

ків зарплати (10% – 20 %) акції компанії за їх ринковою вартістю. "Умовно" означає, що остаточне рішення він приймає через певний термін (у США – через 2 роки і 3 місяці), отримує акції (якщо підвищився їх курс) або готівкову зарплату, яка збереглася на депозиті фірми.

Наслідками застосування даного методу розподілу прибутку між членами трудового колективу ПФГ є: по-перше, працівники будуть вважати, що підприємство це їхнє, що кожний рік вони залишають частину прибутку в розпорядженні підприємства, яке витрачає на технічне переозброєння, реконструкцію виробництва, впровадження нової техніки та технологій; на зміну коопераційних зв'язків комбінування та координацію процесів поділу праці, зміну виробничої та управлінської структури, на соціальний розвиток, а також кожний працівник буде знати, що його прибуток щорічно збільшується та у разі виходу на пенсію він буде мати і пенсію, і частину прибутку, яку виплатить йому промислово-фінансова група; по-друге ПФГ це також вигідно з огляду на постійне використання на розвиток виробництва належного прибутку працівників.

Вищенаведений метод розподілу чистого прибутку, що передається у власність членам трудового колективу, заохочує працівників поліпшувати результати діяльності підприємства, які відображаються на зростанні курсу акцій, а також може бути доцільним для керівництва підприємств різних форм власності.

УДК 330.014.22

ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ В ГАЛУЗІ ЯКОСТІ

© Лісовська Л.С., 2000

ДУ "Львівська політехніка"

Висвітлено досвід оцінки досягнень в галузі якості Європейського фонду з управління якістю. Методологічною основою такої оцінки є європейська модель самооцінки претендентів на Європейську премію якості. Модель охоплює 9 критеріїв, які входять у розділ "Результати" та "Можливості".

In the article elucidated the experience of estimate achievements in a field of quality from European fund of quality's management. Methodological base of this estimate is a european model of self - estimate. The model includes 9 criterion, what enter to a part "Results" and "Possibilities".

Законодавчі вимоги до забезпечення якості продукції разом з ринковими механізмами примушують підприємства України зваженіше ставитися до управління якістю.

Тому велику користь може принести ознайомлення з досвідом організації і проведення оцінки досягнень в галузі якості, яким володіє Європейський фонд по управлінню якістю і Британський фонд якості.

Програма Європейського Союзу реалізує великомасштабну цілеспрямовану діяльність із завоювання європейськими виробниками найпереводіших позицій на світовому ринку товарів і послуг. При цьому досягнення конкурентоспроможності продукції і проблему якості на "Заході" розуміють не лише у вузькому змісті як проблему забезпечення високої якості стосовно продукції або послуги, але й ширше, охоплюючи питання постачання, управління, взаємовідносин з покупцями і партнерами.

Подана у цій статті модель оцінки є прикладом такого комплексного підходу.

Методологічною основою оцінки є європейська модель самооцінки, що використовується для визначення переможців серед претендентів Європейської премії якості.

Основою для кількісної оцінки досягнень претендентів на Європейську премію якості є спеціальна модель, розроблена групою європейських організацій всередині Європейського фонду з управління якістю.

Модель базується на ідеї, що процеси (управління) є методом, за допомогою якого організація об'єднує і реалізує таланти своїх працівників для одержання результатів. Тобто процеси і персонал є можливостями, які забезпечують одержання результату. Зв'язок між факторами, що відіграють роль в перетворенні можливостей в результати, показана на рис.1. Кожен з 9 вказаних на моделі елементів і є одним з тих критеріїв, які використовуються для оцінки успіхів організації. При цьому досягнення оцінюються за двома складовими:

- показники розділу "Результати" пов'язані з тим, що організація досягла;
- показники розділу "Можливості" оцінюють те, як ці результати були досягнуті.



Рис.1. Європейська модель оцінки досягнень у галузі якості

На схемі показані середні проценти, що належать до кожного критерію, стосовно до Британської і Європейських премій по якості. Вони були визначені внаслідок широких консультацій з компаніями по всій Європі. Своєю чергою кожний з критеріїв визначається сукупністю факторів.

Дану модель застосовують не лише для оцінки претендентів на премію. Вона широко використовується фірмами для здійснення комплексної самооцінки за допомогою регулярного аналізу кожного з 9 критеріїв моделі вироблення на підставі одержаних оцінок відповідної стратегії покращання діяльності.

Хоча кожна організація є по-своєму унікальною, застосування даної моделі здатне забезпечити для організацій всіх розмірів і типів досягнення значних успіхів в бізнесі, бо модель:

- дозволяє встановити, чи досягнуто прогрес в ході діяльності;
- створює надійну основу для вибору стратегії і пріоритетів в роботі із покращання діяльності організації на майбутнє;
- надихає працівників організації на продовження роботи, спрямованої на досягнення і забезпечення високої конкурентоспроможності продукції;
- аналізує зв'язок між наявними можливостями і одержаними внаслідок їх реалізації перевагами відносно конкурентів.

Як уже згадувалось, досягнення фірми в галузі якості оцінюють по двох групах показників. Критерії розділу "Можливості" дозволяють оцінювати, наскільки організація готова до ефективної діяльності у сфері забезпечення якості.

Критерії розділу "Результати" пов'язані з оцінкою реальних досягнень фірми. Вони можуть мати як конкретне числове значення, так і виражатись у формі тенденцій, що спостерігаються упродовж років. Кожен з критеріїв оцінюється з погляду:

- результатів поточної діяльності;
- цілей і можливостей організації;
- порівняння з результатами роботи конкурентів.

Дана модель [2, с.30-34] розглядає підприємство як відкриту систему, на функціонування якої впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Найбільше впливає критерій "задоволеність замовника", показники якого можна вважати показниками конкурентоспроможності продукції. Серед них слід виділити такі, як технічний рівень продукції, ремонтпридатність, строк служби, сервісне обслуговування, простота сприйняття супровідної документації тощо. Перелік показників та ступінь їх важливості уточнюються конкретно для кожного товару (послуги) на окремому сегменті ринку.

Результатом задоволеності споживача буде досягнення запланованого рівня збуту та одержання величини прибутків, які закладені в планах виробництва. Той факт, що бізнес-результати посіли друге місце за важливістю, не випадковий, адже вони є вторинні відносно виконань вимог споживача.

Ефективність організації та проведення виробничих процесів враховує фактори управління виробництвом: швидкість впровадження нових технологій, систему зворотного зв'язку між інноваційними та прибутковими процесами тощо.

Оцінка діяльності керівництва передбачає аналіз взаємодії менеджерів із споживачами, постачальниками, ступеня своєчасності визнання й оцінки керівниками зусиль та успіхів працівників.

"Управління персоналом", "Ресурси", "Задоволеність працівників" Європейський фонд розглядає як однаково важливі. Виділення окремо критерію управління персоналом підтверджує його важливість для діяльності підприємств. Результатом уважного та

дбайливого ставлення до працівників, задоволення їх потреб та сподівань стає їх відповідальністю за свою роботу, підвищення активності та креативності.

Цікаво, що в даній моделі для оцінки кожного з 9 основних критеріїв пропонується застосувати численні додаткові показники.

В Європі для кількісної оцінки досягнень компанії в галузі якості застосовують спеціальні таблиці, які складені окремо для розділу "Можливості" і для розділу "Результати".

Досвід претендентів на Європейську і Британську премії якості, а також організацій у багатьох країнах, що проводять самооцінку, показує, що цілі і практика тих, хто завойовує премії або одержує високі оцінки при перевірках, часто мають багато спільного.

Особливий інтерес для українських підприємств може становити порівняння своїх досягнень в галузі якості з показниками європейських фірм, що були пошукачами Європейської премії якості.

Оцінки всіх претендентів були узагальнені і подані у вигляді таблиці, де ці оцінки включені в 10 %-й інтервал (див. таблицю). З неї видно, наприклад, що 30 % пошукачів за критерієм "керівництво" одержали оцінки в інтервалі 31 – 40 % від можливого. Найвищі оцінки одержані за критерієм "політика і стратегія", де 10 % від всіх пошукачів одержали оцінки в інтервалі 81 – 90 %. І жоден з претендентів не одержав ні по одному з критеріїв 100 % оцінки.

Оцінки претендентів, що включені в 10 %-й інтервал

Критерії	Оцінка, %									
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Керівництво	0	0	5	30	20	20	25	0	0	0
Політика і стратегія	0	5	10	25	20	15	10	5	10	0
Управління персоналом	0	0	5	25	20	15	25	10	0	0
Ресурси	5	0	5	15	25	15	20	15	0	0
Процеси	0	0	5	25	35	10	10	15	0	0
Задоволення замовника	0	5	15	20	20	10	10	20	0	0
Задоволення персоналу	0	10	20	25	0	20	15	10	0	0
Вплив на суспільство	0	5	10	30	15	25	5	10	0	0
Результати бізнесу	0	0	5	25	30	10	10	20	0	0

Подана європейська модель оцінки діяльності в галузі якості насамперед стосується якості функціонування підприємств, вивчення їх позицій та можливостей на ринку збуту, рівня використання наявного потенціалу.

Для аналізу й оцінки можливостей підприємства пропонується використовувати таку блок-схему (рис.2).

Доцільним буде ознайомлення з результатами опитування керівників та спеціалістів вітчизняних підприємств, яке проводилось за сприяння Технічного офісу програми TACIS у Києві. Його метою було виявлення залежності між стилем менеджменту та якістю роботи. Досліджували 76 промислових підприємств у 4 регіонах України (Київський, Львівський, Харківський, Луганський).

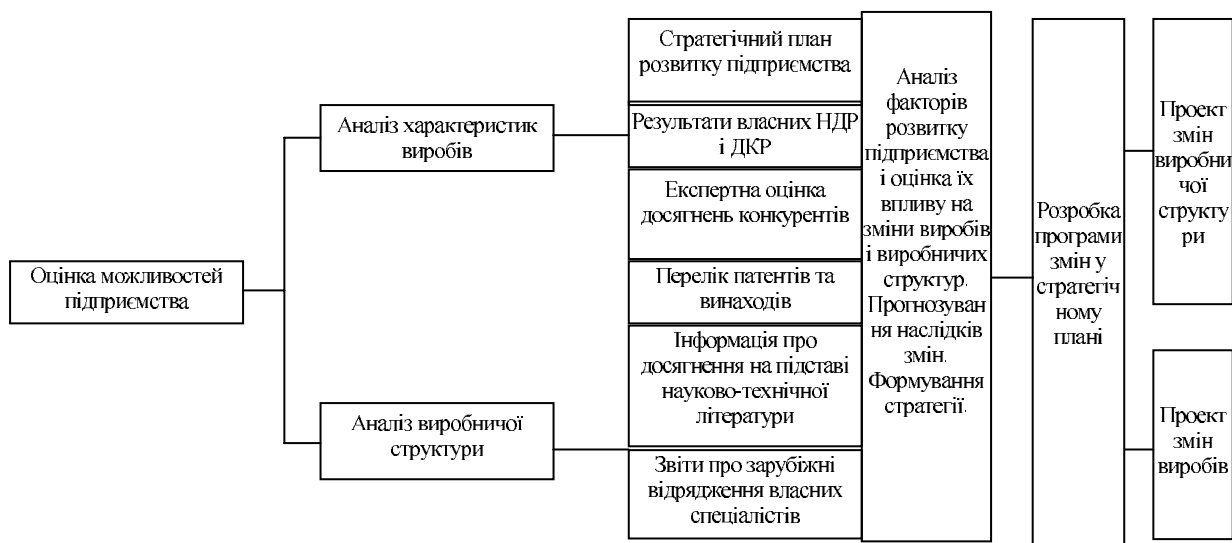


Рис.2. Блок-схема аналізу стану і оцінки впливу факторів розвитку підприємств на зміну продукції і виробничої структури

Опитані керівники українських підприємств в 91 % випадків обговорюють стратегії розвитку з вищою ланкою управління – головним бухгалтером (86 %), головним інженером (81 %), і рідше – з головним економістом або директором з маркетингу.

Цілі підприємств і засоби їх досягнення обговорюються з колективом (25 %), з акціонерами (10,5 %), клієнтами (2 %) або з відповідним міністерством, Фондом державного майна, місцевою владою (32,5 %). Банки та постачальники, як правило, не залучаються (1 %).

Сорок один відсоток опитаних керівників підприємств зазначають, що кваліфікований персонал становить їх сильну сторону. Відношення середньої заробітної плати старшого менеджера до заробітної плати середнього кваліфікованого робітника дорівнює 2,2. На 25 % підприємств це відношення не перевищує 1,5, а на 10 % підприємств становить навіть 1.

На 75 % підприємствах оплата праці менеджерів частково залежить від результатів роботи. Критерієм для нарахування оплати є обсяг продажів (51,3 %), розмір прибутку (14,4 %), а також обсяг виготовленої продукції, зниження собівартості, сплачені замовлення.

Короткий огляд результатів проведеного обстеження дозволяє зробити висновок про низький рівень менеджменту вітчизняних підприємств в галузі якості.

Якщо говорити про серйозні наміри українських промисловців досягти передових позицій на європейських і світових ринках, то слід спиратись на передовий досвід країн з розвинутою ринковою економікою.

1. Вейуман Є.В. *Універсальний критерій якості // Стандарти і якість. 1995. № 2.*
2. Качалов В.А. *Критерії вияву і оцінки лідерів в забезпеченні високої якості: європейський підхід // Стандарти і якість 1995. № 1.*
3. *Тенденції світової економіки і міжнародної політики // Питання економіки. 1991. № 11.*
4. *Економіка і бізнес. Теорія і практика підприємництва / Під ред. В.Д. Камаєва М., 1993.*