

SIA "HIVE" NOVĒRTĒJUMS PĒC EFQM IZCILĪBAS MODEĻA

EVALUATION OF "HIVE" LTD. BASED ON THE EFQM EXCELLENCE MODEL

Marija Ābola

Biznesa augstskola „Turība”, bakalaura studiju programma “Mārketingu un tirdzniecības vadība”, TVL3V1 grupa, e-pasta adrese marija.abola@gmail.com

Abstract: *The EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model is a non-prescriptive business excellence framework for organizational management, designed for organizations to increase their competitiveness. The evaluation's main goals are: researching the fundamental concepts of excellence, analyse the advertising market in Latvia and evaluate "Hive", Ltd. based on the EFQM Excellence Model. The methods used are quantitative research – a survey with Likert Scale using interval 1-5. The goal of this research is to find specific fields for growth within the company.*

Atslēgas vārdi: EFQM Excellence Model, quality management systems, business evaluation.

Ievads

EFQM izcilības modelis ir Eiropas Kvalitātes vadības fonda izveidots instruments, vadlīniju kopums, ar ko ir iespējams raksturot biznesa organizāciju darbību, lai radītu tām atbilstošus apstākļus ilgtspējīgas izcilības sasniegšanai. Pieņemot šo modeli kā atskaites punktu, galvenais mērķis ir nevis novērtēt organizācijas pašreizējo situāciju, bet gan noteikt konkrētas attīstības jomas (Tominens, 2007: 5).

Pētījuma mērķis ir izvērtēt SIA "Hive" darbību un noteikt attīstības jomas. Mērķa sasniegšanai nepieciešams izpildīt šādus uzdevumus:

1. izpētīt izcilības pamatkonceptu un EFQM izcilības modeļa teorētiskos aspektus;
2. analizēt reklāmas nozares situāciju tirgū;
3. izvērtēt uzņēmuma SIA "Hive" darbību.

Pētījumā izmantota kvantitatīvā metode - aptauja, kā arī Likerta skala intervālā no 1 līdz 5. Pētījumā kopumā piedalījušies četri no pieciem uzņēmumā strādājošajiem: vadītājs un trīs darbinieki.

1. Izcilības pamatkoncepta un EFQM izcilības modeļa teorētiskie aspekti

“Izcilības modeļi ir tādi kvalitātes vadības modeļi, kas aptver visas organizācijas darbības un vērtē tās vienotā sistēmā.” (Latvijas Republikas Ministru kabineta mājas lapa, 2019) Izcilības pamatkonceptā ir iekļauti galvenie kvalitātes vadības principi (1. att.), kas paredzēti, lai apskatāmā organizācija sasniegtu izcilību, kas ir ilgtspējīga un virzītos uz integrētu kvalitāti visās tās infrastruktūrās. Šiem principiem jābūt pamatā visu organizācijas procesu izveides un izpildes brīžos. Kopā ir 8 kvalitātes vadības principi.

Līdzsvarotu rezultātu sasniegšana izcilās organizācijās nozīmē virzību, balstoties uz uzņēmuma definēto misiju, rezultātā plānojot un sasniegtu tādus rezultātus, kas ir līdzsvaroti un apmierina vai pat pārsniedz visu ieinteresēto pušu īstermiņa un ilgtermiņa vajadzības. Vadītāju atbildība ir pieņemt efektīvus lēmumus laicīgi un virzīt organizācijas attīstību saskaņā ar vīziju, stratēģiju un misijā noteiktajiem mērķiem.

Klientu vajadzībām atbilstošas pievienotās vērtības radīšana nozīmē organizācijas vadības un darbinieku izpratni par klienta svarīgumu viņu biznesā, līdz ar to tiek nodrošinātas inovācijas un nepārtraukta klientu vajadzību izpratne, saprotot un radot papildus vērtību. Klientiem jābūt aktīvi iesaistītiem pakalpojumu un preču izstrādē.

Vadīšana ar vīziju, iedvesmu, godprātību ietver uzņēmumu vadītājus, kuri spēj iedvesmot darbiniekus, būt paraugi ar savām darbībām, ētiku un domāšanu, veidojot uzņēmuma nākotni ilgtspējīgi un ētiski pareizi. Līderim jābūt atbildīgam par savu spēju un prasmi adaptēties dinamiskiem procesiem, reaģēt uz izmaiņām un izpildīt saistības pret visām ieinteresētajām pusēm, tā nodrošinot uzņēmuma konkurētspēju nākotnē.

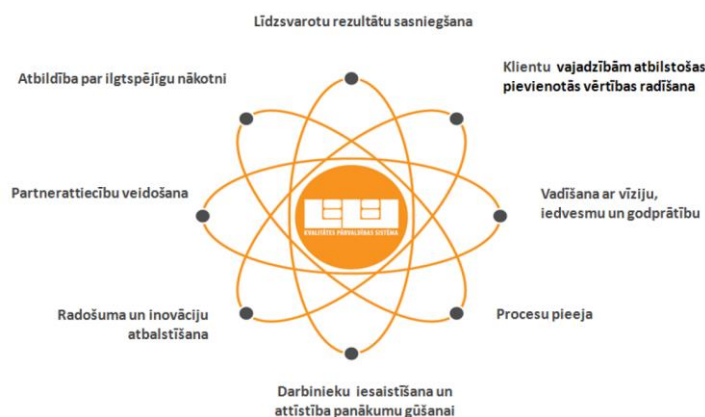
Procesu pieeja izcilos uzņēmumos nozīmē procesu vadīšanu strukturēti un stratēģiski, pieņemot lēmumus pamatoti un atbildīgi, lai ilgtermiņā radītu līdzsvarotus un ilgtspējīgus rezultātus. Svarīga ir “koncentrēšanās uz to, kā procesi tiek izstrādāti, lai tie īstenotu stratēģiju, izmantojot nepārtrauktās virknes vadību ārpus “klasiskajām” organizācijas robežām”. (Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa, 2019)

Darbinieku iesaistīšana un attīstība panākumu gūšanai nozīmē organizācijas darbinieku novērtēšanas kultūras radīšanu, lai sasniegtu ne tikai organizācijas, bet arī darbinieku individuālos personīgos mērķus. Veidojot līdzsvaru starp darbinieku personīgajām vajadzībām un organizācijas stratēģiskajiem mērķiem, iespējams sasniegt vislabākos rezultātus.

Radošuma un inovāciju atbalstīšana izcilos uzņēmumos nozīmē atzīšanu, ka nepārtraukta attīstība un iesaiste procesu uzlabošanā ir nepieciešama konkurētspējai. Šis princips arī nozīmē visu iesaistīto pušu apsvēršanu un izmantošanu inovāciju un radošuma iegūšanā.

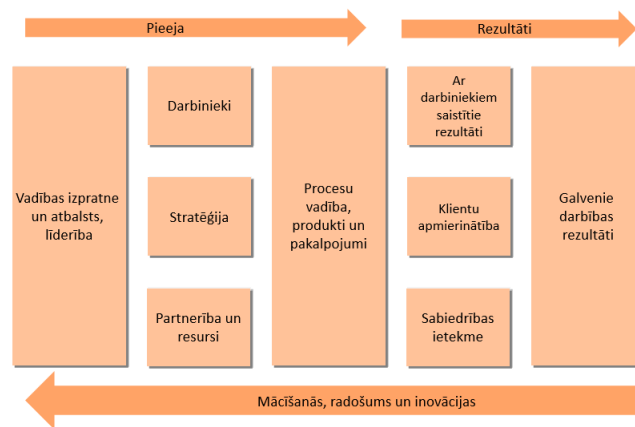
Partnerattiecību veidošana nozīmē, ka “Izcilības organizācijas meklē, attīsta un uztur attiecības ar dažādiem uzticamiem partneriem, lai nodrošinātu abpusējus panākumus. Partnerattiecības var tikt izveidotas ar klientiem, sabiedrību, svarīgākajiem piegādātājiem, izglītības iestādēm vai nevalstiskajām organizācijām. Princips rediģēts, lai ietvertu partnerattiecības ārpus piegādes ķēdes, un paskaidro, ka tām jābalstās uz abpusējām ilgtspējas priekšrocībām, lai gūtu panākumus.”(Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa, 2019)

Atbildība par ilgtspējīgu nākotni nozīmē organizācijas vērtību un augstāko organizatoriskās uzvedības standartu iestrādi tās kultūrā un ētikas principos, lai uzturētu sociālo, ekonomisko un ekoloģisko ilgtspēju. Organizācijas pārvaldība nodrošina atbildību par aktivitātēm un procesiem, apzinoties un vadot ietekmi ne tikai uz tieši iesaistītajām pusēm, bet arī plašāku kopieni. (Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa, 2019)



1.att. Izcilības modeļa pamatprincipi (Latvijas Universitātes mājaslapa, 2019)

Balstoties uz šiem principiem, EFQM izcilības modelis izstrādāts 1992.gadā Eiropas Kvalitātes balvas novērtēšanas kritēriju ietvaros. Tas sastāv no vadlīnijām, kas norāda 9 kritērijus, kuriem jāpievērš uzmanība, izvērtējot uzņēmuma darbību. Kritēriji tiek sadalīti 2 grupās - "Veicinātājos" un "Rezultātos". Kritēriji, kas norādīti kā veicinātāji, aplūko organizācijas darbu, bet kritēriji, kas norāda rezultātus – organizācijas sniegumu. "Veicinātāji" rada "Rezultātus", savukārt "Rezultāti" ir atgriezeniskā saite "Veicinātāju" uzlabošanai. (Latvijas Republikas Ministru kabineta mājas lapa, 2019) Šīs abas grupas ir cieši saistītas savā starpā, un uzņēmuma vadības mērķis ir izprast korelāciju atsevišķu elementu attiecībās.



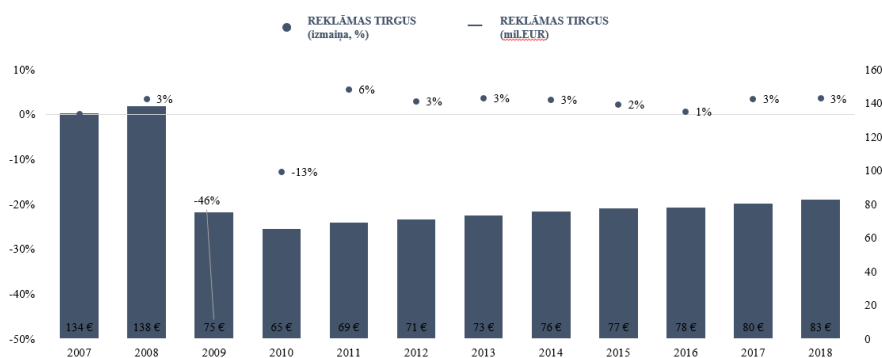
2.att. Modeļa uzbūve (Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa, 2019)

Pēc Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapā pieejamajiem datiem, izcilības modelis tiek izmantots dažādiem mērķiem, taču pārsvarā tas tiek izmantots tieši pašnovērtējumam. 6 svarīgākie tā pielietojuma veidi ir uzņēmumu apvienošana, ieguldījumu novērtēšana (15%), piegādātāju pārvaldība (37%), projektu vadība (37%), vīzijas izveide (45%), Stratēģijas veidošana (66%) un pašnovērtējums (80%).

Modeļu un standartu vērtēšanas principi un kritēriji var atšķirties, taču tos vieno kopīgs mērķis paaugstināt organizācijas konkurētspēju un atbalstīt tās ilgtspējīgu attīstību. EFQM izveidotais izcilības modelis ir universāls rīks, kas var tikt piemērots daudzās dažādās situācijās un nozarēs. (Garbarova, 2017) Tas ir adaptējams kā vadlīnijas, izmantojot dažādas rezultātu sasniegšanas metodes.

2. Latvijas reklāmas tirgus un SIA “Hive” raksturojums

Reklāmas tirgus datus Latvijā apkopo Latvijas Reklāmas asociācija un Kantar TNS Latvia, kas ir pētījumu aģentūra. Kantar TNS pētījumā TNS Adex vismaz daļēji tiek monitorēti visi Latvijā darbojošie ATL mediji jeb plašsaziņas līdzekļi: televīzija, prese, vide, radio, internets un kino. Attēlā redzams Latvijas reklāmas tirgus apjoms kopš 2007. gada pēc reālajiem tirgus datiem.



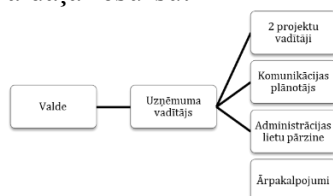
3.att. Reklāmas tirgus apjoms Latvijā (LRA, 2007-2018)

SIA “Hive” ir mediju aģentūra, kas specializējas mediju plānošanā, pirkšanā un klientu mediju stratēģijas izveidē. Uzņēmums darbojas reklāmas nozarē, pēc NACE2 klasifikatora tas iedalāms sadaļā 73.11 “Reklāmas aģentūru darbība”. Uzņēmums darbojas Latvijā un ir reģistrēts 2014. gadā. Uzņēmuma īpašnieki ir Kārlis Gedrovics (50%) un OU Sparknet Company (50%). Uzņēmuma valdes priekšsēdētājs un izpilddirektors ir Mārtiņš Zemītis (Lursoft, 2019). SIA “Hive” sastāvā šobrīd ir 5 pilnas slodzes darbinieki. Mediju aģentūras, tai skaitā arī konkrētais uzņēmums, koncentrējas uz B2B (*business-to-business*) sfēras klientiem,

kas ir gatavi ieguldīt medijos salīdzinoši apjomīgas summas (aptuveni no 40 000 eiro gadā vajadzētu būt paredzētiem tieši reklāmas izvietojšanai medijos).

Uzņēmums darbojas vienā no globāli lielākajiem un pieredzes bagātākajiem aģentūru tīkliem “IPG Mediabrands” un nosaukumā izmanto globāli zināmo BPN zīmolu, kas attiecas uz konkrētā tīkla mediju aģentūrām. “IPG Mediabrands” tīklā ir iekļauti aptuveni 85 000 mārketinga komunikācijas, mediju un tehnoloģiju speciālistu vairāk nekā 130 pasaules valstīs. Hive BPN zīmols ir pārstāvēts arī Lietuvā un Igaunijā, tādā veidā nodrošinot pilnīgu Baltijas tirgus apkalpošanas iespēju nepieciešamības gadījumā.

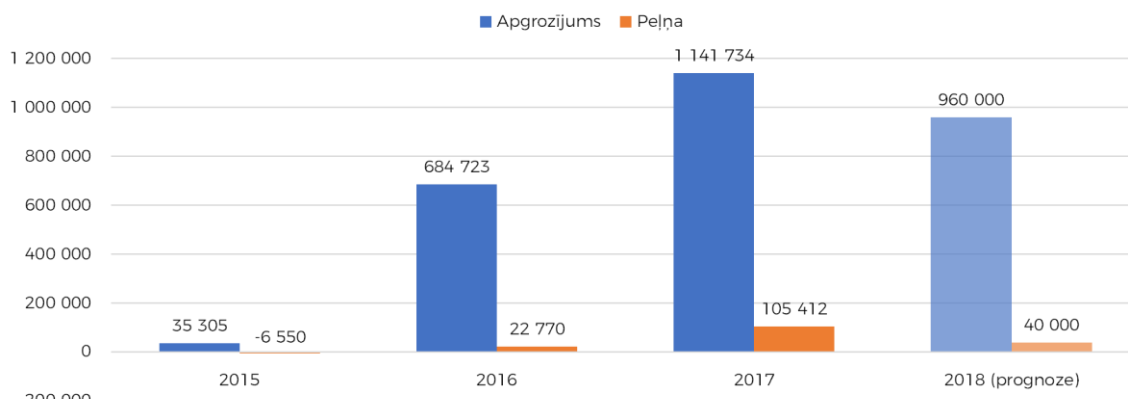
SIA “Hive” ir cieša sadarbība ar mediju aģentūru SIA “Inspired”, no kuras kā ārpalpojums tiek iegādāta lielākā daļa resursu.



4.att. SIA “Hive” struktūra

Uzņēmums pārsvarā darbojas ar klientiem no Latvijas, taču neliela daļa projektu (pēc apgrozījuma rēķinot, aptuveni 15%) tiek veikta arī eksporta tirgū, īpaši koncentrējoties uz Lietuvu un Poliju. Komunikācija ar eksporta klientiem notiek angliski, tāpēc darbam ar tiem tiek izvēlēti darbinieki, kas labi prot angļu valodu. Ārzemju klienti līdz šim ir bijušas tikai sadarbības mediju aģentūras, kas ir bijušas kā starpposms starp pašu klientu un SIA “Hive”.

Uzņēmums darbojas B2B sektorā, un tā klienti pārstāv gan B2B, gan B2C (*business-to-consumer*) sektorus. SIA “Hive” klientu portfeli ir atrodami dažādu nozaru pārstāvji: finanšu iestādes, kosmētikas un higiēnas preces, automašīnu dīleri, u.c. Mēdz notikt arī darījumi, iesaistot bartera līgumus, klientam pilnībā vai daļēji apmaksājot aģentūras pakalpojumus, izmantojot savu produktu.



5.att. SIA “Hive” finanšu rādītāji

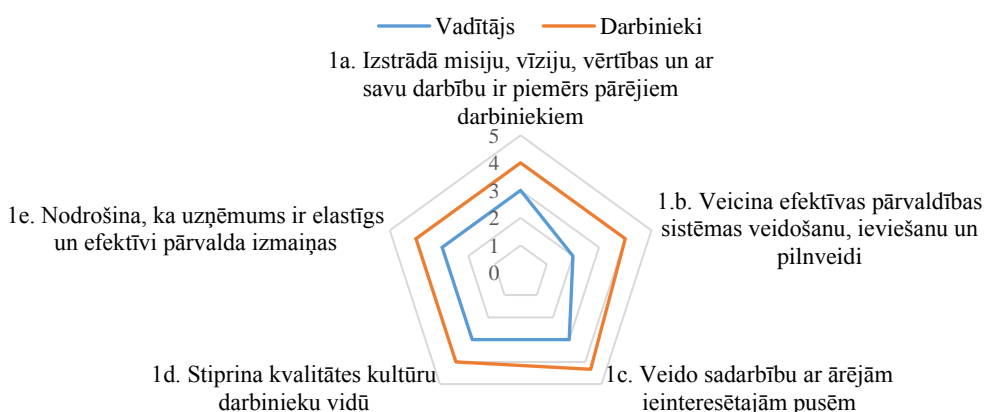
SIA “Hive” salīdzināt ar citiem nozares uzņēmumiem nav korekti, jo, lai gan mediju aģentūras tiek iekļautas reklāmas aģentūru nozarē, to finanšu plūsma un darbības principi ir ļoti atšķirīgi. Reklāmas aģentūru darbības nozarē vidējais uzņēmuma apgrozījums ir 46 000 eur, kamēr mediju aģentūru apgrozījums gandrīz vienmēr mērāms miljonos eiro. Ja būtu pieejama sīkāka statistika tieši par mediju aģentūrām, ar šādiem rādītājiem salīdzināt būtu daudz vērtīgāk.

3. SIA “Hive” darbības izvērtējums

Lai noskaidrotu uzņēmuma pašnovērtējumu, tika aptaujāti četri no pieciem uzņēmuma darbiniekiem. Atsevišķi ir izdalītas vadītāja un darbinieku atbildes. Darbinieku atbildžu ailēs ir aprēķināts vidējais aritmētiskais no 3 respondentu atbildēm. Visi kritēriji, kas redzami zemāk

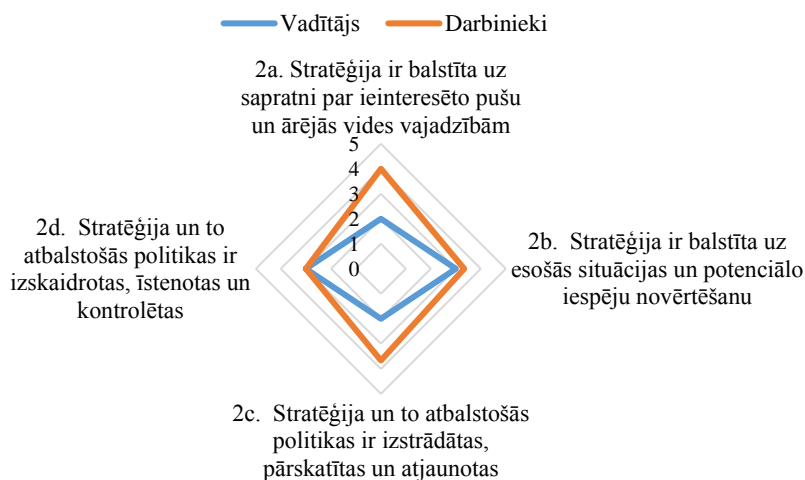
tabulās, tikuši vērtēti skalā no 1 līdz 5, kur 1 nozīmē, ka uzņēmums pilnībā neatbilst aprakstītajam kritērijam, bet 5 nozīmē, ka uzņēmums minēto kritēriju izpilda perfekti. Katru no kritērijiem veido vairāki apakškritēriji, kurus kopā ar respondentu vērtējumiem iespējams apskatīt attēlos nr. 6 – 14. Kritērija vērtējumi attēloti radara diagrammās (ja apakškritēriju skaits pārsniedz 2) vai stabiņu diagrammās (kad apakškritēriju skaits ir 2) datu pārskatāmības ērtības dēļ.

Vadības aspektu darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 4,1, kamēr pats vadītājs ir bijis kritiskāks ar vidēji 2,8 punktiem. To varētu vismaz daļēji skaidrot ar to, ka uzņēmuma vadītājs ir prasīgs, īpaši pret sevi, un uzskata, ka vienmēr ir atrodama vieta izaugsmei. Uzņēmumā ir izstrādāta misija, vīzija un mērķi, tie arī regulāri tiek uzsvērti uzņēmuma kopsapulcēs, taču nav izstrādāts ētikas kodekss un principi. Uzņēmuma vadītājs pārskata darbus un ikdienā iesaistās organizācijas procesos.



6.att. Vadība

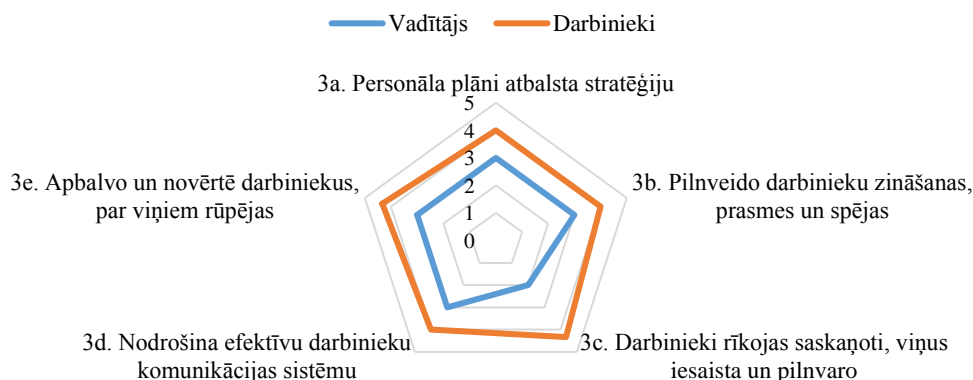
Politiku un stratēģiju darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 3,5, vadītājs - ar vidēji 2,5 punktiem. Pēc uzņēmuma izveidotās misijas, vīzijas un mērķiem tiek plānota tā darbības stratēģija. Stratēģija tiek veidota saskaņā ar organizācijas valdi, lai nenotiktu interešu konflikts saistībā ar citiem valdei piederošajiem uzņēmumiem. Visdrīzāk, vadītājs novērtējis vairākus stratēģijas punktus zemāk tieši šī iemesla dēļ – uzņēmuma politikas izstrādāšanai un atbilstībai visu iesaistīto pušu interesēm tiek noteikti ierobežojumi.



7. att. Politika un stratēģija

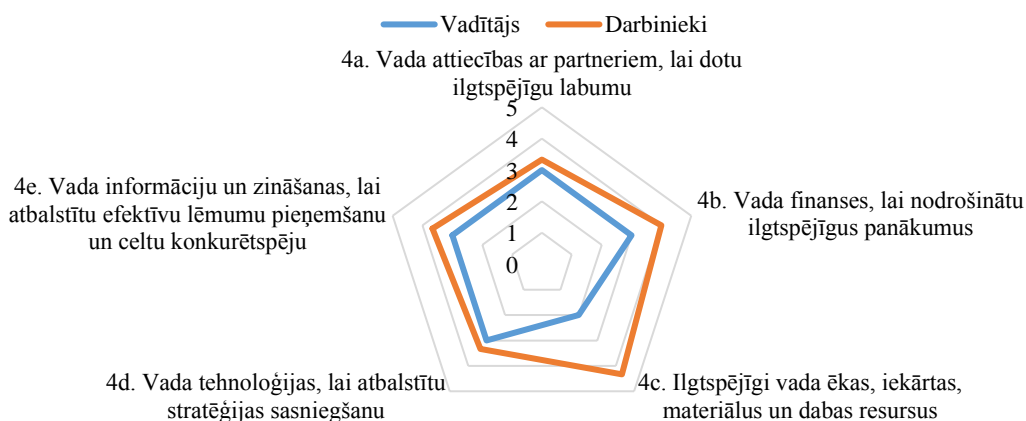
Politiku un stratēģiju darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 4,1, vadītājs - ar vidēji 2,8 punktiem. SIA “Hive” novērtē savus darbiniekus un par tiem rūpējas. Darbiniekiem tiek

nodrošināta patīkama darba vide un tiek izmantoti dažāda veida motivācijas instrumenti, piemēram, kopīgi saliedēšanās pasākumi, iekšējās apmācības, elastīgs darba laiks, kopīgi ceļojumi, bērniem un dzīvniekiem draudzīga atmosfēra birojā. Darbiniekiem tiek izskaidrotas to lomas un tiešie pienākumi uzņēmumā, tiek piesaistīts arī speciālists kā ārpalpojums, lai palīdzētu pēc iespējas skaidrāk definēt uzņēmuma būtību un katra darbinieka vietu organizācijā. Reizi gadā notiek individuālas pārrunas ar katru darbinieku par tā apmierinātību, attīstības iespējām un personīgajiem mērķiem un kā tos iekļaut uzņēmumā. Aplūkojot radara grafiku par darbinieku aspektu, redzams, ka viszemāk, pēc vadītāja domām, vērtējams apgalvojums “darbinieki rīkojas saskaņoti, viņus iesaista un pilnvaro”, lai gan paši darbinieku šo punktu tieši atzīmējuši visaugstāk.



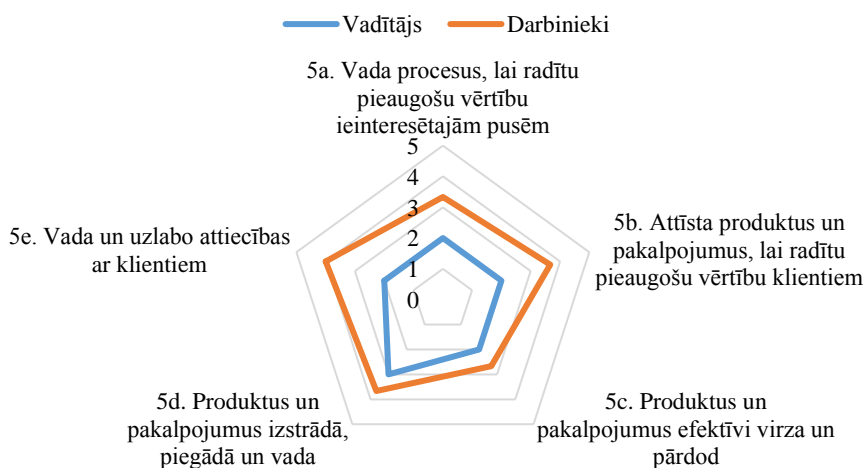
8. att. Darbinieki

Partnerattiecības un resursus darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 3,7, vadītājs - ar vidēji 2,8 punktiem. Šajā kritērijā vadītāja un darbinieku atbildes ir diezgan līdzīgas, taču apgalvojumā “ilgtspējīgi vada ēkas, iekārtas, materiālus un dabas resursus” viedokļi atšķiras par vairāk kā 2 punktiem. Darbinieki šo apakšpunktu novērtējuši visaugstāk, bet vadītājs – viszemāk. Uzņēmuma vadītājs iedziļinās tehnoloģijās, kas tiek lietotas uzņēmumu grupā “Inspired”, lai varētu pēc iespējas efektīvāk tās izmantot konkurētspējas uzlabošanai, vadītājam ir pieredze un zināšanas tehniskos jautājumos. Uzņēmumā tiek šķiroti atkritumi, ir atsevišķi konteineri, kas paredzēti dažādiem materiāliem, taču tā ir darbinieku pašu iniciatīva – uzņēmums nodrošina iespēju šķirot, taču aktīvi darbiniekus neaicina un par šādu iespēju neatgādina. Uzņēmums sadarbojas ar citām nozares aģentūrām, kas veic cita veida reklāmas pakalpojumus (mediji, reklāmas aģentūras, sabiedrisko attiecību aģentūras utt.), lai kopā piedāvātu klientam nepieciešamo pakalpojumu portfeli. Kopā ar partneriem aģentūra bieži vien piedalās arī iepirkumos. Uzņēmuma iekšienē regulāri pārskata sev pieejamos cilvēkresursus, lai atrastu katram darbiniekam piemērotāko lomu, kur tas var strādāt visefektīvāk.



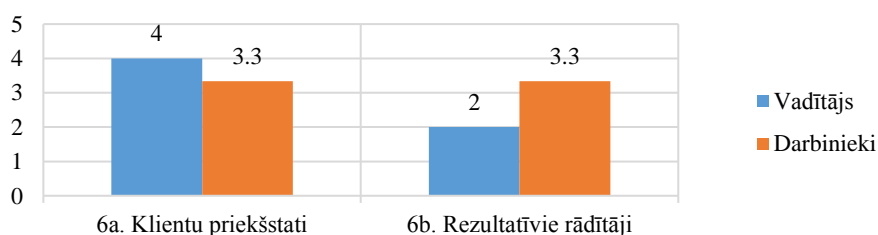
9. att. Partnerattiecības un resursi

Procesus, produktus un pakalpojumus darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 3,5, vadītājs - ar vidēji 2,2 punktiem. Lielākā viedokļu atšķirība ir apakškritērijos “vada un uzlabo attiecības ar klientiem” un “attīsta produktus un pakalpojumus, lai radītu pieaugošu vērtību klientiem”. Labāk novērtētā ir pakalpojumu izstrādāšana, piegādāšana un vadība, taču sliktāk novērtētā ir to virzīšana un pārdošana. Tas nozīmē, ka pakalpojums ir kvalitatīvs, taču netiek pietiekami virzīts – tiesa, šis aspekts šobrīd nav ietekmējams uz izaugsmi, jo tā ir daļa no uzņēmuma stratēģijas, ko noteikusi uzņēmuma valde.



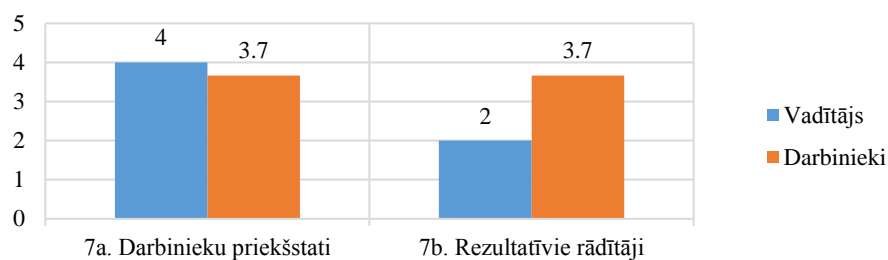
10. att. Procesi, produkti un pakalpojumi

Ar klientiem saistītos rezultātus darbinieki ir novērtējuši ar 3,3, vadītājs - ar 3,4 punktiem. Šajā jautājumā klientu priekšstati, salīdzinot ar rezultatīvajiem rādītājiem, ir svarīgāki, tāpēc tieši klientu rādītāju vērtējums sastāda 70% no gala vērtējuma. (Eiropas Kvalitātes vadības fonda mājaslapa, 2019) Klientu priekšstati ir novērtēti augstāk, nekā rezultatīvie rādītāji. Klientu apmierinātību nosaka arī tas, ka uzņēmums ir saņēmis ļoti maz sliktu atsauksmju, un esošie klienti no uzņēmuma pakalpojumiem par labu konkurentiem neatsakās.



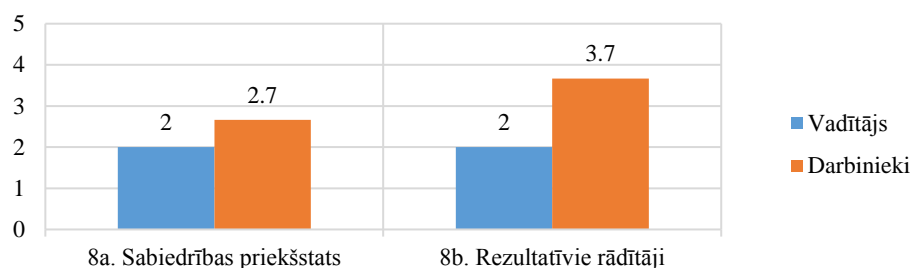
11. att. Ar klientiem saistītie rezultāti

Ar personālu saistītos rezultātus darbinieki ir novērtējuši ar 3,7, vadītājs - ar 3,6 punktiem. Šajā jautājumā darbinieku priekšstati, salīdzinot ar rezultatīvajiem rādītājiem, ir svarīgāki, tāpēc tieši klientu rādītāju vērtējums sastāda 70% no gala vērtējuma. (Eiropas Kvalitātes vadības fonda mājaslapa, 2019) Šajā kritērijā vadītājs uzskata, ka darbinieku apmierinātība, uztvere par organizāciju ir 4 no 4, taču viens no darbiniekiem šo kritēriju ir novērtējis ar 3. Rezultātu vērtējums no vadības varētu būt 2 daļēji tāpēc, ka pietiekami nav izprasts jautājums, jo abiem apakškritērijiem tik krasi nevajadzētu atšķirties, taču tas varētu būt arī tāpēc, ka iekšējie rezultātu mērījumi netiek veikti tik bieži, lai varētu secināt, cik bieži mērķi tiek sasniegti vai pārsniegti.



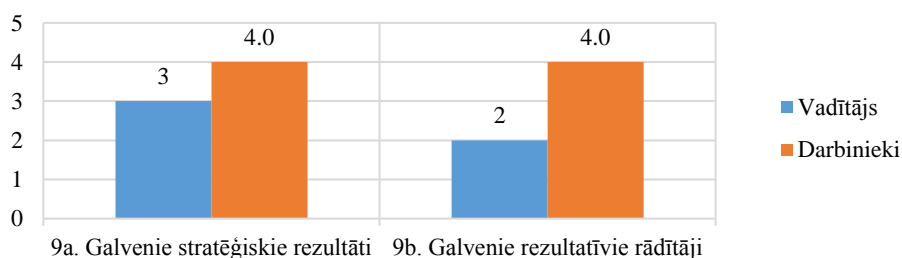
12. att. Ar personālu saistītie rezultāti

Ar sabiedrību saistītos rezultātus darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 3,2, vadītājs - ar vidēji 2 punktiem. Šis zema rādītājs apstiprina to, ka uzņēmums pats nav atpazīstams, un to apzinās gan darbinieki, gan vadītājs. Ja šajā jautājumā tiktu vērtēta “Inspired” grupa kopumā, rezultāti noteikti būtu labāki, jo ar šo zīmolu tiek veiktas visas kopīgās mārketinga aktivitātes, piemēram, uzņēmumu grupas telpās regulāri notiek asins ziedošanas pasākumi, tiesa, šie pasākumi vairāk tiek saistīti ar “Inspired”, nevis “Hive” zīmola vārdu. Šos rādītājus uzlabot būs iespējams tikai tad, kad tiks mainīti stratēģiskie mērķi, kas ir atkarīgi no SIA “Hive” juridiskajiem īpašniekiem.



13. att. Ar sabiedrību saistītie rezultāti

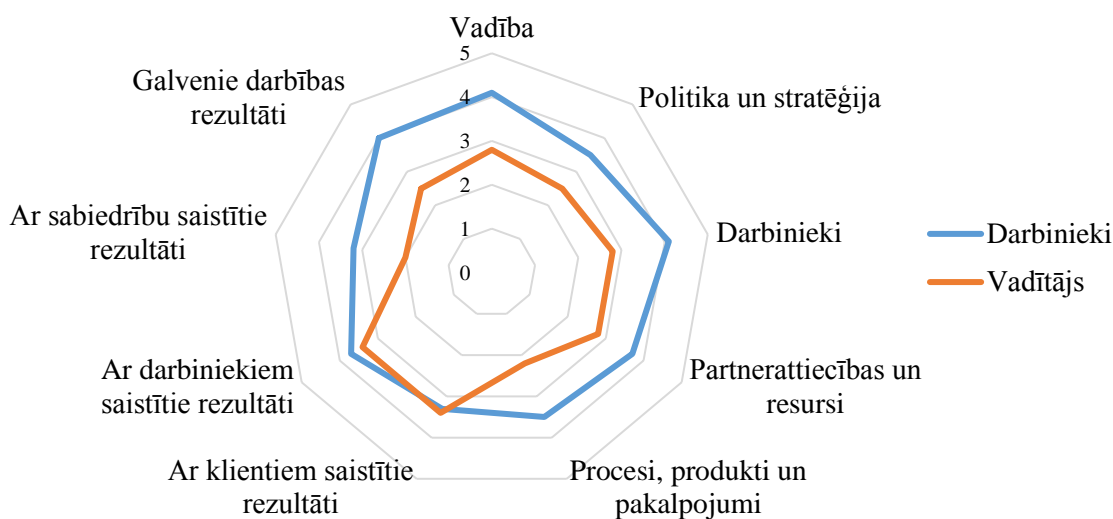
Galvenos darbības rezultātus darbinieki vidēji ir novērtējuši ar 4, vadītājs - ar vidēji 2,5 punktiem. Kopš otrā darbības gada uzņēmums ir darbojies ar peļņu, no kuras daļa tikusi ieguldīta uzņēmuma attīstībā, daļa – izmaksāta dividendēs. Darbinieki uzskata, ka uzņēmums attīstās un darbojas veiksmīgi, novērtējot to ar 4 no 5 punktiem, taču vadītāja vērtējums ir daudz zemāks – tikai 2,5. Jāņem vērā, ka 2018. gadā uzņēmuma apgrozījums ir pieaudzis, bet peļņa – samazinājusies, līdz ar to samazinājusies arī uzņēmuma rentabilitāte. Šādu izmaiņu iemesls ir ieguldījums jaunos darbiniekos (2017. gada beigās un 2018. gadā ir pieņemti 2 jauni darbinieki), kā arī ieguldījums tehniskajā aprīkojumā un vidē (ergonomiskie galdi, telpu remonts, jauna mūzikas iekārta u.c.).



14. att. Galvenie darbības rezultāti

Salīdzinot kopsummā iegūtos punktus, rēķinot darbinieku vērtējumu un vadītāja vērtējumu, redzama ļoti liela atšķirība. Darbinieku vidējo punktu summa par visu deviņu kritēriju apakšpunktiem ir 119,3 no maksimāli iespējamiem 160 punktiem. Līdz ar to, darbinieki uzskata, ka pēc modelī noteiktajiem kritērijiem uzņēmums ir sasniedzis izcilību par 75,5%. Savukārt, aplūkojot vadītāja piešķirto punktu kopsummu, redzams, ka tā ir 84 punkti jeb tikai 52,5%. To var skaidrot ar to, ka uzņēmuma vadītāja pieeja šiem jautājumiem ir kritiskāka, un viņš redz iespējas izaugsmei. Darbinieki jūtas labi un, lai arī viņi redz potenciālu

uzlabojumiem pilnīgi visās jomās, darbinieku skatījums ir manāmi atšķirīgs. Vislīdzīgāk darbinieki un vadītājs novērtējuši ar klientiem un darbiniekiem saistītos rezultātus.



6.att. SIA "Hive" novērtējums pēc 9 modeļa kritērijiem

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi

1. Uzņēmumam ir prasīgs vadītājs, kurš paredz uzņēmumam vietu izaugsmei.
2. No 160 punktiem darbinieki uzņēmumu novērtējuši ar 119,3 jeb 75%, vadītājs – ar 84 punktiem jeb 52,5%.
3. Finanšu rādītājos redzams pieaugums, taču uzņēmumam jāpalielina peļņa un apgrozījums, lai varētu veiksmīgi piesaistīt citus klientus.
4. Uzņēmums ir izaugsmes fāzē, tāpēc pētījuma rādītāji var mainīties diezgan krasi, ja to veic atkārtoti arī pēc īsa laika perioda, piemēram, pusgada.
5. Uzņēmuma spēcīgās puses ir cilvēkresursi jeb vadītājs un darbinieki.
6. Zemāk novērtētie kritēriji ir ar klientiem un sabiedrību saistītie rezultāti.
7. Nevienā no apakškritērijiem vērtējums nav 5 – tas nozīmē, ka gan vadītājs, gan darbinieki uzskata, ka vēl ir vieta izaugsmei.

Priekšlikumi:

1. Uzņēmuma vadītājam - veikt novērtējumu pēc EFQM modeļa 2020. gada sākumā un veikt atšķirību analīzi, salīdzinot ar 2019. gadu.
2. Uzņēmuma vadītājam - turpināt ieguldīt darbiniekos kā vērtīgā resursā, organizējot papildus apmācības vai sūtot darbiniekus kvalifikācijas paaugstināšanasursos.
3. Uzņēmuma vadītājam - sarīkot sapulci, kur pārrunāt jautājumus, kuros darbinieku un vadītāja viedoklis krasi atšķiras, lai visiem organizācijas dalībniekiem būtu skaidrs otras puses domu gājiens.
4. Darbiniekiem – atzinīgi novērtēt uzņēmuma vadītāja darbu tā, lai viņš šo atzinību apzinās un var novērtēt.
5. Uzņēmuma vadītājam un administrācijas lietu pārziņei - uzņēmumu grupas ietvaros izmantot iespējas integrēt savu zīmolu redzamā veidā, piemēram, izvietojot logo un komunicējot par kopīgiem pasākumiem arī savos kanālos, uzsverot savu dalību grupā.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Ābola, M. (2018). Latvijas tirgū esošo TV reklāmas un auditorijas analītisko produktu salīdzinājums. Studiju darbs. 32 p.
2. Belvedere, V., Grando, A., Legenvre, H. (2018). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. 19 p.
3. Eiropas Kvalitātes vadības fonda mājaslapa <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/> Iegūts 28.02.2019.
4. Garbarova, M., (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. 7p.
5. Hague, P. H. (2004). Market Research in Practice. London: Kogan Page Limited, 244 p.
6. Iļeš, L., Pitic, D. (2013). Applying the EFQM Excellence Model at the German Study Line with Focus on the Criterion "Customer Results". 9 p.
7. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. (2019). Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. 18 p.
8. Kantar TNS Latvia pētījums TNS Adex 2015-2018
9. Kristapsons, S. (2008). Zinātniskā pētniecība studiju procesā. Rīga: Biznesa augstskola Turība, 347 p.
10. Latvijas Kvalitātes biedrības mājaslapa <https://www.kvalb.lv/> Iegūts 27.03.2019.
11. Latvijas Reklāmas asociācijas mājaslapa www.lra.lv Iegūts 27.03.2019.
12. Latvijas Republikas Ministru kabineta mājaslapa <http://tap.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/Kvalitates-vadibas-modele/EFQM-izcilibas-modelis/> Iegūts 27.03.2019.
13. Mārtinsone, K. (2011). Ievads pētniecībā: stratēģijas, dizaini, metodes. Rīga: Izdevniecība RaKa, 284 p.
14. Quintero-Garzón, M., Carrión-García, A., Jordá Rodríguez, A., Rodríguez-Córdoba, P. (2015). Corporate social responsibility and the EFQM excellence model as a frame work for integration of management systems in organizations. 15 p.
15. Tominens, K., (2007). EFQM Izcilības modelis biznesa organizācijām. Organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata, 164. p.
16. Uzņēmumu datu bāzes Lursoft <https://www.lursoft.lv/> Iegūts 28.02.2019.