

**ИНТЕГРИРАНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА
КАЧЕСТВОТО И БЕЗОПАСНОСТТА НА ХРАНИТЕ**
(на примера на управление на качеството на услугите и
безопасността при хранене в ресторантите и хотелите)

инж. Жана Петрова, консултант в “Алфа Куолити Интернешънъл”
Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2007 г.

ВЪВЕДЕНИЕ

Когато няма алтернатива на интегрираните системи...

Има случаи, в които, освен да се приложи интегрирана система за управление, друго разумно решение няма. При тях, да се разчита само на СУК, е формално решение, което носи ограничени ползи на клиентите и другите заинтересовани страни. Понякога се оказва, че от гледна точка на тези ползи, не СУК, а друга някоя система е по-важна.

Няколко примера:

- 1) Производителите на строителни продукти, освен ISO 9001, трябва да имат система за производствен контрол на строителните продукти;
- 2) Предприятията от добивната промишленост, металургията, химията и от другите “тежки отрасли”, освен ISO 9001, трябва да въведат още ISO 14001 и OHSAS 18001;
- 3) Организацията за административни услуги трябва, заедно с ISO 9001, да въведат ISO 10002 (за жалбите) и ISO 27001 (за сигурност на информацията).

Ако тези примери са “слаби” поради малкия брой случаи (България е малка), то има един сектор – туризмът, в който необходимостта да се търси качество на услугите, заедно с безопасно хранене, е масов случай. Необходимостта е тъй естествена, че не е нужен коментар. Там, където услугите са “интегрирани” от гледна точка на клиента, може да се “постанови”, че и системното им управление също трябва да се интегрира.

Интеграция на доброволното със задължителното ?

Все още, за колебаещите се фирми, част от чара на ISO 9001 е в това, че се прилага доброволно. Така той по някакъв начин дели фирмите на две групи и отделя тези, които осъзнават нуждата да управляват качеството от всички останали. Що се отнася до системите за управление на безопасността на храната, те никак не са доброволни, поне в България, след приемането ни в ЕС и след измененията в Закона за храните.

С усвоен и доказал прагматизма си рефлекс нашите производители и търговци на храни реагират първосигнално само на сигнал “задължително!”. Реакцията се състои в това да се узнае “кой по-лесно дава сертификат?”, “колко струва?” и “бързо ли става?”.

Така управлението на качеството на услугите остана покрито в сянката на безопасното хранене и на хората в бранша на туризма трябва ясно и просто да се каже, че не може и не бива красивата кула на системата за управление на безопасността при хранене да се вдига върху безгрижната зеленина на голата ливада на работата по качеството.

В отрасъла “туризъм” клиентът се нарича “гост”. Това не е случайно и добре импонира на българската народопсихология. В нито една европейска или друга страна това не е

така – там гостът си е просто клиент. По подразбиране равнището на обслужване на клиента/госта е синоним за качество. Така въпросът “дали обектите в туризма трябва да внедряват системи за управление на качеството” има съвсем еднозначен отговор.

Много пъти е казвано, повтаря се и сега, че туризмът ще е бъдещият тигър на нашата икономика. Погледът в това бъдеще пречи да се стреснем от сегашното поведение в отрасъла, където проучванията “колко струва?” и “бързо ли става?” вече дадоха своя реален псевдорезултат – появиха се търговци на силно “операционализирани” типови пакети на системи за безопасност на храните (тестета от таблици), които впечатляват РИОКОС и РВМС и гарантират рахатлъка на фирмите, и хонорари на самите търговци.

Нашият докладът е за тези, които проучват “как да го направим?” и “как е най-добре?”.

ИНТЕГРАЦИЯ ВЪРХУ “ПОДЛОЖКА” ОТ СУК И “ИЗНАЧАЛНА” ИНТЕГРАЦИЯ

Общо погледнато, да се интегрират системи за управление, базирани на стандарти на ISO, не е голям проблем. Нали тези стандарти имат единна логика и сходни структури.

Ако интеграция се прави “от нула”, тя може да е сполучливо скроена и балансирана. По-сложно е, ако СУК е заварена действаща система, проектирана без идея за СУБХ, но с претенции да обхваща и основните аспекти на безопасността при хранене. В този случай интеграцията на СУБХ към СУК има за цел да запълни белите петна на СУК и да привнесе специфичните изисквания на ISO 22000 в общата система от изисквания. Такава “допълваща интеграция” е винаги специфична и всичко зависи от това колко близо до СУБХ е заварената СУК. Тук не може да има общоприложими указания за интегриране. Те може да се получат единствено чрез внимателна диагностика на СУК.

НАЙ-УДОБЕН МОДЕЛ НА ИНТЕГРАЦИЯ (ИЛИ “ИНТЕГРАЦИЯ ПО УЧЕБНИК”)

Ползваме идеята, че изискванията на ISO 9001 може да се интерпретират еластично, и тя позволява такъв проект на СУК, който я насочва да мигрира в посока към СУБХ.

Това значи в СУК целенасочено да се въведат колкото е възможно по-голям брой и обем от изискванията на ISO 22000. Така за частта СУБХ остават само специфичните изисквания на ISO 22000 (да не забравяме, че преди да се появи ISO 22000, фирмите от хранителния бранш разчитаха на ISO 9001, комбиниран с насоките на ISO 15161).

Най-общо, интеграцията на СУК и СУБХ се развива по три пътеки:

- на база на напълно “готови за интеграция” части;
- интеграция, при която на база СУК се надстрояват някои допълнения;
- чрез свързване на СУК с части, които са обособени и специфични за СУБХ.

Нека най-напред посочим онези елементи, при които интеграцията е осигурена още от самите автори на стандартите – това са “готовите за интеграция” части:

- отговорност на ръководството;
- управление на документите и записите;
- удовлетвореност на клиентите;
- обучение;
- идентификация и проследимост;
- коригиращи действия и др.

В други части интеграцията може да е достатъчно добра, но все пак не съвсем цялостна, защото на база на СУК ще са необходими някои допълнения, например:

- за раздели “инфраструктура” и “работна среда”, където обаче е нужно специфично допълнение за включване на постановки за ДПП и ДХП. Това допълнение ще има различни измерения – като се започне от съвсем самостоятелен отделен Наръчник за тези практики и се стигне до разширителни текстове на раздели 6.3 и 6.4;
- за раздела “доставчици”, където методите за подбор и оценка може да са както в СУК, но с въвеждане на допълнителни критерии за доставчици на храни и напитки и външни комуникации в посока към доставчиците;
- за раздел “вътрешни одити” процедурата пак ще стъпи на указанията на ISO 19011 за одит на ИСУ (СУК и СУБХ), но може да се допълни с изисквания за проверка на системата и последващи оценка и анализ на резултати;
- за раздела “наблюдение и измерване на процеса”, където трябва да се обърне специално внимание върху наблюдението на ККТ;
- за раздела “управление на несъответстващ продукт” – този раздел се допълва с “третиране на потенциално опасни продукти” и др.

И накрая, специфичните части на СУБХ... тези, които са във рамката на обявената универсалност на ISO 9001 и които акцентират върху:

- характеристики на продуктите;
- анализ на опасностите и избор на мерки за превенция и контрол;
- програми-предпоставки и оперативни програми-предпоставки;
- НАССР-планове;
- потвърждаване на мерките за контрол.

“МАЛКА” ИНТЕГРАЦИЯ ИЛИ “ГОЛЯМА” ИНТЕГРАЦИЯ

Кое е “малка” интеграция? Така може да се нарече разширяването на СУК с НАССР или изначално проектиране на СУК за бъдеща интеграция с НАССР. Тази интеграция изисква по-малко време и усилия и при успешно внедряване може да гарантира добри конкурентни позиции, защото отличава фирмата от други фирми, въвели НАССР само заради закона. Разработването на СУК, комбинирана с НАССР, създава внушение за висока степен на развитие на съзнанието и за претенции за водеща позиция в бранша и на пазара. Тук не бива да подминем и ще споменем и по-големите вътрешни ползи.

Една от възможните схеми на “малка” интеграция може да изглежда така

СУК, интегрирана с НАССР	
политика по качеството	ръководство на екип
ангажирано ръководство	
персонал – квалификация, обучение	добри практики
инфраструктура, работна среда	
проектиране и разработване	описания на продукта
развита “производствена” листа	
подбор и оценки на доставчици	управление на веригата
процеси – описание, превантивни действия	Технологична схема, преглед и определяне на опасности, превенции за всяка опасност
процеси – управление;	анализ на риска, критични контролни точки,

изисквания – клиенти, закони	граници
процеси – наблюдение, контрол	наблюдения, записи, процедури за проверка
контрол, несъответствия	коригиращи действия,
коригиращи действия	проверка на ефекта

“Голямата” интеграция е амбициозната задача за комбиниране на СУК (по ISO 9001) със СУБХ (по ISO 22000). Тази задача е единственият избор за всички многозвездни хотели и другите големи обекти, за които НАССР не само е “тясна дрешка”, но и има по-малък потенциал и авторитет, ако се използва като коз при конкурентни сравнения.

“Голямата” интеграция може да е така голяма, че да настъпи нов баланс – да намалее относителното тегло на компонента СУК (по начало, той доминира), понеже теглото на компонента СУБХ преобладава. Така се стига до ИСУ, базирана на СУБХ, а не на СУК.

В бранша конкурентните сравнения не се свеждат до “колко са звездите”, а всеки друг актив или екстра, които вдигат нивото, и те влизат в арсенала. В този смисъл, за един голям обект интегрирана система СУК/СУБХ има значение на “допълнителна звезда”.

Технологично, голямата интеграция на СУК и СУБХ може да изглежда така.

СУК (ISO 9001)	СУБХ (ISO 22000)
наръчник на ИСУ (СУК и СУБХ)	
политика по качеството	политика по безопасността на храната
цели (по СУК и СУБХ)	
интегрирани процедури по 4.2.3, 4.2.4, 6.2.2, 8.2.2, 8.2.3, 8.5.2, 8.5.3	
процедури СУК – 7.4, 8.3	процедури СУБХ – 7.10, 8.3
инструкции за услуги – 7.5.1	инструкции СУБХ
Ресторантьорска	наръчник ДПП/ДХП – 7.2 инструкции към ДПП/ДХП, записи към ДПП/ДХП
хотелиерска (фронт-офис и хотелско обслужване)	
Маркетинг	
	екип, технологична схема, описание на продукти (продуктови групи) – 7.3
	анализ на опасностите, оценка на риска, ККТ, граници, система за мониторинг – 7.4, 7.6.4
	ОПП (оперативни програми-предпоставки) – 7.5
	НАССР планове – 7.6
	планиране на проверки, система за проследяване (7.8 и 7.9)
други документи на СУК	други документи на СУБХ – потвърждаване, проверка, подобряване и актуализация
интегрирани записи по 4.2.3, 6.2.2, 8.2.2, 8.2.3, 8.5.2, 8.5.3	
записи към СУК	записи към СУБХ

БЪЛГАРСКИТЕ РЕАЛНОСТИ (или подводните камъни за успешната интеграция)

Интеграцията “по учебник” може да изглежда ясна и проста, но тя не отчита в пълнота някои български реалности. А те са предимно от организационен и човешки характер...

В различни обекти може да бъдат наблюдавани едни и същи по характер проблеми – толкова често повтарящи се, че може да ги наречем “национални особености”:

1. Свързани с ръководството

- неангажирани мениджъри, които търсят като резултат само това да се постигне формално съответствие със задължителните изисквания и предпазват съзнанието си от управленски принципи или системен подход към качеството и безопасността;
- ”проформа” назначен представител на ръководството за системите – понякога всичко свършва с това, че той е формално посочен в заповед на ръководството...;
- Липса на ясен ориентир, лутащо се ръководство (първо да се прави НАССР, после тя да премине в СУБХ). Това променя постановката на задачата за работа по ИСУ;
- сертификация по принуда – търси се бърза сертификация на “неузряла” система под силния натиск на спешни бизнес-интереси;
- политиките за “ефективност” окастрят персонала, който за някои дейности е под критичния минимум (ако изобщо такъв показател се има предвид). Колкото и да са строги изискванията за хигиена и безопасност, те отстъпват на заден план за хора, които работят без почивка няколко смени подред.

2. Свързани с персонала

- текучеството на ключови фигури и сезонността затрудняват въвеждането на ИСУ. Тук е нужна добра система за обучение, а това е най-слабото място на фирмите. Така работата по системите се поема от набързо обучен или необучен персонал;
- недобре формиран и комплектован (най-вече като квалификация) фирмен екип по безопасността или формално съставени екипи, които действат почти по принуда;
- вътрешно напрежение сред персонала – мисленето е изцяло ангажирано и всичко се преценява с това “кой колко работи” и “какви пари получава”;
- липсва мотивация чрез участие – проектът се развива сред малък кръг хора, които никак или трудно комуникират с останалите и неангажирани хора;
- страх от промени, свързани с въвеждането на ИСУ. При работа по ИСУ промените се приемат тежко, защото водят до поемане на отговорност, засилена дисциплина, въвеждане на проследимост на действията и нови изисквания към работата.

3. Други причини

- броят и капацитетът на обектите силно изпреварва реалните възможности да се намери подходящ персонал;
- липсва или е невъзможно целенасочено и практически базирано обучение. За специфичната и динамична работа в сектора на туризма традиционните форми на обучение са, ако не неприложими, то поне – неефикасни;
- недоброто познаване на стандартите намалява и дори изключва прилагането на заложените в тях възможности за намиране на верни решения за управление. Мнението, че стандартът дава готова рецепта, е заблуждаващо и води до грешки;
- системи, “подвързани в корица” – това е ефектът, получен при надценяване на документацията, формално прилагане, вътрешнофирмено бюрокраство.

4. Деформации на реалната практика

Те се срещат, когато основната цел е да се постигне формално съответствие:

- непълни и формално съставени добри практики;
- като добри практики се документират реалните практики, сред които може да попаднат и да се “узаконят” съществуващи не толкова добри практики;
- разработване на НАССР с ползване на услужливо внесени отвън (купени като документална стока) “работещи” заготовки на документи, без да се отделя внимание на частите “анализ на опасностите” и “разработване на мерки за превенция”, а те са специфични за всеки отделен случай;
- разработване на “анализ на опасностите” и “мерки за превенция” без да има достатъчно доказана и неоспорима научно-практическа аргументация;
- “разработване” на непълни и неясни схеми на последователност, които не са добра основа за извършване на анализ;
- непознаване на законови и подзаконови документи, приложими в дейността;
- използване на недобре обучени вътрешни одитори.

НЯКОИ ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ И ПРЕПОРЪКИ (или фактори за успех)

1. Интеграцията изглежда бърза и лесна – нали двете системи за управление много си приличат, но е пълна и ефикасна само когато процесът на интеграция е обхванал и всички специфични изисквания на СУБХ. Иначе се получава система с добре споени подобни части, но със съшити с бели конци специфични раздели.

За да има успех, работата трябва да се фокусира над разлики и специфики:

Накратко, но не изчерпателно, тези разлики със специфики са:

- разработване на изискванията за външен обмен на информация;
- разширяване на обема и обхвата на вътрешните комуникации;
- разработване на процедури за извънредни ситуации;
- разработване на програми-предпоставки;
- разработване на характеристики на продукта в различните му фази;
- идентифициране и оценка на опасностите;
- избор и оценяване на мерки за контрол;
- разработване на оперативни програми-предпоставки;
- разработване на план за НАССР;
- създаване на система за проследимост;
- управляване на потенциално опасни продукти.

2. Изборът на голяма или малка интеграция не зависи само от описаните тук по-горе конкурентни апетити. Той трябва да се съобрази и с реалните трудности и дадености. Реализмът при първоначален избор на схема на интеграция е важно условие за успех.

3. Може, но трудно се открива “топлата вода”. Имаме предвид опита на служители, които са имали случай (другаде) да познават и прилагат изискванията на СУК и СУБХ. Нека мениджърите потърсят “навън” хора, наготово обучени и запознати с материята, с които да се подсилят квалификационното ниво на екипа по безопасността. Рисковано е, но може да се ползват и външни експерти в областите с квалификационен дефицит.

4. Прочете и включете във Вашата система всички приложими законови и нормативни изисквания, както и механизми за наблюдение и вътрешен контрол по спазването им. Успехът на проекта за интеграция зависи от степента на готовност на един обект да отговори на изискванията на действащата към момента законово-нормативна уредба

5. “Превеждайте” всичко на прост разговорен език. Стрежете се така да говорите на хората край вас. Не се притеснявайте от простия израз. Сложното слово се изчиства и придобива смисъл, ако научните термини отстъпят на по-разбираемите и земни думи.

6. Поставяйте реалистични цели за обозрими периоди от време.

7. Нужна е от самото начало силна и ефикасно действаща система за управление на вътрешните одити и проверки на системата. Подборът и обучението на подходящи вътрешни одитори са сред критичните фактори за поддържането на внедрената ИСУ;

8. При нас не са достатъчно единствено добрите производствени и хигиенни практики. Трябва да се помисли и за “добри управленски практики” – много важна предпоставка.

9. Поради динамично променящата се бизнес-среда е важно да се създаде действаща система за обучение “на място” чрез инструктажи, презентации и тренинг-програми, която да подпомага развитието в посока на бързо и гъвкаво туристическо обслужване.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В туризма услугите са “интегрирани” от гледна точка на клиента.

Следователно, и системното им управление също трябва да бъде интегрирано.

Нужна е такава интеграция в реализацията и управлението на туристическия продукт. Интеграцията на системите за управление, които са базирани на съответните им реферативни стандарти, е възможна и постижима. Нали именно с този замисъл всички тези стандарти имат единна логика на развитие и сходно структуриране.

Условие, гарантиращо успешно въвеждане на ИСУ, е доброто познаване и осъзнаване на двете системи, СУК и СУБХ, още в началото на процеса на тяхното интегриране.

Хотелът или ресторантът не може да си позволява компромиси с компетентността. Нужни са интелигентност и солидни знания по организационно проектиране, за да се осигури жизнено важното свойство на всяка система – адаптивността ѝ. Трябва да се познават и особеностите на конкретния хотел или ресторант – вътрешните особености и тези на средата, в която той функционира. Задачата да се планира, разработи и внедри ИСУ може да се реши по много начини, но ще си остане недобре решена, ако формулировката ѝ не предвижда системата да е адаптивна към външни и вътрешни промени (но не само като познаване и усвояване на приложимите външни документи).

Компромиси с ресурси – били те персонал (численост и квалификация) или технически и други ресурси, биха изиграли “лоша шега”. Нелогичните икономии в крайна сметка правят неефективни дори и предпазливите инвестиции.

“Писането” на системи заради едната сертификация с ползване на заготовки на документи и шаблони е обречно на “бърз” успех и сигурен последващ провал.

Споделяме опит, не като рецепта, а като поле за професионално обсъждане