



KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ, TAIKOMŲ NEPRIKLAUSOMŲ KROVINIŲ KONTROLĖS AGENTŪRŲ VEIKLOJE, PARINKIMO BEI DIEGIMO PRINCIPŲ TEORINIAI ASPEKTAI

Laurynas RIEPŠAS¹, Virgilija VASILIENĖ-VASILIAUSKIENĖ²

^{1,2}*Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas, Transporto inžinerijos fakultetas, Logistikos ir Transporto vadybos katedra, Plytinės g. 27, 10105, Vilnius, Lietuva*

El. paštas: ¹laurynas.riepsas@stud.vgtu.lt; ²virgilija.zinkeviciute@vgtu.lt

Santrauka. Straipsnyje pristatomi literatūros šaltinių teoriniai aspektai, apibūdinantys pagrindines kokybės vadybos sistemas, jų privalumus, naudą ir panaudojimą. Išanalizavus nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veiklos pobūdį, apibrėžiama kokybės vadybos sistemų svarba ir jų pritaikomumas nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veikloje. Straipsnis supažindina su kokybės sistemos diegimo principais ir perspektyvomis, sprendžiant šią veiklą vykdančių organizacijų tęstinumo, rizikų valdymo bei atitikties įvertinimo problemas. Išanalizavus teorinius kokybės sistemų aspektus, apžvelgiama kontrolės agentūrų veiklai tinkamiausia kokybės sistema.

Reikšminiai žodžiai: kokybės vadybos sistema, diegimas, nepriklausomos krovinių kontrolės agentūros, konkurencingumas, veiklos rodikliai, veiklos tęstinumas.

Įvadas

Visos bendrovės, nepaisant jų dydžio, darniai veiklai užtikrinti, susiduria su vis didėjančiais pelningumo, technologijų bei kokybės reikalavimais. Kaip rodo praktika, kompanijos, siekiančios šiuos iššūkius paversti konkurenciniais pranašumais ir užsitikrinti savo rinkos dalį, veiksmingai taiko vadybos sistemas, verslo veiklos procesams įgyvendinti. Tinkama vadybos sistema gali padėti palaikyti ir nuolat gerinti bendrovės darbo efektyvumą bei pelningumą – įmonė įsidiegusi reikiamą, veiklai tinkančią sistemą, klientams gali garantuoti ne tik aukštą produkto ar paslaugų kokybę, konkurencingesnę kainą, bet taip pat ir sumažinti teikiamų paslaugų ar gaminamų produktų kaštus, lengviau valdyti savo žmogiškuosius išteklius (Tamošiūnas, Pečiulytė 2010; Fons, Leonardo 2010). Šiems tikslams pasiekti padeda įdiegtos kokybės vadybos sistemos – panaudodamos sukauptą patirtį, tiksliai apibrėždamos veiklos principus bei procesus ir jų sąveiką, jos padeda patenkinti visas suinteresuotas šalis, gauti lauktų rezultatų bei įgyvendinti darnios plėtros planus. Įdiegus standartizuotą sistemą ir tinkamai pritaikius ją praktikoje, atsiranda galimybė lengviau valdyti personalą ir efektyviau jį panaudoti žmogiškuosius resursus įmonės vizijai įgyvendinti. Remiantis didžiausių bei sėkmingiausių pasaulio įmonių patirtimi, buvo sukurti kokybės standartai, kuomet atitikimas šiems nustatytiems reikalavimams klientams užtikrina įmonės patikimumą, teikiamų paslaugų ar produktų kokybę.

Kokybė yra labai plačiai apibrėžiama bei įvairiapusė suprantama sąvoka, todėl skirtinguose šaltiniuose randami nevienodi Kokybės apibrėžimai. Crosby kokybę apibūdina kaip rezultatų atitikimą, pagal Juran apibrėžimą, kokybė – tai tinkamumas naudoti ar atitikti tikslui. Demingas teigė, kad gaminyje ar paslauga atitinka kokybės reikalavimus, jei jis kažkam padeda ir turi paklausą (Suarez 1992). Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO – International Organisation for Standardization kokybę apibūdina, kaip turimųjų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikties laipsnį. Apskritai, šiais laikais kokybės vadyba apibrėžiama kaip priemonė, siekiant geriau suprasti, įvertinti ir įgyvendinti klientų poreikį, gerinant veiklos procesų sąveiką bei siekiant pranašumo konkurencinėje aplinkoje (Nicula, Popsa 2014).

Lietuvoje dar vyrauja požiūris į vadybos sistemas kaip į faktinę priemonę, daugiau naudojamą dėl įmonės prestižo, o ne kaip priemonę, visapusiškai padedančią lengviau suprasti, pagerinti ir valdyti esamus veiklos procesus, kuomet sukuriama pridėtinė vertė verslui – garantuojami ekonomiškiesni bei greitesni ir lengviau valdomi procesai tarp susijusių šalių. Be kokybės vadybos sistemų teikiamos naudos, organizacijos išvelgia ir susiduria su sistemos trūkumais. pagrindiniai neigiami sunkumai, diegiant kokybės sistemą, yra laiko sąnaudos, per didelė biurokratija,

darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams bei kokybės sistemos tikslo nesuvokimas, t. y. siekis įrodyti produkto kokybę, nenaudojant jos kaip ilgalaikio instrumento įmonės lyderiavimui rinkoje užtikrinti (Leskauskaitės, Pivoras 2012; Nekrošius, Černiūtė 2010; Vyšniauskienė 2014; Szabó 2011).

Kalbant būtent apie nepriklausomų kontrolės agentūrų darnios plėtros bei veiklos tęstinumo problemą, galime iškelti hipotezę, jog vienas iš pagrindinių sprendimo būdų – kokybės vadybos sistemos diegimas, atitikties vertinimas bei įmonės sertifikavimas pagal atliekamas kontrolės sritis. Atsižvelgiant į pagrindinius kokybės vadybos sistemų diegimo principus, t. y. lengvas suprantamumas, valdymas, sistemos lankstumas ir efektyvumas bei nuolatinio gerinimo galimybės, pateiksiu nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrose dažniausiai taikomų vadybos sistemų teorinius aspektus.

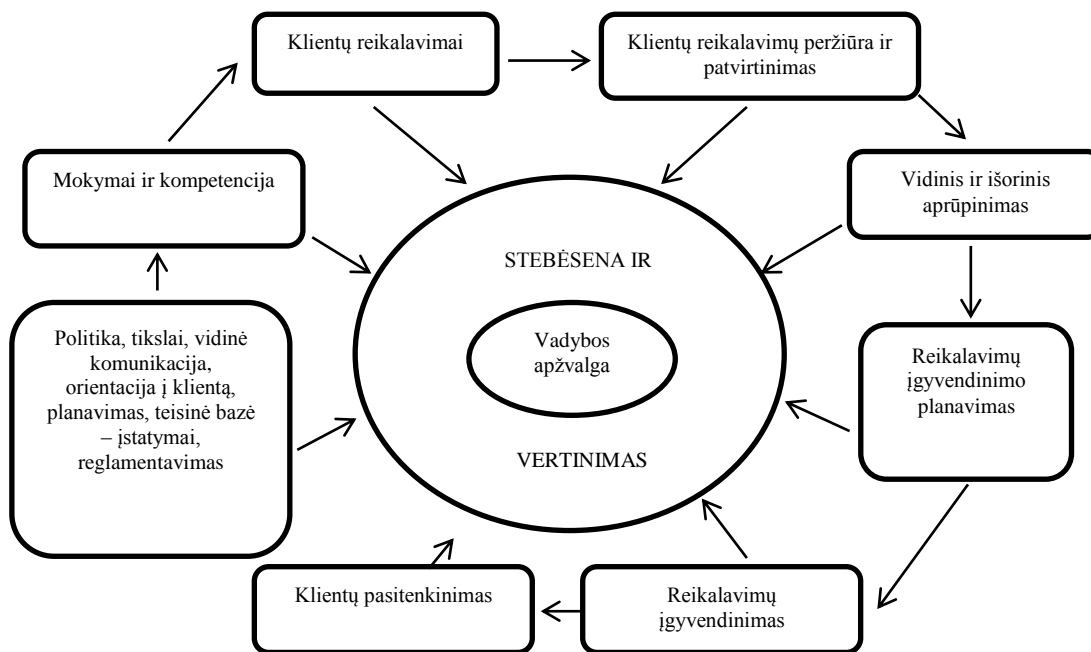
Darbo tikslas – aptarti pagrindines kokybės vadybos sistemas ir jų pritaikomumą nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veikloje, supažindinti su kokybės sistemos diegimo principais ir perspektyvomis.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinių tiriamųjų darbų ir literatūros šaltinių analizę, susijusią su pagrindinėmis kokybės vadybos sistemomis;
2. Išanalizuoti nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veiklos pobūdį bei parinkti ir apžvelgti tinkamiausias kokybės sistemas, taikomas šių agentūrų veikloje;
3. Aptarti kokybės sistemos diegimo teorinius aspektus.

Kokybės vadybos sistemų tipai

Kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje prasideda nustatant pagrindinius įmonėje vykstančius procesus kartu įtraukiant ir kokybės vadybos sistemos procesus. Šie procesai atvaizduojami kokybės vadybos sistemos procesų modelyje (žr. 1 pav.). Kokybės vadybos sistemų diegimo procesas prasideda nuo iškeliamų politikos tikslų, planavimo bei teisinės bazės parengimo. Toliau seka darbuotojų mokymai ir kompetencijos vertinimas, klientų reikalavimų analizė, klientų reikalavimų įvertinimas ir atitikimo įmonės veiklai nustatymas. Kita proceso šaka yra išorinis bei vidinis aprūpinimas ištekliais, turint galvoje ne tik žmogiškuosius resursus bet ir naudojamą įrangą. Po išorinio ir vidinio aprūpinimo rengiamas poreikio įgyvendinimo planas, vykdomas diegimas bei gaunamas grįžtamasis ryšis iš klientų – pasitenkinimas galutiniu rezultatu, t. y. teikiamos paslaugos ar produktu kokybe, atitikimu poreikiams.



1 pav. Kokybės vadybos sistemos procesų modelis (šaltinis: sudaryta autorių).
Fig. 1. Model Quality Management System processes (source: compiled by the authors).

Visų organizacijų pagrindinis tikslas – ilgalaikė verslo sėkmė, kuri pasiekama sukuriant efektyvią sistemą, apimančią visus organizacijos valdymo lygmenis bei veiklos elementus. Šiuo tikslu organizacijos stengiasi įdiegti

kokybės vadybos sistemą, pagrįstą standartais. Toliau trumpai pateikiama informacija apie dažniausiai Lietuvoje ir Europoje naudojamas kokybės vadybos sistemas.

ISO 9000 standartai

Tai rinkinys standartų, nusakančių įmonių vadybos sistemas bei apibendrintus reikalavimus įmonėms, kurioms keliami produktų (prekių ar paslaugų) kokybės kontrolės reikalavimai. Esminis ISO 9000 serijos standartų tikslas – kad prekių ar paslaugų pirkėjas būtų užtikrintas, jog perkami produktai atitiks deklaruojamą kokybę. Kokybė užtikrinama reikalaujant, kad įmonė kontroliuotų visas įmanomas veiklas, kurios tiesiogiai ar netiesiogiai gali įtakoti produktų gendamumą, užsakymų savalaikį vykdymą ir pan. Vienas iš reikalavimų - nuolatinis produktų kokybės gerinimas, pasiekiamas per įmonės procesų kokybės vadybą. ISO standartai yra pripažįstami maždaug 160 skirtingų pasaulio šalių, taigi, gavusi sertifikaciją šiam standartui, įmonė gauna kokybės įrodymą, kuriuo pasitikės visose išsivysčiusiose pasaulio šalyse esantys klientai. Ieškant naujų pirkėjų užsienyje, ISO 9001 sertifikatas neretai tampa vieninteliu įrodymu, kad paslaugos ar prekės yra kokybiškos ir kad jų tiekėjas įstengs įvykdyti savo įsipareigojimus (Hutchins 1997; Gotzamani *et al.* 2006).

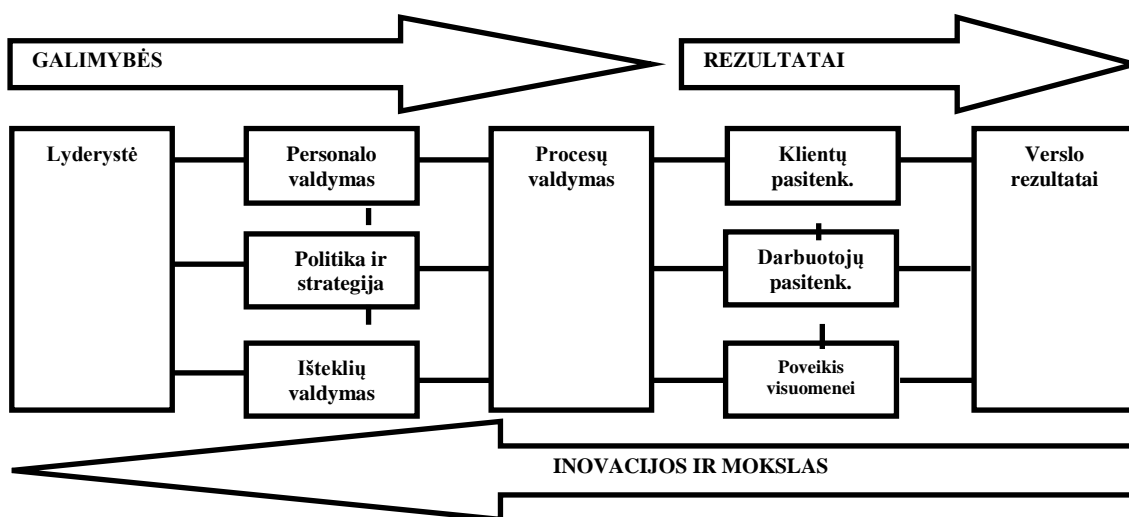
ISO 9000 standartų pirmtakas yra Didžiosios Britanijos standartų asociacijos 1979 metais parengti standartai, kurie 1987 metais buvo priimti kaip tarptautiniai standartai. Nuo 2000 metų pradėti vartoti nauji ISO 9000 kokybės standartai, kurie parengti visai kitu principu nei ankstesnieji. 2008 metais ISO 9000 serijos svarbiausi standartai buvo šie: ISO 9000, ISO 9001 ir ISO 9004, o nuo 2015, išleidus naują redakciją ISO 9001, jis liko vieninteliu ISO 9000 grupės standartu, apjungiančiu tiek ir ISO 9000, tiek ir ISO 9004 (Ruževičius, Serafinas 2009).

EFQM modelis

1988 metais didžiosios tarptautinės Europos kompanijos tokios kaip British Telecom, Volkswagen, Philips ir kt. nusprendė, kad siekiant išlikti reikia skirti daugiau dėmesio kokybės klausimams, ir inicijavo Europos Kokybės vadybos fondo tobulumo modelio (angl. The European Foundation for Quality Management Excellence Model) atsiradimą (Nabitz *et al.* 2000).

Pasak Bagdonienės *et al.* (2009), EFQM tobulumo modelis taikomas organizacijų vertinime. Jis gali būti taikomas kaip įrankis vertinimui savęs ar palyginimui su kitomis organizacijomis, taip pat kaip priemonė nustatyti organizacijos tobulinimo kryptis ir sukurti bendrą organizacijos valdymo metodologiją, žodyną ir mąstymo būdą. (Biswas *et al.* 2012).

Modelio schemoje nurodyta (žr. 2 pav.), jog modelis susideda iš devynių kriterijų, kurie suskirstyti į dvi grupes - galimybes ir rezultatus.



2 pav. EFQM tobulumo modelio kriterijai (šaltinis: sudaryta autorių, remiantis Dubas, Nijhawan 2005).
Fig. 2. Criteria of EFQM excellence model (source: compiled by the authors, according to Dubas, Nijhawan 2005).

LEAN sistema

Šis metodas yra žinomas kaip Toyota gamybos sistema, nes buvo panaudotas pirmą kartą Toyota įmonėje. LEAN modelio tikslas yra nuostolių šalinimas. Šis metodas užtikrina geresnį apyvartinių lėšų panaudojimą, sutrumpėja įrengimų pristovos operacijos pasiruošimo metu, taip pat darbuotojai įtraukiami į nuolatinį veiklos gerinimo procesą. Anot Jasinavičiaus ir Karlienės (2012), organizacija norėdama veikti pagal LEAN metodiką, visų pirma turi pakeisti aukščiausios vadovybės mąstymą bei vertybes ir įmonės veiklos principus bei darbų organizavimo būdus (Fotopoulos *et al.* 2010).

Apibendrinant galime teigti, kad visos anksčiau aptartos kokybės sistemos pabrėžia bendrą principą – nuolatinį tobulėjimą, kuris gali būti pasiektas sutvarkius įmonės procesus. Mokslininkai kaip atskiros verslo šakos, nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veiklos, neišskiria. Dėl informacijos trūkumo bei žinių stokos, diegiant kokybės sistemas, šią veiklą vykdančiose organizacijose, kyla problema, kaip tinkamai pasirinkti ir įdiegti reikiamą kokybės sistemą veiklos tęstinumui užtikrinti.

Toliau yra aptariami analizuojamos srities kompanijų pagrindiniai veiklos aspektai, parenkama šiai veiklai tinkamiausia kokybės vadybos sistema bei pateikiami pagrindiniai sistemos diegimo aspektai.

Krovinių kontrolės agentūros

Organizacijų veiklos pobūdis

Nors visame pasaulyje nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų nėra daug, tačiau jos užima itin svarbų vaidmenį jūrų transporto veikloje, siekiant užkirsti kelią galimiems pažeidimams ar nelaimėms. Krovinių kontrolės ekspertai tiek Lietuvoje tiek ir visame pasaulyje dažniausiai yra samdomi atlikti šias paslaugas:

- Patikrinimus, apžiūras ir tyrimus įvairių transporto rūšių būklei įvertinti;
- Kontrolę bei tyrimus krovinių kokybės nustatymui;
- Pagal reikiamus standartus ir reikalavimus krovinio pavyzdžių paėmimas;
- Kontrolę krovinio kiekiui nustatyti;
- Krovos darbų apžiūrą/stebėjimą;
- Krovos įrangos patikrinimą;
- Įvertinti transporto priemonės švarą/tinkamumą prieš pakrovą;
- Nustatyti pažeidimų mastą bei priežastį;
- Nustatyti krovinio pažeidimų atstatymo kaštus;
- Atstovauti teisme, padedant spręsti ginčus.

Šio tipo organizacijų veikla yra paremta tarptautiniais kokybės standartais bei metodikomis, kuriomis remiantis ir yra suteikiamos paslaugos. Priklausomai nuo eksperto pateiktų išvadų, esant neatitikimams, yra kuo skubiau imamasi prevencinių veiksmų, siekiant išvengti nuostolių ar galimos nelaimės. Dėl šios priežasties yra ypatingai svarbu, kad kontrolės ekspertas būtų pakankamai aukštos kvalifikacijos, kompetentingas ir galintis logiškai įvertinti susiklosčiusią padėtį bei, esant reikalui, priimti svarbius sprendimus dėl pirkimo-pardavimo proceso stabdymo, nutraukimo ar krovinio gelbėjimo procedūrų. Inspektorius taip pat patvirtina, kad kroviniai buvo pakrauti pagal įstatymus ir nepažeidžia saugaus transportavimo reikalavimų bei numatytų standartų.

Didžioji dalis nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų priklauso „GAFTA“ (Grain and Feed Trade Association) bei „FOSFA“ (The Federation of Oils, Seeds and Fats Association) asociacijoms, vienijančioms žemės ūkio produktų, aliejaus, sėklų bei trąšų pardavimo-pirkimo procese dalyvaujančias šalis ir nurodančiomis, kad nepriklausomi ekspertai privalo būti sertifikuoti pagal ISO 9001 arba akredituoti pagal ISO 17020 kokybės standarto reikalavimus. Išanalizavus šiuos du standartus, galime teigti, kad aukštesni reikalavimai taikomi ISO/IEC 17020 standarte, kartu apimančiame ir ISO 9001. *ISO/IEC 17020: Atitikties vertinimas. Reikalavimai, keliami įvairių tipo kontrolės įstaigų veiklai* standartas yra pritaikytas būtent kontrolės veiklą vykdančioms organizacijoms. Dėl šios priežasties, o taip pat dėl nuolatinio kokybės poreikio didėjimo bei augančių klientų poreikių, nepriklausomoms krovinių kontrolės agentūroms būtų tikslinga turėti įsidiegus šį standartą bei akredituotis nacionaliniu mastu pagal savo veiklos sritis.

ISO/IEC 17020 standartas

Standartas buvo parengtas, siekiant skatinti įmonių, atliekančių patikrinimus, pasitikėjimą. Tikrinimo ar kontrolės įstaigos atlieka privačių klientų ar institucijų vertinimus, o įmonių vertinimo kriterijai apima paslaugų kokybę, saugos, įrenginių saugos, sistemų veikimo principus. Bendrieji reikalavimai, kurių organizacijos privalo laikytis, kad jų paslaugos būtų priimtinos klientams ir priežiūros institucijoms ir yra suderinti šiame standarte. Šis

tarptautinis standartas apima tikrinimo įstaigų, kurių darbas yra produktų, medžiagų, įrenginių, procesų, darbo procedūrų ar paslaugų tyrimas, veiklos atitikties nustatytiems reikalavimams įvertinimą (ISO/IEC 17020).

Kokybės standartų taikymo aspektai kontrolę vykdančiose įstaigose

Itin aukšta gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybė – pirminis dalykas, kuris užtikrina, tolimesnį įmonės ar organizacijos gyvavimą konkurencingoje rinkoje. Šiuo atžvilgiu reikšmingi pokyčiai įvyko kontroliuojančių įstaigų, atliekančių produkto ar teikiamų paslaugų kokybę patikrinimus ir atitikties patvirtinimus, reikalavimuose.

Strateginės šiuolaikinės vadybos darnios plėtros kryptys organizacijoms, atliekančioms kontrolę, nurodomos kokybės vadybos sistemų gairėse, kurios atitinka tarptautinius ISO 9001 ir ISO/IEC 17020 standartų reikalavimus (ISO/IEC 17020:2012). ISO/IEC 17020 standarte kontrolė apibrėžiama kaip šių veiksmų/operacijų visuma:

- Vizualinė tikrinamo/kontroliuojamo fizinio objekto apžiūra;
- Tikrinamo/kontroliuojamo objekto bandymai ir išmatavimai;
- Tikrinamo/kontroliuojamo objekto specifikacijų, tokių kaip projektiniai brėžiniai ir pan. išstudijavimas;
- Rezultatų palyginimas su reikalavimais, nurodytais normatyviniuose dokumentuose arba su reikalavimais susiklosčiusiais tos sferos praktikoje.

Kontrolė pagal ISO/IEC 17020 taip pat apima labai platų spektrą produkto/paslaugų charakteristikų, kurios turi būti tikrinamos atliekant įvairiarūšių krovinių kontrolę. Kontrolė netgi gali būti taikoma reitingų sistemai, naudojamai klasifikuoti būsto nuomos, oro kelionių, turizmo ar transporto paslaugas (Volkova *et al.* 2012).

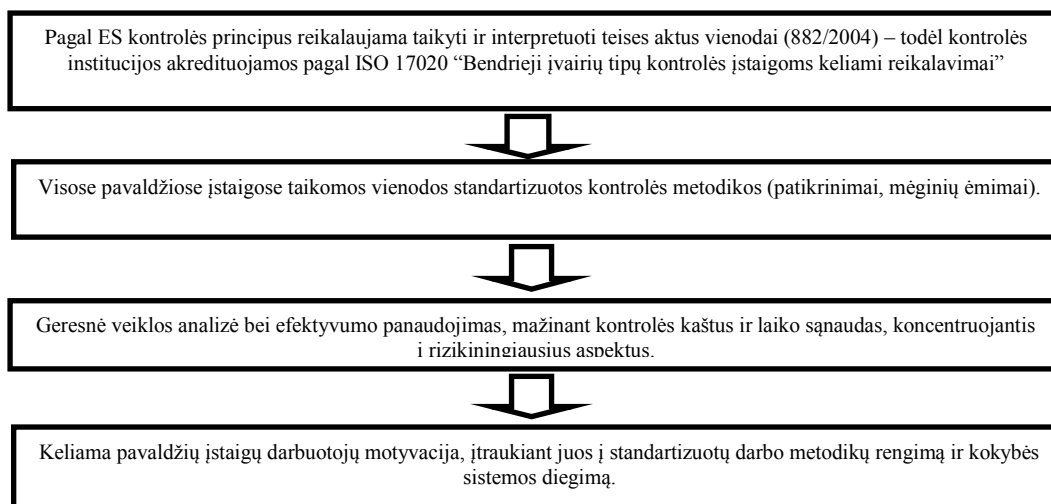
Valstybės ekonomikos srityje, kontrolė, kokybė ir gaminamų produktų ir paslaugų saugumas užtikrinamas dviejų harmoningai tarpusavyje sąveikaujančių sistemų aspektu - standartizacijos sistema ir atitikties vertinimo sistema, kur pirmoje – nustatomas ir apibrėžiamas standartas, o antroje yra užtikrinami užsibrėžto standarto reikalavimų atitikimai. ISO/IEC 17020 standarte yra numatyti pagrindiniai reikalavimai įmonėms, kurie nurodomi punktais ir apima:

- Administracinius reikalavimus;
- Nepriklausomumo, nešališkumo, sąžiningumo reikalavimus;
- Konfidencialumo reikalavimą;
- Organizacijos ir valdymo reikalavimus;
- Kokybės sistemos reikalavimus;
- Personalo reikalavimus;
- Techninių įrenginių reikalavimus;
- Procedūrų ir kontrolės metodų reikalavimus;
- Elgesio su tikrinamais pavyzdžiais ir produktais reikalavimus;
- Ataskaitų kontrolės reikalavimus;
- Protokolų ir sertifikatų kontrolės reikalavimus;
- Sutarčių sudarymo susubrangovais reikalavimus;
- Kreipimosi ir skundų reikalavimus;
- Bendradarbiavimo su kitomis kontrolės įstaigomis reikalavimus.

Kompanijoms, įsidiegusiom sistemą, atitinkančioms anksčiau minėtus reikalavimus, ir siekiančioms tapti sertifikuota savo pasirinktose srityse, reikia praeiti ISO/IEC 17020 akreditavimo procedūrą, kuri padeda unifikuoti minėtų įstaigų veiklą, nustato joms vienodas veiklos taisykles, tuo pačiu jų klientams garantuoja atliekamų paslaugų kokybę. Galime teigti, kad esminė akreditacijos funkcija – pareiškėjo atitikties įvertinimas, keliamiems reikalavimas ir taisyklėms.

Mokslinių straipsnių analizė parodė, kad akreditacijos programos, turinčios daugiau nei 100 metų istoriją, pasirodė JAV švietimo srityje (Volkova *et al.* 2012). Taip 1977 metais buvo įsteigta tarptautinė laboratorijų ir kontrolės įstaigų akreditacijos sąjunga (The International Laboratory Accreditation Cooperation – ILAC) su tikslu suderinti techninius reikalavimus laboratorijoms ar kontrolę atliekančioms įstaigoms. 1996 metais ILAC davė sutikimą daug labiau struktūrizuotos organizacijos, tokios, kuri galėtų išdirbti, sukurti ir taikyti atitinkamą politiką ir praktiką, sukūrimui. Susitarimo memorandumas buvo pasirašytas rugsėjo 13 dieną 1996 metais Amsterdame, konferencijoje ILAC 96. Jį pasirašė 44 laboratorijų akreditacijos agentūros iš viso pasaulio (ILAC-S2:07 2008).

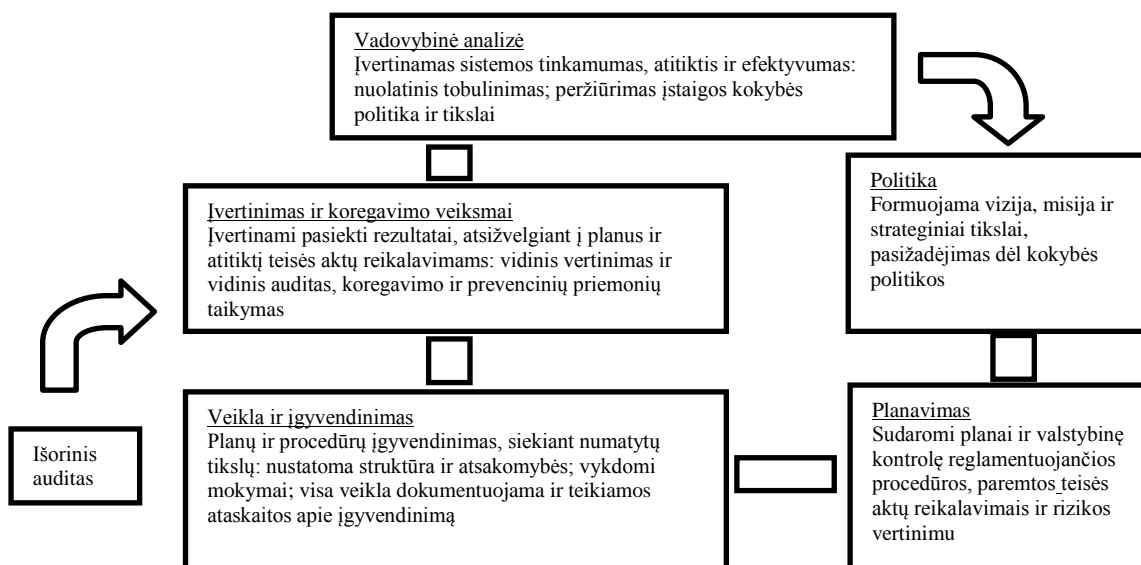
Akreditacija atliekama laikantis tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) ir tarptautinės elektrotechnikos komisijos (IEC) reikalavimų. Esminė akreditacijos funkcija – oficialus kontrolę atliekančios įmonės kompetencijos pripažinimas (ISO/IEC 17020:2012). Praktinis ISO/IEC 17020 standarto taikymas įmonių atliekančių kontrolę veikloje leidžia atlikti įrodymais grįstas įvertinimo schemas, kas daugeliu atveju ir garantuoja atliktų patikrinimo veiksmų rezultato tikslumą (ISO/IEC 17020:2012). Atsižvelgiant į tai šiuo metu, visose išsivysčiusiose šalyse akreditaciją praeina įvairaus tipo valstybinės kontroliuojančios institucijos, stebima ir paminėtina geroji ISO/IEC 17020 standarto poreikio ir diegimo praktika Lietuvos kontrolės įstaigose (3 paveikslas).



3 pav. ISO/IEC 17020 diegimo priežastys ir nauda (šaltinis: sudaryta autorių).

Fig. 3. Reasons and benefits of implementing ISO/IEC 17020 standard (source: compiled by the authors).

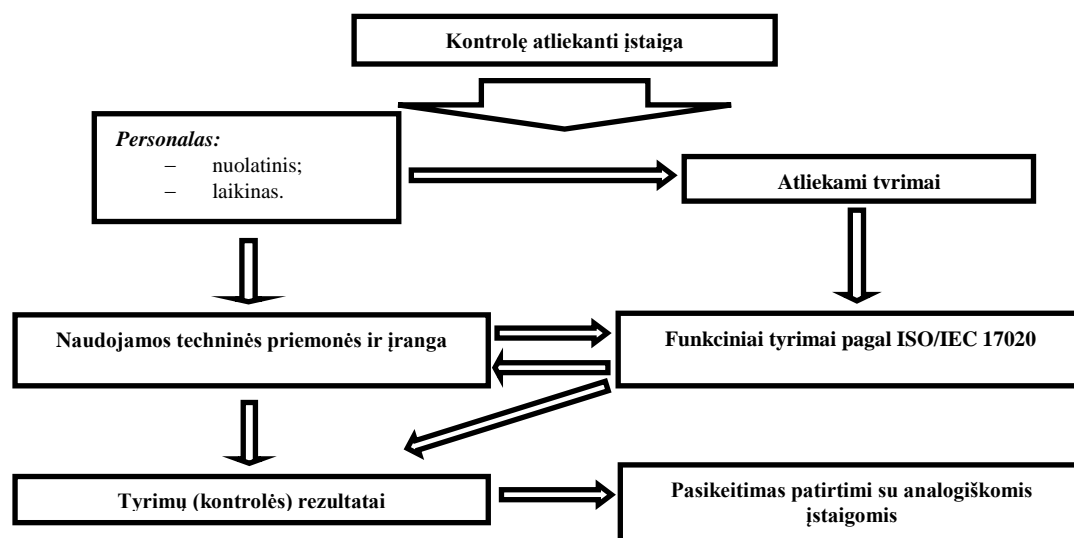
Žinome, kad neužtenka vien tik įsodiegti standartą, galime teigti, kad turima kokybės sistema – tai nuolatinis organizacijos tobulėjimas. Laikantis šios nuostatos, kokybės vadybos sistemos tolimesnį funkcionavimą užtikrina nenutrūkstamas nuolatinio tobulėjimo ciklas (4 paveikslas).



4 pav. KVS nuolatinio tobulėjimo ciklas (šaltinis: sudaryta autorių).

Fig. 4. Continual improvement cycle of QMS (source: compiled by the authors).

Reiktų paminėti, kad kontrolę atliekančioje įstaigoje turi būti išgryninti visi procesai, reikalingi jos veiklai, procedūros ir darbo instrukcijos turi būti aprašytos ir parengtos pagal ISO/IEC 17020 reikalavimus. Kontroliuojančių įstaigų technologiniai ypatumai nurodomi 5 paveiksle.



5 pav. Kontroliuojančių įstaigų technologiniai ypatumai (šaltinis: sudaryta autorių).
Fig. 5. Technological features of controlling bodies (source: compiled by the authors).

Atliekantis kontrolę personalas gali būti klasifikuojamas kaip nuolatinis ir laikinas. Nuolatinis – tai pagal neterminuotą sutartį nuolatos įstaigoje dirbantis inspektorius. Padidėjus darbų apimtims iškyla būtinybė padidinti žmogiškųjų išteklių resursus, dažniausiai būna sudaromos terminuotos darbų sutartys su laikiniu personalu. Vienas iš ISO/IEC 17020 reikalavimų, kontrolę atliekančiai įstaigai – efektyvi personalo vadyba (Volkova *et al.* 2012).

Tyrimų ar kontrolės metu dažnai naudojamos techninės priemonės ir įranga, kurios juridškai gali net ir nepriklausyti įstaigai, bet gali būti išsinuomos arba pateiktos kitos įstaigos naudojimui. Visais atvejais turi būti suteikta prieiga prie įrangos pagal ISO/IEC 17020 reikalavimus. Verta paminėti, kad įrangos, kuri juridškai nepriklauso įstaigai, kalibravimo ir jos atitikimo reikalavimas atsakomybė tenka kontrolės įstaigai naudojančiai minėtą įrangą. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti pateikiami pagal užsakovo ar kitą patvirtintą sutartį formą.

Įprastai, reikalavimai, pagal kuriuos atliekama produkto kontrolė ar tyrimas, nurodomi taisyklėse ar norminiuose dokumentuose, techniniuose reikalavimuose – ten gali būti nurodomi užsakovo reikalavimai ar vidiniai įstaigos reikalavimai. Kuomet nėra nurodomi tyrimo ar kontrolės metodai, kontrolės įstaiga juos turi nusistatyti ir dokumentuoti pati, taip pat aprašyti visas su tuo susijusias procedūras.

Vienas iš faktorių, kurių reiktų įvertinti kontrolę atliekančioms įstaigoms – rizika, susijusi su atliekamais tyrimo ir kontrolės veiksmais ir objektais, todėl savo veiklos nepertraukiamam gerinimui ir tobulinimui įstaigoms rekomenduojama keistis vykdomos veiklos patirtimi su analogiškais įstaigomis ir organizacijomis. Šis procesas labai padeda darbo metodų subendrinimui ir supaprastinimui.

Išvados

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad autoriai, nepriklausomų krovinių kontrolės agentūrų veiklos neišskiria, todėl negalime teigti, kad kažkuri iš kokybės sistemų yra geriausia ar efektyviausia – kiekvieną organizaciją ją pasirenka pagal savo veiklos pobūdį ir procesus. Pagrindinis bendras bruožas visų kokybės sistemų – nuolatinis tobulėjimas.

Kalbant apie nepriklausomų kontrolės agentūrų darnios plėtros bei veiklos tęstinumo problemą, galime teigti, kad vienas iš pagrindinių sprendimo būdų – kokybės vadybos sistemos diegimas, atitikties vertinimas bei įmonės sertifikavimas pagal atliekamas kontrolės sritis.

ISO/IEC 17020: Atitikties vertinimas. Reikalavimai, keliami įvairių tipo kontrolės įstaigų veiklai standartas yra pritaikytas būtent kontrolės veiklą vykdančioms organizacijoms. Dėl šios priežasties, o taip pat dėl nuolatinio kokybės poreikio didėjimo bei augančių klientų poreikių, nepriklausomoms krovinių kontrolės agentūroms būtų tikslinga turėti įsidiegtus šį standartą bei akredituotis nacionaliniu mastu pagal savo veiklos sritis.

Nustatyta, kad ISO/IEC 17020 standarte pateikti reikalavimai, skirtingų sričių kontrolės įstaigoms užtikrina jų tolimesnį funkcionavimą.

ISO/IEC 17020 standarto taikymas įmonių, atliekančių kontrolę, veikloje leidžia atlikti įrodymais grįstas įvertinimo schemas, kas daugeliu atveju ir garantuoja atliktų patikrinimo veiksmų rezultato tikslumą.

Nustatyta, kad ISO/IEC 17020 standarto taikymas sukuria atitiktis tarptautinėms praktikoms tokioms kaip: vienas standartas – vienas įvertinimas – pripažinimas visur.

Literatūra

- Bagdonienė, D.; Galbuogienė, A.; Paulavičienė, E. 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu, *Ekonomika ir vadyba* 14: 1044–1053.
- Fotopoulos C.; Psomas, E.; Vouzas, F. 2010. Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations, *Total Quality Management and Business Excellence* 21(5): 503–515.
- Biswas, D.; Dutt, M.; Arora, P.; Kar, N. 2012. Using the EFQM Model Effectively, *Journal for Quality & Participation* 1(35): 11–18.
- Dubas, K. M.; Nijhawan, I. P. 2005. A test of the EFQM excellence model of TQM, *Allied Academies International Conference* 10(2): 9–12.
- Fons, S.; Leonardo, A. 2011. Measuring economic effects of quality management systems, *The TQM Journal* 23(4): 458–474.
- Gotzamani G.; Katerina, D.; Tsiotras, D. 2006. An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management, *International Journal of Operations & Production Management* 21(10): 1326–1342.
- Hutchins G. 1997. *ISO 9000: a Comprehensive Guide to Registration, Audit Guidelines and Successful Certification*. New York: John Wiley&Sons, Inc.: 260 p.
- Jasinavičius, R.; Karlienė, L. 2012. Darbo efektyvumo didinimo metodai ir jų vertinimas darniai ekonomikos plėtrai, *Socialinės inovacijos globaliai plėtrai* 1(1): 712–725.
- ISO/IEC 17020:2012(en): *Conformity assessment - Requirements for the operation of various types of bodies performing inspection* [online] [cited 28 November 2015]. Available from Internet: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso-iec:17020:ed-2:v1:en>
- Nacionalinis akreditacijos biuras. 2015. *Kontrolės įstaigų akreditavimas* [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. lapkričio 21 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.nab.lt/Kontroles_istaigos_\(ISO_IEC_17020\)](http://www.nab.lt/Kontroles_istaigos_(ISO_IEC_17020)).
- Korobov, V.; Ribchenkol, E.; Zhilii, V. Dokladnaja 15 jubileinoj Mezhdunarodnoj konferencini Sovremennije metodi i sredstva nerazruchajushego kontrolia i technicheskoi diagnostiki [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. lapkričio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://icc-certification.com.ua/ru/opit_ISO_IEC_17020_17025.html
- Leskauskaitė, A.; Pivoras, S. 2012. Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 61: 71–84.
- Nabitz, U.; Klazinga, N.; Walburg, J. 2000. The EFQM excellence model European and Dutch experiences with EFQM approach in health care, *International Journal for Quality in health Care* 12: 191–201.
- Nakrošis, V.; Černiūtė, R. 2010. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas, *Viešoji politika ir administravimas* 31: 63–76.
- Nicula, V.; Popsa, R. E. 2014. Implementation of a quality management system in a travel agency, *Studies in Business & Economics* 9(1): 109–124.
- Ruževičius, J.; Serafinas, D. 2009. Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste išvalgos, *Economics & Management* 2: 1091–1099
- ILAC. 2008. *Taisyklės ILAC dokumento ILAC-S2:07/2008* [interaktyvus] [žiūrėta 2015 m. lapkričio 22 d.]. Prieiga per internetą: http://www.bsca.by/pdf/ilac_s2_07_2008.pdf.
- Tamošiūnas, T.; Pečiulytė, S. 2010. Strategic Service Quality Management in the Public Sector: Supplying Klaipeda Region with Electric Power, *Social Research* 4(21): 48–59.
- Suarez, J. G. 1992. Three experts on quality management: Phillip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran. *TQLO* 92(02): 1-25
- Szabó, T. 2011. Identification of Critical Points in the Quality Management System, *Theoretical and Applied Economics* 10 (563): 75–90.
- Vyšniauskienė, L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 36(1): 167–176.
- Volkova, N.; Voloshko L. B. 2007. *Profesionalnaja kompetentnost specialistov: kriterii ocenki: monografija*. Maskva-Poltara: Techservis: 318 p.
- Volkova, N.; Voloshko, L.; Mullin, A.; Sachno, T. 2012. Mezhdunarodnii standart ISO/IEC 17020: praktičeskije aspekti ispolzovanija v dejatelnosti inspektirujushchich organov. *Standatizacija sertifikacija jakist* 3: 10–14.

**THEORETICAL ISSUES OF SELECTION AND IMPLEMENTATION OF QMS IN THE ACITIVITY OF
INDEPENDENT CARGO CONTROL AGENCIES.**

Laurynas RIEPŠAS, Virgilija VASILIEŅĒ-VASILIAUSKIENĒ

Abstract. This article presents the theoretical aspects of literature, describing the fundamental quality management systems, their advantages, benefits and usage. After the analysis of independent cargo control agencies nature, the importance of the quality management system and the applicability for the independent cargo control agencies are defined. Article introduces the principles and perspectives of the quality system implementation, solving the entities operating in continuity, risk management and conformity assessment issues. The analysis of the theoretical aspects of the quality systems provides an overview of the most suitable quality system for the control agencies.

Keywords: Quality Management System, implementation, independent cargo control agencies, competitiveness, performance indicators, continuity