

CONSIDERAȚII PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMELOR MODERNE DE MANAGEMENT ÎN DOMENIUL ALIMENTAR

CONSIDERATIONS REGARDING THE MODERN MANAGEMENT SYSTEMS' IMPLEMENTATION WITHIN THE FOOD PROCESSING FIELD

POP CECILIA

Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Iași

Abstract. *The modern management systems, which significantly interfere with the competitiveness in the food production and trading field, mainly focuses on the processes' quality (quality management system), on the environment (environment management system) and on food products safety (food safety management system, according to the HACCP principles).*

The scientific paper presents elements concerning the individual implementation of these systems and also the possibility of their integration and processing within an Integrated management system.

Sistemele moderne de management se constituie ca părți integrante ale sistemului de conducere în firma modernă cu activitate în domeniul alimentar. Dintre acestea, cele cu impact semnificativ asupra competitivității vizează în principal calitatea proceselor (sistemul de management al calității), mediul (sistemul de management al mediului) și siguranța produselor alimentare (sistemul de management al siguranței alimentare conform principiilor HACCP).

Politica Europeană în domeniul Calității este o prioritate a UE, reprezentând componenta esențială a politicii de dezvoltare a competitivității industriei europene. În acest context, *Noua Viziune Europeană pentru Calitate* cultivă conceptul "MADE in EUROPE" care va deveni sinonim cu: standarde înalte, design excelent, etică în management, colaborare și parteneriate de calitate între sectoarele publice și private. Acest concept va fi emblema modernă a produselor și serviciilor oferite de europeni întregului comerț internațional, o filozofie a calității și respectului față de consumator și față de protecția consumatorului, prin produsul și serviciul european oferit spre consum.

Practica celor mai competitive întreprinderi din lume a demonstrat faptul că primul și cel mai important pas în cursa pentru îndeplinirea obiectivelor de eficacitate, eficiență și competitivitate este implementarea sistemelor de management al calității (SMC).

Proiectarea, implementarea și menținerea unui SMC conform standardelor ISO 9000:2000 se bazează pe opt principii care sunt tot atâția factori cheie ai îmbunătățirii continue a performanței organizației.

Proiectarea, implementarea și menținerea unui SMC conform standardelor ISO 9000:2000 se bazează pe opt principii care sunt tot atâția factori cheie ai îmbunătățirii continue a performanței organizației.

- *Orientarea către client.* Toate organizațiile sunt conștiente că depind de clienții lor și obligațiile față de aceștia sunt tratate cu toată responsabilitatea. Necesitățile lor curente și viitoare trebuie înțelese iar așteptările împlinite și chiar depășite. Satisfacția clienților trebuie însă abordată în mod activ și sistematic prin chestionarea lor, organizarea de workshop-uri, analiza reclamațiilor sau alte metode la îndemână sau creativitatea organizației. Personalul organizației trebuie informat în legătură cu rezultatul acestor analize iar evaluarea satisfacției clientului trebuie finalizată prin planuri de acțiuni corective și preventive, cu responsabili, termene și resurse alocate.

De asemenea, un aspect deosebit de important este transpunerea pe plan intern a principiului client - furnizor ceea ce conduce la armonizarea relațiilor între angajați și între compartimente cu repercusiuni favorabile asupra relațiilor situate la interfața cu clientul extern.

- *Leadership.* Liderii stabilesc direcția și obiectivele organizației. Liderul trebuie să stabilească o viziune, o politică și obiective clare, transparente pentru evoluția organizației precum și să implementeze strategii și să aloce resurse pentru realizarea acestor ținte. De asemenea, trebuie să stabilească valorile comune la toate nivelurile organizației, să construiască încrederea, să inspire, să încurajeze și să îndrume personalul, astfel încât realizarea obiectivelor propuse să se realizeze prin mijloace exclusiv necoercitive.

- *Implicarea personalului.* Managementul trebuie să creeze cadrul necesar implicării nivelului executiv în transpunerea filozofiei calității în calitatea produsului.

După cum este cunoscut, factorul cheie în implicarea personalului îl constituie motivarea. Factorii motivați care pot contribui în mare măsură la satisfacția personalului se regăsesc în demersuri organizatorice precum: îmbunătățirea condițiilor de lucru și crearea unui climat stimulat, îmbunătățirea comunicării interne, o remunerație transparentă și corespunzătoare calității muncii prestate, recunoașterea muncii individuale, rezolvarea problemelor prin consens, crearea cadrului necesar participării active la procesul de pregătire a deciziei etc. Toate aceste elemente converg spre conștientizarea calității ca fiind problema personală a fiecăruia dintre angajați.

- *Abordarea bazată pe proces.* Ca orice activitate sau ansamblu de activități care utilizează resursele pentru a transforma elementele de intrare în elemente de ieșire (rezultate) și sistemul de management al calității poate fi și trebuie abordat ca proces, în conformitate cu SR EN ISO 9001:2001. Pentru a funcționa efectiv, organizația trebuie să identifice sistematic, să definească, să analizeze și să controleze multiplele procese aflate în interacțiune.

Avantajele acestei abordări decurg din reprezentarea mai clară și transparentă a fluxurilor din organizație (deseori, ieșirile dintr-un proces constituie intrări pentru procesul următor).

- *Abordarea sistemică a managementului.* Identificarea, înțelegerea și tratarea proceselor corelate ca un tot unitar (ca sistem) reprezintă una dintre principalele modalități de îmbunătățire a eficienței și eficacității unei organizații.

- *Îmbunătățirea continuă.* Îmbunătățirea continuă ar trebui să constituie un obiectiv permanent al organizației. De altfel, necesitatea îmbunătățirii continue trece ca un fir roșu prin toate cerințele din standardul SR EN ISO 9001:2001. Odată cu implementarea SMC, organizația trebuie să dovedească faptul că a aderat la acest principiu utilizând indicatori specifici pentru măsurarea rezultatelor relevante pentru transpunerea conceptului de calitate și realizarea obiectivelor calității.

- *Luarea deciziilor fundamentale.* Deciziile eficiente se bazează pe analiza datelor și a informațiilor. Acest principiu se regăsește în standardul ISO 9001 în cerințe precum : obiectivele calității, analiza efectuată de management, analiza datelor și îmbunătățire.

- *Relații reciproc avantajoase cu furnizorii.* O organizație se află într-o relație de interdependență cu furnizorii săi, motiv pentru care, o bună colaborare furnizor - client întărește capacitatea ambelor părți de a crea valoare adăugată și de a rămâne în poziția de client, respectiv furnizor preferat.

Analiza acestor principii demonstrează faptul că implementarea unui sistem de management al calității corespunzător standardului ISO 9001 vizează organizația în ansamblul său precum și toate părțile interesate de bunul mers al acesteia (patronat, manageri, salariați, clienți, furnizori, societate). Așadar, un sistem de management al calității corect implementat furnizează încrederea că toate procesele organizației sunt ținute sub control ceea ce îi asigură acesteia capabilitatea furnizării unei calități constante a produselor, serviciilor precum și a relațiilor cu mediul extern.

De asemenea, un aspect foarte important care derivă și din cele prezentate este acela că, implementarea unui SMC conform ISO 9001 constituie "fundația" și "pilonii de rezistență" pentru implementarea facilă și eficace a celorlalte sisteme de management cum sunt sistemul de management de mediu (SMM), sistemul de management al siguranței alimentelor, sistemul de management al sănătății și securității ocupaționale etc.

O altă tendință manifestată pregnant în ultimii ani este preocuparea crescândă a tuturor tipurilor de organizații pentru atingerea și demonstrarea **performanțelor de mediu**. În acest context, organizațiile încearcă să țină sub control impactul propriilor activități asupra mediului. Aceste preocupări se înscriu în contextul legislației din ce în ce mai stricte și al dezvoltării politicilor economice și sociale europene destinate să încurajeze protecția mediului și dezvoltarea durabilă.

De asemenea, managementul de mediu acoperă un ansamblu de probleme, inclusiv pe cel cu implicații strategice și concurențiale.

Organizațiile care doresc implementarea unui sistem de management de mediu competitiv pot folosi ca referențial standardul SR EN ISO 14001. (*Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare*). Acest standard internațional, adoptat ca standard european și preluat ca standard român, stabilește criteriile (cerințele) care permit unei organizații să-și formuleze și implementeze politica și obiectivele de mediu ținând cont de cerințele legale precum și de alte cerințe care vizează impacturile semnificative asupra mediului. Demonstrarea implementării unui SMM corespunzător

standardului ISO 14001, conferă unei organizații capabilitatea de a asigura părțile interesate că are un sistem corespunzător de management de mediu.

Ceea ce asigură acestui standard un plus de interes din partea organizațiilor este faptul că în întregul lui, a fost gândit și structurat astfel încât să fie perfect compatibil cu structura și concepția după care a fost elaborat ISO 9001.

Pentru operatorii din **domeniul alimentar** o preocupare de maxim interes în această perioadă, o reprezintă siguranța alimentelor care ocupă un loc prioritar și în politica UE. Datorită numeroaselor crize cu care s-a confruntat în ultimii ani, Uniunea Europeană recomandă monitorizarea produselor alimentare începând cu etapa obținerii materiilor prime și până la consumatorul final. Această strategie are ca obiectiv protecția și recâștigarea încrederii consumatorilor prin adoptarea unor acțiuni legislative concrete, care au ca fundament principiul precauției.

Unul dintre instrumentele cheie pentru concretizarea practică a acestei strategii de către firmele care produc, distribuie sau comercializează produse alimentare, este sistemul HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points* - Analiza riscurilor și punctele critice de control).

Eficiența acestui sistem derivă din cele șapte principii fundamentale care stau la baza implementării sale.

1. *Identificarea și evaluarea riscurilor* asociate cu cultivarea (obținerea), recoltarea materiilor prime, prelucrarea, fabricarea, manipularea, depozitarea, distribuția, prepararea și consumul produselor alimentare.

Orice risc potențial neidentificat și evaluat corespunzător în această fază, poate destabiliza sistemul, acesta nefiind pregătit adecvat pentru preîntâmpinarea, anihilarea sau controlul pericolului.

2. *Determinarea punctelor critice de control (CCP)*, principiu care constă în determinarea punctelor, procedeele sau etapelor operaționale prin care se pot ține sub control riscurile identificate.

3. *Stabilirea limitelor critice* pentru fiecare CCP identificat. Limitele critice sunt reprezentate de toleranțele admise (valori maxime și/sau minime) pentru un anumit parametru biologic, chimic sau fizic al punctului critic de control.

Nerespectarea unei limite critice pe parcursul procesului de prelucrare poate conduce la pierderea controlului asupra riscului identificat și implicit la insalubritatea produsului.

4. *Stabilirea procedurilor de monitorizare a limitelor critice*. Monitorizarea permite atât colectarea informațiilor care să conducă la decizii eficiente cât și prevenirea scăpării de sub control a unui proces. Ea trebuie realizată prin metode de măsurare sau observare caracterizate prin: acuratețe, credibilitate, caracteristici de calibrare, rapiditate etc.

5. *Stabilirea acțiunilor corective* pentru situațiile în care monitorizarea indică o deviație de la limitele critice stabilite.

Scopul măsurilor corective este de a preveni intrarea în circuitul comercial a alimentelor periculoase pentru sănătatea consumatorilor. În planul HACCP trebuie

precizată măsura care trebuie luată în cazul apariției unei deviații, persoana care răspunde de implementarea măsurii corective și forma de înregistrare a acesteia.

6. *Organizarea sistemului de documentare și înregistrare a datelor.*

Verificarea planului HACCP și a eficacității implementării acestuia nu este posibilă fără organizarea unui sistem informațional documentat și realizat punctual pe această tematică. Totodată, înregistrările bine efectuate și menținute furnizează cea mai bună dovadă că procedeele de lucru au fost respectate și aplicate în conformitate cu cerințele sistemului HACCP.

7. *Stabilirea procedurilor de verificare a funcționării sistemului HACCP.*

Procedurile de verificare sunt necesare pentru a proba eficacitatea planului HACCP și implicit corectitudinea implementării și funcționării sistemului corespunzător planului stabilit. Ele trebuie cuprinse într-un program de verificări care să facă parte integrantă din planul HACCP.

Rezultatele practice obținute prin implementarea acestui sistem îl recomandă ca fiind cea mai eficientă soluție pentru asigurarea inocuității alimentelor în toate verigile lanțului alimentar.

Pentru implementarea sistemului HACCP Organizația Internațională de Standardizare a lansat pe piață, relativ recent, un referențial deosebit de util pentru operatorii din domeniul alimentar și anume standardul ISO 22000. Acesta a devenit standard european în septembrie 2005, fiind imediat preluat și aprobat și de către ASRO (noiembrie 2005, SR EN ISO 22000 *Sisteme de management al siguranței alimentelor. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar*). Standardul are ca obiectiv certificarea unitară la nivel mondial a sistemelor de management a siguranței alimentare, limitând tendința din ultimii ani de proliferare a reglementărilor și standardelor în domeniu.

Și în cazul acestui standard remarcăm preocuparea ISO de armonizare a celor două standarde ISO 9001 - ISO 22000. Acest demers vine în întâmpinarea organizațiilor care și-au implementat un sistem de management al calității corespunzător standardului ISO 9001, sistem care oferă un cadru deosebit de "confortabil" pentru celelalte sisteme de management. De asemenea, compatibilitatea celor două standarde conferă organizațiilor și oportunitatea implementării unui sistem de management integrat, ISO 9001-ISO 22000 la care se poate adăuga cu succes și ISO 14001.

Implementarea unui **sistem de management integrat (SMI)** constituie o soluție deosebit de avantajoasă atât din punctul de vedere al eforturilor impuse de implementare cât și din punct de vedere economico-financiar.

Implementarea unui sistem de management integrat face ca lucrurile "dureroase" impuse de necesitatea schimbării mentalității oamenilor, a metodelor și procedeele de abordare a problemelor în "noul context ISO" să se "întâmpile" într-un singur val, ceea ce generează efecte favorabile pe toate planurile. De asemenea, datorită compatibilității standardelor menționate și documentația cerută de aceste sisteme poate fi realizată tot integrat (de ex: un singur manual care să descrie atât SMC cât și SMM, proceduri documentate comune etc.), ceea ce contribuie la reducerea substanțială a volumului

documentației de sistem. Mai mult, se reduce și timpul afectat consultanței pentru implementarea sistemelor cât și cel pentru auditul de certificare, cu efecte pozitive în plan financiar.

De altfel, implementarea pe rând a acestor sisteme nu ar face decât să întârzie momentul abordării sistemice a managementului unei firme, singura abordare care adaugă realmente valoare firmei, atât pe plan intern cât și extern. Descompunerea managementului în componente standardizate, implementate și certificate separat nu are corespondent în eficiența și eficacitatea funcționalității unei firme deoarece un angajat nu lucrează o oră în sistemul de management al calității, alta în sistemul de management de mediu, alta în sistemul de management al siguranței alimentare ș.a.m.d.; componentele unui organism nu funcționează separat, succesiv, ci simultan, interdependent. De asemenea, nu poate fi separată calitatea de atitudinea față de mediu, de sănătate, de siguranța consumatorului.

Sistemul de management integrat se construiește pe "osatura" SMC, al cărui referențial este ISO 9001:2000, cel mai avansat din punct de vedere managerial dintre toate standardele ISO emise până în prezent.

De reținut însă că implementarea SMI este doar primul pas în drumul spre competitivitate și excelență. SMI este un sistem viu, niciodată definitiv și perfect. El trebuie adaptat permanent la cerințele și așteptările mereu noi ale clienților, ale societății și ale altor elemente aflate în continuă schimbare.

BIBLIOGRAFIE

1. **Agape Comșa Dana, Dominte Nicoleta - Rodica, 2001** - *Dimensiuni europene în asigurarea calității : Structuri ale Uniunii Europene. Elemente de legislație specifică*. Ed. Economică, București.
2. **Drăgulănescu N., 2000** - *Politica europeană de promovare a calității*. Simpozion Internațional "Calitate și standardizare", București.
3. **Nițu L., 2003** - *Calitatea este exigența fundamentală a Uniunii Europene*. Economistul nr. 1456.
4. **Teodoru Tr., 2005** - *Auditul sistemelor de management*. Ed. Conteca 94, București.
5. *****Agenția de Dezvoltare Regională Muntenia, 2003** - *Creșterea performanțelor în afaceri a IMM-urilor prin îmbunătățirea infrastructurii, accesului la informații, implementarea și certificarea sistemului de management al calității conform standardelor internaționale și principiilor Uniunii Europene*. Ghid realizat în cadrul proiectului Phare RO-0007.02.02.03.0482, 2003.
6. *****SR EN ISO 9001, 2001** - *Sisteme de management al calității. Cerințe*.
7. ***** SR EN ISO 14001, 2005** - *Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare*.
8. ***** SR EN ISO 2200, 2005** - *Sisteme de management al siguranței alimentelor. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar*.