

2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

UVEDBA HACCP SISTEMA KAKOVOSTI V
SPECIALIZIRANI TRGOVINI

DENIS KEKIČ

DENIS KEKIČ

KOPER, 2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

UVEDBA HACCP SISTEMA KAKOVOSTI V
SPECIALIZIRANI TRGOVINI

Denis Kekič

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel

POVZETEK

V delu je predstavljena analiza sistemskega uvajanja in integracije smernic dobrih higienskih navad na načelih *HACCP* sistema kakovosti v trgovinski dejavnosti na področju medicine. Po novi zakonodaji je nujno treba upoštevati omenjene smernice pri izvajanju maloprodajnih aktivnosti procesov v mojem podjetju. Te smernice so postavljene pretežno za izvajanje procesov v živilsko trgovinski dejavnosti. Posledično jih je treba prilagoditi področju specializiranih trgovin, kjer se opravlja poleg prodaje medicinskih pripomočkov še prodaja dodatkov k prehrani. Pri oblikovanju in nastajanju procesa obvladovanja kakovosti po *HACCP* sistemu pa sem koristno uporabil pridobljeno znanje še s področij strateškega managementa, vodenja in pogajanj ter prestrukturiranja podjetij. Temeljni cilj moje diplomske naloge je dejanska prilagoditev delovnega procesa v predstavljenem podjetju, skladno z omenjenimi smernicami in zakonodajo.

Ključne besede: timsko delo, načelna pogajanja, strategija, *HACCP*, kakovost, specializirana trgovina, postopki, algoritem, sledljivost

SUMMARY

We present the analysis of systemic introduction and integration of the good hygienic practice guidelines based on *HACCP* quality system in business on the medical field. According to the new legislation, these guidelines need to be considered when performing retail trade in my organization. Consequently they have to be adjusted to the field of specialized shops, where medical equipment and food additives are being sold. When designing the process of quality control based on *HACCP* system, knowledge from the field of strategic management, leadership, negotiation and company restructuring have all been used. The goal of this diploma thesis is the actual adjustment of the working process in the organization presented, according to the previously mentioned guidelines and legislation.

Key words: tim work, negotiations, strategy, *HACCP*, quality, specialized shop, procedures, algorithm, traceability

UDK: 005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Predgovor	1
1.2	Uvod v tematiko	2
2	O smernicah uvedbe HACCP sistema kakovosti	7
2.1	Osnovno o organizacijskih predpisih	7
2.2	Definicija smernic HACCP sistema kakovosti.....	8
2.3	Smernice HACCP kot proces	8
2.4	Premagovanje ovir pri doseganju ciljev	8
3	Priprave managementa na uvedbo smernic HACCP	9
3.1	Ugotovitev po uvedbi smernic	9
3.2	Določitev ciljev smotrov smernic	9
3.3	Odločitev managementa za obliko izvedbe postopka	10
3.3.1	Razumevanje prikritih načelnih pogajanj	11
3.3.2	Vzpostavljanje primerne vzdušja	12
3.3.3	Zbiranje informacij	12
3.3.4	Viri informacij.....	13
3.3.5	Predlaganje in nakazovanje novih možnosti.....	14
3.3.6	Teoretična izhodišča.....	15
3.3.7	Predvidene metode obravnavanja	15
3.3.8	Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja.....	15
3.4	Izbira strategije	16
3.4.1	Razvrstitev strategij z vidika uspešnosti izvedbe.....	16
3.4.2	Strategija osebnega pristopa.....	16
3.4.3	Združevalna in razdruževalna strategija	17
3.4.4	Strategija partnerstva.....	17
3.5	Izbira zasedbe tima.....	17
3.5.1	Število udeležencev	18
3.5.2	Timsko obravnavanje problematike	18
3.5.3	Delovanje tima in porazdelitev vlog pri simulacijah	18
4	Izbor in oblikovanje postopkov	21
4.1	Izdelava algoritma – tekočega diagrama postopkov dela.....	21
4.1.1	Prihod na delovno mesto in priprava na delo.....	21
4.1.2	Naročanje blaga dobavitelju	22
4.1.3	Dostava blaga v trgovino	22
4.1.4	Postopek prevzema blaga.....	22
4.1.5	Skladiščenje blaga.....	22
4.1.6	Zlaganje blaga na prodajna mesta.....	23

4.1.7	Prodaja blaga.....	24
4.1.8	Prodaja blaga kupcu.....	24
4.1.9	Reklamacije.....	24
4.1.10	Evidenca temperature in relativne vlažnosti.....	25
4.2	Čiščenje.....	25
4.2.1	Izvajalec čiščenja.....	25
4.2.1	Postopek čiščenja.....	26
4.2.1	Nadzor nad izvajanjem čiščenja.....	26
4.2.1	Nadzor nad škodljivci.....	26
4.3	Sledljivost.....	26
4.4	Prevzem blaga.....	26
4.5	Dnevno spremljanje temperature in vlage.....	27
4.6	Management HACCP sistema v trgovini.....	27
4.7	Enote – obrati poslovanja.....	27
5	Dodatne zahteve.....	29
5.1	Prezračevanje.....	29
5.2	Osvetlitev.....	29
5.3	Obleka.....	29
6	Sklep.....	31
	Literatura.....	35
	Priloge.....	37

SLIKE

Slika 4.1	Algoritem postopkov dela.....	21
Slika 5.1	Demingov krog	29

KRAJŠAVE

MZ RS	Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije
UZ RS	Urad za zdravila Republike Slovenije
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
HACCP	smernice kakovosti
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
UP	Univerza na Primorskem
FM	Fakulteta za management

1 UVOD

Sem eden od dveh lastnikov podjetja STAR 2000, d. o. o., ki uspešno deluje na področju medicine od leta 1990. Večino izdelkov, ki jih prodamo na slovenskem trgu, uvozimo sami. Ustrezen izbor na tujih trgih, lasten uvoz in distribucija ter prilagodljivost nam omogočajo hitre in zanesljive dostave. Delo na medicinskem področju je zelo specifično. Zaradi majhnosti trga je treba poznati in tudi delovati na zelo širokem spektru programov – izdelkov. Slediti je treba tudi vsem razvojno tehnološkim trendom medicinskih izdelkov, ki se pojavljajo na svetovnem trgu. V tem poslu smo bili do sedaj uspešni. Trudimo se, da bi bili tako še naprej. Poznamo trg, poznamo razmere, ki vladajo na trgu in posledično zaznavamo priložnosti, ki se odpirajo. V takih primerih imamo možnost glede na obstoječe stanje proaktivno vplivati na trg. Težimo k temu, da si ustvarimo svoje tržne niše, ki nam bodo v bližnji prihodnosti ustvarjale dobiček in ugled. Zato opravljamo v podjetju tako veleprodajne kakor tudi maloprodajne aktivnosti.

1.1 Predgovor

Namen diplomske naloge je analiza systemskega uvajanja in integracije smernic dobrih higienskih navad na načelih *HACCP* sistema kakovosti v trgovinski dejavnosti na področju medicine. Osredotočili se bomo na segment maloprodajnih procesov aktivnosti podjetja, zadeva pa področje specializirane trgovine, kjer se opravlja prodaja medicinskih pripomočkov in dodatkov k prehrani.

Cilje diplomske naloge lahko združimo v tri sklope. Prvi cilj je podrobno razumeti in opredeliti pojem smernic *HACCP* sistema kakovosti, smernice obravnavati kot proces, opredeliti njihovo delovanje na obstoječe procese v podjetju, izluščiti potrebne smernice, katere upoštevati pri tej dejavnosti, izbirati strategije njihove uvedbe in določiti ustrezno izbiro udeležencev tima. Drugi cilj je ustrezno predstaviti pomen smernic *HACCP* sistema kakovosti, določiti naloge in način dela pri uvedbi v obstoječe procese, doseči razumevanje bistva smernic s strani zaposlenih in praktično aplikacijo le-teh. Tretji cilj je opraviti raziskavo in analizo v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki v izbrani organizaciji, raziskati še morebitne dodatne zahteve, ki jih predpisujejo smernice *HACCP* sistema kakovosti in jih nato ustrezno umestiti v proces, na koncu pa podati ugotovitve in predloge glede na rezultate raziskave.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Teoretični del zajema štiri poglavja. Začne se s tretjim poglavjem, v katerem se opredelijo organizacijski predpisi. Četrto poglavje zajema osnovne definicije smernic *HACCP* sistema kakovosti, ki jih je nujno treba poznati. Posebej je izluščena vsaka smernica, ki jo je treba integrirati v proces. V petem poglavju so obravnavane smernice *HACCP* sistema kakovosti kot proces. Tu so predvideni pojav morebitnih bodočih ovir,

ki bi se utegnile kasneje pojaviti pri praktični aplikaciji. V šestem poglavju so zajete dejanske priprave managementa na praktično aplikacijo smernic *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki, določene so naloge managementa, oblike in način izvedbe, izbor ustrezne strategije, ustrezno formiranje tima in priprava scenarijev za izvedbo simulacij ter podajanje možnih rešitev. Empirični del zajema sedmo in osmo poglavje. Sedmo poglavje se nanaša na dejansko aplikacijo in integracijo predhodno zastavljenih smernic *HACCP* sistema kakovosti v posamezne procese v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki, ugotavljanje pomanjkljivosti med njimi in medsebojno usklajevanje le-teh. V osmem poglavju pa se obravnava še specifične dodatne zahteve, ki niso bile vzete v obzir v teoretičnem delu, so se pa izkazale kot nujno potrebne v empiričnem delu raziskave.

1.2 Uvod v tematiko

Proces vključevanja v enoten evropski trg je prinesel drugačne pogoje poslovanja in gospodarjenja v organizaciji, kar pomeni drugačen način mišljenja, nujno potrebno drugačno organiziranost in posledično druga nujno potrebna strokovna znanja.

Ministrstvo za trgovino je izvedlo leta 2004/2005 projekt za pripravo smernic dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP* v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo, Zdravstvenim inšpektoratom RS, Inštitutom za varovanje zdravja RS, Službo Vlade RS za evropske zadeve in evropskimi partnerji, ki je potekal pod okriljem *PHARE*.

Posledica omenjenega izvedenega projekta je prilagajanje zakonodaje na področju varnosti živil na območju RS tako, da bomo po kakovosti na tem področju primerljivi z Evropo. In ker se v podjetjih ki opravljajo dejavnost trgovine na drobno z medicinskimi pripomočki opravlja tudi prodaja na drobno dodatkov k prehrani, so posledično le-te zakonsko zavezane k uveljavitvi smernic sistema *HACCP*.

Smoter in cilj diplomske naloge je izluščiti praktične usmeritve, napotke in rešitve, ki trgovinskim podjetjem pomagajo pri izpolnjevanju vseh zakonodajnih zahtev na področju zagotavljanja varne hrane za končnega potrošnika. Diplomsko delo temelji na zakonsko¹ veljavnih zahtevah po upoštevanju smernic dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP*, pokaže pa izvedbo temeljitih priprav, prilagajanja in urejanja

¹ Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili, Ur. List, št.52/00, 42/02, 47/04. Pravilnik o zdravstvenih zahtevah za osebe, ki pri delu v proizvodnji in prometu z živili prihajajo v stik z živili, Ur. list RS, št. 82/03, Pravilnik o ravnanju z odpadki, Ur. list RS, št. 84/98, 45/00, 20/01, 13/03, Pravilnik o minimalnih tehničnih in drugih pogojih, ki se nanašajo na prodajne objekte za opravljanje trgovinske dejavnosti in pogojih za prodajo blaga zunaj prodajaln, Ur. list RS, št. 18/93, 28/93, 34/93, 57/93

delovnega procesa v podjetju skladno z omenjenimi smernicami in veljavno zakonodajo.

Izluščene so smernice dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP*, ki so veljavne po novi zakonodaji, tako da je omogočeno nemoteno nadaljnje izvajanje maloprodajnega dela aktivnosti v podjetju *STAR 2000, d. o. o.*, ki je glede na dejavnost zakonsko zavezano k uveljavitvi smernic sistema *HACCP*.

Obravnavanje izbrane tematike je zasnovano tako, da so aktivnosti razdeljene na dve samostojni smiselno zaključeni celoti. V prvi sem poizkušal v kar najbolj obsežni obliki obdelati in razumeti teoretične osnove in zahteve zakonodaje, zahtevane pojavne oblike, razsežnost, dejansko uporabnost, ključne zahteve in bistvo procesa zagotavljanja ustreznosti živil. Tu sem si ustvaril določeno širino pogleda, iz katerega sem v nadaljevanju črpal vedenje in potrebne informacije za integracijo smernic dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP* v že obstoječi proces delovanja v podjetju *STAR 2000, d. o. o.* V drugem delu je bila najpomembnejša aplikacija osvojenega vedenja, pridobljenih informacij, postopkov, način osvajanja, izvajanja in vključevanja izluščenih smernic skupaj z zaposlenimi v delovni proces, ki je že leta osvojen v podjetju. Razdelati je bilo treba postopek integracije teh novih procesov v vsakdanje izvajanje opravil v organizaciji.

Med študijem različne literature sem opazil, da predpisi in določila večinoma dajejo napotke, kako določene stvari urediti. Posledično sem se odločil za ločevanje postopka, in sicer najprej na vsebinske priprave in nato še na »operativno« izvedbo.

Členjenost vsebine sem si zamislil tako, da uvodni del, ki upošteva tudi »pravila za pisanje diplomske naloge« predpisane sestavine, v naslednjem koraku preide na teoretičen prikaz razlage smernic dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP* kot procesa. V nadaljevanju predstavim izluščene definicije, ki jih je treba upoštevati. V naslednjem koraku pa preidem na določitev njihovih smotrov. Predelam odločitev managementa o obliki izvedbe postopka v organizaciji. V okviru navedenega poglavja se dotaknem še naslednjih tem:

- prikrita načelna pogajanja,
- vzpostavljanje vzdušja,
- zbiranje informacij,
- viri informacij,
- iskanje novih možnosti,
- teoretična izhodišča,
- metode obravnavanja,
- omejitve pri obravnavanju,
- izbira strategije,
- zasedba tima,

- postopki – izbor in oblikovanje,
- izdelava algoritma postopkov dela,
- dodatne zahteve.

Diplomsko delo zaključim, upoštevajoč še dodatne zahteve.

Tretje poglavje – »Priprave managementa na uvedbo smernic HACCP v organizaciji skladno s predpisi« – je ključno poglavje celotnega dela. Tu se management ustrezno pripravi na izvedbo in si posledično določi cilje. Zastavljene cilje dosegamo z izvedbo prikritih načelnih pogajanj. Zaradi pomembnosti je temu delu namenjena precejšnja pozornost. V pripravljalnem delu je treba predvideti tudi ovire, na katere lahko izvajalci naletijo med izvedbo prikritih načelnih pogajanj ter načine premagovanja le-teh.

Treba je zbrati in se seznaniti s čim več informacijami, kasneje pa je glede na zbrane informacije, treba izbrati tudi ustrezne pogajalske strategije za doseganje zastavljenega cilja.

Vodja ustrezno izbira načine in vodi tok dogajanj skozi celoten postopek izvedbe aktivnosti, ki kasneje pripeljejo k zastavljenemu cilju. Tu je pomembno, da je v tok dogajanj aktivno vključen vsak član tima, saj mora prav vsak razumeti in obvladati strokovno področje pri uvedbi sprememb procesov.

Kasneje se posvetim poteku izvajanja in doseganja končnih zaključenih procesov in na tak način izdelam točno določen protokol posameznega procesa, katerega izvajanje ustrezno dokumentiram, seveda skladno s smernicami HACCP.

Večjih omejitev pri izvajanju diplomske naloge nisem srečeval. Morda bi lahko sem pripisal iskanje nekoliko težje dostopne tuje literature. Na področju dodatkov k prehrani zaenkrat še ni izrecno dodelanih ali napisanih smernic, ki bi jih morali upoštevati. V živilsko predelovalni industriji pa je tega kar nekaj. Po eni strani bi to lahko predstavljalo določeno omejitev, ker nimam definiranih fiksnih zahtev, po drugi pa si lahko ustrezno prilagodim proces zagotavljanja kakovosti HACCP sistema po delovnih procesih, ki so v podjetju že ustaljeni.

Pomembno je dejstvo, da je podjetje glede na dejavnost², ki jo opravlja, že vsa ta leta podvrženo rigorozni kontroli s strani MZ³ RS oz. UZ⁴ RS, saj je vpisano v Register⁵ dobaviteljev medicinskih pripomočkov že od leta 2001. Veljavna zakonodaja na področju medicinskih pripomočkov⁶ pa zahteva tudi posebne pogoje poslovanja. Tako

² promet z medicinskimi pripomočki na debelo in drobno – razred I., IIa., IIb., in III.

³ Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje

⁴ Urad Republike Slovenije za zdravila

⁵ Potrdilo o vpisu v register št. 531-108/00-UZ/PFO-831/01, z dne 13. 12. 2001

⁶ Na podlagi šestega odstavka 99. člena Zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Ur. l. RS, št. 101/99 in št. 70/00)

je posledično podjetje podvrženo tudi republiškemu sanitarnemu inšpekcijskemu nadzoru. Pri opravljanju omenjene dejavnosti mora izpolnjevati posebne pogoje.

Poglavitna naloga v moji diplomski nalogi bo naslednja: kako uskladiti zahteve

- tržnega inšpektorja,
- republiškega sanitarnega inšpektorja in
- sanitarnega inšpektorja, ki bo preverjal izvedbo – aplikacijo kakovosti z upoštevanjem *HACCP* smernic.

V tem primeru pomeni, da moram v že ustaljen proces v organizaciji vključiti, dodelati in spremeniti del izvajanja obstoječih postopkov.

2 O SMERNICAH UVEDBE HACCP SISTEMA KAKOVOSTI

v specializirani trgovini, kjer se opravlja prodaja dodatkov k prehrani in zdravil brez recepta

2.1 Osnovno o organizacijskih predpisih

V tem predpisu sprejemamo in se sklicujemo na smernice *HACCP* v trgovinski dejavnosti (v nadaljnjem smernice) in uporabljamo vse tiste dele, ki se tičejo ravnanja in postopkov v zvezi z vnaprej pakiranimi živili.

V nadaljevanju navajam nekaj izluščenih osnovnih pojmov o izvajanju smernic dobrih higienskih navad, ki jih moramo poznati.

Sistem HACCP je kratica za *Hazard Analysis and Critical Control Point System*. Je preventivni sistem, ki omogoča identifikacijo oz. prepoznavanje, oceno morebitnih prisotnih dejavnikov tveganja v živilih, ki lahko ogrožajo zdravje človeka, nadzor nad njimi in ukrepanje.

Higiena živil kot pojem podaja zahteve in ukrepe, ki so potrebni za zagotavljanje zdravstvene ustreznosti oziroma varnosti živil v proizvodnji in prometu. Obsega vse faze pred pridelavo, med pridelavo, obdelavo, predelavo, izdelavo, pakiranjem, hrambo, prevozom, razdeljevanjem in prodajo živil ali oskrbo z živili.

Zdravstvena ustreznost živil zajema varnost in ustreznost njihove sestave glede vsebnosti življenjsko pomembnih hranilnih snovi, ki vplivajo na biološko in energijsko vrednost živil.

Varnost živil je zagotovilo, da ni živilo škodljivo zdravju potrošnika, če je pripravljeno oziroma zaužito za predviden namen.

Navzkrižna kontaminacija zajema prenos mikroorganizmov, kemijskih snovi in fizikalnih delcev (tujkov) v kontaktu z ostalimi živili, osebjem, opremo in okolico na živila.

Sistem zagotavljanja varnih živil mora nosilec dejavnosti vzpostaviti, implementirati, vzdrževati, dokumentirati in preverjati.

Dokumentacija predstavlja urejen sistem shranjevanja dokumentov in podatkov v zvezi z izvajanjem notranjega nadzora zaradi zdravstvene ustreznosti živil.

Sledljivost je sistem, ki v vseh stopnjah prometa z izdelki zagotavlja sledljivost od začetka pa do konca prehranske verige. V primeru, da bi bilo neko živilo nevarno za zdravje potrošnika, ga z dobrim sistemom sledljivosti hitro umaknemo ali odpokličemo s trga.

Umik pomeni umakniti živilo, ki ni varno iz distribucijske verige, ko še ni prišlo do potrošnika.

Odpoklic se izvede, ko je živilo, ki ni varno, že doseglo potrošnike. V takih primerih se izvede postopek umika, hkrati pa se o tem obvesti potrošnike oziroma javnost.

2.2 Definicija smernic HACCP sistema kakovosti

Sistem *HACCP* je kratica za »hazard analysis and critical control point system«.

Je preventivni sistem, ki omogoča identifikacijo oz. prepoznavanje, oceno morebitnih prisotnih dejavnikov tveganja v živilih, ki lahko ogrožajo zdravje človeka, nadzor nad njimi in ukrepanje.

2.3 Smernice HACCP kot proces

Upoštevajoč, da so smernice *HACCP* glavni predmet obravnave v pričujočem delu, se to poglavje omejuje le na bistvo.

2.4 Premagovanje ovir pri doseganju ciljev

Zastavljeni cilj je naslednji: Uvedba smernic *HACCP* sistema kakovosti v specializirano trgovino podjetja Star 2000 d.o.o. Tim si pri tem sam izbira načine in poti, kako do zastavljenega cilja, zato obstaja določena možnost, da se pojavijo tako tehnične kakor tudi osebnostne ovire. Mogoče se bo pokazala kakšna karakterna nezdržljivost med člani tima, ki jo bo treba pazljivo obravnavati. Tehnična problematika bo deležna konstruktivnega reševanja z argumenti in simulacijami ob razvijanju novih delovnih postopkov. Glede na smernice *HACCP*, ki jih je treba upoštevati, se bo gotovo pojavilo kar nekaj nepričakovanih ovir in problemov.

3 PRIPRAVE MANAGEMENTA NA UVEDBO SMERNIC HACCP

Management v organizaciji si mora na podlagi ugotovitve po potrebah uvedbe smernic pred začetkom dobro razdelati gradivo in si oblikovati sistem in način izvedbe. Določiti si mora obseg, stroškovno ovrednotiti izdelavo smernic uvedbe in seveda določiti časovno komponento izvedbe.

3.1 Ugotovitev po uvedbi smernic

Proces vključevanja v enoten evropski trg je prinesel drugačne pogoje poslovanja in gospodarjenja v organizaciji. V organizaciji težimo h takojšnjemu prilagajanju k uvedbi sprememb, to pa med ostalim pomeni uvedbo sprememb v organizacijo. Prilagoditi moramo navade, način mišljenja, organiziranost, in seveda druga nujno potrebna nova strokovna znanja.

3.2 Določitev ciljev smotrov smernic

Smoter in cilj diplomske naloge je izluščiti praktične usmeritve, napotke in rešitve, ki trgovskim podjetjem pomagajo pri izpolnjevanju vseh zakonodajnih zahtev na področju zagotavljanja varne hrane za končnega potrošnika. Diplomsko delo temelji na zakonsko⁷ veljavnih zahtevah po upoštevanju smernic dobrih higienskih navad na načelih sistema *HACCP*. Prav tako je smoter in cilj izvedba temeljitih priprav za prilagajanje in urejanje delovnega procesa v podjetju skladno z omenjenimi smernicami in veljavno zakonodajo.

V zaključni projektni nalogi moramo analizirati smernice dobrih higienskih navad na temeljnih načelih sistema *HACCP* v trgovski dejavnosti na področju medicine.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge:

- izluščiti bistvene zakonodajne obveznosti,
- proučiti možnost učinkovite integracije in aplikacije smernic,
- opredeliti management izvajanja smernic *HACCP* sistema,
- predstaviti splet komuniciranja pri izvedbi.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge

- analizirati obstoječe stanje v organizaciji,

⁷ Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili, Ur. l. RS, št. 52/00, 42/02, 47/04, Pravilnik o zdravstvenih zahtevah za osebe, ki pri delu v proizvodnji in prometu z živili prihajajo v stik z živili, Ur. l. RS, št. 82/03, Pravilnik o ravnanju z odpadki, Ur. l. RS, št. 84/98, 45/00, 20/01, 13/03, Pravilnik o minimalnih tehničnih in drugih pogojih, ki se nanašajo na prodajne objekte za opravljanje trgovske dejavnosti in pogojih za prodajo blaga zunaj prodajaln, Ur. l. RS, št. 18/93, 28/93, 34/93, 57/93.

- definirati management integriranih aktivnosti komunikacijskega spleta izvajanja smernic,
- umeščanje smernic v organizacijski proces,
- izobraževanje osebja skladno z izdelanimi smernicami,
- prilagajanje obstoječih aktivnosti novim smernicam skladno s *HACCP* sistemom.

3.3 Odločitev managementa za obliko izvedbe postopka

Management v organizaciji je razumel bistvo HACCP smernic. Ugotovljeno je bilo, da je samo stvar časa, da pride do obveznega izpolnjevanja zahtev le-teh s strani zakonodaje. To pa pomeni takojšnjo nujnost za izpolnjevanje zakonskih obveznosti. V tem primeru bo proces opravljen s strani vršnega managementa s pomočjo »*outsourcinga*«, ker bo verjetno postavljen časovno omejen rok. Tako izdelan proces pa bo v naslednjem koraku delegiran po sistemu »*top down*« v organizaciji. Posledično bo prišlo do formalnega obvladovanja smernic *HACCP* v organizaciji. V resnici pa obstaja možnost, da kultura v organizaciji ne sprejme delegiranih smernic. Tako lahko pride do pomanjkljivega izvajanja ali celo do popolnega zavračanja delegiranih smernic. Izid je torej negotov.

Ne gre samo za formalno obvladovanje smernic. Poglavitna stvar tega početja je pričakovanje kupcev v specializirani trgovini. Tako se bo odražala boljša kakovost storitev, kakovost izdelkov bo na najvišji ravni in zadovoljstvo kupca bo jamstvo našega uspeha. Ne smemo pozabiti, da specializirana trgovina živi od ustvarjene razlike v ceni. Zagotoviti moramo najboljšo kakovost po ustrezni ceni. Smernice *HACCP* pa nam narekujejo zahtevano raven pri nadzoru in ukrepanju, ko gre za prodajo živil.

Ne smemo spregledati niti dejstva, da smo podvrženi tudi nadzoru organov, ki bodo preverjali izvedbo – aplikacijo kakovosti – z upoštevanjem *HACCP* smernic:

- tržni inšpektor,
- sanitarni inšpektor in
- republiški sanitarni inšpektor.

Ti trije organi nadzora so pooblaščen za preverjanje izpolnjevanja zakonskih obveznosti v specializirani trgovini. V primeru delegiranja s strani managementa po sistemu »*top down*« bomo sicer formalno izpolnjevali obvladovanje smernic *HACCP* v organizaciji, vendar je pomembno dejstvo, da v kolikor v že ustaljen proces ni popolnoma vključen, dodelan in spremenjen del izvajanja obstoječih postopkov, lahko nadzorni organ ugotovi določeno neskladje med dejanskim in formalnim stanjem. To pomeni, da sta v primeru ugotovljenega prekrška s strani nadzornih organov tako posameznik kakor organizacija podvržena denarnim sankcijam. Tega pa si management ne želi, ker sledi vrednotam, kot so profesionalnost, resnost in ugled.

Management je najprej izluščil zakonodajne obveznosti, proučil je možnost učinkovite integracije in aplikacije smernic ter se na podlagi tega opredelil za način uvedbe smernic *HACCP* sistema v organizaciji.

Sprejeta je bila odločitev za uvedbo smernic s prikritimi načelnimi pogajanjmi. Zato so bili v tim za izdelavo teh smernic postavljeni vsi tisti, ki so vpleteni v organizacijsko strukturo v specializirani trgovini.

3.3.1 Razumevanje prikritih načelnih pogajanj

V našem primeru je treba ustrezno razdelati gradivo, posredovati informacije in prilagoditi okolje in pogoje tako, da pride do aktivnega in motiviranega sodelovanja vseh udeleženi. Postavljeni morajo biti v tak položaj, da uvedbo smernic *HACCP* pozitivno razumejo kot napredek in razvoj. Izkoristiti in nadgraditi je treba poznavanje in izvajanje procesov v specializirani trgovini. Pripeljati jih je treba do tega, da sami predlagajo rešitve za uspešno uvedbo smernic *HACCP*. Samo na tak način je možno z minimalnim naporom vseh udeleženi uspešno uvesti smernice v že obstoječi proces v relativno kratkem času.

Poglaviti cilj je, da pri vseh vpletenih kasneje pride tudi do dejanskega izvajanja osvojenih sprememb. Le-te pa bodo zaposleni lažje in dosti prej sprejeli, če jih bodo predlagali sami, skupaj pa jih bomo še formalizirali. Tako se čuti prispevek posameznika, krepki se timsko delo in dobro vzdušje v organizaciji. Na koncu pa je vsem obljubljen še majhna nagrada.

Vedeti je tudi treba, da so pogajanja večšina, ki se jo poslužujemo vsak dan na različnih področjih (doma z otroci, z ženo (še posebej), v poslovnem svetu, s prijatelji, na tržnici ...). V predstavljenem primeru pa je interes uvedba smernic *HACCP* v specializirani trgovini.

Pristop k pogajanjem je odvisen od njihove »ravni« in posledično se vodja nanje tudi ustrezno pripravi. Načelno pa velja, da v uspešnih pogajanjih pridobijo vse vpletene strani. Občutek ob doseženem cilju mora biti tak.

Glede na namen, cilj in pomembnost lahko celoten postopek pogajanja smiselno razdelimo v določen vrstni red ter v poslu uporabljamo na različnih stopnjah. V pričujočem primeru se bomo osredotočili na nekaj ključnih elementov:

- odločanje o pogajanjih (na koncu bomo sprejeli odločitev s konsenzom v timu),
- priprava na pogajanja (na meni je najtežje breme: kako vse gradivo pripraviti na način, da ne bo imelo avtoritarnega predznaka),
- začetek pogajanj,
- pogajanja (vršila se bodo z ustreznim vodenjem razgovorov in utemeljitvami, ki bodo utemeljene s smernicami *HACCP*),
- izvedba samega postopka,

- zaključek (izdelava dokončnega procesa aplikacije novih smernic v obstoječi proces organizacije).

Priprave na pogajanja so najpomembnejši del v celotnem procesu, še posebej v tem primeru, ko gre za prikrita pogajanja. Iz mojih izkušenj priprave izvedene v popolnosti niso vedno pogoj za doseganje pogajalskih ciljev. Zato moram biti pri vodenju previden.

3.3.2 Vzpostavljanje primerne vzdušja

Dobro in ustvarjalno vzdušje je ena ključnih prvin, ki pripomorejo k hitremu kvalitetnemu in ugodnemu poteku vpeljevanja smernic. Temelji na sodelovanju, zaupanju, pripravljenosti za iskanje rešitev in pa razumevanju problematike.

Vzdušje in zaupanje vseh udeležениh v procesu je v tesni povezavi z delovnim prizadevanjem in posledično je končni rezultat temu primeren. Vzdušje pri delu pa je odvisno tudi od osebnosti udeležениh, metode vodenja in seveda od zavestnega prizadevanja posameznika. V dolgoletnem delu v organizaciji pa se že približno pozna osebnost posameznikov, ve se, katerim konstruktivno vzdušje ustreza in katerim ne.

Poglavitno je dejstvo, da se na samem začetku med udeležениmi ustvarijo taki medsebojni odnosi, ki bodo celotnemu timu dejansko v pomoč pri delu. Odnos »hoteti« vseh udeležencev je pomemben dejavnik in ima velik vpliv na izvedbo in je lahko odločilen za uvedbo smernic.

3.3.3 Zbiranje informacij

Živimo v okolju in dobi, ko nas informacije bombardirajo v vsakem trenutku našega življenja. Dejstvo je, da smo v neprestani interakciji z okoljem, saj tudi sami vanj posredujemo informacije hote ali nehote. Informacij, ki so nam na razpolago v vsakdanjem življenju, je izredno veliko, od najbolj enostavnih do kompleksnih in profesionalnih.

V današnjem ritmu se potrebi po informacijah žal ne moremo izogniti pri opravljanju dejavnosti. Pri izbiranju informacij je treba biti še posebno pozoren ter skrbno in načrtno izbirati kar največjo količino koristnih i kakovostnih informacij. Izbor mora temeljiti tudi na verodostojnosti informacij.

Kavčič loči dve vrsti informacij glede na njihovo vsebino, ki jih je treba zbirati (Kavčič 1996, 65–66):

- informacije o predmetu pogajanj,
- informacije o nasprotni strani (to razumem kot stran, s katero se bodo vršila tiha načelna pogajanja – v našem primeru bi to bili sodelavci, ki bodo sodelovali v timu.).

Izbor pravih informacij posledično omogoča ustrezno ravnanje. Kdor danes poseduje več informacij, razpolaga z določeno prednostjo pred ostalimi. Izbor informacij pred izvedbo uvedbe smernic *HACCP* v specializirano trgovino je zelo pomemben dejavnik, a ne le to, informiranje je kontinuiran proces, ki ga dokončno ne zaključimo z izpeljavo projekta. Informacije je treba neprestano zbirati, preverjati in implementirati, usklajevati in posledično prilagajati dejanskim potrebam, saj se skozi čas lahko izkaže, da je prvotno pridobljena informacija že »zastarala« in ni več relevantna – nima več nobene teže. Zato je nujno treba spremeniti in prilagoditi naše delovanje (npr. s spremembo zakonodaje moramo tudi spremeniti strategijo).

Informacije o predmetu pogajanj se nanašajo predvsem na pomembna dejstva. To so zakonski predpisi, smernice, informacije o tem, kako so enak problem rešili drugje ipd. Priti je treba do takih informacij, ki omogočajo tudi variantne rešitve problemov. Informacije moramo opredeliti glede na doseganje bistva problema. Pri tej izbiri je zelo pomembno, da si zagotovimo nadaljnji trend razvoja tudi po zaključku projekta. Zelo uporabne so tudi informacije o že izvedenih primerih uvedbe smernic *HACCP* v specializirano trgovino. Preveriti je treba njihovo uporabnost, delovanje, problematiko itd.

Informacije o nasprotni strani nam omogočajo boljši, bolj učinkovit in ustrezen izbor odločitev v načelnih prikritih pogajanjih s podrejenimi sodelavci. Zelo so pomembne informacije o posameznem elementu v timu, stopnji izobrazbe, značaju, načinu razmišljanja, vrednotah pri posameznikih. Še posebej je dobro vedeti, kje je nekdo bolj občutljiv, ranljiv, ali ima čustvene izbruhe, je racionalen, zanesljiv, laže, zavaja, pošten itd.

3.3.4 Viri informacij

Obstajajo številni viri informacij o nasprotni strani, ki pa se jih ne zavedamo, ker so običajno premalo sistematizirani (Kavčič 1996, 66–68). Katere vire uporabiti seveda pogojuje vsebina. V našem primeru pride v poštev

- Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilom, Ur. l. RS, št. 52/00, 42/02, 47/04.
- Pravilnik o zdravstvenih zahtevah za osebe, ki pri delu v proizvodnji in prometu z živilom prihajajo v stik z živilom, Ur. l. RS, št. 82/03,
- Pravilnik o ravnanju z odpadki, Ur. l. RS, št. 84/98, 45/00, 20/01, 13/03,
- Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil, Ur. l. RS, št. 50/04, 58/04,
- Lekarniška zbornica, *Dobra skladiščna praksa*,

- Pravilnik o minimalnih tehničnih in drugih pogojih, ki se nanašajo na prodajne objekte za opravljanje trgovinske dejavnosti in pogojev za prodajo blaga zunaj prodajaln, Ur. l. RS, št. 18/93, 28/93, 34/93, 57/93.

Ker se zakonodaja spreminja zelo hitro, bo mogoče v kratkem prišel v poštev še kakšen pravilnik ali dopolnitev k že obstoječi zakonodaji, ki ga bo treba sproti vnesti v proces.

Viri, ki so zelo koristni, se razlikujejo tudi glede na to, kako in koliko posamezniki poznajo obstoječi proces in zahtevane spremembe za implementacijo, koliko so relevantni in uporabni. Koristijo tudi informacije o stanju v sorodnih organizacijah in primerjava z analizirano organizacijo. Informacije znotraj organizacije ni težko izluščiti, bolj zahtevno je iskati in pridobivati informacije od zunaj, kjer jih je največ. Iskati je treba po uradnih tiskovinah, zakonodaji, objavljenih člankih v specializiranih revijah, statistikah, časopisih ipd.

Informacije pa pridobiva tudi celoten tim, zato je treba omogočiti čim enostavnejšo in direktno povezavo med člani tima in dovoliti pretok informacij tako v vertikalni kot v horizontalni smeri. Poslušanje je moja prioriteta naloge poleg vodenja. Poskrbeti moram, da ne bo nihče v timu ostal »delno informiran«. Moja sposobnost vodenja skozi prilagajanje smernic HACCP bo odvisna od količine, kakovosti in seveda tudi uporabnosti pridobljenih informacij. Zato moram zbrati na enem mestu čim več verodostojnih informacij in si tako za kakovostno delo tima pridobiti čim več vedenja o smernicah HACCP. Kakšen pomen in težo pa bomo v timu dali pridobljenim podatkom, je odvisno od nas in od samega razvojnega procesa izvedbe.

3.3.5 Predlaganje in nakazovanje novih možnosti

Predlaganje je zdravilo št. 1 za zastoje v pogajalskem procesu (Kavčič 1996, 102). Za vodenje pogovora v zeleno smer pri uveljavitvi smernic HACCP bom moral biti zelo pozoren na oblikovanje predlogov, ki jih bom formuliral v timu. Predlogi izražajo iniciativo in pripravljenost na iskanje rešitve, sporazuma ali kompromisa. Seveda bom na začetku podal splošne predloge, ki bodo usmerjeni proti zelenemu cilju. Kasneje, ko se bomo vsi skupaj premaknili s štartne točke, pa bo treba izdelati konkretne, realne predloge, ki bodo merljivi, ki bodo podpirali težnjo k doseganju cilja in nenazadnje morali bodo biti taki, da bodo omogočali nadaljnjo svojo nadgradnjo, v kolikor se bo za to pokazala potreba. Zato je nujno potrebno pozorno obnašanje pri oblikovanju predlogov, tako da so sprejemljivi za vse člane tima. Brez ustreznih predlogov bo vodenje zelo težko.

S predlogi bom v timu poskušal usmerjati, nakazovati, napeljevati razmišljanje vseh udeleženi na pot proti cilju. »Nakazovanje novih možnosti je sredstvo premoščanja argumentov ali dokončnih predlogov, o katerih se ni mogoče pogajati.« (Kavčič 1996,

100) V bistvu je tu moj namen posredovati namige, v katero smer naj bi se razvoj dogodkov nadaljeval. Seveda moram namige podkrepiti z argumenti, predpisi, zahtevami zakonodajalca. Pripravljen moram biti namige tudi podati naknadno v nekoliko spremenjeni obliki, v kolikor predhodni namigi niso sprejeti. Vse te aktivnosti vodenja je treba prirediti za uspešno približevanje zastavljenemu cilju.

3.3.6 Teoretična izhodišča

Analiza tveganja kritičnih kontrolnih točk (*HACCP*) je preventivni sistem, ki omogoča identifikacijo oz. prepoznavanje, oceno, ukrepanje in nadzor nad morebitno prisotnimi dejavniki tveganja v živilih, ki lahko ogrožajo zdravje človeka (ZZUZIS, 2002). Ker se v organizaciji opravlja dejavnost trgovine na drobno z medicinskimi pripomočki, prodaja na drobno dodatkov k prehrani in zdravil, ki se izdajajo brez recepta, je posledično le-ta zakonsko podvržena k uveljavitvi smernic sistema *HACCP*.

V Sloveniji je izgradnja sistema *HACCP* tudi za trgovinsko dejavnost zakonsko predpisana. Zakonodaja zahteva od vseh pravnih in fizičnih oseb, ki opravljajo proizvodnjo in promet z živili in javno oskrbo v notranjem nadzoru, zagotavljanje zdravstvene ustreznosti v vseh fazah proizvodnje in prometa – zagotavljanje higienskih normativov, sledljivosti in varnosti živil. Zakonodaja tudi pravi, da mora biti notranji nadzor vzpostavljen na osnovah *HACCP* sistema, ki omogoča prepoznavanje mikrobioloških, kemičnih in fizikalnih agensov, ki lahko predstavljajo tveganje za zdravje, omogoča izvajanje potrebnih ukrepov ter vzpostavlja stalen nadzor na tistih mestih (kritičnih kontrolnih točkah) v proizvodnji in prometu z živili, kjer se tveganja lahko pojavijo (Koci in Lapornik 2005).

3.3.7 Predvidene metode obravnavanja

Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge bomo uporabljali metodo analize in sinteze, pri čemer bomo preučili strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in njihovo povzemanje.

V raziskovalnem delu pa bomo uporabili opisno in analitično metodo, pri čemer bomo na podlagi ugotovitev in analiz pridobili potrebne podatke. Opravili bomo analizo obstoječega stanja, posnetek stanja z osebjem, odgovornim za management storitev, upoštevali že obstoječe procese v organizaciji ter na tej osnovi izdelali smernice za potrebe organizacije *STAR 2000, d. o. o.*, ki so skladne s smernicami sistema *HACCP* in ostalo zakonodajo.

3.3.8 Predvidene predpostavke in omejitve obravnavanja

Pri izdelavi diplomske naloge naj ne bi naleteli na večje ovire, saj bomo izkoristili možnost dostopa do podatkov ter delovnih izkušenj iz že obstoječega procesa pri izvajanju prodajnih aktivnosti v organizaciji. Predvidevamo, da bo ena redkih težav

usklajevanje smernic, ki so izdelane in namenjene splošni prodaji živil visokega, srednjega in nizkega tveganja s prodajo živil, ki so opredeljena kot dodatki k prehrani in kot zdravila, ki se dajejo v promet brez recepta v specializiranih trgovinah.

Izsledki naloge bodo integrirani v aktivno izvajanje prodajne aktivnosti maloprodajnega procesa in nadaljnjo poslovanje organizacije *STAR 2000, d. o. o.*

3.4 Izbira strategije

Cilj, ki sem si ga zastavil, je uvedba smernic *HACCP* sistema kakovosti v specializirano trgovino. Vse aktivnosti in usmeritve, ki se izvajajo za doseganje zastavljenega cilja, se štejejo med strategije. Pri prikritih načelnih pogajanjih je bilo treba upoštevati različne vsebine za doseganje cilja, načine, kako doseči zastavljeni cilj (usmerjanje pri vodenju), organiziranje dela v timu (odgovornost, vloga posameznika, spoštovanje predlogov) in seveda razpoložljive vire, ki jih premore organizacija (materialni in nematerialni). Glede na cilj, ki ga želimo doseči, in vire, ki jih ima na razpolago, si management v organizaciji izbere optimalno strategijo. Moje pristojnosti bodo imele odločilno vlogo in vpliv na celoten tim.

3.4.1 Razvrstitev strategij z vidika uspešnosti izvedbe

Kot kriterij za ocenjevanje uspešnosti bom zastavil učinkovitost. Ta kriterij temelji na predpostavki, da je učinkovita tista strategija, ki omogoča doseganje koristnega dogovora. Z vidika stopnje zadovoljevanja kriterijev pri doseganju učinkovitosti pa si izberem strategijo doseganja sporazuma, to pa zato, ker se v tej strategiji zadovoljujejo trije kriteriji uspešnosti: učinkovitost, splošna koristnost in enaka koristnost rešitve (Kavčič 1996, 55). Vzrok za izbiro te strategije je želja z moje strani po aktivnem sodelovanju vseh udeleženi v timu.

3.4.2 Strategija osebnega pristopa

Vsi člani tima imajo različne osebnosti. Glede na obravnavano temo moramo biti zelo pozoren na čustveni pristop udeleženi kot na reševanje subjektivne problematike. Ljudje, ki so že zdaj neposredno vpleteni v proces izvajanja aktivnosti, si bodo namreč jemali nekoliko večje »pristojnosti« pri odločanju in uveljavljanju mnenj in posledično zahtev pri izdelavi novih postopkov in procesov. Zato moramo zagotoviti raznolikost mišljenja z zasedbo v timu. Posledično pričakujemo intenzivno vodenje posameznikov v samem procesu izvedbe s ciljem izogniti se vpletanju čustev posameznikov, da ne bi prišlo do ogroženosti racionalnega in objektivnega toka izvedbe.

3.4.3 Združevalna in razdruževalna strategija

Združevalna in razdruževalna strategija sta dve temeljni strategiji, ki oblikujeta odnos med obema stranema pri pogajanjih. Celotnemu timu bodo predstavljene potrebe po uvedbi *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini kot višji skupni cilj v organizaciji in kot stična interesna točka. Ločiti moramo pozicijo od interesne točke. Posredovati moramo tudi informacijo, da je treba temu podrediti vse aktivnosti, sicer lahko neupoštevanje zakonskih zahtev privede do negativnih finančnih posledic za podjetje (izrečeni kazenski ukrepi), v skrajnem primeru pa tudi do zaprtja maloprodajne enote in odpuščenja ljudi. Prav ti zaposleni so tudi neposredno udeleženi v timu. Prikrita načelna pogajanja moramo graditi ravno na tej osnovi. Zaupanje, poštenje in razumevanje bosta glavna elementa, ki jih bomo s pridom uporabljali. Na primeren in predvsem na sprejemljiv način moramo predstaviti udeležencem v timu višji skupni interes v organizaciji za uvedbo *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini. Večja uspešnost organizacije omogoča lažje doseganje ciljev tako delavcev (večje plače) kot lastnikov (večji dobiček). Tu ni prostora za razdruževalno strategijo, za konflikte in vkopavanje na nasprotnih bregovih. V kolikor bi prišlo do prepletanja obeh strategij, moramo temu prilagoditi in ustrezno usmeriti tok izvedbe. Doseči moramo rezultat »win–win, dobim–dobim«, s katerim bomo vsi zadovoljni.

3.4.4 Strategija partnerstva

Gre za japonsko metodo, ki temelji na osnovi dolgoročnega sodelovanja kot vzroku za tesno partnerstvo. Njihove izkušnje in kultura so proizvedle strategijo, ki temelji na odgovornosti in zaupanju tako delavcev kot lastnikov. Samo tako si lahko zagotovimo uspešno delovanje organizacije na dolgi rok. Strategija partnerstva je posebna oblika »dobim–dobim« in predstavlja nov koncept ter novo filozofijo razvijanja odnosov med tradicionalnimi nasprotniki v določenih procesih (Kavčič 1996, 63–64). Pri uvedbi *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini se mora čutiti strategija »dobim – dobim«. Pri izvedbi bo treba upoštevati tudi potrpežljivost in poslušanje.

3.5 Izbira zasedbe tima

Zavedati se je treba, da so ljudje tisti faktor, ki bodo spravili v življenje uvedbo *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini ali pa tudi ne. Zato sem si kriterije za izbor tima zastavil na sledeč način. Obvezno so udeleženi ljudje, ki so že zdaj neposredno prisotni pri izvajanju procesov v specializirani trgovini. Dodati moramo še računovodjo, da pokrije finančno plat, k sodelovanju je treba povabiti še dva člana, ki nista zaposlena v organizaciji (zaradi raznolikosti idej in mišljenja sta bila namreč povabljeni kupec in strokovnjak s področja statistike) in v tim sem vključen tudi sam kot lastnik. Na tak način je zagotovljen dovolj velik in različen spekter »razmišljanja«.

Po mojem mišljenju je to dovolj veliko število udeležencev, da lahko pričnemo z uvedbo HACCP sistema kakovosti v specializirani trgovini s prikritimi načelnimi pogajanji.

3.5.1 Število udeležencev

Udeležencev je osem. Na tak način je zagotovljen dovolj velik in različen spekter »razmišljanja«. Zastavljena je izvedba strategije, ki temelji na odgovornosti in zaupanju tako delavcev kot lastnikov. Zastavljeni cilj je doseganje dolgoročnega sodelovanja in tesnega partnerstva. Posledično so vpleteni vsi zaposleni v specializirani trgovini. Za zagotavljanje raznolikosti mišljenja in interesov pa so bili v skupino povabljeni še zunanji člani, saj to omogoča doseganje rešitev na višji ravni.

3.5.2 Timska obravnava problematike

Reševanje problematike v skupini je polj problematično kot s posamezniki. S posameznikom hitreje dosežemo dogovor, točno vemo, na kateri strani je odgovornost, tako v primeru uspeha kot neuspeha. V skupinski obravnavi problema pa mora biti zadeva bolj kompleksna. V skupini lahko pride do preprirov zaradi uveljavitev interesa ali volje posameznika, do čustvenih izbruhov med člani, možne so tudi karakterne nekompatibilnosti med člani, občutek manjvrednosti itd. Zato je vodenje skupine zahtevnejše v primerjavi s posameznikom.

Vendar pa skupinska obravnava omogoča pogled z več različnih zornih kotov na izpostavljeno problematiko, različna razmišljanja o stvareh, različne pristope k reševanju ipd.

Zaradi take izvedbe »možganskih neviht« posledično pride tudi do oblikovanja kvalitetnejših zaključkov pri obravnavani temi. Tako se problematika obravnava z znatno večjo širino in globino vpogleda v odprta vprašanja in idej za njihovo reševanje. Pri tem imajo tudi člani tima poleg občutka pripadnosti še dober občutek, ko je na koncu zastavljena problematika na tak način uspešno rešena. Take zaključke sprejmejo udeleženi člani tima za svoje, zato jih je v praksi lažje realizirati, kar je moj cilj.

3.5.3 Delovanje tima in porazdelitev vlog pri simulacijah

Sestava tima je raznolika zaradi raznolikosti mišljenja, idej, obremenjenosti z obstoječim in interesov s ciljem doseganja rešitev na višji ravni. Tako je v proces vključenih več specialističnih znanj. Člani tima imajo pred očmi skupni interes. Obravnavajo problematiko kot svojo, ker so večinoma dolgoletni sodelavci – med seboj se poznajo in vedo, da bo problem vplival na njihovo bodočnost. S strani članov tima je zaželen ustvarjalen in predvsem enakopraven pristop. Zaradi tega moramo zagotoviti enostaven dostop in pretok informacij vsem članom. V kolikor bi se v timu izkazala

potreba po izvedbi simulacij posameznih osvojenih procesov, jih bomo izvajali v krogu članov tima.

V bistvu večjih konfliktov ni pričakovati, ker je motivacija za reševanje problematike dovolj visoka. Moja vloga – vloga vodje skupine – pa je predvsem vodenje, moderiranje, razlaganje določenih pozicij in končno oblikovanje zaključkov v formalno obliko.

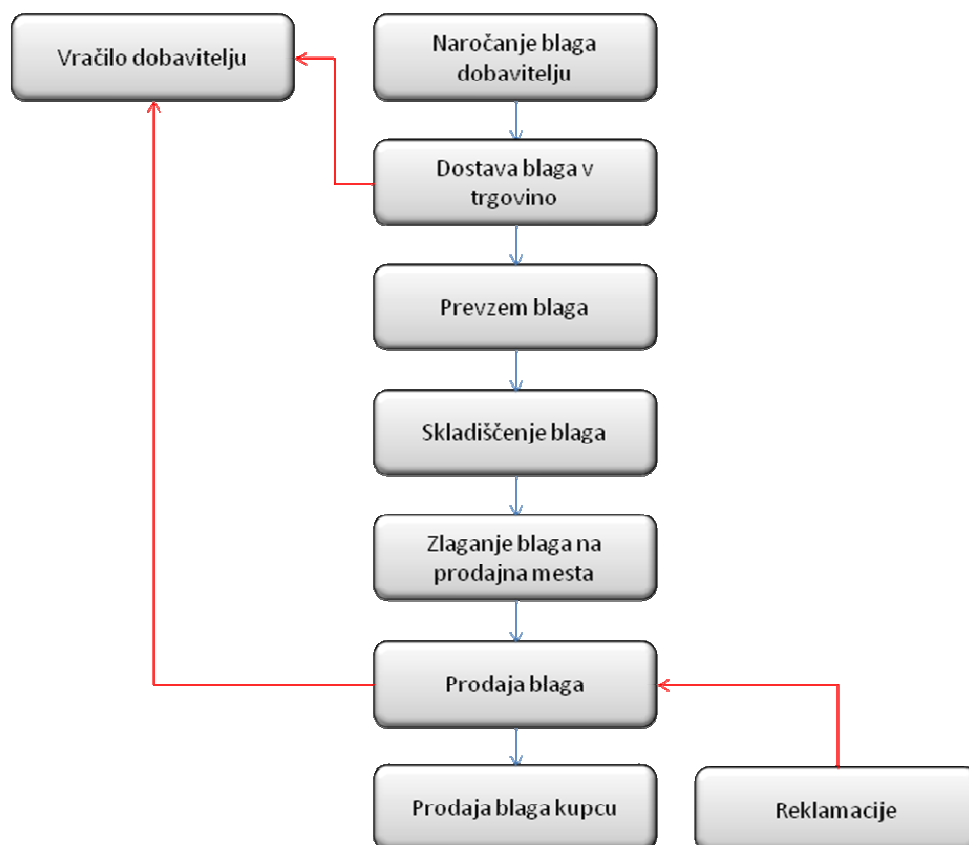
4 IZBOR IN OBLIKOVANJE POSTOPKOV

Tim si mora izdelati specifične postopke delovanja. Ker bodo le-ti morali biti skladni s smernicami *HACCP*, bo potrebno veliko komunikacije in argumentiranja, da bi kasneje lahko oblikovali konkreten in uporaben postopek, ki mora biti skladen s smernicami. Zato bom oblikoval zaključek za vsak posamezen postopek posebej, in to v timu s konsenzom.

4.1 Izdelava algoritma – tekočega diagrama postopkov dela

Spodnjim algoritmom ponazarja, kako poteka tok blaga od vstopa v trgovino pa do končne prodaje. Obdelan bo vsak segment posebej.

Slika 4.1 Algoritem postopkov dela



Vir: STAR 2000, d. o. o.

4.1.1 Prihod na delovno mesto in priprava na delo

Zaposleni vstopajo skozi »vhod za zaposlene« (tj. stranski vhod). Namenjen je tudi dostavi blaga. V garderobi se preoblečejo, odložijo vrhnja zunanja oblačila, si operejo roke ter oblečejo haljo. Zažene se računalnik, POS terminal, izvrši se priklop na osrednji strežnik organizacije, prižge se luči in odklene vhodna vrata za stranke. Tako se prične s prodajo.

4.1.2 Naročanje blaga dobavitelju

Tedensko ali po potrebi se vršijo zbirna naročila k različnim dobaviteljem. Večino artiklov imamo na zalogi (na policah in v skladišču). V kolikor se izkaže potreba, se naročila lahko vršijo isti trenutek. Naročilo se odda v večini primerov skozi naš računalniški program, preko elektronske pošte ali po telefaksu.

4.1.3 Dostava blaga v trgovino

Blago (sanitetni material, obvezilni material, ortopedski pripomočki, gotovi izdelki), ki ga dobimo od dobaviteljev, takoj ob dostavi pravilno označimo in skladiščimo, da je v celoti zagotovljena kakovost izdelka.

4.1.4 Postopek prevzema blaga

Vsako pošiljko, ki prispe v trgovino (prevzemamo skozi stranski vhod – vhod za dostavo), preverimo, če ustreza dokumentaciji:

- ugotovimo, če je bila pošiljka dostavljena na točen naslov,
- preverimo, če se istovetnost, količina in kakovost naročene in prispele pošiljke ujemajo z naročenim in deklariranim na dostavnih dokumentih,
- preverimo, če je ovojnina čista in nepoškodovana,
- preverimo jasnost in pravilnost oznak na zunanji ovojnini,
- pregledamo serijske številke in rok uporabnosti.

Pri prevzemu se transportna ovojnina odstrani in blago se skladišči v zunanji ovojnini. Blago odložimo v skladišču ločeno po dobaviteljih v skladu z dobro skladiščno prakso v organizaciji. Če je potrebno, zunanjo ovojnino očistimo. Transportno ovojnino odstranimo iz skladiščnih prostorov.

Izdelke, ki jih moramo skladiščiti pod posebnimi pogoji (pri določeni temperaturi ali zaščiteno pred svetlobo) ali ločeno (vnetljive snovi), moramo takoj identificirati in skladiščiti v skladu s predpisanimi navodili in ustreznimi zakonskimi predpisi.

Takoj pri prevzemu blaga izločimo vse neustrezne izdelke (pretekel rok uporabe, poškodovana ovojnina ipd.). Že ob dostavi neustrezno blago zavrremo, sicer pa o tem obvestimo proizvajalca oziroma dobavitelja. V obeh primerih naredimo komisijski zapisnik.

Vsako pošiljko po končanem prevzemu ustrezno dokumentiramo – naredimo prevzemni list.

4.1.5 Skladiščenje blaga

Sprejeto blago ustrezno skladiščimo v priročnem skladišču na policah, in sicer glede na specifične zahteve posameznega blaga. Na police zlagamo blago tako, da so

izdelki ločeni po provenienci oz. po dobaviteljih. V priročnem skladišču ni veliko prostora za zaloge. Glavnina blaga je na policah v trgovini, v skladišču pa naj bi bila zaloga čim manjša, to pa zaradi rokov zapadlosti blaga in seveda stroškov. Izdelke etiketiramo z maloprodajno ceno in vnesemo v računalnik *EAN* kodo zaradi lažje nadaljnje manipulacije. Z ustreznim shranjevanjem izdelkov zagotovimo njihovo konstantno deklarirano kakovost do konca roka uporabnosti ter preprečimo škodljive vplive okolja na izdelke.

Vse izdelke moramo skladiščiti v ovojnini, ki ne vpliva na njihovo kakovost in jih ustrezno ščiti pred zunanji vplivi. Kjer je potrebno, mora ovojnina ščititi tudi pred bakterijsko kontaminacijo.

Vsako transportno enoto morajo jasno in neizbrisno označevati naslednji podatki:

- ime in/ali koda izdelka,
- serijska številka,
- bruto ali neto teža,
- navodilo za shranjevanje,
- rok uporabnosti,
- količina prodajnih enot v pakiranju.

Upoštevati moramo vse farmakopejske zahteve ter druge zakone, ki jih država določi o označevanju in ovojnini.

Če niso določeni posebni pogoji, skladiščimo izdelke pri sobni temperaturi, ki jo navaja veljavna evropska farmakopeja (15–25 °C).

V kolikor pride do preteka roka uporabe, poškodbe ali zaradi kakega drugega vzroka do neuporabnosti izdelkov, jih ne uničujemo, ampak jih vrnemo dobavitelju, ki poskrbi za njihovo uničenje.

4.1.6 Zlaganje blaga na prodajna mesta

Glede na prodajo in obračanje blaga v specializirani trgovini police sproti polnimo z blagom. Z obzirom na dejstvo, da imamo v prodaji blago, ki ima omejen rok trajanja, je potrebna s takimi izdelki posebna skrb pri ravnanju. Poznamo namreč dva sistema izdajanja izdelkov iz skladišča na police: Blago, ki ga izdajamo iz skladišča po metodi *FIFO* (first in – first out: tista serija, ki prva pride, mora prva ven) oziroma *FEFO* (first expired – first out: tista serija, ki ji prej poteče rok uporabe, mora prej ven).

Tako poskrbimo, da se najprej izda in odproda blago z najkrajšim rokom trajanja (sistem *FEFO*) ali pa tisto blago, ki je bilo prej dostavljeno in prevzeto (sistem *FIFO*). Tako blago ima tudi serijsko številko, ki nam zagotavlja sledljivost.

Sledljivost je sistem, ki v vseh stopnjah prometa z izdelki zagotavlja od začetka pa do konca prehranske verige podatke o dobavi oz. dobaviteljih blaga, od koder je možno priti do vseh stopenj vse do njegovega izvora. V primeru, da bi bilo neko živilo nevarno

za zdravje potrošnika, ga z dobrim sistemom sledljivosti hitro umaknemo ali odpokličemo s trga.

4.1.7 Prodaja blaga

Za prodajo je zmeraj zaželeno (in posledično so vse aktivnosti podrejene tej zahtevi), da je čim večja! Pri razknjiževanju moramo biti zelo pozorni na serijske številke in zapadlost datuma in stalno – to pa pomeni ob vsaki posamezni prodaji – upoštevati zgornji dve načeli *FIFO* in *FEFO*. V nasprotnem se lahko zgodi, da na policah ostanejo izdelki, ki jim poteče rok uporabnosti. Take izdelke je seveda treba odstraniti, kar pomeni materialno škodo za podjetje.

4.1.8 Prodaja blaga kupcu

Znan je rek, da je kupec kralj. Vse aktivnosti morajo biti prilagojene zahtevam kupca, še posebej v takih trgovinah, kot je naša. Pri nas ne gre za prodajo izdelkov širokega obsega. Ker so izdelki zelo specifični, gre pri nas najprej za strokovno svetovanje in šele na tej osnovi sledi odločitev kupca o morebitnem nakupu. Pri teki obravnavi kupca porabi prodajalec na enoto prodanega blaga zelo veliko časa.

4.1.9 Reklamacije

Tudi pri prodaji obravnavanega blaga lahko prihaja do reklamacij, bodisi zaradi napake v materialu, bodisi zaradi nepravilne uporabe izdelka ali pa tudi zaradi malomarnosti strank ob nepravilni uporabi. Iz naslova dobrega imena organizacije (maloprodajna enota je razpoznavna na trgu tako rekoč kot blagovna znamka), ugleda in visoke ravni storitev, ki jih izvajamo, smo se odločili, da na podlagi reklamacijskega zapisnika sami prevzamemo blago od kupca in ga pošljemo proizvajalcu ali na pooblaščen servis, lahko pa ga pošlje tudi kupec sam.

Ob prejemu blaga se lahko zgodi, da se istovetnost, količina in kakovost naročene in prispele pošiljke ne ujemajo, primarna in/ali sekundarna ovojnina je poškodovana, umazana, oznake na sekundarni obojnini niso skladne z blagom, serijske številke in rok uporabnosti tudi ne ipd. V takih primerih blago zavrujemo, istočasno pa napišemo reklamacijski zapisnik in o tem obvestimo proizvajalca.

Takemu postopku so podvrženi sanitetni in obvezilni material, ortopedski pripomočki, medicinski pripomočki in oprema, pomožni zdravilni izdelki ter ostali izdelki in omogoča zapis reklamacij, suma na neustrezno kakovost, ugovore na kakovost ter ugovore na učinkovitost ali varnost izdelkov. Izdelki, ki so v postopku reklamacije in karantene so fizično ločeni med seboj, dostop do njih pa imajo samo pooblaščene osebe.

Reklamacijski zapisnik mora zato vsebovati naslednje podatke:

- zaporedno številko vpisa,
- datum vpisa v knjigo reklamacij,
- naziv (ime, poimenovanje) izdelka z obliko, šifro ali kodo, količino in vrednostjo,
- ime proizvajalca,
- serijsko številko,
- ime dobavitelja,
- številko dobavnice in/ali računa,
- vzrok reklamacije (kratek opis),
- komu je reklamacija posredovana (dobavitelju, proizvajalcu, upravnemu organu),
- ukrepe in mere ter način uničenja, če je potrebno,
- rešitev reklamacije z datumom,
- podpis odgovorne osebe.

Na podlagi zgoraj navedenih alinej si naredimo tabelo (priloga: reklamacijski zapisnik).

4.1.10 Evidenca temperature in relativne vlažnosti

Temperaturo in relativno vlažnost merimo v skladišču in v trgovini na dveh mestih, in sicer na sredini trgovine in pri oknih – na dveh med seboj najbolj oddaljenih mestih, to pa zato, ker je ravno tam največja možnost sprememb temperature in naposled tudi vlage. Te meritve izvajamo enkrat dnevno. Dejanske meritve vpišemo v tabelo (priloga: obrazec za nadzor temperature v prostoru).

4.2 Čiščenje

Z ustreznimi postopki čiščenja prostorov in delovnih površin v skladišču preprečujemo kontaminacijo izdelkov z delci iz okolice in mikroorganizmi ter navzkrižno kontaminacijo med izdelki. Za čiščenje zberemo taka čistila, ki ne poškodujejo tlaka.

4.2.1 Izvajalec čiščenja

Določi se osebo, ki je odgovorna za izvajanje čiščenja in vsemi aktivnosti v zvezi z vzdrževanjem čistoče (npr. Marija Ražman, ob njeni morebitni odsotnosti pa delavec, ki jo trenutno nadomešča). O čiščenju se vodi evidenca (tabela). Evidenca se shranjuje v prodajalni vsaj eno leto.

4.2.1 Postopek čiščenja

Tla v trgovini in skladišču vsak dan po končanem delu pometemo in pomijemo. Enkrat tedensko dezinficiramo tla in delovne površine v skladišču z raztopino dezinfekcijskega sredstva (Incidur 0,5 %). Generalno čiščenje prostorov in opreme izvajamo enkrat po potrebi. Vsake dve leti ali po potrebi belimo strope in nepralne površine sten. Vodimo evidenco o dnevnem, tedenskem in mesečnem čiščenju prostorov.

4.2.1 Nadzor nad izvajanjem čiščenja

Poimensko določimo osebo za nadzor nad izvajanjem čiščenja. Nadzor se izvaja redno v dvotedenskih ali mesečnih presledkih. Vsako podjetje presoja po lastnih potrebah.

4.2.1 Nadzor nad škodljivci

Vsa živila – bodisi v prodajalni kot v priročnem skladišču – morajo biti dvignjena od tal. Najučinkovitejša zaščita pred škodljivci je preprečevanje njihovega vstopa v trgovino in pripadajoče prostore. Vsa zunanja vrata se morajo tesno zapirati. Skrbno in redno je treba odstranjevati odpadke. V kolikor bi bilo potrebno, bi uporabili storitev zunanjega pooblaščenega izvajalca.

4.3 Sledljivost

Tako kot za medicinske pripomočke zagotavljamo sledljivost tudi za živila (prepakirana prehranska dopolnila). Ob računalniškem prevzemu je treba vnesti naslednje podatke:

- dobavitelj,
- njegov dokument (številka, datum),
- datum prevzema,
- izdelek (naziv) in njegova šifra,
- količina posameznega izdelka.

4.4 Prevzem blaga

Velja enak postopek kot za medicinske pripomočke:

- vnos blaga skozi ločen vhod za dostavo v priročno skladišče – v nečisti del,
- razpakiranje, preverjanje stanja glede na naročeno blago in dobavnico, vizualni pregled ovojnine, morebitnih poškodb in roka uporabnosti,
- prenos izdelkov v čisti del priročnega skladišča in/ali na police v prodajnem delu,

- ob sumu neustreznosti izdelka takojšnje začasno hranjenje v karanteni in začetek postopka obveščanja ter umika in/ali odpoklica. Obvestilo preda odgovorna oseba v trgovini odgovornemu za nadzor – manager. Imenovani je odgovoren za obveščanje Zdravstvenega inšpektorata RS. Med drugim se uporabi tudi hitri sistem obveščanja: rasff.zirs@gtov.si.

Zlaganje na prodajna mesta in prenos zaloge iz priročnega skladišča na prodajna mesta. V obeh primerih velja načelo izpodrivanja (*FIFO* – first in, first out ali *FEFO* – first expired, first out).

4.5 Dnevno spremljanje temperature in vlage

V prodajalni in skladišču dnevno spremljamo temperaturo in vlago in vrednosti meritev zapisujemo v tabelo. Vsako podjetje odredi mesta za merjenje in število meritev dnevno.

4.6 Management HACCP sistema v trgovini

Management zagotavljanja varnih živil je sistem vodenja, ki zagotavlja vzpostavitev takšnega sistema, da omogoča določitev dejavnikov tveganja živila, ukrepov za njihovo obvladovanje, izvajanje teh ukrepov, vzdrževanje varnosti in preverjanje. Tu ima ključno vlogo opredelitev odgovornosti. Ta zajema sistem vodenja in organiziranja za zagotavljanje varnih živil. Na podlagi tega določimo *odgovorno osebo* za zagotavljanje sistema *HACCP* v specializirani trgovini. Ta je kasneje odgovorna za izvedbo in nadzor.

Zagotavljanje zdravstveno ustreznega živila in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živali, pomeni zaupanje potrošnikov v varnost živil. Posledično to pomeni zaupanje v proizvajalce, dobavitelje, znižano tveganje za potrošnika. Pomeni tudi višjo kakovost življenja in izboljšanje javnega zdravja.

Za vsakega trgovca – nosilca živilske dejavnosti, ki je odgovoren za zagotavljanje zdravstvene ustreznosti živil v proizvodnji ali prometu – velja, da je njegova osnovna naloga zagotavljanje varnega živila.

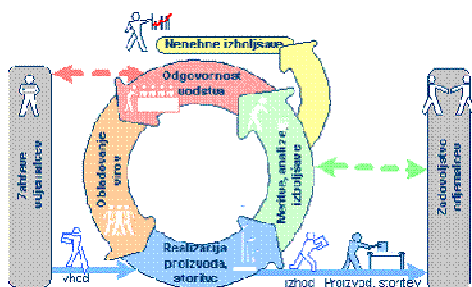
4.7 Enote – obrati poslovanja

To delo je bilo narejeno za specializirano trgovino v Izoli, ki je v lasti organizacije Star 2000, d. o. o. V kolikor bi imeli več enot, bi bilo treba izdelati vso dokumentacijo in šolanje kadra za vsako enoto posebej. Treba je tudi prijaviti – registrirati vsak živilski obrat pri Zdravstveni inšpekciji RS.

5 DODATNE ZAHTEVE

Kakovost je glavno vodilo, ki je pogojevalo izdelavo smernic. Organizacija opravlja specifično dejavnost, pri kateri ne sme priti do napak. Zato je bil uporabljen Demingov krog kot osnova pri obravnavanju smernic.

Slika 5.1 Demingov krog



Vir: Javor Pivka d. d. 2002.

Tim je med izvajanjem aktivnosti v postopku ugotovil, da je treba dodatno obravnavati še spodaj navedene dejavnike.

5.1 Prezračevanje

Vodja trgovine mora poskrbeti za ustrezno vsakodnevno prezračevanje. S tem se prepreči zastajanje vlage in kondenza. Prostorji morajo biti opremljeni s hladilno grelnimi klimatskimi napravami. Temperatura v prostoru se mora gibati v razmaku od 15–25 °C skladno z zahtevami evropske farmakopeje.

5.2 Osvetlitev

Osvetlitev kot taka v trgovini ustreza standardom gradbene stroke. Ker so v specializirani trgovini stropi precej visoki, se je tim odločil uporabljati žarnice večje svetilnosti na manipulativnih mestih in na mestu prodajnega pulta. Drugače pa same trgovke po lastni presoji prižgejo določene serije svetilnih teles glede na to, kakšna naj bo razsvetljava v delovnem urniku ter glede na vremenske vplive, letni čas ipd. Izven delovnega urnika, ko je prodajalna zaprta, mora goreti v zadnjem delu prodajalne vsaj ena vrsta luči.

5.3 Obleka

V organizaciji smo se odločili za belo delovno haljo, ki naj jo nosijo pri delu prodajalci. Seveda mora biti vedno zlikana, sveža in čista. Ugotovili smo, da je čistoča in higiena oblačil v organizaciji na visoki ravni in jo je treba tako tudi držati. Odločitev za »belo uniformo« je predvsem posledica vizualnega učinka na strani kupca, saj se že

Izbor in oblikovanje postopkov

ob vstopu v specializirano trgovino vidi urejenost in higiena prodajalca. Ta je za kupca prva in najpomembnejša informacija, ki daje dober občutek o urejenosti in delovanju specializirane trgovine.

6 SKLEP

Kot je bilo zapisano že na začetku, sem v tej nalogi izluščil osnovna vodila za izdelavo smernic poslovanja v podjetjih, ki opravljajo dejavnost trgovine na drobno z medicinskimi pripomočki in v katerih opravljajo tudi prodajo na drobno dodatkov k prehrani.

Povedati je treba, da je poglobitni namen uvedbe smernicami *HACCP* sistema kakovosti varovanje javnega zdravja in podaljšanje uporabnosti živila. V diplomskem delu je bilo treba v teoretičnem delu predelati vso dokumentacijo v zvezi s smernicami *HACCP* sistema kakovosti v trgovinski dejavnosti. Ugotovil sem naslednjo klasifikacijo živil po skupinah z mikrobiološkega vidika

- *Živila visokega tveganja*: to so živila pripravljena za neposredno uživanje (izdelki iz jajc toplotno neobdelani, krema na slaščicah, surovo meso, ribe itd.) Našteta živila so lahko okužena s patogenimi mikroorganizmi, posledično je treba z njimi ravnati zelo pazljivo.
- *Živila srednjega tveganja*: to so mleko in mlečni izdelki, jajca in jajčni izdelki, perutnina, mesni izdelki, vnaprej pakirane ribe ipd. Tudi ta živila lahko vsebujejo patogene mikroorganizme.
- *Živila nizkega tveganja*: to so sladkor, sol, testenine, moka, sadje, olja, kruh ipd.

V našem primeru smo se glede na potrebe osredotočili na tretjo skupino, na živila nizkega tveganja torej. Skladno z zahtevami pa smo bili primorani razdelati vse potrebno v zvezi s smernicami *HACCP* sistema kakovosti v trgovinski dejavnosti za specializirano trgovino.

V posameznih poglavjih so navedeni dejavniki tveganja in splošne zahteve, ki jih je trgovec dolžan izpolnjevati, da bo obvladoval dejavnike tveganja. Navedel sem tudi priporočila, ki nosilcu dejavnosti pomagajo pri zagotavljanju dobrih higienskih navad in so zaenkrat neobvezujoča.

Z diplomsko nalogo sem dosegel osnovni namen – v organizaciji je bila uspešno izvedena sistematična integracija smernic dobrih higienskih navad na načelih *HACCP* sistema kakovosti v trgovinski dejavnosti na področju medicine. Segment maloprodajnih procesov aktivnosti organizacije je temu ustrezno prilagojen.

Uspešno so doseženi cilji diplomske naloge v posameznih treh sklopih. Cilj popolnega razumevanja smernic *HACCP* sistema kakovosti je bil temelj za nadaljnje delo in razvoj aktivnosti. Posledično je bilo možno smernice ustrezno in kakovostno obravnavati kot proces. Tudi izbira strategije izvedbe se je izkazala kot optimalna, saj so zaposleni sproti sprejemali novosti, ki so jih v večini primerov predlagali. Ustrezna

raziskava in analiza v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki je omogočila še dodatno umeščanje zahtev predpisanih smernic *HACCP* sistema kakovosti v procese.

Delitev diplomske naloge na dva dela (teoretičnega in empiričnega) se je izkazal kot ustrezen. V teoretičnem delu sem posebej izluščil vsako smernico, ki jo je treba integrirati v proces. Tudi predvidevanje ovir, ki bi se lahko pojavile kasneje pri praktični aplikaciji, se je izkazalo zelo pozitivno. Posledica tega predvidevanja je krajši čas umeščanja smernic v procese. Integracija zastavljenih smernic *HACCP* sistema kakovosti v vsak posamezni proces v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki, ugotavljanje pomanjkljivosti med njimi in medsebojno usklajevanje med njimi so potekali v timskem vzdušju.

Tudi ugotavljanje specifičnih, dodatnih zahtev, ki so bile uvedene v proces, so rezultat kakovostnega dela tima. Le-te niso bile vzete v obzir v teoretičnem delu, so pa bile kasneje ugotovljene v empiričnem delu raziskave kot nujno potrebne.

Management izvedbe integracije smernic *HACCP* sistema kakovosti v specializirani trgovini z medicinskimi pripomočki je bil dobro izveden. Nihče izmed članov tima ni niti slučajno posumil, da je bil pri izvedbi deležen pogajanj.

Po zgoraj navedenih smernicah mojega diplomskega dela si lahko vsaka posamezna organizacija v nadaljevanju priredi in izdelata po svojih specifičnih, organizacijskih, logističnih potrebah in aktivnostih svoj predpis o izvrševanju dobrih higienskih navad.

Poudariti moram dejstvo, da so smernice narejene za prodajo pakiranih živil in dodatkov za prehrano. Za živila – dodatke k prehrani »alla rinfusa«,⁸ pa je treba še dodatno dopolniti in dodelati zgoraj napisane napotke.

Star 2000 d.o.o. ni velika organizacija, nima številnih specializiranih trgovin na širšem zemljepisnem območju, a sem vendarle zadovoljen, ker mi je uspelo izvesti zadane cilje in smotre na način, ki je bil v popolnosti sprejet s strani vseh udeležencev v specializirani trgovini. Delno mi je uspelo spremeniti tudi kulturo obnašanja in to v tolikšni meri, da izpolnjujemo zahteve smernic *HACCP*.

Uvedba smernic *HACCP* sistema kakovosti je specifična za vsako posamezno specializirano trgovino. Možno je sicer že v naprej v grobem postaviti smernice, vendar je treba kasneje organizacijo izvedbe le-teh prilagoditi vsaki lokaciji in specifični organiziranosti posamezne trgovine, upoštevajoč »human resource« management in tlorisni načrt – prostorski razpored specializirane trgovine.

Poglavitni cilj diplomske naloge je bil, da pri vseh vpletenih kasneje pride tudi do dejanskega izvajanja osvojenjih sprememb. Le-te pa posamezniki lažje in veliko prej sprejmejo, če so njihove osnove že razdelane, pri popolnem oblikovanju pa sodelujejo

⁸ »alla rinfusa« pomeni, da je blago pakirano v večjih količinah in se ga kasneje prodaja iz velikih pakiranj delno v zelo majhnih količinah, po želji kupca. Take količine pa je treba ustrezno skladiščiti, ravnanje s takim blagom je podvrženo dodatnim zahtevam smernic *HACCP*. Tudi prodaja takega blaga zahteva drugačno ravnanje.

tudi sami. Skupaj jih torej na koncu še formaliziramo. Na tak način se čuti doprinos slehernega posameznika, krepi se timsko delo in dobro vzdušje v organizaciji. Na koncu procesa je vsem udeleženi obljubljen še majhna nagrada.

Razumeli so, da je nenazadnje tudi njihovo delovno mesto odvisno od uspešnosti uvedbe omenjenih smernic.

Problematiko sem obravnaval s timskim delom. Pri taki obravnavi je izvedba potekala na znatno večji širini in globini. Pri tem imajo člani tima poleg občutka pripadnosti še dober občutek, ko je na koncu zastavljena problematika na tak način uspešno rešena. Take zaključke imajo udeleženi člani tima za svoje in jih je dokaj enostavno v praksi realizirati, kar je moj cilj.

Izobraževanje osebja skladno z izdelanimi smernicami je praktično potekalo istočasno s samim razvojem in vzpostavitvijo le-teh. Praktično je bil celoten proces izveden na principu obvladovanja z učenjem s pomočjo dvojne povratne zanke. Na tak način je izobraževanje kadra pri uvedbi smernic uspelo v popolnosti. Res je, da brez uspešnih ljudi ni uspešnih organizacij in da so »zaposleni naše največje bogastvo«. Ugotavljam, da smo uspešna organizacija, v kateri zaposleni razumejo spremenjeno okolje, spremembe katerega se dotikajo njih samih in se znajo tem spremembam ustrezno in hitro prilagajati. Boljšega rezultata ni bilo možno pričakovati.

Menim, da ima uvedba smernic *HACCP* dve plati. S strani kupca je vse v najlepšem redu. Kupec je na tak način zaščiten in ve, da bo dobil blago, ki je neprestano pod nadzorom, z nepretečenim rokom uporabe, ustrezno skladiščeno, pregledano itd.

Na trgu pa se podjetniki vsakodnevno srečujemo s problemi, kako si zagotoviti konkurenčno prednost, kako biti inovativnejši, ustvarjalnejši, kako pred svojimi tekmeci zaznati spremembe v željah potrošnikov. Tako bi lahko uspešno dali na trg izdelke, po katerih kupci povprašujejo, vendar niso v skladu s smernicami *HACCP* in je treba kupce nasloviti h konkurenci. To pa pomeni izpad dohodka. Dejstvo je, da tudi vodenje in delo po smernicah *HACCP* poviša stroške v verigi vrednosti organizacije. To pomeni, da kakovost, ki jo narekujejo smernice *HACCP*, povečuje stroške. Temu ustrezno se tudi cene dvignejo. Treba je upoštevati tudi dejstvo, da danes nismo vsi – tako v EU kakor tudi na globalnem trgu – postavljeni v enakovreden položaj. Kar nekaj držav obstaja, kjer ni (še) treba razmišljati o smernicah *HACCP*. Za določene izdelke moramo stranke včasih napotiti tudi drugam. Upati je torej, da bo treba že v kratkem smernice *HACCP* upoštevati na globalnem trgu. Upam pa tudi, da bo to tranzicijsko obdobje minilo v najkrajšem času.

LITERATURA

- Česen, Marinka, Nataša Klun, Ljudmila Gregorka Marinko in Zoran Lekič. 2002. *HACCP: iz teorije v prakso*. Ljubljana: Bureau Veritas.
- Fitzsimons, James A. in Mona J. Fitzsimmons. 2004. *Service management: operations, strategy and information technology*. New York: McGraw-Hill.
- Harej, Jernejka. 2006. *Vzpostavitev sistema HACCP v trgovini*. Diplomsko delo, Visoka šola za zdravstvo Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mayes, Tony in Sara Mortimore (ur.). 2001. *Making the most of HACCP: learning from others' experience*. Boca Raton: CRC Press.
- Motarjemi, Yasmine, Mike Schothorst in Susane Jongeneel. 1999. *HACCP principles and practice: teachers handbook: a WHO/ICD training manual in collaboration with FAO*. Geneva: World Health Organization.
- Mortimore, Sara in Carol Wallace. 2001. *HACCP*. Oxford: Blackwell Science.

VIRI

- Javor Pivka. 2002. *Poslovniki ISO sistema*. Poslovni dokumenti, Javor Pivka.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Koci, Barbara in Mija Lapornik (ur.). 2005. *Smernice dobrih higienskih navad na načelih sistema HACCP v trgovinski dejavnosti*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Lekarniška zbornica. Leto 1996. *Dobra skladiščna praksa*. Interno gradivo, Lekarniška zbornica.
- Pravilnik o higieni živil. *Uradni list RS*, št. 60/02, 104/03, 11/04, 51/04.
- Pravilnik o zdravstvenih zahtevah za osebe, ki pri delu v proizvodnji in prometu z živili prihajajo v stik z živili. *Uradni list RS*, št. 82/03.
- Pravilnik o pitni vodi. *Uradni list RS*, št. 19/04, 35/04.
- Pravilnik o ravnanju z odpadki. *Uradni list RS*, št. 84/98, 45/00, 20/01, 13/03.
- Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil. *Uradni list RS*, št. 50/04, 58/04.
- Pravilnik o izdelkih in snoveh, ki prihajajo v stik z živili. *Uradni list RS*, št. 98/02, 75/03, 44/04.
- Pravilnik o minimalnih tehničnih in drugih pogojih, ki se nanašajo na prodajne objekte za opravljanje trgovinske dejavnosti, in pogojev za prodajo blaga zunaj prodajaln. *Uradni list RS*, št. 18/93, 28/93, 34/93, 57/93.
- Unnevehr, Laurian J. (ur.). 2000. *The economics of HACCP: costs and benefits*. St. Paul: Eagan.
- Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili. *Uradni list RS*, št. 52/00, 42/02, 47/04.
- Star, d. o. o. 2000. *Poslovniki*. Interni dokumenti, Star, d. o. o.

PRILOGE

- Priloga 1 Obrazec za letni načrt in realizacijo usposabljanja zaposlenih
- Priloga 2 Obrazec za evidenco prisotnih na usposabljanju
- Priloga 3 Obrazec za načrt čiščenja
- Priloga 4 Obrazec za evidenco čiščenja
- Priloga 5 Obrazec za nadzor temperature in vlage v prostoru
- Priloga 6 Obrazec za odpoklic
- Priloga 7 Obrazec za umik
- Priloga 8 Obrazec ob vračilu proizvoda
- Priloga 9 Reklamacijski zapisnik
- Priloga 10 Zapisnik blaga – karantena



**OBRAZEC ZA LETNI NAČRT IN REALIZACIJO USPOSABLJANJA
ZAPOSLENIH**

Vrsta izobraževanja	Predvideni termin (mesec – leto)	Datum izvedbe	Izvedel

Opombe _____

Načrt izdelal _____

Datum _____

**OBRAZEC ZA VODENJE PRISOTNOSTI NA USPOSABLJANJU**

Usposabljanje: _____

Ime in priimek	Podpis

Preverjanje znanja: pisno ustno brez preverjanja

Opombe _____

Odgovorna oseba: _____

Datum: _____



OBRAZEC ZA NAČRT ČIŠČENJA

Tlake vsak dan po končanem delu pometemo.

Enkrat tedensko po potrebi dezinficiramo tla in delovne površine v skladišču z raztopino dezinfekcijskega sredstva (Incidur 0,5%).

Generalno čiščenje prostorov in opreme izvajamo enkrat na mesec ali po potrebi.

Vsaki dve leti belimo strope in nepralne površine sten, v kolikor je to potrebno.

Vodimo evidenco o dnevnem in tedenskem čiščenju prostorov.

Dnevno:	Pometemo ali posesamo, po potrebi pomijemo tlake z mokro krpo.
----------------	--

Tedensko:	Po potrebi z incidurjem (0,5% raztopina): v 5 litrov hladne vode dodamo 2,5ml dezinficiensa (2 veliki žlici) počistimo tlake.
------------------	---



OBRAZEC ZA EVIDENCO ČIŠČENJA

Datum	Čiščenje		Podpis
1. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
2. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
3. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
4. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
5. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
6. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
7. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
8. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
9. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
10. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
11. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
12. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
13. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
14. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
15. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
16. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
17. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
18. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
19. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
20. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
21. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
22. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
23. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
24. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
25. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
26. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
27. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
28. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
29. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
30. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	
31. maj 2008	<input type="checkbox"/> dnevno	<input type="checkbox"/> tedensko	

Glej navodila za čiščenje.



OBRAZEC ZA NADZOR TEMPERATURE IN VLAGE V PROSTORU

Datum	Temperatura v ° C	Relativna vlažnost v %	Podpis
1. maj 2008			
2. maj 2008			
3. maj 2008			
4. maj 2008			
5. maj 2008			
6. maj 2008			
7. maj 2008			
8. maj 2008			
9. maj 2008			
10. maj 2008			
11. maj 2008			
12. maj 2008			
13. maj 2008			
14. maj 2008			
15. maj 2008			
16. maj 2008			
17. maj 2008			
18. maj 2008			
19. maj 2008			
20. maj 2008			
21. maj 2008			
22. maj 2008			
23. maj 2008			
24. maj 2008			
25. maj 2008			
26. maj 2008			
27. maj 2008			
28. maj 2008			
29. maj 2008			
30. maj 2008			
31. maj 2008			

Temperatura: 15–25 °C; Relativna vlažnost: 40–60 %



OBRAZEC ZA ODPOKLIC IZDELKA

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika):

Naziv, ime izdelka: _____

Datum zapadlosti: _____, LOT št./EAN koda: _____

Opis izdelka: _____

Vzrok za odpoklic izdelka: _____

Navodila potrošnikom za ravnanje z izdelkom: _____

Informacije potrošnikom za ravnanje z odpoklicanim izdelkom: _____

Odpoklic odredil: Javna agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke

Sanitarni inšpektor

Republiški sanitarni inšpektor

Dobavitelj, zastopnik, proizvajalec

Datum: _____, Podpis odgovorne osebe: _____



OBRAZEC ZA UMIK IZDELKA

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika):

Naziv, ime izdelka: _____

Datum zapadlosti: _____, LOT št./EAN koda: _____

Opis izdelka: _____

Vzrok za odpoklic izdelka: _____

Informacije potrošnikom za ravnanje z odpoklicanim izdelkom: _____

- Umik odredil:
- Javna agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke
 - Sanitarni inšpektor
 - Republiški sanitarni inšpektor
 - Proizvajalec
 - Zastopnik
 - Dobavitelj
 - Drugo: _____

Datum: _____, Podpis odgovorne osebe: _____



ZAPISNIK OB VRAČILU IZDELKA

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika):

Naziv, ime izdelka: _____

Datum zapadlosti: _____, LOT št./EAN koda: _____

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika): _____

Vzrok za vračilo izdelka: _____

Datum vračila: _____, Vračilo sprejel: _____

Stranka:

Ime in priimek: _____, Tel.: _____

Naslov: _____

Podpis: _____

Datum: _____, Podpis odgovorne osebe: _____



REKLAMACIJSKI ZAPISNIK

Naziv, ime izdelka: _____

Datum zapadlosti: _____, LOT št./EAN koda: _____

Opis izdelka: _____

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika):

Vzrok reklamacije izdelka: _____

Obvestiti:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Javna agencija RS za zdravila in
medicinske pripomočke | <input type="checkbox"/> Republiški sanitarni inšpektor |
| <input type="checkbox"/> Sanitarni inšpektor | <input type="checkbox"/> Zastopnik / dobavitelj |

Datum vračila: _____, Vračilo sprejel: _____

Stranka:

Ime in priimek: _____, Tel.: _____

Naslov: _____

Podpis: _____



ZAPISNIK BLAGA - KARANTENA

Naziv, ime izdelka: _____

Datum zapadlosti: _____, LOT št./EAN koda: _____

Opis izdelka: _____

Ime proizvajalca (zastopnika, uvoznika):

Vzrok oddaje izdelka v karanteno: _____

Obvestiti:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Javna agencija RS za zdravila in
medicinske pripomočke | <input type="checkbox"/> Republiški sanitarni inšpektor |
| <input type="checkbox"/> Sanitarni inšpektor | <input type="checkbox"/> Zastopnik / dobavitelj |

Datum: _____, Podpis odgovorne osebe: _____