros piesaistīt vieslekcijās uzņēmējus, menedžerus no vadošiem uzņēmumiem, kuri savā pašnovērtējumā izmanto *EFQM* Biznesa izcilības modeli).

Zinātniekiem pētījumu fokusam konkrētas problēmas izstrādē:

25. Periodiskās pārmaiņas uzņēmējdarbības vidē, kas izraisa biznesa izcilības modeļu regulāru pārskatīšanu un pārveidošanu atbilstoši aktuālajai situācijai vai apstākļiem būtiski ietekmē uzņēmuma izcilību/sniegumu. Tādējādi biznesa izcilības modeļu pētniekiem padziļināti jāpēta biznesa izcilības modeļu komponentes, lai novērtētu to atbilstību uzņēmējdarbības vides tendencēm. Tas nodrošinātu, ka kvalitātes pārvaldībā uzņēmumu darbības kvalitātes novērtēšanā izcilības apliecināšanai tiek izmantots atbilstošs instrumentārijs.

IZMANTOTĀS LITERATŪRAS AVOTI

Zinātniskā literatūra

1. Abbas, J.A. (2008). National competitiveness in a changing world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(7), 3-15.
2. Ahire, S.L., Golhar, D.Y. (1996). Quality management in large vs small firms, *Journal of Small Business Management*, 34(2), 1-13.
3. Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.
4. Aiginger, K. (2001). Europe's position in quality competition. Luxembourg: Office for official Publication of European Communities. 5 p.
5. Alderson, W. (1965). Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing. Homewood, Illinois: Irwin, Publisher: R.D. Irwin, 383 p.
6. Alderson, W. (1965). Dynamic, Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 383 p.
7. Amar, K., Zain Z.M. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organisations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367-372.
8. Anastasiadou, S.D. (2015). The Roadmaps of Total Quality Management in the Greek Education System According to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM Model. *Procedia Economics and Finance*, 33(5), 562-572.
9. Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49(1), 87-98.
10. Anderson J., Rungtusanatham M., Schroeder R. (1994). A Theory of quality Management Underlying Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
11. Angell, L.C., Corbett, L.M. (2009). The quest for business excellence: evidence from New Zealand's award winners. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 170-199.
12. Asgharizadeh, E., Safari, H., Abdollahi, B. (2011). Correlation Analysis between Results in EFQM Model and Productivity: a Case Study in TAVANIR Company in Iran. *European Journal of Scientific Research*, 58(4), 465 p.
13. Aranda, J.R.G., Márquez, F.P.G. (2015). Use of excellence models as a Management Maturity Model (3M). *Advanced Business Analytics: Springer*, Cham, 37 p.
14. Ābeltiņa, A. Uzņēmējdarbības vide un tās attīstības aspekti. Monogrāfija / Zināt. red. V. Zariņa, S. Begečs – Rīga: Biznesa augstskola Turība, 2013. – 346 lpp.
15. Baird, K., Hu K.J., Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
16. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
17. Barney, J. (1996). Gaining and Sustaining Competitive Advantage –New York, Addison-Wesley, 570 p.
18. Barney, J. (2011). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Pearson, 4th Ed. 495 p.
19. Barney, J. (2014). Gaining and sustaining competitive advantage, Pearson. 4th Ed. 508 p.
20. Barouch, G., Kleinhans, S. (2016). Learning from criticisms of quality management. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 201-216.
21. Basu, R. (2004). Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques, Thompson Learning, 198 p.
22. Belvedere, V., Grando, A., Legenvre, H. (2018). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5), 633-651.

23. Bendell, T., Penson, R., Carr, S. (1995). The quality gurus – their approaches described and considered, *Managing Service Quality: An International Journal*, 5(6), 44-48.
24. Bolatan, G.I.S., Gozlu, S., Alpkın, L., Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *International Strategic Management Conference (ISMC)*, p. 235, 746-755.
25. Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltran-Martin I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?: An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337–353.
26. Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, I., Singhal, V. (2005). Report on EFQM and BQF funded Study. Leicester: CQE University of Leicester.
27. Bradley, L. Kirkman, R. G. Jones, Shapiro, D.L. (2000). Why Do Employees resist teams? Examining the “Resistance Barrier”to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74-92.
28. Breja, S.K., Banwet, D.K., Iyer, K.C. (2016). Towards sustainable excellence: strategic analysis of Deming Prize winning companies. *The TQM Journal*, 28(3), 390-410
29. Brown, T., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*. 22(10), 953-968.
30. Calingo, L.M.R. (1996). The evolution of strategic quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 13(9), 19-37.
31. Calvo-Mora, A., Leal, A., Roldán, J.L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99-122.
32. Calvo-Mora, A., Picon, A., Ruiz, C., Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 115-143.
33. Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
34. Capps, III, C. J., Glissmeyer, M. D. (2012). Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(5), 1059–1062.
35. Carson, D., Gilmore, A. (2009). SME marketing management competencies. *International business Review*, (9), 363-382.
36. Cartmell, J. W. (2013). Ph Thesis. The application of the EFQM Excellence model® within the UK further education sector. University of Wales.
37. Caune, I., Dzedons, A., Pētersons, L. (2003). *Stratēģiskā vadīšana.-Rīga.Kamene*, 232 lpp.
38. Caune, I. (2003). *Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšana, izmantojot kvalitātes sistēmas veidošanas elementus,-Rīga, LU raksti*, 660 sēj., 154-161 lpp.
39. Chang, R.D., Zuo, J., Soebarto, V., Zhao, Z.Y., Zillante, G. (2017). Dynamic interactions between sustainability and competitiveness in construction firms: A transition perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 842-859.
40. Cheung, M.F.Y., To, W.M. (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20(3), 259-272.
41. Collins, P. (1994). Approaches to Quality. *The TQM Magazine*, 6 (3), 39-43.
42. Corredor, P., Goñi S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830-838.
43. Creech, B. (2001). *The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management work for You*. Truman Talley books NY, 549 p.
44. Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill Book Company, 310 p.
45. Crosby, P.B. (1992). *The Eternally Successful Organization: The Art of Corporate Wellness*, Mentor, New York, NY, 255 p.
46. Crosby, P. (1995). *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free*. McGraw-Hill Ed., 206 p.

47. Crosby, P. (1999). *Quality and Me: Lessons from an Evolving Life*. Jossey - Bass Publiser. 253 p.
48. Davies, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399.
49. Dean, J.W. Jr., Bowen, D.E. (1994). Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
50. Deming, W.E. (2000). *The New Economics for Industry, Government*, 2nd Ed. MIT Press Ltd., 266 p.
51. Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge University Press, Cambridge, MA
52. Deming, E.W. (2000). *Out of the Crisis*. 1st MIT Press Ed. 510 p.
53. Deniņš, A., Mucenieks, K. (2008). Uzņēmumu reorganizācijas efektivitāte un to noteicošie faktori Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti*. Sējums 737, Ekonomika VII. Latvijas Universitāte, 75-87 lpp.
54. Deņisovs, M. (2008). Reģionu attīstības un konkurētspējas novērtēšana. – Rīga: RTU, – (8-9) 70 lpp.
55. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. -4.ed. Prentice Hall, 542 p.
56. Day, G., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 5 (1), 67-82.
57. Delic, M., Radlovacki, V., Kamberovic, B., Maksimovic, R., Pecujlija, M. (2014). Examining relationships between quality management and organizational performance in transitional economies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (4), 367-382.
58. Development. (2011). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2(2), 321-329.
59. Doleman, V., Ahaus, J. Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*. 25(5-6), 27-39.
60. Douglas, Doleman, V., Ahaus, J. (2012). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*. 25(5-6), 27-39 L., Connor R. Attitudes to service quality – the expectation gap. *Nutrition & Food Science*, 33(4), 165-172.
61. Druker, P.F. (2008). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Leader to Leader inst.Ed., Jossey Bass, p. 119.
62. Easton, G.S. (1998). The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, 71(2), 253-307
63. EFQM izcilības modelis 2013. Rīga: Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.
64. Eloranta, V., Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: a systematic literature review. *Journal of Service Management*. 26(3), 394-425.
65. Elshaer, I.A., Augustyn, M.M. (2016). Direct effects of quality management on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(9), 1286-1310.
66. Escrig, A.B., de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (12), 1803 – 1804.
67. Eskildsen, J.K. (2000). The Causal Structure of The EFQM Excellence Model. The First International Research Conference on Organizational Excellence in the 3rd millennium, August
68. Evans, I. (2004). *Achieving software quality through teamwork*, Artech House Inc., p. 6.
69. Evans, J., Dean, J. (1999). *Total quality: management, organization, and strategy*. 2nd Ed. Cincinnati, Ohio : South-Western ; London : International Thomson, 320 p.
70. Evans, J.R. (2005). *Total quality: management, organization and strategy*. 4th ed. Mason, Ohio : Thomson/South-Western, 467 p.
71. Evans, J.R. (2014). *Quality & Performance Excellence*. 7th Ed. Publ. South- Westwrn Cengage Learning, 480 p.

72. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2011). *The Management and Control of Quality*, South-Western Cengage Learning, Boston.
73. Feigenbaum, A. V. (1990). *Winning with Quality*, Proceedings of the 34th. Annual EOQ Conference, Dublin.
74. Feigenbaum, A. (1983). *Total quality control*. McGraw-Hill, - 851 p.
75. Foster, S.T. (2004). *Managing Quality*.- New Jersey:Pearson Education, Inc.,-520 p.
76. Foster, S. T.(2013). *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. New Jersey: Upper Sadle River, 136p.
77. Garelli, S. (2006). *Competitiveness of Nation*.World Competitiveness Yearbook 2006-Lausanna. IMD. 618p.
78. Garelli S. (2006). *Top class competitors: how nations, firms and individuals succeed in the new world of competitiveness*. Wiley, 272 p.
79. Garvin, D. A. (1988). *Managing quality*.-New York:The Free Press A Divison of Simon Schuster Inc., 59 p.
80. Ghobadian, A., Gallear, D.N. (1996). *Total quality management in SMEs*, *Omega*, 24(1), 83-106.
81. Grant, E.L., Leavenworth, R.S. (1988). *Statistical Quality Control*. McGraw-Hill Education, 6th, Ed.,- 736 p.
82. Goddard, J. (2009). *The Architecture of Core Competence*, *Business Strategy Review*,. 2, 27-35.
83. Goetsch, D., Davis, S. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence*, Pearson Educational International, New Jersey.
84. Goetsch, D.L., Davis, S.B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. 7th Ed. Harlow, Essex Pearson, 468 p.
85. Gomes, M.I. (2004). *Statistical Quality Control*. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 1459-1463.
86. Gómez-Gómez, J., Martínez Costa, M., Martínez Lorente, A.R. (2011). *A critical evaluation of the EFQM model*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(5), 484-502.
87. Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A.M., López-Fernández, M.C. (2015). *Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation*. *Total Quality Management*, 27 (11-12), 1224-1245.
88. Gómez, J., Martínez, C.M., Martínez, L.Á.R. (2012). *EFQM Excellence Model and TQM: an empirical Comparison*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 88-103.
89. Gómez, J. G., Martínez, C.M., Lorente M. A. R. (2017). *EFQM Excellence Model and TQM: an empirical Comparison*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 88-103.
90. Gorji, M., Siami, S. (2011). *Self –Assessment With Regard To EFQM Model and The Relationship Between Its Criteria and Organization’s Performance*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 150-155.
91. Grizāns, J. (2015). *Uzņēmējdarbības vides konkurētspēja Latvijas pilsētās un tās paaugstināšanā piemērojamie instrumenti*. Promocijas darba Kopsavilkums. RTU Izdevniecība, 55.lpp.
92. Hakes, C. (2007). *The EFQM Excellence Model For Assessing Organizational Performance: a management guide*, Van Haren Publishing,12. p.
93. Hamel, G.H., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press
94. Harvey, L. (2006). *Understanding quality*. In: Purser, L. Ed. Brussels and Berlin, EUA Bologna Handbook: Making Bologna work. 26 p.
95. Harvey, L., Green D. (1993). *Definining Quality*.Assesment and evaluation in Higher education.18 (1), 37 p.
96. Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (2001). *Firm characteristics, total quality management, and financial performance*. *Journal of Operations Management* 19(4), 269–285.

97. Hendricks, K. B., Singhal, V. R. (1996). Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation. *Management Science*, 42(3), 415-436.
98. Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model, Total Quality Management & Business Excellence. *Total Quality Management*, 23(5), 523–540.
99. Hewitt, S. (1997). Business excellence: does it work for small companies? *The TQM Magazine*, 9 (1), 76-89.
100. Hides, M.T., Davies, J. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector –lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 16, (3), 195 p.
101. Ho, S. K. M. (2010.) Integrated lean TQM model for global sustainability and competitiveness. *The TQM Journal*, 22(2), 143-158.
102. Hoffman, N. (2000). An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage.”Concept: Past, Present and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 9(4), 10-26.
103. Hughes, A., Halsall, D.N. (2012) Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model, *Total Quality Management*, 13(2), 255-263.
104. Ishikawa, K. (1995). What Is Total Quality Control?: The Japanese Way (Business Management). English Ed. 240 p.
105. Ishikawa, I. (1985).What is Total Quality Control?: The Japanese Way. Prentice-Hall, 215.p.
106. Ivanova, N., Vasiljeva, L. (2006). Mazā ražošanas uzņēmuma ekonomiskais pamatojums. Rīgas Tehniskā universitāte, *Ekonomiskie pētījumi uzņēmējdarbībā*. Nr.4, 64.-75.lpp.
107. Jaksic, L., Ivanjko, E., Njavro, M. (2015). Application of the correlated competitive profile matrix for support adjustment to SMEs in winemaking. *Journal of wine research*, 26 (2), 136-152.
108. Jayaram, J., Ahire, S., Nicolae, M., Ataseven, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
109. Jiju, A., Preece, D. (2002). Understanding, Managing and Implementing Quality: Frameworks, Techniques and Cases. NY, Routledge, 227 p.
110. James, P. (1996). Total Quality Management. An Introductory Text. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
111. Juran, J.M., Blanton, G.A. (1998). Juran’s quality book.5th Ed.New York:McGraw-Hill Professional, 1870 p.
112. Juran, J.M. (1988). Juran on Planning for Quality. Publisher: The Free Press; 1st Ed., 341 p.
113. Juran, J.A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality. ASQC Quality Press, 688 p.
114. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
115. Kalinowski, S.D., El-Enein, I.G., Abou, G. (1998). Critical Implementation Issues in Total Quality Management. *SAM Advanced Management Journal*, 63 (1), 31 p.
116. Kanwal, N. (2018). Role of internal and external organizational factors in TQM implementation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1014-1033.
117. Kanji, J.G. (2002). *Measuring Business Excellence*, Routledge, 24 p.
118. Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S.H., Kalantar, P. (2014). A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 461-477.
119. Kim, D.Y., Kumar, V., Murphy, S.A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27 (6), 685 p.
120. Kiran, D.R. (2016).Total Quality Management.1st Ed. BSP, 580 p.

121. Koch, R. (1996). *Managing without Management: a Post-Management Manifesto for Business Simplicity*. London: Nicholas Brealey Publishing, 248 p.
122. Kosaku, Y. (2018). Revisiting Deming's 14 Points in Light of Japanese Business Practice. *Journal. Quality Management*, 25, 14-30.
123. Kotler, P., Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*, Pearson Education Limited, 15th Ed., 860 p.
124. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, -11th Ed., Prentice Hall, 797 p.
125. Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. -12 th. ,Ed. Prentice Hall, 814 p.
126. Kumar, M.R. (2007). *Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time*, *The TQM Journal*, 19(3), 251 p.
127. Lakhali, L., Pasin, F., Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
128. Lapa, I. (2006). Uzņēmuma resursi un to nozīme konkurētspējas priekšrocības veidošanā.- Rīga, LU raksti 706 sēj., 574-588 lpp.
129. Lenssen, G. (2006). Corporate responsibility and competitiveness, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, (6)4, 16 p.
130. Llusar, B.J., Escrig –Tena, A.B., Roca –Puig, V., Beltrán –Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, 27(1), 7-20.
131. Kivipold, K., Vadi, M. (2013). Market orientation in the context of the impact of leadership capability on performance. *International Journal of Bank Marketing*, 31(5), 368-387.
132. Mann, R., Tickle, M., Adebajo, D. (2011), Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 606 p.
133. McAdam, R. (2000). Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement. *The TQM Magazine* 12(5), 314-320.
134. McAdam, R., Stevenson, P., Armstrong, G. (2000). Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management* 13(3), 138-149.
135. Mariscal, M.A., Herrego, S.G., Otero, A.T. (2012). Assessing safety culture in the Spanish nuclear industry through the use of working groups, *Safety Science*, 50(5), 1240 p.
136. Moren-Lozon, M.D., Peris, F. J. (1998). Strategic approach, organizational design and quality management. *International Journal of Quality Science*, 3(4), 328-337.
137. Mosadeghrad, A.M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160-187.
138. Motwani, J.G., Sower V.E., Roosenfeldt N.E. (1993). Adapting Deming's Philosophy: An Evaluative Model. *Industrial Management & Data Systems*, 93(8), 3-7.
139. Nabitz, U., Jansen, P., Van der Voet, S., Van den Brink W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), 267–281.
140. Narasimhan, K. (2000). Implementing Juran's Road Map for Quality Leadership: Benchmarks and Results. *Measuring Business Excellence*, 4(3), 46-47.
141. Ngosong, M.J. (2009). *Total Quality Management (TQM): A Model for the Sustainability of Projects and Programs*. Rev. Ed. Lanham [Md.]: UPA, 60 p.
142. Nordea vitamētr-biznesa vitalitātes mērījums. (2011). Latvijas uzņēmumu konkurētspēja g.jūnijs. Nordea.
143. Oakland, J. (2000). *Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann, 380 p.
144. Oakland, J.S., Porter, L.J. (1994). *Cases in Total Quality Management*. Butterworth-Heinemann, 288 p.
145. Oakland, J.S. (1995). *Total Quality Management. The route to improving performance*. Butterworth-Heinemann, 2nd Ed., 480 p.
146. Oakland, J., Porter, L., Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*, 2nd Ed., Routledge, 162 p.

147. Ohmae, K. (1991). *The Mind Of The Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill NY, 304 p.
148. O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*. 1(2), 168-180.
149. Paula, D., Titarenko, D. (2009). *Latvijas ekonomikas konkurētspēja un investīciju nozīme tās veicināšanā*.-Rīga, LU apgāds, 88 lpp.
150. Peters, T. (2018). *The Excellence Dividend*. A Vintage Books Orig., 479 p.
151. Petersen, P.B. (1999). Total quality management and the Deming approach to quality management. *Journal of Management History*, 5(8), 468-488.
152. Phelps, S. (1998). More “walk the talk”: Deming’s 14 points applied to contracting out. *Journal of Management Development*, 17(6), 463-473.
153. Piercy, N. (2012). Business history and operations management. *Business History* 54(2), 154-178.
154. Pildavs, J. (2002). Kvalitātes vadīšana. *Kamene*, 30-31.lpp.
155. Porter, M. (1998). *Competitive advantage:creating and sustaining superior performance* .- New York.The Free Press, 559 p.
156. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 855 p.
157. Porter, M. (2004).*The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon & Schuster, New York, United States, 432 p.
158. Porter M. (2008). *On Competition: Updated and Expanded Ed.* *Harvard Business Review Press*, Boston, 576 p.
159. Porter, L., Tanner, S. (2001). *Assessing Business Excellence. A Guide to Business Excellence and SelfAssessment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
160. Prahalad, C., Hammel, G. (1990). The core competence of the corporation.-*Harvard Business Review*, 68(3), 79-92.
161. Praude, V. (2009). Patērētāju vērtīguma un patērētāja kapitāla veidošana.-*Latvijas Universitātes raksti*, Rīga,743 sēj., 152-163 lpp.
162. Priede, J. (2005). Kvalitātes nodrošināšanas process Latvijā uzņēmumu konkurētspējas paaugstināšanai. LU monogrāfija „Latvijas ekonomikas pārstrukturizācijas problēmas jaunās ekonomikas asptakļos”. Rīga LU.Akadēmiskais apgāds, 243 lpp.
163. Pyöriä, P. (2007). Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management*. 11(3), 16-30.
164. Sauka, A. (2014). Measuring the competitiveness of Latvian companies, *Baltic Journal of Economics*, 14, 1-2, 140-158.
165. Sadikoglu E., Zehir C. (2008). The impact of contextual factors on total Quality management practices. *Journal of Global Strategic Management* , 2 (2), 89-90.
166. Sajjad, F., Amjad, S. (2008). Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2(2), 2011, 321-330.
167. Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models, *The TQM Journal*, 24(2), 185 p.
168. Santos-Vijande, M. L., Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2, 21-41.
169. Schein, E. H. (2002). Models and tools for stability and change in human systems. *Reflections*, 4(2), 34-46.
170. Scroeder, R. G. (1989). *Operations management. Decision making in the operations function*.New York:McGraw-Hill Publishing Company, 576 p.
171. Sebastianelli, R., Tamimi, N. (2003). Understanding the Obstacles to TQM Success. *Quality Management Journal*, 10(3), 45-56.

172. Sharma, S. (2017). Total Quality Management: Concepts, Strategy and Implementation for Operational Excellence 1st Ed. Publisher SAGE, 484 p.
173. Shweta, B., Ruchi, G., Monika, S. (2018). Total quality management: A critical literature review using Pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(1), 128-154.
174. Sigalas, C. (2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*. 53(9), 2004-2016. Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25(4) 83-109.
175. Sinclair, D., Zairi, M. (2001). An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: a case study approach in service industry. *Total Quality Management*, 12(4), 535-50.
176. Smithee, A. (1999). Strategic Marketing and the Resource Based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 5-25.
177. Sohel, S.M., Rahman, A.M.A., Uddin, M.A. (2014). Competitive profile matrix (CPM) as a competitors' analysis tool: A theoretical perspective. *International Journal of Human Potential Development*, 3 (3), 40–47.
178. Sokovic, M., Pavletic, D., Pipan, K.K. (2010). Quality Improvement Methodologies –PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS, *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 480 p.
179. Spacek, D. (2010). Promotion of Quality Management in public administration – the approach of Czech Central Government. *NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ OBZOR – Review of Economic perspectives*, 10, (4), 133–150
180. Stewart, J. (1994). *Total quality management*..-New York:John Wiley&Sons, 486 p.
181. Stewart, A. (2003). An investigation of the suitability of the EFQM excellence model for a pharmacy department within an NHS trust. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2), 65–76.
182. Stewart, J. (1999). Total Quality Management. Pearson, 2nd Ed., p. 575.
183. Stevenson, W.J. (1990). Production Operation management. 3rd Ed.-Boston:Irwin, 860 p.
184. Suckling, S., Jacobs B. (2007). Assessinf customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case, *The TQM Magazine*, 19(4), 371 p.
185. Taguchi G. (1993). On Robust Technology Development: Bringing Quality Engineering Upstream. Asme press, NY, p.135.
186. Talwar B. (2011). Business excellence models and path ahead. *The TQM Journal*, 23(1), 25 p.
187. Teng C. C., Barrows, C.W. (2009). Service orientation: antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *The Service Industries Journal*. 29(10), 1413-1435.
188. Timmers J.G., Van Per Wiele T. (1991). A question of quality, *The TQM Magazine*, 3(2), 87-88.
189. Tutuncu O., Kucukusta, D. (2010). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model. *Quality & Quantity*, 44(6), 1227–1238.
190. Tomazevic T., Seljak P., Aristovnik S. (2015). Factors influencing employee satisfaction in the police service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209-227.
191. Tomazevic T., Seljak P., Aristovnik S. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: The case of Slovenia. *Personnel Review*, 2 (4), 208-227.
192. Tóth Z.E., Jónás T. (2008). Measuring intellectual capital in the light of the EFQM Excellence Model: evidence from Hungary, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4 (4), 322 p.
193. Taylor, W.A., Wright, G.H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, 31(2), 97-111.

194. Ulnicāne – Ozoliņa, I. (2008). Zinātne, tehnoloģija un inovācija: kā Latvijai nepalikot perifērijā? Latvija 2020. Nākotnes izaicinājumi sabiedrībai un valstij. Starptautiskās konferences “Baltijas nākotne” ziņojumi. lpp. 108, 101-122 lpp.
195. Van Lieshout, M., Van Der Pijl P., Solomon, L.K., Lokitz, J., Van der Pluijm, R. (2016). Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation. John Wiley & Sons Inc. 272 p.
196. Venkateshwarlu, N., Agarwal, A., Kulshreshtha, M. (2010). Implications of TQM and its Critical Success Factors into Business. *Asia Pacific Business Review* 6(3), 147-156.
197. Vinzant, J.C., Vinzant, D.H. (1999). Strategic management spin-offs of the Deming approach. *Journal of Management History*, 5(8), 516-531.
198. Vokurka, R. J., Lummus, R. R., Krumwiede, D. (2007). Improving Manufacturing Flexibility: The Enduring Value of JIT and TQM. *SAM Advanced Management Journal*, 72(1) 32 p.
199. Volodina, M. (2004), Konkurences priekšrocības un konkurētspēja kā uzņēmuma ilgtspējīgas attīstības svarīgākie faktori. -Rīga, LU raksti, 671 sējums, 416-430 lpp.
200. Volvenkins, S. (2012). Mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējīgu priekšrocību radīšana un produktu virzīšana tirgū ar interneta mārketinga instrumentu palīdzību. -Promocijas darba kopsavilkums, LU, Rīga.
201. Voss, B. (1998). Stack Attack: Guru-mania, *Journal of Business Strategy*, 19(6), 52-55.
202. Washbush, J. B. (2012). Deming: a new philosophy or another voice? *Management Decision*, 40 (10), 1029-1036.
203. Weckenmann, A., Akkasoglu, G., Werner, T. (2015). Quality management – history and trends *The TQM Journal* 27 (3), 281-293.
204. Weimerskirch, A., Bochner, L. (2007). Total Quality Management: The New Management Model. MBA Series, 255 p.
205. Welsh, J. (2005). Winning. Harper Collins Publisher. 365 p.
206. Williamson, C.R.Y., Bethke, S., Art L. (1994). Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management. *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 42 p.
207. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2009–2010*. 2009. 492 p.
208. Wright, G. H. (2003). The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes—an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24(5), 535-550.
209. Yu, G.J., Park, M., Hong, K.H. (2017). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 5(8), 1478-3371.
210. Zairi, M. (1992). TQM-based Performance Measurement: Practical Guidelines (TQM Practitioner). Nelson Thornes Ltd, 85 p.
211. Zairi, M. (1999). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors", *Business Process Management Journal*, 5(1), 87-112.
212. Zollondz, H. D. (2011). Qualitätsmanagement: Einführung in 04 Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte (3. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
213. Zu, X., Robbins, T. L., Fredendall, L. D. (2010). Mapping The Critical Links between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices. *International Journal of Production Economics*, 12(3) 86-106.

Interneta resursi

214. Alderson, W. Modern marketing theory. College of Commerce and Business Administration. Pieejams: <https://core.ac.uk/download/pdf/4835175.pdf> [skatīts 24.09.18].
215. Baldrige excellence builder. Pieejams: <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf> [skatīts 15.09.18].
216. Baltijas biznesa pārskats.2016.g janvāris. Pieejams: http://www.seb.lv/sites/default/files/web/files/webstorage/Parskati/SEB-BBO-2016_01_LV.pdf [skatīts 13. 03.2016].

217. Competitive Profile Matrix (CPM). Pieejams: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html> [skatīts 16.10.18].
218. Competitive Profile Matrix (CPM) – with FREE Template. Pieejams: <https://expertprogrammanagement.com/2017/01/competitive-profile-matrix-cpm/> [skatīts 29.10.18].
219. Deming's E.14 points for Total Quality Management. Pieejams: <http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/deming-points.html> [skatīts 15.09.18].
220. Determining Excellence. Pieejams: <http://www.efqm.org/sites/default/files/determiningexcellenceteaser.pdf> [skatīts 19.09.18].
221. EFQM mājas lapa. *Our members*. Pieejams: <http://www.efqm.org/members-area/our-members> [skatīts 23.03.2017].
222. EFQM Model – excellence. Pieejams: <http://geoland.pl/dodatek/jakosc-normalizacja-certyfikacja-9/model-efqm-doskonalosc-w-zasiegu-reki/?lang=en> [skatīts 20.03.2016].
223. Eiropas Izcilības modelis un Latvijas Kvalitātes balvas izcīņa maziem un vidējiem uzņēmumiem. Latvijas Kvalitātes asociācija. (tiešsaiste) –Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 [skatīts 21.01.2016].
224. Eiropas Savienības portāls. Pieejams: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_lv.pdf [skatīts 20.03.2016].
225. Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. Pieejams: <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/> [skatīts 15.01.2017].
226. Entrepreneurship at a Glance 2016. OECD mājas lapa. Pieejams: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3016021e.pdf?expires=1478004930&id=id&accname=guest&checksum=C7790E31489B09C742381C5A3D0887C8> [skatīts 01.03.2017].
227. Fundamentals Concepts. *Eiropas Kvalitātes vadības fonds*. (tiešsaiste) –(atsauce 19.01.2015) Pieejams: <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx> [skatīts 01.03.2017].
228. *Fundamental Concepts of Excellence –Leadership and Constancy of Purpose, ALAGSE*, (tiešsaiste) Pieejams: <http://www.alagse.com/be/be5.php> [skatīts 11.11.2016].
229. Gļebova A., Vasiļjeva L. *Ražošanas uzņēmumu konkurētspējas nodrošināšana Latvijā* Pieejams: <https://ortus.rtu.lv/science/lv/publications/11759/fulltext>. [skatīts 11.11.2016].
230. "Grindeks" un "airBaltic" saņēmuši starptautisku balvu par kvalitātes izcilību. Pieejams: <http://old.puaro.lv/lv/puaro/grindeks-un-airbaltic-sanemusi-starptautisku-balvu-par-kvalitates-izcilibu> [skatīts 01.10.18].
231. Guidance For Deming prize. Pieejams: <hp://www.tqmi.com/media/pdf/Deming%20Prize%20Brochure.pdf> [skatīts 07.07.2018]
232. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Pieejams: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf> [skatīts 17.09.18].
233. Kvalitātes balva. *Latvijas Republikas Ministru kabinets*. (tiešsaiste) –(atsauce 21.12.2014) Pieejams: <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/arhivs/kvalitates-vadiba/kvalitates-balvas/> [skatīts 11.10.2016].
234. Latvijas Biznesa Savienības portāls. Eiropas Savienības mazajos un vidējos uzņēmumos atgriežas izaugsme. Pieejams: <https://savieniba.lv/2015/10/13/eiropas-savienibas-mazajos-un-vidajos-uznemumos-atgriezas-izaugsme/> [skatīts 20.12.2016].
235. Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes dati. Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa lieluma grupām, 2005.-2015.g Centrālās statistikas Pārvalde .Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaits/SR0041.px/table/tableViewLayout1/?rxid=cdeb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 [skatīts 23.10.2017].
236. Latvijas ekonomika. Pieejams: <http://balticexport.com/?article=latvijas-ekonomika&lang=lv> [skatīts 21.12.2016]

237. Latvijas ilgspējīgas attīstības pamatnostādnes.(2015).Pieejams: www.varam.gov.lv/files/text/LV_ilgtspējig_att_pamatnostadn.doc(skatīts 12.08.2018)
238. Latvijas Kvalitātes balvas ieguvēji. *Latvijas Republikas Ministru kabinets*.Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=47 [skatīts 01.11.2016].
239. Latvijas Sabiedriskie Mediji. Pētījums: Latvijas mazie un vidējie uzņēmēji pesimistiskākie Baltijas valstīs par biznesu šogad.Pieejams: <http://www.lsm.lv/raksts/zinas/ekonomika/petijums-latvijas-mazie-un-videjie-uznemeji-pesimistiskakie-baltijas-valstis-par-biznesu-sogad.a227383>[skatīts 10. 05.2017].
240. Latvijas Universitātes Izcilības modelis. Pieejams http://www.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/dokumenti/strategijas-un-koncepcijas/lu_izcilibas_modelis.pdf [skatīts 12. 05.2017].
241. Ločmele K. Kā celt produktivitāti.Komersanta vēstneša mājas lapa. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=176154>(skatīts 12.08.2018)
242. Lūse L. (2007). Nosauc vārdā problēmas, kas kavē mazo un vidējo uzņēmumu attīstību . Komersanta Vēstnesis, Nr.9. Pieejams: http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?id=153670 [skatīts 12. 05.2017].
243. Mazo un vidējo uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug .Pieejams:<http://blog.lursoft.lv/2014/09/30/mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug/> [skatīts 17. 03.2017].
244. Mazzei, M.(2011). *Kvalitātes vadības sistēmas maza un vidēja lieluma uzņēmumiem* Latvijas Amatniecības Kamera <http://www.ueapme.com/business-support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LV-Quality%20management.pdf> [skatīts 17. 03.2017].
245. Nakhata, C. (Marketing Behavior and Executive Action (MBEA): A Forgotten Marketing Literature in the 21st Century.Pieejams:https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/epaper/jan_june2010/pdf/Page_62.pdf[skatīts 5.12.18].
246. 15 lielākie uzņēmumi pēc peļņas.2014,Pieejams: https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=365 https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&pcurr=EUR&id=365&year=2014 [skatīts 10. 05.2017].
247. On revision of Deming Prize Evaluation Criteria. Pieejams:https://www.juse.or.jp/upload/files/On_revision_of_Deming_Evaluation_Criteria_From_FY_2018_Second%20Announcement.pdf[skatīts 07.07.2018].
248. Organizācijas pašnovērtējums pēc EFQM izcilības modeļa.pieejams: http://www.leiput.lv/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=608 [skatīts 22. 06.2017].
249. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия: Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]/ – Онлайн услуга. Pieejams: <http://vds1234.narod.ru/?31.html> [skatīts 25. 05.2017].
250. RADAR. *Eiropas Kvalitātes vadības fonds*. (tiešsaiste). Pieejams: <http://www.efqm.org/en/?TabId=171> [skatīts 25. 05.2017].
251. Rowland-Jones, R. (2001). *Total Quality Management – TQM: The Quality Journey Continues, Standards in Action* .Pieejams:www.bsieducation.org/standardsinactionBSIEducation (.....)[skatīts 24. 05.2017].
252. SBA faktu lapas 2015. Pieejams: ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/19/translations/lv/.../native[skatīts 15. 05.2016].
253. SEB aptauja: Baltijas MVU piesardzīgi vērtē 2016. gada perspektīvas, Latvijā pieaug potenciālo eksportētāju skaits. Pieejams:<http://www.seb.lv/jaunumi/2016-01-28/seb-aptauja-baltijas-mvu-piesardzigi-verte-2016-gada-perspektivas-latvija-pieaug>[skatīts 15. 07.2016].

254. Skrejija, D. Elpo $\frac{3}{4}$ no mazajiem uzņēmumiem:mazāk darbinieku,vaiāk peļņas. Pieejams: Elpo $\frac{3}{4}$ no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/>[skatīts 15. 07.2016].
255. The Deming Prize and Development of Quality Control/ Management in Japan. *Japāna zinātnieku un inženieru apvienība*. (tiešsaiste). Pieejams: <http://www.juse.or.jp/e/deming/77/> [skatīts 21. 12.2016].
256. Shewhart, W.A. Pieejams: <https://www.qualitygurus.com/walter-a-shewhart/>[skatīts 21.09.18]
257. Small Bussiness portal. Pieejams:http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_lv.htm [skatīts 20. 02.2016].
258. Taguchi, Genichi. Pieejams:<https://www.qualitygurus.com/genichi-taguchi/> [skatīts 21.09.18].
259. Trifanovs, V.Kas ir efektīva uzņēmuma vadības sistēma. Pieejams: <http://www.kvestnesis.lv/?menu=doc&id=144385>[skatīts 11. 11.2016].
260. Uzņēmumu kvalitātes vadības sistēma-ierocis konkurences cīņā. Pieejams: <http://www.db.lv/laikraksta-arhivs/citas/uznemumu-kvalitates-vadibas-sistema-ierocis-konkurences-cina-351601>[skatīts 07. 12.2016]Uzņēmumu peļņa pa gadiem. Pieejams:https://www.lursoft.lv/lursoft_statistika/?&id=1[skatīts 01. 12.2016].
261. Vadības ziņojums. 2008, Pieejams: http://www.lvm.lv/images/lvm/Par_mums/fin_faili/Vadibas_zinojums-2008-Lv.pdf[skatīts 21. 10.2016].
262. Valsts izglītības attīstības aģentūras mājas lapa.2012, Pieejams: http://www.viaa.gov.lv/files/free/12/14912/apraksts_buvnieciba_final_07052012.pdf (16. lpp.), un <http://buvlaukums.lv/en/news/article/lursoft-petijums-liecina-ka-buvniecibas-nozare-atk-1971/>; [skatīts 23. 03.2016].
263. Vienotas metodikas izstrāde profesionālās izglītības kvalitātes paaugstināšanai un sociālo partneru iesaistei un izglītošanai. 2009. Pieejams: http://visc.gov.lv/profizglitiba/dokumenti/metmat/09_teor_pamatojums.pdf[skatīts 23. 03.2016].
264. Visaptveroši kvalitātes principi. Pieejams: <http://zygon.lv/consultations/visaptverosi-kvalitates-principi-tqm/>[skatīts 27. 10.2016].

Latvijas Republikas likumi

265. Patērētāju tiesību aizsardzības likums: Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=23309>[skatīts 27.09.18].
266. Pārtikas aprites uzraudzības likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=47184> skatīts 27.09.18]
267. Preču un pakalpojumu drošuma likums. Pieejams: <https://likumi.lv/doc.php?id=876649>[skatīts 27.09.18].

Oficiālie statistikas krājumi un datu avoti

268. Centrālā statistikas pārvalde. Centrālā statistikas pārvalde. Strādājošo mēneša vidējā darba samaksa Latvijā Pieejams: http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/Sociala/Sociala__ikgad__dsamaksa/DS0010_euro.px/table/tableViewLayout2/?rxid=[skatīts 21.09.18].
269. Centrālā statistikas pārvalde. Tirgus sektora ekonomiski aktīvi uzņēmumi sadalījumā pa uzņēmumu lieluma grupām. Pieejams: https://data1.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzn/uzn__01_skaitis/SRG030.px/table/tableViewLayout1/?rxid=1de4b729-1159-4dc7-b04d-451efa7ead9d[skatīts 1.12.18].

Statistika un standarti

270. LVS EN ISO 9001:1994 Kvalitātes vadības sistēmas standarts.Prasības.-VSIA”Latvijas Standarts”,1994, 15 lpp.
271. LVS EN ISO 9001:2001Kvalitātes vadības sistēmas standarts.Prasības.-VSIA”Latvijas Standarts”, 2001,33 lpp.
272. ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. 2015

Nepublicētie materiāli

273. Lursoft nepublicētie materiāli.

PIELIKUMI

TQM principu vēsturiskā attīstība

| Saraph et al. (1989) | Flynn et al. (1994) | Dean and Bowen (1994) | Anderson et al. (1994) | Mann and Kehoe (1994) |
|--|---|--|--|---|
| Pārvaldības vadības loma Kvalitātes departamenta loma Apmācības Produkta / pakalpojuma izstrāde Piegādātāju kvalitātes vadība Procesu vadība Kvalitātes dati un pārskati Darbinieku attiecības | Augstākās vadības atbalsts Kvalitātes informācija Procesu vadība Produkta izstrāde darbaspēka vadība Piegādātājs iesaistīšana Klientu iesaistīšana | Līderība Cilvēkresursu vadība Stratēģiska kvalitātes plānošana Informācija un analīze Procesu kvalitātes vadība Orientācija uz klientu un tā apmierinātību | Vīzijas vadība Mācīšanās Iekšējā un ārējā sadarbība Procesu vadība Nepārtraukta uzlabošana Klientu apmierinātība Darbinieku atbilstība | Piegādātāju pilnveidošana Procesu vadība un pilnveidošana Orientācija uz iekšējo klientu Mērījumi un vadības pārskati kvalitātes sistēma Līdzdalība Izglītība Apmācības Atzīšana Orientācija uz ārējo klientu |
| Tamimi (1995) | Black and Porter (1996) | Ahire et al. (1996) | Gershon (1998) | Quazi et al. (1998) |
| Vadība saistības Uzraudzības vadība Izglītība Piegādātāju vadība Apmācības Krusteniskā komunikācija un kvalitātes uzlabošana Produkts / pakalpojums inovācija Pārlicēģības nodrošināšana darbiniekiem | Cilvēki un klientu vadība Partnerattiecības ar piegādātāju Informācijas pilnveidošana Orientēšanās uz klientu apmierinātību Ārējās saskarsmes vadība Stratēģiskā kvalitātes vadība Komandas darba struktūra Darba kvalitātes plānošana Mērīšanas sistēmas kvalitātes uzlabošana Korporatīvā kvalitātes kultūra | Augstākās vadības saistības Orientācija uz klientu piegādātāju kvalitātes vadība projektēšanas kvalitātes vadība benčmārkings Statistiskā procesu kontrole Iekšējās kvalitātes informācijas izmantošana Darbinieku pilnvarošana Darbinieku iesaistīšana Darbinieku apmācība Produkta kvalitāte Piegādātāju izpildījums | Līderība Nepārtraukta uzlabošana Darbinieku atbilstība Mācīšanās Procesu vadība Iekšējā un ārējā sadarbība Orientācija uz klientu | Līderība Informācija un analīze Stratēģiskā plānošana Cilvēkresursu plānošana Procesu vadība Kvalitātes rezultāti Klientu apmierinātība |

Avots: izstrādāja autore, izmantojot Gómez J. G., Martínez C.M., Lorente M. A. R. (2017). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical Comparison. Total Quality Management & Business Excellence, 28(1-2), 88-103.

| Rao et al. (1999) | Douglas and Fredendall (2004) | Conca et al. (2004) | EFQM (2010) | MBNQA (2010) |
|---|---|---|--|--|
| Augstākās vadības atbalsts Stratēģiskā kvalitātes plānošana Kvalitāte informācijas pieejamība Kvalitātes informācijas pielietošana Darbinieku apmācības Darbinieku iesaistīšana Produkta/procesa projektēšana Piegādātāju kvalitāte kvalitātes līdzdalība orientācija uz klientu Benčmārkings | Vīzijas vadība Mācīšanās Iekšējā un ārējā sadarbība Procesu vadība Nepārtraukta pilnveidošana Biznesa rezultāti Darbinieku atbilstība | Līderība Kvalitātes plānošana Darbinieku vadība Piegādātāju vadība Orientācija uz klientu Procesu vadība Nepārtraukta pilnveidošanās Mācīšanās | Līderība Politika un stratēģija Darbinieki Partnerattiecības un resursi Procesi Klientu rezultāti Darbinieku rezultāti Sabiedrības rezultāti Galvenie darbības rezultāti | Stratēģija un plānošana Līderība Klientorientācija Uzņēmuma profils (vide, attiecības, izaicinājumi) Darbinieku attīstība Rezultāti Procesu vadība Mērījumi, analīze, pieredze un zināšanas |
| EFQM (2012) | MBNQA (2015) | | | |
| Līderība Personāls Stratēģija Partnerattiecības un resursi Procesi, produkti, pakalpojumi Ar klientiem saistītie rezultāti Ar personālu saistītie rezultāti Ar sabiedrību saistītie rezultāti Galvenie darbības rezultāti | Vadība Stratēģija Klienti Mērīšana, analīze un zināšanu pārvaldība Darbaspēks Darbība Rezultāti | | | |

3 pasaulē populārāko Biznesa izcilības modeļu pamatnostādnes

| EFQM Biznesa izcilības modelis | Baldrīdža modelis jeb MBNQA | Deminga modelis |
|--|---|---|
| Vadīšana ar vīziju, iedvesmu un godprātību paredz, ka uzņēmuma vadības skaidri noteiktā nākotnes redzējuma – vīzijas īstenošanu, kā arī pārējo darbinieku iedvesmošanu atbalstot uzņēmuma noteiktās vērtības un ētikas principus, kopīgi veidojot kvalitātes kultūru. | Vīzijas vadība. Uzņēmuma līderiem jānosaka redzējums, jāpievērš uzmanība patērētājiem, jāparāda skaidras un redzamas uzņēmuma vērtības un ētika, kā arī jānosaka augstas prasības darbaspēkam. | Vadības redzējums un līderība |
| Partnerattiecību veidošana paredz savstarpējus panākumus veicinošu partnerattiecību, kas balstās uz uzticību, cieņu un atvērtību veidošanu, attīstīšanu un uzturēšanu. | Sistēmu perspektīva. Sistēmu perspektīva nozīmē vadīt visas organizācijas daļas kā vienotu veselumu, lai sasniegtu misiju un censtos sasniegt redzējumu. | Stratēģijas plānošana un ieviešana |
| Atbildība par ilgtspējīgu nākotni paredz skaidru ētiskas rīcības principu, vērtību un organizatoriskās uzvedības standartu iestrādāšanu un ievērošanu uzņēmuma kvalitātes kultūrā, veicinot kopēju ekonomisko, sociālo un ekoloģisko ilgtspēju. | Uz klientiem vērsta izcilība. Klienti ir galvenie uzņēmuma veikspējas, kā arī produktu un pakalpojumu kvalitātes vērtētāji. Tādējādi uzņēmumam ir jāņem vērā visas produktu un pakalpojumu īpašības un klientu piekļuves un atbalsta veidi, kas veicina klientu apmierinātību, lojalitāti, pozitīvas novirzes un galu galā organizācijas veiksmīgo darbību. | Pratība un mijiedarbība ar klientiem un tirgiem: ātra atbilde tirgus / klientu vajadzībām |
| Radošuma un inovāciju atbalstīšana paredz uzņēmuma darbības pilnveidošanu, panākumu gūšanai izmantojot jauninājumus un inovācijas. | Cilvēku vērtēšana. Veiksmīgs uzņēmums novērtē savus darbiniekus un citus cilvēkus, kuri saistīti ar uzņēmumu, ieskaitot klientus, kopienas locekļus, piegādātājus un partnerus, kā arī citus cilvēkus, kurus skar tā darbība. | Cilvēkresursu attīstība un mācību vide: Cilvēkresursu izglītošana un apmācība, kā arī prasmju attīstīšana atbilstoši stratēģijai |
| Procesu pieeja paredz strukturētas, uzņēmuma mērķiem atbilstošas procesu pieejas izmantošanu, lai veicinātu nepārtrauktu procesu pilnveidi un sasniegtu līdzsvarotus un ilgtspējīgus rezultātus | Apmācības uzņēmumā. Apmācības uzņēmumā ietver gan esošo pieeju pastāvīgu uzlabošanu, gan būtiskas izmaiņas vai inovācijas, kas noved pie jauniem mērķiem, pieejām, produktiem un tirgiem. Organizatoriskajai apmācībai jābūt tādai, kas ļauj ātri mainīties un pielāgoties savā darba vietā. | Procesu vadība: sistēma un procesu nepārtraukta pilnveidošana |
| Patērētāju vajadzībām atbilstošas pievienotās vērtības radīšana nozīmē pastāvīgu klientu vajadzībām un vēlmēm atbilstošas pievienotās vērtības radīšanu uzņēmuma produktiem un pakalpojumiem, panākot klientu apmierinātības palielināšanu. | Koncentrēšanās uz panākumiem. Uzņēmumu panākumu nodrošināšana tagad un nākotnē prasa izpratni par īstermiņa un ilgtermiņa faktoriem, kas ietekmē uzņēmumu un tā tirgu, pārvaldot vides riskus, kā arī līdzsvarojot ieinteresēto personu īstermiņa un ilgtermiņa intereses. | Uzņēmuma aktivitāšu rezultāti: Klientu apmierinātība: kvalitāte, ko novērtē klienti; Partnerība un komandas darbs, Apmācīšanās vides aizsardzībā un sabiedrības atbildība |

| EFQM Biznesa izcilības modelis | Baldrīdža modelis jeb MBNQA | Deminga modelis |
|--|--|------------------------|
| Darbinieku iesaistīšana un attīstība panākumu gūšanai paredz darbinieku personīgās attīstības un ieguldījuma veicināšanu, motivējot viņu uzņēmuma mērķu sasniegšanā un regulāri novērtējot darbinieku izaugsmi. mērķu sasniegšanā un regulāri novērtējot darbinieku izaugsmi | Inovāciju vadība. Inovācija nozīmē pārmaiņu, lai uzņēmums uzlabotu produktus, pakalpojumus, programmas, procesus, darbības un uzņēmējdarbības modeli, lai ieinteresētajām pusēm radītu jaunu vērtību. Jauninājumiem ir vajadzīga atbalstoša vide, stratēģisko iespēju noteikšanas process un tādu, kas veido riskus. | |
| Līdzsvarotu rezultātu sasniegšana paredz līdzsvarotu rezultātu sasniegšanu atbilstoši visu ieinteresēto pušu īstermiņa un ilgtermiņa vajadzībām un pēc iespējas to pārsniegšanu. | Datu/informācijas vadība. Pārvaldība pēc būtības prasa novērtēt un analizēt uzņēmuma sniegumu gan uzņēmuma iekšienē, gan konkurences apstākļos. Izpildes pasākumu un rādītāju analīze jāveicina organizatorisko novērtēšanu, saskaņošanu un lēmumu pieņemšanu. | |
| | Sociālā atbildība. Uzņēmuma vadītājiem jāuzsver sabiedrības atbildība un sabiedrības labklājības un ieguvumu ņemšana vērā. Vadītājiem vajadzētu būt noteicošai lomai kopienas labklājības veidošanā. | |
| | Ētika un "caurskatāmība" ikdienas darbā. Uzņēmumam ir jāuzsver visu darbinieku ētiskā uzvedība visos iesaistīto pušu darījumos un mijiedarbībās. Augstākai vadībai vajadzētu būt ētikas rīcības paraugiem, tai skaitā caurskatāmībai, ko raksturo atklāta komunikācija par vadību, kā arī precīzas informācijas apmaiņa. Piegādes vērtība un rezultāti. | |
| | Piegādes vērtība un rezultāti. Veiktspējas rezultāti ir jāizvēlas un jāanalizē, lai var sasniegt un līdzsvarot vērtību galvenajām ieinteresētajām pusēm. Tādējādi rezultātiem jāietver ne tikai finanšu rezultāti, bet arī produktu un procesu rezultāti; klientu un darbinieku apmierinātība un iesaistīšanās rezultāti; un vadība, stratēģija un sabiedrības sniegums. | |

Avots: Ghicajanu M., Irimie S., Rares L. M. (2015). *Criteria for Excellence in Business. Procedia Economics and Finance* 23, 445 – 452

Biznesa izcilības modeļu kritēriju salīdzinoša analīze

| Izcilības modeļu kritēriji | Līdervadība | Stratēģi ka plānošana | Darbinieki | Piegādātāji un partneri | Procesi | Zināšanas & informācij as vadība | Klientu apmierinā tība | Organizāci jas rezultāti | Darbinieku apmierināt ība | Sabiedrība s rezultāti | Orientācija uz klientu un tirgu | Citi kritēriji | kopā |
|--|-------------|-----------------------------|------------|----------------------------|---------|---|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------------|------|
| Deminga balva (Japāna) | | + | + | | | + | | | | | | | 3 |
| Malkolma Baldrīdža Nacionālā Kvalitātes balva (MBNQA)(ASV) | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Eiropas Biznesa izcilības balva (EFQM Model) | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | | | 9 |
| Austrālijas izcilības balva (ABEA) | + | + | + | | + | + | | | | | + | + | 7 |
| Kanādas izcilības balva (CAE) | + | + | | + | + | | | + | | | + | | 6 |
| Japānas Kvalitātes balva (JQA) | + | + | + | | + | + | | + | | + | + | | 8 |
| Singapūras Kvalitātes balva (SQA) | + | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | | 10 |
| Zelta pāva Indijas Nacionālā Kvalitātes balva (GPNQA) | + | + | + | | + | + | + | + | | | | | 7 |
| Brazīlijas nacionālā Kvalitātes balva NIQA | + | + | + | | + | + | + | + | | + | | | 8 |
| Radžīva Gandija nacionālā Kvalitātes balva (RGNQA) | + | + | + | + | + | | | + | + | + | + | | 9 |
| Apvienotās Karalistes Nacionālā Kvalitātes balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | | | 9 |
| Mongolijas Nacionālā Produktivitātes balva | + | + | + | | + | + | + | | | | | | 6 |
| Baltkrievijas Nacionālā Kvalitātes balva (NQA) | + | | + | + | + | + | | + | + | + | | + | 9 |
| Malaizijas Premjerministra nacionālā Kvalitātes balva | + | + | + | + | + | + | | + | | | + | + | 9 |
| Fidži Kvalitātes balva (NQA,FII) | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Francijas Nacionālā Kvalitātes balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | | | + | 9 |
| Zviedrijas darbības izcilības modelis (SIQMPE) | + | + | + | | + | + | + | + | | | | | 7 |
| Taizemes Kvalitātes balva (TQA) | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Ungārijas Kvalitātes balva (NQA) | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | | | 9 |
| Indonēzijas Kvalitātes balva | + | | + | + | + | | + | + | | | | + | 7 |
| Nepālas Nacionālā izcilības balva(FNCCI) | | + | + | | + | + | + | + | + | + | | + | 9 |
| Filīpas Kvalitātes balva (PQA) | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Šri Lankas nacionālās Kvalitātes balva | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Vjetnamas Kvalitātes balva | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Slovēnijas biznesa izcilības balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | | 10 |
| Karaļa Abdullaha II izcilības balva | + | | + | + | + | + | | | | | | | 5 |

3.Pielikuma turpinājums

| Izcilības modeļu kritēriji | Līdervadība | Stratēģi kā plānošana | Darbinieki | Piegādātāji un partneri | Procesi | Zināšanas & informācija | Klientu apmierinātība | Organizācijas rezultāti | Darbinieku apmierinātība | Sabiedrības rezultāti | Orientācija uz klientu un tirgu | Citi kritēriji | kopā |
|--|-------------|-----------------------|------------|-------------------------|---------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------|------|
| Kandži Models | + | | + | | + | | + | | | | | + | 5 |
| Dienvidāfrikas izcilības balva | + | + | + | | + | + | + | + | + | + | + | | 10 |
| Honkongas Vadības asociācijas Kvalitātes balva | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Kataras Kvalitātes balva | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Dubajas izcilības balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | | | 9 |
| Skotijas Biznesa izcilības balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | | 10 |
| Taivānas nacionālā Kvalitātes balva | + | + | + | | + | + | | + | | | + | | 7 |
| Polijas Kvalitātes balva | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | | | 9 |
| Argentīnas nacionālā Kvalitātes balva (Premio nacional a la calidad) | + | + | + | + | + | | | + | | | | | 6 |
| Meksikas nacionālā Kvalitātes balva (Premio Nacional de Calidad) | + | + | + | | + | + | | + | | + | + | | 8 |
| Krievijas Federācijas nacionālā Kvalitātes balva | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | | 10 |
| Jaunzēlandes biznesa izcilības modelis | | + | + | | + | + | | + | | | + | | 6 |
| Biežums | 35 | 34 | 37 | 16 | 37 | 25 | 18 | 33 | 14 | 16 | 20 | 7 | |

Avots: izstrādāja autore izmantojot attiecīgo kvalitātes balvu mājas lapas

EFQM biedri
(uz 03.11.2018)

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| ABB Schweiz AG | Šveice | Automobiļi |
| ABMS Switzerland | Šveice | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Abu Dhabi Food Control Authority | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības |
| Abu Dhabi Police G.H.Q | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības |
| Abu Dhabi University Knowledge Group | Apvienotie Arābu Emirāti | Pakalpojumi |
| Accademia Italiana del Sei Sigma (AISS) | Itālija | Asociācija / Biedrība |
| Achievement for All | Apvienotā Karaliste | Asociācija / Biedrība |
| Acorde Consulting | Spānija | Konsultācijas |
| Actmedic GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| Adav, LLC | ASV | Konsultācijas |
| ADICOE | Apvienotie Arābu Emirāti | Asociācija/Biedrība |
| AEL Mining Services | Dienvid Āfrika | Ražošana - Citi |
| Aéroports de Lyon | Francija | Kravu pārvaldījumi |
| AES Engineering Ltd | Apvienotā Karaliste | Inženiertehniskie pakalpojumi |
| AFNIC (Association Française de Nommage Internet en Cooperation) | Francija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| AFNOR Développement | Francija | Asociācija/Biedrība |
| Agencia de Desarrollo Economico de La Rioja | Spānija | Valsts / Vietējās pašvaldības |
| AGL Efficiency Management Consultants S.L. | Spānija | Konsultācijas |
| Ahrensberg Excellence | Dānija | Konsultācijas |
| AICQ | Itālija | Citi / Nav klasificēts |
| AIMS Holding Company | Sauda Arābija | Holdings |
| Akademie Deutscher Genossenschaften ADG e.V. | Vācija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Al Ain Distribution Company | Apvienotie Arābu Emirāti | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Al-Mayadin Company for Training | SaudaArābija | Konsultācijas |
| Al Wisam Management Consulting Ltd "MEDAL" | Jordānija | Konsultācijas |
| Aliad Conocimiento y Servicio S.L. | Spānija | Konsultācijas |
| Almarai Company | SaudaArābija | Pārtikas un dzērienu ražošana |
| Ambulante Suchthilfe Bonn (ASH Bonn) | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Amica Wronki SA | Polija | Ražošana - Citi |
| Amira Language School | Beļģija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Andre Haynes | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| APQ - Associação Portuguesa Para a Qualidade | Portugāle | Partners |
| APQI - Associazione Premio Qualità Italia | Itālija | Asociācija/Biedrība |
| AQM Conseil SARL | Francija | Asociācija/Biedrība |
| ARGE Consulting | Turcija | Konsultācijas |
| Arkin Mental Health Care Services Amsterdam | Nīderlande | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Asenta Consulting S.L. | Spānija | Konsultācijas |
| Aspire Academy | Katara | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Astun Technology Limited | Apvienotā Karaliste | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Awepa | Nīderlande | Bezpēļņas organizācija |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|---|
| Azienda Provinciale per I Servizi Sanitari (APSS) | Itālija | Publiskais sektors / Veselības aprūpe |
| B.Braun Avitum Hungary CPLC. | Ungārija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| BalanceBoost-EquiFeel bvba | Beļģija | Konsultācijas |
| Balance Excellence | ASV | Konsultācijas |
| Barmherzige Bruder Trier gGmbH | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Bayerischer Volkshochschulverband | Vācija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Bbest | Beļģija | Izplatītājs |
| BBGO Beratungs- und Betreuungsgesellschaft Ost der LehmbauGruppe mbH | Vācija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| BBQM | Francija | Konsultācijas |
| BCED - Best in Continuing Education & Development | Grieķija | Izglītības pakalpojumi |
| BearingPoint GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| Berner Fachhochschule | Šveice | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Birla Carbon / Columbian Chemicals Europa | Vācija | Biotehnoloģija / farmācija / Ķīmiskā rūpniecība |
| BMW AG | Vācija | Automobiļu ražošana |
| BMW Brilliance Automotive Ltd. | Ķīna | Automobiļu ražošana |
| Bosch Car Multimedia Portugal, S.A.. | Portugāle | Ražošana - Citi |
| Bosch Rexroth S.p.A. | Itālija | Ražošana - Citi |
| Bosch Rodez Plant | Francija | Ražošana - Citi |
| BOSCH Sanayi ve Ticaret A.S. | Turcija | Ražošana - Citi |
| Bosch Security Systems-Sistemas de Segurança, S.A.. | Portugāle | Ražošana - Citi |
| Bosch Technologie Diesel S.p.A. | Portugāle | Ražošana - Citi |
| BotswanaPost | Botsvana | Pasts |
| Bradstow School | Apvienotā Karaliste | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Brisa Bridgestone Sabancı Tyre Manufacturing & Trading Inc. | Turcija | Automobiļu ražošana |
| British Quality Foundation | Apvienotā Karaliste | Asociācija/Biedrība |
| Brno University of Technology (BUT) | Čehijas Republika | Izglītība |
| Brother Industries Slovakia s.r.o | Slovākija | Ražošana - Citi |
| Bundesverband für stationäre Suchtkrankenhilfe (BUSS) | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Bursa Nilufer Municipality | Turcija | Valsts / Vietējās pašvaldības |
| Bursagaz A.S. | Turcija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Business Box Management Consultants | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Business-Partner GmbH | Šveice | Konsultācijas |
| Cabinet d'Orthodontie Becker & Associés | Luksemburga | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| CardProcess GmbH | Vācija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Career Management Consultants & Training | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Cargill, Inc. | ASV | Pārtikas un dzērienu ražošana |
| Caritas Trägergesellschaft Saarbrücken mbH (CTS) | Vācija | Bezpeļņas organizācija |
| Carl Zeiss SMT GmbH | Vācija | Ražošana |
| Catalyst Consulting Ltd | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| C&B Management Consulting | Spānija | Konsultācijas |
| CEN - European Committee for Standardization | Beļģija | ES iestāde |
| Centre for Competitiveness | Apvienotā Karaliste | Izplatītājs |
| Certification Association "Russian Register" | Krievijas Federācija | Asociācija/Biedrība |
| CERTIND S.A. | Rumānija | Asociācija/Biedrība |
| CFyouradvantage.com | Vācija | Konsultācijas |
| China Association for Quality (CAQ) | Ķīna | Partners |
| CHNP-Centre Hospitalier Neuro-Psychiatrique | Luksemburga | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| CITI Ltd. | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| City of Glasgow College | Apvienotā Karaliste | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| Coca-cola Icecek AS Turkey | Turcija | Pārtikas un dzērienu ražošana |
| Close the Gap | Beļģija | Bezpeļņas organizācija |
| Club Excelencia en Gestión via Innovación | Spānija | Partners |
| CODEFE | Ekvadora | Partners |
| Colegio Militar Antonio Narino | Kolumbija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Comer Industries Spa | Itālija | Ražošana - Citi |
| Community Policing & Police Science Institute | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| ComTrade programske resitve d.o.o. | Slovēnija | Konsultācijas |
| Comune di Mantova | Itālija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Conceptual Quality | Vācija | Konsultācijas |
| Confederation of Indian Industry-CII | Indija | Asociācija/Biedrība |
| Coplaning S.à.r.l. | Luksemburga | Būvniecība |
| Core Values Partners, Inc. | ASV | Konsultācijas |
| Cover Risk Management | Beļģija | Konsultācijas |
| CPC Unternehmensmanagement AG | Vācija | Konsultācijas |
| Creative Technology | Ēģipte | Partners |
| CSC Computer Sciences Ltd | Apvienotā Karaliste | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| CxO Europe | Beļģija | Izdevniecība |
| Cyprus Telecommunications Authority | Kipra | Telekomunikācijas uzņēmums |
| Cyprus University of Technology | Kipra | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Czech Society for Quality | Čehijas Republika | Partners |
| De Kijvelanden, Forensic Psychiatric Centre | Nīderlande | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Department of Economic Development | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Department of Finance - Abu Dhabi | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Department of Municipal Affairs, Emirates of Abu Dhabi | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| DGB-Bildungswerk NRW e.V. | Vācija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| DGQ e. V. | Vācija | Partners |
| DNV GL Business Assurance Norway AS | Norvēģija | Pakalpojumi |
| Dolphin Energy Limited | Apvienotie Arābu Emirāti | Degviela / Gāze |
| DOQS Developments Operations Quality Strategies | Šveice | Konsultācijas |
| Dubai Airports | Apvienotie Arābu Emirāti | Aviācijas un kosmosa / Aviokompānijas uzņēmums |
| Dubai Driving Center | Apvienotie Arābu Emirāti | Pakalpojumi |
| Dubai Electricity & Water Authority (DEWA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Dubai Government Excellence Program | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Dubai Police General HQ | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Dubai Quality Group | Apvienotie Arābu Emirāti | Asociācija /biedrība |
| Dubai Silicon Oasis Authority | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Dynamic University Ltd. | Latvija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| E-C-N GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| EDF - ERDF | Francija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| EDF Réseau Distribution France | Francija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Edinburgh International Conference Centre | Apvienotā Karaliste | Viesnīcas / Viesmīlība / Atpūta |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|---|--------------------------|--|
| EIB European Investment Bank | Luksemburga | ES iestāde |
| Educators Consultancy | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| EIPM | Francija | Asociācija/Biedrība |
| Elaraby Company For Lighting Technology | Ēģipte | Ražošana - Citi |
| Electricity Authority of Cyprus | Kipra | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Electrolux Italia spa | Itālija | Ražošana - Citi |
| Elegant International College | Apvienotā Karaliste | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Emirates College of Technology | Apvienotie Arābu Emirāti | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Emirates Nuclear Energy Corporation (ENEC) | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Emirates Transport | Apvienotie Arābu Emirāti | Transports / Loģistika |
| Enagás S.A. | Spānija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| English Center For Management Studies & Consultancy | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Enterprise Connect | Austrālija | Valsts / Vietējās pašvaldības organizācija |
| EPMI, Ecole d'Electricité, de Production et des Méthodes Industrielles | Francija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Equilibres et Populations | Francija | Bezpeļņas organizācija |
| Equity Housing Group Limited | Apvienotā Karaliste | Asociācija/Biedrība |
| eraclitus srl | Itālija | Konsultācijas |
| Esade Business School | Spānija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| ESB | Īrija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| ESPRIX Excellence Suisse | Šveice | Asociācija/Biedrība |
| Essilor Charenton | Francija | Ražošana - Citi |
| Estonian Association for Quality (EAQ) | Igaunija | Asociācija/Biedrība |
| European Institute of Public Administration (EIPA) | Nīderlande | ES iestāde |
| European Ombudsman | Beļģija | ES iestāde |
| European Spallation Source ERIC | Zviedrija | Pētniecība |
| European Sustainable Excellence Service (ESES) | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| EUROSTAT - Statistical Office of the European Communities | Luksemburga | ES iestāde |
| EUSKALIT - Fundacion Vasca Para la Calidad | Spānija | Asociācija/biedrība |
| evaluesense ApS | Dānija | Konsultācijas |
| Excellence Europe GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| Excellence Pioneers - Consultants | Sauda Arābija | Konsultācijas |
| Excellence Ship | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Fachhochschule für Wirtschaft und Recht Berlin | Vācija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Family Development Foundation (FDF) | Apvienotie Arābu Emirāti | Asociācija/biedrība |
| Farnek Services LLC | Apvienotie Arābu Emirāti | Iekārta pārvaldība & konsultācijas |
| Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois (FHL) Asbl | Luksemburga | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Fiatest SRL | Rumānija | Asociācija/biedrība |
| 1st4sport Qualifications | Apvienotā Karaliste | Bezpeļņas organizācija |
| Fluxus HR | Itālija | Konsultācijas |
| Fondation François-Elisabeth, Hôpital Kirchberg | Luksemburga | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Footloose Enterprises Ltd | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| Foundation for the Development of Wroclaw University of Economics (FDUEW) | Polija | Bezpeļņas organizācija |
| Friends First Life Assurance Company Ltd | Īrija | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| Fundacio per a la Universitat Oberta De Catalunya | Spānija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Fundación Colombia Excelente | Kolumbija | Partners |
| Fundacion Novia Salcedo | Spānija | Bezpeļņas organizācija |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| GC EUROPE N.V. | Beļģija | Ražošana - Citi |
| Garanti Egitim Danismanlik | Turcija | Konsultācijas |
| Gemeinsame Einrichtung KVG | Šveice | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| General Personnel Council | Palestīna | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Geodis | Francija | Transports |
| Georgian Association for Quality (GAQ) | Gruzija | Asociācija/biedrība |
| Gerhard Leu AG | Šveice | Konsultācijas |
| Geriatrische Gesundheitszentren der Stadt Graz | Austrija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| German Aerospace Center (DLR) | Vācija | Aviācijas un kosmosa / Aviokompānijas uzņēmums |
| Gibtelecom Limited | Gibraltāra | Telekomunikācijas uzņēmums |
| GIZ GmbH | Vācija | Bezpeļņas organizācija |
| Glasgow Housing Association | Apvienotā Karaliste | Bezpeļņas organizācija |
| Global Business Assessments, trading as Global Excellence Consulting | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| Global Sustain | Griekija | Asociācija/Biedrība |
| GOEXCELLENCE | Protugāle | Konsultācijas |
| Grundfos Holding A/S | Dānija | Ražošana - Citi |
| GSK | Apvienotā Karaliste | Ražošana - farmācija |
| Gutekunst KG Stahlverformung | Vācija | Ražošana - Citi |
| HAEF - Hellenic American Educational Foundation | Griekija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Haldor Topsoe Catalisadores e Tecnologias Do Brasil LTDA | Brazīlija | Ražošana / autobūve |
| Hamdan Bin Mohammed Smart University | Apvienotie Arābu Emirāti | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Harting KGaA | Vācija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| HDTTC Training Center | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Hellenic Management Association | Griekija | Partners |
| Help 2 Improve | Nīderlande | Konsultācijas |
| Hindawi Excellence Group (HEG) | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| HR Department - Bahrain Ministry of Interior | Bahreina | Valdība |
| Hungarian Association for Excellence | Ungārija | Partners |
| IBK Management Solutions GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| ibW Höhere Fachschule Südostschweiz | Šveice | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| IDD Consulting Ltd. | Īrija | Konsultācijas |
| IDMC Management Consultants | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Improve 4 all | Nīderlande | Konsultācijas |
| IMSM Limited | Apvienotā karaliste | Asociācija/Biedrība |
| Indire | Itālija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Infineon Technologies AG | Vācija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Initiative Ludwig Erhard Prize e.V (ILEP) | Vācija | Partners |
| INJAZ CTC Training Consultancy | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| INK | Nīderlande | Asociācija/Biedrība |
| INQUAM E.V. | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Institut für Technologie und Arbeit e. V. | Vācija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Institute for Total Quality Management (ITQM) | Šveice | Konsultācijas |
| Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) | Spānija | Asociācija/Biedrība |
| Instituto para la Calidad (PUCP) | Peru | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Instituto Politécnico de Viana do Castelo | Portugāle | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Internationaler Bund | Vācija | Bezpeļņas organizācija |
| International Management School Geneva (IMSG) | Šveice | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Internet Corporation for Assigned Names and Numbers | ASV | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| IPQ - Instituto Português da Qualidade | Portugāle | Konsultācijas |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|---|--------------------------|--|
| Iranian Excellence Association (IEA) | Irāna | Bezpeļņas organizācija |
| ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade | Portugāle | Asociācija/Biedrība |
| JADE - European Confederation of Junior Enterprises | Beļģija | Bezpeļņas organizācija |
| JSC Medicina | Krievijas Federācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| JSC National Scientific Research Medical Centre | Kazahstāna | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| K&K Business Excellence | Dānija | Konsultācijas |
| KalDer - Turkish Society for Quality | Turcija | Partners |
| Karin Walter Consult | Vācija | Konsultācijas |
| Katholische Hochschule Freiburg | Vācija | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Kazakh Organization for Quality and Innovation Managememnt | Kazahstāna | Partners |
| Kazakhstan Organisation of Quality | Kazahstāna | Asociācija/Biedrība |
| Keolis Group | Francija | Transporta pakalpojumi |
| King Abdullah II Center for Excellence | Jordānija | Asociācija/Biedrība |
| King Baudouin Foundation | Beļģija | Bezpeļņas organizācija |
| kneipp-hof Dussnang AG | Šveice | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge GmbH | Vācija | Autobūves uzņēmums |
| Knowledge and Human Development Authority (KHDA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Publiskais sektors |
| Kocaeli Chamber of Industry | Turcija | Asociācija/Biedrība |
| Konkret Consult Ruhr GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| Kostwein Maschinenbau GmbH | Austrija | Ražošana - Citi |
| Latvian Society for Quality | Latvija | Asociācija /Biedrība |
| Legacy Experts | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Les Roches-Gruyère University of Applied Sciences | Šveice | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Ley Hill Solutions Ltd. | Apvienotā karaliste | Konsultācijas |
| Libra Human Resources Consultancy | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Lithuanian Association for Quality Management & Innovations | Lietuva | Asociācija /Biedrība |
| Lokimox | ASV | Konsultācijas |
| L'Orange | Vācija | Autobūve |
| Lucerne University of Applied Sciences and Arts | Šveice | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| MainTech AS | Norvēģija | Konsultācijas |
| Majid for Community Development | Sauda Arābija | Bezpeļņas organizācija |
| Mann+Hummel GMBH | Vācija | Autobūves uzņēmums |
| Mando Corporation Poland Sp.zo.o. | Polija | Autobūves uzņēmums |
| Marc Gernaey - eeGeMa | Beļģija | Konsultācijas |
| Master S.r.l. | Itālija | Konsultācijas |
| MBK | Vācija | Ražošana - Citi |
| MDK RHEINLAND-PFALZ | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Meirc Training & Consulting | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Method Research Company | Turcija | Asociācija /Biedrība |
| Metsä Fibre Oy | Somija | Ražošana |
| Mieschke Hofmann und Partner | Vācija | Autobūve |
| Mikron PJSC | Krievijas Federācija | Ražošana - Citi |
| Ministry of Economic Development and Technology, Metrology Institute (MIRS) | Slovēnija | Partners |
| Ministry of Finance of the Slovak Republic | Slovākija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Mobadrah Training & Organizational Development Consultancy | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Mouvement québécois de la qualité (Quebec Society for Quality) | Kanāda | Asociācija /Biedrība |
| Mouvement Wallon pour la Qualité ASBL | Beļģija | Asociācija /Biedrība |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| mpool consulting | Vācija | Konsultācijas |
| MPWiK S.A. Wrocław | Polija | Publiskais sektors/komunālie pakalpojumi |
| msi - Management Systems International AG | Lihtenšteina | Konsultācijas |
| MTR Corporation Limited | Apvienotā Karaliste | Transports / Loģistika |
| Municipality and Planning Department-Ajman (MPDA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Mutuelle Nationale Retraite Artisans (MNRA) | Francija | Bezpeļņas organizācija |
| National Archive | Apvienotie Arābu Emirāti | Bezpeļņas organizācija |
| National Nuclear Regulator | Dienvīd Āfrika | Publiskais sektors |
| National Quality Institute | Ēģipte | Konsultācijas |
| New Future Formula | Dānija | Konsultācijas |
| NEWTEC | Apvienotā Karaliste | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| North of England Excellence | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| Nova Ljubljanska Banka dd | Slovēnija | Bankas / finanšu pakalpojumi |
| Objectivity Bespoke Software Specialists Sp. z.o.o. | Polija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Office of Abu Dhabi Excellence Program (ADEP) | Apvienotie Arābu Emirāti | Asociācija /Biedrība |
| Ooredoo Qatar | Katara | Telekomunikācijas uzņēmums |
| OPIC Training & Consulting | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Organizational Development Department-Ministry of Presidential Affairs | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| ORYX GTL Limited | Katara | Degviela/gāze |
| Pack Artwork Shared Services (PASS), GlaxoSmithKline | Apvienotā Karaliste | Biotehnoloģija / Farmācija / Ķīmija |
| PalliativTeam Frankfurt gemeinnutzige GmbH | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Philips International BV | Nīderlande | Ražošana - Citi |
| Philips Lighting | Nīderlande | Ražošana - Citi |
| Phoenix Park Gas Processors Limited | Trinidadā & Tobago | Degviela / Gāze |
| Pierburg S.A. | Spānija | Autobūve |
| Pirktl Holiday GmbH & Co KG | Austrija | Viesnīcas / Viesmīlība / Atpūta |
| Plan Do Check Act Management Consultancy (PDCA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| pom+ Consulting AG | Šveice | Konsultācijas |
| Portsmouth Business School | Apvienotā Karaliste | Izglītība / Izglītības pakalpojumi |
| Post CH AG | Šveice | Pasts |
| PosAm, spol. s r.o. | Slovākija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| PostNord Group AB | Zviedrija | Pasts |
| PRB s.r.l. | Itālija | Asociācija /Biedrība |
| Public Union "Ukrainian Association for Excellence and Quality" | Ukraina | Asociācija /Biedrība |
| Public Works Authority | Katara | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| QAS International | Apvienotā Karaliste | Asociācija /Biedrība |
| QMS GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| QP Qualitätspraxen | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| qplusresources | Vācija | Konsultācijas |
| Qatar Rail | Katara | Transports / Loģistika |
| QUALEB the Quality Unit of Ministry of Economy & Trade Lebanon | Libāna | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Quality Austria | Austrija | Partners |
| Quality Scotland | Apvienotā Karaliste | Partners |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| Real Time Training & Development Center LLC | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Red Electrica de Espana S.A.U | Spānija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| REGTSA (Recaudacion y Gestion Tributaria de Salamanca) | Spānija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Rentes Genevoises | Šveice | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| Ricoh Europe plc | Apvienotā Karaliste | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Roadmak Solutions Cia Ltda | Ekvadora | Konsultācijas |
| Roads & Transport Authority (RTA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Robert Bosch GmbH | Vācija | Ražošana - Citi |
| Robert Bosch GmbH, Bamberg Plant | Vācija | Autobūves uzņēmums |
| Robert Bosch GmbH, Fahrzeugelektrik Eisenach GmbH | Vācija | Ražošana - Citi |
| Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach/immenstadt (BhP) | Vācija | Ražošana - Citi |
| ROQ Russian Organisation for Quality | Krievijas Federācija | Partners |
| Russian Maritime Register of Shipping | Krievijas Federācija | Transports / Loģistika |
| S.C. Management Certification S.R.L. | Rumānija | Asociācija /Biedrība |
| Sajini Reasearch and Consultancy Centre (SRCC) | Saudi Arābija | Konsultācijas |
| Sakarya University | Turcija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Sana Kliniken AG | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Sanden International (Europe) Ltd | Vācija | Autobūves uzņēmums |
| Sanitas Hospitales | Spānija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| SAQ Swiss Association for Quality | Šveice | Partners |
| SAQ-Qualicon AG | Šveice | Konsultācijas |
| Saudi Industrial Property Authority MODON | Saudi Arābija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Saudi Aramco | Saudi Arābija | Degviela/gāze |
| SCLE SFE | Francija | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Seckin Danismanlik Egitim ve Ticaret Ltd. Sti. | Turcija | Konsultācijas |
| Securetech LLC | Apvienotie Arābu Emirāti | Tehnoloģija / Programmatūra / IT / elektronika |
| Services Limited | Apvienotā Karaliste | Autobūves uzņēmums |
| Sharjah Chamber of Commerce & Industry | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Shawqi Sajwani | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Sheffield Hallam University | Apvienotā Karaliste | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA) | Apvienotie Arābu Emirāti | Partners |
| Sheikh Zayed Housing Programme | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Siemens Plc Congleton | Apvienotā Karaliste | Ražošana - Citi |
| SIQ Ljubljana | Slovēnija | Bezpeļņas uzņēmums |
| SIQ-Swedish Institute for Quality | Zviedrija | Partners |
| SIX Financial Information Ltd | Šveice | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| SJ AB | Zviedrija | Transports / Loģistika |
| Slovak Office of Standards, Metrology and Testing | Slovākija | Publiskais sektors |
| Slovak Society for Quality | Slovākija | Asociācija /Biedrība |
| Slovenian Association for Quality and Excellence (SZKO) | Slovēnija | Konsultācijas |
| Sofaxis | Francija | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| SPP Pumps Ltd | Apvienotā Karaliste | Ražošana - Citi |
| SQS Swiss Association for Quality and Management Systems | Šveice | Konsultācijas |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|---|--------------------------|--|
| SSB Consult | Vācija | Konsultācijas |
| St. Mary's College | Apvienotā Karaliste | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Statistics Centre Abu Dhabi - SCAD | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Stavropol State Agrarian University | Krievijas Federācija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Strateis | Francija | Konsultācijas |
| Stream | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| SUE "Vodokanal of St.Petersburg" | Krievijas Federācija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Suomen Laatuhydistys ry | Somija | Partners |
| Superior Ltd | Apvienotā Karaliste | Ražošana - Citi |
| Sustainable Excellence Management Consultancy (SEMC) | Sauda Arābija | Konsultācijas |
| Sustainable Excellence Team | Vācija | Konsultācijas |
| Suva | Šveice | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| Swedbank AB | Zviedrija | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| Swedish Incubators & Science Parks (SISP Service & Development AB) | Zviedrija | Bezpeļņas uzņēmums |
| SWEXS GmbH | Šveice | Konsultācijas |
| Swiss Casinos Services AG | Šveice | Viesnīcas / Viesmīlība / Atpūta |
| SWISS EXCELLENCE FORUM | Šveice | Asociācija/Biedrība |
| Swissotel Management Ltd. | Šveice | Viesnīcas / Viesmīlība / Atpūta |
| Syndicat des Eaux et de l'Assainissement du Bas-Rhin (SDEA) | Francija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Synergy Performance Middle East FZ-LLC | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Taheel Altamayuz Trading Company | Sauda Arābija | Konsultācijas |
| Team Power International | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Telecom Italia SpA | Itālija | Telekomunikācijas uzņēmums |
| Telecommunication Regulatory Authority | Bahreina | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Test St. Petersburg | Krievija | Asociācija/Biedrība |
| The American College of Greece-Deree College | Griekija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| The Cooperation Council for the Arab States of the Gulf - Secretariat General | Sauda Arābija | Publiskais sektors |
| Takamol Management Consultancies | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| Tarsus Belediyesi (Municipality) | Turcija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| TC&T Consult und Training GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| The Excellencors for Training and Performance Development | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| The Saudi Society for Quality | Saudi Arābijas Karaliste | Konsultācijas |
| The Standards Institution of Israel | Izraēla | Asociācija/Biedrība |
| Therapiehilfe e.V | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Tknika - Centre of Innovation for Further Technical Education | Spānija | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| TOQUEX Ltd. | Apvienotā Karaliste | Konsultācijas |
| Total Solutions For Quality & Excellence | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| TQU Business GmbH | Vācija | Konsultācijas |
| Translation Office/Übersetzungsbüro Grotti | Austrija | Konsultācijas |
| Trust Co. For Consulting and Training | Sauda Arābija | Konsultācijas |
| T-Systems Multimedia Solutions GmbH | Vācija | Citi / Nav klasificēts |
| Tusas Motor Sanayii A.S. | Turcija | Ražošana - Citi |
| TÜV Nord Akademie GmbH & Co. KG | Vācija | Asociācija/Biedrība |
| TÜV Rheinland Consulting GmbH | Vācija | Konsultācijas |

4.pielikuma turpinājums

| Uzņēmuma nosaukums | Valsts | Joma |
|--|--------------------------|--|
| UEC - Gas Turbines, Joint Stock Company (UEC-GT, JSC) | Krievija | Degviela / Gāze |
| UBT – University for Business and Technology | Kosovas Republika | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Umbrella Consulting Sp. z o.o | Polija | Partners |
| Umicore | Beļģija | Metāls / Minerālvielas / Ieguves rūpniecība |
| UNIKATUM, Institute for Innovative Business ModelsUnirisc SA | Slovēnija | Konsultācijas |
| Unirisc SA | Šveice | Bankas / Finanšu pakalpojumi / Apdrošināšana |
| United Arab Emirates Ministry of Interior | Apvienotie Arābu Emirāti | Valsts / Vietējās pašvaldības uzņēmums |
| Universita' di Studi di Roma 'Tor Vergata' | Itālija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| Universitäre Psychiatrische Dienste (UPD) Bern | Šveice | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Universitätsklinikum Greifswald | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Universitätsspital Basel | Šveice | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| University of Cyprus | Kipra | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| University of London - Property & Facilities Management Department | Apvienotā Karaliste | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| University of Nicosia | Kipra | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| University of Piraeus | Griekija | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| University of Wollongong Dubai | Apvienotie Arābu Emirāti | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| UNOPS | Dānija | Publiskais sektors |
| Valrhona | Francija | Patēriņa produkti |
| VAMED-KMB Krankenhausmanagement | Austrija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Vattenfall AB | Zviedrija | Enerģētika / komunālie pakalpojumi |
| Vinzentius Krankenhaus Landau i.d. Pfalz | Vācija | Veselības aprūpes pakalpojumi |
| Vision Business Services | Saudi Arabija | Konsultācijas |
| VLUHR KZ | Beļģija | Publiskais Sektors |
| Volkswagen AG | Vācija | Autobūves uzņēmums |
| Volvo Car Corporation | Zviedrija | Autobūves uzņēmums |
| VSB - Technical University of Ostrava | Čehijas Republika | Izglītība/izglītības pakalpojumi |
| WDH | Apvienotā Karaliste | Bezpēļņas organizācija |
| WideView FZ LLC | Apvienotie Arābu Emirāti | Konsultācijas |
| ZAPIA (Zoo and Aquarium Public Institution Al Ain) | Apvienotie Arābu Emirāti | Valdība / Local authorities |
| Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) | Šveice | Izglītība/izglītības pakalpojumi |

Our members.EFQM mājas lapa.Pieejams: <http://www.efqm.org/about-us/our-community/our-members/skatits>
03.11.18]

RADAR vērtēšanas matrica rezultātu kritērijiem
(pielietojama atsevišķi katram apakškritērijam)

| Elementi | Atribūti | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|------------------|---|--|--|--|--|---|
| Rezultāti | Tendences: tendences ir pozitīvas un/vai ilglaicīgi vērojams labs sniegums | Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |
| | Mērķi: mērķi ir sasniegti mērķi ir būtiski uzņēmuma darbības jomai | Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Raksturo organizācijas darbību pēc būtības un ir sasniegti apmēram ¼ daļai no visiem rezultātiem | Raksturo organizācijas darbību pēc būtības un ir sasniegti apmēram ½ no visiem rezultātiem | Raksturo organizācijas darbību pēc būtības un ir sasniegti apmēram ¾ daļām no visiem rezultātiem | Raksturo organizācijas darbību pēc būtības un ir sasniegti visiem rezultātiem |
| | Salīdzinājumi: organizācijas sniegums ir labs salīdzinājumā ar citu organizāciju sasniegtajiem rezultātiem organizācijas sniegums ir sasniedzis „pasaules līmeni” | Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Organizācijai labvēlīgi salīdzinošie rādītāji apmēram ¼ daļā gadījumu | Organizācijai labvēlīgi salīdzinošie rādītāji attiecībā uz apmēram ½ no rezultātiem | Organizācijai labvēlīgi salīdzinošie rādītāji apmēram ¾ daļās gadījumu | Organizācijai labvēlīgi salīdzinošie rādītāji attiecībā uz visiem rezultātiem |
| | Saistība ar pieeju: rezultāti ir sasniegti, pateicoties izvēlētajai pieejai | Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Cēloņseku sakarības redzamas apmēram ¼ daļai rezultātu | Cēloņseku sakarības redzamas attiecībā uz apmēram ½ no rezultātiem | Cēloņseku sakarības redzamas apmēram ¾ daļām rezultātu | Cēloņseku sakarības redzamas visiem rezultātiem |

5.pielikuma turpinājums

| Elementi | Atribūti | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | | | |
|----------|--|--|--|---|---|----|--|----|----|----|----|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|-----|--|--|--|--|
| | Rezultātu aptvertā sfēra: rezultāti aptver uzņēmumam svarīgās jomas rezultāti ir piemērotā veidā segmentēti pa klientiem, nozarēm vai tml. | Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | | | | | Rezultāti aptver apmēram ¼ daļu no organizācijai būtiskajām jomām un aktivitātēm | | | | | Rezultāti aptver apmēram ½ no organizācijai būtiskajām jomām un aktivitātēm | | | | | Rezultāti aptver apmēram ¾ daļas no organizācijai būtiskajām jomām un aktivitātēm | | | | | Rezultāti aptver visas organizācijai būtiskās jomas un aktivitātes | | | | | | |
| | Kopā %: | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | | | |

Avots: Latvijas Kvalitātes Asociācijas mājas lapa. Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 [skatīts 21.12.17]

6.pielikums.

RADAR vērtēšanas matrica pieejas kritērijiem
(pielietojama atsevišķi katram apakškritērijam)

| Elementi | Atribūti | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | | | | | | |
|---------------|--|--------------------------------------|---|---|----|----|------------------|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|--------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Pieeja | Pamatotība: <ul style="list-style-type: none"> • pieejai ir loģisks pamatojums • ir noteikti procesi pieejas īstenošanai • pieeja ir vērsta uz ieinteresēto pušu vajadzību apmierināšanu | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | | | | | | |
| | Integritāte: <ul style="list-style-type: none"> • pieeja palīdz īstenot politiku un stratēģiju • pieeja ir saistīta ar citām pieejām, kur piemērojams | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | | | | | | |
| | Kopā %: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | | | | | | | |

| Elementi | Atribūti | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | | | | | | |
|------------------|--|--------------------------------------|---|---|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---------------------------------------|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Ieviešana | Ieviešanas pakāpe: <ul style="list-style-type: none"> • pieeja ir ieviesta | Nav pierādījumu ieviešanai | | | | | Ir ieviesta apmēram ¼ daļā atbilstošo darbību | | | | | Ir ieviesta apmēram ½ atbilstošo darbību | | | | | Ir ieviesta apmēram ¾ daļās atbilstošo darbību | | | | | Ir ieviesta visās atbilstošajās jomās | | | | | | | | | |
| | Sistemātiskums: <ul style="list-style-type: none"> • pieeja ir ieviesta strukturētā veidā, ieviešanas metode plānota un īstenota pēc būtības | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | | | | | | |
| | Kopā %: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | | | | | | | |

6.Pielikuma turpinājums

| Elementi | Atribūti | 0% | | | | | 25% | | | | | 50% | | | | | 75% | | | | | 100% | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|--|---|---|----|------------------|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|--------------------------|----|-----|--|--|
| Novērtēšana un pārskatīšana | Mērījumi: regulāri pieejas un tās ieviešanas efektivitātes mērījumi | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | |
| | Mācīšanās tiek izmantota, lai: atrastu labāko praksi un uzlabošanas iespējas | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | |
| | Uzlabojumi: Mērījumu un mācīšanās rezultātā iegūtā informācija tiek izmantota, lai: noteiktu uzlabojamās jomas un to prioritātes, plānotu un īstenotu uzlabojumus | Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | | | | | Daži pierādījumi | | | | | Pierādījumi | | | | | Acīm redzami pierādījumi | | | | | Visaptveroši pierādījumi | | | | |
| | Kopā %: | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |
| | Pavisam kopā %: | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | |

Avots: Latvijas Kvalitātes Asociācijas mājas lapa. Pieejams: http://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=41 [skatīts 21.12.17]

Mazo uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma Latvijā 2010-2015 g.

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums (EUR) | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|----------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| 2010 | | | | | |
| "ALPA Centrus" | SIA | 41 | 56143223 | 1 | 5875957 |
| "Elagro Trade" | SIA | 15 | 54043271 | 2 | 7332656 |
| "Baltic Trade Network" | SIA | 39 | 50503324 | 3 | 8445464 |
| "RDZ Energy" | SIA | 10 | 47423041 | 4 | 8372084 |
| "SKONTO METĀLS" | SIA | 22 | 45672155 | 5 | 7877543 |
| "MSC Latvia" | SIA | 44 | 45640974 | 6 | 5980350 |
| "VK Ekspedīcija" | SIA | 18 | 43471090 | 7 | 6211635 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 26 | 41650856 | 8 | 5716523 |
| "Baltic Sales Network" | SIA | 22 | 38757459 | 9 | 8517238 |
| "NAFTA TRADING" | SIA | 45 | 36594519 | 10 | 7027272 |
| V.Biļuka komercfirma "EVIJA" | SIA | 35 | 34511370 | 11 | 3864345 |
| "PHILIPS BALTIC" | SIA | 28 | 31891926 | 12 | 8783961 |
| "Luebeck Autohandel Lettland" | SIA | 12 | 29830519 | 13 | 6203805 |
| "SVEASKOG BALTFOR" | SIA | 29 | 28281561 | 14 | 4633737 |
| "TRANSLATS" | SIA | 24 | 28070381 | 15 | 5081566 |
| 2011 | | | | | |
| "FAST BUNKERING" | SIA | 43 | 101950572 | 1 | 8354901 |
| "ALPA Centrus" | SIA | 41 | 77240509 | 2 | 8086188 |
| "SKONTO METĀLS" | SIA | 22 | 68481229 | 3 | 8708711 |
| "Mamas D" | SIA | 35 | 67859397 | 4 | 8656462 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 27 | 57445030 | 5 | 5852629 |
| "VK Ekspedīcija" | SIA | 18 | 46747574 | 6 | 3756789 |
| "DANFORT" | SIA | 30 | 46471839 | 7 | 5934112 |
| "Euro Energo Company" | SIA | 38 | 38062211 | 8 | 3399005 |
| "TRANSLATS" | SIA | 24 | 36625492 | 9 | 5166574 |
| "PHILIPS BALTIC" | SIA | 28 | 36207455 | 10 | 7817966 |

7.pielikuma turpinājums

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums (EUR) | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| V.Biļuka komercfirma "EVIJA" | SIA | 33 | 30238695 | 11 | 5289651 |
| "IMETALS" | SIA | 18 | 29313765 | 12 | 3060485 |
| "LFL TRADE" Latvijas filiāle | UAB | 26 | 29065939 | 13 | 2855352 |
| "MARKILS" | SIA | 32 | 28807446 | 14 | 8011797 |
| "SRR" | AS | 35 | 28569614 | 15 | 4784250 |
| 2012 | | | | | |
| "SKONTO METĀLS" | SIA | 21 | 94781475 | 1 | 9474797 |
| "ALPA Centurms" | | 44 | 91704171 | 2 | 5668240 |
| "SIGMEN" | SIA | 10 | 88024113 | 3 | 4163268 |
| "AKSELSS" | SIA | 46 | 82099080 | 4 | 9549142 |
| "DANFORT" | SIA | 29 | 71763877 | 5 | 8244290 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 26 | 60841765 | 6 | 5445947 |
| "Euro Energo Company" | SIA | 37 | 47711009 | 7 | 4427515 |
| "VK Ekspedīcija" | SIA | 18 | 43163649 | 8 | 3109868 |
| V.Biļuka komercfirma "EVIJA" | SIA | 31 | 41255857 | 9 | 4265872 |
| "RIETUMU NAFTA" | SIA | 32 | 40104277 | 10 | 4987058 |
| "OIL LOGISTIC" | SIA | 13 | 38246601 | 11 | 2962477 |
| "STRAUJUPĪTE" | SIA | 15 | 36961665 | 12 | 2537723 |
| "PROKS" | SIA | 20 | 35538331 | 13 | 5190703 |
| "Energokomplekss" | SIA | 41 | 33130295 | 14 | 5448395 |
| "TRANSLATS" | SIA | 24 | 30423969 | 15 | 3825153 |
| 2013 | | | | | |
| "SKONTO METĀLS" | SIA | 21 | 99190544 | 1 | 8673976 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 24 | 65385386 | 2 | 5437479 |
| "DANFORT" | SIA | 26 | 64887801 | 3 | 6436011 |
| "PROKS" | SIA | 28 | 63030171 | 4 | 5205798 |
| "Euro Energo Company" | SIA | 37 | 59607040 | 5 | 4404056 |
| "ALPA Centurms" | SIA | 44 | 56178338 | 6 | 5622300 |
| "NETTO TEHNIKA" | SIA | 12 | 51316161 | 7 | 2605860 |
| "RIETUMU NAFTA" | SIA | 37 | 48020149 | 8 | 5049005 |
| "BALTIC LUMBER PRODUCTS" | SIA | 21 | 38589271 | 9 | 9356738 |
| "MARKILS" | SIA | 33 | 37880171 | 10 | 5310206 |
| V.Biļuka komercfirma "EVIJA" | SIA | 30 | 36506887 | 11 | 4642750 |

7.pielikuma turpinājums

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums (EUR) | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|---------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------------------|
| "STRAUJUPĪTE" | SIA | 15 | 35788506 | 12 | 2166109 |
| "ELAGRO" | SIA | 23 | 32859647 | 13 | 2522654 |
| EUROAPTIEKA | SIA | 45 | 32547238 | 14 | 8052821 |
| British American Tobacco Latvia | SIA | 45 | 31022469 | 15 | 7902528 |
| 2014 | | | | | |
| "TransBaltic OIL " | SIA | 10 | 121178743 | 1 | 6478952 |
| "Ourea" | SIA | 15 | 113901934 | 2 | 3465171 |
| "PROKS" | SIA | 37 | 107029331 | 3 | 6995005 |
| "Baltic Sales Network" | SIA | 14 | 72890903 | 4 | 9088782 |
| "ALPA Centurms" | SIA | 43 | 64728260 | 5 | 6665026 |
| "FAST BUNKERING" | SIA | 46 | 64294104 | 6 | 5945065 |
| "Enefit" | SIA | 11 | 53669330 | 7 | 6522820 |
| "MSC Latvia" | SIA | 30 | 46055029 | 8 | 3417914 |
| XOTEL | SIA | 15 | 43174100 | 9 | 9927790 |
| "SIGMEN" | SIA | 13 | 40372836 | 10 | 4731581 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 23 | 38042165 | 11 | 3965975 |
| V.Biļuka komercfirma "EVIJA" | SIA | 24 | 30964275 | 12 | 3701026 |
| "RIETUMU NAFTA" | SIA | 32 | 30285888 | 13 | 4039770 |
| "GEFCO BALTIC" | SIA | 45 | 29272156 | 14 | 6946781 |
| "RSKORPIONS" | SIA | 46 | 29131126 | 15 | 6399871 |
| 2015 | | | | | |
| "Ourea" | SIA | 15 | 123248463 | 1 | 4577220 |
| "PROKS" | SIA | 46 | 78906448 | 2 | 8263762 |
| "ALPA Centurms" | SIA | 43 | 62606098 | 3 | 5321624 |
| "Enefit" | SIA | 12 | 53185944 | 4 | 7241107 |
| "Pro Logistic Services" | SIA | 11 | 52284932 | 5 | 8002353 |
| "MSC Latvia" | SIA | 27 | 49010743 | 6 | 3376814 |
| "Agerona" | SIA | 12 | 34688287 | 7 | 6293932 |
| XOTEL | SIA | 17 | 34547223 | 8 | 8733650 |
| "e-Store" | SIA | 11 | 34182185 | 9 | 2887563 |
| "MOBILUX LATVIA" | SIA | 28 | 28288589 | 10 | 2492068 |
| "RSKORPIONS" | SIA | 44 | 27993080 | 11 | 6259909 |
| "TRANSIT SERVICE AGENCY" | SIA | 26 | 27630239 | 12 | 4610893 |
| "FOX TRADE GROUP" | SIA | 15 | 27400303 | 13 | 3403460 |
| "Gulfstream Oil" | SIA | 23 | 26721749 | 14 | 2419857 |
| "Energokomplekss" | SIA | 37 | 25801421 | 15 | 8681347 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Lursoft nepublicētos materiālus.

Vidējo uzņēmumu TOP 15 pēc apgrozījuma Latvijā 2010-2015 g.

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|--|---|-------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| 2010 | | | | | |
| "ELKO GRUPA" | AS | 167 | 504418450 | 1 | 138897767 |
| "NESTE LATVIJA" | SIA | 63 | 222979486 | 2 | 44700762 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 51 | 164647950 | 3 | 35980408 |
| "Severstal Distribution" | SIA | 183 | 152854180 | 4 | 92116774 |
| "TOLMETS" | SIA | 110 | 145687876 | 5 | 40036906 |
| "RECIPE PLUS" | AS | 167 | 124024937 | 6 | 43274206 |
| "LATRAPŠ" | Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība | 92 | 107580219 | 7 | 41145661 |
| "SKONTO BŪVE" | SIA | 112 | 104963989 | 8 | 63483136 |
| "Tamro" | SIA | 119 | 104705522 | 9 | 43797217 |
| "PATA" | SIA | 132 | 90035741 | 10 | 47080698 |
| "Orkla Confectionery & Snacks Latvija" | SIA | 124 | 75874267 | 11 | 17421570 |
| "GREIS" | SIA | 79 | 74107886 | 12 | 22818210 |
| "AMBER DISTRIBUTION LATVIA" | SIA | 127 | 73021477 | 13 | 31122277 |
| "STORA ENSO LATVIJA" | AS | 136 | 70763041 | 14 | 33387953 |
| "LG ELECTRONICS LATVIA" | SIA | 52 | 68735374 | 15 | 18899827 |
| 2011 | | | | | |
| "ELKO GRUPA" | AS | 170 | 563877731 | 1 | 146238711 |
| "NESTE LATVIJA" | SIA | 60 | 260032668 | 2 | 44577807 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 63 | 203279749 | 3 | 38166216 |
| "Severstal Distribution" | SIA | 200 | 173055330 | 4 | 86395176 |
| "TOLMETS" | SIA | 121 | 157300509 | 5 | 47746451 |
| "LATRAPŠ" | Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība | 104 | 129809224 | 6 | 54624148 |

8.pielikuma turpinājums

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|-------------------------------|---|-------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| "RECIPE PLUS" | AS | 171 | 120169387 | 7 | 47605265 |
| "SKONTO BŪVE" | SIA | 154 | 112896256 | 8 | 75258379 |
| "Sanitex" SIA | SIA | 213 | 104159791 | 9 | 23521494 |
| "Tamro" | SIA | 114 | 102643487 | 10 | 41431163 |
| "PATA" | SIA | 152 | 99833420 | 11 | 53744767 |
| "Augstsprieguma tīkls" | AS | 165 | 87532484 | 12 | 12891338 |
| "Dobeles dzirnavnieks" | AS | 155 | 80886812 | 13 | 41418013 |
| "STORA ENSO LATVIJA" | AS | 144 | 80083123 | 14 | 26041139 |
| "GREIS" | SIA | 78 | 79583702 | 15 | 21466564 |
| 2012 | | | | | |
| | | | | | 192712827 |
| "ELKO GRUPA" | AS | 170 | 725742462 | 1 | |
| "NESTE LATVIJA" | SIA | 54 | 298309704 | 2 | 54363747 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 63 | 275437328 | 3 | 38036749 |
| "LATRAPŠ" | Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība | 104 | 203831734 | 4 | 60640470 |
| "Severstal Distribution" | SIA | 193 | 171867905 | 5 | 102931544 |
| "TOLMETS" | SIA | 117 | 167724696 | 6 | 47764338 |
| "Moller Baltic Import" | SE | 50 | 153844719 | 7 | 25160614 |
| "RECIPE PLUS" | AS | 184 | 127339227 | 8 | 42846526 |
| "Baltic Agro" | SIA | 62 | 119542278 | 9 | 45547663 |
| "Bio-Venta" | SIA | 82 | 100788820 | 10 | 68604470 |
| "Sanitex" | SIA | 211 | 97720467 | 11 | 20023635 |
| "SKONTO BŪVE" | SIA | 185 | 95549828 | 12 | 82429057 |
| "Augstsprieguma tīkls" | AS | 59 | 94943640 | 13 | 30745514 |
| "PATA" | SIA | 152 | 93886072 | 14 | 54904639 |
| "Tamro" | SIA | 118 | 90467140 | 15 | 38150022 |
| 2013 | | | | | |
| "ELKO GRUPA" | AS | 192 | 640531124 | 1 | 181103932 |
| "NESTE LATVIJA" | SIA | 50 | 327087764 | 2 | 52052872 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 64 | 289623063 | 3 | 30470675 |
| "Severstal Distribution" | SIA | 230 | 198368125 | 4 | 93850988 |
| "AKSELSS" | SIA | 84 | 167653724 | 5 | 11462937 |
| "LATRAPŠ" | Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība | 153 | 166987569 | 6 | 72893930 |
| "Moller Baltic Import" | SE | 56 | 160334674 | 7 | 29464215 |
| "TOLMETS" | SIA | 110 | 148544071 | 8 | 62764277 |
| "LIEPĀJAS METALURGS" | AS | 237 | 133320331 | 9 | 130866512 |

8.pielikuma turpinājums

| Nosaukums | Darbības forma | Darbinieku skaits | Apgrozījums | Vieta (gadā) | Bilances kopsumma (EUR) |
|-------------------------------|---|-------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| "RECIPE PLUS" | AS | 191 | 131116500 | 10 | 43043015 |
| "PATA" | SIA | 141 | 124299052 | 11 | 54915326 |
| "Baltic Agro" | SIA | 63 | 119935274 | 12 | 37496659 |
| "Augstsprieguma tīkls" | AS | 64 | 107067060 | 13 | 43425718 |
| "Mikrotīkls" | SIA | 114 | 103497644 | 14 | 72208971 |
| "RE & RE" | SIA | 171 | 97684703 | 15 | 59463447 |
| 2014 | | | | | |
| "ELKO GRUPA" | AS | 200 | 493541568 | 1 | 182210847 |
| "NESTE LATVIJA" | SIA | 50 | 350003542 | 2 | 65689122 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 67 | 263187682 | 3 | 39536258 |
| "Severstal Distribution" | SIA | 242 | 218191787 | 4 | 91672327 |
| "TOLMETS" | SIA | 113 | 185143572 | 5 | 57426717 |
| "Moller Baltic Import" | SE | 60 | 178920440 | 6 | 29234846 |
| "LATRAPŠ" | Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība | 169 | 163170990 | 7 | 83997057 |
| "PATA" | SIA | 115 | 149267842 | 8 | 58 121 297 |
| "RECIPE PLUS" | AS | 194 | 140620394 | 9 | 37 958 766 |
| "Mikrotīkls" | SIA | 125 | 135384725 | 10 | 118426920 |
| "Augstsprieguma tīkls" | AS | 66 | 110502757 | 11 | 77492027 |
| "Baltic Agro" | SIA | 124 | 107572764 | 12 | 46667766 |
| "Tele2" | SIA | 227 | 103547261 | 13 | 104181195 |
| "Elagro Trade" | SIA | 52 | 95653140 | 14 | 33609372 |
| "SKONTO BŪVE" | SIA | 194 | 91313249 | 15 | 86120194 |
| 2015 | | | | | |
| "ELKO GRUPA" | AS | 203 | 368006295 | 1 | 166809311 |
| "Samsung Electronics Baltics" | SIA | 63 | 291523667 | 2 | 53901977 |
| "Mikrotīkls" | SIA | 150 | 202394675 | 3 | 171973128 |
| "Moller Baltic Import" | SE | 61 | 193681470 | 4 | 32475283 |
| "RECIPE PLUS" | AS | 201 | 149714828 | 5 | 41310162 |
| "Elagro Trade" | SIA | 62 | 148985492 | 6 | 48383031 |
| "TOLMETS" | SIA | 111 | 145281898 | 7 | 47433713 |
| "Baltic Agro" | SIA | 128 | 132921489 | 8 | 48396469 |
| | | | | | |
| "PATA" | SIA | 122 | 127647847 | 9 | 60981286 |
| "SKONTO BŪVE" | SIA | 181 | 122502604 | 10 | 71830565 |
| "Tele2" | SIA | 219 | 103693848 | 11 | 106503314 |
| "Dobeles dzirnavnieks" | AS | 214 | 98507880 | 12 | 64241758 |
| "LATGRAN" | SIA | 120 | 97650137 | 13 | 119214775 |
| "Tamro" | SIA | 120 | 92621460 | 14 | 35413710 |
| "AMBER DISTRIBUTION LATVIA" | SIA | 164 | 87011837 | 15 | 39491296 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Lursoft nepublicētos materiālus

Lielākie Rīgas reģiona uzņēmumi
(uz 2016.g.31.dec)

| Transports un sakari | | |
|--|---|--------------------------|
| Uzņēmuma nosaukums | darbības joma | darbības forma |
| “Rīgas brīvdostas pārvalde” | ostu pakalpojumi | valsts A/S |
| Starptautiskā lidosta “Rīga” | lidostas pakalpojumi | valsts A/S |
| “Latvijas Kuģniecība” | jūras kravu pārvadājumi | privatizējamā valsts A/S |
| “Latvijas Dzelzceļš” | dzelzceļa pārvadājumi | valsts A/S |
| “Lattelekom” | telekomunikāciju pakalpojumi | SIA |
| “Latvijas Mobilais telefons” | telekomunikāciju pakalpojumi | SIA |
| “TELE 2” | telekomunikāciju pakalpojumi | SIA |
| “Latvijas gaisa satiksme” | LR gaisa telpas izmantošana un gaisa satiksmes organizēšana | valsts A/S |
| “Latvijas Pasts” | posta pakalpojumi | valsts A/S |
| Finansu pakalpojumi | | |
| “Citadele banka”, | banku pakalpojumi | A/S |
| “Seb” banka | banku pakalpojumi | A/S |
| “Swedbank”, a/s | banku pakalpojumi | A/S |
| “Balta” | apdrošinātāju grupa | |
| “Rīgas Fondu birža” | vērtspapīru tirdzniecība | |
| Rūpniecība | | |
| “Latvenergo” | elektroenerģijas ražošana | valsts a/s |
| “Latvijas Gāze” | dabasgāzes realizācija | A/S |
| “Rīgas siltums” | siltumenerģijas ražošana un realizācija | A/S |
| “Rīgas ūdens”, Rīgas pilsētas pašvaldības uzņēmums | ūdensapgāde | |
| “Ogre” | tekstilizstrādājumu ražošana | A/S |
| “Juglas manufaktūra” | tekstilizstrādājumu ražošana | A/S |
| “Snickers Production, Latvia”, | apģērbu ražošana | SIA |
| “Latvijas Balzāms” | alkoholisko dzērienu ražošana | A/S |

| Uzņēmuma nosaukums | darbības joma | darbības forma |
|---|--|----------------|
| “Aldaris”, | alkoholisko dzērienu ražošana | A/S |
| “House of Prince” | tabakas izstrādājumu ražošana | SIA |
| “Jūraslīcis” | zivju nozveja un pārstrāde | Jūrmalas A/S |
| “Kaija” | zivju un zivju produktu pārstrāde | A/S |
| “Brīvais vilnis”, Salacgrīvas | zivju un zivju produktu pārstrāde | A/S |
| “Salacgrīva 95” | zivju un zivju produktu pārstrāde | A/S |
| “Staburadze” | saldumu un konditorejas izstrādājumu ražošana un realizācija | A/S |
| “Rīgas piena kobināts” | piena produktu ražošana | A/S |
| “Rīgas Piensaimnieks” | piena produktu ražošana | A/S |
| “Tukuma Piens” | piena produktu ražošana | publiskā A/S |
| “Limbažu Piens” | piena produktu ražošana | A/S |
| “Rīgas Miesnieks” | gaļas izstrādājumu ražošana | A/S |
| “Triāls” | gaļas izstrādājumu ražošana | SIA |
| “Rīgas Dzirnāvējs” | labības un to izstrādājumu glabāšana un ražošana | A/S |
| “Hanzas maiznīcas” | izstrādājumu ražošana | A/S |
| “Cido pārtikas grupa” | bezalkoholisko dzērienu un citu pārtikas produktu ražošana | SIA |
| “Gutta”, publiskā | bezalkoholisko dzērienu ražošana | A/S |
| “Spilva” | augļu un dārzeņu produktu ražošana | SIA |
| “Lido” | pārtikas produktu ražošana, sabiedriskā ēdināšana | SIA |
| “Latvijas finieris”, | kokapstrāde | A/S |
| “Silva”, Latvijas – Somijas kopuzņēmums | mežsaimniecība un kokmateriālu sagatavošana. | SIA |
| “Inčukalns Timber” | mežsaimniecība un kokmateriālu sagatavošana | A/S |
| Knauf Marketing Rīga” | būvniecības materiālu ieguve un ražošana | SIA |
| “Olaines ķīmiski farmaceitiskā rūpnīca” | farmaceutisko preparātu ražošana | A/S |
| “Grindeks”, publiskā | farmaceutisko preparātu ražošana | A/S |
| “Rīgas kuģu būvētava” | kuģu 239emounts un būvniecība | A/S |
| “Rīgas elektromašīnbūves rūpnīca” | elektrotehnisko iekārtu ražošana | A/S |
| “Dzintars” | kosmētikas un parfimērijas ražošana | A/S |
| “Fortech” | informācijas tehnoloģiju produkti un pakalpojumi | SIA |

Lielākie Rīgas reģiona uzņēmumi. Pieejams: <http://www.latreg.lv/pub/?lapa=15&oid=50>[skatīts 12.01.15]

Apstrādes rūpniecības saraksts
(uz 30.06.2017)⁴⁸⁹

Pārtikas un dzērienu rūpniecības galvenie pārstāvji:

- Alkohola ražotāji, alus ražotāji (Latvijas Balzāms, Jaunalko, Cēsu alus, Aldaris u.c.)
- Vistu produkcija un olu ražotāji (Putnu fabrika Ķekava, Lielzeltiņi, u.c.)
- Saldumu ražotāji (Laima, Staburadze u.c.)
- Piena produktu ražotāji (RPK, Valmieras Piens, Rīgas Piensaimnieks u.c.)
- Gaļas pārstrādes uzņēmumi (Rīgas Miesnieks, Rēzeknes Gaļas kombināts, Kurzemes gaļsaime);
- Zivju pārstrādes uzņēmumi (Karavela, Gamma-A, Brīvais vilnis)
- Miltu izstrādājumu ražotāji (Dobeles Dzirnavniesks, Antaris, Rīgas Dzirnavniesks);
- Dažādi garšvielu fasētāji, cietes ražotājs Aloja-Starkelsen;
 - Dzērienu ražotāji (Cido grupa);
- u.c. pārtikas produktu ražotāji (Balticovo, Puratos, Spilve u.c.).

Apģērbu un tekstilizstrādājumu ražošanas galvenie pārstāvji:

- Ogres trikotāža
- Kwintet Production (profesionālie apģērbi)
- Dinaburga Teks
- 66 North Baltic
- Rita
- Lauma Fabrics
- Mežroze (gultas veļa)
- New Rosme
- Lauma Lingerie
- V.O.V.A
- u.c. līdzīgi ražotāji

Kokrūpniecības galvenie: pārstāvji:

- Bolderaja LTD
- Latvijas Finieris
- Kurekss
- Stora Enso Latvija
- Verems
- Gaujas Koks
- Pata AB
- BSW
- Latsin u.c.

Papīra un papīra izstrādājumu ražošanas galvenie pārstāvji:

- Tetra Pak
- Papīrfabrika Līgatne
- Stora Enso Packaging u.c.

Poligrāfijas nozares galvenie pārstāvji:

- Livonia Print
- Poligrāfijas grupa Mūkusalā

⁴⁸⁹ I.Kasjanovs.Pieejams: <http://www.delfi.lv/news/comment/comment/igors-kasjanovs-latvijas-rupnieciba-vai-tiesam-viss-ir-sabrucis.d?id=43174842>

- Jelgavas tipogrāfija
- Unitedpress tipogrāfija
- Dardedze hologrāfija
- Vairākas izdevniecības
- Izdevēji (Zvaigzne, Jāņa sēta, u.c. avīžu un žurnālu izdevēji) u.c.

Ķīmiskā rūpniecības galvenie.pārstāvji:

- Biolar (organiskās sintēzes ķīmiskie produkti, krāsas, lakas, sadzīves ķīmija)
- Spodrība (mazgāšanas līdzekļi, kopšanas un tīrīšanas līdzekļi)
- Rīgas krāsu un laku fabrika (kā jau pateikts nosaukumā - krāsas un lakas)
- Jaunpagasts Plus (bioetanols, pārtikas etanols, alkohols)
- Aga (plašs dažādu plaša patēriņa un rūpniecisko gāzu klāsts)
- Tenachem (dažāda veida hermētiķi)
- Bio-Venta (biodīzeļdegvielas ražošana)
- Stenders (kosmētika, ziepes)
- Elme Messer (rūpnieciskās gāzes)
- Vairāki sveču ražotāji
- Dzintars (parfimērijas un kosmētika)
- PPE Serviss (dažādu veidu līmju ražošana)
- u.c. ķīmijas preču ražotāji.

Farmaceutisko vielu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Olainfarm (medikamenti un ķīmiski farmaceitiskie produkti)
- Grindex (zāles un farmaceitisko vielas)
- Silvanols (bezrecepšu medikamenti, uztura bagātinātāji) u.c.

Gumijas un plastmasas izstrādājumu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Evopipes (caurules kabeliem, ūdensapgādei)
- Rotons (poliuretāna izstrādājumi, plastmasas caurules, akas, tvertnes, grodi, paletes utt.)
- Poliurs (plastmasas caurules u.c.)
- Sunningdale Tech (plastmasas detaļas)
- Fedak-Films (polimēra filmas)
- HGF Rīga (gumijas auto paklājiņi) u.c.

Būvmateriālu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Valmieras stikla šķiedra (stikla šķiedra, diegi, tehniskie audumi, filci, sieti)
- Baltijas Gumijas fabrika (gumijas masas, gumijas izstrādājumi)
- Tenapors (siltumizolācijas materiāli, metāla izstrādājumi, paneļi)
- Axon Cable (kabeļi, to savienotājelementi)
- Glaskek (logu sistēmas)
- Cemex (betons, cements)
- Knauf (gruntis, špakteles, apmetumi)
- Sakret (būvniecības maisījumi, līmes, krāsas u.c.)
- Lode (ķieģeļi, celtniecības bloki)
- Mobil asfalts (asfaltbetons, ceļu emulsija)
- Dzelzbetons MB (dzeltzsbetons)
- Nexis Fibers (stikla šķiedra)

Metālu un to izstrādājumu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Dinex Latvia (izpūtēju ražošana kravas automobiļiem)
- AKG Thermotechnik Lettland (ražo radiatorus un dzesētājus automobiļiem)
- Leax Baltix (detalju ražošana autobūvei un elektromehāniskajai rūpniecībai)
- Malmar sheet metal (detalās Volvo un Renault)
- Sverstaļlat
- Vikom (dažādas metāla konstrukcijas)
- S.B.C (dažādas metāla konstrukcijas)
- East Metal (komplektējošas detaļas dažādām iekārtām – vēja ģeneratoriem, autoceltņiem, kokapstrādes iekārtām, bērnu rotaļu laukumiem, virvju vērpijamajām mašīnām u.c.)
- Izoterms (cauruļvadi, metālkonstrukcijas)
- Valpro (metāla kannas, tvertnes, ugunsdzēsāmie aparāti u.c. produkcija)
- Belmast (dažāda veida metāla konstrukcijas, metāla torņi)
- Lyngson (ūdens apkures radiatori)
- Ardagh metal packaging (metāla iepakujuma ražošana)
- Krāsainie lējumi (dažāda veida sakausējumi un metāla formas)
- Fonekss metāls (krāsaino metālizstrādājumu pārstrāde)
- Tolmets (metāllūžņu pārstrāde) u.c.

Elektronisko un elektrisko iekārtu ražošana, dažādu mehānismu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- SAF Tehnika (mikroviļņu datu pārraides aparatūras izstrādāšana un ražošana)
- Mikrotīkls (dažāda veida bezvadu tehnoloģiju iekārtas - rūteri utt.)
- Rebir (elektroinstrumentu ražošana)
- Jauda (transformatoru apakšstacijas, zemsprieguma un vidējā sprieguma iekārtas, metāla konstrukcijas)
- Rīgas Elektromašīnbūves rūpnīca (elektrodzinēji, ģeneratori, u.c.)
- Hanzas elektronika (Elektronisko komponentu izgatavošana)
- Rikon (izgatavo dažādu ostu tehniku)
- Ditton pievadķēžu rūpnīca (pievadķēdes automobiļiem, specializētajiem transporta līdzekļiem, rūpnieciskajā tehnikā utt.)
- Sidrabe (dažāda veida augsti tehnoloģiskās iekārtas)
- Volburg (elektroniskās ierīces un moduļi)

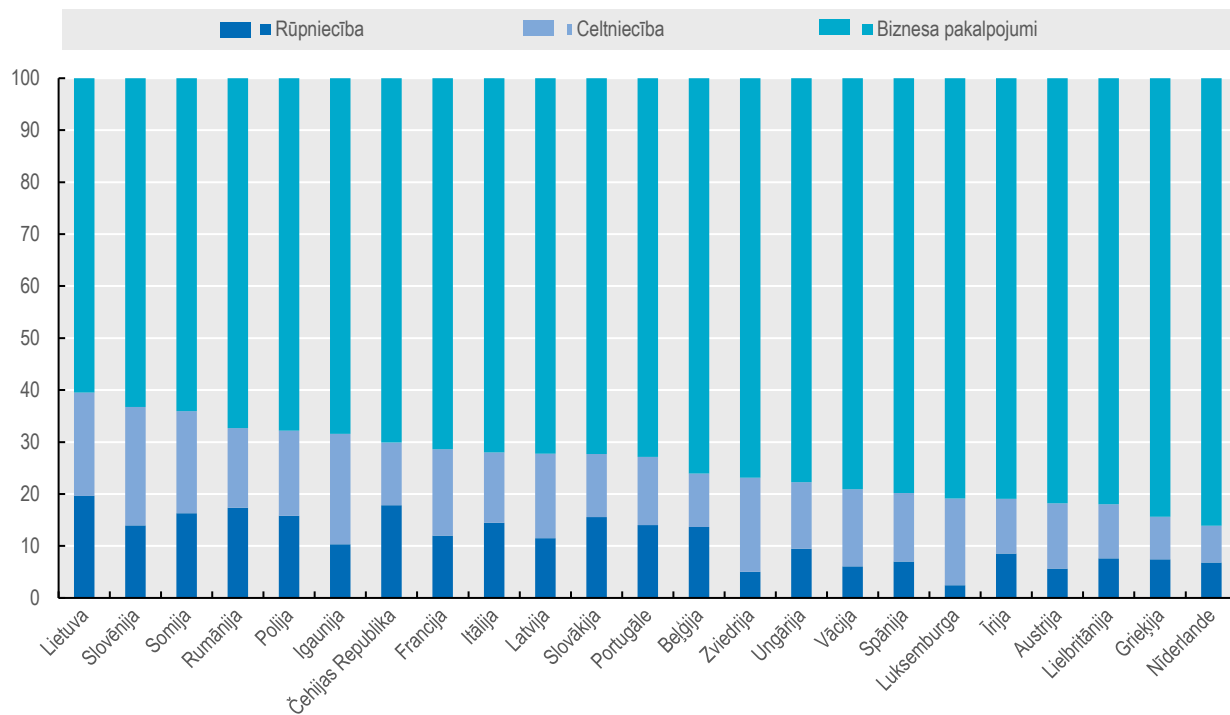
Transportlīdzekļu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Rīgas Kuģu būvētava (kuģu remonts un būvniecība, peldošo platformu izgatavošana)
- AMO Plant (autobusu ražošana)
- Daugavpils Lokomotīvu remonta rūpnīca (tiek remontētas un faktiski arī būvētas lokomotīves)
- Bucher Schoerling Baltic (esat pamanījuši uz ielām tās mazās mašīnītes, kas tīra ietves? Pilnīgi iespējams, ka tā ir ražota tepat Latvijā) u.c. tajā skaitā vairāki uzņēmumi, kas nodarbojas ar dzelzceļa ritošā sastāva remontdarbiem, pārbūvi.
- Zieglers mašīnbūve (Lauksaimniecības tehnika, kabeļu savienojumi drošības spilveniem, parkošanās sensori).

Mēbeļu ražošanas galvenie.pārstāvji:

- Avoti SWF (mēbeles, līstes, briketes)
- Daiļrade koks (mēbeles)
- Elīza-K (mēbeles)
- Pinus GB (mēbeles)

11.pielikums.
Nodarbinātības līmenis dažādās Eiropas Ssavenības valstīs, atkarībā no uzņēmējdarbības sektora
2016. gadā, %



Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz *Entrepreneurship at a Glance. 2018 Highlights*. Pieejams: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf> [skatīts 21.12.18]

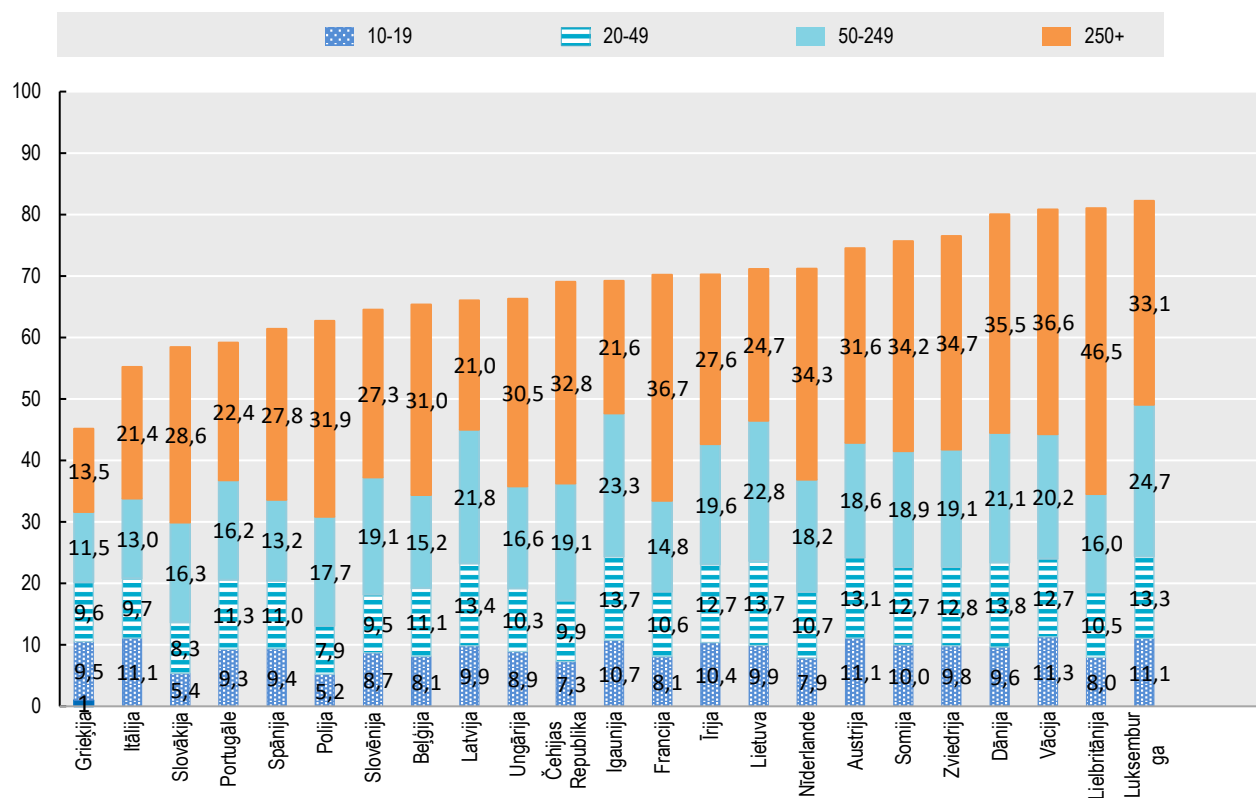
Uzņēmumu iedalījums pēc lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs, 2016. gadā,%

| Valsts | 10-19 darbinieki | 20-49 darbinieki | 50-249 darbinieki | 250+ darbinieki | MVU (1-249 darbinieki) |
|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|
| Slovākija | 1,33 | 0,93 | 0,54 | 0,13 | 99,87 |
| Grieķija | 2,10 | 0,96 | 0,35 | 0,05 | 99,95 |
| Čehijas Republika | 1,92 | 1,23 | 0,67 | 0,16 | 99,84 |
| Polija | 1,92 | 1,42 | 0,91 | 0,20 | 99,80 |
| Nīderlande | 2,20 | 1,37 | 0,75 | 0,14 | 99,86 |
| Portugāle | 2,63 | 1,42 | 0,63 | 0,10 | 99,90 |
| Francija | 2,58 | 1,56 | 0,65 | 0,14 | 99,86 |
| Itālija | 3,31 | 1,29 | 0,53 | 0,09 | 99,91 |
| Slovēnija | 2,88 | 1,41 | 0,82 | 0,16 | 99,84 |
| Beļģija | 2,84 | 1,60 | 0,69 | 0,15 | 99,85 |
| Spānija | 3,10 | 1,63 | 0,57 | 0,12 | 99,88 |
| Zviedrija | 2,86 | 1,69 | 0,78 | 0,15 | 99,86 |
| Ungārija | 3,27 | 1,70 | 0,82 | 0,16 | 99,84 |
| Lietuva | 3,69 | 2,32 | 1,18 | 0,18 | 99,82 |
| Latvija | 4,05 | 2,46 | 1,25 | 0,17 | 99,83 |
| Īrija | 4,65 | 2,68 | 1,24 | 0,26 | 99,81 |
| Somija | 4,65 | 2,68 | 1,24 | 0,26 | 99,75 |
| Igaunija | 4,78 | 2,96 | 1,49 | 0,24 | 99,76 |
| Lielbritānija | 5,50 | 2,81 | 1,32 | 0,29 | 99,67 |
| Dānija | 5,63 | 3,59 | 1,71 | 0,30 | 99,68 |
| Austrija | 7,24 | 3,81 | 1,65 | 0,34 | 99,66 |
| Luksemburga | 6,71 | 3,93 | 2,00 | 0,48 | 99,54 |
| Vācija | 10,14 | 5,04 | 2,46 | 0,48 | 99,52 |

Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz *Entrepreneurship at a Glance. 2018 Highlights*. Pieejams: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>[skatīts 01.12.18]

10-19; 20-49-mazais uzņēmums, 50-249-vidējais uzņēmums, 250+-lielais uzņēmums

13.pielikums.
Nodarbinātības līmenis, ņemot vērā uzņēmumu lielumu dažādās Eiropas Savienības valstīs,
2016.gadā,%



10-19; 20-49-mazais uzņēmums, 50-249-vidējais uzņēmums, 250+-lielais uzņēmums

Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz *Entrepreneurship at a Glance.2018 Highlights*.Pieejams:
<https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>[skatīts 01.12.18]

Pievienotā vērtība pēc uzņēmuma lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs 2016.gadā,%

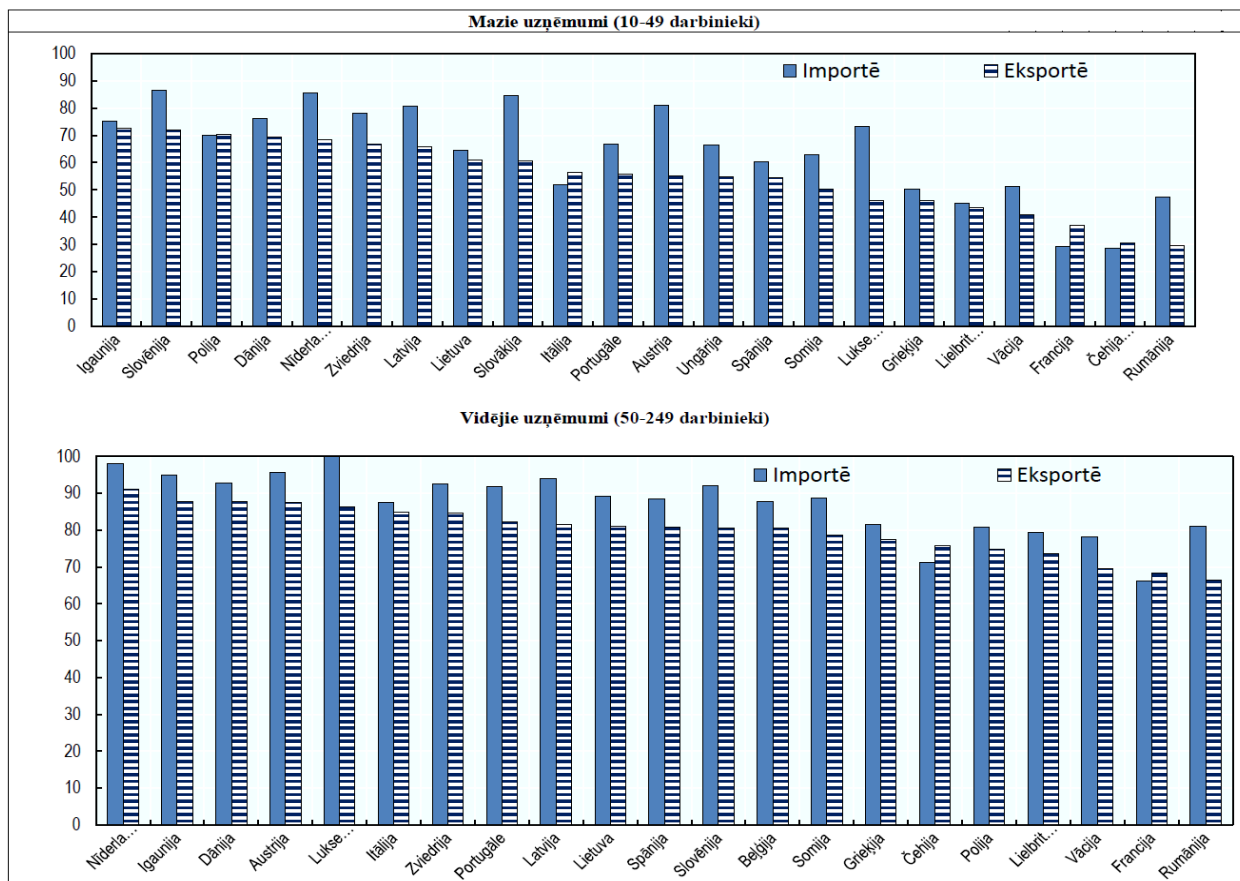
| Valsts | 10-19 darbinieki | 20-49 darbinieki | 50-249 darbinieki | 250+ darbinieki |
|-------------------|---------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| Igaunija | 9,28 | 12,96 | 26,08 | 23,92 |
| Latvija | 8,65 | 13,24 | 26,00 | 30,88 |
| Portugāle | 9,11 | 12,62 | 22,12 | 32,01 |
| Lietuva | 8,63 | 13,39 | 27,47 | 32,37 |
| Itālija | 10,42 | 11,17 | 17,90 | 32,70 |
| Griekija | 8,04 | 12,74 | 22,45 | 35,93 |
| Luksemburga | 7,79 | 12,83 | 24,36 | 35,19 |
| Slovēnija | 8,83 | 11,06 | 21,16 | 35,93 |
| Nīderlande | 6,73 | 11,04 | 23,69 | 37,37 |
| Beļģija | 7,46 | 11,42 | 18,31 | 38,24 |
| Austrija | 8,48 | 12,11 | 21,31 | 38,40 |
| Spānija | 8,23 | 10,95 | 17,66 | 39,12 |
| Somija | 7,88 | 11,99 | 21,25 | 39,14 |
| Dānija | 7,41 | 11,73 | 21,55 | 39,60 |
| Zviedrija | 7,62 | 11,43 | 19,72 | 39,47 |
| Francija | 6,98 | 10,03 | 15,46 | 44,56 |
| Čehijas Republika | 5,56 | 9,10 | 21,27 | 44,83 |
| Vācija | 8,42 | 10,64 | 20,28 | 45,06 |
| Slovākija | 5,28 | 8,90 | 18,08 | 45,18 |
| Rumānija | 7,82 | 10,70 | 20,42 | 44,41 |
| Ungārija | 7,48 | 9,66 | 18,78 | 45,67 |
| Polija | 4,89 | 8,38 | 21,28 | 48,71 |
| Lielbritānija | 6,12 | 7,69 | 14,69 | 52,20 |
| Īrija* | 4,70 | 5,30 | 10,14 | 61,23 |

*-dati par 2015. gadu

10-19; 20-49-mazais uzņēmums, 50-249-vidējais uzņēmums, 250+-lielais uzņēmums

Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz *Entrepreneurship at a Glance.2018 Highlights*. Pieejams: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf> [skatīts 01.11.18]

Tirdzniecības uzņēmumu īpatsvars atkarībā no uzņēmuma lieluma dažādās Eiropas Savienības valstīs, 2016. gadā,%



Avots: Autores izstrādāts, pamatojoties uz *Entrepreneurship at a Glance.2018 Highlights*.Pieejams: <https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>[skatīts 01.11.18]

2014.g.30.septembrī, Latvijas Mazo un vidējo uzņēmumu forums (MVU Forums) un tā sadarbības partneri informēja par iniciatīvas „Atbalsti mazo biznesu” aktivitātēm, mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) ekonomiskās situācijas uzlabošanai.⁴⁹⁰

MVU Forums valdes priekšsēdētāja Elīna Egle norādīja, ka : „Neraugoties uz uzņēmēju paveikto pēdējo gadu laikā, ekonomiskā krīze nav beigusies, amatpersonām ir jādara vairāk, lai nostiprinātu izaugsmi un kvalitatīvu darbavietu radīšanu Latvijā. Ekonomikas stiprināšanai ir jābalstās uz diviem pīlāriem: pirmkārt, pie ierobežotā publiskā finansējuma iespējām tas ir jāizmanto cilvēkkapitāla kvalifikācijas celšanā un infrastruktūrā un, otrkārt, jāpanāk, ka investīcijas uzņēmējdarbībā kļūst pievilcīgākas, ņemot vērā visus konkurētspējas aspektus, sākot no reālām strukturālām reformām, lai radītu jaunas uzņēmējdarbības iespējas un beidzot ar tiesisko regulējumu, kas nerada liekus apgrūtinājumus. Publiskam sektoram jānodrošina efektīva administrācija, kā arī kvalitatīvi un pieejami sabiedriskie pakalpojumi. Jāuzlabo strādājošo un jauniešu kvalifikācija un jāmodernizē darba tirgus. Visbeidzot jānodrošina piekļuve finansējumam, modernām tehnoloģijām un resursiem, piemēram, enerģijai par konkurētspējīgām cenām, kā arī labāka piekļuve trešo valstu tirgiem.”

Pēc SIA Lursoft valdes priekšsēdētājas Ilutas Riekstiņas teiktā: „Uzņēmumu, kuri piedalījās 2013. g. gadā šajā iniciatīvā, vidējais apgrozījums gada laikā audzis par 18%, sasniedzot gandrīz 28 tūkst. EUR. Jāpiebilst, ka tas ir par 1 750 EUR vairāk nekā pērn apgrozījis vidēji viens uzņēmums valstī. Gada laikā audzis arī uzņēmumu nodarbināto darbinieku skaits – no 2 līdz 3. Pēc aprēķiniem, 2013. gadā ar apgrozījumu, kas uz vienu darbinieku veido vismaz 7000 EUR, Latvijā strādājuši 52 117 uzņēmumi un tie kopā nodarbinājuši nedaudz vairāk nekā 590 tūkst. darbinieku. Populārākās darbības nozares starp šiem uzņēmumiem bijušas kravu pārvadājumi pa autoceļiem, sava vai nomāta nekustamā īpašuma izīrēšana un pārvaldīšana, kā arī konsultēšana komercdarbībā un, protams, arī tirdzniecība.”

Neskatoties uz MVU sociāli ekonomisko nozīmīgumu, īpaši reģionos, to ilgtspēja ir ļoti trausla un darba ikdienu ietekmē uzņēmējdarbības vide un normatīvais regulējums, kas vienlaikus Latvijas uzņēmēju aptaujās ierindoja pirmajās pozīcijās kā lielākais biznesa risks.

MVU Forums izpilddirektors Eduards Filippovs norādīja, ka: „Mēs redzam, ka uzņēmēji un sabiedrība arvien labāk apzinās, cik Latvijas izaugsme ir atkarīga no mums pašiem. Rodas arvien jaunas akcijas un iespējas pamodināt uzņēmējdarbības garu, savukārt ikvienam iedzīvotājam uzslavēt uzņēmējus par viņu produktiem un pakalpojumiem, uzņēmību un radošumu. Mazais bizness ir pelnījis savu atzīmējamo dienu, svētkus sev un saviem uzticīgajiem klientiem!”

Pēc SEB bankas valdes locekles Ievas Teteres viedokļa: „Tāpat kā Latvijas ekonomikā, arī SEB bankas klientu – juridisko personu – vidū visvairāk ir tieši MVU sektora pārstāvji. Mēs redzam, ka labākie panākumi biznesā ir tiem uzņēmumiem, kuri koncentrējas uz klientu vajadzībām, meklē jaunus, inovatīvus risinājumus un iegulda savas konkurētspējas celšanā. Un šeit ir runa ne tikai par jauniem produktiem, bet par jaunu pieeju sava produkta vai pakalpojuma pasniegšanā. Savukārt sadarbībā ar mums kā finanšu ekspertiem, uzņēmumi visaugstāk novērtē profesionālu uzņēmuma finanšu stāvokļa analīzi, palīdzot efektīvi pārvaldīt resursus un atrast labāko ceļu uzņēmuma attīstības mērķu sasniegšanai.”⁴⁹¹

⁴⁹⁰ Mazo un vidējo uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug .Pieejams:<http://blog.lursoft.lv/2014/09/30/mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug/>[skatīts 21.12.18]

⁴⁹¹ Mazo un vidējo uzņēmumu loma tautsaimniecībā pieaug .Pieejams:<http://blog.lursoft.lv/2014/09/30/mazo-un-videjo-uznemumu-loma-tautsaimnieciba-pieaug/>[skatīts 21.12.18]

Ekspertu viedokļu par MVU situāciju Latvijā apkopojums

2015 gadā vairāki eksperti izteica savu viedokli medijos sakarā ar situācijas normalizēšanos un dažādu uzņēmumu pārorientēšanos no Krievijas tirgus uz citu iespēju izmantošanu. Mazie un vidējie uzņēmumi vairāk orientējas uz vietējo tirgu, līdz ar to viņu dzīvotspēja un attīstības iespējas ir ļoti atkarīgas gan no iekšējā patēriņa, gan no valsts ekonomikas izaugsmes, atzīmē SEB bankas MVU apkalpošanas pārvaldes vadītājs Aigars Gamuls, Lielāko ietekmi uz MVU biznesu 2014 gadā atstāja ļoti saspīlētā ģeopolitiskā situācija mūsu reģionā. Transporta kompānijas to izjuta jau otrajā ceturksnī, bet pārtikas nozares pārstāvji – augustā, kad Krievija ieviesa sankcijas. Savukārt visi uz Krieviju eksportējošie uzņēmumi izjūt negatīvas sekas no rubļa vērtības straujā krituma.

No visiem reģistrētajiem apmēram 220 tūkstošiem uzņēmumu tikai puse (103 tūkstoši) iesniedz gada finanšu pārskatus, no kuriem savukārt 3/4 uzrāda apgrozījumu virs nulles jeb saimnieciskās darbības pazīmes. Piemēram, jaundibināto uzņēmumu dinamika (primāri MVU segments) pēdējo divu gadu laikā palielinās, tomēr ir pieaudzis likvidējamo uzņēmumu skaits. “Tas gan vairāk liecina par uzņēmējdarbības vides sakārtošanu, piemēram, Valsts ieņēmumu dienesta mērķtiecīgo rīcību, izslēdzot no reģistriem uzņēmumus, kuri jau ilgstoši neveic saimniecisko darbību,” uzskata “Swedbank” uzņēmumu apkalpošanas daļas vadītājs Lauris Mencis.

Tomēr ne tikai objektīvi ekonomiskie un finanšu faktori ietekmē mazo biznesu. Ņemot vērā to, ka mūsu valstī krīze ir oficiāli paziņota par beigušos, iedzīvotāji vairs nesteidz dibināt savus uzņēmumus, kas krīzes laikā bieži vien bija vienīgā izeja. Turklāt pēckrīzes fāze nav pārgājusi optimistiskā izaugsmes vilnī. Statistiski mazo un vidējo uzņēmumu Latvijā ir maz, jo daudzi cilvēki baidās pazaudēt savu komforta zonu un no darba ņēmējiem kļūst par darba devējiem, norāda Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras valdes priekšsēdētājs Jānis Endziņš.

Reizēm uzņēmumiem un cilvēkiem trūkst ambīciju, viņi nodrošina savas vajadzības un nevēlas uzņemties lielāku atbildību, algojot darbiniekus. Tas ir tā saucamais dzīves stila business, bieži vien ģimeņu ietvaros, kad cilvēki dara to, kas viņiem patīk, uzskata Latvijas Biznesa savienības padomes priekšsēdētāja Elīna Egle. Viņa papildina, ka uzņēmumiem ar diviem trim darbiniekiem būtu vēlams ātrāk pāraugt tādos, kuros ir 5 – 10 darbinieki.

Redzot, ka lielākā daļa uzņēmumu atrodas apgrozījuma grupā līdz 100 tūkstošiem eiro, aktuāls ir jautājums, cik viegli ir Latvijas uzņēmumiem pārvarēt šīs robežas un augt kā biznesam, palielinot apgrozījumus, aktīvus, peļņu, maksājot vairāk nodokļos utt. MVU segmentā ļoti daudz kas ir atkarīgs no tā, cik veiksmīga ir biznesa ideja un cik zinoši ir īpašnieki. Piemēram, ir ļoti daudz tiešām labu “start-up” ideju, bet to iesniedzēji ne vienmēr apzinās, cik daudz darba un resursu jāiegulda idejas attīstībā, lai tā kļūtu dzīvotspējīga. Un, jo saspringtāka ir situācija ekonomikā, jo vairāk ir jāiegulda, skaidro A. Gamuls.

Protams, jāņem vērā, ka ir jomas, kurās strauja izaugsme nav iespējama, piemēram, ražošana, tradicionālā saimniekošana u.tml. Savukārt IKT sektors reizēm ir tāda “sprinta disciplīna”, kas meklē starptautiskos tirgus utt., tomēr bieži vien rīkojas pēc principa – “get money, get out”, jo vieglāk ir pārdot uzņēmumu nekā darboties ilgtermiņā. “Tas ir aktuāls jautājums visā Eiropā, ka IKT uzņēmumi finansējumu meklē ASV, kur tas ir lētāks un pieejamāks, it īpaši jauniem un maziem uzņēmumiem,” norāda E. Egle.

Pietiekami liels akmens tiek iemests arī politiķu, valdības un valsts iestāžu lauciņā, it īpaši vēlēšanu gados, kad populisma skaļums pārspēj kluso ilgtermiņa domāšanu. “Pašreiz mazajiem uzņēmumiem ir ierobežotas iespējas augt, jo amatpersonas mēdz pieņemt ļoti ātrus un negaidītus lēmumus, paaugstinot nodokļus, neturoties pie iepriekš noteiktajiem mērķiem, piemēram, samazināt iedzīvotāju ienākuma nodokli, kas uzņēmējdarbības vidi dara daudz neprognozējamāku. Tas arī ir iemesls, kāpēc biznesa vide tā vietā, lai augtu un attīstītos, bieži vien ieņem nogaidošas pozīcijas,” uzskata J. Endziņš. Viņš arī atgādina, ka mikrouzņēmumu ideja bija ļoti laba, līdz tika pieņemts lēmums paaugstināt mikronodokli no 9 līdz 11%, kas daudziem bija šoks. Pašreiz esam atgriezušies pie 9% mikronodokļa, bet vēl arvien daudzi potenciālie uzņēmēji ir nogaidoši, jo nezina, kuras būs tās nozares, kas nevarēs izmantot mikrouzņēmuma režīmu.

Ja ņem vērā šos aspektus, mazajiem uzņēmējiem ir pietiekami trausls pamats zem kājām, lai pašreiz, piemēram, no mikrouzņēmuma kļūtu par standarta SIA. To traucē arī tas, ka standarta SIA nodokļu slogs ir ievērojami lielāks. Tie, kuri būtu spējīgi augt un attīstīties, var saņemt milzīgu triecienu tad, ja esošās algas ir jāmaksā, piemērojot visus darba nodokļus, kas Latvijā ir augsti.

Uzņēmums var veiksmīgi augt, eksportējot, paplašinot produktu un pakalpojumu klāstu, kā arī atrotot savu nišu vietējā tirgū. MVU ierobežojošais faktors noteikti ir finansiālā kapacitāte, kas nepieciešama, lai attīstītu jaunus produktus, ražošanas inovācijas vai apgūstot jaunus tirgus (var prasīt līdz pat diviem trim gadiem), norāda L. Mencis. Lai to risinātu, svarīgas ir paša uzņēmuma zināšanas par finansējuma pieejamību (banku finansējums, “biznesa eņģeļi”, riska kapitāla fondi, parāda investori). Nozīmīgs faktors ir tiesiskā vide (piemēram, strīdu risināšanas ātrums, kreditoru aizsardzība). Tāpat izaicinājums nākotnē MVU būs pieaugošais kvalificēta darbaspēka deficīts ekonomikā kopumā. E. Egle arī norāda uz problēmu, ka Latvijā mazie uzņēmumi tiek atgrūsti no valsts iepirkumiem, tas ir pretstats Eiropai, kurā aktīvi domā, kā nodrošināt mazajiem uzņēmumiem tādas pašas iespējas kā lielajiem.

Mazie un vidējie uzņēmumi 2015. gadā nesagaidīja lielāku skaidrību, jo vēl aizvien pastāv ģeopolitiskā spriedze un ekonomiskie izaicinājumi, liecina SEB bankas aptaujas rezultāti. Ja skatās uz pesimistiski noskaņotajiem, kuri prognozē sava uzņēmuma apgrozījuma samazinājumu, tad tie izteikti ir mazie uzņēmumi. To veicinājušas gan izmaiņas mikrouzņēmumu nodoklī, gan tas, ka gaidas par ekonomisko izaugsmi samazinājušās.⁴⁹²

⁴⁹² Elpo 3/4 no mazajiem uzņēmumiem: mazāk darbinieku, lielāka peļņa. Pieejams: <http://www.la.lv/elpo-34-no-mazajiem-2/> [skatīts 21.06.17]

Uzņēmumos *EFQM* Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošie ārējie un iekšējie faktori

| | Autori | Faktori |
|----------|---|---|
| Ārējie | Taylor (1995), Tsiotras and Gotzamani (1996), Huarng et al. (1999), Escanciano et al. (2001), Gustafson et al. (2001), Mathews et al. (2001), Poksinska et al. (2002), Corbett et al. (2003), Heras et al. (2006), Prajogo (2009), Beattie and Sohal (1999), Lee and Palmer (1999), Withers and Ebrahimpour (1996), Fuentes et al. (2000), Torre et al. (2001), Sun and Cheng (2002), Magd and Curry (2003), Heras-Saizarbitoria et al. (2011), Carlsson and Carlsson (1996), Lipovatz et al. (1999), Anderson et al. (1999), Buttle (1997), Withers and Ebrahimpour (2001) | <ul style="list-style-type: none"> \Izņēmuma tēla uzlabošana Konkurētspējas uzlabošana Patērētāju pieprasījums Tirgus daļas palielināšana Vietējā un/vai starptautiskā tirgus prasība Darbība pasaules tirgū pārvaldības prakses efektivitātes demonstrēšana Potenciālo klientu prasība Tirgus tendenču paredzēšana Tirdzniecības priekšrocības Konkurences nepieciešamība nozarē Piegādātāju spiediens Konkurentu spiediens Valdības spiediens |
| Iekšējie | Fuentes et al. (2000), Mathews et al. (2001), Withers and Ebrahimpour (2001), Sun and Cheng (2002), Taylor (1995), Idris et al. (1996), Tsiotras and Gotzamani (1996), Skrabec et al. (1997), Escanciano et al. (2001), Magd and Curry (2003), Prajogo (2009), Gotzamani and Tsiotras (2002), Heras et al. (2006), Heras-Saizarbitoria et al. (2011), Withers and Ebrahimpour (1996), Huarng et al. (1999), Lee and Palmer (1999), Withers and Ebrahimpour (2000), Carlsson and Carlsson (1996), Beattie and Sohal (1999), Corbett et al. (2003) | <ul style="list-style-type: none"> Korporatīvā līmeņa lēmums Iekšējās organizācijas un produktivitātes uzlabošana Nepieciešamo resursu optimizēšana Personāla motivēšana Produktu / pakalpojumu kvalitātes uzlabošana Savas kvalitātes vadības sistēmas uzlabošana Izmaksu samazināšana Uzņēmuma izdzīvošana |

Autores veidots, pēc Gómez-López, R. Serrano-Bedia, A.M., López-Fernández, M.C. (2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. Total Quality Management, 1224-1245 p

Uzņēmumos EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošie faktori /barjeras /šķēršļi

| Barjeras | Skaidrojums | Mathews et al. (2001) | Beer (2003) | Soltani et al. (2005) | Angell and Corbett (2009) | Dahlgard-Park (2009) | Mann et al. (2011) | Heras-Saizarbitoria et al. (2011) |
|--|--|-----------------------|-------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Pretošanās pārmaiņām | Darbinieku neiesaistīšana | x | | x | | | | |
| Augstākās vadības motivācijas un līdzdalības trūkums | Zema iesaistīšanās virzībā uz izcilību,kūtrums | x | x | x | x | x | x | x |
| Augstākās vadības apmācību trūkums | Zems apmācību līmenis par vadību,kvalitāti,problēmu risināšanas prasmēm un darbu komandā | x | | x | | x | | |
| Darbinieku motivācijas un līdzdalības trūkums | Darbiniekiem jābūt orientētiem uz nepārtrauktu darbības uzlabošanu,jābūt informētiem par mērķiem un jājūt sevi kā daļu no komandas | x | x | x | x | x | x | x |
| Darbinieku apmācību trūkums | Nepietiekama darbinieku apmācība par kvalitātes principiem,problēmu risināšanas prasmēm un darbu komandā | x | | x | | x | | |
| Fizisko un finanšu resursu trūkums | Pieejamo resursu trūkums uzņēmumā darbam ar EFQM modeli | x | | x | x | | x | x |
| Neefektīva vadības komanda | EFQM īstenošana cieš ,ja vadītāji pilda funkcijas ,kas neatbilst viņu prasmēm un iemaņām | | x | | | | | |
| Laika trūkums | Laiks nepieciešams apmācībām ,pašnovērtējuma ziņojuma rakstīšanai utt. | x | | | | x | x | x |
| Apņemšanās trūkums | Zema atbalsta,pamanāmības pakāpe | x | x | x | x | x | x | x |
| Vadības trūkums | Līderu zema iesaistīšanās pakāpe EFQM izstrādāšanā un īstenošanā | x | | x | | | x | |
| Nodaļu barjeras | Nodaļas nav savstarpēji atkarīgas,drīzāk neatkarīgas viena no otras. | x | | | | | | |
| Komunikācijas trūkums | Visi atzīst EFQM ieviešanas svarīgumu,nepārtraukta saziņa par to ,kapēc uzņēmumam tas bija nepieciešams.k;a katrs darbinieks to var iekļaut savā ikdienas darbā. | | x | x | x | | | |

19. pielikuma turpinājums

| Barjeras | Skaidrojums | Mathews et al. (2001) | Beer (2003) | Soltani et al. (2005) | Angell and Corbett (2009) | Dahlgaard-Park (2009) | Mann et al. (2011) | Heras-Saizarbitoria |
|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
| Darba pārslodze | Personāls EFQM bieži uztver kā papildinājumu ,kas nav savienojams ar ikdienas darbu | | | x | x | | | |
| Orientācijas uz klientu trūkums | EFQM modelis vērsts uz klientu apmierinātību ,kas paredz ņemt vērā klientu specifiskās vajadzības | | | x | | | | |
| Skaidras mērīšanas sistēmas trūkums | Kvalitātes mērīšanas sistēmā būtu jābūt % daļa vai skaits ,kas atšķiras no pieļaujamā,lai novērstu defektu atkārtosanos | | | x | x | | | |
| Modeļa sarežģītība | Grūtības saistītas ar uzņēmuma un darbinieku pieredzi modeļa interpretēšanā | | | x | x | x | | x |

Autores veidots, pēc Gómez-López, R., López-Fernández, M.C., Serrano-Bedia, A.M.(2015). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. Total Quality Management & Business Excellence.695-711.

Eiropas Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo un veicinošo faktoru novērtējums pēc 6 ballu sistēmas (no 0 līdz 5)

| <u>Kavējošie</u> faktori | 0-neietekmē vispār | 1-drīzāk neietekmē ,nekā ietekmē | 2-vāja ietekme | 3-vidēja ietekme | 4-drīzāk ietekmē ,nekā neietekmē | 5-Stipra ietekme |
|---|--------------------|----------------------------------|----------------|------------------|----------------------------------|------------------|
| Finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai | | | | | | |
| Darbinieku zināšanu un prasmju trūkums | | | | | | |
| Darbinieku atbalsta trūkums | | | | | | |
| Pretestība no darbinieku puses | | | | | | |
| Vadības atbalsta trūkums | | | | | | |
| Vadības zināšanu trūkums par modeli | | | | | | |
| Uzņēmuma iekšējās informācijas trūkums par modeļa pielietojumu | | | | | | |
| Izmaksas izcilības modeļa pašnovērtēšanas rīku iegādei | | | | | | |
| Iespējamā birokrātija | | | | | | |
| Laika trūkums | | | | | | |
| Apmācību trūkums | | | | | | |
| Pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās(lieki naudas tēriņi) | | | | | | |
| Vadības motivācijas trūkums | | | | | | |
| Konkurences trūkums | | | | | | |
| Patērētāju vienaldzība/neieinteresētība par uzņēmuma panākumiem | | | | | | |
| Sadarbības partneru neieinteresētība | | | | | | |
| Investoru neieinteresētība | | | | | | |
| Pozitīvu piemēru trūkums | | | | | | |
| Informācijas trūkums no kvalitātes biedrības | | | | | | |
| Cits faktors | | | | | | |

Autores veidots, pēc Gómez-López,R. Serrano-Bedia, A.M., López-Fernández, M.C.(2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. Total Quality Management,1224-1245.

Eiropas Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru novērtējums pēc 6 ballu sistēmas

(no 0 līdz 5)

| <u>Veicinošie faktori</u> | 0-neietekmē vispār | 1-drīzāk neietekmē, nekā ietekmē | 2-vāja ietekme | 3-vidēja ietekme | 4-drīzāk ietekmē, nekā neietekmē | 5-Stipra ietekme |
|---|--------------------|----------------------------------|----------------|------------------|----------------------------------|------------------|
| Finanšu resursu pieejamība | | | | | | |
| Darbinieku atbalsts | | | | | | |
| Darbinieku iniciatīva | | | | | | |
| Vadības atbalsts | | | | | | |
| Vadības iniciatīva | | | | | | |
| Informācijas resursu pieejamība | | | | | | |
| Balvu iegūšanas iespējas | | | | | | |
| Uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam | | | | | | |
| Vēlme uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus | | | | | | |
| Konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā | | | | | | |
| Sadarbības partneru ierosinājums | | | | | | |
| Investoru iniciatīva | | | | | | |
| Specializētie pasākumi(semināri, konf) veltīti kvalitātes jautājumiem | | | | | | |
| Kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts | | | | | | |
| uzņēmumu pozitīvās pieredzes piemēri | | | | | | |
| Elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamība | | | | | | |
| Konkurētspējas paaugstināšana | | | | | | |
| Uzņēmuma tēla uzlabošanai | | | | | | |
| Cits faktors | | | | | | |

Autores veidots, pēc Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A.M., López- Fernández, M.C.(2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. Total Quality Management, 1224-1245

Darba ietvaros tika apkopoti interviju rezultāti. Tika veikts ekspertu interviju un fokusgrupas viedokļu salīdzinājums par tiem faktoriem, kas kavē un kas veicina EFQM modeļa īstenošanu Latvijā. No uzrunātajiem 12 ekspertiem, atsaucību izrādīja desmit:

Jānis Leilands - biznesa vadības konsultāciju uzņēmuma "Leilands un Putnis" konsultants un projektu vadītājs, pasniedzējs. Kopš 1995.gada konsultējis vairāk nekā 150 uzņēmumu un iestāžu vadītājus un darbiniekus dažādos biznesa vadības jautājumos – gan kvalitātes un vides vadības sistēmu ieviešanā un pilnveidošanā, gan uzņēmuma iekšējo biznesa procesu efektivitātes uzlabošanā. Izveidojis un vada vairākus apmācību kursus ar kvalitāti, procesu efektivitāti, risku vadību un radošuma attīstību saistītos jautājumos. Kopš 2008.gada ir Starptautiskā vadības konsultantu institūtu padomes atzīts sertificēts vadības konsultants (CMC). Sertificēts Lean Six Sigma Black Belt speciālists.

Dzintars Putnis - KVALB valdes priekšsēdētājs. Sertificēts vadības konsultants, Sertificēts vadošais auditors, sertificēts Lean Six Sigma Black Belt speciālists un pasniedzējs.

Vanda Vaščenkova – bijusī KVALB valdes priekšsēdētāja vietniece, sertificēta EFQM iekšējā vērtētāja, kurai ir pieredze kvalitātes vadības mācību pasniegšanā, kā arī izcilības pieejas ieviešanā un GOA-Solutions® programmatūras metožu izstrādē Latvijas un Čehijas tirgum. Vērtētāja Latvijas ārstniecības iestāžu kvalitātes gada balvai un Starptautiskajai kvalitātes inovāciju gada balvai.

Mikus Zelmenis - KVALB valdes loceklis.

Agris Aizpurietis - Det Norske Veritas Latvia, Sertifikācijas daļas vadītājs. Līdz 2000.gadam strādājis RTU Ražošanas kvalitātes institūtā kā lektors bakalaura un Sertifikācijas daļas vadītājs, Business Assurance Riga.

Henrijs Kalķis - Dr.sc.admin. Rīgas Stradiņa universitātes docents, Latvijas Ergonomikas biedrības valdes loceklis.

Linda Venskus - Direktora vietniece administratīvajos un attīstības jautājumos / Personāla vadītāja.

Jānis Mazais - profesors, Dr.sc.ing., Ražošanas kvalitātes institūta direktors, Kvalitātes pilnveides, pētījumu un mācību centra direktors.

Inese Didže-Dobeles Valsts ģimnāzijas direktore. GOA-Solutions® (EFQM izcilības modeļa speciāliste).

Guntars Zvejnieks - Siguldas Mākslu skolas, "Baltais Flīģelis" direktors.

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu kavējošo faktoru fokusgrupu dalībnieku un ekspertu vērtējumu Manna–Vitnija U testa rezultāti

| Kavējošie faktori | Manna–Vitnija U tests | z | Nozīmības līmenis (abpusējs) |
|--|-----------------------|--------|------------------------------|
| Finansējuma trūkums izcilības pieejas ieviešanai | 69,000 | -1,433 | 0,152 |
| Darbinieku zināšanu un prasmju trūkums | 84,000 | -0,743 | 0,457 |
| Darbinieku atbalsta trūkums | 83,000 | -0,786 | 0,432 |
| Pretestība no darbinieku puses | 82,500 | -0,800 | 0,424 |
| Vadības atbalsta trūkums | 68,500 | -1,720 | 0,085 |
| Vadības zināšanu trūkums par modeli | 65,500 | -1,643 | 0,100 |
| Uzņēmuma iekšējās informācijas trūkums par modeļa pielietojumu | 82,500 | -0,823 | 0,410 |
| Izmaksas izcilības modeļa pašnovērtēšanas rīku iegādei | 74,000 | -1,197 | 0,231 |
| Iespējamā birokrātija | 86,000 | -0,642 | 0,521 |
| Laika trūkums | 84,500 | -0,714 | 0,475 |
| Apmācību trūkums | 97,000 | -0,140 | 0,889 |
| Pašnovērtēšanas kā uzņēmuma darbības uzlabošanas metodes neapzināšanās (lieki naudas tēriņi) | 26,000 | -3,360 | 0,001 |
| Vadības motivācijas trūkums | 98,000 | -0,092 | 0,927 |
| Konkurences trūkums | 84,500 | -0,716 | 0,474 |
| Patērētāju vienaldzība/neieinteresētība par uzņēmuma panākumiem | 83,000 | -0,772 | 0,440 |
| Sadarbības partneru neieinteresētība | 91,000 | -0,418 | 0,676 |
| Investoru neieinteresētība | 95,000 | -0,226 | 0,821 |
| Pozitīvu piemēru trūkums | 87,500 | -0,578 | 0,564 |
| Informācijas trūkums no kvalitātes biedrības | 67,500 | -1,503 | 0,133 |

Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada ekspertu un fokusgrupas aptaujas datus

EFQM Biznesa izcilības modeļa īstenošanu veicinošo faktoru fokusgrupu dalībnieku un ekspertu vērtējumu Manna–Vitnija U testa rezultāti

| Veicinošie faktori | Manna–Vitnija U tests | z | Nozīmības līmenis (abpusējs) |
|---|-----------------------|--------|------------------------------|
| Finanšu resursu pieejamība | 43,500 | -2,614 | 0,009 |
| Darbinieku atbalsts | 77,000 | -1,091 | 0,275 |
| Darbinieku iniciatīva | 97,500 | -0,117 | 0,907 |
| Vadības atbalsts | 63,500 | -1,931 | 0,053 |
| Vadības iniciatīva | 37,500 | -3,004 | 0,003 |
| Informācijas resursu pieejamība | 75,500 | -1,167 | 0,243 |
| Balvu iegūšanas iespējas | 81,500 | -0,843 | 0,399 |
| Uzņēmuma stipro un vājo pušu apzināšanās pateicoties pašnovērtējumam | 77,000 | -1,070 | 0,285 |
| Vēlme uzlabot uzņēmuma darbības rādītājus | 69,500 | -1,406 | 0,160 |
| Konkurentu aktivitātes nepārtrauktu uzņēmuma darbības uzlabojumu veikšanā | 96,000 | -0,184 | 0,854 |
| Sadarbības partneru ierosinājums | 84,000 | -0,748 | 0,454 |
| Investoru iniciatīva | 40,000 | -2,719 | 0,007 |
| Specializētie pasākumi (semināri, konf) veltīti kvalitātes jautājumiem | 95,000 | -0,233 | 0,816 |
| Kvalitātes u.c. asociāciju atbalsts | 99,000 | -0,047 | 0,963 |
| uzņēmumu pozitīvās pieredzes piemēri | 62,000 | -1,863 | 0,062 |
| Elektronisko pašnovērtējuma rīku pieejamība | 74,500 | -1,175 | 0,240 |
| Konkurētspējas paaugstināšana | 79,000 | -0,997 | 0,319 |
| Uzņēmuma tēla uzlabošanai | 69,000 | -1,447 | 0,148 |

Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2016. gada ekspertu un fokusgrupas aptaujas datus

Uzņēmuma darbības joma

Mikro uzņēmums (līdz 5 darbin) ,**mazais** uzņ-s(līdz 50 darbin),**videjais** (līdz 250),**lielais** (vairāk par 250).

Darba stāžs-līdz 1 gadam,-1-5-gadi;-vairāk par 5 gadiem.

Esat –darbinieks - uzņēmuma vadītājs.

Eiropas izcilības modeļa kritēriju sadalījums pa apakškritērijiem

1. kritērijs: Vadība/ līderība (Leadership)

1a Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem.

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

1b Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi..

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

1c Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm,

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

1d vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū.

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

1e vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

2. kritērijs: Personāls

2a Personāla plāni atbalsta stratēģiju

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

2b Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

2c Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

2d Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|----|-----|-----|-----|------|
| | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|

2e Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

3. kritērijs: stratēģija**3a Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un Vēlmēm**

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

3b Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu.

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

3c Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

3d Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

4. kritērijs: Partnerattiecības un resursi**4a Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu****4b Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus.**

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

4c Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

4d Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

4e Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju

| | | | | |
|----|-----|-----|-----|------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|----|-----|-----|-----|------|

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|

5. kritērijs: Procesi, produkti, pakalpojumi**5a Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām**

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

5b Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām.

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

5c Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

5d Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

5e Vada un uzlabo attiecības ar klientiem

| | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi | Daži pierādījumi | Pierādījumi | Acīm redzami pierādījumi | Visaptveroši pierādījumi |

6. kritērijs: Ar personālu saistītie rezultāti**6a Darbinieku priekšstati-** motivācija-iesaistīšanās, atzinība, karjeras attīstība; apmierinātība ar darba līguma nosacījumiem, attiecības ar kolēģiem, darba vidi, pārmaiņu vadība

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

6b Rezultatīvie rādītāji- sasniegumi- darba ražīgums, ārēja atzinība un balvas; motivācija un iesaistīšanās- apmācības un attīstības rādītāji, iesaistīšanās priekšlikumu iesniegšanā; apmierinātība- negadījumu skaits, sūdzības, darbinieku lojalitāte un mainība; darbiniekiem sniegtajiem pakalpojumi- komunikācijas efektivitāte; atbildes laiks uz darbinieku pieprasījumiem.

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

7. kritērijs: Ar klientiem saistītie rezultāti

7a Klientu priekšstati (Organizācijas tēls(Komunikācija,atsaucība...);produkti un pakalpojumi(kvalitāte,dizains,piegāde,ietekme uz vidi);pārdošana un pēcpārdošanas serviss(darbinieku spējas un izturēšanās, reaģēšana uz sūdzībām, tehniskais atbalsts,garantijas); lojalitāte- Atkārtoto pirkumu izdarīšanas intensitāte.)

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

7b Rezultatīvie rādītāji (org-jas tēls –balvas,atspoguļojums presē; produkti un pakalpojumi – konkurētspēja, defektu, kļūdu un norakstījumu īpatsvars,sūdzības; pārdošanas un pēc-pārdošanas atbalsts- reaģēšanas ātrums. sūdzību apstrāde; lojalitāte- klientu saglabāšana, vērtības ilglaicīgums klientam.)

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

8. kritērijs: Ar sabiedrību saistītie rezultāti

8a Sabiedrības priekšstats- organizācijas tēls- kā darba devēja tēls, atsaucība kontaktos; organizācijas kā atbildīga sabiedrības locekļa sniegums-ētiska rīcība; organizācijas loma vietējās sabiedrības dzīvē- iesaistīšanās izglītībā un apmācībā- atbalsts sporta un atpūtas aktivitātēs, negadījumi un riski veselībai, troksni un smakas.

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

8b Rezultatīvie rādītāji- sadarbība ar varas iestādēm tādos jautājumos kā sertifikācija.imports/ eksports ,jauni produkti.

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

9. kritērijs: Galvenie darbības rezultāti

9a Galvenie stratēģiskie rezultāti - organizācijas darbības finansiālie rezultāti- vispārīgi un ar tirgu saistīti dati(pārdošanas apjomu, akcijas cenu, dividendes un tml.), peļņas rādītāji; pārējie darbības rezultāti(tirgus daļa ,apjoms).

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

9b Galvenie rezultatīvie rādītāji-finanses(amortizācija,kredītprocenti,naudas plūsma). nefinansiālie darbības raksturotāji(procesi,ārējie resursi,tehnoloģijas,informācija un mācīšanās)

| 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|--|--|--|--|---|
| Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska | Apmēram ¼ daļa rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai apmierinošu sniegumu | Apmēram ½ rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Apmēram ¾ daļas rezultātu vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu | Visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu |

Avots:izstrādāja autore, par pamatu izmantojot EFQM izcilības modelis 2013. Rīga: Latvijas Kvalitātes biedrība, 2016. 31 lpp.

Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju apakškritēriju īstenošanas vērtējumi Latvijas uzņēmumos

| Kritērijs | Statistiskie rādītāji | | | | | | | |
|--------------------|-----------------------|---|---------|-------|------------------|----------|-----------|-----|
| | Apakškritēriji | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartno virze | Minimums | Maksimums | |
| 1. Vadība/līderība | 1 | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 61,82 | 75,00 | 75 | 22,263 | 0 | 100 |
| | 2 | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 65,07 | 75,00 | 75 | 20,928 | 0 | 100 |
| | 3 | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 70,80 | 75,00 | 75 | 21,074 | 25 | 100 |
| | 4 | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 61,60 | 75,00 | 75 | 23,414 | 0 | 100 |
| | 5 | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 62,59 | 75,00 | 75 | 23,310 | 0 | 100 |
| 2. Stratēģija | 6 | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 69,52 | 75,00 | 75 | 21,834 | 0 | 100 |
| | 7 | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 66,78 | 75,00 | 75 | 23,285 | 0 | 100 |
| | 8 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 61,56 | 75,00 | 75 | 27,205 | 0 | 100 |
| | 9 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 61,73 | 75,00 | 75 | 24,113 | 0 | 100 |
| 3. Personāls | 10 | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 64,13 | 75,00 | 75 | 22,311 | 0 | 100 |
| | 11 | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 65,00 | 75,00 | 50 | 23,603 | 0 | 100 |
| | 12 | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 66,01 | 75,00 | 75 | 21,401 | 0 | 100 |
| | 13 | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 67,29 | 75,00 | 75 | 24,182 | 0 | 100 |
| | 14 | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 61,99 | 75,00 | 75 | 26,334 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Apakškritēriji | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 4.Partnerattiecības un resursi | 15 | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgspējīgu labumu | 71,58 | 75,00 | 75 | 20,856 | 0 | 100 |
| | 16 | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgspējīgus panākumus | 74,49 | 75,00 | 75 | 23,534 | 0 | 100 |
| | 17 | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 71,83 | 75,00 | 75 | 21,554 | 0 | 100 |
| | 18 | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 68,24 | 75,00 | 75 | 21,117 | 0 | 100 |
| | 19 | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 71,23 | 75,00 | 75 | 21,002 | 0 | 100 |
| 5.Procesi, produkti, pakalpojumi | 20 | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 71,40 | 75,00 | 75 | 18,766 | 0 | 100 |
| | 21 | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 73,03 | 75,00 | 75 | 22,187 | 0 | 100 |
| | 22 | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 71,81 | 75,00 | 75 | 20,915 | 0 | 100 |
| | 23 | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 73,56 | 75,00 | 75 | 18,368 | 0 | 100 |
| | 24 | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 74,32 | 75,00 | 75 | 18,409 | 0 | 100 |
| 6.Rezultāti (klienti) | 25 | Klientu priekšstati | 71,49 | 75,00 | 75 | 16,789 | 0 | 100 |
| | 26 | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 69,26 | 75,00 | 75 | 18,400 | 0 | 100 |
| 7.Rezultāti (personāls) | 27 | Darbinieku priekšstati | 68,58 | 75,00 | 75 | 19,205 | 0 | 100 |
| | 28 | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 67,12 | 75,00 | 75 | 22,081 | 0 | 100 |
| 8.Rezultāti (sabiedrība) | 29 | Sabiedrības priekšstats | 67,21 | 75,00 | 75 | 24,287 | 0 | 100 |
| | 30 | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 64,99 | 75,00 | 75 | 25,447 | 0 | 100 |
| 9.Darbības rezultāti | 31 | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 70,46 | 75,00 | 75 | 21,607 | 0 | 100 |
| | 32 | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 66,49 | 75,00 | 75 | 22,711 | 0 | 100 |

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmumu aptaujas datus (n=293)

Eiropas Biznesa izcilības modeļa pieejas kritēriji mazos un vidējos uzņēmumos
(komplekso faktoru matrica pēc rotācijas)

| Nr. | Kompleksie faktori | Kompleksie faktori | | | |
|-----|---|--------------------|-------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 0,803 | 0,200 | 0,111 | 0,151 |
| 2 | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 0,697 | 0,296 | 0,167 | -0,036 |
| 3 | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 0,666 | 0,102 | 0,319 | 0,247 |
| 4 | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 0,627 | 0,205 | 0,313 | 0,110 |
| 5 | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 0,625 | 0,408 | 0,165 | 0,018 |
| 6 | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 0,598 | 0,438 | 0,202 | 0,120 |
| 7 | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 0,595 | 0,186 | -0,006 | 0,407 |
| 8 | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 0,578 | 0,003 | 0,123 | 0,433 |
| 9 | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 0,543 | 0,353 | 0,303 | -0,196 |
| 10 | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 0,252 | 0,751 | 0,169 | 0,105 |
| 11 | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 0,171 | 0,737 | 0,144 | 0,265 |
| 12 | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 0,223 | 0,676 | 0,140 | 0,179 |
| 13 | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 0,157 | 0,662 | 0,408 | 0,216 |
| 14 | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 0,327 | 0,514 | 0,249 | -0,005 |
| 16 | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 0,353 | 0,137 | 0,652 | 0,078 |

| Nr. | Kompleksie faktori | Kompleksie faktori | | | |
|--|---|--------------------|-------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 0,518 | 0,040 | 0,562 | 0,216 |
| 19 | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 0,151 | 0,106 | 0,553 | 0,400 |
| 20 | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 0,101 | 0,289 | 0,501 | 0,074 |
| 21 | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 0,123 | 0,303 | 0,279 | 0,718 |
| 22 | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | -0,011 | 0,024 | 0,011 | 0,701 |
| 23 | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 0,309 | 0,243 | 0,148 | 0,616 |
| 24 | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 0,415 | 0,226 | 0,317 | 0,416 |
| Atlases metode: Galveno komponentu analīze (<i>Extraction Method: Principal Component Analysis</i>) Rotācijas metode: Varimaksa metode ar Kaisera normalizāciju (<i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization</i>) | | | | | |
| Rotācija konverģē 6 iterācijās (<i>Rotation converged in 6 iterations</i>) | | | | | |

Novērtēšanas skala 0-100, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada MVU aptaujas datus (n=231)

27.pielikums.
Eiropas izcilības modeļa kritēriji lielos uzņēmumos
(komplekso faktoru matrica pēc rotācijas)

| Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | | | | |
|---|--------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 0,771 | 0,088 | 0,083 | 0,018 | 0,269 | 0,174 | 0,109 | 0,129 | 0,074 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 0,743 | 0,096 | 0,211 | 0,196 | 0,113 | 0,114 | 0,121 | -0,049 | 0,165 |
| Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 0,720 | 0,317 | 0,364 | -0,050 | 0,239 | -0,073 | 0,057 | -0,092 | -0,133 |
| Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 0,605 | 0,054 | 0,065 | 0,112 | -0,087 | -0,041 | 0,110 | 0,393 | 0,317 |
| Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 0,539 | 0,149 | 0,172 | 0,185 | 0,100 | 0,355 | 0,434 | 0,216 | -0,145 |
| Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 0,490 | 0,065 | 0,181 | 0,285 | 0,184 | 0,006 | -0,008 | 0,426 | 0,414 |
| Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 0,007 | 0,712 | -0,009 | 0,260 | 0,053 | 0,240 | 0,209 | -0,017 | 0,171 |
| Galvenie rezultatīvie rādītāji | 0,159 | 0,657 | 0,320 | 0,147 | 0,150 | 0,228 | 0,141 | 0,222 | 0,170 |
| Galvenie stratēģiskie rādītāji | 0,216 | 0,654 | 0,224 | 0,072 | 0,087 | -0,087 | 0,285 | 0,248 | -0,033 |
| Sabiedrības priekšstats | 0,363 | 0,538 | 0,215 | 0,316 | -0,016 | 0,292 | -0,096 | 0,219 | 0,130 |
| Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 0,064 | 0,160 | 0,836 | 0,140 | 0,206 | 0,144 | 0,031 | 0,080 | 0,030 |
| Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 0,260 | 0,046 | 0,774 | 0,174 | 0,044 | 0,116 | 0,116 | 0,069 | 0,048 |
| Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 0,394 | 0,231 | 0,625 | 0,042 | -0,089 | 0,235 | 0,185 | 0,083 | 0,089 |
| Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | -0,008 | 0,219 | 0,134 | 0,777 | 0,093 | 0,029 | 0,053 | 0,068 | 0,111 |
| Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 0,316 | 0,339 | 0,167 | 0,606 | 0,033 | 0,137 | 0,203 | 0,126 | -0,052 |

| Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | F7 | F8 | F9 |
| Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 0,423 | -0,237 | 0,184 | 0,456 | 0,061 | 0,388 | 0,216 | 0,166 | 0,193 |
| Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 0,257 | 0,258 | 0,094 | 0,450 | -0,126 | -0,057 | 0,396 | 0,302 | 0,043 |
| Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | -0,001 | 0,049 | 0,117 | 0,074 | 0,786 | 0,296 | 0,062 | 0,324 | 0,097 |
| Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 0,288 | -0,124 | 0,337 | -0,061 | 0,621 | 0,038 | 0,286 | 0,305 | -0,006 |
| Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 0,263 | 0,424 | -0,058 | -0,017 | 0,620 | -0,057 | 0,119 | -0,035 | -0,110 |
| Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 0,527 | 0,331 | 0,005 | 0,237 | 0,564 | 0,163 | -0,224 | 0,010 | 0,179 |
| Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 0,336 | -0,112 | 0,368 | 0,402 | 0,506 | -0,208 | 0,015 | -0,99 | 0,190 |
| Darbinieku priekšstati | -0,023 | 0,126 | 0,146 | -0,108 | 0,038 | 0,816 | 0,077 | -0,061 | 0,198 |
| Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 0,220 | 0,073 | 0,141 | 0,306 | 0,134 | 0,632 | 0,007 | 0,271 | -0,246 |
| Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 0,449 | 0,351 | 0,157 | 0,219 | 0,113 | 0,543 | 0,068 | -0,101 | -0,019 |
| Klientu priekšstati | 0,044 | 0,168 | 0,109 | 0,091 | 0,081 | 0,153 | 0,757 | -0,092 | 0,192 |
| Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 0,496 | 0,211 | 0,191 | 0,094 | 0,151 | -0,138 | 0,560 | 0,257 | 0,058 |
| Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 0,164 | 0,331 | -0,015 | 0,415 | 0,162 | -0,012 | 0,499 | 0,237 | 0,368 |
| Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 0,052 | 0,175 | 0,087 | 0,182 | 0,213 | 0,039 | 0,097 | 0,737 | 0,000 |
| Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 0,025 | 0,123 | 0,334 | -0,269 | 0,096 | 0,409 | -0,089 | 0,504 | 0,393 |
| Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 0,199 | 0,325 | -0,191 | 0,183 | 0,295 | -0,023 | -0,070 | 0,394 | 0,375 |
| Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 0,176 | 0,142 | 0,116 | 0,114 | 0,017 | 0,109 | 0,335 | 0,044 | 0,770 |
| Atlases metode: Galveno komponentu analīze (<i>Extraction Method: Principal Component Analysis</i>) Rotācijas metode: Varimaksa metode ar Kaisera normalizāciju (<i>Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization</i>) | | | | | | | | | |
| Rotācija konverģē 17 iterācijās (<i>Rotation converged in 17 iterations</i>) | | | | | | | | | |

Novērtēšanas skala 0-100, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
Avots: Autore aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada lielo uzņēmumu aptaujas datus (n=62)

28.pielikums.

Eiropas Biznesa izcilības modeļa pieejas kritēriji lielos uzņēmumos novērtējums
(komplekso faktoru matrica pēc rotācijas)

| Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | |
|---|--------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 0,766 | 0,236 | 0,099 | 0,190 | 0,084 | 0,208 |
| Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 0,763 | 0,096 | 0,356 | 0,157 | -0,112 | 0,117 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 0,702 | 0,249 | 0,169 | -0,001 | 0,205 | 0,275 |
| Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 0,600 | 0,058 | 0,219 | 0,110 | 0,468 | -0,021 |
| Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 0,596 | 0,332 | 0,302 | 0,137 | 0,266 | -0,090 |
| Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 0,568 | 0,091 | -0,068 | 0,455 | 0,257 | 0,463 |
| Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 0,093 | 0,746 | 0,073 | 0,252 | 0,318 | 0,007 |
| Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 0,153 | 0,658 | 0,201 | 0,059 | 0,322 | -0,228 |
| Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 0,424 | 0,633 | 0,286 | 0,196 | -0,086 | -0,027 |
| Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 0,354 | 0,628 | 0,100 | -0,070 | -0,051 | 0,315 |
| Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 0,086 | 0,614 | 0,117 | -0,022 | 0,195 | 0,199 |
| Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 0,252 | 0,584 | 0,161 | 0,180 | 0,146 | 0,476 |
| Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 0,083 | 0,531 | -0,211 | 0,383 | 0,057 | 0,286 |
| Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 0,089 | 0,023 | 0,816 | 0,242 | 0,179 | 0,135 |
| Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 0,205 | 0,143 | 0,789 | 0,007 | 0,139 | 0,189 |
| Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 0,351 | 0,271 | 0,695 | -0,029 | 0,083 | -0,031 |
| Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 0,067 | 0,060 | 0,136 | 0,793 | 0,147 | 0,299 |

28.pielikuma turpinājums

| Kritēriji (faktori) | Kompleksie faktori | | | | | |
|---|--------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 |
| Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 0,470 | 0,021 | -0,074 | 0,668 | 0,094 | -0,139 |
| Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 0,244 | 0,217 | 0,423 | 0,598 | -0,149 | 0,167 |
| Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | -0,031 | 0,434 | 0,141 | 0,507 | 0,162 | -0,039 |
| Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 0,017 | 0,195 | 0,054 | 0,130 | 0,805 | 0,143 |
| Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 0,345 | 0,337 | 0,221 | 0,111 | 0,606 | -0,072 |
| Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 0,299 | 0,304 | 0,273 | -0,030 | 0,458 | 0,321 |
| Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 0,190 | 0,128 | 0,330 | 0,215 | 0,069 | 0,666 |

Novērtēšanas skala 0-100, kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada lielo uzņēmumu aptaujas datus (n=62)

Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi mazos uzņēmumos Latvijā

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|--------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 1. Vadība/līderība | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 57,88 | 50,00 | 75 | 24,252 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 62,33 | 75,00 | 75 | 23,245 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 71,23 | 75,00 | 75 | 19,839 | 25 | 100 |
| | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 56,60 | 50,00 | 75 | 24,821 | 0 | 100 |
| | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 61,30 | 75,00 | 75 | 24,310 | 0 | 100 |
| 2. Stratēģija | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 65,07 | 75,00 | 75 | 24,559 | 0 | 100 |
| | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo | 62,67 | 75,00 | 75 | 23,980 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------|---------|-------------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | iespēju novērtēšanu | | | | | | |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 57,53 | 50,00 | 25; 50; 100 | 31,919 | 0 | 100 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 56,51 | 75,00 | 75 | 23,946 | 0 | 100 |
| | | | | | | | |
| 3. Personāls | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 64,73 | 75,00 | 75 | 22,759 | 0 | 100 |
| | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 64,24 | 62,50 | 50 | 26,810 | 0 | 100 |
| | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 69,86 | 75,00 | 75 | 21,634 | 25 | 100 |
| | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 68,84 | 75,00 | 75 | 26,608 | 0 | 100 |
| | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 61,64 | 50,00 | 50 | 29,487 | 0 | 100 |
| | | | | | | | |
| 4. Partnerattiecības un resursi | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 67,12 | 75,00 | 75 | 20,782 | 0 | 100 |
| | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 76,71 | 75,00 | 100 | 24,055 | 0 | 100 |
| | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 72,95 | 75,00 | 75 | 24,207 | 0 | 100 |
| | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 64,04 | 75,00 | 75 | 21,240 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|----------------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalsītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 70,89 | 75,00 | 75 | 24,301 | 0 | 100 |
| 5.Procesi, produkti, pakalpojumi | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 70,55 | 75,00 | 75 | 20,976 | 0 | 100 |
| | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 73,29 | 75,00 | 75 | 24,413 | 0 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 74,32 | 75,00 | 75 | 22,428 | 0 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 71,26 | 75,00 | 75 | 18,841 | 2 | 100 |
| | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 76,37 | 75,00 | 75 | 19,935 | 25 | 100 |
| | Klientu priekšstati | 69,86 | 75,00 | 75 | 20,816 | 0 | 100 |
| 6.Rezultāti (klienti) | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 70,55 | 75,00 | 75 | 17,845 | 0 | 100 |
| 7.Rezultāti (personāls) | Darbinieku priekšstati | 67,81 | 75,00 | 75 | 21,441 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 67,47 | 75,00 | 75 | 23,821 | 0 | 100 |
| 8.Rezultāti (sabiedrība) | Sabiedrības priekšstats | 67,12 | 75,00 | 75 | 23,891 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 56,85 | 50,00 | 75 | 28,946 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|----------------------|---------------------------------|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 9.Darbības rezultāti | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 72,95 | 75,00 | 75 | 20,730 | 0 | 100 |
| | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 66,44 | 75,00 | 75 | 25,076 | 0 | 100 |

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada mazo uzņēmumu aptaujas datus (n=73)

Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi vidējos uzņēmumos
Latvijā

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|-------------------|---|---------------------------|---------|------|----------------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standart- novirze | Minimums | Maksimums |
| 1.Vadība/līderība | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieto izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 61,65 | 75,00 | 75 | 18,857 | 25 | 100 |
| | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 65,23 | 75,00 | 75 | 18,928 | 25 | 100 |
| | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 69,55 | 75,00 | 75 | 20,258 | 25 | 100 |
| | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 62,22 | 75,00 | 75 | 22,322 | 0 | 100 |
| | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 62,59 | 50,00 | 50 | 19,854 | 25 | 100 |
| 2.Stratēģija | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 68,05 | 75,00 | 75 | 19,058 | 0 | 100 |
| | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 65,98 | 75,00 | 75 | 20,948 | 0 | 100 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir | 61,28 | 75,00 | 75 | 24,126 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|---------------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | | | | | | |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 60,53 | 75,00 | 75 | 23,878 | 0 | 100 |
| 3. Personāls | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 63,53 | 75,00 | 75 | 21,433 | 0 | 100 |
| | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 62,88 | 50,00 | 50 | 20,370 | 0 | 100 |
| | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 63,35 | 75,00 | 75 | 20,769 | 0 | 100 |
| | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 66,35 | 75,00 | 75 | 21,986 | 0 | 100 |
| | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 62,97 | 75,00 | 75 | 22,739 | 0 | 100 |
| | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 72,74 | 75,00 | 75 | 20,519 | 25 | 100 |
| 4. Partnerattiecības un resursi | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 70,11 | 75,00 | 75 | 23,326 | 0 | 100 |
| | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 70,49 | 75,00 | 75 | 19,177 | 0 | 100 |
| | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 67,67 | 75,00 | 75 | 20,822 | 0 | 100 |
| | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 71,05 | 75,00 | 75 | 20,376 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|-----------------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 5. Procesi, produkti, pakalpojumi | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 71,62 | 75,00 | 75 | 16,220 | 0 | 100 |
| | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 74,62 | 75,00 | 75 | 20,868 | 25 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 69,47 | 75,00 | 75 | 20,165 | 25 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 70,88 | 75,00 | 75 | 17,122 | 25 | 100 |
| | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 71,99 | 75,00 | 75 | 15,702 | 25 | 100 |
| | | | | | | | |
| 6. Rezultāti (klienti) | Klientu priekšstati | 69,74 | 75,00 | 75 | 15,092 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 68,05 | 75,00 | 75 | 16,094 | 25 | 100 |
| 7. Rezultāti (personāls) | Darbinieku priekšstati | 68,61 | 75,00 | 75 | 15,887 | 50 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 67,29 | 75,00 | 75 | 18,252 | 0 | 100 |
| 8. Rezultāti (sabiedrība) | Sabiedrības priekšstats | 62,97 | 75,00 | 75 | 24,348 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 64,47 | 75,00 | 75 | 22,657 | 0 | 100 |
| 9. Darbības rezultāti | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 65,04 | 75,00 | 75 | 21,963 | 0 | 100 |
| | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 61,84 | 75,00 | 75 | 22,101 | 0 | 100 |

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada vidējo uzņēmumu aptaujas datus (n=158)

Eiropas Biznesa izcilības modeļa apakškritēriju īstenošanas vērtējumi lielos uzņēmumos Latvijā

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|--------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 1. Vadība/līderība | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 68,15 | 75,00 | 75 | 24,864 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 68,55 | 75,00 | 75 | 21,201 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 74,60 | 75,00 | 75 | 21,941 | 25 | 100 |
| | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 66,94 | 75,00 | 75 | 23,423 | 0 | 100 |
| | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 68,15 | 75,00 | 75 | 26,846 | 0 | 100 |
| 2.Stratēģija | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 79,84 | 75,00 | 100 | 19,119 | 50 | 100 |
| | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 75,40 | 75,00 | 100 | 26,198 | 0 | 100 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 70,16 | 75,00 | 100 | 27,100 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|---------------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 70,56 | 75,00 | 75 | 21,956 | 25 | 100 |
| 3. Personāls | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 66,13 | 75,00 | 75 | 22,678 | 0 | 100 |
| | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 72,58 | 75,00 | 75 | 22,042 | 0 | 100 |
| | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 68,55 | 75,00 | 75 | 21,679 | 0 | 100 |
| | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 69,76 | 75,00 | 75 | 24,435 | 25 | 100 |
| | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 62,50 | 75,00 | 75 | 28,540 | 0 | 100 |
| 4. Partnerattiecības un resursi | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 75,00 | 75,00 | 75 | 21,710 | 0 | 100 |
| | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 81,05 | 75,00 | 100 | 22,031 | 0 | 100 |
| | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 74,19 | 75,00 | 75 | 22,162 | 25 | 100 |
| | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 71,77 | 75,00 | 75 | 20,982 | 25 | 100 |
| | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 75,00 | 75,00 | 75 | 18,664 | 50 | 100 |
| 5. Procesi, produkti | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem | 72,98 | 75,00 | 75 | 21,850 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|--------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | | | | | | |
| | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 71,77 | 75,00 | 75 | 21,465 | 25 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 75,81 | 75,00 | 75 | 21,694 | 25 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 80,24 | 75,00 | 75 | 18,185 | 0 | 100 |
| | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 77,02 | 75,00 | 75 | 20,395 | 0 | 100 |
| | | | | | | | |
| 6.Rezultāti (klienti) | Klientu priekšstati | 77,02 | 75,00 | 75 | 15,216 | 50 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 72,58 | 75,00 | 75 | 19,580 | 25 | 100 |
| 7.Rezultāti (personāls) | Darbinieku priekšstati | 71,37 | 75,00 | 75 | 20,669 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 68,15 | 75,00 | 75 | 27,225 | 0 | 100 |
| 8.Rezultāti (sabiedrība) | Sabiedrības priekšstats | 76,61 | 75,00 | 75 | 23,025 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 75,45 | 75,00 | 75 | 25,260 | 0 | 100 |
| 9.Darbības rezultāti | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 77,42 | 75,00 | 75 | 17,942 | 50 | 100 |
| | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 75,41 | 75,00 | 75 | 17,965 | 25 | 100 |

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada lielo uzņēmumu aptaujas datus (n=62)

Eiropas biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumi mazos un vidējos uzņēmumos Latvijā

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|--------------------|--|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| 1. Vadība/līderība | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemēso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 60,32 | 75,00 | 75 | 20,948 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 64,20 | 75,00 | 75 | 20,552 | 0 | 100 |
| | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 70,15 | 75,00 | 75 | 20,079 | 25 | 100 |
| | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 60,24 | 75,00 | 75 | 23,325 | 0 | 100 |
| | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 62,14 | 75,00 | 75 | 21,489 | 0 | 100 |
| 2.Stratēģija | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 66,99 | 75,00 | 75 | 21,160 | 0 | 100 |
| | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 64,81 | 75,00 | 75 | 22,069 | 0 | 100 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 59,95 | 75,00 | 75 | 27,127 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|---------------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 59,10 | 75,00 | 75 | 23,922 | 0 | 100 |
| 3. Personāls | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 63,96 | 75,00 | 75 | 21,864 | 0 | 100 |
| | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 63,36 | 50,00 | 50 | 22,794 | 0 | 100 |
| | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 65,66 | 75,00 | 75 | 21,258 | 0 | 100 |
| | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 67,23 | 75,00 | 75 | 23,692 | 0 | 100 |
| | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 62,50 | 75,00 | 75 | 25,273 | 0 | 100 |
| 4. Partnerattiecības un resursi | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 70,75 | 75,00 | 75 | 20,737 | 0 | 100 |
| | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 72,45 | 75,00 | 75 | 23,740 | 0 | 100 |
| | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 71,36 | 75,00 | 75 | 21,071 | 0 | 100 |
| | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 66,38 | 75,00 | 75 | 20,991 | 0 | 100 |
| | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 71,00 | 75,00 | 75 | 21,788 | 0 | 100 |
| 5. Procesi, produkti | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem | 71,24 | 75,00 | 75 | 18,005 | 0 | 100 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Statistiskie rādītāji | | | | | |
|-------------------------|---|------------------------|---------|------|-----------------|----------|-----------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Minimums | Maksimums |
| | arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | | | | | | |
| | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 74,15 | 75,00 | 75 | 22,139 | 0 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 71,20 | 75,00 | 75 | 21,077 | 0 | 100 |
| | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 71,01 | 75,00 | 75 | 17,705 | 2 | 100 |
| | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 73,54 | 75,00 | 75 | 17,400 | 25 | 100 |
| | | | | | | | |
| 6Rezultāti (klienti) | Klientu priekšstati | 69,78 | 75,00 | 75 | 17,287 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 68,93 | 75,00 | 75 | 16,735 | 0 | 100 |
| 7Rezultāti (personāls) | Darbinieku priekšstati | 68,33 | 75,00 | 75 | 18,004 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 67,35 | 75,00 | 75 | 20,343 | 0 | 100 |
| 8Rezultāti (sabiedrība) | Sabiedrības priekšstats | 64,44 | 75,00 | 75 | 24,211 | 0 | 100 |
| | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 61,77 | 75,00 | 75 | 25,262 | 0 | 100 |
| 9Darbības rezultāti | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 67,84 | 75,00 | 75 | 21,816 | 0 | 100 |
| | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 63,47 | 75,00 | 75 | 23,242 | 0 | 100 |

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada MVU aptaujas datus (n=231)

Lielo uzņēmumu un mazo un vidējo uzņēmumu Eiropas Biznesa izcilības modeļa kritēriju īstenošanas vērtējumu galvenie statistiskie rādītāji

| Kritēriji | Apakškritēriji | Mazie un vidējie uzņēmumi | | | | Lielie uzņēmumi | | | |
|--------------------|--|---------------------------|---------|------|-----------------|------------------------|---------|------|-----------------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze |
| 1. Vadība/līderība | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemēso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 60,32* | 75,00 | 75 | 20,948 | 68,15* | 75,00 | 75 | 24,864 |
| | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 64,20 | 75,00 | 75 | 20,552 | 68,55 | 75,00 | 75 | 21,201 |
| | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 70,15 | 75,00 | 75 | 20,079 | 74,60 | 75,00 | 75 | 21,941 |
| | Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 60,24* | 75,00 | 75 | 23,325 | 66,94* | 75,00 | 75 | 23,423 |
| | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 62,14* | 75,00 | 75 | 21,489 | 68,15* | 75,00 | 75 | 26,846 |
| | | | | | | | | | |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Mazie un vidējie uzņēmumi | | | | Lielie uzņēmumi | | | |
|--------------|---|---------------------------|---------|------|-----------------|------------------------|---------|------|-----------------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze |
| 2.Stratēģija | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 66,99** | 75,00 | 75 | 21,160 | 79,84** | 75,00 | 100 | 19,119 |
| | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 64,81** | 75,00 | 75 | 22,069 | 75,40** | 75,00 | 100 | 26,198 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 59,95** | 75,00 | 75 | 27,127 | 70,16** | 75,00 | 100 | 27,100 |
| | Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 59,10** | 75,00 | 75 | 23,922 | 70,56** | 75,00 | 75 | 21,956 |
| 3.Personāls | Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 63,96 | 75,00 | 75 | 21,864 | 66,13 | 75,00 | 75 | 22,678 |
| | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 63,36** | 50,00 | 50 | 22,794 | 72,58** | 75,00 | 75 | 22,042 |
| | Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 65,66 | 75,00 | 75 | 21,258 | 68,55 | 75,00 | 75 | 21,679 |
| | Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 67,23 | 75,00 | 75 | 23,692 | 69,76 | 75,00 | 75 | 24,435 |

| Kritēriji | Apakškritēriji | Mazie un vidējie uzņēmumi | | | | Lielie uzņēmumi | | | |
|--------------------------------|---|---|---------|-------|-----------------|------------------------|---------|-------|-----------------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze |
| | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 62,50 | 75,00 | 75 | 25,273 | 62,50 | 75,00 | 75 | 28,540 |
| 4.Partnerattiecības un resursi | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 70,75 | 75,00 | 75 | 20,737 | 75,00 | 75,00 | 75 | 21,710 |
| | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 72,45* | 75,00 | 75 | 23,740 | 81,05* | 75,00 | 100 | 22,031 |
| | Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 71,36 | 75,00 | 75 | 21,071 | 74,19 | 75,00 | 75 | 22,162 |
| | Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 66,38 | 75,00 | 75 | 20,991 | 71,77 | 75,00 | 75 | 20,982 |
| | Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 71,00 | 75,00 | 75 | 21,788 | 75,00 | 75,00 | 75 | 18,664 |
| | 5.Procesi, produkti, pakalpojumi | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 71,24 | 75,00 | 75 | 18,005 | 72,98 | 75,00 | 75 |

| Kriteriji | Apakškriteriji | Mazie un vidējie uzņēmumi | | | | Lielie uzņēmumi | | | |
|--------------------------|---|---------------------------|---------|------|-----------------|------------------------|---------|------|-----------------|
| | | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze | Aritmētiskais vidējais | Mediāna | Moda | Standartnovirze |
| | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 74,15 | 75,00 | 75 | 22,139 | 71,77 | 75,00 | 75 | 21,465 |
| | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 71,20 | 75,00 | 75 | 21,077 | 75,81 | 75,00 | 75 | 21,694 |
| | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada | 71,01** | 75,00 | 75 | 17,705 | 80,24** | 75,00 | 75 | 18,185 |
| | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 73,54 | 75,00 | 75 | 17,400 | 77,02 | 75,00 | 75 | 20,395 |
| 6.Rezultāti (klienti) | Klientu priekšstati | 69,78** | 75,00 | 75 | 17,287 | 77,02** | 75,00 | 75 | 15,216 |
| | Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 68,93 | 75,00 | 75 | 16,735 | 72,58 | 75,00 | 75 | 19,580 |
| 7.Rezultāti (personāls) | Darbinieku priekšstati | 68,33 | 75,00 | 75 | 18,004 | 71,37 | 75,00 | 75 | 20,669 |
| | Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 67,35 | 75,00 | 75 | 20,343 | 68,15 | 75,00 | 75 | 27,225 |
| 8.Rezultāti (sabiedrība) | Sabiedrības priekšstats | 64,44** | 75,00 | 75 | 24,211 | 76,61** | 75,00 | 75 | 23,025 |
| | Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 61,77** | 75,00 | 75 | 25,262 | 75,45** | 75,00 | 75 | 25,260 |
| 9.Darbības rezultāti | Galvenie stratēģiskie rezultāti | 67,84** | 75,00 | 75 | 21,816 | 77,42** | 75,00 | 75 | 17,942 |
| | Galvenie rezultatīvie rādītāji | 63,47** | 75,00 | 75 | 23,242 | 75,41** | 75,00 | 75 | 17,965 |

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 1-5), kur 0- nav pierādījumu vai tie ir nevērtīgi, bet 100- visaptveroši pierādījumi
 Novērtēšanas skala 0-100 (kritērijiem no 6-9), kur 0- Nav rezultātu vai informācija ir nebūtiska, bet 100- visi rezultāti vismaz 3 gadus uzrāda pozitīvu tendenci un/vai stabili labu sniegumu

Avots: Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmumu aptaujas datus (n=293)

34.pielikums.
Lielo un MVU apakškritēriju vērtējumi atbilstoši Eiropas izcilības modelim
(n=293)

| | MVU | | Lielais uzņēmums | |
|---|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem organizācijas darbiniekiem | 3,778 | 0,000 | 2,125 | 0,000 |
| Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi | 3,852 | 0,000 | 1,957 | 0,001 |
| Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm | 3,810 | 0,000 | 1,963 | 0,001 |
| Vadītāji stiprina izcilības kultūru organizācijas darbinieku vidū | 3,701 | 0,000 | 2,077 | 0,000 |
| Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas organizācijā un vada to īstenošanu | 3,373 | 0,000 | 1,936 | 0,001 |
| Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm | 4,277 | 0,000 | 2,027 | 0,001 |
| Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu | 3,460 | 0,000 | 1,984 | 0,001 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas | 3,299 | 0,000 | 1,574 | 0,014 |
| Stratēģija un to atbalstošās politikas ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas | 3,891 | 0,000 | 1,773 | 0,004 |
| Personāla plāni atbalsta stratēģiju | 4,237 | 0,000 | 2,214 | 0,000 |
| Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas | 3,858 | 0,000 | 2,249 | 0,000 |
| Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro | 3,623 | 0,000 | 2,318 | 0,000 |
| Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu | 3,098 | 0,000 | 1,685 | 0,007 |
| Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas | 2,999 | 0,000 | 1,587 | 0,013 |
| Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu | 3,046 | 0,000 | 2,159 | 0,000 |
| Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus | 3,609 | 0,000 | 2,149 | 0,000 |
| Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus | 4,050 | 0,000 | 1,638 | 0,009 |

Autores aprēķini, izmantojot autores veiktās 2017. gada uzņēmēju aptaujas datus(n=293)

| | MVU | | Lielais uzņēmums | |
|---|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) | Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
| Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu | 3,331 | 0,000 | 1,878 | 0,002 |
| Vada informāciju un zināšanas, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu konkurētspēju | 4,321 | 0,000 | 1,778 | 0,004 |
| Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām | 5,229 | 0,000 | 1,813 | 0,003 |
| Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām | 3,146 | 0,000 | 1,994 | 0,001 |
| Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod | 3,052 | 0,000 | 1,788 | 0,003 |
| Produktus un pakalpojumus izstrādā piegādā un vada | 4,204 | 0,000 | 2,282 | 0,000 |
| Vada un uzlabo attiecības ar klientiem | 4,171 | 0,000 | 1,976 | 0,001 |
| Klientu priekšstati | 5,047 | 0,000 | 2,574 | 0,000 |
| Rezultatīvie rādītāji (klienti) | 4,609 | 0,000 | 1,784 | 0,003 |
| Darbinieku priekšstati | 4,165 | 0,000 | 2,454 | 0,000 |
| Rezultatīvie rādītāji (personāls) | 3,984 | 0,000 | 1,926 | 0,001 |
| Sabiedrības priekšstats | 4,371 | 0,000 | 1,812 | 0,003 |
| Rezultatīvie rādītāji (sabiedrība) | 4,051 | 0,000 | 2,103 | 0,000 |
| Galvenie stratēģiskie rezultāti | 4,354 | 0,000 | 1,946 | 0,001 |
| Galvenie rezultatīvie rādītāji | 3,425 | 0,000 | 2,170 | 0,000 |
| Pieejas kritērijs - vadība | 1,900 | 0,001 | 1,167 | 0,131 |
| Pieejas kritērijs - stratēģija | 2,306 | 0,000 | 0,918 | 0,369 |
| Pieejas kritērijs - darbinieki | 1,802 | 0,003 | 0,888 | 0,409 |
| Pieejas kritērijs - partnerattiecības un resursi | 1,808 | 0,003 | 1,007 | 0,262 |
| Pieejas kritērijs - procesi | 1,560 | 0,015 | 0,724 | 0,671 |
| Rezultātu kritērijs - ar klientiem saistītie rezultāti | 3,143 | 0,000 | 1,474 | 0,026 |
| Rezultātu kritērijs - ar darbiniekiem saistītie rezultāti | 1,952 | 0,001 | 1,343 | 0,054 |
| Rezultātu kritērijs - ar sabiedrību saistītie rezultāti | 3,109 | 0,000 | 1,125 | 0,159 |
| Galvenie darbības rezultāti | 2,730 | 0,000 | 1,621 | 0,010 |

Konkurentu profila matrica

| N.P.K. | Radītāji | Aritmētiskā vidējā vērtība | |
|--------|---|----------------------------|-----------------|
| | | MVU | Lielie uzņēmumi |
| 1. | Tirgus daļa | 2,5 | 3,6 |
| 2. | Attiecību veidošana | 2,8 | 3,2 |
| 3. | Piegādātāju spēks | 2,2 | 3,3 |
| 4. | Kvalificēts darbaspēks | 3,0 | 3,3 |
| 5. | Pieklūve galvenajiem piegādātājiem | 2,0 | 3,4 |
| 6. | Produkta kvalitāte | 2,9 | 3,5 |
| 7. | Atrašanās vieta | 3,0 | 3,4 |
| 8. | Skaidrs stratēģiskais virziens | 2,8 | 3,5 |
| 9. | Efektīva piegādes ķēde | 2,7 | 3,3 |
| 10. | Klientu serviss | 3,0 | 3,4 |
| 11. | Ražošanas kapacitāte | 2,6 | 3,3 |
| 12. | Piegādes ķēdes integrācija | 2,8 | 3,6 |
| 13. | Klientu lojalitāte | 3,0 | 3,8 |
| 14. | Pievienotā vērtība | 3,2 | 3,5 |
| 15. | Piegāde laikā | 3,0 | 3,7 |
| 16. | Cenu konkurētspēja | 2,7 | 3,5 |
| 17. | Spēcīga tiešsaistes klātbūtne | 2,8 | 3,8 |
| 18. | Zīmola reputācija | 2,5 | 3,5 |
| 19. | Zemu izmaksu struktūra | 2,7 | 3,4 |
| 20. | Efektīva sociālo mediju vadība | 1,9 | 3,5 |
| 21. | Klientu apmierinātība | 3,0 | 3,6 |
| 22. | Finansiālais stāvoklis | 2,1 | 3,7 |
| 23. | Produktu dažādība | 3,2 | 3,0 |
| 24. | Pieredze un prasmes -komercijā | 2,7 | 3,2 |
| 25. | Papildus produkti | 3,1 | 3,1 |
| 26. | Vadības kvalifikācija un pieredze | 2,5 | 3,1 |
| 27. | Skaidras naudas uzkrājumi | 1,9 | 3,3 |
| 28. | Produktu integrācijas līmenis | 2,0 | 2,7 |
| 29. | Peļņas norma | 1,8 | 3,4 |
| 30. | Produktu un pakalpojumu inovācijas | 3,1 | 2,8 |
| 31. | Krājumu apgrozījums | 2,7 | 3,1 |
| 32. | Veiksmīga produktu virzīšana | 2,5 | 3,6 |
| 33. | Inovatīva kultūra | 3,1 | 2,9 |
| 34. | Mārketinga iespēju pārākums | 2,4 | 3,3 |
| 35. | Efektīva ražošana | 2,1 | 3,2 |
| 36. | Darbinieku noturēšana | 2,7 | 3,5 |
| 37. | Reklāmas iespēju pārākums | 1,8 | 3,3 |
| 38. | Taupīga ražošanas sistēma (Lean) | 2,5 | 3,1 |
| 39. | Ienākumi uz vienu darbinieku | 2,1 | 3,0 |
| 40. | IT iespēju pārākums | 2,3 | 3,1 |
| 41. | Inovācijas uz vienu darbinieku | 2,9 | 2,7 |
| 42. | Spēcīgs piegādātāju tīkls | 2,6 | 3,4 |
| 43. | Reklāmas budžeta lielums | 2,9 | 3,8 |
| 44. | Izmaksas uz vienu darbinieku | 2,6 | 3,0 |
| 45. | Spēcīgs izplatīšanas tīkls | 2,5 | 3,4 |
| 46. | Pētniecības izmaksas | 1,7 | 3,6 |
| 47. | Tirdzniecības izplatīšanas efektivitāte | 2,7 | 3,3 |
| 48. | Produkta dizains | 2,1 | 2,9 |
| 49. | Spēcīgs patentu portfelis | 1,7 | 2,0 |
| 50. | Darbinieku apmierinātība | 2,4 | 3,0 |
| 51. | Vertikālās integrācijas līmenis | 2,7 | 2,4 |
| 52. | Jaunu patentu skaits gadā | 1,6 | 2,0 |
| 53. | Efektīva plānošana un budžeta veidošana | 2,5 | 3,2 |
| 54. | Efektīva korporatīvās sociālās atbildības programma | 2,6 | 3,6 |
| 55. | Ieņēmumi uz vienu jaunu produktu | 1,8 | 2,9 |

| N.P.K. | Rādītāji | Aritmētiskā vidējā vērtība | |
|--------|----------------------------------|----------------------------|-----------------|
| | | MVU | Lielie uzņēmumi |
| 56. | Izplatīšanas kanālu daudzveidība | 2,5 | 3,0 |
| 57. | Izpārdošana | 3,0 | 3,5 |
| 58. | Veiksmīgi jaunievedumi | 3,0 | 2,8 |
| 59. | Spēks pār izplatītājiem | 1,9 | 3,6 |
| 60. | Mātes uzņēmuma atbalsts | 2,0 | 3,7 |

Avots: izstrādāja autore, par pamatu izmantojot Competitive profile Matrix(CPM). Pieejams: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html> [skatīts 29.10.18]; Capps C. J., Glissmeyer, M. D. (2012). Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(5), 1059–1062.

ISO 9001:2015 standarta sadaļas

| Standarta sadaļas numurs | Standarta sadaļas nosaukums |
|--------------------------|---|
| 1. | Darbības lauks |
| 2. | Normatīvas atsauces |
| 3. | Termini un to definīcijas |
| 4. | Organizācijas konteksts: |
| 4.1. | Organizācija un tās konteksts |
| 4.2. | Ieinteresētu pušu vajadzības un vēlmes |
| 4.3. | Kvalitātes pārvaldības sistēmas sfēras noteikšana |
| 4.4. | Kvalitātes pārvaldības sistēma un tās procesi |
| 5. | Līderība: |
| 5.1. | Līderība un saistības: |
| 5.1.1. | Vispārīgi; |
| 5.1.2. | Orientācija uz klientu |
| 5.2. | Politika; |
| 5.2.1. | Kvalitātes politikas izveidošana |
| 5.2.1. | Kvalitātes politikas komunikēšana |
| 5.3. | Organizatoriskās lomas, atbildības un pilnvaras |
| 6. | Plānošana; |
| 6.1. | Rīcības ar riskiem un iespējām |
| 6.2. | Kvalitātes mērķi un to sasniegšanas plānošana |
| 6.3. | Pārmaiņu plānošana |
| 7. | Atbalsts |
| 7.1. | Resursi |
| 7.1.1. | Vispārīgi |
| 7.1.2. | Cilvēki |
| 7.1.3. | Infrastruktūra |
| 7.1.4. | Procesu norises vide |
| 7.1.5. | Monitoringa un mērīšanas resursi |
| 7.1.6. | Organizācijas zināšanas |
| 7.2. | Kompetence |
| 7.3. | Izpratne |
| 7.4. | Komunikācija |
| 7.5. | Dokumentēta informācija |
| 7.5.1. | Vispārīgi |
| 7.5.2. | Izveide un aktualizēšana |
| 7.5.3. | Dokumentētas informācijas vadība |

| Standarta sadaļas numurs | Standarta sadaļas nosaukums |
|---------------------------------|---|
| 8. | Darbība; |
| 8.1. | Darbības plānošana un vadība |
| 8.2. | Prasības produktiem un pakalpojumiem |
| 8.2.1. | Komunikācija ar klientu |
| 8.2.2. | Prasību produktiem un pakalpojumiem noteikšana |
| 8.2.3. | Prasību produktiem un pakalpojumiem pārskatīšana |
| 8.2.4. | Izmaiņas prasībās produktiem un pakalpojumiem |
| 8.3. | Produktu un pakalpojumu projektēšana un attīstība |
| 8.3.1. | Vispārīgi |
| 8.3.2. | Projektēšanas un attīstības plānošana |
| 8.3.3. | Projektēšanas un attīstības ieguldījumi |
| 8.3.4. | Vadības līdzekļi un metodes projektēšanā un attīstībā |
| 8.3.5. | Projektēšanas un attīstības rezultāti |
| 8.3.6. | Projektēšanas un attīstības izmaiņas |
| 8.4. | Ārēji sniegtu procesu, produktu un pakalpojumu vadība |
| 8.4.1. | Vispārīgi |
| 8.4.2. | Vadības veids un apjoms |
| 8.4.3. | Informācija ārējiem piegādātājiem |
| 8.5. | Ražošanas un pakalpojumu nodrošināšana |
| 8.5.1. | Ražošanas un pakalpojumu nodrošināšanas vadība |
| 8.5.2. | Identifikācija un izsekojamība |
| 8.5.3. | Klientu vai ārēju piegādātāju īpašums |
| 8.5.4. | Saglabāšana |
| 8.5.5. | Pēcpiegādes darbības |
| 8.5.6. | Izmaiņu vadība |
| 8.6. | Produktu un pakalpojumu izlaide |
| 8.7. | Neatbilstošu rezultātu vadība |
| 9. | Snieguma novērtēšana |
| 9.1. | Uzraudzība, mērīšana, analīze un novērtēšana |
| 9.1.1. | Vispārīgi |
| 9.1.2. | Klienta apmierinātība |
| 9.1.3. | Analīze un novērtēšana |
| 9.2. | Iekšējais audits |
| 9.3. | Pārvaldības pārskats |
| 9.3.1. | Vispārīgi |
| 9.3.2. | Pārvaldības pārskata ieguldījums |
| 9.3.3. | Pārvaldības pārskata rezultāti |
| 10. | Uzlabošana |
| 10.1. | Vispārīgi |
| 10.2. | Neatbilstība un korektīva darbība |
| 10.3. | Nepārtraukta uzlabošana |

Avots: Kvalitātes pārvaldības sistēmas. Prasības (ISO 9001:2015). CEN-CENELEC Pārvaldības centrs: Brisele, 39 lpp.

| N r. | Kritēriji un apakškritēriju jautājumi |
|--------------------------------------|--|
| Līdervadība | |
| 1a | Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieto izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. |
| 1b | Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi. Mans piedāvājums: Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi, balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu, ņemot vērā īstermiņa un ilgtermiņa mērķus |
| 1c | Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm. |
| 1d | Vadītāji stiprina izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū, balstītu uz ilgspējīgu attīstību |
| 1e | Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu Mans piedāvājums: Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu ilgtermiņā |
| Stratēģija | |
| 2a | Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm. Mans piedāvājums: Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides ilgspējīgas attīstības vajadzībām un vēlmēm un riska novērtēšanu |
| 2b | Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu. Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un ilgspējīgas attīstības potenciālo risku novērtēšanu. |
| 2c | Mans piedāvājums: Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas atbilstoši ilgspējīgas attīstības un riska novērtēšanas principiem . |
| 2d | Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas |
| Personāls | |
| 3a | Personāla plāni atbalsta uzņēmuma stratēģiju. Mans piedāvājums: Personāla nodarbinātība balstotās uz vienlīdzīgām strādājošo iespējām, darbinieku ētisko rīcību un ilgspējīgu domāšanu. Mans piedāvājums: Personāla ar īpašām vajadzībām sociālā iekļaušana darba vidē . |
| 3b | Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas. |
| 3c | Darbinieki rikojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro. |
| 3d | Mans piedāvājums: Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu un ar to saistīto risku mazināšanu |
| 3e | Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas. |
| Partnerattiecības un resursi | |
| 4a | Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgspējīgu labumu. |
| 4b | Vada finanses, lai nodrošinātu ilgspējīgus panākumus. |
| 4c | Ilgspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus. |
| 4d | Mans piedāvājums: Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu ilgtermiņā. |
| 4e | Mans piedāvājums: Vada informāciju un zināšanas, ar to saistīto risku novērtēšana , lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu uzņēmuma konkurētspēju īstermiņā un ilgtermiņā |
| Produkti.pakalpojumi, procesi | |
| 5a | Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām, novērtē iespējamus riskus |
| 5b | Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām ilgtermiņā. |
| 5c | Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod |
| 5d | Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada atbilstoši ilgspējīgas attīstības principiem |
| 5e | Vada un uzlabo attiecības ar klientiem bastoties uz ilgspējīgas attīstības principiem |
| Klientu rezultāti | |
| 6a | Klientu priekšstatī. (Organizācijas tēls(Komunikācija,atsaucība...);produkti un pakalpojumi(kvalitāte,dizains,piegāde,ietekme uz vidi);pārdošana un pēcpārdošanas serviss(darbinieku spējas un izturēšanās, reaģēšana uz sūdzībām, tehniskais atbalsts,garantijas); lojalitāte- Atkārtoto pirkumu izdarīšanas intensitāte.) |

| Nr. | Kritēriji un apakškritēriju jautājumi |
|------------------------------|--|
| 6b | Rezultatīvie rādītāji. (org- <i>jas</i> tēls –balvas,atspoguļojums presē; produkti un pakalpojumi –konkurētspēja, defektu, kļūdu un norakstījumu īpatsvars,sūdzības; pārdošanas un pēc-pārdošanas atbalsts- reaģēšanas ātrums. sūdzību apstrāde; lojalitāte- klientu saglabāšana, vērtības ilglaicīgums klientam.) |
| Darbinieku rezultāti | |
| 7a | Darbinieku priekšstati. motivācija-iesaistīšanās, atzinība, karjeras attīstība; apmierinātība ar darba līguma nosacījumiem, attiecības ar kolēģiem,darba vidi, pārmaiņu vadība |
| 7b | Rezultatīvie rādītāji. <i>sasniegumi</i> - darba ražīgums, ārēja atzinība un balvas; motivācija un iesaistīšanās- apmācības un attīstības rādītāji, iesaistīšanās priekšlikumu iesniegšanā; apmierinātība- negadījumu skaits,sūdzības, darbinieku lojalitāte un mainība;darbiniekiem sniegtajiem pakalpojumi- komunikācijas efektivitāte; atbildes laiks uz darbinieku pieprasījumiem. |
| Sabiedrības rezultāti | |
| 8a | Sabiedrības priekšstats. organizācijas tēls- kā darba devēja tēls, atsaucība kontaktos; organizācijas kā atbildīga sabiedrības locekļa sniegums-ētiska rīcība; organizācijas loma vietējās sabiedrības dzīvē- iesaistīšanās izglītībā un apmācībā- atbalsts sporta un atpūtas aktivitātēs, negadījumi un riski veselībai, troksni un smakas, <i>tēls ilgtspējas nodrošināšanas aspektā</i> |
| 8b | Rezultatīvie rādītāji. sadarbība ar varas iestādēm tādos jautājumos kā sertifikācija.imports/ eksports .jauni produkti, <i>vides problēmu risināšana.</i> |
| Darbības rezultāti | |
| 9a | Galvenie stratēģiskie rezultāti. organizācijas darbības finansiālie rezultāti- vispārīgi un ar tirgu saistīti dati(pārdošanas apjomu, akcijas cenu, dividendes un tml.), peļņas rādītāji; pārējie darbības rezultāti(tirgus daļa ,apjoms). |
| 9b | Galvenie rezultatīvie rezultāti. finanses(amortizācija,kredītprocenti,naudas plūsma). nefinansiālie darbības raksturotāji(procesi,ārējie resursi,tehnoloģijas,informācija un mācīšanās) |
| Biznesa ilgtspēja | |
| 10a | Ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāji. |

Autores veidots, pamatojoties uz esošo *EFQM* modeli

Pilnveidotā EFQM Biznesa izcilības modeļa kritēriju un apakškritēriju nozīmīguma novērtēšanā iesaistīto ekspertu saraksts

Adela (Sediva) Vitkovska. ES projektu vadītāja, EFQM iekšējais vērtētājs, uzņēmēja. Latvija
Henrijs Kaļķis- Dr.sc.admin. Rīgas Stradiņa universitātes docents, Latvijas Ergonomikas biedrības valdes loceklis. Latvija

Vanda Novokšonova (Vaščenkova). Eurofortis valdes locekle. Licencēta EFQM IAT trennere un EFQM Izcilības balvas vērtētāja. Latvija

Linda Venskus -Direktora vietniece administratīvajos un attīstības jautājumos / Personāla vadītāja. EFQM izcilības modeļa speciāliste. Latvija

Inese Didže-Dobeles Valsts ģimnāzijas direktore. GOA-Solutions® (EFQM izcilības modeļa speciāliste). Latvija

Agris Aizpurietis, Det Norske Veritas Latvia, Sertifikācijas daļas vadītājs. Līdz 2000.gadam strādājis RTU Ražošanas kvalitātes institūtā kā lektors bakalaura un Sertifikācijas daļas vadītājs, Business Assurance Riga.Latvija

Guntars Zvejnieks Siguldas Mākslu skolas, "Baltais Flīģelis" direktors.Latvija

Mikus Zelmenis KVALB valdes loceklis. Latvija

Gianluca Mulè EFQM Izpilddirektors.Belģija

Vinciane Stas de Richelle EFQM apmācību augstākā līmeņa vadītājs. Belģija

Denis Leonard- konsultants Biznesa izcilības un kvalitātes vadības jautājumos. Apvienotā Karaliste

C.-Andreas Dalluege. EuroBen (Eiropas benčmārkinga) asociācijas prezidents, EFQM biznesa izcilības modeļa vērtētājs, Eiropas Kvalitātes vadības fonda biedrs.Vācija

Arash Kakavand Konsultants stratēģijas un & EFQM jautājumos. Irāna

Adriano Ruchini. Kvalificēts EFQM biznesa izcilības modeļa vērtētājs.Itālija

Robin Mann- Globālās salīdzinošās novērtēšanas un uzņēmējdarbības izcilības izpētes (EFQM), apmācības un konsultāciju pakalpojumu sniedzējs.

Hassan Abdo.Apmācība EFQM. Apvienotie Arābu Emirāti.

Andrew Penn. EFQM vērtētājs. Avienotā Karaliste.

Dimitra Bartzouliauou . EFQM darbiniece Sertifikācijas departamentā. Grieķija.

Qutaiba Barakat. Stratēģiskās plānošanas koordinators, EFQM sertificēts vērtētājs.Apvienotie Arābu Emirāti.

Tamara Hamed. EFQM sertificēta vērtētāja.Apvienotie Arābu Emirāti.

EFQM(Biznesa izcilības modeļa) kritēriju/ apakškritēriju un noteiktu aspektu nozīmīgums un "svars" EFQM modelī

Labdien, cien. ekspert! Sava Promocijas darba ietvaros, veicu pētījumu, kura mērķis ir novērtēt EFQM (Eiropas Biznesa izcilības) modeļa kritēriju/apakškritēriju un noteiktu aspektu nozīmīgumu modelī un to **svaīgumu uzņēmuma konkurētspējas veicināšanai**. Lūdzu izsakiet savu viedokli par kritēriju/apakškritēriju un aspektu nozīmīgumu 10 ballu sistēmā, kur 1-apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī, bet 10-apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī. Sniedziet kritēriju/apakškritēriju un aspektu nozīmīguma svāra novērtējumu modelī. Pateicos par atsaucību un veltīto laiku anketas aizpildīšanā!

1.Kritērijs:Līderība

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svāru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

1.a Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieso izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem uzņēmuma darbiniekiem.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svāru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.b Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svāru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.c Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi, balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu, ņemot vērā īstermiņa un ilgtermiņa mērķus

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svāru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.d Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svāru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.e Vadītāji stiprina izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū, balstītu uz ilgspējīgu attīstību

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu EFQM modelī:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.f Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

1.g Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu ilgtermiņā

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2.Kritērijs – Stratēģija

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

2.a Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm.

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2.b Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides ilgspējīgas attīstības vajadzībām un vēlmēm un riska novērtēšanu

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2.c Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2. d Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un ilgspējīgas attīstības potenciālo risku novērtēšanu.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2.e Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas atbilstoši ilgspējīgas attīstības un riska novērtēšanas principiem.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

2.f Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.Kritērijs-Personāls/Darbinieki

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

3.a Personāla plāni atbalsta uzņēmuma stratēģiju

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.b Personāla nodarbinātība balstās uz vienlīdzīgām strādājošo iespējām, darbinieku ētisko rīcību un ilgspējīgu domāšanu.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.c Personāla ar īpašām vajadzībām sociālā iekļaušana darba vidē

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.d Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.e Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.f Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu un ar to saistīto risku mazināšana

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

3.g Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

4. **Kritērijs:** Partnerattiecības un resursi

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēji:

4.a Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

4.b Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

4.c Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

4.d Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu ilgtermiņā.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

4.e Vada informāciju un zināšanas, ar to saistīto risku novērtēšana, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celstu uzņēmuma konkurētspēju īstermiņā un ilgtermiņā

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

5.Kritērijs:Produkti,pakalpojumi, procesi

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

5.a Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām, novērtē iespējamus riskus

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

5.b Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām ilgtermiņā

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

5. c Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

5.d Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada atbilstoši ilgspējīgas attīstības principiem

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

5.e Vada un uzlabo attiecības ar klientiem bastoties uz ilgspējīgas attīstības principiem

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

6.Kritērijs:Klientu rezultāti

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

6.a Klientu priekšstati. (Organizācijas tēls(Komunikācija,atsaucība);produkti un pakalpojumi(kvalitāte,dizains,piegāde,ietekme uz vidi);pārdošana un pēcpārdošanas serviss(darbinieku spējas un izturēšanās, reaģēšana uz sūdzībām, tehniskais atbalsts,garantijas); lojalitāte- atkārtoto pirkumu izdarīšanas intensitāte.)

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

6.b Rezultatīvie rādītāji. (organizācijas tēls –balvas,atspoguļojums presē; produkti un pakalpojumi – konkurētspēja, defektu, kļūdu un norakstījumu īpatsvars,sūdzības; pārdošanas un pēcpārdošanas atbalsts- reaģēšanas ātrums. sūdzību apstrāde; lojalitāte- klientu saglabāšana, vērtības ilglaicīgums klientam.)

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

7.Kritērijs:Personāla/Darbinieku rezultāti

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškritēriji:

7.a Darbinieku priekšstati. motivācija-iesaistīšanās, atzinība, karjeras attīstība; apmierinātība ar darba līguma nosacījumiem, attiecības ar kolēģiem,darba vidi, pārmaiņu vadība

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

7.b Rezultatīvie rādītāji. sasniegumi- darba ražīgums, ārēja atzinība un balvas; motivācija un iesaistīšanās- apmācības un attīstības rādītāji, iesaistīšanās priekšlikumu iesniegšanā; apmierinātība-negadījumu

skaits,sūdzības, darbinieku lojalitāte un mainība;darbiniekiem sniegtajiem pakalpojumi- komunikācijas efektivitāte; atbildes laiks uz darbinieku pieprasījumiem.

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

8.Kriterijs:Sabiedrības rezultāti

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškriteriji:

8.a Sabiedrības priekšstats. organizācijas tēls- kā darba devēja tēls, atsaucība kontaktos; organizācijas kā atbildīga sabiedrības locekļa sniegums-ētiska rīcība; organizācijas loma vietējās sabiedrības dzīvī-iesaištīšanās izglītībā un apmācībā- atbalsts sporta un atpūtas aktivitātēs, negadījumi un riski veselībai, troksni un smakas, tēls ilgspējas nodrošināšanas aspektā

- Novērtējiet apakškriterija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškriterijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškriterijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškriterija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

8.b Rezultatīvie rādītāji. sadarbība ar varas iestādēm tādos jautājumos kā sertifikācija.imports/ eksports .jauni produkti, vides problēmu risināšana.

- Novērtējiet apakškriterija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškriterijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškriterijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškriterija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

9.Kriterijs:Darbības rezultāti

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Apakškriteriji:

9.a Galvenie stratēģiskie rezultāti. organizācijas darbības finansiālie rezultāti- vispārīgi un ar tirgu saistīti dati(pārdošanas apjomu, akcijas cenu, dividendes un tml.), peļņas rādītāji; pārējie darbības rezultāti(tirgus daļa ,apjoms).

- Novērtējiet apakškriterija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškriterijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškriterijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškriterija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

9.b Galvenie rezultatīvie rezultāti. finanses(amortizācija,kredītprocenti,naudas plūsma). nefinansiālie darbības raksturotāji(procesi,ārējie resursi,tehnoloģijas,informācija un mācīšanās)

- Novērtējiet apakškriterija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškriterijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškriterijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškriterija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

10. Novērtējiet "Uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme" aspekta nozīmi *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Aspekts noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

11. Novērtējiet "Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana" aspekta nozīmi iekļaušanai *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Aspekts noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

12. Novērtējiet "Biznesa izcilība" aspekta nozīmi *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

13. **Kritērijs:** Biznesa ilgtspēja

- Novērtējiet kritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Kritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā kritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

14. **Apakškritērijs:** Ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāji

- Novērtējiet apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

15. Novērtējiet "Iekšējie un ārējie piegādātāji" aspekta nozīmi *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Aspekts noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

16. Novērtējiet "Risku novērtēšana" aspekta nozīmi *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

17. Novērtējiet "Uzlabošana" aspekta nozīmi *EFQM* modelī

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

18.Kādam kritērijam/apakškritērijam, Jūsaprāt, būtu jābūt *EFQM* modelī? _____

- Novērtējiet kritērija/apakškritērija nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Kritērijs/apakškritērijs nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Kritērijs/apakškritērijs noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā kritērija/apakškritērija "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

19.Kādam aspektam, Jūsaprāt, būtu jābūt *EFQM* modelī? _____

- Novērtējiet aspekta nozīmīgumu *EFQM* modelī

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| Aspekts nav svarīgs iekļaušanai <i>EFQM</i> modelī | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | Aspekts noteikti iekļaujams <i>EFQM</i> modelī |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|

- Novērtējiet konkrētā aspekta "svaru" modelī pēc nozīmīguma:

| | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|
| nav nozīmes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | ļoti liela nozīme |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------------|

Paldies par piedalīšanos!

Survey

Dear expert, Hereby I kindly ask you to participate in the survey below. Within a framework of my doctoral thesis aiming to evaluate the importance of several aspects of the EFQM model criteria/sub-criteria and importance in the common EFQM model and the company's increase of competitiveness, I carry out a research. Therefore, I would persuade if you could express your opinion regarding the importance of the criteria/sub-criteria in the point scale from 1 to 10, where the meaning of 1 is "not important for the inclusion in the EFQM model" and 10 stands for "the sub-criterion must be definitely included in the EFQM model. Please provide the evaluation of the importance of criteria/sub-criteria in the model. Thank you in advance for your participation and for your time dedicated to this questionnaire!

1. Criterion: Leadership

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion::

1.a The managers (leaders) develop the mission, vision, standards of values and ethics as well as embody the culture of excellence in their work, acting as role models for the rest of employees.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.b Leaders define, monitor and review and drive the improvement of the organization's management system and performance

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.c The leaders define, monitor review and drive the improvement of the management system and performance of the company, basing on principles of the sustainable development and risk evaluation according to the short-term and long-term goals

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.d The leaders engage and cooperate with external stakeholders.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.e The leaders increase the role of excellence culture that roots in the sustainable development among the employees

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.f Leaders ensure that the organization is flexible and manage change effectively

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

1.g The leaders identify the necessary changes in the company and lead their implementation, basing on principles of the sustainable development and the long-term risk assessment

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2. Criterion: Strategy

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

2.a Strategy is based on understanding the needs & expectations of both stakeholders and the external environment.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2.b The strategy is based on understanding of needs, necessities and expectations of the stakeholders and the external environment in terms of the sustainable development and risk assessment

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2.c Strategy is based on understanding internal performance & capabilities.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2. d The strategy is based on evaluation of the current situation and potential risks in terms of the sustainable development

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2.e The strategy and supporting policies are developed, reviewed and updated according to the principles of the sustainable development and risk assessment Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

2.f Strategy and supporting policies are communicated, implemented and monitored

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.Criterion: People/ Human resources(HR)

Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

3.a. HR plans support the organization's strategy

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.b Personal employment is based on equal opportunities for the employees, the ethical action of the staff and long-term thinking.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.c Social inclusion of the personal with special needs in the employment environment

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.d The knowledge, skills and capabilities of the employees are developed

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.e The employees work aligned, involved and empowered

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.f Ensure efficient communication system among the employees and reduce all related risks.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

3.g People are rewarded, recognized and cared for

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

4. Criterion: Partnerships & resources

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

4.a Manage relations with partners and suppliers in order to provide sustainable benefit

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

4.b Manage finances in order to ensure sustainable success

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

4.c Sustainably manage buildings, equipment, materials and natural resources

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

4.d Manage technologies in order to support the implementation of the long-term strategy.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

4.e Manage information and knowledge, assess the related risks in order to support the efficient decision-making and increase the competitiveness of the company both in short and long term

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

5. Criterion: Processes, products & services

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

5.a Develop and lead processes to increase the value according to the stakeholder interests, assess possible risks. Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

5.b Develop products and services in order to increase their value according to the customers' long-term needs. Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

5. c Products and services are effectively promoted and marketed

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

5.d Products and services are developed, supplied and managed according to the principles of sustainable development

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

5.e Manage and improve customer relations according to the principles of sustainable development

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

6. **Criterion:** Customer results

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

6.a Customers' perceptions (Image of the company (Communication, responsiveness...); products and services (quality, design, supply, environmental impact); sales and after-sale service (skills and attitude of the employees, reaction to complaints, technical support, guarantees); loyalty – intensity of the repeated purchases.)

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

6.b Resultative indicators (Image of the Company – awards, press publications; products and services – competitiveness, proportion of deficiencies, errors and write-offs, complaints; sales and after-sales support – speed of reaction, processing of complaints; loyalty – customer maintenance, value lasting in customers' perception).

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

7. **Criterion:** People results

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

7.a Employees' perceptions. Motivation-involvement, recognition, career development; satisfaction with terms and conditions of the employment contracts, relations with colleagues, work environment, change management

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

7.b Resultative indicators. Achievements- labour productivity, external recognition and awards; motivation and involvement – trainings and development indicators, involvement in submission of proposals; satisfaction – number of accidents, complaints, loyalty and circulation of employees; services provided to employees – communication efficiency; response time to the requests submitted by the employees

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

8.Criterion: Society results Society results

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

8.a Public perceptions. Image of the company – employer's image, responsiveness in communication; performance of the company as responsible society member – ethic action; role of the company in local community life – involvement in education and training – support to sports and recreation activities, accidents and healthcare risks, noises and smells, image in terms of ensuring sustainability

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

8.b Resultative indicators. Cooperation with local authorities in such issues as certification, import/export, new products, solutions to environmental problems.

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

9.Criterion: Business results

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

9.a Main strategic results. Company's financial results of economic activities – general data and market-related data (sales, campaign prices, dividends etc.), profit indicators; other results of the activities (market share, volume).

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

9.b Main resultative indicators. Finances (amortization, credit interests, cash flow). Non-financial features (processes, external resources, technologies, information and education)

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the sub criterion applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Please evaluate the importance of the inclusion of position "External environment of the company and its impact" in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

11. Please evaluate the importance of the inclusion of position "Comprehensive information analysis and risk assessment" in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

12. Criterion:"Business Sustainability" in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Sub criterion:

13. Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

14. Indicators of impact of projects related to ecological, work and social environment

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

15. Please evaluate the importance of the aspects of position "Business excellence" in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

16. Please evaluate the importance of the inclusion of position "Internal and external suppliers" in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

17. Please evaluate the importance of the inclusion of position “Internal and external suppliers” in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

18. Please evaluate the importance of the inclusion of position “Risk assessment” in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

19. Please evaluate the importance of the inclusion of position “Improvement” in the EFQM model

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

20. What criterion/sub-criterion/aspects according to your opinion should be included in the EFQM model?

- Please provide the evaluation of the importance of criteria in the model:

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| The issue must not be included in EFQM model | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | The issue has to be in the included the EFQM model |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|

- Please provide your evaluation of the aspects applying the indicated scale:

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|
| not important | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 9 | 10 | very important |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----------------|

Thank You!

Ekspertu vērtējumi par EFQM modeļa kritēriju, apakškritēriju un atsevišķu aspektu nozīmīgumu kopējā EFQM modelī

| Kritērijs,apakškritērijs | Aritmētiskais vidējais | Moda | Mediāna | Standartnovirze | Maksimums | Minimums | Kritērija nozīmīgums |
|---|------------------------|------|---------|-----------------|-----------|----------|----------------------|
| 1.Kritērijs: <i>Liderība</i> (kritērija īpatsvars modelī 10) | 9.6 | 10 | 10 | 0.3 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:1.a Vadītāji (līderi) izstrādā misiju, vīziju, vērtības un ētikas standartus un iemieto izcilības kultūru savā darbībā, rādot piemēru pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 15.2 | 9.3 | 9 | 10 | 0.5 | 10 | 9 | 9.4 |
| Apakškritērijs:1.b Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 13.5 | 8.0 | 8 | 8 | 0.4 | 9 | 7 | 8.3 |
| Apakškritērijs: 1.c Vadītāji veicina efektīvas pārvaldības sistēmas veidošanu, ieviešanu un pastāvīgu pilnveidi, balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu, ņemot vērā īstermiņa un ilgtermiņa mērķus. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.6 | 8.8 | 9 | 9 | 1.3 | 9 | 8 | 9.0 |
| Apakškritērijs:1.d Vadītāji veido sadarbību ar ārējām ieinteresētajām pusēm. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 13.8 | 8.8 | 9 | 9 | 1.0 | 10 | 8 | 8.5 |
| Apakškritērijs:1.e Vadītāji stiprina izcilības kultūru uzņēmuma darbinieku vidū, balstītu uz ilgspējīgu attīstību. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 15.3 | 9.5 | 9 | 9 | 1.6 | 10 | 9 | 9.5 |
| Apakškritērijs:1.f Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 12.9 | 8,3 | 8 | 8 | 1.7 | 9 | 6 | 8.0 |
| Apakškritērijs:1.g Vadītāji identificē nepieciešamās pārmaiņas uzņēmumā un vada to īstenošanu balstoties uz ilgspējīgas attīstības principiem un risku novērtēšanu ilgtermiņā. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.6 | 8.3 | 8 | 8 | 1.9 | 10 | 7 | 9.0 |
| 2.Kritērijs– <i>Stratēģija</i> .(kritērija īpatsvars modelī 9.5) | 9 | 9 | 10 | 0.1 | 10 | 8 | 9.2 |
| Apakškritērijs:2.a Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides vajadzībām un vēlmēm. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 16.8 | 9.3 | 9 | 10 | 1.3 | 10 | 9 | 9.1 |
| Apakškritērijs: 2.b Stratēģija ir balstīta uz sapratni par ieinteresēto pušu un ārējās vides ilgspējīgas attīstības vajadzībām un vēlmēm un riska novērtēšanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 17.3 | 9.0 | 8 | 9 | 1.2 | 10 | 9 | 9.4 |
| Apakškritērijs:2.c Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un potenciālo iespēju novērtēšanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 16.2 | 8.5 | 8.5 | 9 | 1.4 | 9 | 8 | 8.8 |
| Apakškritērijs:2. d Stratēģija ir balstīta uz esošās situācijas un ilgspējīgas attīstības potenciālo risku novērtēšanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 15.5 | 8 | 8 | 9 | 1.2 | 9 | 7 | 8.4 |
| Apakškritērijs:2.e Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izstrādātas, pārskatītas un atjaunotas atbilstoši ilgspējīgas attīstības un riska novērtēšanas principiem. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 17.7 | 9.5 | 9 | 9 | 1.5 | 10 | 8 | 9.6 |

41.pielikuma turpinājums

| Kritērijs,apakškritērijs | Aritmētiskais vidējais | Moda | Mediāna | Standartno virze | Maksimums | Minimums | Kritērija nozīmīgums modelī |
|--|------------------------|------|---------|------------------|-----------|----------|-----------------------------|
| Apakškritērijs:2.f Stratēģija un to atbalstošās darbības ir izskaidrotas, īstenotas un kontrolētas. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 16.6 | 8.8 | 9 | 8 | 1.1 | 10 | 8 | 9.0 |
| 3.Kritērijs- <i>Personāls/Darbinieki</i> . (kritērija īpatsvars modelī 10) | 9.5 | 10 | 9 | 1.1 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:3.a Personāla plāni atbalsta uzņēmuma stratēģiju. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.2 | 8.3 | 8 | 8 | 1.0 | 9 | 8 | 8.7 |
| Apakškritērijs:3.b Personāla nodarbinātība balstās uz vienlīdzīgām strādājošo iespējām, darbinieku ētisko rīcību un ilgtspējīgu domāšanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.1 | 8.0 | 8 | 8 | 1.8 | 9 | 5 | 8.6 |
| Apakškritērijs:3.c Personāla ar īpašām vajadzībām sociālā iekļaušana darba vidē. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 12.9 | 7.5 | 7 | 7.5 | 0.9 | 9 | 5 | 7.9 |
| Apakškritērijs:3.d Pilnveido darbinieku zināšanas, prasmes un spējas. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.3 | 9.0 | 9 | 9 | 0.7 | 10 | 9 | 8.7 |
| Apakškritērijs:3.e Darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 13.8 | 8 | 7 | 7.5 | 1.3 | 9 | 3 | 8.4 |
| Apakškritērijs:3.f Nodrošina efektīvu darbinieku komunikācijas sistēmu un ar to saistīto risku mazināšanu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 15.7 | 9.8 | 10 | 9 | 0.3 | 10 | 9 | 9.6 |
| Apakškritērijs:3.g Apbalvo un novērtē darbiniekus un par viņiem rūpējas. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 14.9 | 9.0 | 9 | 9 | 1.0 | 9 | 9 | 9.1 |
| 4.Kritērijs: <i>Partnerattiecības</i> un resursi.(kritērija īpatsvars modelī 9.5) | 9 | 9 | 9 | 0.6 | 10 | 8 | 9.2 |
| Apakškritērijs:4.a Vada attiecības ar partneriem un piegādātājiem, lai dotu ilgtspējīgu labumu. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 22.1 | 9.8 | 9 | 10 | 0.5 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:4.b Vada finanses, lai nodrošinātu ilgtspējīgus panākumus. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 18.5 | 8.3 | 8 | 8 | 1.1 | 9 | 6 | 8.1 |
| Apakškritērijs:4.c Ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 19.9 | 9 | 9 | 9 | 1.3 | 10 | 8 | 8.7 |
| Apakškritērijs:4.d Vada tehnoloģijas, lai atbalstītu stratēģijas sasniegšanu ilgtermiņā. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 20.1 | 9 | 8 | 9 | 1.3 | 9 | 8 | 8.8 |
| Apakškritērijs:4.e Vada informāciju un zināšanas, ar to saistīto risku novērtēšana, lai atbalstītu efektīvu lēmumu pieņemšanu un celtu uzņēmuma konkurētspēju īstermiņā un ilgtermiņā. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 21.2 | 9.0 | 9 | 9 | 1.3 | 10 | 9 | 9.3 |
| 5.Kritērijs: <i>Produkti,pakalpojumi, procesi</i> .(kritērija īpatsvars modelī 10) | 9.5 | 9 | 9.5 | 0.3 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:5.a Izstrādā un vada procesus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši ieinteresēto pušu vajadzībām, novērtē iespējamos riskus. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 19.5 | 8.5 | 9 | 8.5 | 0.6 | 9 | 7 | 8.9 |
| Apakškritērijs:5.b Attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu tiem arvien pieaugošu vērtību atbilstoši klientu vajadzībām ilgtermiņā. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 20.6 | 9.0 | 9 | 9 | 1.0 | 9 | 9 | 9.4 |

| Kritērijs,apakškritērijs | Aritmētiskais vidējais | Moda | Mediāna | Standartno virze | Maksimums | Minimums | Kritērija nozīmīgums modelī |
|---|------------------------|----------|---------|------------------|-----------|----------|-----------------------------|
| Apakškritērijs:5. c Produktus un pakalpojumus efektīvi virza un pārdod. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 18.2 | 8.5 | 8 | 8.5 | 1.4 | 10 | 8 | 8.3 |
| Apakškritērijs:5.d Produktus un pakalpojumus izstrādā, piegādā un vada atbilstoši ilgspējīgas attīstības principiem. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 20.6 | 9.0 | 9 | 9 | 1.0 | 9 | 9 | 9.4 |
| Apakškritērijs:5.e Vada un uzlabo attiecības ar klientiem bastoties uz ilgspējīgas attīstības principiem. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 21.2. | 9.3 | 9 | 9 | 0.7 | 10 | 9 | 9.6 |
| 6.Kritērijs: <i>Klientu rezultāti.</i> (kritērija īpatsvars modelī 10) | 10.0 | 10 | 10 | 0.1 | 10 | 10 | 10 |
| Apakškritērijs:6.a Klientu priekšstati. (Organizācijas tēls(Komunikācija,atsaucība);produkti un pakalpojumi(kvalitāte,dizains,piegāde,ietekme uz vidi);pārdošana un pēcpārdošanas serviss(darbinieku spējas un izturēšanās, reaģēšana uz sūdzībām, tehniskais atbalsts,garantijas); lojalitāte- atkārtoto pirkumu izdarīšanas intensitāte.) Apakškritērija īpatsvars kritērijā 53.3. | 9.8 | 9; 10 | 10 | 0.4 | 10 | 9 | 9.8 |
| Apakškritērijs:6.b Rezultatīvie rādītāji. (organizācijas tēls –balvas,atspoguļojums presē; produkti un pakalpojumi –konkurētspēja, defektu, kļūdu un norakstījumu īpatsvars,sūdzības; pārdošanas un pēc-pārdošanas atbalsts- reaģēšanas ātrums. sūdzību apstrāde; lojalitāte- klientu saglabāšana, vērtības ilglaicīgums klientam.) Apakškritērija īpatsvars kritērijā 46.7 | 8.8 | 9 | 9 | 0.9 | 9 | 8 | 8.6 |
| 7.Kritērijs: <i>Personāla/Darbinieku rezultāti.</i> (kritērija īpatsvars modelī 10) | 10.0 | 10 | 10.0 | 0.1 | 10 | 10 | 10 |
| Apakškritērijs:7.a Darbinieku priekšstati. motivācija-iesaistīšanās, atzinība, karjeras attīstība; apmierinātība ar darba līguma nosacījumiem, attiecības ar kolēģiem,darba vidi, pārmaiņu vadība. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 53.5 | 9.8 | 9 | 10 | 0.3 | 10 | 9 | 9.9 |
| Apakškritērijs:7.b Rezultatīvie rādītāji. sasniegumi-darba ražīgums, ārēja atzinība un balvas; motivācija un iesaistīšanās- apmācības un attīstības rādītāji, iesaistīšanās priekšlikumu iesniegšanā; apmierinātība- negadījumu skaits,sūdzības, darbinieku lojalitāte un mainība;darbiniekiem sniegtajiem pakalpojumi-komunikācijas efektivitāte; atbildes laiks uz darbinieku pieprasījumiem. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 46.5 | 8.8 | 8; 9 | 9 | 0.3 | 9 | 8 | 8.6 |
| 8.Kritērijs: <i>Sabiedrības rezultāti.</i> (kritērija īpatsvars modelī 10) | 9.5 | 9 | 9.5 | 0.2 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:8.a Sabiedrības priekšstats. organizācijas tēls- kā darba devēja tēls, atsaucība kontaktos; organizācijas kā atbildīga sabiedrības locekļa sniegums-ētiska rīcība; organizācijas loma vietējās sabiedrības dzīvē- iesaistīšanās izglītībā un apmācībā- atbalsts sporta un atpūtas aktivitātēs, negadījumi un riski veselībai, troksni | 8.8 | 9 | 9 | 0.8 | 9 | 8 | 9.0 |

| Kritērijs,apakškritērijs | Aritmētiskais vidējais | Moda | Mediāna | Standartno virze | Maksimālais | Minimums | Kritērija nozīmīgums modelī |
|---|------------------------|------|---------|------------------|-------------|----------|-----------------------------|
| un smakas, tēls ilgspējas nodrošināšanas aspektā. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 53.6 | | | | | | | |
| Apakškritērijs:8.b Rezultatīvie rādītāji. sadarbība ar varas iestādēm tādos jautājumos kā sertifikācija.imports/ eksports .jauni produkti, vides problēmu risināšana. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 46.4 | 7.5 | 8 | 8 | 1.1 | 9 | 7 | 7.8 |
| 9.Kritērijs: <i>Darbības rezultāti.</i> (kritērija īpatsvars modelī 10) | 9.8 | 10 | 9.5 | 0.6 | 10 | 9 | 9.7 |
| Apakškritērijs:9.a Galvenie stratēģiskie rezultāti. organizācijas darbības finansiālie rezultāti- vispārīgi un ar tirgu saistīti dati(pārdošanas apjomu, akcijas cenu, dividendes un tml.), peļņas rādītāji; pārējie darbības rezultāti(tirgus daļa ,apjoms). Apakškritērija īpatsvars kritērijā 51.6 | 9.5 | 9 | 9 | 0.5 | 10 | 9 | 9.8 |
| Apakškritērijs:9.b Galvenie rezultatīvie rezultāti.finanses(amortizācija,kredītprocenti,nauda s plūsma). nefinansiālie darbības raksturotāji(procesi,ārējie resursi,tehnoloģijas,informācija un mācīšanās). Apakškritērija īpatsvars kritērijā 48.4 | 9.3 | 9 | 9 | 0.2 | 10 | 8 | 9.2 |
| 10. aspekts "Uzņēmuma ārējā vide un tās ietekme". Aspekta īpatsvars modelī 90 | 9.0 | 9 | 9 | 0.9 | 10 | 9 | 9.3 |
| 11.aspekts"Visaptveroša informācijas analīze un risku novērtēšana". Aspekta īpatsvars modelī 90 | 8.5 | 9 | 9 | 0.3 | 9 | 8 | 8.8 |
| 12.aspekts. Biznesa izcilība 100 | 9.7 | 10 | 9.5 | 0.2 | 10 | 9 | 9.9 |
| 13.Kritērijs: <i>Biznesa ilgspēja.</i> (kritērija īpatsvars modelī 100) | 9.6 | 10 | 10 | 0.2 | 9 | 7 | 9.7 |
| Apakškritērijs:Ar dabas, darba un sociālo vidi saistītu projektu ietekmes rādītāji. Apakškritērija īpatsvars kritērijā 100 | 9.5 | 9 | 9 | 1,0 | 10 | 9 | 9.6 |

Autores aprēķini, izmantojot autores 2018.gadā veiktās ekspertu aptaujas datus(n=20)

Novērtēšanas skala 0-10, kur 0- kritērijs nav svarīgs iekļaušanai EFQM modelī, 10- kritērijs noteikti iekļaujams EFQM modelī

PATEICĪBA

Promocijas darba autore izsaka visdziļāko pateicību, mūžībā aizgājušajam, darba vadītājam, Latvijas Universitātes Biznesa, vadības un ekonomikas fakultātes profesoram *Dr. hab. oec.* Valērijam Praudem par atbalstu un ieteikumiem darba tapšanas procesā. Lielu pateicību autore vēlas pateikt prof. *Dr.oec.* A.Batragai par viņas palīdzību darba vadīšanā autorei atbildīgā un nozīmīgā posmā, par ieteikumiem un idejām.

Paldies par vērtīgām rekomendācijām darba izstrādes gaitā prof. *Dr.oec.* B.Slokai (t.sk., praktiskiem labojumiem), *Dr.oec.* D.Šķilterei. Paldies par atsaucību doc. *Dr.oec.* J.Šalkovskai, kuras idejas ļoti palīdzēja darba tapšanas laikā.

Autore vēlas pateikt paldies LU BVEF Vadībzinātnes nodaļas vadītājam prof. *Dr.sc.admin*A.Cekulam par atbalstu darba tapšanas laikā un vērtīgām rekomendācijām.

Paldies R. Žukai un K. Rozītei par palīdzību darba tapšanas gaitā tehniska rakstura problēmu risināšanā. Paldies pētniecei *Dr.I.* Kantānei par ieteikumiem datu apstrādē.

Autore vēlas pateikties par viedokļu paušanu un atsaucību saviem ekspertiem: Henrijam Kaļķim - *Dr.sc.admin.* Rīgas Stradiņa universitātes docentam, Latvijas Ergonomikas biedrības valdes loceklim; Dzintaram Putnim - *KVALB* valdes priekšsēdētājam. Sertificētam vadības konsultantam,sertificētam vadošajam auditoram; *Agrim Aizpurietim*- Det Norske Veritas Latvia, Sertifikācijas daļas vadītājam; Inesei Didžei-Dobeles Valsts ģimnāzijas direktorei, (EFQM izcilības modeļa speciālistei). Īpašs paldies Vandai Vaščenkovai - sertificētai EFQM iekšējai vērtētājai, par ieinteresētību un iesaistīšanos pētījumā.

Paldies ģimenei par atbalstu un sapratni darba tapšanas laikā.