

DOI: 10.5281/zenodo.3550694
CZU 005:614.3



ENHANCING PARTICIPATIVE MANAGEMENT - AN EFFECTIVE KEY ELEMENT OF FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

Ala Oberșt, ORCID ID: 0000-0002-8295-7695

Technical University of Moldova, Ștefan cel Mare str. 168, Chișinău, Republic of Moldova
ala.oberst@emin.utm.md

Received: 10. 21. 2019

Accepted: 11. 30. 2019

Abstract. The main proposal of this research is to examine the existing literature on participative management and food safety management systems and identify the modality of working of food safety team. The food safety management system shall be developed and managed by a multi-disciplinary food safety team that includes those responsible for quality assurance, technical management, production operations, engineering and other relevant functions. It is necessary to document the team members within the study with a summary of their roles within the company. Membership of the food safety team needs to be formalized. The author gives the draft of regulation document of activity of food safety team activity to help researchers and food industry managers while conducting it in order to improve the decision making process. It requires a better understanding of organizational culture and the human dimensions of food safety.

Key words: *food safety team, food safety management system, leadership, participative management.*

Introducere

Noile provocări pentru managementul afacerilor de succes sunt în continuă creștere datorită proceselor care apar pe piețele de desfacere. Întreprinderile din lanțul alimentar se racordează la cerințele impuse de clienții în ceea ce privește echiparea sistemului de producție cu un sistem de management al siguranței alimentului certificat în modul prevăzut.

Pentru aceste necesități au fost emise diferite standarde naționale, regionale și internaționale care au drept scop declararea capacității întreprinderii din lanțul alimentar de a furniza produse sigure pentru consumul uman și obținerea încrederii din partea tuturor părților interesate.

Realitățile și relațiile care conduc la obținerea produselor sigure pentru consumul uman atestă faptul precum că acestea pot fi realizate în cadrul unui sistem de management al siguranței alimentului (în continuare SMSA) cu un ansamblu de principii, reguli și cerințe care asigură modelarea sa corespunzătoare. Însă gestionarea eficacității unui SMSA se realizează prin implicarea personalului în conducerea activităților operaționale și strategice

Cerințele față de conducerea SMSA

Unul dintre cele mai răspândite modele ale SMSA aplicate de întreprinderile din lanțul alimentar al Republicii Moldova este acel stabilit în standardul internațional ISO

22000:2018 Sisteme de management al siguranței alimentului. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentar. Analizând prevederile din Capitolul V al standardului vedem ca acestea la p. 5.3.1 prevăd ca managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să asigure ca responsabilitățile și autoritățile pentru rolurile relevante să fie atribuite, comunicate și înțelese în cadrul organizației. Acestea prevăd numirea echipei pentru siguranța alimentelor și a conducătorului echipei pentru siguranța alimentelor [10].

Echipele pentru siguranța alimentelor trebuie să dispună de o combinație de cunoștințe și experiență multidisciplinară în dezvoltarea și implementarea SMSA.

În practica tuturor întreprinderilor din lanțul alimentar aplicarea acestei cerințe se realizează prin emiterea Ordinului de desemnare a echipei pentru siguranța alimentelor, în componența nominală a acesteia intră Director de producere, Tehnolog, Inginer, Mecanic, Specialistul pe aprovizionare, Responsabil de controlul calității și după caz Director Comercial.

Odată ce echipa a fost desemnată, imediat se partajează rolurile pentru fiecare persoană nominalizată, adică cine va îndeplini rolul de Conducător al echipei pentru siguranța alimentelor și cine va deține rolul de membru.

Însă problema cea mai mare apare la funcționarea acestei echipe în cadrul întreprinderii. Mulți dintre membrii echipei nu dețin o experiență în aplicarea elementelor de conducere sau funcționare a acestui grup social, mai mult ca atât, nu se documentează clar autoritățile și responsabilitățile fiecărui membru, dat fiind faptul că activitatea în cadrul echipei capătă un caracter temporar și nu reprezintă activitatea lor de bază, conform documentelor de angajare, precum Contractul individual de muncă și Fișa de post. În consecință echipa desemnată de conducerea de vârf al întreprinderii nu generează valoarea adăugată necesară pentru adecvarea și relevanța SMSA.

Activizarea echipei pentru siguranța alimentelor

Sensul de bază a cerințelor față de funcționarea echipei pentru siguranța alimentelor este unul firesc pentru acei manageri și specialiști care dețin o pregătire managerială, însă o bună parte dintre membrii nu înțeleg necesitatea și modul de funcționare a acestei structuri în cadrul SMSA.

Ca să asigurăm o claritate la acest subiect se propune analiza principiului managementului contemporan – managementul participativ. Potrivit viziunilor unor autori [4;6;9] managementul participativ se referă la implicarea resurselor umane ale organizației, a stakeholderilor săi în managementul acesteia.

Factorii care determină evoluția întreprinderii spre managementul participativ sunt [6]:

- dezvoltarea proprietății;
- creșterea diversității și complexității obiectivelor întreprinderii;
- diversificarea influențelor pe care mediul ambiant le exercită asupra întreprinderii;
- amplificarea importanței proceselor de management în creșterea eficienței;
- amplificarea autonomiei decizionale;
- ritmul rapid de generare și implementare a schimbărilor;
- creșterea competenței salariaților prin ridicarea nivelului de pregătire profesională.

Prin urmare, principiul managementului participativ, exprimă necesitatea creerii de organe de conducere participative, respectiv crearea Echipei pentru siguranța alimentelor, care ar permite utilizarea cunoștințelor și experienței mai multor specialiști, contribuind la conturarea deciziilor legate de obținerea produselor sigure pentru consumul uman din mai multe puncte de vedere. Doar printr-un management participativ, caracterizat prin discuții deschise între manager și angajați, realizate periodic și de la egal la egal, se obține eficacitatea SMSA.

În această ordine de idei activitatea Echipei pentru siguranța alimentelor implică o interacțiune continuă între Conducătorul echipei și membrii acesteia, începând cu planificarea activităților și finalizând cu identificarea și soluționarea problemelor în comun. Deși decizia finală aparține Directorului, faptul că totul se discută în comun, îi face pe angajați să simtă că ei participă la tot ce se întâmplă și pot influența într-un fel mersul lucrurilor [5].

Principiul managementului participativ constă în realizarea proceselor și relațiilor de management a unui sistem de siguranță alimentelor pe baza implicării echipei multidisciplinare formate din manageri și specialiști apelând la leadership și la un nou tip de cultură organizațională [6]. Leadershipul influențează puternic performanțele întreprinderii și reprezintă procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane determinându-i să acționeze împreună cu competență, dăruire și implicare pentru realizarea lor. La baza leadershipului stă spiritul de echipă care este rezultatul integrării a patru procese:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă grupul;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică individuală și de grup.

În ultimul timp, a apărut tot mai des noțiunea de leadership colaborativ, care presupune că liderii acționează prin colaborare și impart leadershipul cu alți oameni din întreprindere la toate nivelurile ierarhice. Potrivit sursei [1] leadershipul colaborativ se bazează pe opt principii fundamentale, după cum urmează:

- 1) *Toți angajații au puterea în mâna lor* – potrivit responsabilităților purtate în cadrul SMSA fiecare angajat deține expertiză pe segmentul dedicat și manifestă capacitatea de luare a celor mai adecvate și potrivite decizii;
- 2) *Este încurajată responsabilitatea individuală pentru produs și calitate* – acordarea încrederii cuvenite angajaților pentru a genera efectul de implicare activă în funcționarea SMSA și generarea efectului de atitudine responsabilă pentru calitatea muncii realizate;
- 3) *Rolurile sunt foarte bine clarificate* – asigură transparența în vederea identificării responsabilităților și autorităților în cadrul echipei și generării rezultatului așteptat;
- 4) *Munca de echipă este puternic stimulată* – nici o persoană nu este capabilă să răspundă tuturor necesităților, de aceea trebuie create echipe multidisciplinare pentru a asigura soluționarea problemelor apărute cu funcționarea SMSA;
- 5) *Leadershipul trebuie împărțit și schimbat între angajați* – permite evidențierea capacității potențiale de conducător la fiecare angajat, inclusiv din acei care nu fac parte din categoria manageri formali;
- 6) *Oamenii învață să vorbească, dar și să asculte* – încurajarea salariaților să spună ceea ce gândesc și să contribuie cu idei și păreri, indiferent dacă alții agreează ceea ce spun sau nu;

- 7) *Se dorește să se ajungă la un consens* – prevede formarea abilităților de participare activă în discuții și dezbateri care pot duce la procesul de luări de decizii importante pentru SMSA;
- 8) *Dedicare* – atunci când oamenii lucrează cu pasiune, le pasă și mai mul de ceea ce se întâmplă în cadrul întreprinderii. Această grijă se exprimă adesea prin participarea și împărțirea leadershipului între salariați.

Principiile enumerate ale leadershipului colaborativ permit concluzionarea ca o Echipă pentru siguranța alimentului trebuie:

- constituită din persoanele potrivite;
- să se axeze pe dezvoltarea comportamentului și aptitudinilor membrilor acesteia, așa ca integritate, cinste, curaj, angajament, sinceritate, pasiune, încredere, optimism, înțelepciune, determinare, compasiune și sensibilitate;
- să fie dotată cu suficientă încredere din partea Conducerii întreprinderii;
- să promoveze spiritul de echipă pentru a atinge rezultate performante.

Formalizarea activității echipei pentru siguranța alimentului

Precum a fost menționat, multe întreprinderi din lanțul alimentar se confruntă cu problema formalizării activității Echipei pentru siguranța alimentului. Întreprinderile mici și mijlocii nu dispun de resursele financiare necesare pentru a include în Statul de personal o unitate de Conducător al echipei pentru siguranța alimentului sau Manager SMSA. Aceeași situație este caracteristică și pentru întreprinderile mari. Eventual, în condițiile de disponibilitate a resurselor necesare pentru crearea unității de Manager SMSA în statul de personal, oricum acest lucru nu scutește întreprinderea de formarea Echipei pentru siguranța alimentului, care să fie constituită de mai mulți conducători și specialiști.

Echipa pentru siguranța alimentelor poate fi echivalată cu organismul managerial participativ care necesită o reglementare internă a acesteia. Una dintre modalitățile de reglementare internă ar fi elaborarea documentului de constituire – Regulamentul de organizare și funcționare.

În continuare se propune proiectul Regulamentului de organizare și funcționare a Echipei pentru siguranța alimentelor, elaborat de autor în baza prevederilor [10; 11], după structura alcătuită din IV Capitole.

Capitolul I. Dispoziții generale

1. Prezentul Regulament stabilește și detaliază modul de organizare și funcționare a Echipei pentru siguranța alimentelor (în continuare ESA) din cadrul întreprinderii și are ca scop:

- stabilirea componenței ESA;
- delimitarea clară a atribuțiilor și responsabilităților în cadrul ESA;
- stabilirea modului de funcționare.

2. ESA este structura operațională indispensabilă implementării sistemului de management al siguranței alimentului și reprezintă un organ colectiv intern, creat în scopul de a sprijini managementul Întreprinderii în procesul de fabricare a produselor alimentare destinate consumului uman.

3. Scopul prezentului Regulament este de a asigura un management eficace al siguranței alimentelor – prin comunicare interactivă de-a lungul întregului lanț alimentar, prin stabilirea, aplicarea și actualizarea unui sistem de management structurat și încorporat în activitățile generale de management ale Întreprinderii, analiza pericolelor (integrând

principiile HACCP și etapele de aplicare elaborate de Comisia Codex Alimentarius) pentru stabilirea unei combinații eficiente de măsuri de control prin documentarea și aplicarea programelor preliminare (PRP), programelor preliminare operaționale și a planului HACCP.

4. În activitatea sa ESA se conduce de prezentul Regulament, Regulamentul intern al Întreprinderii, standardul ISO 22000, de alte acte normative în domeniu și asistă administrația întreprinderii în procesul de gestionare a siguranței produselor alimentare fabricate pentru consumul uman.

Capitolul II. Structura organizatorică

5. Echipa pentru siguranța alimentului este formată multidisciplinar din specialiști cu pregătirea și experiența necesară și include personalul din producție, din departamentele care se ocupă de aprovizionare și personal tehnic. Selectarea membrilor ESA se va realiza în baza criteriilor, după cum urmează:

- care înțeleg pericolele biologice, chimice și fizice asociate producerii alimentelor destinate consumului uman;
- care sunt responsabili sau sunt implicați în procesul de producere a alimentelor destinate consumului uman;
- care au experiență și cunoștințe practice despre igiena și procesele de fabricație și funcționare a echipamentului;
- alți specialiști cu cunoștințe adecvate în microbiologie, igienă și tehnologia de producere a alimentelor destinate consumului uman.

6. Desemnarea membrilor ESA se realizează prin Ordin Director, luând în considerare prevederile stipulate la punctul 5 a prezentului Regulament.

7. Numărul minim al membrilor ESA este de 3 persoane, dar pentru anumite necesități specifice aceasta se poate lărgi temporar cu personal din alte departamente.

8. Pentru a asigura o bună funcționare a ESA aceasta va fi condusă de Conducătorul ESA, desemnat prin Ordin Director.

Capitolul III. Atribuții și responsabilități

9. Conducătorul ESA - persoană desemnată de Director al Întreprinderii. O aptitudine importantă pentru acest rol este capacitatea de a conduce în echipă, ceea ce implică o strânsă colaborare cu membrii acesteia și utilizarea pe scară largă a consultării personalului. Conducătorul ESA în afara altor responsabilități, are responsabilitatea și autoritatea de:

- a) a gestiona și a organiza activitatea echipei pentru siguranța a alimentelor;
- b) a selecta membrii ESA;
- c) a propune unele schimbări în echipă în funcție de necesități identificate;
- d) a instrui și a educa în mod corespunzător membrii echipei pentru siguranța alimentului;
- e) a se asigura că SMSA este stabilit, implementat, menținut și actualizat;
- f) a reprezenta echipa în relațiile cu managementul Întreprinderii;
- g) a stabili responsabilitățile celorlalți membrii ai ESA;
- h) a asigura aplicarea corespunzătoare a conceptului HACCP în scopului implementării sistemului de management al siguranței alimentului;
- i) a prezida întrunirile/ ședințele ESA în cadrul cărora membrii să-și poată exprima deschis ideile și opiniile;
- j) urmărește aplicarea în practică a deciziilor ESA;

- k) a raporta managementului de la cel mai înalt nivel despre eficacitatea și adecvarea SMSA;
- l) a comunica eficient cu părțile externe interesate de pe întregul lanț alimentară pentru a asigura că toate pericolele semnificative pentru siguranța alimentului sunt identificate și controlate adecvat în fiecare etapă din lanțul alimentară.

10. Secretarul ESA - persoană desemnată de Director a Întreprinderii care, în afara altor responsabilități, are responsabilitatea și autoritatea de:

- a) a organiza întâlnirile membrilor ESA;
- b) a înregistra rezultatele întâlnirilor membrilor ESA;
- c) a înregistra deciziile luate de ESA în Procesele Verbale ale ședințelor realizate.

11. Echipa pentru siguranța alimentului (ESA) – specialiștii (interni și/ sau externi) cu studii și experiență, desemnați prin Ordin Director care, în afara altor responsabilități, dețin responsabilitate și autoritate după cum urmează:

- a) stabilește domeniul de aplicare al SMSA;
- b) stabilește politica referitoare la siguranța alimentului;
- c) instruieste și conștientizează personalul implicat în siguranța alimentului;
- d) asigură eficacitatea SMSA;
- e) adaptează, în caz de necesitate, elementele SMSA realizate în exterior;
- f) se informează la timp privind schimbările în ceea ce privește:
 - produse sau produse noi;
 - materii prime, ingrediente și servicii;
 - sisteme și echipamente de producție;
 - spații de producție, amplasament al echipamentelor și mediu ambiant;
 - programele de curățare și dezinfectare;
 - sistemul de ambalare, depozitare și distribuție;
 - competențe și/sau atribuire a responsabilităților și autorizărilor;
 - cerințele legale și de reglementare aplicabile;
 - cunoștințele cu privire la pericolele legate de siguranța alimentară și măsurile de control;
 - cerințele ale clienților, ale sectorului și alte cerințe pe care Întreprinderea le respectă;
 - cereri de ofertă și comunicări relevante de la părțile interesate externe;
 - reclamații și alerte care semnaleză pericole privind siguranța alimentelor asociate cu produsul finit;
 - alte condiții care au impact asupra siguranței alimentelor.
- g) evaluează eficacitatea programelor de instruire realizate;
- h) aprobă Programele Preliminare (PRP);
- i) aprobă nivelul de pregătire pentru situații de urgență și a capacității de răspuns;
- j) realizează analiza pericolelor HACCP;
- k) colectează, menține și actualizează informațiile documentate preliminare, necesare pentru efectuarea analizei pericolelor;
- l) stabilește, menține și actualizează diagramele de flux pentru producția alimentelor destinate consumului uman;
- m) confirmă la fața locului diagramele de flux elaborate;
- n) descrie procesele de producție și mediul în care acestea se desfășoară;
- o) stabilește PRP operaționale și Planul HACCP;

- p) planifică activitățile de verificare;
- q) stabilește sistemul de trasabilitate;
- r) tratează neconformitățile și produsele potențial nesigure;
- s) validează măsurile de control și combinațiile măsurilor de control aplicate;
- t) analizează rezultatele activităților de verificare a SMSA;
- u) planifică și asigură efectuarea auditurilor SMSA interne și externe;
- v) validează rezultatele auditurilor efectuate;
- w) identifică nevoile de îmbunătățire a SMSA;
- x) actualizează SMSA în caz de necesitate.

Capitolul IV. Ședințele echipei pentru siguranța alimentului

12. ESA se convoacă în ședințe ordinare o dată în trimestru.

13. ESA se convoacă în ședințe extraordinare la cererea Conducătorului ESA.

14. Data, ora și locul ședinței, ordinea de zi, proiectele documentelor ce urmează a fi adoptate și materialele aferente acestora se aduc la cunoștința membrilor ESA cu cel puțin 3 zile înainte de ședință. În cazul ședințelor extraordinare, materialele se aduc la cunoștința membrilor ESA cu cel puțin o zi înainte de ședință.

15. Ședințele ESA sunt prezidate de Conducătorul ESA. În lipsa Conducătorului ESA, ședința este prezidată de membrul desemnat de Conducătorul ESA sau, după caz, de membrul ales din rândul celor prezenți la ședință.

16. Deciziile ESA se adoptă cu votul majorității membrilor ESA și se semnează de Conducătorul ESA.

17. Lucrările ședințelor ESA sunt consemnate într-un proces-verbal, care se semnează de către Conducătorul ESA și secretar.

18. Toate deciziile adoptate de ESA se documentează și se arhivează de către secretarul ESA. În cadrul fiecărei ședințe se verifică mersul executării deciziilor aprobate anterior.

19. Secretarul ESA îi informează pe membrii ESA care au responsabilitatea întocmirii unor materiale pentru ședința următoare, stabilind termenul limită pentru transmiterea acestora.

20. După primirea materialelor prevăzute la alin. 19, secretarul ESA întocmește proiectul final al ordinii de zi, pe care sunt înscrise doar acele puncte pentru care au fost transmise materialele necesare, în termenul stabilit.

21. Proiectul final al ordinii de zi și materialele corespunzătoare se transmit Conducătorului ESA, care le aprobă și le transmite membrilor ESA prin grija secretarului ESA, cu cel puțin 3 zile înaintea datei ședinței.

22. Pentru probleme urgente, ESA poate fi convocat în ședințe extraordinare de către Conducătorul ESA. Prevederile alin. 19 și 20 nu sunt aplicabile ședințelor extraordinare.

23. Secretariatul ședințelor ESA este asigurat și coordonat de către Director.

24. La ședințele ESA pot participa și alți salariați ai Întreprinderii, la invitația Conducătorului ESA, atunci când se discută punctele de pe ordinea de zi referitoare la probleme de interes pentru subdiviziunile din care fac parte salariații respectivi.

25. La sfârșitul fiecărui an, Conducătorul ESA va prezenta un raport descriptiv cu privire la activitatea desfășurată și deciziile luate de către ESA.

Capitolul IV. Dispoziții finale

26. Recomandările și deciziile propuse de ESA sunt prezentate spre aprobare Directorului.

27. Managementul Întreprinderii creează pentru ESA condiții adecvate de activitate pentru desfășurarea eficientă a activităților planificate.

Concluzii

Scopul de bază a prezentei cercetări a constituit evidențierea modului de consolidare a managementului participativ în funcționarea sistemului de management al siguranței alimentului. În urma analizei literaturii de specialitate precum și constatării problemelor cu care se confruntă întreprinderile din lanțul alimentară la proiectarea și funcționarea eficace a SMSA, autorul a evidențiat că cerința privind constituirea echipei pentru siguranța alimentelor este implementată diferit și dese ori lipsesc practicile de formalizare a responsabilităților suplimentare ce revin membrilor echipei.

Insuficiența resurselor umane și financiare, experiența insuficientă la funcționarea SMSA a format necesitatea evidențierii esenței managementului participativ și principalelor avantaje ale acestuia în contextul creșterii eficacității SMSA, printre acestea enumerăm: creșterea nivelului de informare a angajaților, creșterea gradului de fundamentare a deciziilor legate de siguranța produselor fabricate, amplificarea participării tuturor părților interesate la stabilirea și realizarea obiectivelor SMSA și folosirea optimă a potențialului profesional și managerial al personalului întreprinderii.

Există desigur și o serie de dezavantaje: colaborarea necesită mult timp, este condiționată de abilitatea de a rezolva prompt conflictele ce apar inevitabil, renunțarea conducătorului echipei la propriile idei și concepții și menținerea unui proces de ghidare a echipei spre asigurarea eficacității SMSA.

Totuși managementul participativ, concretizat prin activitatea echipei pentru siguranța alimentelor, devine din ce în ce mai popular în toate organizațiile din lanțul alimentară. Pentru a supraviețui, dar și pentru a prospera, întreprinderile trebuie să reliefeze ce e mai bun și frumos din personalul lor. Fiecare membru al ESA este stimulat ca să-și asume la un moment dat rolul de lider, să ia decizii, să-și ajute colegii și să contribuie la îmbunătățirea SMSA.

Prin urmare, proiectul propus de autor a Regulamentului de organizare și funcționare a Echipei pentru siguranța alimentelor poate fi aplicat în orice organizație din lanțul alimentară, ceea ce va spori și va activa considerabil implicarea personalului în funcționarea SMSA și va formaliza rolul și atribuțiile membrilor echipei.

Referințe:

1. Deac Vasile (coordonator), Management. București: Editura „ASE”, 2014.
2. Dumitrașcu V. Managementul organizației: concepte moderne. Iași. Sedcom Libris, 2005.
3. Hamilton Pozo, Aurimar França Barcelos, Getulio Kazue Akabane: Critical Factors of Success for Quality and Food Safety Management: Classification and Prioritization. In *Universal Journal of Industrial and Business Management* 6(2): 30-41, 2018, DOI: 10.13189/ujibm.2018.060202 (in English)
4. Ipate Dragoș Mihai, Bazele managementului, sjsse-ct.spiruharet.ro, accesat pe 19.10.2019
5. Levința-perciun Elena, Motivarea personalului: provocări și soluții. Ghid practic pentru managerii din serviciul public, Chisinau, 2012
6. Macarie Felicia C., Teorii organizationale, <https://www.academia.edu>, accesat pe 19.10.2019
7. Moga T., Rădulescu C. Fundamentele managementului. București: ASE, 2004.
8. Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizației, <https://www.academia.edu>, accesat pe 19.10.2019
9. Popa Ion, Management general, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro>, accesat pe 19.10.2019
10. Standard: ISO 22000:2018 Sisteme de management al siguranței alimentelor. Cerințe pentru orice organizație din lanțul alimentară.
11. Yiannas Frank, Food Safety Culture, Creating a Behavior-Based Food Safety Management System, 2009 Springer Science Business Media, LLC