

УДК 331.101.39:339.543

Анализ принципов Э. Деминга (модели управления качеством результатов труда) с позиций таможенного дела

Е.Е. Красницкая

В статье предлагается рассмотреть рекомендации по созданию систем управления таможенными процессами в условиях конкретного таможенного органа с целью повышения эффективности управления и качества проводимых таможенных процедур.

Научная новизна данного материала заключается в предложениях о необходимости разработки соответствующих концепций, предполагающих постоянное улучшение процедур управления таможенными подразделениями и качества обслуживания лиц, перемещающих товары и транспортные средства через таможенную границу РФ.

The article offers to consider the recommendations of establishment of system of the customs process management under working conditions of customs house for the purpose of increase in efficiency of the management and quality of conducting customs procedures.

The scientific novelty of the given material is an offering of necessity of the appropriate concepts development, which assume steady improvement of the customs process management and quality of service for the individuals who transfer goods and transport vehicles across the Russian customs boundary.

"Неизбежным следствием хорошего управления является качество и сильная конкурентная позиция"
Э. Деминг

Актуальность применения систем управления качеством в настоящее время очевидна как для российских компаний, так и для экономики страны в целом. Лидирующее положение в мировой экономике по-прежнему занимают американская и японская системы управления предприятием. В современном мире американская и японская модели управления являются наиболее ярко выраженными и в значительной мере определяют основные тенденции и направления развития теории и практики науки управления. Современная российская система управления качеством все еще находится на стадии формирования, практикуя использование отдельных элементов как американской, так и японской систем.

Основоположителем научного управления предприятиями – менеджмента является Фредерик Уинслоу Тейлор. В книге Ф. Тейлора "Принципы научного менеджмента", на идеях которой построена вся система управления предприятиями в капиталистических странах, рассматриваются основные элементы знаменитой "системы Тейлора". Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала "организационную революцию" в сфере производства и управления.

Продолжателем идей Ф. Тейлора и представителем американской системы управления качеством, а точнее, ее "организационной школы" является Генри

Форд. Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые "вписывали" человека [5].

В 1920-1930-е гг. зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Ее основоположником стал Элтон Мэйо. Эта школа положила начало развитию идей о "человеке в организации", роли "человеческого фактора" в ней.

Именно в это время, будучи профессиональным статистиком, Эдвард Деминг благодаря своим обширным познаниям сумел создать стройную системную теорию управления. В 30-е годы XX века, работая в научно-исследовательской лаборатории министерства сельского хозяйства США, Э. Деминг стал активным разработчиком методов статистического контроля качества. Развивая подход, предложенный известным американским статистиком У. Шухартом для регулирования процессов производства, Э. Деминг распространил применение этих методов на сферу обслуживания и деятельность административных органов, что достаточно важно при рассмотрении вопросов повышения эффективности управления и качества проводимых таможенных процедур в рамках настоящей статьи.

На рубеже 1950-1960-х гг., благодаря исследованиям ученых университета штата Огайо и Мичиганского университета, в науке управления развивался бихевиористический подход. Главной задачей этого направления стало изучение движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми внутри организации.

В 1970-е гг. широко распространяются идеи ситуационного подхода, подтверждающие правомочность различных систем управления [5].

В 80-е годы по заданию научно-экономического отдела министерства обороны США Э. Деминга направляют в Японию. Он сумел завязать контакты с группой японских статистиков и увлечь их идеей статистического контроля качества.

Его лекции по методам статистического контроля качества были положительно восприняты высшими руководителями японских компаний. Была осознана необходимость изучения и внедрения методов статистического контроля. В Японии был организован процесс массированного обучения менеджеров, что стало началом "революции в качестве". Широкое внедрение в практику фирм методов статистического контроля качества принесло свои плоды в виде существенного улучшения качества продукции, эффективности производства, что и обусловило к 1980 году лидерство Японии в области конкурентоспособности на мировых рынках.

К этому моменту американская экономика испытывала кризис. Резкой критике стали подвергаться теория и практика управления американскими компаниями. Как отмечал Э. Деминг, "поведение управляющих носит реактивный характер. Вы прикасаетесь к горячей печке и отдергиваете руку, но даже кошка умеет это делать". По его мнению, крупные компании в США и Западной Европе были поражены следующими "смертельными болезнями":

- отсутствие постоянства целей;
- погоня за сиюминутной выгодой;

- системы аттестации и ранжирования персонала;
- бессмысленная ротация кадров управляющих;
- использование только количественных критериев для оценки деятельности компании.

Э. Деминг - автор варианта теории управления качеством, в которой статистические методы - лишь инструмент, главное же - философия нравственности, основанная на уважении к работнику как к личности, вовлеченность в процесс решения текущих проблем всех сотрудников компании, создание психологической атмосферы, искореняющей страх и обеспечивающей почву для раскрытия творческого потенциала человека. Среди прочих главных ценностей, почитаемых Э. Демингом, отмечались цельность личности, напряженная работа, честность, соблюдение этических норм и приличия во всем, самоуважение, уважение к другим, личная ответственность за порученное дело и поступки. На этом он строил свою философию качества [5]. Эти ценности также очень важны при таможенном оформлении и таможенном контроле товаров и транспортных средств персоналом таможенных органов.

Впоследствии решение задач качества потребовало создания адекватной организационной структуры. Обращаясь к истории по данному вопросу, можно сказать, что в 1987 году Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, или ISO) утвердила первую версию универсальных стандартов сертификации систем качества: ISO 9000/87. Теория управления качеством трансформировалась в серию международных стандартов ИСО (ISO), регламентирующих управление качеством (известен как менеджмент качества) на предприятиях. За основу при разработке стандартов ISO 9000 были приняты стандарты, использовавшиеся министерством обороны США для оценки систем обеспечения качества поставщиков оборонной продукции. Методологической базой стандартов стал подход Управления комплексным качеством (TQM, Total Quality Management).

В то время как представления о менеджменте качества включали в свою орбиту все новые и новые элементы производственной системы, накапливали и интегрировали их, общий менеджмент, напротив, распадается на ряд отраслевых, достаточно независимых дисциплин, таких как: финансы, персонал, инновации, маркетинг и т.д.

В теоретическом плане все это предстает как управление по целям (MBO, Management by Objectives). Основная идея этой концепции заключается в структуризации и развертывании целей (создание "дерева целей"), а затем проектировании системы организации и мотивации достижения этих целей. Это достаточно очевидная и хорошо известная стратегия.

В это же время уже сформировался мощный набор теоретических и практических средств, который получил название Менеджмент на основе качества (MBQ, Management by Quality).

Можно констатировать, что менеджмент качества – менеджмент четвертого поколения – становится в наше время ведущим менеджментом фирм. Одновременно происходит процесс сращивания MBO и MBQ (как было на первом этапе в системе Тейлора), но уже на качественно новом уровне. Сегодня

ни одна фирма, не продвинутая в области менеджмента качества и экологии, не может рассчитывать на успех в бизнесе и какое-либо общественное признание [8].

Уже в 1987 году, после принятия первой версии стандартов ИСО серии 9000 они приобрели во всем мире беспрецедентную популярность. Применительно к Российской Федерации можно говорить о том, что с 1989 года в качестве рекомендуемого (основываясь на международном опыте) также был введен комплекс международных стандартов ИСО серии 9000 "Управление качеством продукции и услуг". Особенность применения ИСО 9000 в России заключалась в том, что версия международных стандартов серии ISO официально заменила предыдущую версию стандартов ISO 9000 от 1994 года с 15 декабря 2000 года, в результате чего новая версия стандартов серии ISO 9000 получила обозначение ISO 9001:2000. И уже с 15 августа 2001 года они были утверждены в России в качестве государственных стандартов (ГОСТ). Именно поэтому в настоящее время в Российской Федерации действует система сертификации, абсолютно одинаковая с международными стандартами серии ISO 9001 версии 2000 года (серия стандартов ГОСТ Р ИСО 9000 версии 2001 года [10, 11]).

Характерно, что по состоянию на сегодняшний день более чем в 100 государствах эти стандарты признаны в качестве национальных.

Очевидно, что создание благоприятных условий для полного и эффективного выполнения лицами, пересекающими государственную границу, таможенных правил, а главное, осуществление таможенным персоналом таможенного оформления и таможенного контроля, построенного на проверенных инструментах управления качеством предоставляемых услуг, является одной из гарантий обеспечения экономической безопасности страны. Решение поставленных на современном этапе перед таможенными органами задач требует улучшения систем управления таможенными процессами (далее СУТП). Иными словами, таможенные органы, осуществляя свои функции, обязаны обеспечить соответствующее качество собственного труда и при этом создать условия, способствующие ускорению товарооборота. При этих задачах любой руководитель желал бы иметь в своем распоряжении такую систему управления, которая в случае каких-либо нарушений в работе автоматически приводила бы к выявлению причин этих нарушений, а также к самокорректировке и самосовершенствованию.

Подобные системы управления существуют, например, в отраслях народного хозяйства и сфере обслуживания в принципах систематического улучшения трудовых процессов Э. Деминга, воспроизводящих модели управления качеством результатов труда. Указанные принципы будут приведены ниже и оцениваться в привязке к таможенному оформлению и таможенному контролю.

Исходя из целей и поставленных перед таможенными органами задач, на современном этапе руководители таможенных органов всех уровней в перспективе должны осознать, что освоение системы управления качеством результатов труда по МС ИСО серии 9000 - это, прежде всего:

- документированность, прозрачность, а также ответственность за реализацию всех рабочих процедур в любой сфере деятельности;
- обеспечение авторитета и делового имиджа предприятия или организации.

Преимущества указанной системы управления заключаются в следующем:

- соответствие унифицированным международным требованиям;
- комплексность функций и процедур;
- наличие механизма самосовершенствования, который позволяет бесконечно улучшать СУТП.

Внедрение системы управления таможенными органами по критерию качества труда обеспечит сознательную дисциплину и заинтересованность персонала, тщательную проработку технологии таможенных процессов, систематическое повышение квалификации персонала, оперативное реагирование на отклонения от требований действующих нормативных правовых актов, систематическую корректировку технологий, инструкций, информационного обеспечения, структур, штатов, технологического оснащения, взаимоотношений с участниками внешнеэкономической деятельности и т.д. Как уже было сказано выше, в целом – это дополнительные гарантии экономической безопасности страны.

Характерно, что внедрение СУТП не требует дополнительных материальных и финансовых затрат, а также дополнительных штатных единиц. Все элементы указанной системы включаются в положения о структурных подразделениях таможенных органов, должностные инструкции и регламенты должностных лиц. Однако требуется серьезная и кропотливая работа с персоналом и мотивацией его труда, с тем чтобы была возможность запустить в работу механизм самосовершенствования системы. Далее рассмотрим принципы Э. Деминга с позиций таможенного дела.

Принципы Э. Деминга. Их оценка с позиций таможенного дела

Итак, существует задача обучения персонала для работы в системе. Что нужно сделать, чтобы обеспечение качества результатов труда было основано на максимальном вовлечении в процессы формирования качества непосредственных участников процесса труда, как преодолеть сопротивление должностных лиц необходимым нововведениям, как заинтересовать их в сознательном улучшении собственной работы? Это вопросы, в решении которых нуждается любой руководитель.

Э. Деминг дает на них ответы, которые кратко сформулированы в четырнадцати принципах. Вот эти принципы с "привязкой" к действующей СУТП:

1. Сделайте так, чтобы стремление к совершенствованию товара или услуги стало постоянным. Ваша конечная цель – стать конкурентоспособным, остаться в бизнесе и обеспечить рабочие места.

Очевидно, что в таможенном деле существует необходимость совершенствовать таможенные процедуры и воспитывать у персонала таможен постоянное стремление к этому.

2. Усвойте новую философию. Мы живем в новую экономическую эпоху. Управляющие должны осознать свою ответственность и взять на себя руководство, чтобы добиться перемен.

Новая философия жизни, которую должен усвоить персонал таможни, заключается в изменении отношения чиновника к участникам внешнеэкономической деятельности, да и к любым лицам, пересекающим таможенную границу РФ. Надо встать на позицию партнерства, основанного на разумном, доброжелательном выполнении своей государственной функции при обеспечении максимального удобства своему клиенту и безусловного выполнения требований таможенного законодательства. Руководство таможенного органа должно помогать персоналу в освоении этой философии, создавая соответствующие условия.

3. Исключите зависимость от контроля при достижении качества. Устраните необходимость в массовом контроле, сделав при этом качество неотъемлемой характеристикой товара.

Реализация этого принципа также актуальна в таможенном деле. Контроль за качеством выполнения таможенных функций лишь констатирует случившийся факт и с точки зрения улучшения качества является, в сущности, мерой запоздалой и неэффективной. Рутинная стопроцентная проверка с целью улучшения качества труда, пожалуй, равноценна включению некачественной работы в план и признанию того, что процесс не обладает теми возможностями, которые требуются в соответствии с таможенным законодательством. Руководитель, осуществляя контроль, должен в большей мере следить за стабильностью процесса. Для реализации этого принципа руководителю таможенного подразделения необходимо постоянно готовить должностных лиц к самоконтролю и постепенно сделать его основной формой контроля качества таможенных процедур.

4. Прекратите практику предоставления заказов на основании ценовых показателей. Вместо этого сведите к минимуму совокупные затраты. Старайтесь иметь одного поставщика для каждого из комплектующих, работайте с ним на основе долгосрочных отношений, взаимного доверия и лояльности.

Данный принцип Э. Деминга реализуется в таможенном деле через организацию учета затрат на выполнение таможенных функций. Здесь необходим точный учет руководителем затрат на выполнение таможенных функций и процедур и анализа.

5. Постоянно и неизменно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы повышать качество и производительность и таким образом постоянно снижать затраты.

Фактически пятый принцип - логическое продолжение действий по четвертому принципу. Эти действия являются действиями руководителя таможенного органа (структурного подразделения) по постоянному и

неизменному анализу отклонений от технологий, обеспечивающих таможенные процессы, а также по разработке действенных мер по приведению этих технологий в нормативное состояние.

6. Создайте систему подготовки кадров на рабочих местах.

Профессиональная подготовка в таможенных органах должна носить систематический постоянный характер. Во многом это объясняется постоянно изменяющейся нормативной правовой базой в сфере таможенного дела, а порой и противоречивостью отдельных правовых актов. Данная учеба по подготовке кадров в таможне должна быть построена на анализе отклонений от технологий таможенных процессов и разработке предложений по предотвращению этих отклонений.

7. Создайте систему эффективного руководства. Целью инспектирования должна быть помощь людям, станкам и устройствам работать лучше. Контроль за администрацией нуждается в пересмотре, так же как и контроль за производственными рабочими.

Руководство в таможенных органах РФ – это организация, планирование и регулирование процессов, связанных с решением всевозможных задач, поставленных перед Федеральной таможенной службой. Основой эффективного управления в таможенных органах до сих пор считается жесткий контроль. Э. Деминг, в отличие от традиционных форм контроля, предлагает исключить элемент угрозы наказания, заменив его элементом доброжелательной помощи, включающей в себя выяснение причин невыполнения поставленных задач и (что бывает очень важным в процессе деятельности таможенных органов) создание условий для выполнения их в последующем. Думается, что такой подход к управлению таможенными процессами с учетом неукоснительного выполнения всех других принципов Э. Деминга, можно только приветствовать, поскольку причинами неудач, даже у высокопрофессиональных кадров таможенных подразделений, является выражение страха в том, что я:

- боюсь потерять работу из-за реорганизации таможенного органа;
- мог бы работать лучше, если бы знал, что произойдет завтра;
- боюсь выдвинуть идею – если я это сделаю, меня сочтут предателем;
- боюсь, что по результатам аттестации меня понизят в должности;
- боюсь, что не всегда найду ответ на вопрос начальника;
- боюсь работать в полную силу своих возможностей в коллективе, т.к. кто-то другой благодаря моему вкладу может быть оценен выше, чем я;
- работаю в системе, которая не позволяет мне реализовать мои возможности;
- не осмеливаюсь спросить о том, что хотел бы лучше понимать причины отдельных таможенных процессов, связанных с профессиональной деятельностью;
- не имею достаточно времени, чтобы внимательно проанализировать свою работу.

И другие выражения страха, которые необходимо в себе подавлять – и это уже восьмой принцип.

8. Уничтожьте страх, чтобы дать эффективно работать на компанию.

Администрации таможни необходимо устранить страх, прежде всего у самих себя, и всеми силами содействовать устранению его у своих подчиненных. Это, наряду с выполнением других принципов, обеспечит более эффективную работу таможни.

9. Разружьте барьеры между отделами. Работники исследовательских, конструкторских, торговых и производственных отделов должны работать как одна команда, предвидеть возникновение проблем при производстве и использовании продуктов и услуг.

Существует определенная локальная самостоятельность служб и отделов в таможенных органах. Показательно, когда руководитель таможенного подразделения при решении своих задач зачастую не беспокоится, как принятые решения повлияют на работу других подразделений и как это скажется в перспективе на работе всего таможенного органа. В таможенном деле крайне важно, чтобы все подразделения таможни (служба организации таможенного контроля, экономический и правоохранительный блоки) работали как одна команда, имеющая общую цель.

10. Откажитесь от лозунгов, проповедей и заданий для рабочих, призывающих к нулевому браку и достижению новых уровней производительности. Подобные проповеди вызывают только противодействие, поскольку в большинстве случаев низкое качество и низкая производительность обусловлены системой и существуют вне власти рабочего.

Злоупотребление призывами к лучшей работе, лозунгами и увещеваниями в любом структурном подразделении таможни, скорее всего, является достаточно распространенным недостатком руководства. В большинстве своем это не приводит к положительным результатам, т.к. понятно, что качество работы зависит не от исполнителей, а от системы, в которой они работают. Этот принцип очень актуален для таможни.

11. Исключите нормы (квоты) на производстве. Измените руководство. Откажитесь от объективистских методов управления. Откажитесь от управления, ориентирующегося на цифры, на количественные показатели.

В таможне необходимо отказаться от установления для исполнителей количественных норм, выполненных за смену, таких, например, как обеспечить:

- обработку определенного количества таможенных деклараций;
- взимание определенной суммы таможенных пошлин;
- выявление определенного количества административных правонарушений в области таможенного дела и т.п.

Установление подобных норм мешает таможеннику работать свободно, сковывает его действия и в результате приводит к ошибкам и необходимости неоднократно переделывать работу, теряя рабочее время и тем самым снижая производительность труда. Методы управления, отличные от установления каждому таможеннику "стахановских" контрольных показателей на каждый рабочий день (смену), в большей степени способствуют активизации трудовых процессов.

12. Устраните препятствия, которые не позволяют кадровому рабочему, администрации и инженерным работникам гордиться своим мастерством.

Ответственность инспекторов должна быть изменена. Они должны отвечать не за цифры, а за качество. Это означает, кроме всего прочего, отказ от ежегодной аттестации и объективистских методов управления.

На современном этапе поднять престижность профессии таможенника представляется достаточно затруднительным. В чем же причины? Рассмотрим некоторые примеры:

- текучесть кадров, которая сводит на нет работу с ними;
- несовершенство оценки должностных лиц и аттестации по результатам их труда (аттестация в таможенных органах не требует ни от кого решения человеческих проблем, она лишь ранжирует работников, контролируя результаты их труда, но не занимается проблемами совершенствования системы);
- управление происходит только на основе имеющихся цифр и процентов без должного внимания к проблемам, с которыми сталкивается должностное лицо в процессе службы;
- отсутствие возможности предоставить жилье должностным лицам при ротации кадров;
- зачастую негативное отношение участников внешнеэкономической деятельности ввиду противоречивой нормативной правовой базы, а также отсутствия в системе руководства и планирования соответствующей ориентации должностных лиц таможенных органов на качество обслуживания и т.п.

13. Внедрите обширную программу повышения квалификации и самосовершенствования.

Понятно, что таможенным органам нужны не просто хорошие люди, а люди, которые становятся лучше благодаря образованию и самосовершенствованию. Продвижение должностных лиц таможни по службе должно происходить в условиях состязательности в их знаниях.

14. Сделайте так, чтобы каждый в компании участвовал в программе преобразований. Преобразования – дело каждого.

Необходимо констатировать, что Федеральная таможенная служба не стоит на месте. Создана Концепция развития таможенных органов Российской Федерации до 2010 года (одобрена распоряжением Правительства РФ от 14.12.2005 г. №2225-р). В этих условиях важнейшей задачей руководителей таможенных органов является вовлечение всех должностных лиц в разработку программ преобразований и их реализацию.

На основе приведенного краткого анализа принципов Э. Деминга с позиций таможенного дела становится понятным, что применение указанных принципов в СУТП – необходимость.

Особенности таможенной системы, во всем своем многообразии, требуют совершенствования управления этой системой. С этой точки зрения целесообразно адаптировать методы управления качеством на основе ИСО серии 9000 к таможенной системе России, таким образом обеспечив ее соответствие требованиям XXI века.

Литература

1. Баландин Е.С. Международные стандарты ИСО серии 9000-2000: метод. рекомендации по применению. - Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 90 с.
2. Барамзин С.В. Система управления таможенными процессами на основе международных стандартов ИСО серии 9000. - М.: РИО РТА, 1998. – 180 с.
3. Барамзин С.В. Теория и методология систем управления таможенными процессами. - М.: РИО РТА, 1999. - 271 с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с.
5. Конарева Л. Теория доктора Деминга. <http://quality.eup.ru/>
6. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: учеб. пособие. - М.: Дело и Сервис, 1999. - 160 с.
7. Распоряжение Правительства РФ от 14 декабря 2005 г. №2225-р.
8. Управление качеством: уч. / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин [и др.]; под ред. докт. экон. наук, профессора Ильенковой С.Д. – М.: ЮНИТИ, 2007. - 244 с.
9. Статья по материалам книги Лapidуса В.А. "Всеобщее качество в российских компаниях". www.six-sigma.ru
10. ISO 9000:2000 – Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. (ГОСТ Р ИСО 9000-2001).
11. ISO 9001:2000 – Системы менеджмента качества. Требования. (ГОСТ Р ИСО 9001-2001).
12. ISO 9004:2000 – Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. (ГОСТ Р ИСО 9004-2001).