

УДК 331.108.26

Тетяна КОВАЛЕНКО

доцент кафедри управління персоналом

і економіки праці

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом являє собою управлінський процес, що входить до складу процесів системи управління якістю. У вимогах стандартів ДСТУ ISO 9001 зазначено, що «підприємство має здійснювати оцінку системи управління якістю шляхом визначення показників результативності процесів СУЯ» [1, с. 2]. Задля забезпечення результативності системи управління якістю необхідним є проведення оцінювання результативності функціонування системи управління персоналом. Обґрунтування та розробку управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості управління персоналом підприємства, слід починати з визначення основних проблем, пов'язаних із реалізацією кадрових рішень, і аналізу поточної ситуації. Оцінка системи управління персоналом буде достовірною та об'єктивною за умов її комплексного характеру. Тобто оцінювання має здійснюватись на основі визначення, систематизації та всебічного застосування певної кількості показників, що характеризують якість управління персоналом. Як відзначає Ю.Г. Одегов, найбільш об'єктивна оцінка досягається за умови розглядання показників із кількох позицій: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних [2, с. 181]. Проведення комплексної оцінки при цьому є засобом безперервного впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Управління персоналом є найбільш складним управлінським процесом на підприємстві як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і оцінки результативності цієї діяльності. Ця обставина обумовлює необхідність розробки

відповідного інструментарію щодо оперативного отримання поточної інформації про реальний стан якості управління персоналом. Отже, формування комплексної оцінки системи управління персоналом обумовлено нижченаведеними причинами:

вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей;

необхідністю прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації;

потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивних даних щодо якості управління персоналом при формуванні механізму матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Системний підхід до управління персоналом у сучасних економічних умовах дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. При проведенні оцінки системи управління персоналом слід ураховувати, що ця система є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні загальної мети підприємства.

Як вагомі критерії та показники оцінки функціонування системи управління персоналом у науковій літературі розглядаються насамперед кількісні та якісні показники, що пов'язані як із загальною результативністю діяльності підприємства, так і з результативністю прийняття кадрових рішень. Так, А.П. Єгоршин відзначає низку показників, що відображають соціальну ефективність праці. На думку автора, до найбільш вагомих показників можна віднести такі, як середня заробітна плата, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [3, с. 320-324]. С.В. Шекшня пропонує проводити оцінку ефективності управління персоналом за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, втрати на робочу силу, структура та динаміка персоналу. Автор підкреслює, що у процесі проведення оцінки необхідно здійснювати порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [4, с. 320-334].

На існування щільного взаємозв'язку показників економічної та соціальної ефективності управління персоналом вказує А.Я. Кібанов. На його думку, економічними результатами управління персоналом є показники, що відображають ефективність виробничої системи та системи управління підприємством. Разом із тим соціальні результати можуть бути наведені в аспекті функціонування окремих підсистем управління персоналом [5, с. 432-435]. Вищезазначені підходи до визначення ефективності управління персоналом передбачають розрахунок певної низки показників, що характеризують якість цього управлінського процесу. Однак при проведенні оцінки слід урахувувати, що ці показники є взаємопов'язаними та знаходяться у постійній взаємодії, разом із тим принципово важливим є визначення ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом.

У зарубіжній практиці оцінювання управління персоналом одержало поширення застосування специфічних методів та підходів. Із метою оцінки ефективності й удосконалення системи управління персоналом спеціалістами використовуються HR-метрики (Human Resource (англ.) – людські ресурси), що являють собою сукупність показників, які дозволяють оцінити та визначити основні HR-процеси підприємства. Ці HR-метрики передбачають зіставлення показників, що були отримані з установленими еталонами – бенчмарками у процесі аналізу підприємств однієї галузі [6, с. 52; 7, с. 62]. Як бенчмарки авторами пропонуються показники, розраховані як середні за галуззю, і показники компаній – основних конкурентів. З огляду на те, що важким моментом є одержання інформації щодо стану та рівня вищезазначених показників, то у процесі оцінювання в HR-метриках рекомендовано також використання показників, що є найкращими у світовій практиці або власних даних підприємства за попередні періоди. Однак недоліком цього підходу є застосування таких показників, що є складними у вимірюванні та потребують аналізу тільки у динаміці.

У загальному випадку практика оцінювання ефективності систем управління персоналом дозволяє визначити три підходи (табл. 1) [1, с. 187-188]. Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти до висновку, що у теоретичних підходах,

Таблиця 1. Характеристика теоретичних підходів до аналізу ефективності системи управління персоналом

Характеристика підходів	Теоретичні підходи		
	Підхід, що передбачає визначення показників диференціальної результативності персоналу	Підхід, що передбачає визначення показників результативності та якості персоналу	Підхід, що передбачає визначення показників результативності діяльності підприємства
Сутність підходу	Оцінка ефективності базується на основі використання конкретних форм та методів управління, тобто організації праці персоналу, його мотивації, стану соціально-психологічного клімату в колективі	Оцінка ефективності базується на визначенні критеріальних показників результативності та якості живої праці	Ефективність визначається кінцевими результатами діяльності підприємства за конкретний період
Показники	<ul style="list-style-type: none"> – структура персоналу; – рівень кваліфікації персоналу; – плинність персоналу; – рівень трудової та виконавчої дисципліни; – використання фонду робочого часу; – витрати на одного працюючого; – виконання плану соціального розвитку; – соціально-психологічний клімат у колективі; – якість та надійність праці персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – продуктивність праці; – питома вага оплати праці в собівартості продукції; – відсоток виконання норм виробітку; – трудомісткість продукції; – фондоозброєність; – втрати робочого часу; – якість праці; – коефіцієнти складності робіт; – рівень виробничого травматизму 	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції; – якість продукції; – прибуток підприємства; – собівартість продукції; – рівень рентабельності; – коефіцієнти економічної ефективності; – термін окупності капікладень; – дивіденди на одну акцію
Переваги підходу	Ураховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах, а також відбиває певну соціальну ефективність	Всебічно відображає ефективність прийнятих кадрових рішень	Результативність управління персоналом визначається кінцевими результатами діяльності підприємства
Недоліки підходу	Не враховуються економічні результати діяльності підприємства	Не враховуються економічні та соціальні показники діяльності підприємства	Не враховується засоби та ресурси, за допомогою яких досягнуто результат

якими передбачено проведення оцінки результативності діяльності персоналу, відображається досить повний перелік показників, що характеризують соціальну

ефективність та результативність прийняття кадрових рішень на підприємстві. Особливість третього підходу полягає у визначенні кінцевих результатів діяльності підприємства, що є своєрідними індикаторами ефективності управління персоналом. Однак на формування зазначених у цьому підході показників впливає ціла низка факторів, які залишаються поза межами дослідження.

Тобто загальний результат діяльності підприємства залежить від таких факторів, як стан здійснення внутрішніх бізнес-процесів, політики ціноутворення, рівня використання виробничих потужностей, виконання показників із маркетингу та збуту продукції тощо. Тому при визначенні загального результату діяльності підприємства слід ураховувати рівень досягнення всіх показників виробничої, соціально-економічної та фінансової діяльності підприємства.

При проведенні комплексної оцінки системи управління персоналом та визначенні показників її ефективності слід ураховувати, що показник може бути або проміжним, тобто впливати на кількісні зміни певного фактора, або кінцевим, тобто здійснюється безпосередній вплив даного показника на результати виробничої діяльності. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників.

Кінцевим результатом зазвичай є підвищення обсягу виробництва продукції або виручки від реалізації високоякісної продукції. Загальний кінцевий показник ефективності системи управління персоналом може бути визначений, по-перше, шляхом розрахунку узагальнюючого значення всіх результатів, по-друге, як сума часткових результатів від реалізації конкретних заходів щодо управління персоналом, і по-третє, за допомогою застосування системного підходу до оцінки управління персоналом. Розрахунок інтегрального узагальнюючого показника ефективності управління персоналом переважно має умовний характер через різноспрямовану дію показників на загальний результат.

Тому попри наявність значних досліджень щодо визначення показників соціальної та економічної ефективності управління персоналом існує нагальна потреба визначення взаємозв'язку загальних результатів діяльності підприємства, якості системи управління персоналом та якості трудової діяльності працівників.

Система показників оцінки управління персоналом, яка існує в даний час на переважній більшості підприємств, має ряд недоліків і не повною мірою відповідає вимогам міжнародних стандартів якості, а також не враховує стратегічних завдань підприємства. Із метою подолання вказаних недоліків особливо важливим є удосконалення системи показників оцінки управління персоналом за допомогою уточнення існуючих і застосування нових показників, що враховують системний підхід до управління персоналом.

Задля нівелювання суб'єктивності у визначенні показників, що характеризують якість управління персоналом, і одночасного врахування ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом пропонується система показників комплексної оцінки управління персоналом, яку слід розглядати як концептуальну для здійснення об'єктивної оцінки (рис. 1).

Загальну оцінку системи управління персоналом рекомендується проводити шляхом визначення показників, які характеризують кількісні та якісні аспекти управління:

- якість процесів управління персоналом;
- витрати на персонал;
- результативність управління персоналом.

Визначення показників, що характеризують витрати на персонал обумовлене необхідністю досягнення економічної ефективності у сфері управління персоналом. Ураховуючи сутність системи управління персоналом як утворення, що формується суб'єктом управління для досягнення конкретних цілей із врахуванням специфіки діяльності підприємства, доцільним та актуальним є визначення й аналізу динаміки витрат на управління персоналом. Із цього приводу Є.В. Маслов відзначає, що «управління персоналом на підприємстві, яке здійснює свою діяльність за умов самофінансування, ставить завдання конкретизації, обліку та аналізу всіх витрат на робочу силу, що пов'язані з її функціонуванням» [8, с. 275]. Водночас ефективне управління персоналом стає джерелом створення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання, підсилення їх потенційної цінності та задоволення споживчого попиту. Дослідження в економічних науках дозволяють дійти висновку,

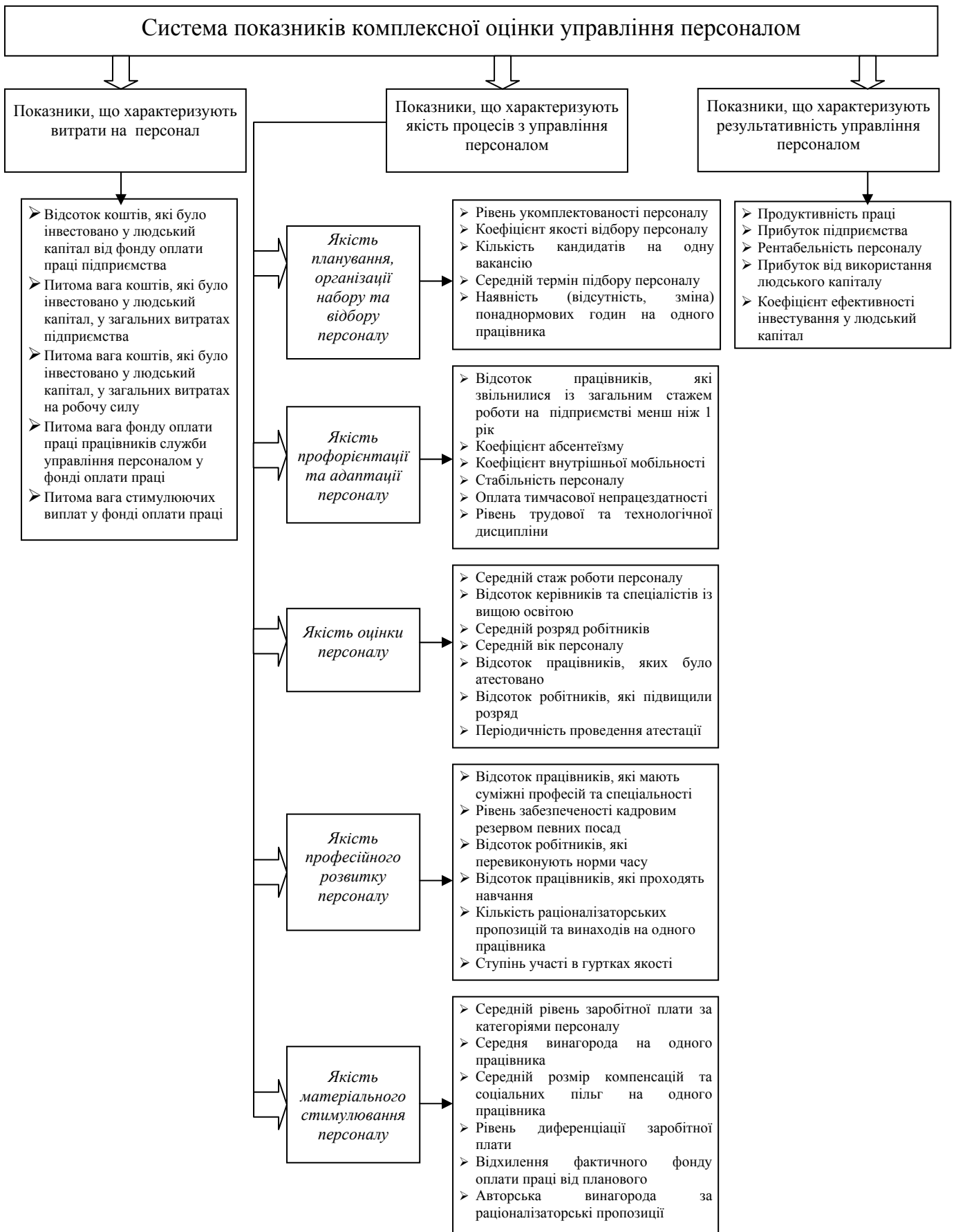


Рис. 1. Система показників комплексної оцінки управління персоналом

що інвестиції в персоналу приводять до більшого економічного ефекту, ніж інвестиції в розвиток техніки та технології [9]. Порівняно з інвестиціями в інші форми капіталу, інвестиції в персонал є найбільш вигідними з точки зору як окремої людини, так і всього суспільства в цілому, оскільки забезпечують досить значний за обсягом, тривалий за часом і інтегральний за характером, економічний і соціальний ефект [10, с. 48-56].

Система управління персоналом являє собою сукупність підсистем (процесів), що створюються відповідно до функцій управління, оцінку якості яких слід проводити шляхом визначення певних показників. До складу процесів управління персоналом у загальному вигляді слід віднести: планування, організацію набору та відбору персоналу, профорієнтацію та адаптацію персоналу, оцінку персоналу, професійний розвиток персоналу, матеріальне стимулювання персоналу. Ці процеси є логічно взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідним є ефективне і якісне функціонування всіх її підсистем та елементів, тому визначення пропонованих показників рекомендується здійснювати комплексно та системно, що дозволить упровадити оперативний та гнучкий моніторинг функціонування системи управління персоналом.

Показники результативності управління персоналом характеризують ефективність системи управління персоналом як підсистеми управління підприємством і відображають стан соціально-трудова відносин на підприємстві.

Пропонована система показників комплексної оцінки системи управління персоналом містить показники, які рекомендується ввести для оцінки якості професійного розвитку персоналу згідно з вимогами ДСТУ ISO 9000. Із цією метою до складу показників можна віднести такі, як кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника і ступінь участі в гуртках якості. Однією з вимог міжнародних стандартів якості є залучення всіх працівників у діяльність підприємства щодо поліпшення якості. Найбільш повне залучення персоналу до вирішення питань якості може здійснюватися за допомогою групового підходу, упровадження якого має базуватися на підвищенні значення активізації

людського фактора у процесах поліпшення якості. Такий підхід передбачає розглядання співробітників не як об'єкта управління, а як рівноправних партнерів, які мають бути зацікавлені в поліпшенні кінцевих результатів діяльності підприємства та досягненні поточних завдань.

Спроби щодо створення гуртків якості, як однієї з форм колективної участі працівників, мали місце у практичній діяльності підприємств у СРСР, однак на цей час даний підхід на вітчизняних підприємствах практично не використовується [11, с. 245]. У сучасних умовах всебічна участь працівників у процесах поліпшення якості через упровадження гуртків якості буде сприяти розвитку інноваційних процесів на підприємстві. Із цього приводу О.І. Амоша відзначає, що низький рівень конкурентоспроможності економіки України обумовлений, насамперед тим, що вітчизняна економіка розвивається переважно екстенсивним шляхом на старій техніко-технологічній основі при низькому рівні інноваційної діяльності й активності працівників [12, с. 20]. На його думку, інноваційний розвиток, який здійснюється на основі широкого використання нової інформації, нових знань, технологій і продуктів, є основою сучасного економічного зростання будь-якої країни. Це обумовлено рядом причин, серед яких: підвищення вимог міжнародних стандартів до якості продукції та безпеки виробництва, дефіцит виробничих ресурсів та зростання їх вартості, посилення конкурентної боротьби [12, с. 21]. На цей час питома вага інноваційно активних підприємств в Україні становить лише 13% у загальній кількості промислових підприємств, що є вкрай незадовільною ситуацією. У Донецькій області цей показник дорівнює 10,5% [13, с. 14]. Водночас на вітчизняних промислових підприємствах спостерігається стала негативна тенденція щодо зниження інноваційної активності працівників. Чисельність винахідників, авторів нових промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій порівняно з попередніми роками зменшилась й становить 42,3 тис. осіб, або в середньому 27 осіб на одне підприємство, яке здійснює інноваційні розробки [14, с. 251].

Задля активізації працівників до інноваційної діяльності важливо створити механізм стимулювання, який забезпечить підвищення зацікавленості всіх

працівників підприємства. Це передбачає створення необхідних передумов щодо стимулювання трудової активності працівників, сприяння використанню ефективних методів організації трудової діяльності, у тому числі методів мозкового штурму, що реалізуються в гуртках якості.

Практичний досвід провідних підприємств в Україні свідчить, що гуртки якості впроваджуються на підприємствах, які мають значний експортний потенціал та є зацікавленими у встановленні стабільних взаємовигідних зв'язків із зарубіжними партнерами. Так, задля підвищення інноваційної активності працівників на Горлівському ВАТ «Стирол» були створені гуртки якості, діяльність яких спрямована на удосконалення управлінських процесів з поліпшення якості як продукції, так і трудової діяльності на підприємстві [11, с. 249]. В умовах ЗАТ «Донецьксталь» спочатку були сформовані гуртки якості, але потім вони були перетворені на «групи з удосконалення діяльності підрозділу», для яких були розроблені функції, структура, повноваження, відповідальність та порядок функціонування [11, с. 251]. Результатом функціонування «груп з удосконалення» стало виявлення й усунення певних недоліків у поточній діяльності, обговорення проблем виробничого та соціального характеру, які привели до поліпшення виробничих процесів щодо якості продукції та досягнення стратегічних завдань.

Позитивним досвідом упровадження заходів щодо залучення персоналу до вирішення питань з удосконалення управлінських рішень щодо забезпечення безперервного поліпшення внутрішніх процесів є проведення «Днів ефективності» в умовах ЗАТ «НКМЗ». Основними завданнями проведення таких днів є виявлення актуальних проблем та «вузьких місць» на виробництві, розробка та реалізація заходів щодо підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації конструкцій та технологічних процесів, мінімізація витрат та створення нових конкурентних переваг продукції, удосконалення організаційно-економічних методів управління. Результатами проведення «Днів ефективності» на ЗАТ «НКМЗ у 2006 р. є розробка 1039 заходів щодо підвищення ефективності виробництва і, в остаточному підсумку, отримання економічного ефекту від впровадження цих заходів у сумі 32107 тис. грн. [15, с. 143].

На підприємствах об'єднання «Славутич», «Дарниця» та ТОВ «Голден Телеком», за аналогією з концерном «Форд мотор компані», щорічно складаються та розповсюджуються серед працівників «Плани винагородження за пропозиції нових ідей», якими передбачається виплата премій у розмірі від 10 до 100 дол. Із метою підтримки творчої активності інженерних та наукових кадрів у практичній діяльності об'єднання «Квант» та ЗАТ «Миргородська» використовується поєднання оперативного мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі працівників та зростання їх заробітної плати [16].

Розробка й упровадження різноманітних форм залучення працівників до інноваційної діяльності має ґрунтуватися на здійсненні реальної підтримки з боку керівництва, створенні атмосфери довіри та психологічної комфортності між членами колективу, застосуванні системи матеріальних та моральних стимулів щодо підвищення активності в конкретному підрозділі й у цілому на підприємстві. Узагальнення досвіду роботи підприємств свідчить про те, що діяльність у цьому напрямі має здійснюватися безперервно й не може обмежуватися вирішенням тільки однієї проблеми. Економічний ефект від такої діяльності виявляється лише за умов масовості й регулярності подання пропозицій та ініціатив. Тому на промислових підприємствах України доцільно ретельно підходити до вибору колективних форм та методів управління підприємством у сфері поліпшення якості процесів залежно від конкретних цілей, завдань та можливостей працівників щодо їх колективного вирішення.

Отже в результаті узагальнення теоретичних та практичних підходів до оцінки якості управління персоналом удосконалено систему показників комплексної оцінки управління персоналом з урахуванням системного підходу. Запропонована комплексна оцінка має здійснюватися шляхом визначення спеціальних економічних показників, до складу яких віднесено якість процесів управління персоналом, обсяги та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом, що дозволяє отримувати об'єктивну та оперативну інформацію про якість управління персоналом.

Література

1. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008) // Стандарт. – К.: Держстандарт України, 2008. – 25 с.
2. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
3. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
4. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446 с.
6. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
7. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
9. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избр. труды по экономической теории / Г.С. Беккер – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
10. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренкова. – СПб.: Наука, 1999. – 246 с.
11. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством / А.И. Момот / Мин-во образования и науки, ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.
12. Амоша О.І. Соціально-економічні чинники інноваційного розвитку України / О.І. Амоша // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку : тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. – Т. 2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – С. 19-25.
13. Поважний С.Ф. Стан та деякі перспективні напрямки інноваційної діяльності в промисловому регіоні / С.Ф. Поважний, В.І. Сілаєв // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Управління інноваційним розвитком промисловості: держава, регіон, підприємство». – В 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – С. 13-15.
14. Калина А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: В 2 т. – Т. 2. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – С. 250-254.

15. Еськов А.Л. Организационное обеспечение инновационно-инвестиционной деятельности предприятия на примере ЗАО «НКМЗ» / А.Л. Еськов, Ю.В. Дегтярева // Менеджер. Вестник ДонДУУ. – 2008. – № 4 (46). – С. 141-147.
16. Калина А.В. Формування підходів до вдосконалення механізму стимулювання інноваційної діяльності працівників / А.В. Калина // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте развития Украины: сб. науч. тр. в 3 т. – Т. 2. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти; редкол. Амоша А.И. (отв. ред.) и др. – Донецк, 2007. – С. 215-221.

Коваленко Т.В. Система показників комплексної оцінки управління персоналом

Обґрунтовано необхідність формування комплексної оцінки управління персоналом. Проаналізовано теоретичні та практичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Удосконалено систему показників комплексної оцінки управління персоналом на основі визначення показників, що характеризують якість процесів управління персоналом, обсяги та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, комплексна оцінка, якість, результативність управління персоналом, міжнародні стандарти якості.

Коваленко Т.В. Система показателей комплексной оценки управления персоналом

Обоснована необхідність формування комплексної оцінки управління персоналом. Проаналізовані теоретичні та практичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Усовершенствована система показників комплексної оцінки управління персоналом на основі визначення показників, що характеризують якість процесів управління персоналом, обсяги та структуру витрат на персонал, а також результативність управління персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, комплексная оценка, качество, результативность управления персоналом, международные стандарты качества.

Kovalenko T. The system of indicators of the complex estimation of human resource management

It is proved the necessity of formation of a complex estimation of human resource management. Theoretical and practical approaches of an estimation of human resource managements' efficiency have been analyzed. The system of indicators of the complex estimation of human resource management on the basis of definition of the indicators characterizing quality of human resource managerial processes, volumes and structure of human resource expenses, and also productivity of human resource management have been improved.

Keywords: human resource management, complex estimation, quality, productivity of human resource management, the international quality standards.

