

BIZNESA IZCILĪBAS MODEĻU EFQM UN MBNQA PIELIETOJUMS UZŅĒMUMOS UN TO SALĪDZINĀJUMS

A COMPARISON AND USAGE OVERVIEW OF BUSINESS EXCELLENCE MODELS EFQM AND MBNQA

Laura Laugale

Latvija

Abstract

The subject of this paper is: A comparison and usage overview of business excellence models EFQM and MBNQA. Paper goal was to present a comparative analysis and usage overview of the most common business excellence models the European Foundation for Quality Management Model and the Malcolm Baldrige National Quality Award Model.

To achieve this goal the following tasks were pursued:

- 1. Research the theoretical aspects and the possibilities of use of business excellence models EFQM and MBNQA;*
- 2. Perform a set of statistical analysis over public data sets, related to each one of the analyzed models;*
- 3. Make a comparative analysis of the model contents.*

Topicality of the subject is determined by a fact that in today's competitive and globalized world, organizational excellence is one of the preconditions for sustainable success. Therefore, closer attention should be paid for applying models of organizational excellence, because it is as a set of principles and approaches that could produce the best overall results in the long term, not something in the short term. There are different business excellence models, aimed at different factor improvement toward organizational excellence, so it is important to understand similarities and differences between them.

Darba tēma ir Biznesa Izcilības modeļu EFQM un MBNQA pielietojums uzņēmumos un to salīdzinājums. Darba mērķis ir izvērtēt divu pasaulē populārāko Biznesa Izcilības modeļu lietošanas pārskatu un salīdzināt tos.

Lai sasniegtu mērķi, tika izvirzīti vairāki darba uzdevumi:

1. Izpētīt Biznesa Izcilības modeļu EFQM un MBNQA teorētiskos aspektus un pielietojšanas iespējas uzņēmumā;
2. Veikt publiski pieejamo statistikas datu analīzi, kas attiecas uz katru no pētāmajiem izcilības modeļiem;
3. Salīdzināt biznesa modeļu EFQM un MBNQA saturu.

Darba tēmas aktualitāti nosaka fakts, ka tagad, vairāk nekā jebkad agrāk, pasaules tirgum kļūstot konkurētspējīgākam un globalizētākam, organizāciju izcilība ir viens no biznesa panākumu priekšnosacījumiem. Ieviešot izcilības modeļus uzņēmumā, lielāku uzmanību būtu jāpievērš tam, ka izcilības modeļi nav instruments, ar kuru tiks izlabotas visas problēmas uzņēmumā, bet gan princips, kritērijs un paņēmieni kopums, ar kura palīdzību ir iespējams uzlabot uzņēmuma darbību, lai ilgtermiņā gūtu panākumus. Pasaulē ir dažādi biznesa izcilības modeļi, kuri vērsti uz uzņēmumu konkurētspējas attīstību, efektivitātes paaugstināšanos un pilnveidošanos, bet ir nepieciešams saprast atšķirīgo starp tiem.

Darbā izmantotās pētījuma metodes ir: monogrāfiskā (aprakstošā metode), loģiski-konstruktīvā metode (teorētiskā materiāla salīdzināšanai ar pētījumu datiem), grafiskā metode (vizuāli apkopojamās informācijas attēlošanai).

Izcilības modeļu pielietojums uzņēmumos.

Uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģijas, kas ir hierarhiski augstākais attīstības plānošanas dokuments, kura mērķis ir: *„apmierināt šodienas vajadzības, neradot risku nākamo paaudžu vajadzību apmierināšanai”* (Ilgtspējīga attīstība, b.g.), divi galvenie bloki ir efektivitāte jeb spēja pārdot dārgāk, saražojot pēc iespējas lētāk, un konkurētspēja – spēja veiksmīgi pārdot preces vai pakalpojumus. Šos trīs iepriekšminētos blokus iespējams pilnveidot, ja uzņēmums savā darbībā ievieš kvalitātes sistēmas vai kvalitātes jeb Biznesa Izcilības modeļus (turpmāk tekstā arī *modeļi, izcilības modeļi*).

Katra uzņēmuma mērķis, neatkarīgi no tā darbības veida, izmēra vai nodarbināto cilvēku skaita, ir uzlabot piedāvātā produkta vai pakalpojuma kvalitāti un ražošanas efektivitāti, lai tādējādi palielinātu peļņu. Var tikt veiktas dažādas aktivitātes, kas tendētas uz to, lai palīdzētu organizācijai augt un attīstīties, piemēram, kursu apmeklēšana, speciālistu piesaiste vai kvalitātes sistēmu ieviešana uzņēmumā. Arī uzņēmumu izcilības modelis ir pamatā vienai no kvalitātes vadības sistēmas pieejām, kurā jāveic vadības sistēmas novērtēšana atbilstoši tā pamatprincipiem. Balstoties uz Z.Driņķes pētījumā minētajiem faktiem, var secināt, ka: *„Organizāciju produkcijas un sniegto pakalpojumu augstas kvalitātes nodrošināšana un tās nemītīga paaugstināšana ir visbūtiskākais organizācijas konkurētspējas nosacījums. Prasmīgi izmantojot izpratni par kvalitātes vadību un tās nozīmi organizācijas darbībā, organizācija iegūst lielāku patērētāju uzticību un būtiski paaugstina savu konkurētspēju.”* (Driņķe, 2013:164)

Mūsdienās tiek izmantoti vairāki Biznesa Izcilības modeļi, tomēr pasaulē atzītākie ir divi – EFQM jeb Eiropas izcilības modelis un MBNQA jeb Malkoma Baldrīda modelis. Organizācijas kā sistēmas diagnostika ir nepieciešama vismaz divu iemeslu dēļ, pirmkārt: *„Visi organizācijas elementi ir mijiedarbībā. Tas nozīmē, ka nav iespējams tiešā veidā iedarboties uz kādu vienu elementu, neietekmējot citus.”* (Dāvidsone, 2008:306), otrkārt: *„Bieži vien problēmas tiešās izpausmes parādās vienā dimensijā, taču tās cēloņi var būt citā. Līdz ar to, meklējot problēmas risinājumus tikai tajā dimensijā, kurā parādās izpausmes, nereti „cīņa” notiek ar sekām, nevis ar cēloņiem”* (Dāvidsone, 2008:306)

„Domāšana ir neērta, jo tā prasa uzdrīkstēšanos, piepūli un laiku.” (Dubkēvičs, 2011:97) Bet, piemēram, fakts, ka: *„Programma ir aizkavējusies par sešiem mēnešiem un pārtērējusi plānoto budžetu par diviem miljoniem dolāru, nevienam nepasaka, kas nogāja greizi un ko darīt tālāk.”* (Meijers, 2008:90) Turpretim, ja visu laiku seko, analizē, plāno, salīdzina ar iepriekšējiem rādītājiem un prognozē nākošos, ir iespējams izvairīties arī no turpmākajām kļūdām vai vismaz mazināt risku, ka tās var ieviesties. Un tad, kad tas notiks, ieguvēji būs visi.

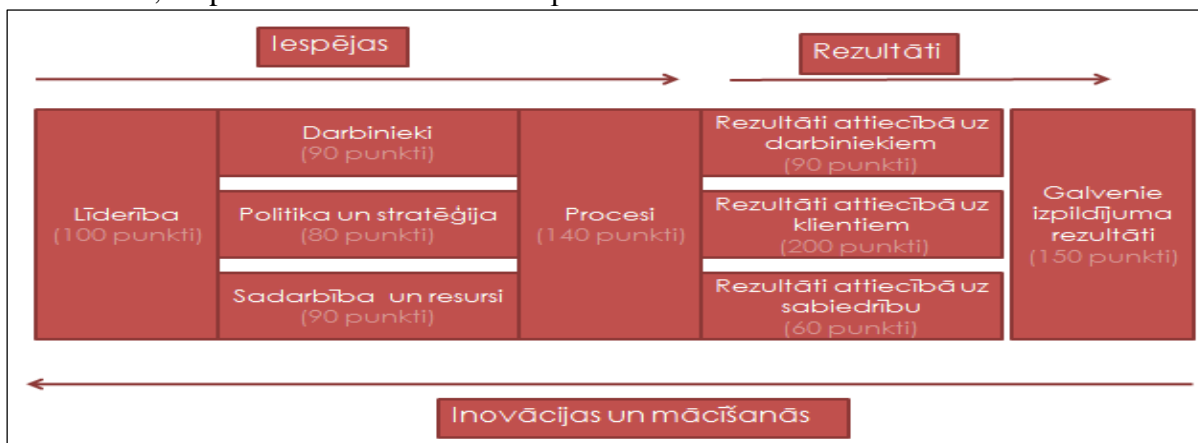
Pasaules prakse liecina, ka izcilības modeļi ir būtisks pamats vienam no prestižākajiem novērtējumiem, kāds var tikt piešķirts uzņēmumiem. Mēdz būt dažādi kritēriji un vērtēšanas principi, pēc kuriem tiek piešķirta balva, taču tās raksturo vienots mērķis - atbalstīt konkurētspējīgu, sabalansētu un ilgtspējīgu uzņēmuma attīstību. Arī Latvijā tiek pasniegta kvalitātes balva, kas nodibināta un pirmo reizi tika pasniegta 1997. gadā Latvijas Kvalitātes asociācijas rīkotajā konferencē. (Kvalitātes balva, b.g.)

Eiropas izcilības modelis.

Eiropas kvalitātes fonda (EFQM – *European Foundation for Quality Management*) 1989.gadā izveidotais izcilas uzņēmējdarbības modelis ir viens no efektīvākajiem instrumentiem, kas, piedzīvojot vairākas pārmaiņas un adaptācijas, lai kļūtu atbilstošāks mūsdienu situācijai, sevi ir pierādījis lielākoties Eiropas uzņēmumu vidū. (EFQM model criteria, 2012)

EFQM pamatā ir uzņēmuma pašvērtējums atbilstoši deviņām izcilības modeļa kategorijām (skatīt 1.attēlu). Šis kvalitātes vadības modelis aptver visas organizācijas darbības un vērtē tās vienotā sistēmā, salīdzinot plānoto situāciju ar esošo.

Eiropas izcilības modelis nepieprasa obligātu standartu ieviešanu un tas nav ar likumu noteikts – tas fokusēts uz uzlabojumiem un optimizāciju, un nereti tiek izmantots kā instruments, lai palīdzētu vadības analīzes procesā.



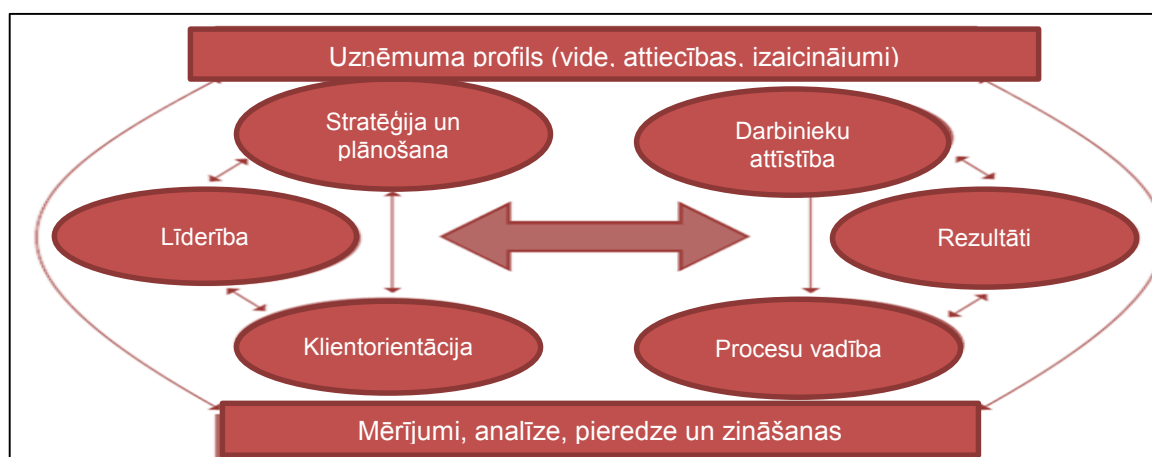
1.att. Eiropas izcilības modeļa kritēriju bloki (EFQM Model Criteria, 2012)

Tas arī nenosaka noteiktas rīcības vai stratēģisko virzienu, bet, veicot pašnovērtējumu, iespējams ātri saprast, kas būtu jāuzlabo un vai līdz šim veiktās izmaiņas uzņēmumā ir sekmīgas – tieši tāpēc vērtēšanu iesaka veikt sistemātiski un iekļaut izcilības modeli ne vien uzņēmuma ikdienā, bet arī ilgtspējīgās stratēģijas plānošanā (attiecīgi arī uzņēmuma efektivitātes un konkurētspējas paaugstināšanā).

Malkoma Baldridža izcilības modelis.

Malkoma Baldridža (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award) izveidotais izcilas uzņēmējdarbības modelis ir pamatā kvalitātes balvai aptuveni 70 pasaules valstīs. Tas radās, kad Amerikas Savienoto valstu līderi 20.gadsimta beigās apjaua, ka uzņēmumiem tagad, vairāk nekā jebkad agrāk, ir nepieciešams fokusēt savu darbību uz kvalitāti, lai tie būtu konkurētspējīgi globālajā tirgū, kas arvien attīstījās.

MBNQA pamatā ir uzņēmuma pašvērtējums atbilstoši septiņām izcilības modeļa kategorijām (skatīt 2.attēlu), un arī šis kvalitātes vadības modelis aptver visas organizācijas darbības un vērtē tās vienotā sistēmā.



2.att. Baldridža izcilības modeļa kritēriju bloki (Baldrige Framework, 2011)

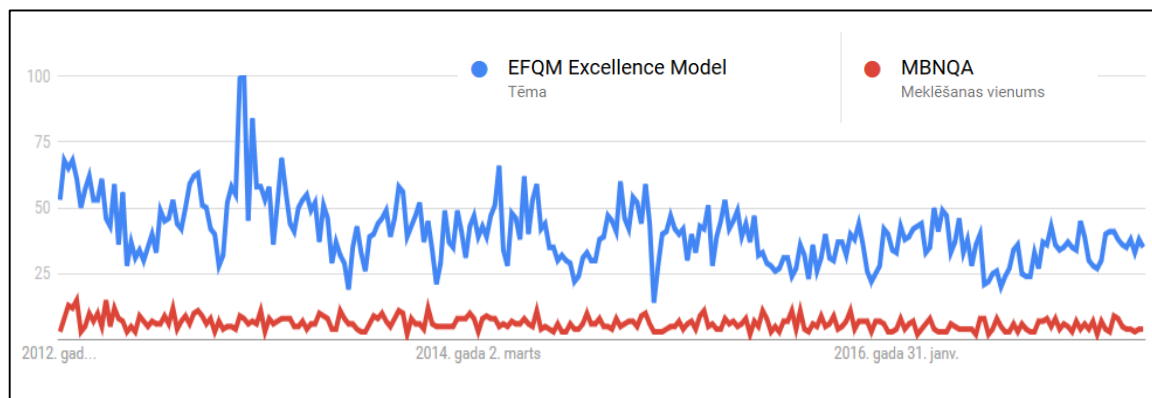
Amerikas Savienoto valstu Nacionālajā Standartu un Tehnoloģiju Institutā (*USA National Institute of Standards and Technology* jeb NIST) sniegtā informācija norāda, ka sākotnēji 1987.gadā tika izveidotas universālas MBNQA vadlīnijas, kuras varēja izmantot, lai novērtētu tieši uz biznesu tendētās organizācijas, bet 1999.gadā modeli uzlaboja, izveidojot versijas, kuras bija lieliski palīgīdzekļi, lai novērtētu medicīnas un izglītības iestādes, bet

2007.gadā – bezpeļņas un valsts iestādes. Tas ir plaši atzīts, lai identificētu plusus un mīnus savā uzņēmumā, kā arī lai salīdzinātu to ar nozares profesionāļiem. (Baldrige history, 2017)

Biznesa izcilības modeļu lietošanas pārskata analīze un salīdzinājums.

Lai izvērtētu divu pasaulē populārāko biznesa izcilības modeļu lietošanas pārskatu un salīdzinātu tos kā efektīvu instrumentu uzņēmuma ilgtermiņa attīstībā un konkurētspējas paaugstināšanā, darba autore veica publiski pieejamo statistikas datu analīzi, kas attiecas uz katru no pētāmajiem izcilības modeļiem.

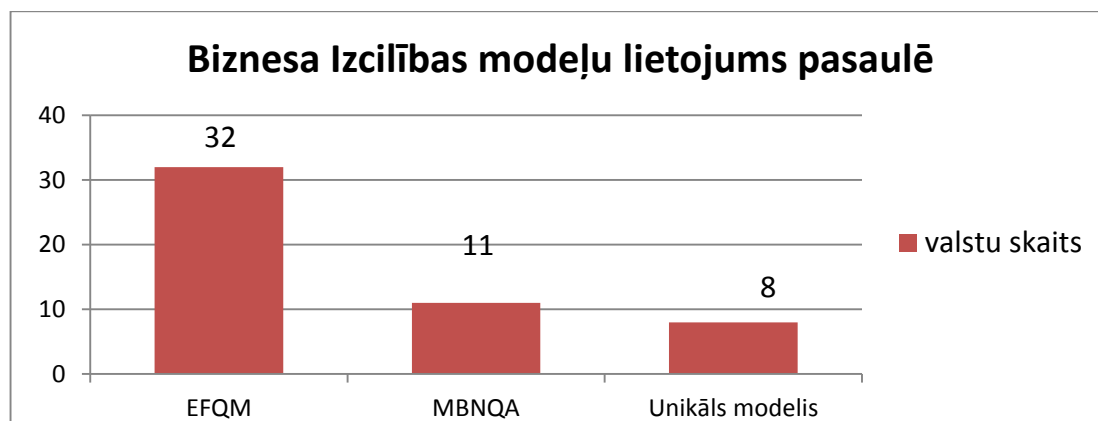
Lietotnē „Google trends” darba autore ieguva datus par pēdējo 5 gadu meklēšanas rezultātiem pasaulē visā tīmeklī kopumā (ieskaitot attēlus, ziņas, google un youtube). Iegūtos rezultātus iespējams aplūkot 3.attēlā.



3.att. Meklējumu tendi par biznesa izcilības modeļiem tīmeklī pasaulē kopumā (Google trends, 2017)

Skaitļi (skatīt 3.att.) apzīmē meklēšanas interesi norādītajā reģionā un laikā attiecībā pret diagrammas augstāko punktu. 100 punkti apzīmē vienuma vislielāko popularitāti. 50 punkti apzīmē divreiz mazāku vienuma popularitāti, savukārt 0 punkti nozīmē, ka vienuma popularitāte bija mazāka nekā 1% no maksimālās vērtības. Vidējā vērtība 5 gadu ilgajā laika periodā ir 41 punkts izcilības modelim EFQM, bet MBNQA tie ir tikai 6 punkti. Šie skaitļi liecina, ka lielāku popularitāti pasaulē ieguvis tieši Eiropas izcilības modelis, kas skaidrojams ar to, ka Eiropā ir daudz vairāk valstu, turklāt ne visiem ASV asociējas ar augstāko iespējamo kvalitāti un izcilību.

Informācijas avotā „Uzņēmējdarbības Uzlabošanas Resurss” (*Business Performance Improvement Resource*) ir pieejami Organizāciju Izcilības Centra (*Centre for Organisational Excellence Research* jeb COER) pētījums par valstīm, kurām ir nacionālās kvalitātes balvas (skatīt 4.attēlu).



4.att. Biznesa izcilības modeļu lietojums pasaulē (COER, 2015)

Rezultāti liecina (skatīt 4.attēlu), ka Biznesa Izcilības modelis EFQM, kuru lielākoties izmanto Eiropā un Tuvajos Austrumos, pasaules mērogā ir daudz populārāks nekā MBNQA,

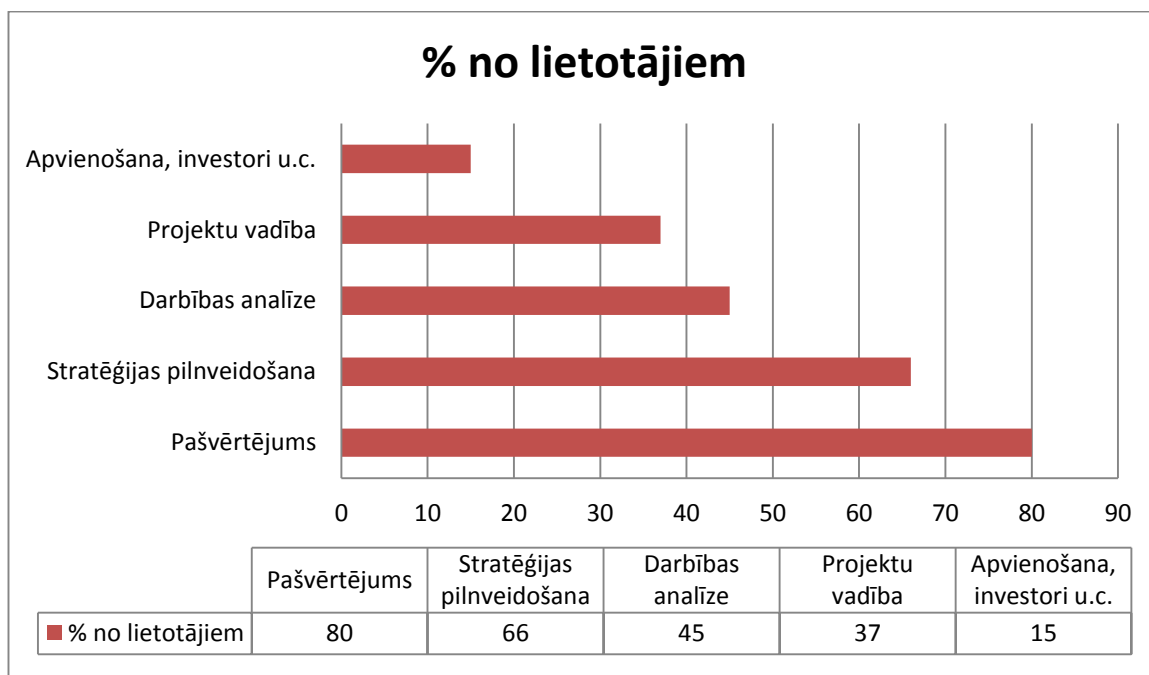
kuru vairāk iecienījuši uzņēmēji Amerikas Savienotajās valstīs un Āzijā. Pētījumā iegūtie dati pierāda arī faktu, ka 8 valstis izmanto sev pielāgotus, unikālus Biznesa Izcilības modeļus, kas precīzāk atbilst attiecīgās valsts vajadzībām, bet pārējās 40 no 96 pētījumā apzinātajām valstīm izmanto no Biznesa Izcilības modeļiem EFQM un MBNQA atvasinātas versijas. 1.tabulā apkopotas valstis, kuru kvalitātes balvas ir balstītas uz kādu no attiecīgajiem Biznesa Izcilības modeļiem.

1. tabula.

Kvalitātes balvas uzņēmumos

EFQM	MBNQA	Unikāls modelis
Indija, Bahreina, Turcija, Saūda Arābija, Čehija, Ungārija, Polija, Rumānija, Krievija, Ukraina, Dānija, Igaunija, Somija, Īrija, Latvija, Lietuva, Ziemeļīrija, Skotija, Lielbritānija, Velsa, Itālija, Portugāle, Slovēnija, Austrija, Beļģija, Vācija, Šveice, Grieķija, Francija, Nīderlande, Čīle	Hongkonga, Šrilanka, Indonēzija, Filipīnas, Taizeme, Zviedrija, Aruba, Amerikas Savienotās valstis, Jaunzēlande, Argentīna, Brazīlija	Luksemburga, Kuba, Kostarika, Meksika, Kolumbija, Urugvaja, Kanāda, Austrālija

Iepriekšminētajā informācijas avotā „Uzņēmējdarbības Uzlabošanas Resurss” (*Business Performance Improvement Resource*) ir pieejami speciālistu pētījuma rezultāti par izcilības modeļa ieviešanas principu vajadzībām, uzņēmējiem uzdodot jautājumu: „Kāpēc esat ieviesis vai plānojat ieviest Biznesa Izcilības modeli savā uzņēmumā?” uz kuru bija iespējamās vairākas atbildes vienlaicīgi (skatīt 5.attēlu), jo, kā liecina teorētiskie avoti, bieži vien nav tikai viens mērķis, kāpēc šādu principu kopumu un novērtējumu vajadzīgs ieviest. (BPIR, 2015)



5.att. Biznesa Izcilības modeļu lietojuma mērķis (BPIR, 2014)

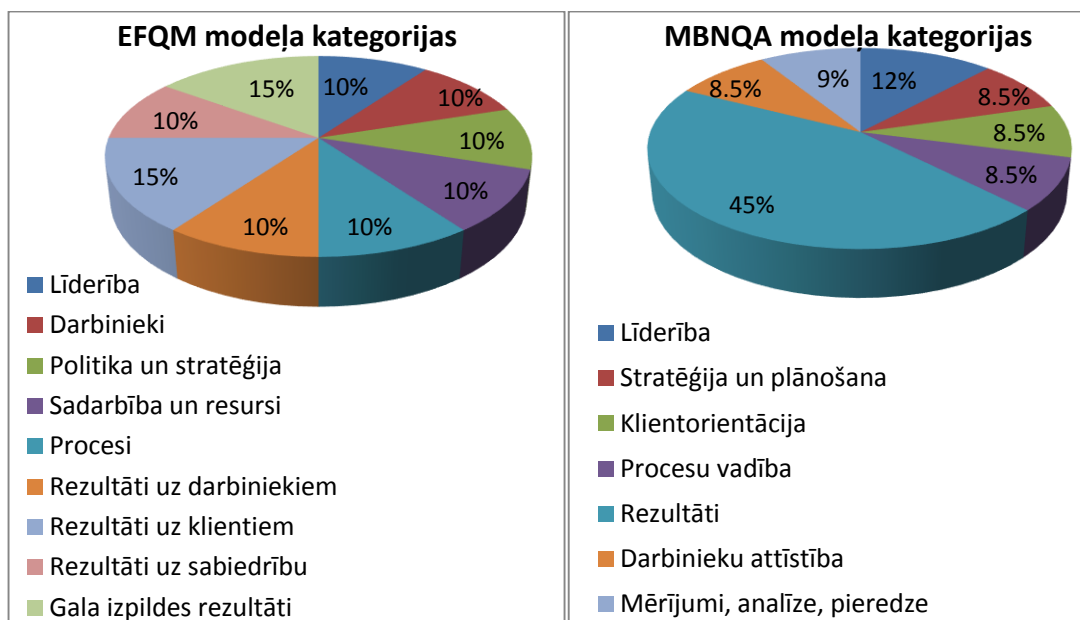
Dati liecina, ka aptuveni 80% Biznesa Izcilības modeļu lietotāji izmanto tos, lai iegūtu savas organizācijas pašvērtējumu un 66% to izmanto arī tāpēc, lai būtu iespējams izveidot uzņēmuma stratēģiju pēc iespējas pilnīgāku. Interesanti, ka aptuveni 15% izcilības modeļi

izmanto gadījumos, kad nepieciešams izvērtēt uzņēmumu to apvienojot ar kādu, vai, ja nepieciešams kādā uzņēmumā investēt.

D.Goulmens, R.Bojasiss un A.Makkī uzskata, ka tieši: "Sevis apzināšanās ir būtiskākā emocionālās inteliģences kompetence" (Goleman, Boyathis, 2008:74-82). Tāpat kā cilvēkiem, arī uzņēmumiem sevis apzināšanās ir līdera spēja apzināties savas emocijas, savas stiprās un vājās puses, justies pārliecinātam par sevi un objektīvi novērtēt sevi. Tikai zinot savus vājos punktus un spēcīgās puses, kuras uzlabojot būtu iespējams arvien paaugstināt konkurētspēju un efektivitāti, uzņēmums var cerēt uz panākumiem.

„Vissvarīgākais ir pārraudzīt konkurenci.” *Ja nekļūsti spēcīgāks ātrāk nekā konkurenti, organizācija virzās atpakaļ. Rādītāju salīdzināšana (benchmarking) ir paņēmiens, kā salīdzināt procesu ar to, kas notiek citās organizācijās. Salīdzināšana ar konkurentiem ir vilinoša, bet ne vienmēr vislabākā - informācija var būt komerciāli jutīga un konkurenti var to neizpaust, vai meklēt veidus, kā maldināt”* (Elearn, 2009:41) Tāpēc, salīdzinot sevi ar citiem uzņēmumiem, jā saglabā spēju novērtēt visus rādītājus ļoti objektīvi, ņemot vērā visus apstākļus, ar kuriem iespējams rezultātu ietekmēt.

Pēc tam, kad aprakstīti Biznesa Izcilības modeļu teorētiskie aspekti un balvas, kā arī dati, kas saistīti ar to izmantošanu, tika veikta detalizētāka Biznesa Izcilības modeļu EFQM un MBNQA struktūras salīdzinājumu, izvērtējot abu izcilības modeļu kritēriju īpatsvaru (skatīt 6.attēlu).



6.att. Biznesa Izcilības modeļu kategoriju īpatsvars (BPIR, 2014)

Rezultāti ir svarīgi, īstenojot jebkuru kvalitātes uzlabošanas centienu – tas ir viens no patiesākajiem rādītājiem, lai redzētu, vai ieviestā sistēma jau darbojas uzņēmuma labā. Kā redzams 6.attēlā, abu Biznesa Izcilības modeļu pamatā ļoti lielu īpatsvaru aizņem tieši rezultāti – Eiropas modelī tie ir 50% (rezultāti uz darbiniekiem, klientiem, sabiedrību un gala izpildes rezultāti), savukārt Baldridža modelī 45%. Pamatojums meklējams tajā, ka sākotnēji, ieviešot izcilības modeļu pirmos kritērijus un standartus, rezultāti struktūrā ieņēma būtiski mazāku īpatsvaru. Pielietojot to praksē, bija skaidrs, ka šie izcilības modeļi nav tieši attiecināmi uz biznesa rezultātu paaugstināšanu, jo tie nedeļa lielu varbūtību, ka uzņēmuma finanšu rādītāji uzlabotos, tāpēc, lai palielinātu uzņēmumu iespējas, ka, ievērojot nepieciešamos standartus un sevi novērtējot pēc attiecīgajiem kritērijiem, uzņēmuma peļņa palielinātos, rezultātu īpatsvars Biznesa Izcilības modeļu struktūrā palielinājās.

Analizējot šo izcilības modeļu īpatsvaru, var secināt, ka pārējās kategorijas atšķiras nebūtiski – vidēji 1,5% robežās. Var izcelt to, ka MBNQA modeļa sastāvā ir atsevišķi atdalīta arī analīze un pieredze, ieņemot lielāku īpatsvaru (9%) pat par darbinieku attīstību (8,5%),

procesiem (8,5%), klientiem (8,5%) un stratēģiju (8,5%), turpretī Eiropas kvalitātes izcilības modelī liela nozīme tiek pievērsta rezultātiem, jo tie iedalīti vēl četrās apakškategoriās.

Izcilības modeļu pielietojuma uzņēmumos salīdzinājums.

Izvērtējot modeļa dažādos kritērijus, analizējot dažādu autoru teorētiskos avotus un statistikas datus, var atrast vairākus pozitīvus un negatīvus Biznesa Izcilības modeļu pielietojuma aspektus. Tā kā iepriekš tika secināts, ka Biznesa Izcilības modeļi EFQM un MBNQA pēc to struktūras bloku īpatsvara atšķiras nebūtiski (vidēji 1,5% robežās), izvērtējumums tika veikts tos atsevišķi neizdalot (skatīt 2.tabulu).

2. tabula.

Izcilības modeļu pielietojuma uzņēmumos aspekti

Pozitīvie aspekti	Negatīvie aspekti
Iegūtos rezultātus un datus iespējams izmantot uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģijas veidošanā.	Plašo un elastīgo lietošanas iespēju dēļ, rezultāts ne vienmēr var būt pietiekami dziļš un detalizēts.
Darbinieku motivācijas paaugstināšanās, atbildības sajūtas veicināšana	Modeļi pašnovērtējumā neiekļauj ārējās vides iedarbību, kas ir būtisks ietekmējošais faktors.
Izcilības modeļus var pielietot jebkurš uzņēmums.	
Salīdzināšanas iespējas ar citiem nozares uzņēmumiem	
Sarežģītības pielāgošana vajadzībām	
Modeļi veicina vadītāju izpratni par organizāciju kā sistēmu	

Veicot pašnovērtējumu, jāņem vērā tā pielietošanas negatīvie aspekti (skatīt 1.tabulu). Pirmkārt, lai arī modeļa sarežģītības pakāpi lielākoties izvēlas tieši pašnovērtējuma veicējs pēc tā veikšanas mērķa (detalizētāku vai vispārīgāku) un nosacījumos nav minēts, kam un kādās situācijās jābūt pašnovērtētāju komandā, ne vienmēr pašnovērtējuma veikšanā tiek uzrunāti iesaistīties arī citu departamentu pārstāvji un speciālisti, tādējādi ne vienmēr organizācijā notiekošais tiek analizēts pietiekami plaši un dziļi, un attiecīgi arī rezultāts nav gaidītais. Otrkārt, modeļi lielākoties analizē un atklāj tieši organizācijas iekšējo vidi, nepietiekami parādot tās mijiedarbību ar ārējo vidi, piemēram, politisko un ekonomisko situāciju valstī. Kā zināms, jebkura organizācija ir atvērta sistēma, kuras darbība ir ļoti cieši saistīta ar ārējiem faktoriem, tāpēc nav pareizi tās ietekmi neņemt vērā, veicot organizācijas pašnovērtējumu.

Kā iepriekš tika minēts, izcilības modeļi nav instruments, ar kuru tiks izlabotas visas problēmas uzņēmumā, bet gan principu un paņēmieni kopums, ar kuru ir iespējams uzlabot uzņēmuma darbību. Pirmkārt, modeļi veicina organizāciju vadītāju izpratni par organizāciju kā sistēmu vadīšanu, palīdzot saprast, ka uzņēmumos viss ir vienotā sistēmā un viss tajā mijiedarbojas. Otrkārt, sarežģītības pakāpi izvēlas novērtējuma veicējs pats – tas var būt gan kā ātrs un diagnostisks līdzeklis, lai novērtētu uzņēmumu kopumā, saprotot tā vājās un spēcīgās puses, gan arī kā detalizētāka analīze, turklāt pašnovērtējuma veikšanas procesā ir iespējams iesaistīt jebkuru uzņēmuma darbinieku, tādējādi motivējot tos domāt stratēģiski (kas ir lielisks veids, kā uzņēmuma vadītājam tikt pie jaunām idejām), kā arī paaugstinot to

atbildības sajūtu, motivētību darboties. Treškārt, ir iespējams sevi salīdzināt ar citiem nozares uzņēmumiem, tādējādi mācoties no to pieredzes, novērtējot savu vietu tirgū un, iespējams, uzstādot vēl augstākus mērķus un, ceturtkārt, izcilības modeļu pielietojumam nav ierobežojumu – to var lietot neatkarīgi no uzņēmuma nozares, lieluma, juridiskā stāvokļa, pašnovērtējuma veikšanas komandas pieredzes un citiem faktoriem, turklāt tas nepiešķir uzņēmumam papildus pienākumus. Papildus jāmin pozitīvo aspektu, ka rezultātus ir iespējams analizēt un, kas ir svarīgi – arī praktiski pielietot, jo, balstoties uz iegūtajiem datiem, var noteikt uzņēmuma vājās un stiprās puses, kā arī iegūtos rezultātus izmantot uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģijas veidošanā.

Secinājumi un priekšlikumi.

Secinājumi:

1. Pieaugot interesei par kvalitātes standartiem un Biznesa Izcilības struktūru integrēšanu, aizvien vairāk organizāciju visā pasaulē meklē plašāku informāciju par šo jautājumu. Mūsdienu pasaulē kvalitātes vadība ir kļuvusi par neatņemamu biznesa sastāvdaļu.
2. Pasaulē, balstoties uz visaptverošās kvalitātes vadības principiem, ir izstrādāti vairāki plaši pazīstami Biznesa Izcilības modeļi, bet ir svarīgi saprast, ka nepastāv vienoti standarti vai modeļi, kas nodrošinātu organizācijas attīstību un peļņas pieaugumu. Tas ir kā palīgrīks, lai veicinātu uzņēmuma pilnveidošanos.
3. Lielāku popularitāti pasaulē ieguvis tieši Eiropas izcilības modelis, ko pierāda darbā apkopotie pētījuma dati par meklēšanas vienumiem *google.com*, kā arī pētījums par valstīm, kurās ieviestas kvalitātes balvas.
4. Biznesa Izcilības modeļu pielietošanā atšķirībā no sertificēto kvalitātes sistēmu ieviešanas nav nepieciešami lieli finanšu ieguldījumi. Veicot pašnovērtējumu, tādējādi pilnveidojot uzņēmumu (kāpinot efektivitāti, palielinot konkurētspēju), iespējams iegūt papildu peļņu uz ietaupījumu rēķina.
5. Izcilības modeļu galvenā priekšrocība, kas nosaka to praktiskā pielietojuma lietderību, ir tas, ka šī modeļa sarežģītības pakāpi izvēlas novērtējuma veicējs pats – tas var būt gan kā ātrs un diagnostisks līdzeklis, lai novērtētu jebkuru uzņēmumu kopumā, saprotot tā vājās un spēcīgās puses, gan arī kā detalizētāka analīze, uz kuras, savukārt, var tikt balstīta uzņēmuma ilgtermiņa attīstības stratēģijas daļa.
6. Analizējot šos izcilības modeļus un to satura īpatsvaru, var secināt, tie atšķiras nebūtiski (vidēji 1,5% robežās), tāpēc tiek uzskatīti pat par analogiem. Būtiskākais faktors pašnovērtējumā ir uzņēmuma darbības rezultāti, jo tas ir rādītājs, kas vistiešākajā mērā var norādīt uz uzņēmuma darbības uzlabošanas vai pasliktināšanos.

Priekšlikumi izcilības modeļu lietotājiem, uzņēmumu vadītājiem:

1. Biznesa Izcilības modeļus tiek rekomendēti, vēloties uzlabot uzņēmuma saimnieciskās darbības rādītājus un pilnveidojot tajā notiekošos procesus, bet tajā pašā laikā vēl nevēloties pildīt noteiktas prasības un standartus, kas būtu nepieciešami, ja ieviestu sertificētu kvalitātes sistēmu, kas ir Biznesa Izcilības modeļu priekšrocība salīdzinājumā ar sistēmām.
2. Veicot pašnovērtējumu un tad analizējot uzņēmuma vājās puses, pašnovērtējuma veicējam jāņem vērā, ka visi uzņēmuma elementi mijiedarbojas. Gluži tāpat kā nav iespējams tiešā veidā iedarboties uz vienu elementu, neietekmējot citus, jāsaprot, ka problēmas izpausmes var parādīties vienā no vērtēšanas kategorijām, bet cēloņi var būt

citā, t.i., meklējot problēmas risinājumus tikai tajā kategorijā, kurā parādās izpausmes, nereti *cīņa* notiek ar sekām, nevis ar cēloņiem, tāpēc tiek rekomendēts veikt padziļinātu analīzi

3. Pirms tiek veikts uzņēmuma pašnovērtējums, būtiski vispirms saprast, kāds ir mērķis un cik precīzs rezultāts nepieciešams, jo no tā atkarīgs, cik padziļinātu vai vispārīgu analīzi jāveic, cik daudz laika, kāda un cik daudz cilvēkresursa būs nepieciešams.
4. Veicot organizācijas pašnovērtējumu un analizējot iegūtos rezultātus, padziļinātai analīzei būtu svarīgi veikt arī ārējās vides izpēti, piemēram, pēc PESTE metodes, jo modeļi lielākoties analizē un atklāj tieši organizācijas iekšējo vidi, nepietiekami parādot tās mijiedarbību ar ārējo vidi, piemēram, politisko un ekonomisko situāciju valstī.

Literatūras saraksts.

1. Baldrige Framework (2011). *A business model for integrated systems management*. Iegūts 21.03.2017. no http://www.baldrige21.com/Baldrige_Framework.html
2. Baldrige history (2017). *Baldrige Excellence performance program*. Iegūts 18.03.2017. no <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works/about-baldrige/history>
3. BPIR (2014). *Business excellence*. Iegūts 20.03.2017. no <http://www.bpir.com/business-excellence-bpir.com.html>
4. COER (2015). *New research shows 67 countries with national business excellence awards*. Iegūts 19.03.2017. no <http://blog.bpir.com/latest-news/new-research-shows-67-countries-with-national-business-excellence-awards/>
5. Dāvidsone, G. (2008)., Organizāciju efektivitātes modelis. Jelgava: Jelgavas tipogrāfija. 327 lpp.
6. Driņķe, Z. (2013)., Uzņēmējdarbības vide un tās attīstības aspekti. „Kvalitātes vadības sistēma kā organizāciju attīstības un konkurētspējas paaugstināšanas instruments”. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 160.-181.lpp.
7. Dubkēvičs, L. (2011)., Līdera grupa. *Līderība vadīšanā*. Rīga: Izdevniecība RAKA, 120 lpp.
8. EFQM model criteria (2012). *EFQM leading excellence*. Iegūts 22.03.2017. no <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>
9. Elearn (2009). *Vadīt pārmaiņas*. Rīga: Lietišķās informācijas dienests. 160 lpp.
10. Goleman, D., Boyathis, R. (2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. Harvard Business Review, September, 74.-82.lpp.
11. Google trends (2017). *Salīdzinājums*. Iegūts 26.03.2017. no <https://trends.google.com/trends/explore?q=%2Fm%2F01g9jc,MBNQA>
12. Ilgstspējīga attīstība (b.g.), iegūts 27.03.2017. no http://www.varam.gov.lv/lat/darbibas_veidi/ilgtspejiga_attistiba/
13. Kvalitātes balva (b.g.), iegūts 22.03.2017. no https://www.lka.lv/index.php?module=Articles&cat_id=37
14. Meijers, K. (2008)., Harvard Business Review: Uzņēmuma darbības novērtēšana. *Kā komanda var kļūt izcila, izmantojot pareizos rādītājus*. 85.-104.lpp.