

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA
POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

**ZNAČAJ EDUKACIJE I OBUKE
ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI I
RAZVOJU HACCP SISTEMA**

Master rad

Mentor

Prof. dr Lepa Babić

Student

Srđan Kulišić

Broj indeksa

401707/2011

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.2. Metodologija rada	7
1.2.1. Predmet i svrha istraživanja	7
1.2.2. Značaj i aktuelnost istraživanja	8
1.2.3. Ciljevi istraživanja	10
1.2.4. Hipoteze istraživanja	11
1.2.5. Metode istraživanja	11
1.2.6. Struktura rada	13
2. OBUKA I USAVRŠAVANJE KADROVA	15
2.1. Razlozi potrebe za obukom i usavršavanjem	18
2.2. Plan obučavanja i plan unapređivanja usavršavanja ..	19
2.2.1. Analiza potreba za obukom i edukovanjem	19
2.2.2. Analiza zadataka	20
2.2.3. Postavljanje ciljeva obuke i proširivanje znanja	20
2.3. Izbor odgovarajućih programa obučavanja	22
2.4. Obuka menadžera	22
2.4.1. Metode obuke menadžera	24
3. OSNOVNI POJMOVI O SISTEMU HACCP	27
4. UPOZNAVANJE SA PRINCIPIMA HACCP SISTEMA,	
IMPLEMENTACIJA I KONTROLA HACCP SISTEMA	30
4.1. Principi HACCP sistema	31
4.2. Implementacija HACCP sistema	34
4.2.1. Formiranje HACCP tima	36
4.2.1.1. Sastav HACCP tima	36
4.2.1.2. Zaduženja članova tima	37
5. EDUKACIJA I OBUKA ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI I	
RAZVOJU HACCP SISTEMA	39

5.1. Ciljevi obuke HACCP sistema i koristi za polaznike ...	41
5.2. Programi obuke i nadzor nad stečenim znanjem ...	44
5.3. Liderstvo i HACCP sistem	47
6. VALIDACIJA USPEŠNOSTI EDUKACIJE I OBUKE ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI HACCP SISTEMA NA PRIMERU SUBJEKTA ZZ TRLIĆ	52
6.1. Validacija procesa u ZZ TRLIĆ	52
6.2. Zadovoljenje korisnika	53
7. DISKUSIJA	74
8. ZAKLJUČAK	85
9. LITERATURA	87

1. UVOD

U današnje vreme ljudski resursi su ključ poslovne efikasnosti svakog poslovnog sistema. Oni predstavljaju njegovo znanje i veštine koje omogućavaju konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Razvijanje te konkurentске prednosti posao je tima za ljudske resurse¹.

Pod ljudskim resursima podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično².

Upravljanje zaposlenima, kao najznačajnijim resursima organizacije, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Proces tranzicije u kom se nalazimo, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima. Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja i razvoja³.

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije. Kao sinonim za menadžment u domaćoj stručnoj literaturi i praksi često se upotrebljava i termin upravljanje. Pojam upravljanja ljudskim resursima novijeg je datuma i u upotrebi je od osamdesetih godina dvadesetog veka. Njime se označavaju različite upravljačke aktivnosti usmerene prema zaposlenima i njihovim potencijalima. Značaj

¹ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 6.

² Kulić, Ž. (2005) *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 21.

³ Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

upravljanja ljudskim resursima, kao upravljačke funkcije veliki je i ogleda se kroz ostvarenje njene operativne i strateške uloge u organizaciji^{4,5,6}.

Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumevaju se nova teorijsko-naučna i nastavna disciplina, nova poslovna filozofija i upravljačke mere i aktivnosti koju u procesu analize posla, planiranja, regrutovanja selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja radne uspešnosti, nagrađivanja i motivisanja, zaštita zdravlja i bezbednosti zaposlenih i primenjivanja radno-pravnih propisa, preduzima menadžement organizacije radi obezbeđivanja kvalitetnih kadrova i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva⁷.

Sa stanovišta upravljačke funkcije, sistem upravljanja ljudskim resursima ima ogroman značaj za organizaciju i njenu uspešnost. U organizacijama se svakodnevno upravljačkim aktivnostima ostvaruju mnogobrojni efekti⁸.

Menadžment ljudskih resursa je izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efektnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi⁹.

Ljudski resursi mogu stvoriti konkurentsku prednost organizacije i tako doprineti ostvarenju osnovnih ciljeva organizacije: kvalitet, profitabilnost i zadovoljstvo potrošača.

Brzi razvoj tehnologije zahteva povećan broj ljudi sa visokoškolskim obrazovanjem. Stvaraju se novi sektori u ekonomiji koji traže nove obrazovne profile, a ljudsko znanje je postalo kapital bez kojeg se ne može. Usled globalizacije svetske privrede i rastućeg značaja znanja raste i potreba za dodatnom edukacijom zaposlenih.

⁴ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 5.

⁵ Štangl-Šunjar, G., Zimanji, V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Subotica, str. 21.

⁶ Vujić, D. (2008) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 24.

⁷ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 5.

⁸ Torrington, D., Hall, S., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 13.

⁹ Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

Mnoge kompanije su usvojile koncept upravljanja znanjem kao način da obezbede kvalitetniju uslugu kupcima, da inoviraju proizvode i usluge, da privuku nove zaposlene otvarajući im prostor za učenje i razvoj. Izazov je stvoriti okruženje u kojem će se talenat zaposlenih iskazati, a za to je potreban pravilan pristup upravljanju ljudskim resursima i dobro planiranje i sprovođenje edukacije zaposlenih. Obrazovanje je jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala, a investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu. Obrazovanje i razvoj ljudi zapravo su investicija u kvalitetu¹⁰.

Menadžment sve više shvata da je stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentske prednosti, osnova ulaska u tržišnu utakmicu. Edukacija zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i/ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje njihovog posla. Tržišna ekonomija se zasniva na znanju jer joj znanje omogućava da opstane na nacionalnom i međunarodnom tržištu, a novi načini proizvodnje traže ne samo viši nivo obrazovanja već i drugačije načine mišljenja¹¹.

Da bi jedna kompanija sačuvala svoju tržišnu poziciju i povećala konkurentsku prednost, ona mora da bude u stanju da stvori nova znanja, a ne samo da se oslanja na korišćenje postojećih. Stoga, kontinuirana obuka ima značajnu ulogu u razvoju individualnih i organizacionih performansi¹².

Obuka i obrazovanje-usavršavanje su proces prilagođavanja zaposlenih savremenim uslovima poslovanja. Predstavljaju proces koji omogućava zaposlenima da uspešno odgovore zahtevima promena na tržištu i potrošača. Spadaju u jednu od osnovnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa¹³.

¹⁰ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3.

¹¹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26.

¹² Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 307.

¹³ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 32.

Obučavanje predstavlja sticanje novih praktičnih znanja i veština potrebnih za rad, rukovođenje, upravljanje i organizaciono ponašanje prema usvojenim pravilima, propisima i standardima.

Poslednjih tridesetak godina, posebno u prvoj deceniji novog milenijuma, svedoci smo ozbiljnih globalnih problema sa kojima se suočava savremeni svet. Izraženo zagađenje životne sredine, drastične klimatske promene, aktuelna ekonomska (finansijska) kriza, glad ili nedovoljna uhranjenost, posebno brojni incidenti i ozbiljne posledice u pogledu bezbednosti hrane i vode, samo su deo podužeg spiska problema koji ozbiljno ugrožavaju zdravlje i život savremenog čoveka, pa i opstanak naše planete. Uzroci ovakvog stanja na globalnom nivou se u najvećem broju slučajeva mogu dovesti u vezu sa dve situacije.

Prva se odnosi na intenzivan tehnološki razvoj i bezskrupuloznu trku za profitom, posebno na teško objašnjiv nemaran odnos prema nepovoljnim aktuelnim dešavanjima i posledicama, ali i onima koje se realno mogu predvideti i očekivati u vremenu pred nama. Ovakva situacija se prevashodno vezuje za najrazvijenije zemlje sveta. Druga situacija se odnosi na najnerazvijenije regione, zemlje u razvoju i tranziciji, koje karakteriše nizak stepen razvoja, ozbiljni ekonomski problemi i ukupno zaostajanje, zatim glad ili nedovoljna i loša ishrana, zabrinjavajući broj epidemija uzrokovanih kontaminiranom hranom i vodom, te veliki mortalitet stanovništva.

Bezbednost i kvalitet hrane (uključujući i vodu) su od izuzetnog značaja za sve učesnike u dugom i veoma složenom "lancu hrane/ishrane", mada su veoma važni i za društvo u celini. Ipak, za bezbednost i kvalitet ove velike i raznovrsne grupe proizvoda najviše su zainteresovani kupci i krajnji korisnici – potrošači. Na žalost, kada je u pitanju hrana, i u drugoj dekadi 21. veka čovečanstvo se još uvek suočava sa ozbiljnim problemima. Ovde pre svega mislimo na nedovoljnu raspoloživost, te brojne i rastuće probleme u pogledu bezbednosti i kvaliteta hrane. Nažalost, moramo da napomenemo da u svetu sa preko 7 milijardi stanovnika, više od 1,2 milijarde ljudi nema, ili nema dovoljno,

hrane i vode, tako da je zbog gladi i neuhranjenosti ozbiljno ugroženo oko 25% čovečanstva – najviše dece, mlađe od 5 godina. Dodatni problem predstavljaju uglavnom visoke cene prehrambenih proizvoda u svetu, zbog čega je hrana teže dostupna širem krugu korisnika, posebno u najsiromašnijim zemljama Afrike, Azije i Južne Amerike. Ozbiljni problemi se javljaju i u pogledu bezbednosti hrane. Samo od dijareje, izazvane kontaminiranom hranom i vodom, u svetu godišnje oboli više od 1,5 milijarde ljudi, uz oko 3 miliona smrtnih slučajeva. U SAD, najrazvijenijoj zemlji sveta, godišnje se registruje oko 50 miliona obolelih usled korišćenja neispravne hrane, uz preko 130.000 hospitalizovanih pacijenata, 3.000 smrtnih slučajeva i troškove koji prevazilaze 150 milijardi US \$. Značajni problemi se javljaju i u pogledu kvaliteta hrane. Naime, zbog različitih neusaglašenosti, povraćaj i opoziv prehrambenih proizvoda učestvuju sa oko 9-12% u ukupnom godišnjem prometu hrane u svetu¹⁴.

Problemi sa bezbednošću hrane najčešće se konstatuju tek nakon što su se oni desili i, stoga, sistem se bavi posledicama radije nego predupređivanjem uzroka problema.

Iz tih razloga, počeo je da se razvija moderni, modifikovani sistem za bezbednost hrane u kome je glavni fokus na higijeni proizvodnih procesa i prevenciji. Pri tome, težište se stavlja na "predviđanje" gde i koji problemi mogu da se pojave duž celog lanca hrane, a zatim na optimizaciju higijenske prakse i odnosnih kontrolnih mera na najvažnijim tačkama u lancu – u cilju predupređenja tih mogućih problema. Ovaj modernizovani pristup je podržan od svih relevantnih naučnih i regulatornih faktora na međunarodnom planu, a zatim je pretočen i u novu legislativu u svim razvijenim zemljama.

Ukupno, upravljanje bezbednošću hrane je evoluiralo sa tradicionalnih službenih, "propisivačkih" inspekcija i testiranja krajnjeg proizvoda u organizovani ali fleksibilniji sistem baziran na dobroj

¹⁴ Radovanović, R., Đekić, I. (2011) *Upravljanje kvalitetom u procesima proizvodnje hrane*. Univerzitet u Beogradu - Poljoprivredni fakultet, Beograd, str. 3.

proizvođačkoj/higijenskoj praksi (GMP/GHP) i HACCP, u kome se od proizvođača zahteva da identifikuje opasnosti (hazarde) koje ugrožavaju bezbednost proizvoda i da ih eliminiše ili kontroliše. Danas, u modernom upravljanju bezbednošću hrane, nadležni organi, s jedne strane, pomažu proizvođačima u postizanju bezbednosti hrane više na savetodavni i konsultativni način i, s druge, proveravaju da li sistem za bezbednost hrane koji sprovodi proizvođač funkcioniše uspešno – kroz službene provere GMP/GHP i HACCP.

Osnovu svakog sistema zdravstvene bezbednosti čine važeći zakoni i standardizovani propisi za dati proizvod ili privrednu oblast. Jedan od ključnih zahteva evropskih propisa u ovoj oblasti je zahtev za primenom HACCP sistema.

HACCP je akronim pojma Hazard Analysis and Critical Control Point i predstavlja sistematski preventivni pristup kojim se osigurava sigurnost hrane. HACCP se temelji na identifikaciji i analizi specifičnih opasnosti i utvrđivanju preventivnih mera kojima se rizik proizvodnje i nastanka potencijalno opasne hrane uklanja ili svodi na prihvatljivu meru. Mada je prvobitno razvijen kako bi se obezbedila mikrobiološka sigurnost hrane kasnije je proširen jer su se uključili i hemijski i fizički rizici. Danas, sistem analize rizika i kritičnih kontrolnih tačaka jeste međunarodno priznat način upravljanja bezbednošću hrane. Njegov jedini direktan cilj jeste da obezbedi kontrolu procesa proizvodnje hrane na način da finalni proizvod ne predstavlja opasnost po potrošača. To je jasno struktuiran i definisan sistem koji podrazumeva disciplinovan pristup sa fokusom na preventivno delovanje, a samo po potrebi neposrednu kontrolu i nadzor opasnosti u određenim kritičnim kontrolnim tačkama proizvodnog procesa. Kada se HACCP postavi na jake temelje dobre proizvođačke prakse (GMP) i standardnih sanitacionih opretnih procedura (SSOP) onda on omogućava proizvođačima hrane, bez obzira

na njihovu veličinu i kapacitete, zdravu osnovu za sticanje poverenja kod svojih kupaca i potrošača isključivo u bezbednost njihovih proizvoda¹⁵.

Stoga nije čudno da se u poslednje vreme o HACCP-u i sistemima menadžmenta, osiguranje zdravstvene bezbednosti hrane mnogo govori. Veliki broj organizacija je krenuo u njihovu implementaciju, ali, na žalost, relativno mali broj stručnjaka su imali priliku da se u potpunosti sistematično upoznaju sa zahtevima dokumenta na kome se zasniva celi koncept. Bazičnu osnovu tog koncepta čine "Preporučena međunarodna pravila za praksu – Opšti principi higijene hrane" komisije Codex Alimentarius 1997. godine, sa amandmanima iz 1999. godine i kompletnom revizijom iz 2003. godine.

Za osiguranje bezbednosti hrane potrebni su zajednički naponi svih učesnika u lancu proizvodnje hrane. HACCP sistem je međunarodno priznati preventivni sistem kontrole bezbednosti hrane, koji osigurava proizvodnju bezbednih i zdravstvenoispravnih prehrambenih proizvoda.

Nova konkurencija, nove tehnologije i novi stil života zahtevaju sasvim nov menadžment. Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u organizaciji stalno se isprepliće sa stalnom obukom i učenjem, a sve sa ciljem postizanja sve veće efikasnosti u poslovanju organizacije, odnosno proizvodnji i distribuciji zdravstveno bezbedne hrane^{16, 17}.

1.2. Metodologija rada

1.2.1. Predmet i svrha istraživanja

Bezbednost i kvalitet hrane (uključujući i vodu) su od izuzetnog značaja za sve učesnike u dugom i veoma složenom "lancu hrane/ishrane", mada su veoma važni i za društvo u celini. Ipak, za bezbednost i kvalitet ove velike i raznovrsne grupe proizvoda najviše su zainteresovani kupci i krajnji korisnici – potrošači.

¹⁵ Tomašević, I. (2010) *Upravljanje bezbednošću u proizvodnji hrane-praktikum*, Poljoprivredni fakultet, Zemun, str. 5.

¹⁶ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.

¹⁷ Kotler P. (2000) *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, Boston, str. 13-14.

Osnovu svakog sistema zdravstvene bezbednosti čine važeći zakoni i standardizovani propisi za dati proizvod ili privrednu oblast. Jedan od ključnih zahteva evropskih propisa u ovoj oblasti je zahtev za primenom HACCP sistema.

Predmet istraživanja i svrha istraživanja ovog rada odnose se na upoznavanje sa HACCP sistemom i značajem edukacije i obuke zaposlenih u primeni programa i principa HACCP sistema u proizvodnji bezbedne hrane, datog na primeru subjekta ZZ TRLIĆ, akreditovanog kao objekat za klanje i proizvodnju mesnih prerađevina. Takođe, predmet istraživanja i svrha istraživanja ovog rada odnose se i na upoznavanje liderstva i uloge lidera u HACCP sistemu, edukaciji i obuci zaposlenih u primeni programa i principa HACCP sistema u proizvodnji bezbedne hrane.

1.2.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

HACCP sistem je još sedamdesetih godina 20. veka postao priznat kao međunarodni standard za proizvodnju bezbedne hrane. Takođe, Svetska zdravstvena organizacija (WHO) usvojila ga je kao najefikasnije sredstvo za kontrolu bolesti izazvanih hranom.

Primena načela HACCP je široko rasprostranjena u razvijenom svetu, dok je u EU i zakonski obavezujuća (Council Directive 93/43/EEC, zamenjena 29. 04.2004. regulativom 852/2004/EC)^{18,19,20}.

Od 01. 01. 2009. godine primena HACCP-sistema postala je zakonska obaveza svih proizvođača hrane na teritoriji Republike Srbije.

Primena HACCP sistema je trenutno jedan od osnovnih preduslova za izvoz naših proizvoda i osvajanje evropskog tržišta.

¹⁸ Billy, T.J., Wachsmuth, I.K. (1997) *Hazard analysis and critical control point systems in the United States Department of Agriculture regulatory policy*. Rev Sci Tech. 16 (2): 342-348.

¹⁹ Herrman, T.J., Langemeier, M.R., Frederking, M. (2007) *Development and implementation of hazard analysis and critical control point plans by several U.S. feed manufacturers*. J Food Prot. 70 (12): 2819-2823.

²⁰ Mortlock, M.P., Peters, A.C., Griffith, C.J. (1999) *Food hygiene and hazard analysis critical control point in the United Kingdom food industry: practices, perceptions, and attitudes*. J Food Prot., 62 (7): 786-792.

Za uspešno uvođenje i primenu svih principa HACCP sistema u nekom subjektu, najbitnije je utvrditi koja znanja, veštine i sposobnosti treba da imaju zaposleni da bi mogli uspešno obavljati posao. Treba imati jasno definisane ciljeve usklađene sa identifikovanim potrebama. Treba obezbediti primenu naučenog u praksi. Idealna je situacija u kojoj se dodatnom obukom i obrazovanjem zadovoljavaju kako potrebe organizacije tako i individualne potrebe zaposlenih.

Iz ovih razloga neophodna je kontinuirana edukacija kako edukatora tako i zaposlenih na svim nivoima u cilju pravilne primene principa sistema HACCP, sa krajnjim ciljem da potrošač koristi namirnice u stanju i na način koji će biti bezbedan za njegovo zdravlje.

Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Potreban je organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima i menadžerima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobjednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu²¹.

Ideal organizacije budućnosti je model koji će osposobiti preduzeće da se uspešno suoči sa mnogim kompleksnim problemima i da na njih reaguje na način koji će mu doneti najviše koristi²². U takvoj organizaciji moć nije na vrhu već u liderskim radnim timovima. Moć ne leži u poziciji, već je koren moći u ekspertskom znanju članova tima.

U cilju ostvarenja pozitivnih ciljeva očigledno da je neophodna kontinuirana edukacija menadžera i lidera, a potom i svih ostalih zaposlenih u jednom preduzeću. Znanje ima strateški značaj za preduzeće jer povećava vrednost kompanije²³.

Sistematski pristup ovom problemu podstiče i menadžere i lidere i organizacije da razmišljaju o pristupu i podacima treninga zaposlenih koji može biti od velike koristi kod otklanjanja uzroka neuspešnog treninga.

²¹ Adžić, S. (2004) *Lider u marketingu*. Ekonomski institut, Beograd, str. 331-336.

²² Petković M., Janićijević N., Bogićević B. (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 594.

²³ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 46.

Stoga, obuka i usavršavanje, moraju biti prioritet u poslovanju. U suprotnom se samo kratkoročni rezultati ostvaruju. Takođe, istim se mora pristupiti u celini, sistematizovano i sistemski jer posledice pogrešne obuke trpe i zaposleni i organizacija.

Konkretno, za osiguranje bezbednosti hrane potrebni su zajednički naponi svih učesnika u lancu proizvodnje hrane. HACCP sistem je međunarodno priznati preventivni sistem kontrole bezbednosti hrane, koji osigurava proizvodnju bezbednih i zdravstvenoispravnih prehrambenih proizvoda.

1.2.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja ovog rada je naučna deskripcija svih elemenata značaja edukacije i obuke zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema, kao i naučna deskripcija značaja lidera u edukaciji i obuci zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema.

Ovim radom želimo da ukažemo da se proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole primene HACCP principa u organizaciji stalno prepliće sa stalnom obukom i učenjem, a sve sa ciljem postizanja sve veće efikasnosti u poslovanju organizacije, odnosno proizvodnji i distribuciji zdravstveno bezbedne hrane. Cilj rada je da pokaže da je ulaganje u obrazovanje i obuku ljudskih resursa ulaganje u budućnost.

Cilj je da se ukaže da su za osiguranje bezbednosti hrane potrebni zajednički naponi svih učesnika u lancu proizvodnje hrane, kao i da liderstvo i menadžment ljudskih resursa imaju značaja ne samo za jedan privredni subjekat nego mnogo šire.

Poseban cilj istraživanja odnosi se na izabrani primer, subjekt namenjen za klanje stoke i proizvodnju mesnih prerađevina gde se sagledavaju aktivnosti koje je ova kompanija preduzela kako bi uspešno uvela i primenila HACCP sistem.

1.2.4. Hipoteze istraživanja

U radu se polazi od generalne hipoteze: edukacija, kontinuirana obuka i usavršavanje veština su osnov u implementaciji i razvoju HACCP sistema.

U našem istraživanju sadržano je i niz posebnih hipoteza:

- Poznavanje HACCP sistema kao preduslov za uspešnu implementaciju;
- Poznavanje HACCP sistema kao preduslov za uspešnu proizvodnju i distribuciju zdravstveno bezbedne hrane;
- Sistem menadžmenta u vođenju dokumentacije i administrativna sledljivost kao važni činioci za implementaciju HACCP sistema;
- Poznavanje uloge lidera doprinosi kvalitetu edukacije, kontinuirane obuke i usavršavanja veština zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema.

1.2.5. Metode istraživanja

Metoda naučnog istraživanja je sistematski, kritički, kontrolisani i ponovljivi proces sticanja novih znanja, neophodnih za identifikovanje, određivanje i rešavanje naučnog problema²⁴. U naučnom istraživanju u ovom radu primenjeni su sledeći glavni principi:

- sistematičnost - dobra uređenost istraživačkog postupka i obezbeđivanje prirodnog i logičkog sleda procesa istraživanja;
- kontrolisanost - sprovođenje istraživanja u što moguće boljim i nadziranim uslovima, kako bi se isključila/smanjila alternativna rešenja;
- kritičnost - sve važne tvrdnje o pojavama, procesima, odnosima i svojstvima moraju se ozbiljno, iskreno i strogo procenjivati, proveravati i obrazložiti.

Na osnovu podele naučnog istraživanja prema prirodi istraživanja na teorijska i empirijska, prema cilju istraživanja na fundamentalna i

²⁴ Miljević, M. (2007) *Metodologija naučnog rada*. Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 120-190 str.

primenjena i prema funkciji istraživanja na eksplorativna i usmerena na proveravanje hipoteza, u ovom istraživačkom radu primenjena su uglavnom fundamentalna, primenjena i istraživanja usmerena na proveravanje hipoteza. Fundamentalna istraživanja primenjena su radi sticanja novih znanja o ovoj oblasti, a primenjena i istraživanja usmerena na proveravanje hipoteza - radi sticanja novih znanja i rešavanja hipotezom postavljenih zadataka u ovom radu.

U ovom istraživačkom radu korišćeni su različiti alati i metode istraživanja značaja edukacije i obuke zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema, da bi se došlo do određenih saznanja, otkrili i izložili naučni principi, koji se primenjuju u ovom procesu²⁵.

Metodološki pristup istraživanja postavljen je veoma kompleksno i zahtevao je primenu:

- analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;
- sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
- opštenaučnih metoda: hipotetičko - deduktivnu, analitičko - deduktivnu, komparativnu, statističku i metodu modelovanja.

Aдекватna primena ovog pristupa omogućila je da se steknu pouzdana saznanja o predmetu istraživanja, o činjenicama, pojavama, procesima i odnosima na kojima počiva edukacija i obuka zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema, ali i o pojmovima, stavovima, sudovima i zaključcima koji su relevantni za ispunjavanje svrhe ovog rada. Primenom ovih metoda moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

Analiza je ostvarena na dva nivoa:

²⁵ Miljević, M. (2007) Metodologija naučnog rada. Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale, 120-190 str.

- na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature i
- na nivou izvornih podataka, na osnovu izvornih dokumenata u ZZ TRLIĆ.

Rad je strukturiran u određene celine i svaka od njih konkretno objašnjava glavne faze i procese značaja edukacije i obuke zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema, konkretan primer implementacije HACCP sistema u veliki subjekt ZZ TRLIĆ, kao i značaja lidera u edukaciji i obuci zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema.

1.2.6. Struktura rada

Definisanjem osnovnih pojmova, postavljanjem hipoteza i izborom odgovarajuće metodologije proističe i sama struktura rada. Kako bi izbegli situaciju u kojoj bi se odaljili od teme i kako bi zadržali kompaktnost rada rad se sastoji iz osam delova u kojima je obuhvaćeno samo ono što je temom rada zahtevano.

U poglavlju „UVOD“ dati su osnovni pojmovi o ljudskim resursima, menadžmentu ljudskih resursa i značaju kontinuirane edukacije i obuke u implementaciji HACCP sistema koji osigurava proizvodnju zdravstveno bezbednih prehrambenih proizvoda.

U završnom delu poglavlja „UVOD“ je sažet prikaz primenjene metodologije pri izradi rada: predmet i svrha istraživanja, značaj i aktuelnost istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja, metode istraživanja i kratak opis kompozicije rada.

U narednom poglavlju „OBUKA I USAVRŠAVANJE KADROVA“ date su celine poput: razlozi potrebe za obukom i usavršavanjem, plan obučavanja i plan unapređivanja usavršavanja, analiza potreba za obukom i edukovanjem, analiza zadataka, postavljanje ciljeva obuke i proširivanje znanja, izbor odgovarajućih programa obučavanja i obuka menadžera.

U poglavlju „OSNOVNI POJMOVI O SISTEMU HACCP” navedene su osnovne informacije o sistemu HACCP kao sistemu upravljanja u kome se bezbednost hrane razmatra kroz analizu i kontrolu bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti (hazarda) od ulaznih sirovina, rukovanja, proizvodnje, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda.

U poglavlju „UPOZNAVANJE SA PRINCIPIMA HACCP SISTEMA, IMPLEMENTACIJA I KONTROLA HACCP SISTEMA” prikazani su principi HACCP sistema, implementacija HACCP sistema i formiranje HACCP tima.

U narednom poglavlju „EDUKACIJA I OBUKA ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI I RAZVOJU HACCP SISTEMA” izneti su ciljevi obuke HACCP-sistema i koristi za polaznike, nivo svesti i odgovornost, programi obuke, nadzor nad stečenim znanjem/nivoom obuke/znanja, značaj obnavljanja obuke i uloga lidera u edukaciji, kontinuiranoj obuci i usavršavanju vještina zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema.. Da bi HACCP bio uspješno primenjen neophodna je kontinuirana edukacija i obuka među svima onima koji su na bilo koji način uključeni u proces proizvodnje i distribucije hrane bezbedne po krajnjeg korisnika.

U poglavlju „VALIDACIJA USPEŠNOSTI EDUKACIJE I OBUKE ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI HACCP SISTEMA NA PRIMERU SUBJEKTA ZZ TRLIĆ“ prikazana je validacija procesa putem anketa na nivou merenja, analize i poboljšanja, kao i zadovoljenje kupaca.

U poglavlju „DISKUSIJA“ komentarisani su sopstveni rezultati, ali i poređeni sa podacima drugih autora.

U poglavlju „ZAKLJUČAK” na osnovu prethodnih detaljnih analiza, koncizno je dat zaključak o značaju edukacije i obuke, kao i ulozi lidera u edukaciji i obuci zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema.

U poglavlju „LITERATURA“ navedene su reference koje su korišćene pri pisanju ovog rada.

2. OBUKA I USAVRŠAVANJE KADROVA

Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je ubrzanih promena u savremenom svetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja²⁶.

Jedna od značajnih aktivnosti je i kontinuirana edukacija zaposlenih u jednom preduzeću. Znanje ima strateški značaj za preduzeće jer povećava vrednost kompanije^{27,28}.

Osnovna pokretačka snaga ekonomskog i društvenog razvoja postaje inteligencija, a opstanak i razvoj privrednih organizacija više nego ikada zavisi od prave iskorišćenosti ljudskih resursa.

Mnoge kompanije su usvojile koncept upravljanja znanjem kao način da obezbede kvalitetniju uslugu kupcima, da inoviraju proizvode i usluge. Obrazovanje je jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala, a investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu. Obrazovanje i razvoj ljudi zapravo su investicija u kvalitetu²⁹.

Menadžment podrazumeva stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih kao jedan od najefikasnijih načina ostvarivanja konkurentске prednosti, osnova ulaska u tržišnu utakmicu. Edukacija zaposlenih podrazumeva promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i/ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje njihovog posla. Tržišna ekonomija se zasniva na znanju jer joj znanje omogućava da opstane na nacionalnom i međunarodnom tržištu, a novi načini proizvodnje traže ne samo viši nivo

²⁶ Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.

²⁷ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 46.

²⁸ Kotler P. (2000) *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, Boston, 116-117.

²⁹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 3.

obrazovanja već i drugačije načine mišljenja. Ekonomija zasnovana na znanju zavisi od stvaralaštva, inicijative, istraživanja, sposobnosti komuniciranja, kritičkog mišljenja, sposobnosti brzog donošenja odluka i dr³⁰.

Cilj obrazovanja je priprema i prilagođavanje pojedinca za nove oblike života kroz njegovo osposobljavanje za aktivno i lično učešće u obrazovnom procesu. U savremenom društvu znanja obrazovana ličnost je simbol tog društva, nosilac standarda u tom društvu. Obrazovana ličnost predstavlja društvo u kojem je znanje postalo ključni resurs.

Obrazovanje i vaspitanje postali su, ne samo permanentna potreba modernog društva i modernog čoveka, već i njihovo egzistencijalno obeležje. Slobodno se može reći da je to uslov za opstanak i razvoj društva i ljudskih jedinki.

Stalno učenje postaje put za stalne promene, inovacije i razvoj unutar organizacije³¹.

Da bi jedna kompanija sačuvala svoju tržišnu poziciju i povećala konkurentsku prednost, ona mora da bude u stanju da stvori nova znanja, a ne samo da se oslanja na korišćenje postojećih. Stoga, kontinuirana obuka ima značajnu ulogu u razvoju individualnih i organizacionih performansi.

Učenje, u uslovima visokog nivoa turbulencije i ubrzanja promena, sve više postaje osnovna pretpostavka da organizacije razvijaju suštinu svoje kompetentnosti i na taj način uspevaju da odgovore novim menadžmentskim izazovima. S pravom se uočava da u savremenej svetskoj privredi nije dovoljno samo da se uči, već i da se uči i primenjuje stečeno znanje brže od konkurentskih preduzeća^{32,33}.

Obrazovna funkcija predstavlja kompleksnu aktivnost i zadatak koji se ostvaruje u okviru menadžmenta ljudskih resursa i jedna je od

³⁰ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26.

³¹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5-6.

³² Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 307.

³³ Heleta, M. (2008) *Menadžment kvaliteta*. Univerzitet Singidunum, Beograd, 113-114.

njegovih najznačajnijih podfunkcija. Obuhvata sledeće pojmove: učenje, trening, obrazovanje, obuka, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih³⁴.

Učenje je proces sticanja znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla. Za učenje je karakteristično sticanje i usvajanje znanja, veština i navika kroz obrazovanje i praksu.

Trening se definiše kao napor usmeren u pravcu poboljšanja performansi zaposlenih na radnom mestu. Podrazumeva organizovan program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke ili intelektualne karakteristike. Da bi trening bio uspešan, treba ga uskladiti sa stvarnim potrebama posla i preduzeća. U tom smislu, mora da bude dobro osmišljen i unapred isplaniran.

Obrazovanje označava širenje ukupnih spoznaja, znanja, veština i sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Njime se vrši osposobljavanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj. Uglavnom je okrenuto budućnosti, odnosno, budućim zahtevima posla³⁵.

Obuka se definiše kao planski napor preduzeća da poboljša performanse zaposlenih na radnom mestu. To je proces sticanja znanja i veština neophodnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti.

Obuka – stručno usavršavanje zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru funkcije menadžmenta ljudskih resursa usled globalizacije svetske privrede, jačanja potrebe za vođstvom, rastućeg značaja znanja, potrebe privlačenja talentovanih pojedinaca. Kompanije širom sveta investiraju milione u organizovanje različitih programa obuke zaposlenih, kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu³⁶.

Razvoj je vezan za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti neophodnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija i pripremanje za budućnost i zahteve koji tek dolaze.

³⁴ Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36.

³⁵ Heleta, M. (2008) *Menadžment kvaliteta*. Univerzitet Singidunum, Beograd, 113-114.

³⁶ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 153.

Većina organizacija investira 3 do 5 odsto od svojih prihoda u obrazovanje zaposlenih. One organizacije koje žele da drže korak sa vremenom-promenama potrebno je da prihvate model stalne, kontinuirane edukacije. Ta činjenica je poznata već više od dva veka. Denis Didro (1713-1784), francuski filozof, napisao je sledeće: „Obrazovanje ne bi trebalo da bude završeno kada pojedinac napusti školu, ono treba da obuhvati sve vekove života.da pruži ljudima u svakom trenutku svog života mogućnost da održavaju svoje znanje ili da dobijaju nova znanja”.

2.1. Razlozi potrebe za obukom i usavršavanjem

Potreba za obukom i usavršavanjem su posledica niza promena koje se svakodnevno dešavaju u organizaciji, a koje se mogu svesti na sledeće činioce:

- promene u proizvodnoj orijentaciji preduzeća;
- promene u tržišnoj orijentaciji preduzeća;
- promene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala;
- promene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija;
- promene u sirovinama, materijalu i drugim inputima;
- promene u organizaciji i upravljanju;
- promene u ljudskim resursima.

Opšti ciljevi obrazovanja su:

- radna uspešnost;
- sticanje znanja iz novih tehnologija;
- . izbegavanje zastarevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određenih oblasti (struke);
- usmeravanje novih zaposlenih.

Posebni ciljevi obrazovanja su usmereni specifičnim zadacima pojedinih stručnjaka koji moraju biti obrazovani za izvršavanje takvih zadataka.

Opšti i posebni ciljevi imaju zajedničke interese, a to su pre svega: razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate, motivacija i interes za daljim učenjem i usavršavanjem, razvijanje pozitivnog stava svih zaposlenih prema radu³⁷.

2.2. Plan obučavanja i plan unapređivanja usavršavanja

Kada se u organizaciji pojave određeni problemi u radu i ponašanju zaposlenih, uslovljeni nedostatkom znanja i veština, javlja se potreba za obučavanjem i edukacijom. Plan obučavanja i edukovanja zaposlenih podrazumeva sledeće korake:

2.2.1. Analiza potreba za obukom i edukovanjem

Kroz analizu je potrebno ustanoviti da li je obuka i edukacija zaista potrebna, te ukoliko jeste, koji je to vid usavršavanja, odnosno koje su veštine neophodne.

U procesu obrazovanja u organizaciji je najbitnije utvrditi koja znanja, veštine i sposobnosti treba da imaju zaposleni da bi mogli uspešno obavljati posao. Nakon toga treba utvrditi koji zaposleni imaju neadekvatno i nedovoljno obrazovanje, tj. znanje i veštine, ili ga nemaju uopšte. Na kraju treba napraviti procenu da li će dodatna edukacija rešiti date probleme i obezbediti potrebna znanja. Treba obezbediti primenu naučenog u praksi. Idealna je situacija u kojoj se dodatnom obukom i obrazovanjem zadovoljavaju kako potrebe organizacije tako i individualne potrebe zaposlenih³⁸.

Prilikom utvrđivanja obrazovnih potreba treba početi od analize organizacije, analize posla i analize pojedinaca. Kada se prilazi analizi organizacije utvrđuje se koje su to obrazovne potrebe iz perspektive organizacije, njezinih ciljeva, poslovne strategije, organizacijskih jedinica, kulture, promena, resursa i mogućnosti za obrazovanje. Znači, cilj je utvrditi opšte organizacijske potrebe ali i resurse koje organizacija

³⁷ Vujić, D. (2003) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 143.

³⁸ *Menadžment ljudskih resursa* - skripta (2011) str.45.

ima za obrazovanje (u smislu vremena, proračuna, stručnjaka). Pored ovoga, kod organizacijske analize mora se voditi računa o budućim razvojnim obrazovnim potrebama, o tome kakva će znanja i veštine biti potrebni. Treba stalno gledati u budućnost³⁹.

2.2.2. Analiza zadataka

Svako radno mesto obuhvata određene i strateške zadatke. Da bi se oni ispunili i kako bi se izbegli eventualni propusti u toku njihove implementacije neophodno je usavršavanje. Vrsta obuke ili edukacije zavisi od rezultata analiza zadataka koji se izvršavaju na određenom radnom mestu, stoga se ono razlaže na zadatke i zaposleni se edukuju da obavljaju svaki od tih zadataka.

Analiza zadataka se vrši kako bi zaposleni stekli veštine koje su neophodne za uspešno obavljanje posla. Ovom analizom se detaljno ispituje radno mesto kako bi se utvrdilo koje su veštine potrebne.

Kao osnovni izvor pružanja korisnih podataka za ovaj segment analize svakako su opis posla i njegova detaljna specifikacija⁴⁰.

2.2.3. Postavljanje ciljeva obuke i proširivanje znanja

Završavanje određene škole ili fakulteta predstavlja prvu, bitnu komponentu osposobljavanja radnika za odgovarajuće poslove. Jednom stečena školska znanja, kao i savladane metode, procedure i praksa datog preduzeća, nisu dovoljna garancija za uspešnost radnika na određenom poslu na duži period. Zaposleni radnici i dalje uče (razne obuke-treninzi) da bi poboljšali svoje veštine na datom radnom mestu, kao i da bi se osposobili za složenije i bolje plaćene poslove.

Pod obučavanjem kadrova podrazumeva se svaka organizaciona primena pedagoških metoda u cilju izmene i dopune kvalifikacionog profila članova radnog kolektiva. Opšte obučavanje kadrova može biti:

- proširenje opšteg obrazovanja;

³⁹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 19.

⁴⁰ *Menadžment ljudskih resursa – skripta* (2011) str. 22-26.

- produbljivanje stručnosti;
- povećanje i izoštravanje umešnosti u radu.

Pobude za obučavanje kadrova se mogu svesti na dve osnovne karakteristike:

- da bi se obezbedili kvalifikacioni izvršioci poslova u proizvodnji;
- da bi se kvalifikacioni profil i radni stav izvršioca prilagodio zahtevima posla i ritmu proizvodnje.

Obrazovanje je dugoročna aktivnost učenja koja ima za cilj da pripremi pojedinca za različite uloge u društvu: kao građanina, radnika i člana porodice. Obrazovanje je usmereno prvenstveno na pojedinca i njegove potrebe, a zatim na zajednicu kao celinu, odnosno na društvene potrebe.

Edukacija se može shvatiti kao bilo koja aktivnost učenja koja je usmerena na sticanje specifičnih znanja i veština neophodnih za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka. Ovde je fokus na poslu ili zadatku. Dakle reč je o organizovanom i programiranom uvežbavanju, usavršavanju i prilagođavanju određene fizičke ili intelektualne aktivnosti, odnosno karakteristike.

Rezultati edukacije najčešće se ogledaju u promenama specifičnih znanja, sposobnosti, veština, stavova ili radnog ponašanja. Da bi edukacija bila uspešna i za organizaciju, a za zaposlene korisna treba je uskladiti sa potrebama posla.

Razvoj se odnosi na aktivnost učenja koja je usmerena prema budućim, a ne sadašnjim potrebama i koja se više zanima za napredovanje u karijeri nego za neposredno izvršenje.

Usavršavanje može da doprinese višoj produktivnosti, smanjivanju grešaka, većem zadovoljstvu i nižoj fluktuaciji.

Učenje je relativno stalna promena ponašanja koja se događa kao rezultat prethodne prakse ili iskustva.

Učenje je proces sticanja znanja i veština, neophodnih za uspešno obavljanje određenih poslova. Ostvaruje se kroz obrazovanje i praksu,

kao rezultat učenja, javlja se relativno trajna promena ponašanja na poslu.

Nakon definisanja vrste usavršavanja koja će se sprovesti, potrebno je ustanoviti merljive i konkretne ciljeve edukovanja. Instruktor, odnosno osoba koja obučava svakako mora da bude usmerena na navedene ciljeve i oni treba da predstavljaju parametre za uspešnost obuke, odnosno edukovanje kadrova.

2.3. Izbor odgovarajućih programa obučavanja

Da bismo napravili izbor odgovarajućih programa neophodno je utvrdi:

- Kome je obuka namenjena, tj. koja je ciljna grupa?
- Ko izvodi programe?
- Koji tip veština treba razviti?

Da bismo identifikovali specifične grupe zaposlenih koji imaju potrebe za obukom u različitim oblastima neophodan je proces identifikacije potreba⁴¹.

Kada se počne sa procesom obuke, mora se odlučiti koja će grupa biti prva, jer se programi obuke odnose na jednu oblast. Takođe, bitno je odrediti koliko će se zaposlenih istovremeno obučavati.

Prema zahtevima konkretnog programa, odnosno profila polaznika i oblasti znanja, biraju se izvođači programa. To mogu biti jedan ili više različitih izvođača, od neposrednog rukovodioca i zaposlenih u odeljenju ljudskih resursa, preko kolega ili internih i eksternih eksperata za određenu oblast⁴².

2.4. Obuka menadžera

Nema potrebe da se puno diskutuje o činjenici koliko menadžeri jedne organizacije moraju biti obrazovani. Razvojem menadžera se utiče na buduće „performanse“ same organizacije. Ulaganje u obrazovanje

⁴¹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 45.

⁴² Kotler P. (2000) *Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc, Boston, 277-278.

menadžera utiče na celokupnu organizaciju, jer oni su ti koji delegiraju zadatke podređenima, daju im primer i donose veoma važne odluke za preduzeće.

Da bi kvalitetno upravljali edukacijom, ali i ukupnim ljudskim resursima u organizaciji, menadžeri moraju da se oslanjaju na teorijska saznanja i metodologiju preuzetu iz nauka o ljudskom ponašanju. Ukoliko se ne koriste utemeljeni istraživački postupci menadžment ne raspolaže valjanim podacima o stanju ljudskih resursa, a tada se planovi za rad sa ljudskim resursima baziraju na podacima koji su proizvoljni, bazirani na nagađanjima a ne stvarnim procenama, i stoga vode pogrešnoj politici i neekonomičnoj upotrebi materijalnih sredstava⁴³.

Treba se, svakako, čuvati kvazi naučne upotrebe metodologije. Spisak proizvoljnih pitanja koja je sastavio menadžer i ponudio kao upitnik za istraživanje ustvari nisu upitnik, već spisak pitanja. Da bi predstavljala upitnik ona moraju da zadovolje merne karakteristike koje propisuje psihometrija, nauka o mernim karakteristikama upitnika, testova i sličnih naučno-istraživačkih tehnika. Stoga se menadžerima savetuje da koriste pomoć stručnjaka ili naučno-istraživačkih institucija u detektovanju i praćenju pojedinih pokazatelja značajnih za organizaciju.

Korisno je da svaka organizacija razvije određen broj instrumenata za istraživanje zbog specifičnosti posla i specifičnosti upravljanja koji ima. Ostali instrumeti mogu da se izaberu između velikog broja već standardizovanih instrumenata, a shodno pojavama koje žele da se ispituju⁴⁴.

Postoje razlike u obuci menadžera za početni, srednji i najviši nivo menadžmenta. Početni nivo obuhvata sticanje odgovarajućeg fonda znanja mladog menadžera pod nadzorom iskusnijeg menadžera. Ovaj sistem se naziva mentorski sistem. Srednji nivo podrazumeva veće naglašavanje menadžerskih i opštih veština u odnosu na tehničke. Menadžer na srednjem nivou podrazumeva se da već ima stečena

⁴³ Babić, L., Stavrić, B. (2003) *Organizacija preduzeća*, Beograd, Centar, str. 104.

⁴⁴ Babić, L., Stavrić, B. (2003) *Organizacija preduzeća*, Beograd, Centar, str. 105.

znanja na osnovu čega dobija viša ovlašćenja i veću slobodu u odlučivanju. Za ovu vrstu obuke karakteristična je rotacija radnog mesta, kako bi menadžer bio upoznat i sa sektorima u kojima nije radio u toku svoje karijere. Obuka najvišeg nivoa menadžera ima za cilj da omogući razvoj sposobnosti da se sagleda kompletna slika organizacije. Obuka menadžera se omogućava edukacijom i rotacijom na druga radna mesta koja podrazumevaju osposobljavanje za samostalno odlučivanje, prepoznavanje prilika, ali i opasnosti u okruženju koje bi moglo da utiče na poslovanje celokupne organizacije.

2.4.1. Metode obuke menadžera

Da obuka na radu nije samo praktična za zaposlene na jednostavnim poslovima, ukazuje upravo i praksa u kojoj se dokazalo da i menadžeri najbolje uče na svom radnom mestu.

Značajne metode su *rotacija radnog mesta*, jer menadžer time dobija priliku da detaljnije analizira i nauči poslove u sektorima u kojima nije radio. Na taj način se omogućava bolje poznavanje organizacije i prima se uvid u njeno poslovanje iz više perspektiva. Takođe, postoji primer kao što je davanje instrukcija, koja podrazumeva prikupljanje svih potrebnih informacija od osobe koju taj menadžer zamenjuje.

Učenje kroz rad je još jedan značajan vid obučavanja menadžera. Na ovaj način se omogućava stalno učestvovanje u pravim projektima, u analizi i rešavanju problema i to obično u odeljenjima u kojima menadžer nije radio. Ako se govori o projektu, tada postoji tim od četiri ili pet zaposlenih koji se sastaju sa vremena na vreme, kako bi diskutovali i iznosili zaključke.

Metodom studije slučaja se omogućava analiziranje konkretnog organizacionog problema, donošenje zaključaka i rešavanje istog. Ovim menadžer stiče pravo iskustvo, zatim uči da jedan organizacioni problem može da posmatra na više načina i shvata da u zavisnosti od sopstvenih potreba i vrednosti može da utiče na rešenja određenog problema.

Vrlo su zanimljive i aktuelne *menadžerske igre* u kojima se menadžerske grupe (po pet menadžera u grupi) međusobno nadmeću u tržišnim uslovima koji se simuliraju. Tako svaka grupa, ne znajući za rešenja druge grupe, odlučuje o proširivanju na novo tržište, vrsti proizvoda i usluga, načinu reklamiranja proizvoda, količini sredstava potrebnih za sve ove aktivnosti i dr.⁴⁵.

Spoljni seminari predstavljaju sistem učenja kroz različite profesionalne programe kao što su opšti menadžment, ljudski resursi, strateški menadžment i drugi. Svaki menadžer nakon ovakvih profesionalnih obuka dobija određeni sertifikat. Oni se ne mogu koristiti za dobijanje višeg akademskog stepena, ali svakako imaju velike prednosti jer omogućavaju menadžerima da primene znanja koja su stekli putem ovih programa što automatski utice na njihovo samopouzdanje i rad.

Programi vezani sa univerzitetima su veoma slični spoljnim seminarima. Uglavnom traju po nekoliko dana, ali ima i programa koji traju i po par meseci. O pogodnosti ulaganja u obrazovanje govori i činjenica koliko su univerziteti prilagodili svoje programe za zaposlena lica. Brojne kompanije u svetu, pa i u Srbiji sarađuju sa fakultetima i višim školama, ne bi li na što kvalitetniji način edukovali svoje kadrove.

Oblikovanje ponašanja je još jedan veoma bitan element kada se govori o usavršavanju menadžera. Oblikovanjem ponašanja se ukazuje menadžerima kako da nešto urade na pravi način – usmeravanjem, simuliranjem određenih poslovnih situacija i podsticanjem.

Centar za usavršavanje zaposlenih u okviru kompanije postaje sve moderniji, pogotovo kada govorimo o svetskim gigantima. Oni predstavljaju spoj klasičnog predavanja (predavanja i seminari) i drugih tehnika, kao što je simuliranje poslovnih situacija.

Nema potrebe da se puno diskutuje o činjenici koliko menadžeri jedne organizacije moraju biti obrazovani. Razvojem menadžera se utiče

⁴⁵ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, str. 277-278.

na buduće „performanse“ same organizacije. Ulaganje u obrazovanje menadžera utiče na celokupnu organizaciju, jer oni su ti koji delegiraju zadatke podređenima, daju im primer i donose veoma važne odluke za preduzeće.

Da bi kvalitetno upravljali edukacijom, ali i ukupnim ljudskim resursima u organizaciji, menadžeri moraju da se oslanjaju na saznanja i metodologiju preuzetu iz nauka o ljudskom ponašanju. Ukoliko se ne koriste utemeljeni istraživački postupci menadžment ne raspolaže valjanim podacima o stanju ljudskih resursa, a tada se planovi za rad sa ljudskim resursima baziraju na podacima koji su proizvoljni, bazirani na nagađanjima a ne stvarnim procenama, i stoga vode pogrešnoj politici i neekonomičnoj upotrebi materijalnih sredstava⁴⁶.

Specifičnost obučavanja menadžera je u tome što su menadžerske aktivnosti znatno složenije i odgovornije nego što je slučaj sa izvršnim poslovima. Samim tim, njima je potrebno mnogo više vremena i usavršavanja kako bi savladali prepreke u svom poslovanju. Oni moraju stalno razvijati svoje sposobnosti u cilju napredovanja na hijerarhijskoj lestivici, te su upućeni da konstantno uče i dopunjuju svoja znanja.

Još jedna od veoma bitnih činjenica jeste ta, da menadžeri moraju biti i svojevrсни lideri, jer vode podređene, motivišu ih, što svakako doprinosi celokupnoj organizaciji.

⁴⁶ Babić, L., Stavrić, B. (2003) *Organizacija preduzeća*, Beograd, Centar, str. 104.

3. OSNOVNI POJMOVI O SISTEMU HACCP

Za hranu, kao jednu od osnovnih životnih potreba ljudi, vezani su i mnogi rizici koji mogu i koji izazivaju povrede i imaju štetni uticaj na ljudsko zdravlje. Milioni ljudi širom sveta svake godine dožive neku vrstu "trovanja hranom". Nekontrolisana primena poljoprivrednih hemikalija, zagađenje životne sredine, neovlašćena upotreba aditiva, hormona i antibiotika, mikrobiološki rizici i loše rukovanje hranom u lancu ishrane mogu značajno da doprinesu pojavi potencijalne opasnosti i/ili propustu da se ona smanji i dovede na prihvatljiv nivo. Zbog povećane svesti o uticaju opasnosti hrane na zdravlje ljudi, zbog sve veće važnosti i stalnog porasta svetske trgovine hranom i zahteva od strane potrošača za bezbednim snabdevanjem hranom, analiza opasnosti i procena rizika povezanih sa hranom postali su nezaobilazan faktor i preduslov za izrdu savremenih sistema za bezbednost hrane (HACCP sistem).

Prema definiciji koju je dao *Codex Alimentarius*⁴⁷ HACCP je sistem za identifikaciju, ocenjivanje i kontrolu opasnosti od značaja za bezbednost hrane⁴⁸.

HACCP je sistem upravljanja u kome se bezbednost hrane razmatra kroz analizu i kontrolu bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti (hazarda) od ulaznih sirovina, rukovanja, proizvodnje, distribucije i konzumiranja krajnjeg proizvoda⁴⁹.

HACCP je nastao kasnih pedesetih godina dvadesetog veka kada je NASA sklopila ugovor sa Pillsbury Company za proizvodnju hrane za astronaute. Vlada SAD je postavila stroge zahteve u pogledu hrane koju će konzumirati astronauti, tj. zahtevala je 100% bezbednu hranu. Ovakvu bezbednost tradicionalna kontrola gotovih proizvoda nije mogla da

⁴⁷ *Codex Alimentarius*. http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp

⁴⁸ Herrera A.G. (2004) *The hazard analysis and critical control point system in food safety*. Methods Mol. Biol., 268, pp. 235-280.

⁴⁹ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

ispuni. Kao rezultat, Pillsbury je razvio proces koji će sprečiti rizike u bezbednosti hrane. Ovaj koncept je nazvan Hazard Analysis Critical Control Points ili HACCP⁵⁰.

U početku je HACCP sadržao sledeća tri principa:

1. Identifikacija rizika,
2. Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka za kontrolu bilo kog rizika,
3. Uspostavljanje sistema nadgledanja.

HACCP je 1971. godine koncept javno prezentovan na skupu o bezbednosti hrane (National Conference of Food Protection) u SAD-u. Nakon dve godine, 1973. HACCP principi su prihvaćeni od strane najvećih proizvođača i to najpre u industriji konzervisane hrane.

Američka National Academy of Science (NAS) 1985. godine preporučila je korišćenje ovog sistema. Sistem počinje da se koristi širom sveta, a FAO/WHO *Codex Alimentarius* (Food and Agriculture Organisation/World Health Organisation) su uključile HACCP sistem u *Codex*.

HACCP se dalje razvija. National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods (NACMCF) u Americi je 1989. godine objavio sedam principa i uputstva za HACCP. HACCP postaje *de facto* standard u Americi⁵¹.

Codex alimentarius 1993. godine je objavio uputstva za HACCP. Evropske regulative 1993/43 EC od 1993. godine predviđaju korišćenje ovog sistema u proizvodnji hrane.

U Evropi HACCP se po prvi put primenjuje 1980. godine, dok je 1995. uvođenje HACCP sistema obavezno u zemljama EU⁵².

⁵⁰ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁵¹ Herrman T.J. et al. (2007) *Development and implementation of hazard analysis and critical control point plans by several U.S. feed manufacturers*. J. Food Prot., 70 (12): pp. 2819-2823.

⁵² Hulebak KL, Schlosser W. (2002) *Hazard analysis and critical control point (HACCP) history and conceptual overview*. Risk Anal. 22 (3): pp. 547-552.

Regulatorne preporuke HACCP-a postepeno su postajale važeće u razvijenim državama, uzimajući u obzir tehničko-tehnološke i finansijske mogućnosti proizvodnih preduzeća:

- januara 1998. velika preduzeća: 500 i više zaposlenih;
- januara 1999. manja preduzeća: oko 500, a najmanje 10 zaposlenih;
- januara 2000. veoma mala preduzeća: oko 10 zaposlenih ili godišnja prodaja manje od 2,5 miliona US\$⁵³.

Ovakva dinamika primene pokazala se veoma uspešnom i omogućila brzo prilagođavanje preduzeća novim okolnostima.

Od 01.01.2009. godine primena HACCP-sistema postala je zakonska obaveza svih proizvođača hrane na teritoriji Republike Srbije.

⁵³ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

4. UPOZNAVANJE SA PRINCIPIMA HACCP SISTEMA, IMPLEMENTACIJA I KONTROLA HACCP SISTEMA

Proizvodnja hrane je veoma značajna privredna grana Republike Srbije. Podatak da u Republike Srbije ima preko 4.000 registrovanih objekata za proizvodnju hrane ukazuje, u tom smislu, i na veliki broj radno angažovanog stanovništva u ovoj oblasti. Opređenje i cilj Republike Srbije je članstvo u EU i WTO (Svetska trgovinska organizacija), a to znači i mogućnost za plasman prehrambenih proizvoda iz Srbije na tržište zemalja članica. Nadalje, to podrazumeva i velike obaveze i rad na harmonizaciji zakonske regulative u skladu sa svetskim standardima. Jedan od najbitnijih zakona je i Zakon o bezbednosti hrane („Službeni glasnik Republike Srbije“ 41/09) koji je potpuno usaglašen sa Regulativom EC 178/2002. Ovaj Zakon nije samo značajan za izvoz prehrambenih proizvoda iz Srbije na svetsko tržište, već i za potpunu kontrolu i zaštitu zdravlja stanovnika Republike Srbije⁵⁴.

Cilj primene Zakona o bezbednosti hrane jeste da se primeni sledljivost u proizvodnji hrane, što znači da se kontroliše i dokumentuje svaka faza u proizvodnji, a ne samo finalni proizvod. Takođe je neophodno da svi koji se bave proizvodnjom hrane budu registrovani i upisani u centralni registar proizvođača, da se primene preduslovni programi, što dalje podrazumeva da objekat ima tehničko-tehnološku dokumentaciju primenu dobre proizvođačke prakse kao i dobre higijenske prakse.

Na tržištima EU i Svetske trgovinske organizacije HACCP sistem je postao obavezujući 1. januara 2006. godine (Council Directive 93/43/EEC). Jednostavno, uključivanje standarda kvaliteta i bezbednosti hrane u opšti sistem provere kvaliteta u preduzećima, *postao je uslov*

⁵⁴ Budimović, N. (2011) Vodič kroz primenu propisa za bezbednost hrane. Forum Media d.o.o. Beograd, Beograd, str. 2

poslovanja s partnerima na međunarodnom tržištu. Zakonska regulativa gotovo svih razvijenih zemalja obavezuje proizvođače hrane u tim zemljama uvođenje sistema HACCP⁵⁵.

HACCP nije nezavisan program, već je deo većeg sistema kontrole koji uključuje i sprovođenje univerzalnih procedura koje se primenjuju za kontrolu opštih uslova i okruženja proizvodnje i doprinose bezbednosti proizvoda. Programi koji treba da budu usvojeni, primenjeni i dokumentovani su:

1. GMP – dobra proizvođačka praksa
2. SOP – standardne operativne procedure
3. SSOP – standardne operativne procedure higijene.

Primena HACCP-a je kompatibilna s primenom sistema upravljanja kvalitetom, kao što su standardi serije ISO 9000.

Po okončanju uvođenja neophodno je sprovesti: stalno održavanje i nadgradnju sistema, stalan interni i eksterni nadzor, korigovanje sistema kod promena u tehnološkom postupku ili promeni sirovina i, napokon, sertifikaciju sistema.

Da bi se uspešno primenio HACCP sistem, neophodno je dobro poznavanje sadržaja HACCP sistema, kako od strane edukatora i menadžera, tako i od strane svih aktera angažovanih u primeni ovog sistema.

4.1. Principi HACCP sistema

Komisija za *Codex alimentarius* definisala je sedam principa i dvanaest koraka koji se moraju primeniti tokom razvoja HACCP plana i implementacije HACCP sistema⁵⁶.

Sedam principa na kojima počiva HACCP i kojima se osigurava bezbedna i ispravna hrana u svim segmentima proizvodnje i prerade su⁵⁷:

⁵⁵ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁵⁶ *Codex Alimentarius*. http://www.codexalimentarius.net/web/index_en.jsp

⁵⁷ *Sertifikacija*, <http://www.sertifikacija.com/>.

Princip 1: Analiza potencijalnih opasnosti – ovaj princip se odnosi na identifikaciju svih opasnosti, ocenu nivoa rizika i definisanje mera koje se moraju preduzeti da bi se određeni nivo rizika eliminisao ili smanjio na prihvatljiv nivo. Opasnosti mogu da se identifikuju u bilo kom delu lanca proizvodnje hrane. Dakle, prisutne su tokom proizvodnje, prerade, pakovanja, skladištenja, distribucije i prodaje hrane i grupišu se u tri kategorije: biološke, fizičke i hemijske. Biološka kategorija opasnosti se uglavnom odnosi na prisustvo i razvoj patogenih mikroorganizama u hrani, uključujući i njihove toksine, dok hemijskoj kategoriji opasnosti pripadaju razne vrste hemikalija (pesticidi, sredstva za čišćenje i dr). Kategorija u koju se svrstavaju fizičke opasnosti podrazumeva prisustvo stranih tela u hrani, a najčešći su to komadići plastike, metala ili stakla, dlake (čoveka ili životinje), kamenčići i drugo.

Princip 2: Identifikacija kritičnih kontrolnih tačaka (CCP) – ovaj princip se odnosi na identifikaciju tačke ili tačaka u procesu, koje, ukoliko su izvan kontrole, mogu ugroziti bezbednost hrane i nazivaju se kritičnim kontrolnim tačkama. Kritične kontrolne tačke predstavljaju tačku, korak ili postupak u procesu proizvodnje hrane, na kome je identifikovana opasnost ocenjena kao rizik.

Princip 3: Utvrđivanje kritičnih granica za svaku kritičnu kontrolnu tačku (CCP) – ovaj princip nalaže da se definišu kritične granice za svaku kritičnu kontrolnu tačku, kako bi rizik bio pod kontrolom. Kritične granice predstavljaju kriterijume, koji moraju biti zadovoljeni i definišu se kao maksimalna i minimalna prihvatljiva vrednost. Postupci u proizvodnji hrane, koji su identifikovani kao kritična kontrolna tačka, moraju da budu stalno u okviru prihvatljivih granica, da bi se hrana smatrala bezbednom. Kritične granice moraju da budu precizne i jasne, a definišu se na osnovu važećih zakonskih zahteva za bezbednost proizvoda, relevantne tehničke i naučne literature, iskustvenih saznanja, rezultata ispitivanja i drugo^{58,59}.

⁵⁸ *Sertifikacija*, <http://www.sertifikacija.com/>.

Princip 4: Određivanje sistema monitoringa za praćenje svake CCP – ovaj princip zahteva da se uspostave, primene i analiziraju procedure monitoringa. Procedure monitoringa predstavljaju operacije koje se sprovode rutinski, a kojima se mere vrednosti svake kritične kontrolne tačke, prema kriterijumima definisanim kritičnim granicama za svaku kritičnu kontrolnu tačku pojedinačno. Ove vrednosti moraju da se evidentiraju u odgovarajuće zapise, kojima se dokazuje da su kritične kontrolne tačke pod stalnom kontrolom. Najpoželjnije je sprovoditi kontinuirane monitoringe nad kritičnim kontrolnim tačkama, kada je god to moguće, u suprotnom je neophodno definisati učestalost monitoringa. Prilikom donošenja odluke o učestalosti monitoringa, mora se voditi računa da oni budu dovoljno česti, kako ne bi došlo do odstupanja od kritičnih granica u intervalima između monitoringa.

Princip 5: Određivanje korektivnih mera – Ukoliko se monitoringom pokaže da postoji određeno odstupanje kritične kontrolne tačke od kritičnih granica (minimума i maksimuma), neophodno je definisati korektivne mere koje će se preduzeti, u cilju eliminisanja rizika po krajnje potrošače hrane. Korektivne mere obezbeđuju da:

- uzrok problema bude identifikovan i eliminisan,
- kritične kontrolne tačke nakon preduzimanja korektivnih mera budu u okviru prihvatljivih kritičnih granica,
- ni jedan proizvod koji je kontaminiran ne bude isporučen na tržište.

HACCP plan mora sadržati definisane korektivne mere za svaku od identifikovanih kritičnih kontrolnih tačaka. Mera mora biti definisana tako da nedvosmisleno informiše zaposlenog koje aktivnosti mora da preduzme u slučaju odstupanja izmerenih vrednosti od definisanih kritičnih granica^{60,61}.

⁵⁹ Barac, N., Milovanović, G., Radenković-Jocić, D. (2007) *Preliminarni koraci i principi HACCP i zaštita potrošača*. Ekonomske teme, vol. 45, br. 1, str. 3-16.

⁶⁰ *Sertifikacija*, <http://www.sertifikacija.com/>.

⁶¹ Barac, N., Milovanović, G., Radenković-Jocić, D. (2007) *Preliminarni koraci i principi HACCP i zaštita potrošača*. Ekonomske teme, vol. 45, br.1, str. 3-16.

Princip 6: Uspostavljanje procedura/postupaka za verifikaciju

– ovaj princip zahteva postojanje procedure za verifikaciju utvrđenog HACCP plana. Za verifikaciju mogu da se koriste razne metode, od posmatranja proizvodnih procesa, do laboratorijskih analiza da bi se potvrdila efikasnost uspostavljenog HACCP plana. Postupak verifikacije podrazumeva i kalibraciju merne opreme, koja se koristi prilikom monitoringa, posmatranje sprovođenja monitoringa, posmatranje sprovođenja korektivnih mera, provera efikasnosti korektivnih mera, preispitivanje zapisa, preispitivanje preciznosti kritičnih granica, kao i uzimanje uzoraka za laboratorijska ispitivanja. Verifikaciju je neophodno vršiti periodično, kako bi se identifikovale promene koje mogu da utiču na adekvatnost HACCP plana.

Princip 7: Uspostavljanje, dokumentovanje i primena HACCP sistema i vođenje efektivne evidencije – Ovaj princip ima za cilj da uspostavi postupke, procedure i zapise, kojima se potvrđuje efektivnost HACCP sistema. Redovno ažuriranje zapisa, predstavlja osnovnu efektivnog HACCP sistema, jer omogućava uvid u proces upravljanja hranom i omogućava da se otkrije uzrok u slučaju nastanka problema. Ažurni zapisi svedoče da se HACCP sistem dosledno primenjuje i da se poštuju zahtevi Zakona o bezbednosti hrane^{62,63}.

4.2. Implementacija HACCP sistema

Implementacija HACCP sistema u tehnološkom procesu proizvodnje prehrambenih proizvoda je veoma odgovoran i ozbiljan posao. Osnovna svrha postojanja HACCP sistema je da se identifikuje i sagleda svaki deo tehnološkog procesa, te tada primena navedenih principa može proizvođaču doneti značajne koristi. Na primer, u nekada je ozbiljan problem u sirarstvu bila pojava bakteriofaga zbog manjkavosti u pasterizaciji mleka, dok se danas pažljivo kontroliše rotacija kultura što

⁶² Sertifikacija, <http://www.sertifikacija.com/>.

⁶³ Barac, N., Milovanović, G., Radenković-Jocić, D. (2007) *Preliminarni koraci i principi HACCP i zaštita potrošača*. Ekonomske teme, vol. 45, br. 1, str. 3-16.

obezbeđuje da nivo faga za dati soj *Lactococcus* bakterije nikada ne postane kritičan. Dalja korist je da distributeri imaju veće poverenje u proizvođača koji kontroliše procese tokom stvaranja proizvoda. Tako da je uvođenje elastičnog i održivog sistema HACCP-a brzo postalo važno za praćenje mikrobioloških aspekata u proizvodnji sira⁶⁴.

HACCP sistem bezbednosti hrane koji je zasnovan na sedam osnovnih principa koje je preporučila Codex Alimentarius komisija, implementira se u sistem kroz dvanaest koraka⁶⁵:

1. Formiranje HACCP tima;
2. Detaljno opisivanje proizvoda;
3. Opis namene proizvoda i identifikovanje kupca hrane;
4. Izrada dijagrama toka procesa proizvodnje;
5. Verifikacija dijagrama toka procesa proizvodnje na licu mesta;
6. Sačinjavanje liste svih mogućih opasnosti/sprovođenje analize rizika/definisanje kontrolnih merenja – **Princip 1**;
7. Određivanje kritičnih kontrolnih tačaka (CCP) – **Princip 2**;
8. Uspostavljanje kritičnih granica za svaku kritičnu kontrolnu tačku (CCP) – **Princip 3**;
9. Uspostavljanje sistema praćenja za svaku kritičnu kontrolnu tačku (CCP) – **Princip 4**;
10. Uspostavljanje korektivnih mera za svako odstupanje koje se može pojaviti – **Princip 5**;
11. Uspostavljanje procedura verifikacije sistema – **Princip 6**;
12. Uspostavljanje dokumentacije i načina čuvanja zapisa – **Princip 7**.

HACCP nije standard i ovo su *smernice* (ne pravila) koje je dao *Codex alimentarius* za uspostavljanje HACCP sistema. Bez obzira o kojem se delu u lancu proizvodnje hrane radi, pri uspostavljanju HACCP sistema moraju se uzeti u obzir svi ovi principi^{66,67}.

⁶⁴ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁶⁵ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁶⁶ Ehiri, J.E., Morris, G.P. (1995) *HACCP implementation in food businesses: the need for a flexible approach*. J. R. Soc. Health. 115 (4): pp.249-253.

4.2.1. Formiranje HACCP tima

Implementacija HACCP sistema zahteva timski pristup rešavanju problema. Uspešna primena HACCP zahteva punu opredeljenost i uključenost rukovodstva i ostalih radnika.

Da bi uvođenje i primena HACCP sistema dali rezultate, neophodna je obuka zaposlenih. Veoma je važno da zaposleni shvate šta je i kako funkcioniše ovaj sistem, a da zatim nauče veštine koje su im potrebne za uspešno obavljanje posla (alati i metode), kao i odgovarajuće procedure i radna uputstva s opisom posla koji treba da bude obavljen.

Kada se preduzeće ili organizacija odluči za uvođenje sistema HACCP, pre svega mora da formira HACCP tim koji će se u narednom periodu time baviti.

Ovo je prvi dokument koji se formira pri implementaciji HACCP sistema. U ovom dokumentu se pored članova tima i njihovih obaveza definiše i oblast primene HACCP sistema⁶⁸.

4.2.1.1. Sastav HACCP tima

HACCP tim mora biti multidisciplinaran, tj. da se sastoji od članova koji pripadaju različitim strukama, odnosno ljudi koji pripadaju ključnim odeljenjima u fabrici (služba kvaliteta, proizvodnja, marketing, menadžment). HACCP tim obično broji 4-5 članova. HACCP tim mora imati i spoljne saradnike koji imaju iskustvo u primeni HACCP sistema.

Centralna figura u celom procesu je *vođa HACCP tima*, koji treba da je iz samog preduzeća, da poseduje osnovna znanja o sistemu bezbednosti hrane i da u preduzeću nema neku drugu funkciju koja bi se interesno sukobljavala sa odgovornostima za bezbednost hrane. Često je ipak potrebno da se timu pridoda i profesionalni stručni konsultant.

⁶⁷ Gerigk, K., Ellerbroek, L. (1994) *The Hazard Analysis Critical Control Point concept for food production*. Dtsch. Tierarztl. Wochenschr., 101 (7): pp. 270-272.

⁶⁸ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

Tehnolog u proizvodnji. Konstruiše dijagram toka procesa. Kontroliše prihvatljivost preporučenih kontrolnih mera i praktičnost istih za primenu. Poznaje rizike vezane za proizvod.

Mašinski inženjer. Pribavlja informacije vezane za mehaničko-operativne performanse procesnih linija.

Menadžer. Obezbeđuje ekspertizu u područjima kao što su kupovina sirovina, distribucija na veliko i prodaja.

HACCP tim treba imati i *sekretara* koji preuzima sav posao koji se odnosi na dokumente i informacije i sazivanje sastanaka tima⁶⁹.

4.2.1.2. Zaduženja članova tima

Prilikom donošenja odluke od strane rukovodstva preduzeća potrebno je dati sastav HACCP tima i svakom članu tima definisati zaduženja.

Rukovodilac HACCP tima je odgovoran za:

- definisanje područja primene (npr. proizvodnja mlečnih proizvoda, od nabavke sirovine i ambalaže do isporuke gotovog proizvoda, uključujući i rok trajanja) i svrhe (obezbeđenje proizvoda po najvišim standardima, bezbednih za korišćenje) HACCP sistema;
- upravljanje razvojem i primenom HACCP sistema;
- koordinaciju rada HACCP tima i predsedavanje sastancima tima;
- utvrđivanje ispunjavanja zahteva zakonskih propisa, kodeksa, direktiva itd.;
- utvrđivanje efektivnosti HACCP sistema i izveštavanje najvišeg rukovodstva;
- održavanje zapisa i celokupne dokumentacije HACCP sistema;
- sprovođenje planiranih internih provera i održavanje odgovarajuće dokumentacije.

Članovi HACCP tima odgovorni su za:

- organizaciju i dokumentovanje HACCP sistema;

⁶⁹ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

- identifikaciju opasnosti i preventivne mjere
- preispitivanje odstupanja od utvrđenih kritičnih vrednosti;
- u svakodnevnom radu sprovode aktivnosti propisane HACCP planom;
- sprovođenje internih provera u okviru HACCP sistema i njegovo održavanje;
- komuniciranje o primeni i održavanju HACCP sistema.

5. EDUKACIJA I OBUKA ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI I RAZVOJU HACCP SISTEMA

Jedan od najznačajnijih aspekata u proizvodnji i distribuciji hrane svakako je njen kvalitet i sigurnost. Obaveza svakog proizvođača je da tržištu pruži kvalitetnu hranu sa određenim nutritivnim svojstvima i senzorskim osobinama, ali istovremeno i higijenski ispravnu, sigurnu hranu, čime će povoljno uticati na zdravlje potrošača.

Osnovni cilj HACCP koncepta je proizvodnja bezbednih prehrambenih proizvoda. Dakle, HACCP se ne odnosi na kvalitet proizvoda već na njegovu zdravstvenu ispravnost. To podrazumeva proizvodnju zdravstveno ispravnih namirnica preventivnim delovanjem, a ne posledičnim (inspekcijskim) delovanjem^{70,71}.

HACCP sistem podrazumeva uspostavljanje odgovornosti svih učesnika u lancu proizvodnje hrane za bezbednost namirnica. To znači da, ukoliko postoji rizik po zdravlje potrošača, svi oni imaju obavezu da bez odlaganja preduzmu sve mere za sprečavanje štetnih posledica (proizvod se, na primer, može povući iz prodaje) i tome obaveste nadležne organe.

U terminologiji HACCP sistema u EU, transparentnost označava pravo potrošača da u svakom trenutku bude jasno i na vreme informisan o svim potencijalnim rizicima za njegovo zdravlje. Svaki proizvod moći će da se prati u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije (tzv. "sledljivost"). Registracija gazdinstava, registracija proizvodnih poljoprivrednih kultura i obeležavanje životinja, treba da pomognu da se "sledljivost" ostvari u čitavom lancu kontrole. Tako, recimo, zahvaljujući obimnoj evidenciji koja se vodi na svim nivoima, tačno može da se utvrdi

⁷⁰ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁷¹ Majewski, M.C. (1992) *Food safety: the HACCP approach to hazard control*. Commun. Dis. Rep. CDR Rev. 2 (9): R pp. 105-108.

od koje je krave uzeto mleko od kojeg je dobijen neispravan sir, kako se ona hranila, pa i od koga je ta hrana nabavljena.

HACCP sistem sastoji se od dve osnovne komponente: HA i CCP. HA predstavlja analizu rizika, odnosno identifikaciju opasnosti u svakoj fazi proizvodnje hrane i procenu njihove štetnosti po ljudsko zdravlje. CCP (kritične kontrolne tačke) predstavlja postupke u proizvodnji u kojima se može sprečiti ili eliminisati rizik po sigurnost hrane ili se njegov uticaj svesti na prihvatljiv nivo. Jednostavno, moguće ih je kontrolisati.

- **Hazard** – Opasnost po zdravlje u određenoj tački procesa proizvodnje namirnice
- **Analysis** – Analiza opasnosti moguće kontaminacije proizvoda u svakoj tački procesa
- proizvodnje namirnice
- **Critical** – Određivanje kritične tačke u procesu po zdravstvenu bezbednost proizvoda
- **Control** – Kontrola kritične tačke procesa
- **Point** – Tačaka procesa proizvodnje namirnice

HACCP sistem deluje tako da se najpre identifikuju rizične tačke proizvodnje, odnosno tačke u tehnološkom procesu u kojima može doći do kontaminacije proizvoda. Posle određivanja kritičnih tačaka odrede se preventivne mere za njihovu kontrolu koje će sprečiti kontaminaciju⁷².

Dakle, krajnji cilj HACCP-a jeste što je moguće bezbedniji proizvod i što je moguće ekonomičnija i efikasnija proizvodnja. Čak i ako ne obezbeđuje uvek stopostotnu sigurnost za korisnike, HACCP garantuje da preduzeće proizvodi hranu na najbolji i najbezbedniji mogući način^{73,74}.

Na tržištima EU i Svetske trgovinske organizacije HACCP sistem je postao obavezujući 1. januara 2006. godine (Council Directive 93/43/EEC). Jednostavno, uključivanje standarda kvaliteta i bezbednosti

⁷² Worsfold, D. (1998) *Help with HACCP*. J. R. Soc. Promot. Health, 118 (5): pp. 295-299.

⁷³ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁷⁴ Gerigk, K., Ellerbroek, L. (1994) *The Hazard Analysis Critical Control Point concept for food production*. Dtsch. Tierarztl. Wochenschr., 101 (7): pp. 270-272.

hrane u opšti sistem provere kvaliteta u preduzećima, postao je uslov poslovanja s partnerima na međunarodnom tržištu. Zakonska regulativa gotovo svih razvijenih zemalja obavezuje proizvođače hrane u tim zemljama uvođenje sistema HACCP.

Zbog ovoga je i Srbija prihvatila ovaj koncept bezbedne hrane tako da od 1. januara 2009. godine HACCP koncept postaje obavezujući na tržištu Srbije pa preduzeća koja do tog roka ne budu posedovala sertifikate o poslovanju u skladu sa ovim sistemom neće moći da izvoze i prodaju svoje proizvode u Republici Srbiji⁷⁵.

U celom ovom procesu, za implementaciju savremenog koncepta bezbednosti i kvaliteta u proizvodnji hrane značajno mesto ima kontinuirana obuka i usavršavanje zaposlenih.

5.1. Ciljevi obuke HACCP sistema i koristi za polaznike

Osnovni ciljevi obuke su sledeći:

- Upoznavanje sa detaljima pripreme i uvođenja HACCP;
- Razumevanje *CODEX* HACCP principa;
- Ovladavanje tehnikama i metodama primene HACCP sistema u različitim uslovima primene;
- Sticanje praktičnih znanja o metodologiji primene.

Za najveći broj preduzeća, čak iako su motivisani za promene, napredak je veoma otežan zbog nedostatka informacija o tome kako primeniti HACCP principe i kako bi ceo sistem trebalo da izgleda u kontekstu sopstvenog poslovanja tih preduzeća. Uspešna implementacija HACCP zahteva stručnost u primeni HACCP principa i fokusiranje na potrebe preduzeća.

HACCP je nemoguće valjano implementirati bez prethodne obuke. Svi zaposleni treba da imaju dokumentovanu obuku o ličnoj higijeni, GMP, procedurama čišćenja i higijene, ličnoj bezbednosti i njihovoj ulozi

⁷⁵ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

u HACCP programu⁷⁶. Ovo se posebno odnosi na preduzeća koja imaju ograničen pristup informacijama i često nemaju vremena ili adekvatnih veština za interpretaciju dostupnih priručnika, a HACCP je tek od nedavno kod nas uvršten u univerzitetsko gradivo. Dobra literatura o HACCP-u je veoma retka. Uglavnom se radi o nedovoljno dobrim i nedovoljno razumljivim uputstvima čija je upotrebna vrednost mala. Tipični kratki kurs od dva dana predstavlja efikasno početno upoznavanje sa konceptom i terminima koji se koriste u ovoj oblasti, ali samo ako ga izvode predavači sa iskustvom u primeni HACCP-a. Kod nas je, na žalost, čest slučaj da obuke za HACCP drže nestručni predavači. Oni se pretežno drže teorije i to na prilično formalan način, rigidno se pridržavajući kodeksa HACCP sistema, dok pitanja vezana za praktičnu primenu slabo pokrivaju.

Slanje zaposlenih na obuku je prvi i veoma važan korak u procesu uspostavljanja HACCP sistema u proizvodnji, ali je isto tako važno da obučene radnike preduzeće ne prepusti same sebi već da im, u toku implementacije i primene HACCP-a, obezbedi dodatnu pomoć od strane stručnjaka⁷⁷.

Još jedna korist od HACCP obuke koju ne treba potceniti je i upoznavanje sa kolegama iz branše koji se susreću sa sličnim problemima i razmena iskustava sa njima.

Osoblje subjekta koji posluje hranom treba prvo da završi obuku za HACCP, koja je prilagođena njihovim odgovornostima u okviru HACCP plana. Opsežna obuka radnika koji su na samoj liniji proizvodnje je izuzetno bitna, jer su to pojedinci čiji rad direktno utiče, a zbog čega su oni direktno odgovorni, na bezbednost hrane. Svakome ko je u direktnom ili indirektnom kontaktu sa hranom, treba da bude jasno predočen i objašnjen HACCP plan i procedure koje to lice mora da poštuje. Ovu

⁷⁶ Barac, N, Milovanović, G., Radenković-Jocić, D. (2007) *Preliminarni koraci i principi HACCP i zaštita potrošača*. Ekonomske teme, vol. 45, br. 1 , str. 3-16.

⁷⁷ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

obuku osoblja treba da izvode prethodno kvalifikovani pojedinci iz samog subjekta koji posluje hranom ili odgovarajući konsultanti.

HACCP tim (najčešće 4-5 članova) je multidisciplinaran i kolektivno treba da poseduje sva potrebna specifična znanja o datim proizvodima i procesima, u kombinaciji sa opštim znanjima iz oblasti sistema upravljanja kvalitetom i higijene hrane (uključujući mikrobiologiju, hemiju i slično).

Glavne odgovornosti rukovodstva subjekta koji posluje hranom su da:

- donosi i sprovodi strategiju i politiku za ostvarivanje bezbednosti hrane;
- imenuje HACCP tim i odredi njegovog vođu;
- definiše okvir, obim rada tima i rokove;
- obezbedi resurse.

Glavni zadaci vođe HACCP tima su da:

- vodi razvoj i uspostavljanje HACCP plana;
- vodi evidenciju i dokumentaciju;
- planira i organizuje validaciju i verifikaciju HACCP plana;
- obaveštava rukovodstvo o aktivnostima koje tim sprovodi.

Glavni zadaci ostalih članova HACCP tima su da:

- pomažu razvoj i primenu HACCP plana;
- doprinose radu tima u skladu sa svojim znanjem, radnim odgovornostima i iskustvom, a naročito u oblastima identifikacije opasnosti i utvrđivanju kontrolnih mera;
- redovno sprovode aktivnosti za koje su zaduženi HACCP planom; i
- učestvuju u validaciji i verifikaciji HACCP plana.

Predstavnici najvišeg rukovodstva moraju dati punu podršku uspostavljanju i primeni HACCP sistema. Rukovodstvo imenuje HACCP tim, određuje njegovog vođu, definiše opseg primene tima i rokove,

osigurava timu resurse za uspostavljanje, primenu i validaciju HACCP sistema, donosi i provodi politiku bezbednosti hrane⁷⁸.

Zaposleni mogu biti motivisani na različite načine, ali je važno napraviti jasne kriterijume po kojima se svaki radnik može prepoznati ,kao na primer:

- finansijska stimulacija na lični dohodak za tekući mesec,
- zaslužnog radnika poslati na usavršavanje u struci na trošak poslodavca,
- nagradni slobodni dani ,
- organizovanje takmičenja na navedenu temu,
- učestvovanje na stručnim takmičenjima u vezi implementacije HACCP-a u preduzećima na trošak poslodavca i sl.

Nagrade imaju pozitivan psihološki efekat, uz uslov da su pravične, kolektivu šalju poruku da se isplati dodatno angažovati.

Identifikacija radnika sa projektom koji se zove HACCP strateški je presudna za kvalitet primene! HACCP podrazumeva odvikavanje od loših navika u tehnološkim postupcima proizvodnje hrane i novi način upravljanja i samokontrole tehnoloških procesa!

HACCP sistem je osmišljen da rizike u poslovanju nadziremo kontinuirano u malim vremenskim razmacima, odnosno HACCP ne dopušta oslanjati se na kontrolu po logici „kada se setim“! Naravno, o svakom postupku moramo voditi adekvatne zapise koje moramo čuvati, a isti se analiziraju i na osnovu analiza donosimo potrebne zaključke!

5.2. Programi obuke i nadzor nad stečenim znanjem

Zaposleni koji su u dodiru sa hranom mogu da budu značajan izvor fizičkog i mikrobiološkog zagađenja, ukoliko lična higijena i ponašanje nisu na odgovarajućem nivou. Loša radna praksa i odstupanje od uputstava za rad, povećavaju mogućnost zagađenja mikrobiološkim,

⁷⁸ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 87.

hemijskim i fizičkim štetnim činiocima⁷⁹. Zaposleni na svim nivoima rada moraju uspešno da prođu odgovarajuću obuku i dobiju odgovarajuća uputstva, kako bi razumeli posledice svoga rada. Jasnoća i razumljivost obuke i uputstava za rad, uz efektivno nadgledanje, od suštinskog su značaja za obavljanje poslova sa hranom na higijenski i bezbedan način.

Programi obuke. *Obuka* je postupak učenja u kojem zaposleni stiču znanje, veštine i stav neophodan da bi radne zadatke izvodili uspešno i u skladu sa zahtevima. *Uputstva* su podaci koji se pružaju zaposlenima kako bi znali šta tačno i na koji način treba da rade.

Nadgledanje je postupak kojim se prati izvršavanje i način obavljanja poslova u cilju zadovoljenja postavljenih standarda. Izbor metode obuke i načina davanja uputstava zavisi od subjekta koji posluje hranom. Obuku je neophodno podeliti na nivoe (u skladu sa nivoima rada), kako bi svi zaposleni stekli potrebna, i adekvatna, znanja i veštine.

Nadležni treba da planiraju i vode pregledne zapise o tome koja je vrsta obuke izvedena, a koja tek predstoji da se pruži zaposlenima, da bi oni mogli samostalno da rade. Zaposlene treba obučiti i uputiti o higijeni hrane, najmanje do nivoa potrebnog za poslove koje obavljaju. Na početku zaposlenja, zaposlenima treba pružiti uvodnu obuku da bi ostvarili predznanje o načelima bezbednosti hrane i osnovnim principima lične higijene i zdravlja.

Sem zaposlenih, i ostala lica koja ulaze u područja u kojima se rukuje i postupa sa hranom, treba da se pridržavaju ovih načela. Obuku iz higijene hrane treba sprovesti u najkraćem mogućem vremenu. Jedan od najboljih pristupa predstavlja rad uz iskusnog kolegu.

Potrebno je obezbediti da osoblje zaduženo za sprovođenje postupaka zasnovanih na principima HACCP prođe dodatnu odgovarajuću obuku primene ovog sistema⁸⁰.

⁷⁹ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 80.

⁸⁰ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 80.

Nadzor nad stečenim znanjem/nivoom obuke/znanja. Pored redovnog nadzora, potrebna je povremena provera uspešnosti obuke i programa obuke, odnosno obučenosti osoblja, da bi se potvrdilo da su postupci sprovedeni na ispravan način. Takođe, rukovodeća lica u subjektu koji posluje hranom, kao i lica koja obavljaju nadzor, treba da poseduju odgovarajući (nešto viši) nivo znanja o higijeni hrane i higijenskog rada, kako bi bili sposobni da procene moguće opasnosti i preduzmu mere za otklanjanje nedostataka.

Obnavljanje obuke. Obuku je potrebno periodično obnavljati, pošto obično vremenom nastupaju promene u nekim okolnostima. Na primer, u razvoju opštih/naučnih znanja u oblasti higijene hrane, radnoj praksi, tehnologiji/opremi ili propisima. Obično, obuku treba obnavljati svake druge ili treće godine, ali i češće ukoliko se postojeća praksa pokaže⁸¹.

Obnavljanje znanja je neophodno kako bi se obezbedila stalna informisanost i motivisanost zaposlenih. Postoji više načina za obnavljanje naučenih znanja, kao što se vidi iz sledećih primera:

- Podsetnici u vidu ilustracija (locirani na radnim mestima) na kojima je prikazano kako i kada se vrše merenja temperature prehrambenih proizvoda.
- Svaki put kada se uvodi neka izmena u proizvodu ili procesu u organizaciji, neophodno je analizirati potrebe za obukom u vezi sa HACCP metodima.
- Zaposleni moraju da se upoznaju sa mogućim posledicama uvedene izmene na ispravnost proizvoda.
- HACCP plan treba da ima petlju povratnih informacija kroz koju zaposleni mogu da ukazuju na potrebe za dodatnom obukom. Svi zaposleni treba da učestvuju u ciklusu uvođenja kontinualnih poboljšanja u pogledu ispravnosti prehrambenih proizvoda, s obzirom da i dalje važi stara izreka: "Zdravlje kupca je u rukama proizvođača." Na ovaj način se obezbeđuje njihova aktivna

⁸¹ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 87.

angažovanost i svest o važnosti svakog pojedinačnog radnog mesta za ispravnost prehrambenih proizvoda koje proizvodi njihova organizacija.

Uvek se mora imati u vidu činjenica da hrana dolazi do konzumenata preko lanaca nabavke, koji mogu povezati različite tipove organizacija i koji se mogu protezati preko više granica. Jedna slaba veza može značiti nesigurnu hranu koja je opasna po zdravlje. A kada se to desi rizik za konzumente može biti veoma opasan, a troškovi za lanac dobavljača hrane vrlo visoki.

Kako rizik po bezbednost hrane može da se pojavi na bilo kom mestu u lancu, veoma je bitna adekvatna kontrola na svakom koraku. Bezbednost hrane je odgovornost svih aktera u proizvodnji i distribuciji hrane i zahteva zajedničke napore u tom cilju.

Nažalost, brojne studije u mnogim nerazvijenim i slabije razvijenim zemljama sveta, pokazale su na veliki otpor pri uvođenju HACCP-a, a kao jedan od osnovnih razloga je upravo neznanje i neinformisanost o značaju HACCP-a i dobrobiti po čovečanstvo. Prema iskustvima, nažalost HACCP se često doživljava kao „elementarna nepogoda„ i „bespotrebno pisanje hrpe papira koji samo dodatno opterećuju osoblje“.

Upravo iz ovih razloga, zadatak menadžmenta je da svim akterima u sistemu HACCP dočaraju značaj i dobrobit uvođenja sistema kvaliteta. Cilj reba da bude da se zaposleni mogu sa HACCP-om identifikovati sa mudrom i kulturnom poslovnom komunikacijom, jer središte svakog posla je čovek i od njega zavisi uspešnost svakog posla, pa tako i navedenog zaokreta u poslovanju.

5.3. Liderstvo i HACCP sistem

Poslednjih tridesetak godina, posebno u prvoj deceniji 21. veka, svedoci smo ozbiljnih globalnih problema sa kojima se suočava savremeni svet. Izraženo zagađenje životne sredine, drastične klimatske promene, aktuelna ekonomska (finansijska) kriza, glad ili nedovoljna uhranjenost, posebno brojni incidenti i ozbiljne posledice u pogledu

bezbednosti hrane i vode, samo su deo podužeg spiska problema koji ozbiljno ugrožavaju zdravlje i život savremenog čoveka, pa i opstanak naše planete.

Bezbednost i kvalitet hrane (uključujući i vodu) su od izuzetnog značaja za sve učesnike u dugom i veoma složenom "lancu hrane/ishrane", mada su veoma važni i za društvo u celini. Ipak, za bezbednost i kvalitet ove velike i raznovrsne grupe proizvoda najviše su zainteresovani kupci i krajnji korisnici – potrošači⁸².

Danas, u modernom upravljanju bezbednošću hrane, nadležni organi, s jedne strane, pomažu proizvođačima u postizanju bezbednosti hrane više na savetodavni i konsultativni način i, s druge, proveravaju da li sistem za bezbednost hrane koji sprovodi proizvođač funkcioniše uspešno - kroz službene provere GMP/GHP i HACCP⁸³.

Nove nauke nam daju uputstva kako da uvodimo promene. Prvenstveno, sistem moramo da gledamo kao celinu i moramo da shvatimo da utičemo na celokupan sistem kada utičemo i na samo mali ili izolovani deo sistema. Promene zahtevaju uključenje celog tima, svih u organizaciji. Potom, efektivnost ćemo postići ako organizaciju posmatramo u njenom pravom svetlu, a to je beskonačna igra nebrojenih međuzavisnih relacija. Moramo da shvatimo da radimo sa mrežom relacija, ne sa mašinama. Da bi se sistem promenio, on mora da sazna više o sebi. Ljudi moraju da budu povezani na novim, demokratskim odnosima unutra i izvan organizacije. Promene treba da se shvate kao način očuvanja sistema i organizacije. Organizam će prihvatiti promene samo onoga što je značajno za njegovo očuvanje. To je u organizaciji zajednička vizija. Ako je sve povezano sa svačim, veličina više nije bitna,

⁸² Radovanović, R., Đekić, I. (2011) *Upravljanje kvalitetom u procesima proizvodnje hrane*. Univerzitet u Beogradu - Poljoprivredni fakultet, Beograd, str. 3.

⁸³ Tomašević, I. (2010) *Upravljanje bezbednošću u proizvodnji hrane-praktikum*, Poljoprivredni fakultet, Zemun, str. 5.

ne treba da čekamo kritičnu masu da bi inicirali promene koje treba da se dese⁸⁴.

Standard u današnjim organizacijama je da su one premalo vođene, a da se njima previše upravlja. Današnje svakodnevne turbulentne promene u okruženju su sinonim neophodnosti većeg upliva liderstva u upravljanju.

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Menadžera uvek brine šta koliko košta, lidera cena ne interesuje. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima "isteruje" maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove koncepte i ideje. Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu⁸⁵.

Ideal organizacije budućnosti je model koji će osposobiti preduzeće da se uspešno suoči sa mnogim kompleksnim problemima i da na njih reaguje na način koji će mu doneti najviše koristi⁸⁶. U takvoj organizaciji moć nije na vrhu već u liderskim radnim timovima. Moć ne leži u poziciji, već je koren moći u ekspertskom znanju članova tima. Takvim timovima i organizacijama ne može se upravljati autokratski.

Novi lider svakako nije autokrata, nego demokrata. Demokrata će uspeti da stimuliše i motiviše. Demokrata će znati da iskoristi sve potencijale. Demokrata će dozvoliti da se liderski poslovi spuštaju sa vrhovnog nivoa na nivo timova. Demokrata će osnažiti timove i timski rad. Ovakav pristup jeste pravi pristup koji će doprineti kreiranju

⁸⁴ Mašić, B., Babić, Lepa, Đorđević-Boljanović, Jelena, Dobrijević, Gordana, Veselinović S. (2010) *Menadžment - principi, koncepti i procesi*. Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 421-425.

⁸⁵ Adžić, S. (2004) *Lider u marketingu*. Ekonomski institut, Beograd, str. 331-336.

⁸⁶ Petković M., Janićijević N., Bogićević B. (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 594.

organizacije visokih performansi, jer takva organizacija je skup snaga svih timova i članova timova u njoj. Ona ne može nastati voljom ma kako god briljantnog pojedinca na vrhovnoj poziciji, ona može nastati samo ako je vizija svih u organizaciji zajednička. Demokratija stoga leži u srži organizacije visokih performansi i demokratski lider, lider koji briše oveštale hijerarhijske sisteme u upravljanju, je pravi tip lidera za organizaciju visokih performansi.

Demokratija postaje nužnost kad god se socijalni sistem bori za opstanak pod uslovima hroničnih promena. Da bi organizacija opstala i preživela, mora da bude pripremljena na sve i da se orijentiše na budućnost, da razvija proizvode, usluge i tehnologije koji su irelevantni za sadašnjost, ako će možda da budu relevantni za budućnost⁸⁷.

Promena se neće desiti u organizacijama ako vrhovni lideri ne stave u fokus efektivnost. Da bi vrhovni lideri bili efektivni, potreban im je liderski sistem koji stimuliše njihove potčinjene i saradnike da rade svi zajedno kao jedan tim. Demokratska organizacija je taj novi liderski sistem. Promena se neće desiti ako vrhovni lideri budu sumnjičavi prema paradigmi da su demokratija, osposobljavanje i izjednačavanje nužnost u današnjem dinamičkom marketing okruženju. Usvajajući tu paradigmu oni će biti u mogućnosti da ohrabre saradnike tako da i oni izmene svoje lične paradigme i da usvoje jednostavnu činjenicu da su za efektivnost svi zajedno zaduženi, da to mora da bude svačija uloga, svačije verovanje i opšte zaveštanje.

U cilju ostvarenja pozitivnih ciljeva očigledno da je neophodna kontinuirana edukacija menadžera i lidera, a potom i svih ostalih zaposlenih u jednom preduzeću. Znanje ima strateški značaj za preduzeće jer povećava vrednost kompanije⁸⁸.

Jedan od osnovnih principa "*pravi čovek u pravo vreme na pravom mestu*", treba da podrazumeva da svako dobije ono što mu pripada,

⁸⁷ Adžić, S. (2004) *Lider u marketingu*. Ekonomski institut, Beograd, str. 331-336.

⁸⁸ *Menadžment ljudskih resursa*, skripta (2011) str. 46.

odnosno, da se svakom pojedincu omogući da napreduje u skladu sa svojim sposobnostima, kvalitetima, rezultatima i angažovanju⁸⁹.

Generalno gledano, pokazalo se da su osobine koje su povezane sa uspehom na poslu (poznate pod nazivom sigurnost u uspeh na poslu) pozitivno povezane sa osobinama vezanim za procenu edukacije (poznate pod nazivom pozitivna ocena edukacije). Dakle, edukacija i uspeh idu zajedno i to treba da bude moto svake organizacije, kao i svakog zaposlenog, a posebno menadžera i lidera koji treba da budu uzor ostalima⁹⁰.

Sistematski pristup ovom problemu podstiče i menadžere i lidere i organizacije da razmišljaju o pristupu i podacima treninga zaposlenih koji može biti od velike koristi kod otklanjanja uzroka neuspešnog treninga.

Stoga, obuka i usavršavanje, moraju biti prioritet u poslovanju. U suprotnom se samo kratkoročni rezultati ostvaruju. Takođe, istim se mora pristupiti u celini, sistematizovano i sistemski jer posledice pogrešne obuke trpe i zaposleni i organizacija.

Konkretno, za osiguranje bezbednosti hrane potrebni su zajednički naponi svih učesnika u lancu proizvodnje hrane. HACCP sistem je međunarodno priznati preventivni sistem kontrole bezbednosti hrane, koji osigurava proizvodnju bezbednih i zdravstveno ispravnih prehrambenih proizvoda.

Nova konkurencija, nove tehnologije i novi stil života zahtevaju sasvim nov menadžment i liderstvo. Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole u organizaciji stalno se isprepliće sa stalnom obukom i učenjem, a sve sa ciljem postizanja sve veće efikasnosti u poslovanju organizacije, odnosno proizvodnji i distribuciji zdravstveno bezbedne hrane⁹¹.

⁸⁹ Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 13.

⁹⁰ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 107-108.

⁹¹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6.

6. VALIDACIJA USPEŠNOSTI EDUKACIJE I OBUKE ZAPOSLENIH U IMPLEMENTACIJI HACCP SISTEMA NA PRIMERU SUBJEKTA ZZ TRLIĆ

Svi zaposleni koji obavljaju poslove koji utiču na kvalitet proizvoda i pružanja usluga moraju da imaju odgovarajuće obrazovanje, iskustvo, znanje tj. da poseduju potreban nivo osposobljenosti.

Potrebna osposobljenost zaposlenih, čiji rad utiče na kvalitet, definisana je u opisima radnih mesta.

U subjektu ZZ TRLIĆ planiranje potrebnih obuka u cilju osposobljavanja zaposlenih i njihovog stručnog usavršavanja vrši Predstavnik rukovodstva za kvalitet na formularu *Godišnji plan obuka* (Prilog 2). U periodu 2008-2011. godina potrebni programi obuka su bili usklađeni sa procesima koji se obavljaju u okviru poslovnog sistema u cilju stvaranja svesti o važnosti aktivnosti koje obavljaju i načinu na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta.

U subjektu ZZ TRLIĆ ocenjivanje efektivnosti preduzetih mera vrši neposredni rukovodilac zaposlenog na formularu *Godišnji plan obuke*. Obuke zaposlenih evidentiraju se u kartonu zaposlenog na formularu *Evidencija obuka* (Prilog 3).

6.1. Validacija procesa u ZZ TRLIĆ

Poslovni sistem ne realizuje procese gde rezultujući izlazni elementi ne mogu biti verifikovani naknadnim praćenjem ili merenjem, tj. kod kojih nedostaci postaju vidljivi tek posle upotrebe proizvoda ili posle servisiranja. Rezultati usluga mogu biti verifikovani u toku i na kraju procesa pružanja usluge. Ne postoji rizik od ugrožavanja bezbednosti i zdravlja korisnika naših usluga od procesa čiji izlazi ne mogu biti verifikovani pre upotrebe.

Poslovni sistem planira i sprovodi procese praćenja, merenja, analize i poboljšavanja u cilju obezbeđenja usaglašenosti proizvoda sa utvrđenim zahtevima.

Poslovni sistem sprovodi praćenje usaglašenosti i efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom:

- internim proverama,
- praćenjem performansi procesa sistema upravljanja kvalitetom,
- praćenjem zadovoljstva korisnika.

Jedan od načina saznanja usaglašenosti i efektivnosti sistema je i dobro poznavanje informisanosti, zadovoljstva i stava zaposlenih. U subjektu ZZ TRLIĆ na godišnjem nivou se sprovodi anketa te vrste, što je i prikazano u prilogu Anketa 2011 i grafikoni 1-8.

Rezultati aktivnosti praćenja i merenja, saopštavaju se najvišem rukovodstvu, i analiziraju u cilju identifikacije mogućnosti i sprovođenja stalnog poboljšanje.

6.2. Zadovoljenje korisnika

Predstavnik rukovodstva za kvalitet odgovoran je za utvrđivanje zadovoljstva korisnika, koje se vrši jednom godišnje, prikupljanjem, analiziranjem i preispitivanjem informacija o sledećim parametrima:

- obim prodaje i
- broj reklamacija i žalbi korisnika.

Kod obima prodaje potrebno je analizirati i prikupiti informacije u vezi trenda obima prodaje. Izveštaji sa obrađenim povratnim informacijama od korisnika obavezno ulaze u proces preispitivanja koji vrši najviše rukovodstvo. Pored toga isti izveštaji se koriste kao jedan od osnova u procesu definisanja korektivnih i preventivnih mera u cilju poboljšanja opštih performansi sistema upravljanja kvalitetom, procesa realizacije proizvoda i kvaliteta samog proizvoda (Prilog 4 i grafikoni 9-13).

Prilog 2/08

U6.1.1.

Godišnji plan obuke za 2008. godinu

Red. br.	VRSTA I NAZIV OBUKE	Radno mesto	Pohađali	Izvodjač obuke	Mesto obuke		Datum obuke		Broj sati obuke	Ciljevi i efekti obuke; primena na RM
					U firmi	Van firme	Početak	Kraj		
1.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Tehnolog	1	Regionalna Privredna komora Valjevo		+	21.03.2008.	22.03.2008.	18	Obuka rukovodilaca HACCP tima za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentariusu
2.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Članovi HACCP tima	8	Rukovodilac HACCP tima	+		28.03.2008.	31.03.2008.	18	Obuka članova HACCP tima za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentariusu
3.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Zaposleni	262	Članovi HACCP tima	+		10.04.2008.	10.06.2008.	18 po sektori ma	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentariusu

Prilog 2/09

U6.1.1.1.

Godišnji plan obuke za 2009. godinu

Red. br.	VRSTA I NAZIV OBUKE	Radno mesto	Pohađali	Izvodjač obuke	Mesto obuke			Datum obuke		Broj sati obuke	Ciljevi i efekti obuke; primena na RM
					U firmi	Van firme		Početak	Kraj		
1.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Tehnolog	1	Regionalna Privredna komora Valjevo		+		18.11. 2009.	20.11. 2009.	18	Oposobljavanje za proveravača (auditora) sistema menadžmenta bezbednošću proizvoda po zahtevima standarda ISO 22000:2005
2.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Članovi HACCP tima	8	Rukovodilac HACCP tima	+			25.11. 2009.	26.11. 2009.	18	Obuka članova HACCP tima za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentarius
3.	Kurs za implementaciju i održavanje HACCP sistema	Zaposleni	262	Članovi HACCP tima	+			10.12. 2009.	12.12. 2009.	18 po sektori ma	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentarius

Prilog 2/10

U6.1.1.

Godišnji plan obuke za 2010. godinu

Red. br.	VRSTA I NAZIV OBUKE	Radno mesto	Pohađali	Izvodjač obuke	Mesto obuke			Datum obuke		Broj sati obuke	Ciljevi i efekti obuke; primena na RM
					U firmi	Van firme		Početak	Kraj		
1.	Trening kurs - Examination	Tehnolog	2	Regionalna Privredna komora Valjevo		+		15.06. 2010.	17.06. 2010.	18	Osposobljavanje za proveravača (auditora) sistema menadžmenta bezbednošću proizvoda po zahtevima standarda ISO 22000:2005
2.	Trening kurs - Examination	Članovi HACCP tima	8	Tehnolozi	+			22.06. 2010.	23.06. 2010.	18	Obuka članova HACCP tima za proveru HACCP principa prema smernicama Codex Alimentarius
3.	Trening kurs - Examination	Zaposleni	262	Tehnolozi	+			29.06. 2010.	08.07. 2010.	18 po sektori ma	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa prema smernicama Codex Alimentarius

Prilog 2/11

U6.1.1.1.

Godišnji plan obuke za 2011. godinu

Red. br.	VRSTA I NAZIV OBUKE	Radno mesto	Pohađali	Izvodjač obuke	Mesto obuke		Datum obuke		Broj sati obuke	Ciljevi i efekti obuke; primena na RM
					U firmi	Van firme	Početak	Kraj		
1.	Tumačenje Pravilnika o kvalitetu usitnjenog mesa, poluproizvoda od mesa i proizvoda od mesa (Službeni Glasnik Srbije 31/12)	Tehnolog	1	Regionalna Privredna komora Valjevo		+	28.05. 2011.	29.05. 2011.	18	Upoznavanje sa Pravilnikom i primena u proizvodnji
2.	Trening kurs - Examination	Članovi HACCP tima	8	Tehnolog	+		10.06. 2011.	11.06. 2011.	18	Upoznavanje sa Pravilnikom i primena u proizvodnji
3.	Trening kurs - Examination	Zaposleni	262	Tehnolog	+		17.06. 2011.	25.06. 2011.	18 po sektori ma	Upoznavanje sa Pravilnikom i primena u proizvodnji

Pilog 3

U6.1.2.

Evidencija o obuci radnika

Evidencioni broj zaposlenog: XXX		Prezime i ime: Petrović Petar					
Red. br.	Tip (Interna/Eksterna)	Datum obuke	Tema/Sadržaj	Izvođač	Trajanje	Sertifikat	Napomena
1.	Interna	10.04.- 12.04.2008.	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa	Članovi HACCP tima	18 sati	Interno	Uspešno ovladao
2.	Interna	10.12.- 12.12.2009.	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa	Članovi HACCP tima	18 sati	Interno	Uspešno ovladao
3.	Interna	29.06- 30.06.2010,	Obuka zaposlenih za primenu HACCP principa	Tehnolozi	18 sati	Interno	Uspešno ovladao
4.	Interna	17.06- 18.06.2010,	Upoznavanje sa Pravilnikom i primena u proizvodnji	Tehnolog	18 sati	Interno	Uspešno ovladao

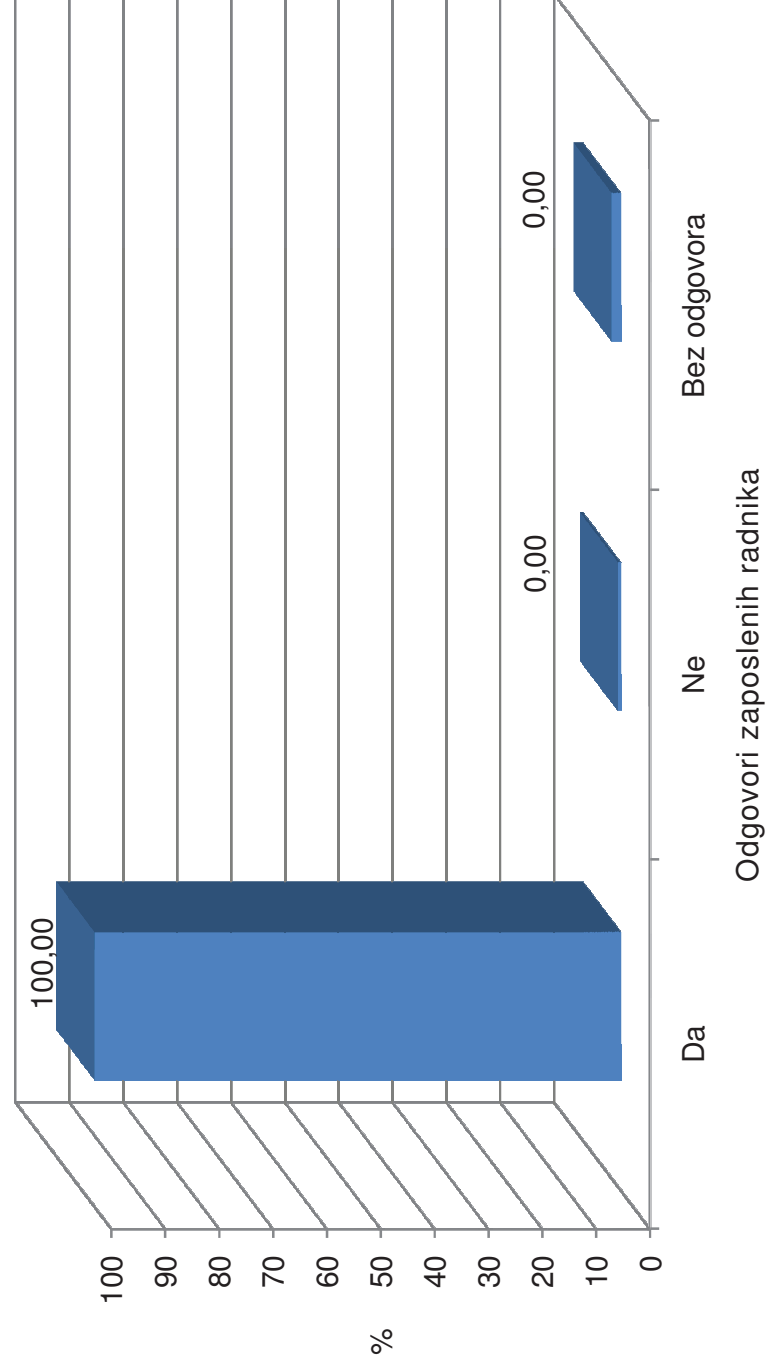
Pilog Anketa 2011.

Upitnik za ocenu informisanosti i zadovoljstva sprovedenom edukacijom i obukom zaposlenih u implementaciji i razvoju HACCP sistema u ZZ TRLIĆ (350 anketiranih lica)

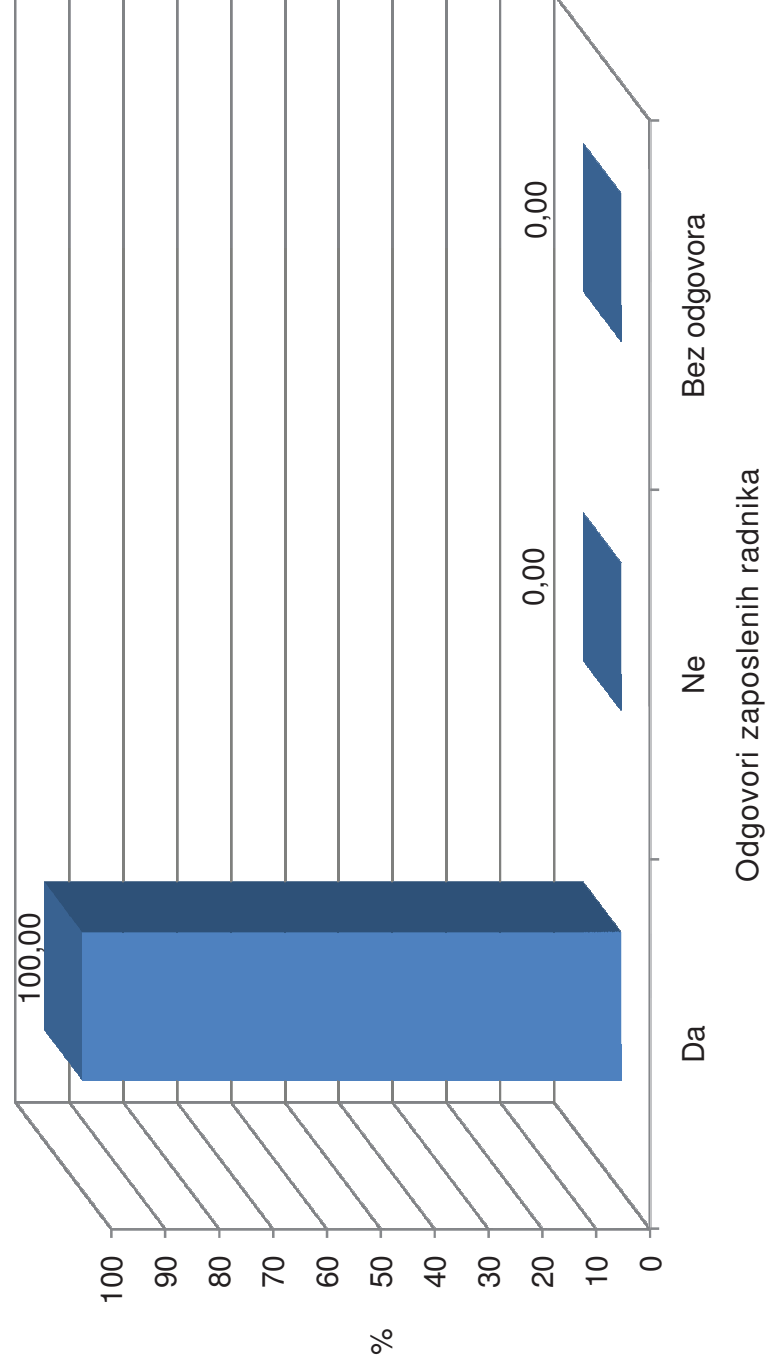
Od 15.12.2011. godine

Pitanja	Odgovori		
	Da	Ne	Bez odgovora
Da li ste upoznati šta je HACCP?	350	0	0
Da li je uveden HACCP sistem u ZZ TRLIĆ?	350	0	0
Da li se primenjuje HACCP sistem u ZZ TRLIĆ?	350	0	0
Da li se sprovodi edukacija i obuka HACCP u ZZ TRLIĆ?	350	0	0
Da li ste uključeni u proces edukacije i obuke HACCP?	350	0	0
Da li ste zadovoljni sprovedenom edukacijom u vezi HACCP?	342	2	6
Da li HACCP utiče na plasman Vaših proizvoda ili usluga?	339	7	4
Da li biste nešto menjali u edukaciji zaposlenih vezanu za HACCP?	1	347	2

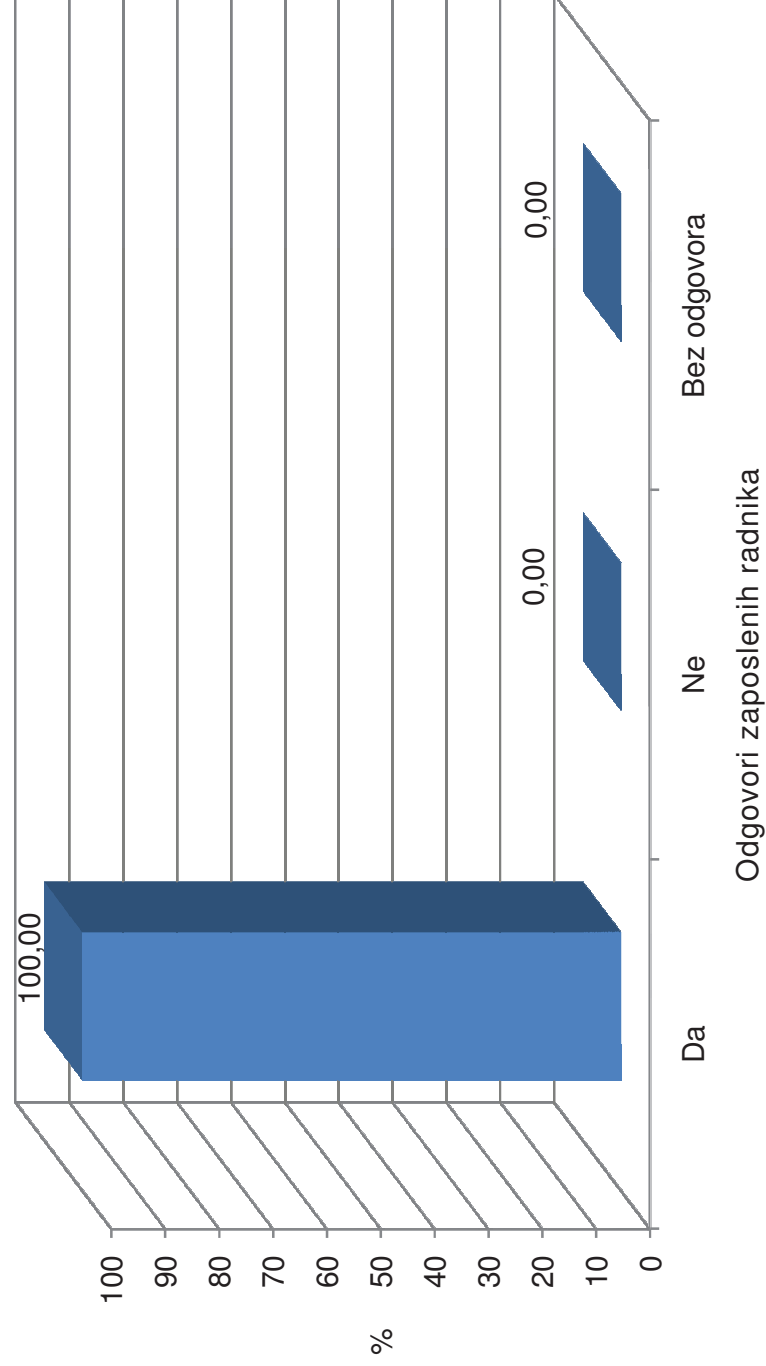
Grafikon 1. Da li ste upoznati šta je HACCP?



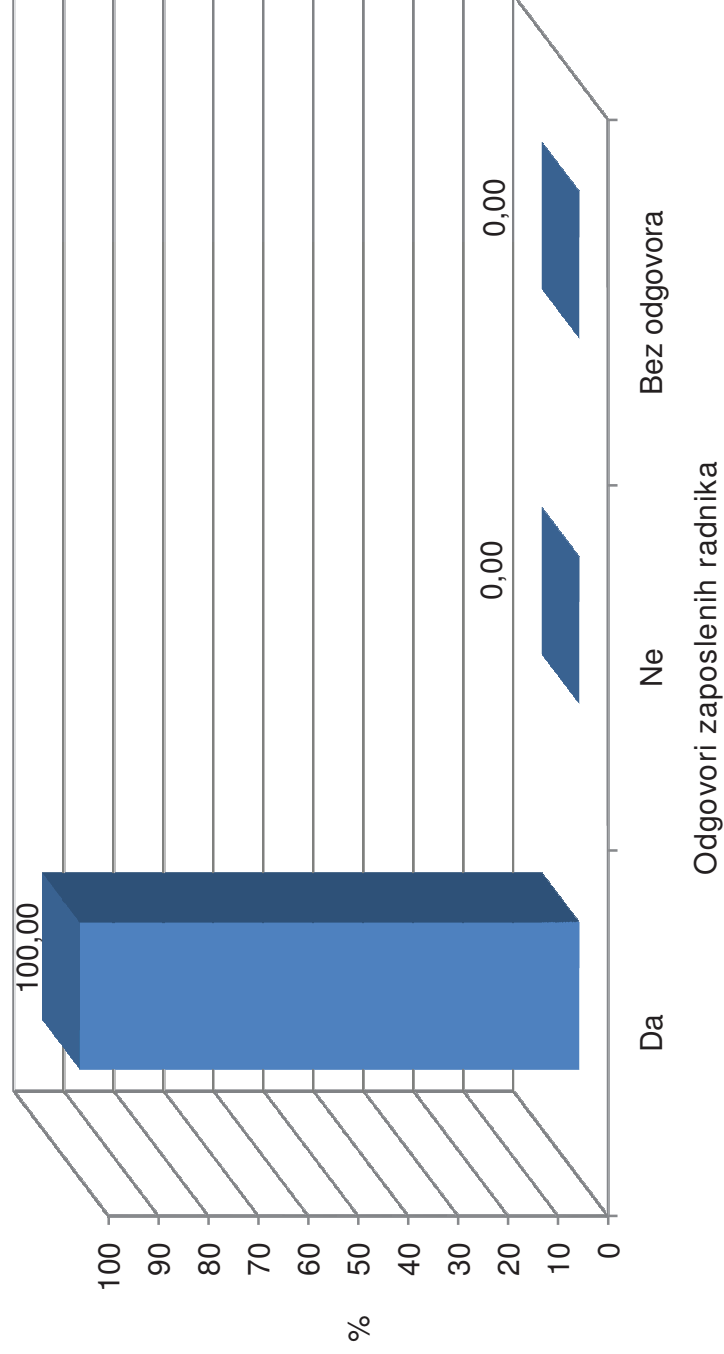
Grafikon 2. Da li je uveden HACCP sistem u ZZ TRLIĆ?



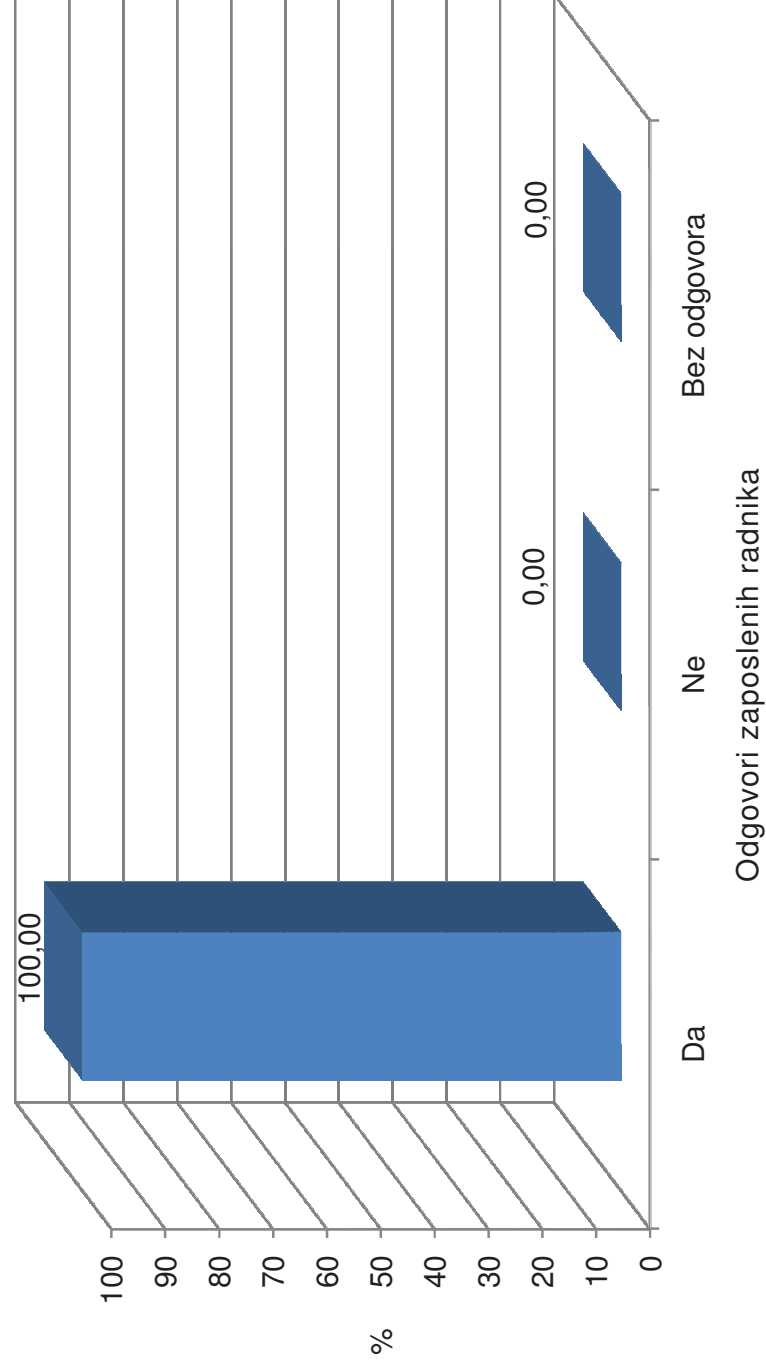
Grafikon 3. Da li se primenjuje HACCP sistem u ZZ TRLIĆ?



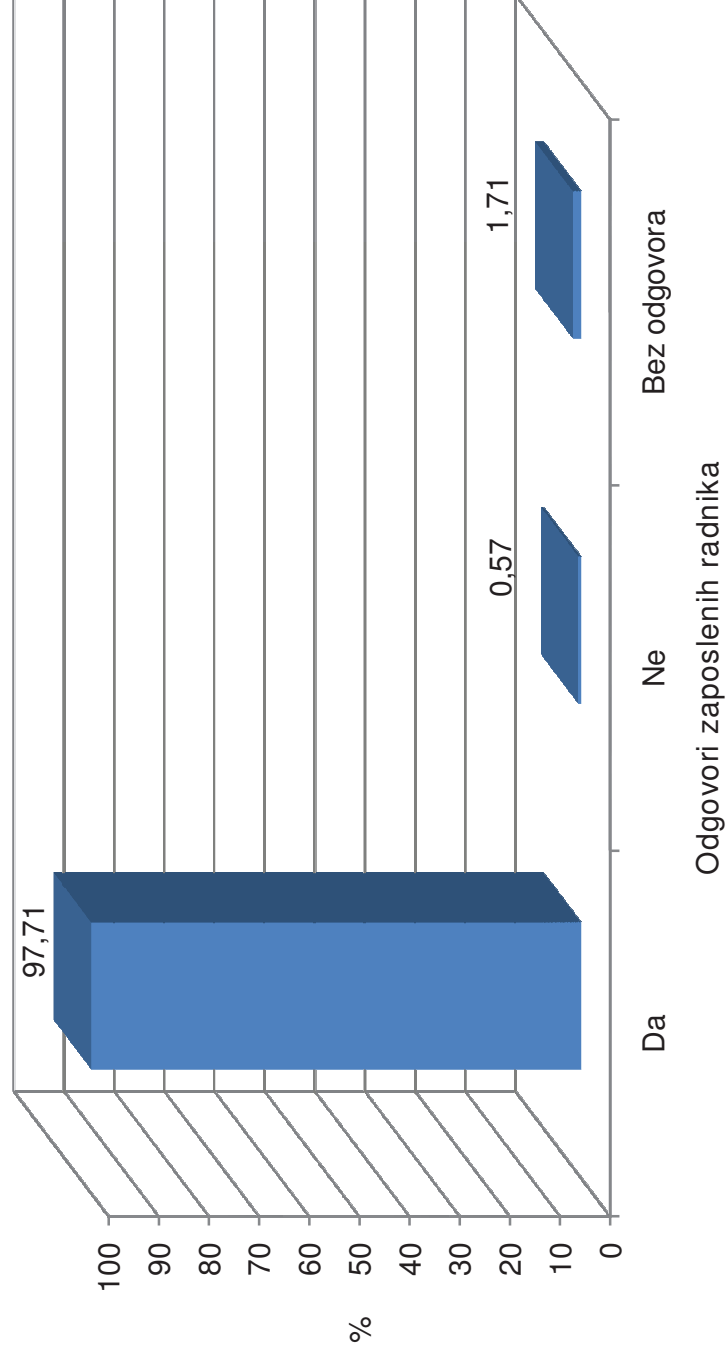
Grafikon 4. Da li se sprovodi edukacija i obuka HACCP u ZZ TRLIĆ?



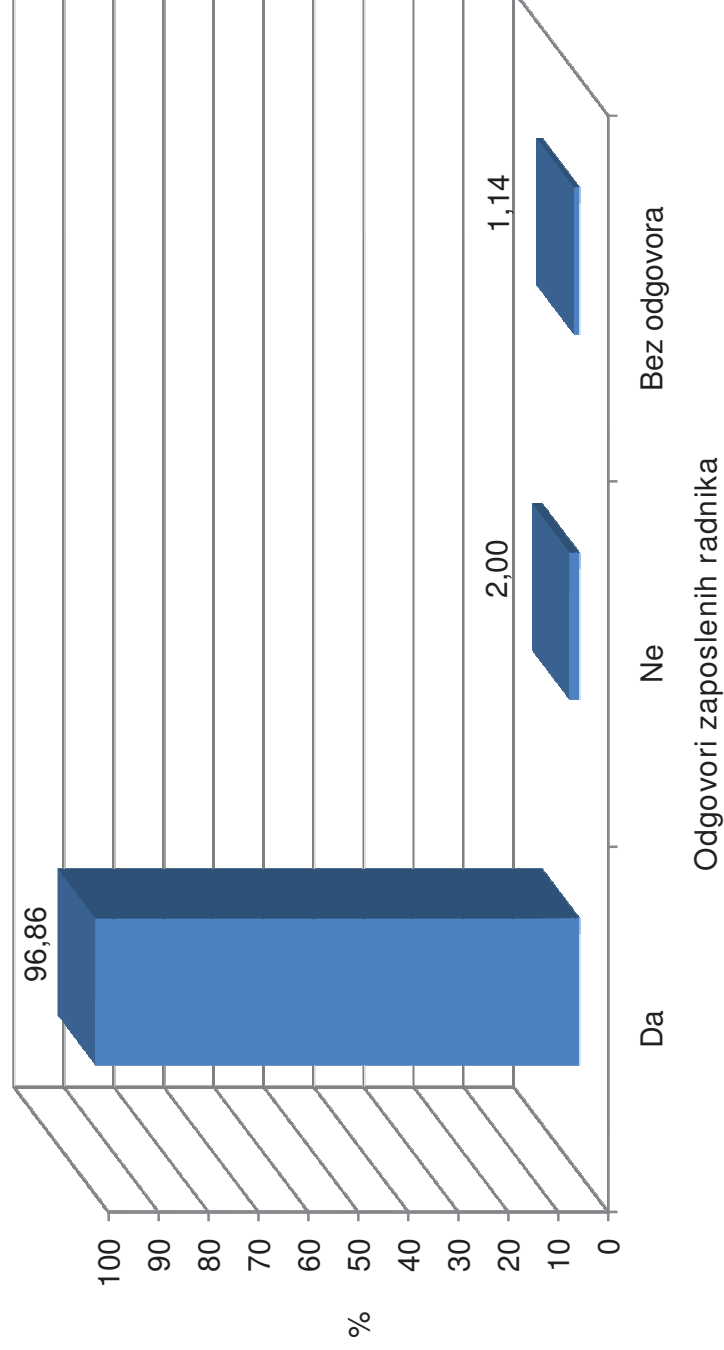
Grafikon 5. Da li ste uključeni u proces edukacije i obuke HACCP?



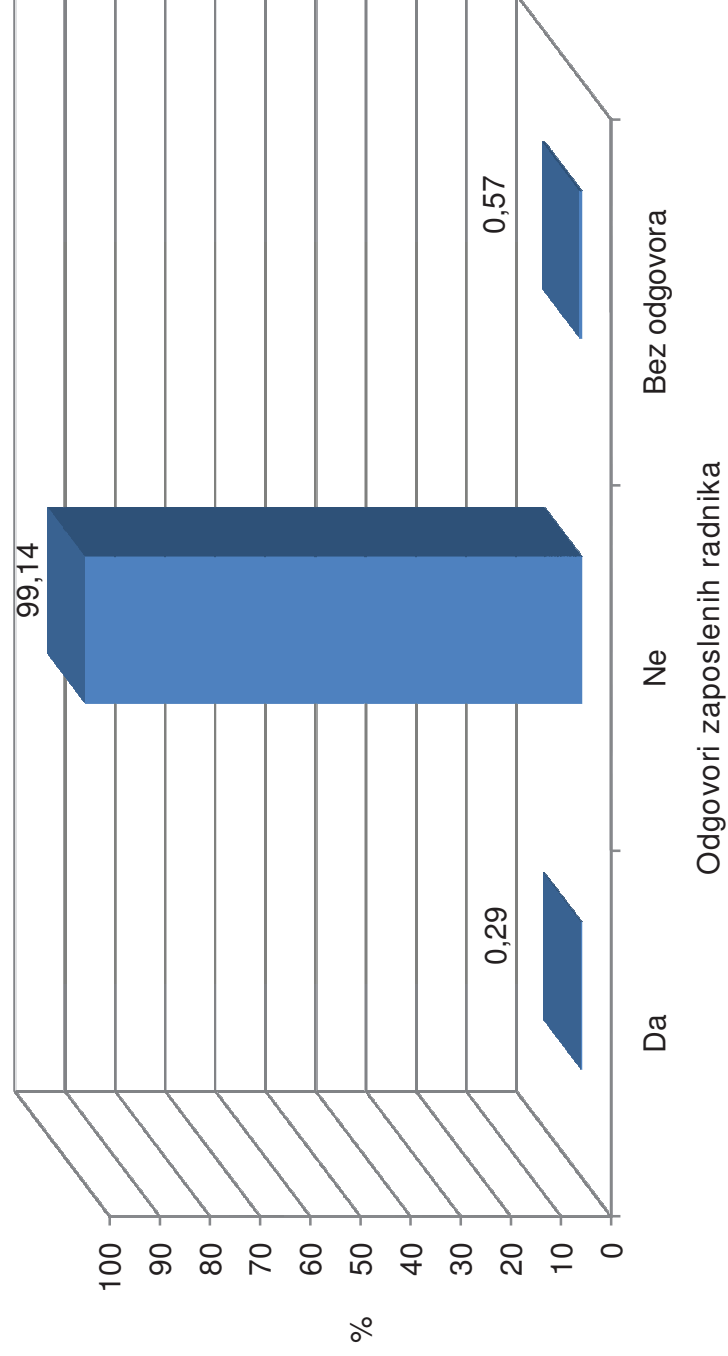
Grafikon 6. Da li ste zadovoljni sprovedenom edukacijom
u vezi HACCP?



Grafikon 7. Da li HACCP utiče na plasman Vaših proizvoda
ili usluga?



Grafikon 8. Da li biste nešto menjali u edukaciji zaposlenih vezanu za HACCP?



Pilog 4

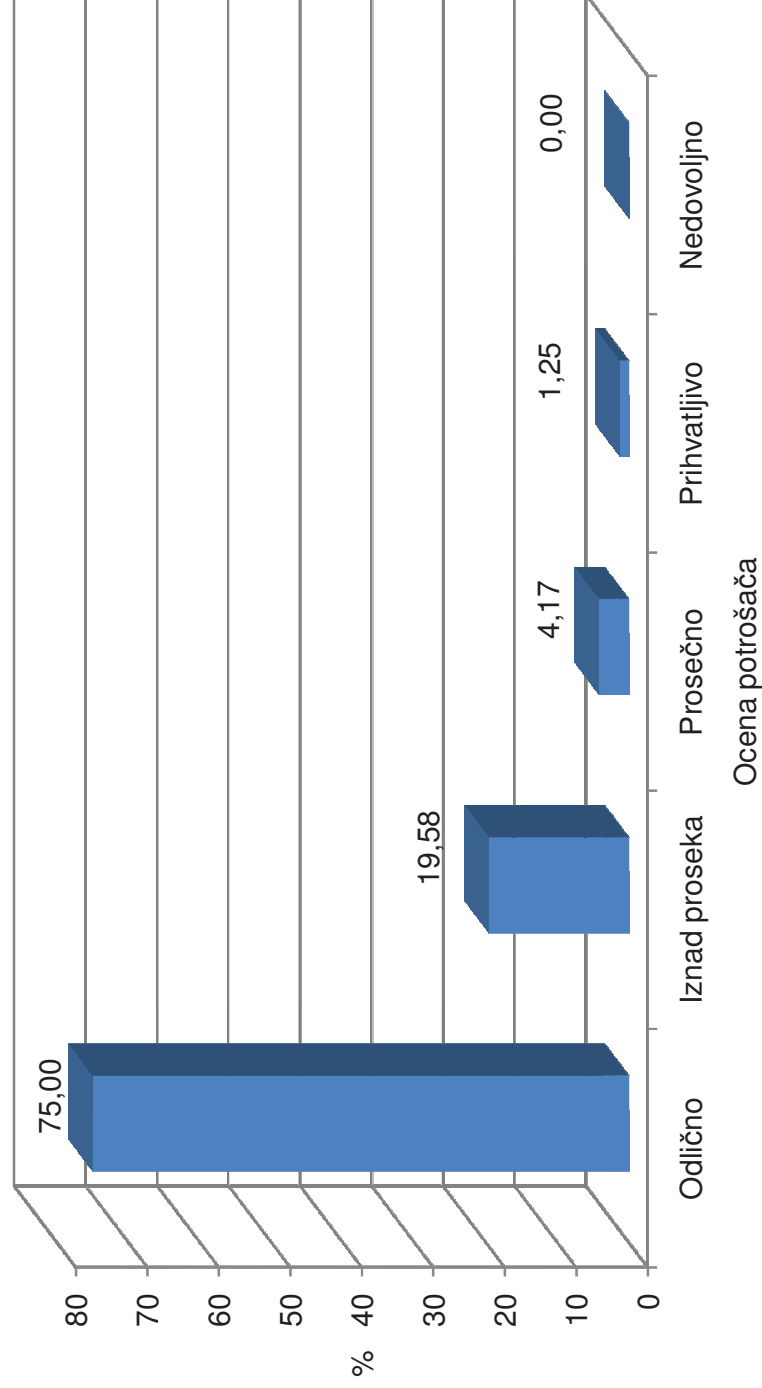
U6.1.12.

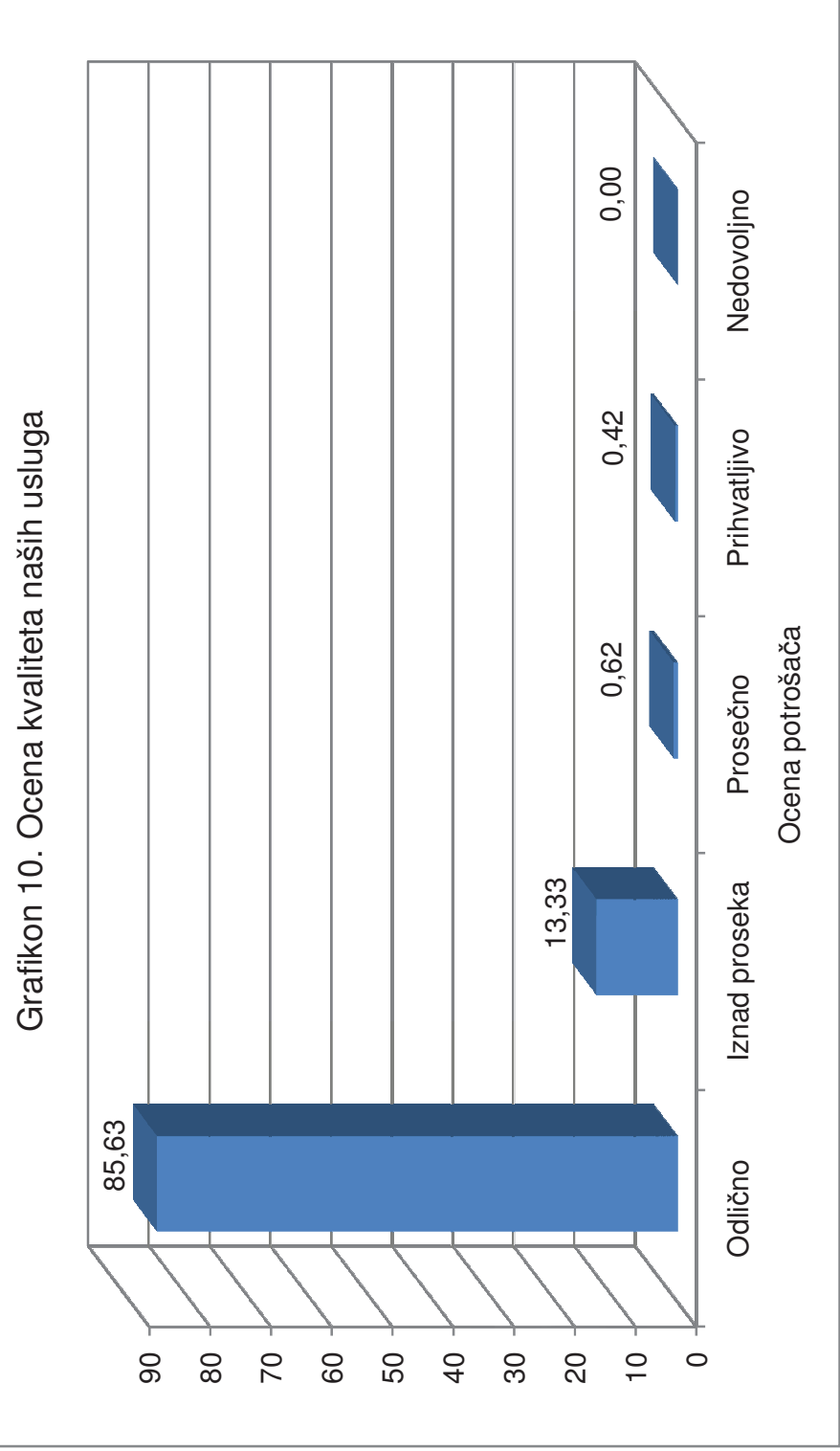
Upitnik za ocenu stepena zadovoljstva kupca (480 anketiranih lica)

Od 01.01.2011. do 15.08.2011.

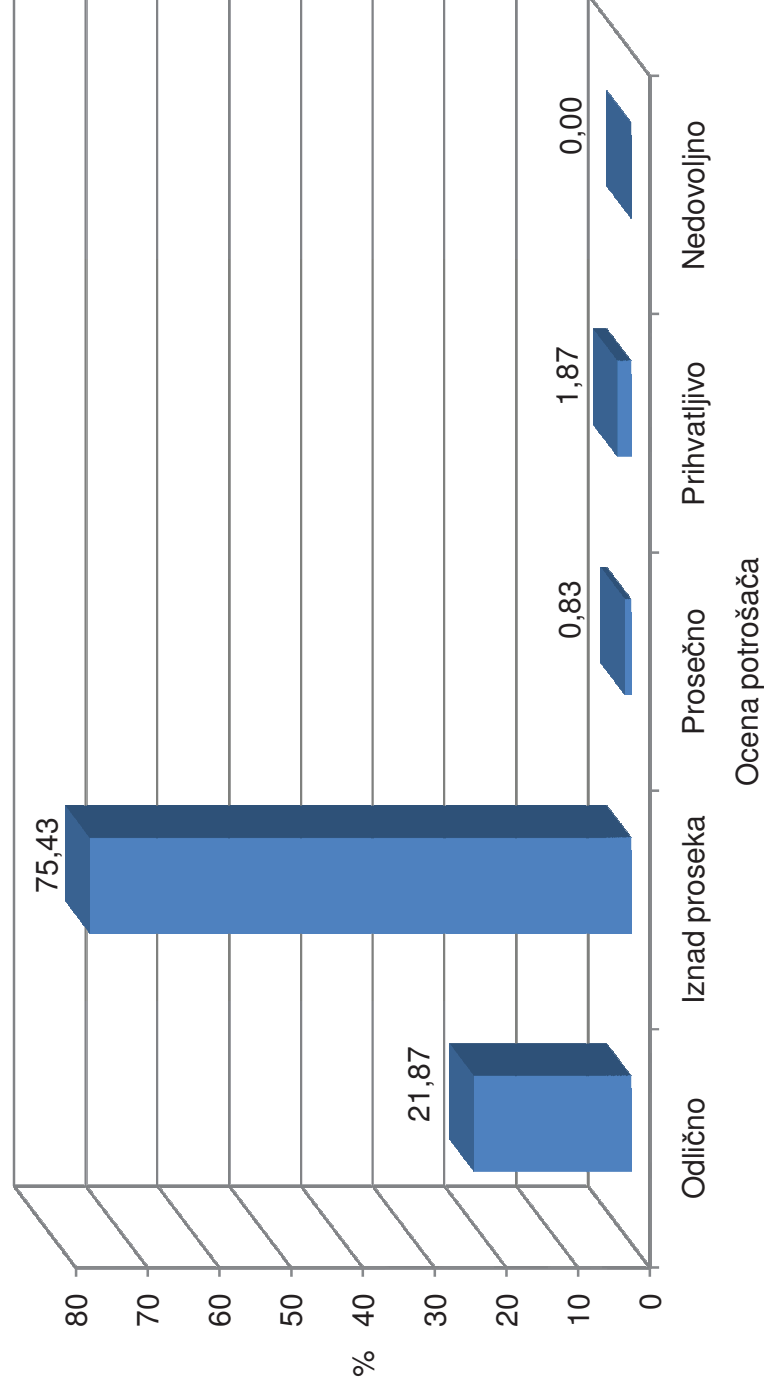
PERIOD OCENE : (UPIŠITE VREME ZA KOJE DAJETE MIŠLJENJE) OCENU IZVRŠIO: KUPAC : PREDSTAVNIK KUPCA DATUM POPUNJAVANJA ANKETE:					
1. OCENA KVALITETA RADA OD STRANE KUPCA					
	Odlično	Iznad proseka	Prosečno	Prihvatljivo	Nedovoljno
<i>Kvalitet naših proizvoda</i>	360	94	20	6	0
<i>Kvalitet naših usluga</i>	411	64	3	2	0
<i>Obučenosť našega osoblja za usluge koje Vam pružamo</i>	105	362	4	9	0
<i>Brzina naših odgovora na zahteve kupaca</i>	187	249	37	7	0
<i>Kvalitet naše prateće dokumentacije</i>	411	60	4	5	0
<i>Sugestije od strane KUPCA (Upišite ako želite nešto da dodate ili istaknete)</i>					
2. KOJE BI PROMENE KUPAC VOLEO DA VIDI ? Komentar:					

Grafikon 9. Ocena kvaliteta proizvoda

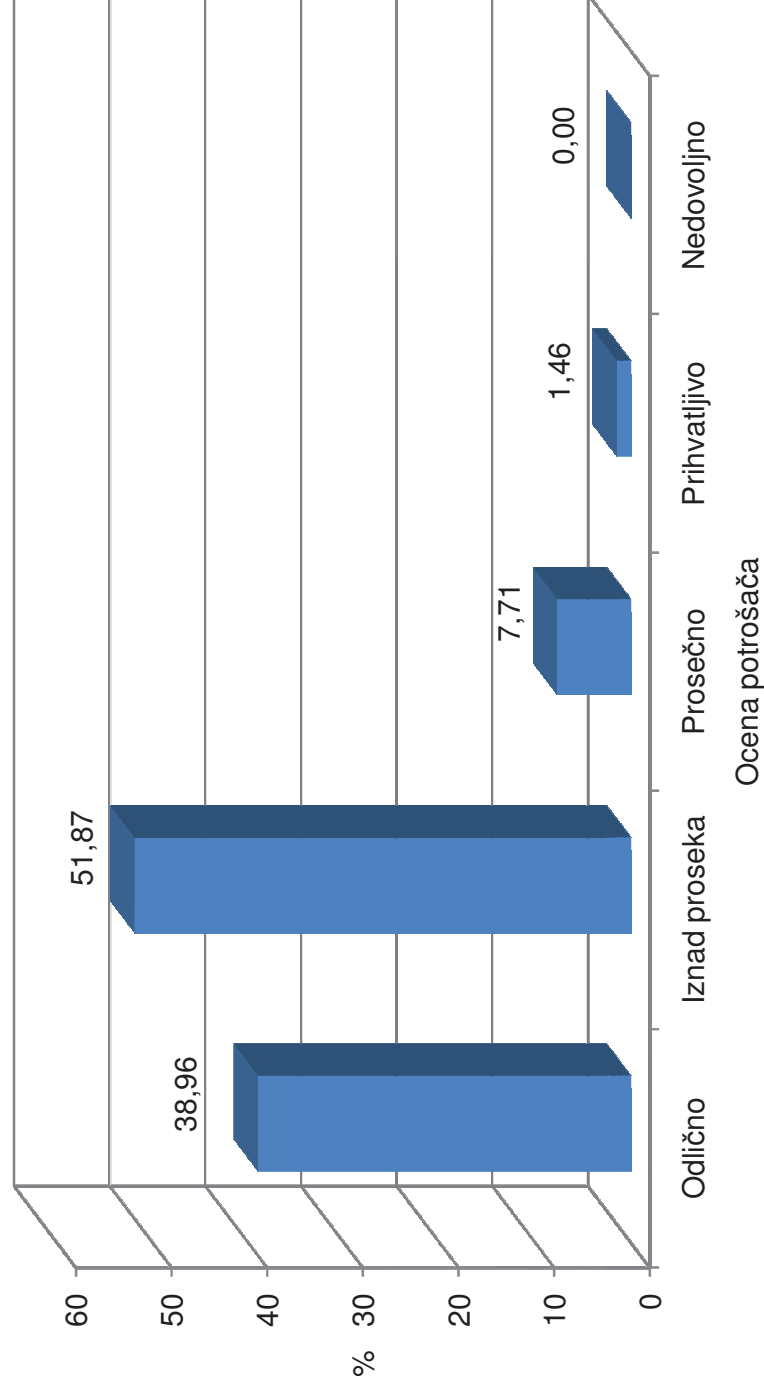




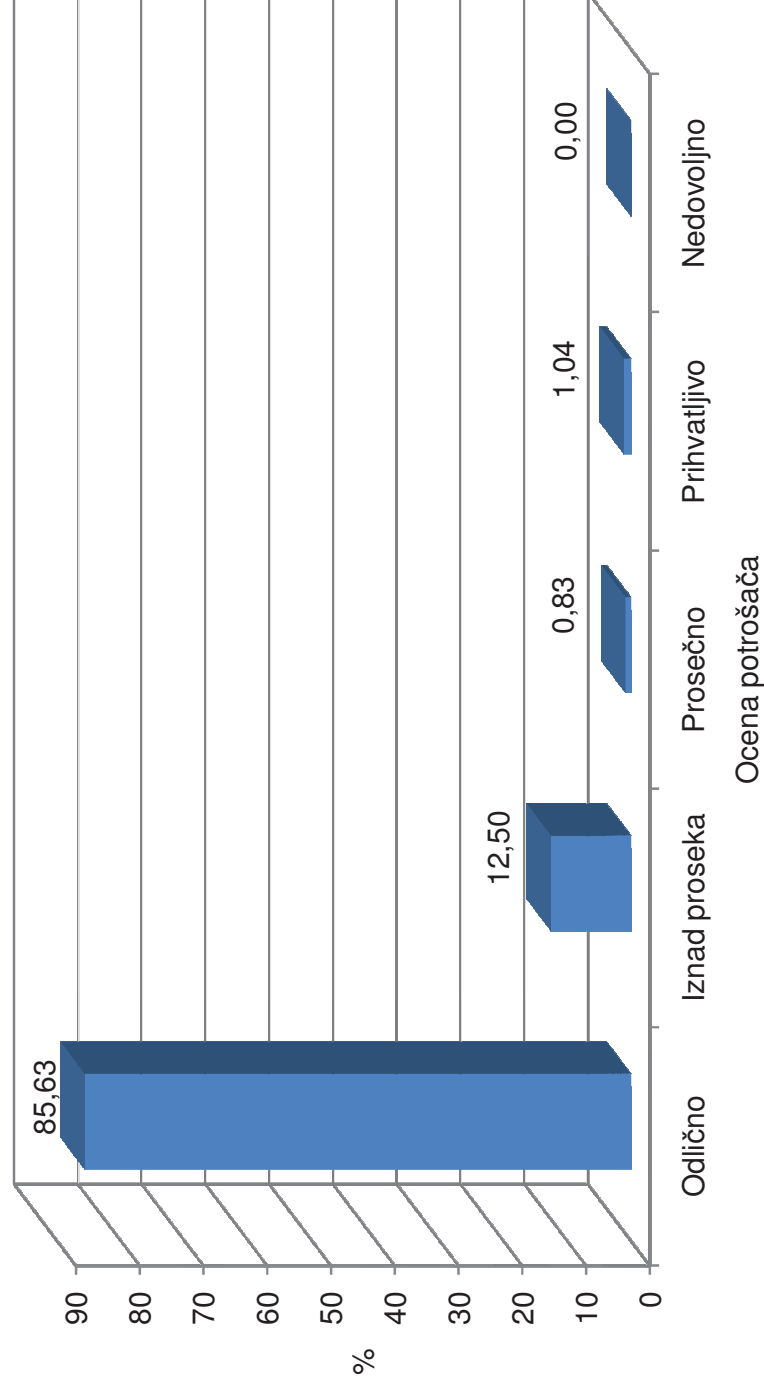
Grafikon 11. Ocena obučenosti našeg osoblja za usluge koje Vam pružamo



Grafikon 12. Ocena brzine naših odgovora na zahteve kupaca



Grafikon 13. Ocena kvaliteta naše prateće dokumentacije



7. DISKUSIJA

Tradicionalni sistem upravljanja bezbednošću hrane imao je sledeće glavne karakteristike:

a) nadležni organi su manje ili više detaljno "propisivali" proizvođačima "kako da rade";

b) sistem je bio baziran primarno na službenim inspekcijama i laboratorijskim ispitivanjima gotovog proizvoda⁹². Iako je taj tradicionalni sistem imao dobrih rezultata i mnogih zasluga za unapređenje bezbednosti hrane, vremenom je postalo jasno da on ima i značajnih slabosti.

Iz tih razloga, počeo je da se razvija moderni, modifikovani sistem za bezbednost hrane u kome je glavni fokus na higijeni proizvodnih procesa i prevenciji. Pri tome, težište se stavlja na "predviđanje" gde i koji problemi mogu da se pojave duž celog lanca hrane, a zatim na optimizaciju higijenske prakse i odnosnih kontrolnih mera na najvažnijim tačkama u lancu - u cilju predupređenja tih mogućih problema. Ovaj modernizovani pristup je podržan od svih relevantnih naučnih i regulatornih faktora na međunarodnom planu, a zatim je pretočen i u novu legislativu u svim razvijenim zemljama^{93,94}.

Ukupno, upravljanje bezbednošću hrane je evoluiralo sa tradicionalnih službenih, "propisivačkih" inspekcija i testiranja krajnjeg proizvoda u organizovani na fleksibilniji sistem baziran na dobroj proizvođačkoj/higijenskoj praksi (GMP/GHP) i HACCP.

Idealno, principi GMP/GHP i opšti modeli HACCP treba da su raspoloživi i proizvođačima i nadležnim organima u formi vodiča za "najbolju odnosnu praksu", pripremljenih od strane profesionalnih organizacija i/ili

⁹² Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 2.

⁹³ Billy, T.J., Wachsmuth, I.K. (1997) *Hazard analysis and critical control point systems in the United States Department of Agriculture regulatory policy*. Rev Sci Tech. 16 (2): 342-348.

⁹⁴ Herrman, T.J., Langemeier, M.R., Frederking, M. (2007) *Development and implementation of hazard analysis and critical control point plans by several U.S. feed manufacturers*. J Food Prot. 70 (12): 2819-2823.

nacionalnih nadležnih organa i/ili međunarodnih organizacija (npr. FAO-WHO *Codex Alimentarius*). Opšti saveti i modeli iz takvih vodiča nisu direktno primenljivi ni na jedan stvarni proces ili proizvod, već samo predstavljaju izvor osnovnih informacija i pomoć proizvođačima da sami dalje razvijaju sopstvene (specifične) HACCP sisteme, a nadležnim organima da razvijaju programe provera tih HACCP sistema⁹⁵.

U praksi, pokazalo se, da bi uvođenje i primena HACCP sistema dali rezultate, neophodna je obuka zaposlenih sa pravilnim odabirom tema kurseva poput: razumevanje suštine HACCP (Analiza rizika i kritične kontrolne tačke), shvatanje značaja pojedinca u okviru HACCP sistema, koristi od HACCP za prehrambenu industriju, sedam HACCP principa, nadgradnja znanja i stručnosti na polju bezbednosti hrane i HACCP i analiza rizika i kritične kontrolne tačke⁹⁶.

Veoma je važno da zaposleni shvate šta je i kako funkcioniše ovaj sistem, šta su HACCP principi i čemu su namenjeni, odnos HACCP studije i dobre higijenske prakse, sve korake u izradi HACCP studije i njihovu međusobnu povezanost, šta je HACCP plan, koji su dokumenti HACCP-a i koje su sve mogućnosti i koristi u potvrđivanju HACCP plana.

Ukoliko zaposleni nauče veštine koje su im potrebne za uspešno obavljanje posla (alati i metode), kao i odgovarajuće procedure i radna uputstva s opisom posla koji treba da bude obavljen, shvatiće koje koristi će imati oni sami, a svakako i organizacija u kojoj rade⁹⁷.

Neophodno je i uključivanje u tim eksperata različitih struka (prehrambeni tehnolozi, agronomi, veterinari, proizvodno osoblje, mikrobiolozi, medicinski stručnjaci, specijalisti javnog zdravstva, hemičari, inženjeri, ekonomisti, menadžeri).

⁹⁵ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 3.

⁹⁶ Ehiri, J.E., Morris, G.P. (1995) *HACCP implementation in food businesses: the need for a flexible approach*. J. R. Soc. Health. 115 (4): pp.249-253.

⁹⁷ Biondi, A., Antonini, A., Pasca Raymondo, F., Tarsitani, G. (2006) *The HACCP method for personnel education*. Ann. Ig. 18 (1):31-39.

HACCP nije nezavisan program, već je deo većeg sistema kontrole koji uključuje i sprovođenje univerzalnih procedura koje se primenjuju za kontrolu opštih uslova i okruženja proizvodnje i doprinose bezbednosti proizvoda⁹⁸. Programi koji treba da budu usvojeni, primenjeni i dokumentovani su:

1. GMP – dobra proizvođačka praksa
2. GHP – dobra higijenska praksa
3. SOP – standardne operativne procedure
4. SSOP – standardne operativne procedure higijene.

Da bi se ostvarilo uspešno vođenje organizacije i njen uspešan rad i primena HACCP sistema, potrebno je da se ona vodi i da se njome upravlja na sistematičan i transparentan način. Uspeh može da rezultira iz primene i održavanja sistema upravljanja, koji je projektovan da stalno poboljšava performanse, obuhvatajući potrebe svih zainteresovanih strana. Upravljanje organizacijom sadrži upravljanje kvalitetom, zajedno sa ostalim disciplinama upravljanja.

Po okončanju uvođenja neophodno je sprovesti: stalno održavanje i nadgradnju sistema, stalan interni i eksterni nadzor, korigovanje sistema kod promena u tehnološkom postupku ili promeni sirovina i, napokon, sertifikaciju sistema.

Imajući u vidu dinamičnost HACCP sistema, nameće se neophodnost kontinuiranog naučnog i stručnog monitoringa i uključivanja multidisciplinarnog tima stručnjaka u cilju što boljeg sagledavanja i unapređenja postojeće situacije^{99,100}.

Upravo iz ovih razloga posebna pažnja mora da se posveti ljudskim resursima i kontinuiranoj obuci i usavršavanju u svim segmentima HACCP sistema¹⁰¹.

⁹⁸ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

⁹⁹ Stecchini, M.L. and Del Torre, M. (2005) *The food safety management system*. Vet. Res. Commun., 29 Suppl 2: pp. 117-121.

¹⁰⁰ McMeekin, T.A. et al. (2006) *Information systems in food safety management*. Int. J. Food Microbiol., 112 (3): pp. 181-194.

¹⁰¹ Biondi, A. et al. (2006) *The HACCP method for personnel education*. Ann. Ig., 18(1):31-39.

Danas, razvijene zemlje razvijaju opsežne, dugoročne i naučno zasnovane strategije za što bolju zaštitu sopstvenog tržišta i zdravlja potrošača od alimentarnih bolesti¹⁰². Iz tog razloga, u državama Evropske Unije se primenjuje sistem bezbednosti hrane baziran na HACCP, čija implementacija je obavezna i u ostalim ("trećim") državama koje žele da izvoze hranu na EU tržište. Primena sistema HACCP nije moguća bez prethodnog zadovoljavanja principa dobre proizvođačke prakse (GMP) i dobre higijenske prakse (GHP). GMP/GHP predstavljaju preduslovne programe kojima se obezbeđuju poštovanje opštih higijenskih principa i adekvatnih postupaka i organizacije u svim poslovima vezanim za hranu¹⁰³.

U dosadašnjem radu i primeni sistema HACCP jasno su definisani subjekti koji moraju da primene HACCP sistem:

- Sve proizvodnje i prerade vode za piće kao i vode koja se upotrebljava, odnosno dodaje tokom pripreme, obrade ili proizvodnje hrane;
- Proizvođači hrane – u ovu grupu spadaju klanice, mlekare, rafinerije šećera i ulja, pekare, mlinovi, fabrike konditorske industrije i žvaki, prerade mesa, proizvođači začina i dodataka jelima, proizvođači prehrambenih boja i aditiva, prerade voća i povrća, proizvođači alkoholnih i bezalkoholnih pića, vode za piće, proizvođači kafe, proizvođači dečije hrane, proizvođači raznih dijetetskih proizvoda i suplemenata, proizvođači zdrave hrane i drugo^{104,105};
- Sve organizacije koja se bave pakovanjem i prepakivanjem prehrambenih proizvoda¹⁰⁶;
- Sve organizacije koje se bave skladištenjem, transportom i distribucijom svih prehrambenih proizvoda;

¹⁰² Mossel, D.A. et al. (1998) *Identification, assessment and management of food-related microbiological hazards: historical, fundamental and psycho-social essentials*. Int. J. Food Microbiol., 39 (1-2): pp. 19-51.

¹⁰³ Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd, str. 57.

¹⁰⁴ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

¹⁰⁵ Dewettinck, T. et al. (2001) *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) to guarantee safe water reuse and drinking water production - a case study*. Water Sci. Technol., 43 (12): pp. 31-38.

¹⁰⁶ Bovee, E.H. et al. (1997) *HACCP approach to ensure the safety and quality of food packaging*. Food Addit. Contam., 14 (6-7): pp. 721-735.

- Ustanove koje se bave pripremom i distribucijom hrane - za potrebe bolnica, dečjih ustanova, hotela, restorana, avionskih i drugih kompanija;
- Ustanove i organizacije u kojima se vrši organizovana ishrana – ovoj grupi pripadaju javne kuhinje, kuhinje u gerontološkim centrima, školama, studentskim domovima, vrtićima, banjama i bolnicama, kantine, kuhinje za kolektivnu izhranu radnika u firmama i drugo. Trgovine – prodavnice, supermarketi, megamarket, svi veleprodajni objekti, svi maloprodajni objekti¹⁰⁷;
- Ugostiteljski objekti (restorani, hoteli, brza hrana) kao i catering usluge i usluge isporuke gotove hrane i drugi¹⁰⁸;
- Proizvođači hrane za životinje – ova grupa obuhvata sve proizvođače stočne hrane za ishranu životinja namenjenih za konzumiranje od strane čoveka. Dakle, odnosi se na proizvođače hrane za goveda, svinje, ovce, piliće i druge životinje namenjene ljudskoj ishrani, ali ne i na proizvodnju hrane za pse, mačke i druge kućne ljubimce.

Prema zakonu o bezbednosti hrane HACCP sistem obezbeđuje sledljivost proizvoda tako da postoji kontrola celokupnog lanca proizvodnje sirovina, prerade, odnosno proizvodnje hrane, distribucije i prodaje. Uvođenjem HACCP sistema se garantuje da su preduzete sve mere da se proizvodi bezbedna hrana po krajnjeg potrošača.

To znači da su svi učesnici u lancu dužni da uspostave sistem za osiguranje bezbednosti hrane u svim fazama proizvodnje, prerade i prometa, i to u svakom objektu pod njihovom kontrolom, u skladu sa principima HACCP sistema, dobre proizvođačke i higijenske prakse. HACCP sistem podrazumeva i vođenje evidencije o svim tim postupcima tokom proizvodnje, prerade i prometa prehrambenih proizvoda¹⁰⁹.

HACCP sistem nisu u obavezi da uvedu:

¹⁰⁷ Moy, G. et al. (1996) *Healthy Marketplaces*. Urban Health Newsl., 28, pp. 32-38.

¹⁰⁸ Fletcher, S.M. et al. (2009) *Description of the food safety system in hotels and how it compares with HACCP standards*. J. Travel. Med., 16 (1): pp. 35-41.

¹⁰⁹ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

- Primarni proizvođači hrane (pravna lica koji se bave proizvodnjom, uzgojem i gajenjem primarnih poljoprivrednih proizvoda, uključujući žetvu i ubiranje plodova, muža, gajenje životinja pre klanja, lov, ribolov i sakupljanje samoniklih plodova i biljaka, kao i prateće aktivnosti koje se odnose na skladištenje i rukovanje primarnim proizvodima na mestu proizvodnje, transport živih životinja, primarnih proizvoda, ribe i divljači od mesta proizvodnje do objekta);
- Pravna lica koji vrše pripremu, rukovanje, odnosno skladištenje hrane za potrebe sopstvenog domaćinstva;
- Pravna lica koji vrše pripremu, rukovanje, odnosno skladištenje hrane za životinje koja ne služi za proizvodnju hrane¹¹⁰.

Prednosti primene. Briga o zdravlju je u savremenom svetu postala imperativ broj 1. Sve je veći broj izvora zagađivanja i zagađujućih materija, ali i rizik od bolesti izazvanih problemima u proizvodnji hrane – primena novih tehnologija, izmenjeni životni stilovi i sve manja otpornost ljudi. Prednosti primene ovog sistema su:

- Redukuje pojavu bolesti izazvanih hranom;
- Obezbeđuje snabdevanje stanovnika zdravstveno bezbednim prehrambenim proizvodima;
- Omogućuje ispunjenje zahteva zakonske regulative i efikasniji inspekcijski nadzor;
- Omogućuje efektivniji i efikasniji rad prehrambenih preduzeća;
- Povećava konkurentnost preduzeća na svetskom tržištu;
- Uklanja barijere internacionalne trgovine;
- Omogućuje efikasno uvođenje novih tehnologija i proizvoda;
- Povećava profit.

Uz isticanje sigurnosti hrane, primena HACCP-a može pružiti i druge značajne koristi:

- pomaže bolju organizaciju rada;
- bolja kontrola efikasnosti pojedinog radnika na poslu;
- sticanje poverenja kupaca.

¹¹⁰ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

Poređenje sa drugim sistemima kontrole. Zakonom o zdravstvenoj ispravnosti namirnica i predmeta opšte upotrebe propisana je obavezna kontrola zdravstvene ispravnosti hrane, koja se zasniva na ispitivanju finalnih proizvoda. Bez obzira na svoju sveobuhvatnost i rigoroznost, ovaj sistem nije u mogućnosti da spreči pojavu incidentnih situacija i trovanja hranom, mikrobiološkim, ali i hemijskim i fizičkim agensima. Pored toga, ovaj vid kontrole je skup, zahteva dosta vremena i znatno usporava proces proizvodnje i distribucije namirnica^{111,112}.

Za razliku od tradicionalnog inspeksijskog pregleda proizvoda na kraju proizvodnog procesa, HACCP predstavlja integrisani *preventivni* sistem koji osigurava bezbednost hrane u svakom delu procesa proizvodnje i distribucije, čime doprinosi smanjenju rizika po zdravlje stanovništva¹¹³.

HACCP sistem je logičan, naučno zasnovan sistem kontrole procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda koji omogućava:

- identifikaciju i procenu svih mogućih opasnosti fizičkog, hemijskog ili mikrobiološkog porekla, u svim fazama procesa proizvodnje prehrambenih proizvoda;
- određivanje mera neophodnih za njihovu prevenciju i kontrolu;
- obezbeđivanje da te mere budu uspešno sprovedene na efektivan način.

Implementacija. Primena HACCP sistema zahteva timski pristup rešavanju problema. Uspešna primena HACCP zahteva punu opredeljenost i uključenost rukovodstva i ostalih radnika^{114,115}.

U ovom radu primer dobro sprovedenih i primenjenih principa HACCP sistema dat je na primeru preduzeća za preradu mesa i proizvodnju mesnih prerađevina ZZ TRLIĆ. Zaposleni u ZZ TRLIĆ shvatili su i pokazali da je u

¹¹¹ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

¹¹² Herrera, A.G. (2004) *The hazard analysis and critical control point system in food safety*. Methods Mol. Biol. 268: 235-280.

¹¹³ Worsfold, D. (1998) *Help with HACCP*. J. R. Soc. Promot. Health. 118 (5):295-259.

¹¹⁴ Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad, <http://www.tehnologijahrane.com>.

¹¹⁵ Notermans, S. and Mead G.C. (1996) *Incorporation of elements of quantitative risk analysis in the HACCP system*. Int. J. Food Microbiol., 30 (1-2): pp. 157-173.

proizvodnji zdravstveno bezbedne hrane neophodno stalno održavanje i nadgradnja sistema, stalan interni i eksterni nadzor, korigovanje sistema kod promena u tehnološkom postupku ili promeni sirovina, sertifikacija sistema i svakako kontinuirana obuka i obrazovanje zaposlenih.

Analiza uloge menadžmenta i liderstva u edukaciji i obuci zaposlenih. Znanja, veštine i stavovi zaposlenih treba da budu deo nove ekonomije i društva koje se menja. Poseban problem predstavlja otpor promenama često prisutan kod ljudi. On je pod velikim uticajem ličnih faktora, karakternih i drugih osobina. Prilagođenost stanju stvari u svojoj užoj i široj socijalnoj sredini daje pojedincu osećaj sigurnosti, a promena unosi osećaj nesigurnosti i rizika. Stoga ljudi pružaju otpor svemu novom, svemu što bi ih moglo sprečiti da se ponašaju na uobičajen način. Takva ljudska inertnost snažno je podržana potrebama društvenih grupa u okviru kojih se pojedinac kreće¹¹⁶.

Promena uvek znači prelazak iz postojećeg stanja u neko novo stanje. Čak i kada se ljudima objasne posledice koje promene donose oni pokazuju strah od novog i nepoznatog, od neodobravanja, od neuspeha, od rizika, strah da će ispasti nesposobni. Strah je jedna od osnovnih emocija a u savremeno doba se pojavljuje i kada nema realne osnove za takvo osećanje. Stoga je važno uvažiti činjenicu da je potrebno raditi sa ljudima na prevazilaženju njihovih nerealnih strahova. Krupne promene treba uraditi na ličnom planu kroz promenu u načinu posmatranja životnih događaja kako bi se osoba otvorila prema razmatranju novih mogućnosti. Ukoliko želi da aktivno učestvuje u promenama čovek mora prihvatiti da je to zanimljiv proces, onaj koji će zadovoljiti njegove potrebe za kvalitetnijim životom¹¹⁷.

Poznato je da se promenama najpre opiremo u svojoj svesti. Ukoliko smatramo da će neke promene ugroziti naše pozicije, ili kao što je kod dodatne edukacije slučaj, da nećemo moći usvojiti nova znanja, oduprećemo se promenama. Ako imamo negativna iskustva u sličnim situacijama odupiranje će biti još veće. Ljudi, ne tako retko, ulaze u promene sa velikim

¹¹⁶ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11-12.

¹¹⁷ Ristić, D. i saradnici (2004) *Upravljanje razvojem*. Novi Sad, FAM.

nadama koje ostaju neispunjene i nastupa razočarenje¹¹⁸.

Ljudi u organizacijama najpre treba da steknu nova saznanja, uverenja i poglede koji će suziti prostor njihovim predubeđenjima o negativnim efektima tranzicije i putu ka priključenju Evropi. Moramo menjati odnos prema okruženju, prema politici, prema ekonomiji, prema privatizaciji, prema obrazovanju.

Organizacije treba da ističu potrebu za obrazovanjem u vreme krize kao jednim od osnovnih načina prevazilaženja krize. Treba pribegavati opsežnom i dužem doobrazovanju zaposlenih u vreme kako političkih tako i tehnoloških i svih ostalih promena nastalih u svetlu uticaja razvojnih promena globalnog svetskog poretka. U budućnosti, u oblasti rada i u društvu u širem smislu, najveća prednost ljudi biće njihova sposobnost i spremnost da učine učenje doživotnom aktivnošću.

Jedino se na ovaj način organizacije, a samim tim i društvo i pojedinac, mogu pripremiti za novi uspon, za zaustavljanje slabljenja konkurentske pozicije i brže izlaženje iz razdoblja krize. Prihvatanjem novih standarda i na osnovu dosadašnje prakse, ljudi shvataju da moraju stalno da stiču nova znanja i nove veštine i da nemaju posao za celi život.

U poslednjih trideset godina se višestruko povećao procenat radnika koji pohađaju kurseve u organizaciji poslodavaca, što govori u prilog rastućeg značaja ljudskog kapitala i posebno edukacije zaposlenih. Neki lideri i menadžeri vide sposobnosti zaposlenih kao prioritet u procesu planiranja. Oni su zabrinuti, budući da intenzivan razvoj tehnologije čini da zastarevaju veštine i znanja velikog broja zaposlenih, tako da je njihova preporuka kontinuirano obrazovanje i obuka zaposlenih¹¹⁹.

U uslovima brzog razvitka i širenja tehnologija, multipliciranja konkurenata i brzog zastarevanja proizvoda, i stoga naglih promena na tržištu, lideri i menadžeri uspešnih organizacije su shvatili da učenje i osvajanje novih znanja postaju preduslov uspeha. Ekonomija zasnovana na znanju zavisi od stvaralaštva, inicijative, istraživanja, sposobnosti

¹¹⁸ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11-12.

¹¹⁹ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11-12.

komuniciranja, sposobnosti kritičkog mišljenja, sposobnosti brzog donošenja odluka, uvažavanja etike i etičkih vrednosti.

Uspešna organizacija, u uslovima tranzicije, mora biti osposobljena za kreiranje, usvajanje i prenošenje znanja i modifikovanje svog ponašanja tako da odražava novo znanje i uvide. Inovacije i preduzetništvo su suština budućeg ekonomskog rasta i stvaranja novih poslova. Inovacije će zavisiti od znanja i učenja. Inovacije traže imaginaciju i visokostručne ljude koji će nastojati da pronađu pogodnije puteve obavljanja poslova. Tako znanje postaje osnovni resurs ekonomije a obrazovanje i učenje najznačajniji proces u društvu. Zajedničko svemu navedenom je da ove promene stvaraju potrebu za ljudima koji imaju poverenja u sebe, u stanju su da se prilagode izmenjenim okolnostima, da prevladaju strah od promena, da stiču nova znanja i veštine i odbace stare navike onim tempom kojim se ova tehnologija pojavljuje¹²⁰.

Kvalitetan menadžment i liderstvo su neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Osnove neophodnosti menadžmentskog i liderskog upravljanja leže u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Celokupno ljudsko saznanje danas se duplira u roku od 2,5 godine. Menadžeri i lideri su ti koji mogu da vode organizacije u današnjem turbulentom okruženju, jer su oni ti koji mogu da se uspešno nose sa promenama.

Sledeća tabela prikazuje osnovne razlike između lidera i menadžera, pa ukoliko se pravilno sagledaju njihove uloge i sinergistički primene u organizaciji, sigurno je da će doprineti uspešnom poslovanju.

U kompleksnoj organizaciji postoji na hiljade kompleksnih i povezanih poslova. Oni uslovljavaju jednu drugačiju povezanost ljudi, tako da odlični menadžeri i lideri su neophodni u timovima kako na najvišem tako i na najnižem nivou. Time su ljudi čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacije, već su direktno povezani i sa kupcima-potrošačima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama

¹²⁰ Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 11-12.

kvalitetan menadžment i dobro liderstvo su od ključnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.

LIDER	MENADŽER
Radi prave stvari	Radi stvari na pravi način
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)	Zna kako (efikasnost)
Identifikuje problem	Rešava problem
Dugoročno orijentisan	Kratkoročno orijentisan
Zagledan u horizont	Striktan pogled
Inovira	Administrira
Razvija	Održava
Stvara	Imitira
Pita zašto ne	Pita zašto i kako
Izaziva	Prihvata
Sopstvena ličnost	Dobar "vojnik"

Imajući u vidu sve izrečeno, savremeni lider ima konstantni zadatak da deluje u dva smera.

Prvi - da stalno traga za novim znanjima i veštinama, da investira u svoj razvoj i edukaciju.

Drugi - da utiče na prenos znanja i obuku svojih saradnika i to u najširem smislu.

S tim što ne treba samo on da utiče na edukaciju saradnika, potrebno je da uspostavi čitav jedan sistem obuke, edukacije i razvoja zaposlenih.

Danas su potrebne ideje da bi se opstalo na tržištu. Lider je taj koji prodaje ideju, menadžer je taj koji nastoji da ga kupljena ideja što manje košta u praksi. Menadžera uvek brine šta koliko košta, lidera cena ne interesuje. Danas su potrebni novi koncepti da bi se organizacija približila i čvršće povezala sa potrošačima. Menadžerov zadatak je da konzervira zadati koncept i da u njegovim okvirima "isteruje" maksimalnu efikasnost, lider ruši važeće koncepte i nudi nove, često i neproverene, koncepte i ideje.

8. ZAKLJUČAK

Za hranu, kao jednu od osnovnih životnih potreba ljudi, vezani su i mnogi rizici koji mogu imati štetni uticaj na ljudsko zdravlje. Milioni ljudi širom sveta svake godine dožive neku vrstu neprijatnosti konzumiranjem hrane. Nekontrolisana primena poljoprivrednih hemikalija, zagađenje životne sredine, neovlašćena upotreba aditiva, hormona i antibiotika, mikrobiološki rizici i loše rukovanje hranom u lancu ishrane mogu značajno da doprinesu pojavi potencijalne opasnosti po zdravlje ljudi. Zbog povećane svesti o uticaju opasnosti hrane na zdravlje ljudi, zbog sve veće važnosti i stalnog porasta svetske trgovine hranom i zahteva od strane potrošača za bezbednim snabdevanjem hranom, analiza opasnosti i procena rizika povezanih sa hranom postali su nezaobilazan faktor i preduslov za izradu savremenih sistema za bezbednost hrane (HACCP sistem).

Sve oštrija konkurencija na tržištu nameće organizacijama koje su obavezne da primenjuju HACCP zahtev za visokim stepenom primene svih principa HACCP sistema. Osnov efikasnosti ekonomije poslovanja je što racionalnije korišćenje raspoloživih potencijala, ali i efektivnosti zadovoljenja potreba potrošača. Zato je neophodno kontinuirano pratiti savremena dostignuća iz domena bezbednosti hrane i primenjivati u sopstvenoj organizaciji.

Organizacija ukoliko želi da bude uspešna, mora biti osposobljena za usvajanjem i prenošenjem novih saznanja i tehnologija, kao i za brzim i efikasnim prilagođavanjem potrebama društva.

Kontinuirana edukacija predstavlja imperativ za opstanak. Kompanije moraju da uče brže od konkurencije. Logičan redosled je znanje - kreativnost - inovacije - konkurentna prednost. Znanje je osnovni resurs ekonomije, a obrazovanje i učenje najznačajniji proces u društvu. Obuka zaposlenih nije trošak već investicija. To je ulaganje koje doprinosi razvoju pojedinaca, povećanju produktivnosti zaposlenih i opšteg poslovnog uspeha.

Znanje ima strateški značaj za preduzeće jer povećava vrednost kompanije. Ne radi se samo o znaju radi samog znanja, već o znanju kao potrebi, primenjivih znanja, znanje i inovacija za stvaranje konkurentne prednosti, ali sve to može da ima pravi efekat na kvalitet rada samo ako su usklađeni sa potrebama organizacije, njenim ciljevima, kao i ciljevima samih zaposlenih.

U savremenom poslovnom okruženju, uspešna kompanija prepoznaje vrednosti svojih zaposlenih i nastoji da maksimalno iskoristi njihove potencijale u cilju sticanja konkurentske prednosti na tržištu.

Danas je potreban organizacioni model koji može da se nosi sa svim tim promenama. To je organizacija visokih performansi, sa menadžerima i liderima u celoj njenoj strukturi koji razmišljaju pobednički i koji napade iz okruženja prevode u šanse i dugoročan rast i razvoj na tržištu.

9. LITERATURA

- [1] Adizes, I. (1994) *Dijagnoza stilova upravljanja*. Agora, Prometej, Novi Sad.
- [2] Adizes, I. (1994) *Životni ciklusi preduzeća*. Agora, Prometej, Novi Sad.
- [3] Adžić, S. (2004) *Lider u marketingu*. Ekonomski institut, Beograd.
- [4] Babić, L. (2009) *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [5] Babić, L., Stavrić, B. (2003) *Organizacija preduzeća*, Beograd, Centar.
- [6] Barac, N, Milovanović, G., Radenković-Jocić, D. (2007) *Preliminarni koraci i principi HACCP i zaštita potrošača*. Ekonomske teme, 45 (1): 3-16.
- [7] Bennis, W., Nauns, B. (1985) *Leaders: the Strategies for Taking Change*. Harper and Row, New York, In: Morden, T. (1994) *Leadership as vision*. Management Decision, 3619, p. 668.
- [8] Biondi, A., Antonini, A., Pasca Raymondo, F., Tarsitani, G. (2006) *The HACCP method for personnel education*. Ann. Ig., 18 (1): 31-39.
- [9] Billy, T.J., Wachsmuth, I.K. (1997) *Hazard analysis and critical control point systems in the United States Department of Agriculture regulatory policy*. Rev Sci Tech., 16 (2): 342-348.
- [10] Bitel L. (1997) *Liderstvo*. Clio, Beograd.
- [11] Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [12] Bovee, E.H., de Kruijf, N., Jetten, J., Barendsz, A.W. (1997) *HACCP approach to ensure the safety and quality of food packaging*. Food Addit. Contam., 14 (6-7): 721-735.
- [13] Budimović, N. (2011) *Vodič kroz primenu propisa za bezbednost hrane*. Forum Media d.o.o. Beograd, Beograd.
- [14] Bunčić, S. (2009) *Vodič za razvoj i primenu preduslovnih programa i principa HACCP u proizvodnji hrane*. Republika Srbija, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Beograd.
- [15] Buss, M.B. *From Transactional to Transformational Leadership: Leading to Share the Vision*. U: *Leadership* (1997): Ed. by Vecchio, P.R., University of Notre Dame Press, Notre Dame Indiana, pp. 155.

- [16] Clark, E.K., Clark, M.B. (1994) *Choosing to Lead*. A. Center for Creative Leadership Book, Charlotte N.C., preuzeto od: Milisavljević, M. (2006) *Potreba za liderstvom*. Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 24.
- [17] Daniel, A.W., Dan Voich, Jr. (1994) *Menadžment - proces, struktura i ponašanje*. Poslovni sistem Grmeč, Privredni pregled Beograd.
- [18] Dewettinck, T., Van Houtte, E., Geenens, D., Van Hege, K., Verstraete, W. (2001) *HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) to guarantee safe water reuse and drinking water production - a case study*. Water Sci. Technol., 43 (12): 31-38.
- [19] DuBrin, J.A. (1995) *Leadership, Research, Findings, Practice and Skills*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- [20] Ehiri, J.E., Morris, G.P. (1995) *HACCP implementation in food businesses: the need for a flexible approach*. J. R. Soc. Health., 115 (4): 249-253.
- [21] Fletcher, S.M., Maharaj, S.R., James, K. (2009) *Description of the food safety system in hotels and how it compares with HACCP standards*. J. Travel Med., 16 (1): 35-41.
- [22] Gerigk, K., Ellerbroek, L. (1994) *The Hazard Analysis Critical Control Point concept for food production*. Dtsch. Tierarztl. Wochenschr., 101 (7): 270-272.
- [23] Goleman, D. (2002) *Emocionalna inteligencija*. Geopoetika, Beograd.
- [24] Heleta M. (2008) *Menadžment kvaliteta*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [25] Herrera, A.G. (2004) *The hazard analysis and critical control point system in food safety*. Methods Mol. Biol., 268: 235-280.
- [26] Herrman, T.J., Langemeier, M.R., Frederking, M. (2007) *Development and implementation of hazard analysis and critical control point plans by several U.S. feed manufacturers*. J. Food Prot., 70 (12): 2819-2823.
- [27] Higgins, J.M. (1994) *The Alanagement Challenge*, Macmillan College Publishing Company, New York.

- [28] Huggett, A.C. (2001) *Risk management-an industry approach*. Biomed. Environ. Sci., 14 (1-2): 21-29.
- [29] Hulebak, K.L., Schlosser, W. (2002) *Hazard analysis and critical control point (HACCP) history and conceptual overview*. Risk Anal., 22 (3): 547-552.
- [30] Jago, A. (1982) *Leadership: Perspective in theory and Research*. Management Sciences, preuzeto od M. Milisavljević (1999): Liderstvo u preduzećima, Čigoja, Beograd, str. 10.
- [31] Jojić, R. (2002) *Menadžment*. Institut za ekonomiku i razvoj RS, Srpsko Sarajevo.
- [32] Kotler P. (2000) *Marketing Management*, Millenium Edition, Tenth Edution, Prentice-Hall, Inc, Boston.
- [33] Kotter, J.P. (1990) *A power for change*. The Free Press, USA.
- [34] Kotter, J.P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- [35] Kotter, J.P. (1998) *Vođenje promene*. Želnid, Beograd.
- [36] Kotter, J.P. (1998) *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA.
- [37] Lutovac, M., Tošić D. (2006) Biznis plan za elektronsko poslovanje. Viša elektrotehnička škola, Beograd.
- [38] Majewski, M.C. (1992) *Food safety: the HACCP approach to hazard control*. Commun. Dis. Rep. CDR Rev., 2 (9): R105-108.
- [39] Mašić, B. (2006) *Novi koncepti u pristupu liderstvu*. Zbornik radova, Naučni skup, *Liderstvo u teoriji i praksi*, Ekonomski fakultet Banja Luka, str. 36-38.
- [40] Mašić, B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [41] Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S. (2010) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [42] McMeekin, T.A., Baranyi, J., Bowman, J., Dalgaard, P., Kirk, M., Ross, T., Schmid, S., Zwietering, M.H. (2006) *Information systems in food safety management*. Int. J. Food Microbiol., 112 (3): 181-194.
- [43] *Menadžemt ljudskih resursa – skripta* (2011) Dostupno na:

- <http://www.scribd.com/doc/53133138/4/Pojam-i-zadaci-menad%C5%BEmenta-ljudskih-resursa> [Pregledano 17. februara 2012.]
- [44] Milisavljević, M. (1999) *Liderstvo u preduzećima*. Čigoja, Beograd.
- [45] Miljević M. (2007) *Metodologija naučnog rada*. Filozofski fakultet, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale.
- [46] Mortlock, M.P., Peters, A.C., Griffith, C.J. (1999) *Food hygiene and hazard analysis critical control point in the United Kingdom food industry: practices, perceptions, and attitudes*. J Food Prot., 62 (7): 786-792.
- [47] Mossel, D.A., Weenk, G.H., Morris, G.P., Struijk, C.B. (1998) *Identification, assessment and management of food-related microbiological hazards: historical, fundamental and psycho-social essentials*. Int. J. Food Microbiol., 39 (1-2): 19-51.
- [48] Moy, G., Kaferstein, F.K., Motrajemi, Y., Miyagawa, S., Miyagishima, K., Reilly, A. (1996) *Healthy Marketplaces*. Urban Health Newsl., 28, 32-38.
- [49] Nansu, B. (1992) *Visionary Leadership*, Josse-Buss Publishers. San Francisco. preuzeto od: Milisavljević, M. (2006) *Potreba za liderstvom*. Zbornik radova, Naučni skup Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 25.
- [50] Notermans, S., Mead, G.C. (1996) *Incorporation of elements of quantitative risk analysis in the HACCP system*. Int. J. Food Microbiol., 30 (1-2): 157-173.
- [51] Northouse, P.G. (2001) *Leadership*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- [52] Northouse, P.G. (2008): *Liderstvo - teorija i praksa*. Sage Data Status, Beograd.
- [53] Pantić, S. (2010) *Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [54] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2002) *Organizacija: teorije, dizajn, ponašanje, promene*. Ekonomski fakultet, Beograd.
- [55] Radovanović, R., Đekić, I. (2011) *Upravljanje kvalitetom u procesima proizvodnje hrane*. Univerzitet u Beogradu - Poljoprivredni fakultet, Beograd.
- [56] Ristić, D. i saradnici (2004) *Upravljanje razvojem*. Novi Sad, FAM.

- [57] Robbins, P.S., Coulter, Mary (2005): *Menadžment*, Data status, Beograd.
- [58] Sertifikacija, Sertifikacija DOO Beograd. Dostupno na:
<http://www.sertifikacija.com/> [Pregledano 08. maja 2012.]
- [59] Stecchini, M.L., Del Torre, M. (2005) *The food safety management system*. Vet. Res. Commun., 29 Suppl 2: 117-121.
- [60] Šumić, Z. (2008) *Tehnologija hrane*, Novi Sad. Dostupno na:
<http://www.tehnologijahrane.com> [Pregledano 10. februara 2012.]
- [61] Stoner, J., Bihejvoir F., Bihejvoir R. (1997) *Management*. Prevod Želnid, Beograd.
- [62] Tomašević, I. (2010) Upravljanje bezbednošću u proizvodnji hrane – praktikum, Poljoprivredni fakultet, Zemun.
- [63] Untermann, F. (1996) *Risk assessment and risk management according to the HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) concept: a concept for safe foods*. Zentralbl. Hyg. Umweltmed., 199 (2-4): 119-130.
- [64] Veselinović, S. (2007) *Liderstvo kao determinanta uspešnih organizacija*. Doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [65] Vujić, D. (2003) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- [66] Whicker, G.N. (1996) *Toxic Leaders, When Organizations Go Bad*. Quorum Books, London, preuzeto od: Milisavljević, M. (2006) *Potreba za liderstvom*. Zbornik radova, Naučni skup, Liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 24.
- [67] Worsfold, D. (1998) *Help with HACCP*. J. R. Soc. Promot. Health., 118 (5): 295-299.
- [68] Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p. 5. Preuzeto od: Milisavljević M. (1999) *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 10.
- [69] Zaleznik, A. (1998) *Managers and Leaders - Are They Different?* Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA.