

# KULTURA BEZPIECZEŃSTWA ŻYWNOŚCI JAKO WYMAGANIE-WYZWANIE DLA PRZEDSIĘBIORSTW ŁAŃCUCHA ŻYWNOŚCIOWEGO

**Anna Walaszczyk, Joanna Mnich**

Politechnika Łódzka

Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

*anna.walaszczyk@p.lodz.pl, joanna.mnich@p.lodz.pl*

**Streszczenie:** *W opracowaniu podjęto się próby przybliżenia problematyki Kultury Bezpieczeństwa Żywności, bazując na wymaganiach normalizacyjnych oraz przeglądzie literatury przedmiotu. W rozważaniach teoretycznych nawiązano do Przemysłu 4.0., uzasadniając fakt niemożności funkcjonowania pewnych obszarów związanych z zarządzaniem organizacją – bez udziału człowieka. W teorii opracowania przybliżono także termin just culture oraz food crime. Celem praktycznym opracowania, jest analiza studium przypadku w zakresie wdrożenia Kultury Bezpieczeństwa Żywności, na przykładzie przedsiębiorstwa branży spożywczej i opracowanie w tym celu kwestionariusza badawczego, wykonanie analizy badania, opracowanie Planu Rozwoju Kultury Bezpieczeństwa Żywności oraz zaprojektowanie instrukcji zgłaszania problemów przez pracowników.*

**Słowa kluczowe:** *Kultura Bezpieczeństwa Żywności, just culture, food crime, klimat bezpieczeństwa, zarządzanie, Industry 4.0.*

## 1. Wstęp

W dobie modnego dziś terminu Industry 4.0., czyli czwartej rewolucji przemysłowej, nazywanej też przemysłem przyszłości, opartej m.in. o personalizację, digitalizację i cyfryzację, w której wykorzystuje się między innymi narzędzia takie, jak Internet rzeczy, rzeczywistość rozszerzoną czy sztuczną inteligencję – nie może zabraknąć człowieka, stanowiącego filar funkcjonowania wymienionych rozwiązań. Człowiek koncepcję Industry 4.0. wymyślił, człowiek buduje narzędzia do jej realizacji i to człowiek jest odpowiedzialny za nadzór nad funkcjonowaniem urządzeń, metod, działań i procesów implementowanych na szeroko pojętym rynku dóbr i usług. Jednym z takich obszarów, na który

człowiek rozumiany jako pracownik/zarządca danej organizacji ma ogromny wpływ, jest bezpieczeństwo żywności a ściślej – wymagana obecnie przez normalizację międzynarodową – Kultura Bezpieczeństwa Żywności.

Kultura Bezpieczeństwa Żywności (KBŻ) to termin mocno powiązany z jedną z zasad zarządzania jakością, jaką jest Przywództwo. Standard BRC (*British Retail Consortium*) w wersji ósmej, wymaga od najwyższego kierownictwa organizacji, umocnienia pro jakościowych postaw i stworzenia klimatu, w którym myślenie o bezpieczeństwie żywności stanie się częścią kultury organizacyjnej.

Kierownictwo firmy musi określić i utrzymać klarowny plan rozwoju i ciągłego doskonalenia kultury bezpieczeństwa i jakości żywności. Musi on obejmować:

- zdefiniowane działania obejmujące wszystkie obszary zakładu, które mają wpływ na bezpieczeństwo produktu,
- plan działań wskazujący sposób realizacji i mierzenia działań oraz planowane ramy czasowe,
- przegląd skuteczności zakończonych działań [BRC ver. 8].

Dokładna definicja pojęcia Kultury Bezpieczeństwa Żywności według wyżej przywołanego standardu brzmi: „dominujące w zakładzie postawy, wartości i/lub przekonania związane ze znaczeniem bezpieczeństwa produktu i zaufaniem do systemów bezpieczeństwa produktów, procesów i procedur stosowanych przez zakład”. Chcąc podnosić Kulturę Bezpieczeństwa Żywności, organizacje w większości wdrażają nowe narzędzia, natomiast dla części z nich dobry plan działania w tym obszarze zawiera powrót do wzmocnienia zaangażowania w odniesieniu do działań już kiedyś podjętych, tylko zaniedbanych z biegiem czasu. Nie należy więc demonizować wymagania dotyczącego implementacji kultury bezpieczeństwa żywności. Absolutną podstawą kultury bezpieczeństwa żywności, jest świadomość każdego pracownika organizacji, że jego praca ma bezpośredni wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo innych ludzi. Cechy osobowościowe zatrudnionych, mają bez wątpienia istotny wpływ na funkcjonowanie ludzi w warunkach przemysłu przyszłości. Współcześnie najbardziej popularnym modelem cech osobowości jest tzw. model Wielkiej Piątki, nazywany również od nazw cech w języku angielskim modelem OCEAN (*Openness to experience, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism*). Jest to koncepcja, w której przyjmuje się istnienie pięciu podstawowych cech osobowości, które mają uniwersalny charakter. Cechy te to: stabilność emocjonalna (opisuje łatwość, z jaką pojawiają się emocje negatywne, dominujący nastrój, odporność na stres), ekstrawersja (opisuje towarzyskość, aktywność, wielkość zapotrzebowania na bodźce i pobudzenie), otwartość na doświadczenie (opisuje poziom ciekawości wobec świata i własnych przeżyć, otwartość na nowość, kreatywność), ugodowość (opisuje poziom empatii, chęć

do współpracy z innymi, uległość) i sumienność (zapotrzebowanie na poczucie kontroli, skłonność do planowania, uporządkowanie, wytrwałość przy podejmowanych działaniach). Częścią osobowości jest również intelekt, a więc inteligencja i inne zdolności, które często ujawniają się dopiero w konkretnej sytuacji i otoczeniu [1].

Celem głównym opracowania, jest analiza studium przypadku w zakresie wdrożenia Kultury Bezpieczeństwa Żywności, na przykładzie przedsiębiorstwa branży spożywczej. Cel szczegółowy opracowania, stanowi dyskusja literaturowo-normatywna w zakresie podejmowanej problematyki.

## 2. Dyskusja literaturowo-normatywna

Zgodnie z poglądami klasyka teorii motywacji A. Masłowa, bezpieczeństwo powinno w pierwszej kolejności być budowane wewnątrz człowieka, by dopiero potem można było pracować nad poprawą bezpieczeństwa zewnątrz [2]. Zjawisko bezpieczeństwa charakteryzuje się dużą złożonością i jest wieloznaczne, w związku z czym może być różnie rozumiane. Jedną z ciekawszych definicji bezpieczeństwa, zdaniem autorek niniejszego opracowania, stanowi ta przedstawiona przez A. Skarbacz, mówiąca, że „bezpieczeństwo to pierwotna, egzystencjalna i naczelną wartość i potrzeba każdego człowieka, warunkująca przeżycie oraz rozwój jednostki i grup społecznych” [3]. Rozpatrując kwestie bezpieczeństwa w kontekście żywności, nabiera ono szczególnego wymiaru, ze względu na priorytet ważności związany z priorytetem zagrożeń, będących często wynikiem zaniedbań. W pierwszej pozycji literaturowej w Polsce dotyczącej kultury bezpieczeństwa żywności autorstwa M. Wiśniewskiej [4] wymienione są ogólne sfery zagrożeń dla bezpieczeństwa żywności, wśród których wymienia się:

- środowisko,
- maszyny, technikę, technologię,
- systemy pomiaru i monitorowania,
- metody, podejścia, decyzje,
- człowieka jako jednostkę,
- człowieka jako społeczeństwo.

W odniesieniu do podejmowanej problematyki kultury bezpieczeństwa żywności, kluczowy wymiar mają dwie ostatnie z wymienionych sfer zagrożeń, czyli człowiek jako jednostka (przykłady: zaniechania, niepotrzebne podejmowanie ryzyka, zmęczenie, stres, sabotaż) oraz człowiek jako społeczeństwo (przykłady: brak określonych nawyków, działania przestępcze wobec żywności o charakterze zorganizowanym, brak reakcji na zachowania patologiczne innych).

Obecnie mamy do czynienia także z zagrożeniami bezpieczeństwa żywności, które nie wynikają z przypadku czy pomyłki, ale niestety z działań intencyjnych i zamierzonych, co określa się zjawiskiem *food crime*. Przestępstwa, o których mowa mogą być wymierzone przeciwko [4]:

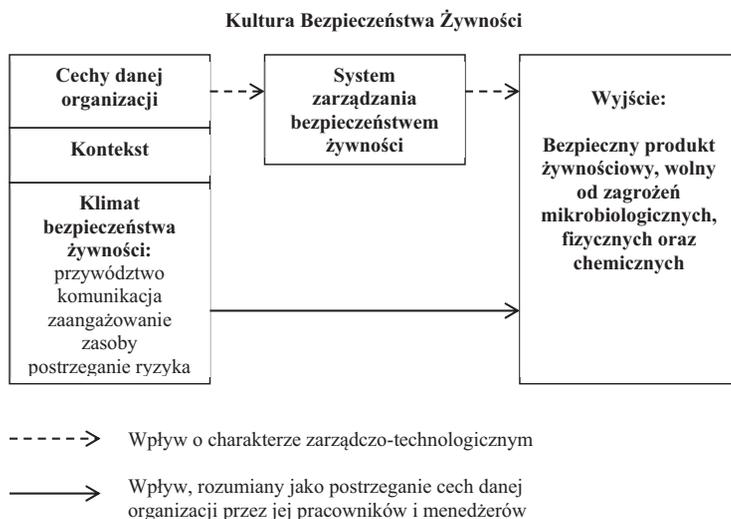
- konsumentowi i jego dobru, np. nieprawdziwe informacje zawarte na opakowaniach,
- pracownikowi, np. łamanie prawa pracy,
- interesom finansowym państwa, np. oszustwa,
- bezpieczeństwu narodu, społeczeństwa, np. terroryzm żywnościowy,
- przedsiębiorcy, np. sabotaż,
- środowisku, np. eksploatowanie środowiska naturalnego w celu dążenia do obniżania kosztów własnych.

H. Croall w swoim opracowaniu [5] zjawisko *food crime*, traktuje jako obszar badań tzw. zielonej kryminologii. Pod pojęciem nowo pojawiających się zagrożeń żywności, rozumie się te zagrożenia, które naukowo zostały zidentyfikowane po raz pierwszy i które mogą spowodować wystąpienie nieoczekiwanych, nowych, trudnych do przewidzenia skutków zdrowotnych [6]. Badacze coraz wyraźniej zwracają uwagę na kolejne zagrożenie typu *food crime* – brak kultury bezpieczeństwa żywności [7].

Wdrożenie standardów regulujących zapewnienie (np. HACCP) i zarządzanie (np. ISO 22000) bezpieczeństwem żywności wraz z przestrzeganiem prawa dotyczącego rynku żywnościowego, może być dowodem dbałości o Kulturę Bezpieczeństwa Żywności. Kultura Bezpieczeństwa Żywności uznawana jest za warunek progowy zapewnienia bezpieczeństwa produktu oferowanego konsumentowi [8]. Choć termin „Kultura Bezpieczeństwa Żywności” jest znany od niedawna, to samo pojęcie kultury zdefiniował już Cyceron, utożsamiając ją z czynieniem starań, otaczaniem czegoś troską, z oddaniem, z miłością, przenosząc to określenie wprost z rolnictwa, uznając, iż bez tej cywilizującej „uprawy” – bez kultywowania – i pola, i umysły pozostałyby liche i jałowe, niezależnie od swoich naturalnych możliwości [9]. Zastanawiający jest fakt, że o ile kultura bezpieczeństwa w wielu obszarach przemysłu jest znana i stosowana z powodzeniem od lat, to w przypadku przemysłu spożywczego zauważalne są duże zaniedbania w tej kwestii. Potwierdza to chociażby C.J. Griffith, który w 2010 roku w czasopiśmie „British Food Journal” opublikował swoje wyniki badań i we wnioskowaniu z nich uznał, że „kultura bezpieczeństwa w wielu przypadkach w obszarze łańcucha żywności jest niemal zupełnie ignorowana oraz nie jest doceniana ani rozumiana, tak przez najwyższe kierownictwo, jak i przez kierowniczy szczebel średni” [10].

O ile Kulturę Bezpieczeństwa Żywności można traktować jako element kultury jakości organizacji, o tyle klimat bezpieczeństwa żywności można traktować jako element integralny Kultury Bezpieczeństwa Żywności. Omawiając problematykę Kultury Bezpieczeństwa Żywności, nie można pominąć terminu klimatu bezpieczeństwa żywności, który definiuje się na przykład jako „wspólne przekonania i wierzenia, które pracownicy demonstrują zapewniając bezpieczeństwo produktu żywnościowego” [11]. Na rysunku 1 przedstawiono model Kultury Bezpieczeństwa Żywności uwzględniający klimat bezpieczeństwa żywności. Czynniki kształtujące klimat bezpieczeństwa żywności w większości kształtują kulturę bezpieczeństwa żywności. Cytowany już w niniejszym opracowaniu Griffith i Livesey, wśród czynników tworzących Kulturę Bezpieczeństwa Żywności wymieniają [7]:

- systemy zarządzania,
- styl zarządzania,
- procesy,
- przywództwo,
- komunikację,
- zaangażowanie,
- otoczenie,
- ryzyko.



Rys. 1. Klimat bezpieczeństwa żywności jako integralna część kultury bezpieczeństwa żywności

Źródło: Wiśniewska M.Z., *Kultura Bezpieczeństwa Żywności, istota i narzędzia pomiaru*, CeDeWu, Warszawa, 2019, s. 77.

Ważnym, o ile nie najważniejszym, elementem Kultury Bezpieczeństwa Żywności, jest tzw. *just culture*, tłumaczony jako „kultura sprawiedliwości” lub „kultura sprawiedliwego traktowania”. Wiśniewska M. podaje następującą definicję *just culture*:

*element kultury bezpieczeństwa żywności, czyli zbiór norm, wartości i założeń w organizacji należącej do łańcucha żywnościowego, wspólnie dzielonych przez jej członków, pozwalających im odróżnić zachowania bezpieczne od zagrażających bezpieczeństwu produktu spożywczego i konsumenta, w tym klimat służący dzieleniu się wiedzą i raportowaniu na temat zdarzeń, które mogą powodować lub powodują powstanie zagrożenia dla tego bezpieczeństwa [4].*

Kwestią kluczową w rozważaniach o Kulturze Bezpieczeństwa Żywności, zwłaszcza z praktycznego punktu widzenia, jest wiedza na temat sposobów jej pomiaru oraz umiejętność wykonania takiego pomiaru. Istnieje kilka opracowanych narzędzi umożliwiających pomiar Kultury Bezpieczeństwa Żywności, do których należy na przykład:

- kwestionariusz według Ball B., Wilcock A., Aung M.,
- kwestionariusz według Neal J.A., Binkley M., Henroid D.,
- matryca oceny według Wright M., Leach P., Palmer G.,
- kwestionariusz według Ijabadeniyi O.A.,
- kwestionariusz według Abidin U.F.U.Z., Arendt S.W., Strohbahn C.,
- macierz według Jespersen L.,
- kwestionariusz według De Boeck E., Jacxsens L., Bollaerts M., Uyttendaele M., Vlerick P.,
- kwestionariusz według Zabukosek M., Jevsnik M., Maletic M.

W analizowanym poniżej studium przypadku, odnoszącym się do implementacji Kultury Bezpieczeństwa Żywności w przedsiębiorstwie należącym do branży żywnościowej, wykorzystano kwestionariusz ankietowy, bazujący na pytaniach mieszanych z wyżej przedstawionych narzędzi pomiaru.

### **3. Charakterystyka podmiotu studium przypadku i metodyka badawcza**

Podmiot analizowanego studium przypadku w zakresie wdrożenia Kultury Bezpieczeństwa Żywności stanowi jedno z największych przedsiębiorstw branży owocowo-warzywniej w Polsce (ze względu na dbałość o aspekty etyczne opracowania, nazwa firmy nie jest ujawniana). Zrzesza ono ponad tysiąc gospodarstw rolnych średniej i małej wielkości. Przedsiębiorstwo istnieje na rynku od lat 70.

XX wieku, a od początku lat 90. współpracuje z dużymi sieciami handlowymi. Obecnie organizacja dysponuje powierzchnią magazynową 5000 m<sup>2</sup> z trzema komorami chłodniczymi, umożliwiającymi przechowywanie towarów w temperaturze kontrolowanej oraz obiektem wraz z dwoma dodatkowymi komorami chłodniczymi o łącznej powierzchni magazynowej 5000 m<sup>2</sup>, gdzie odbywa się paczkowanie towarów oraz produkcja mieszanek z warzyw świeżych, ciętych, mytych i pakowanych w opakowania foliowe. W 2019 r. przedsiębiorstwo utworzyło nową filię o łącznej powierzchni magazynowej 4000 m<sup>2</sup>, gdzie odbywa się produkcja dań gotowych do spożycia na bazie sałat. Wysokie wymagania, które firma spełnia w odniesieniu do standardów postępowania w branży spożywczej, zostały docenione przez interesariuszy, takich jak m.in.: Kaufland Polska, Auchan Polska, Carrefour Polska, Tesco, Jeronimo Martins, Lidl. Organizacja, wychodząc naprzeciw potrzebom rynku Unii Europejskiej, poszerzyła grono swoich klientów i kontrahentów, nawiązując współpracę z firmami z Włoch, Holandii, Belgii, Hiszpanii, Czech, Słowacji, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Austrii. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 300 osób. W ofercie firmy można znaleźć następujące produkty:

- warzywa zielone (sałaty, rzodkiewka, szczypior, natka, koperek, cebula dymka),
- warzywa korzenne i okopowe (buraki, marchew, seler, cebula, por),
- warzywa kapustne (kapusta: biała, czerwona, włoska, pekińska, brokuł, kalafior),
- warzywa szklarniowe (papryka, pomidor, ogórek),
- mieszanki sałat oraz rukolę, roszponkę, szpinak – myte, gotowe do spożycia lub niemyte – pochodzące z upraw konwencjonalnych oraz ekologicznych,
- warzywa okopowe, korzeniowe oraz ziemniaki, wstępnie przygotowane do użycia w kuchni (obrane pokrojone/rozdrobnione, myte) pakowane próżniowo.
- gotowe dania do spożycia na bazie sałat.

Jakość oraz bezpieczeństwo dostarczanych przez firmę produktów, została potwierdzona takimi certyfikatami, jak HACCP, BRC 7 oraz Global Gap. Ponadto firma współpracuje z akredytowanym laboratorium. W ramach wdrożonego i funkcjonującego w przedsiębiorstwie Systemu Zapewnienia Bezpieczeństwa Żywności HACCP, Zespół ds. bezpieczeństwa żywności wyznaczył Krytyczny Punkt Kontrolny (CCP), którym jest detekcja metalu zapakowanego wyrobu gotowego oraz siedem Punktów Kontrolnych (CP), do których należą:

- CP1 – przyjęcie towaru,
- CP2 – magazynowanie surowca i wyrobu gotowego,
- CP3 – przyjęcie, produkcja wyrobu gotowego,
- CP4 – wysyłka wyrobu gotowego do klienta,

- CP5 – realizacja procesu transportu chłodniczego,
- CP6 – uzdatnianie wody – mycie właściwe,
- CP7 – pakowanie/zamykanie opakowań jednostkowych.

Przedsiębiorstwo, chcąc dalej współpracować z sieciami handlowymi, musi posiadać wdrożone i potwierdzone certyfikatem aktualne wymagania standardu BRC. Wyzwanie, które stanęło przed firmą w sierpniu 2018 r. i poddawane było audytowi od lutego 2019 r. to dostosowanie się do nowych wymagań BRC, wynikających z obowiązującej ósmej wersji standardu. Kluczowym i wcześniej niefunkcjonującym w niniejszym standardzie wymaganiem jest Kultura Bezpieczeństwa Żywności. Celem głównym praktycznej części opracowania, jest pokazanie rozwiązań przyjętych w obszarze tego wymagania przez analizowaną firmę i wskazanie w podsumowaniu trudności związanych z wdrożeniem. W ramach przeprowadzonego studium przypadku, wykorzystano następujące instrumentarium badawcze:

- wywiad ustrukturyzowany przeprowadzany z pracownikami firmy, na zasadzie dobrowolności i anonimowości, na podstawie przygotowanego kwestionariusza wywiadu obejmującego pytania z zakresu KBŻ,
- wywiad swobodny z najwyższym kierownictwem firmy,
- obserwacja uczestnicząca.

Studium przypadku prowadzone było w trzecim kwartale 2019 roku. Przedstawiane poniżej rozwiązania w zakresie wdrażania KBŻ, mają charakter praktyczny i mogą podlegać adaptacji implementacyjnej przez inne podmioty z branży spożywczej, po dostosowaniu do własnych potrzeb organizacyjnych.

#### **4. Wdrożenie Kultury Bezpieczeństwa Żywności – studium przypadku**

Według standardu opartego na normie BRC ver. 8. działania wynikające z planu rozwoju i ciągłego doskonalenia KBŻ, powinny obejmować wszystkie obszary zakładu, które mają wpływ na bezpieczeństwo produktu. Przykłady aktywności, które mogą być włączone w plan kultury bezpieczeństwa żywności to (wg BRC Interpretation Guideline ver. 8):

- ankieta dla pracowników poświęcona wartościom i kulturze,
- oceny roczne pracowników i programy uznaniowe,
- mechanizmy pozyskiwania informacji zwrotnej,
- szkolenie i rozwój pracowników,
- praca zespołowa,
- strategie efektywnej komunikacji,
- aktywności w celu zademonstrowania utrzymywania standardów bezpieczeństwa żywności.

W ramach dostosowania się przez analizowaną firmę do spełnienia wymagania w obszarze Kultury Bezpieczeństwa Żywności opracowano:

1. kwestionariusz ankietowy jako podstawę firmowego badania własnego, mającego za cel odpowiedzieć na pytanie: „Na jakim poziomie funkcjonuje KBŻ w firmie?”,
2. analizę firmowego badania własnego,
3. firmowy Plan Rozwoju Kultury Bezpieczeństwa Żywności (PRKBŻ),
4. instrukcję, opisującą jak pracownik może zgłaszać zaobserwowane problemy związane z jakością oraz bezpieczeństwem żywności w firmie.

#### **Ad. 1)**

Celem sprawdzenia, na jakim poziomie funkcjonuje w firmie Kultura Bezpieczeństwa Żywności, opracowano kwestionariusz z aspektami badawczymi. Fragment kwestionariusza pokazujący po dwa aspekty w ramach każdej kategorii przedstawiono w tabeli 1. Aspekty poddane badaniu poziomu KBŻ, podzielone były na różne kategorie oraz czynniki. Wśród kategorii wzięto pod uwagę:

- przywództwo i wsparcie pracowników,
- komunikację,
- zaangażowanie pracowników (w tym presję pracy),
- wsparcie,
- ocenę ryzyka,
- skuteczność szkoleń.

W ramach pierwszej z badanych kategorii – „Przywództwo i wsparcie pracowników”, dokonano podziału na trzy czynniki obejmujące:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- współpracę pracowników,
- nadzór prowadzony przez kierownictwo.

Wszystkich badanych aspektów w kwestionariuszu ujęto 46 i każdy z nich podlegał skalowanej 6-stopniowej ocenie przez ankietowanych, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 6 oznaczało „zdecydowanie się zgadzam”. Ankieta przeprowadzona była w sposób anonimowy. Na recepcji firmy pozostawiono kwestionariusze oraz ustawiono skrzynkę, gdzie każdy pracownik mógł wrzucić swój wypełniony kwestionariusz. Badanie dotyczące obszaru KBŻ, przeprowadzane było w firmie po raz pierwszy. Czas przeznaczony na badanie obejmował jeden miesiąc, a analiza wyników jeden tydzień. Badanie dedykowane było dla wszystkich pracowników firmy, niezależnie od zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej. Ankiety docelowo wypełniło 27 z 300 pracowników, co stanowi 9% zatrudnionych w firmie. Niski poziom zwrotności ankiet, może świadczyć o obcej dla pracowników tematyce badania, poruszającej „niewygodne” kwestie, często odnoszące się do oceny najwyższego kierownictwa firmy.

Tabela 1. Ankieta badania poziomu KBŻ w firmie

PRZYWÓDZTWO I WSPARCIE PRACOWNIKÓW						
<i>Czynnik 1 : Zaangażowanie najwyższego kierownictwa</i>						
Kierownictwo przedsiębiorstwa czytelnie zdefiniowało cele dotyczące higieny żywności (pragnie sprzedawać bezpieczne produkty)	1	2	3	4	5	6
Kierownictwo przedsiębiorstwa stara się nieustannie, aby doskonalić higienę żywności	1	2	3	4	5	6
<i>Czynnik 2: Współpraca pracowników</i>						
Jeśli jest dużo pracy do wykonania, pracownicy współpracują ze sobą tak, by była ona zrealizowana szybko i właściwie jakościowo	1	2	3	4	5	6
Wśród pracowników ostrzegamy się wzajemnie, aby uważać na higienę żywności	1	2	3	4	5	6
<i>Czynnik 3: Nadzór prowadzony przez kierownictwo</i>						
Zawsze jesteśmy kontrolowani przez przełożonych pod kątem przestrzegania zasad higieny żywności	1	2	3	4	5	6
Jesteśmy ostrzegani przez przełożonych w przypadku, gdy zasady higieny nie są przestrzegane	1	2	3	4	5	6
KOMUNIKACJA						
Przełożeni dostarczają wskazówek jak zapewnić higienę żywności	1	2	3	4	5	6
Przełożeni zachęcają nas do przekazywania sugestii na temat doskonalenia zasad higieny żywności	1	2	3	4	5	6
ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW						
Mam na uwadze higienę żywności, bo myślę że jest ważna	1	2	3	4	5	6
Bezpieczeństwo żywności jest ważne	1	2	3	4	5	6
WSPARCIE						
Sprzęt służący zapewnieniu higieny i bezpieczeństwa żywności jest dostępny	1	2	3	4	5	6
Miejsce pracy jest właściwe pod względem higieniczno-technicznym, aby utrzymać higienę żywności	1	2	3	4	5	6
OCENA RYZYKA						
Zagrożenia higieny żywności są pod kontrolą	1	2	3	4	5	6
Jesteśmy świadomi zagrożeń higieny w przedsiębiorstwie	1	2	3	4	5	6
SKUTECZNOŚĆ SZKOLEŃ						

*Źródło: opracowanie własne.*

### **Ad. 2)**

Po przeprowadzonym badaniu ustrukturyzowanym, zebrano wszystkie odpowiedzi pracowników oraz wyliczono średnią arytmetyczną dla każdego badanego aspektu. Następnie Zespół ds. HACCP w firmie, wykorzystując konsultację wzajemną, wyznaczył poziom akceptowalny dla badanych aspektów, osiągnięcie którego nie generowało konieczności wyznaczania celów w odniesieniu do danego aspektu KBŻ. Poziom ten wynosił 4,0. Wyniki badania pokazały, że 5 z 46 poddanych analizie aspektów, nie mieściło się w akceptowalnym wyniku, osiągając średnie: 3,04; 2,70; 2,74; 2,63; 2,52. Aspekty te dotyczyły odpowiednio:

- wprowadzania na rynek produktów nie spełniających norm jakości,
- przeświadczenia pracowników, że dla najwyższego kierownictwa zarządzanie jakością jest mniej ważne niż zysk i wydajność produkcji,
- przeświadczenia pracowników, że kierownictwo uwzględnia procedury jakościowe tylko przed audytami,
- myślenia pracowników, że za bezpieczeństwo żywności odpowiada jedynie dział jakości,
- presji pracy (pracownicy dali jasno do zrozumienia, że gdy są przeciążeni pracą nie przestrzegają zasad higieny).

Średnia arytmetyczna wartość ocen w skali, dla danego badanego aspektu wynosiła 4,59. Po analizie wyników badania, opracowano Plan Rozwoju Kultury Bezpieczeństwa Żywności (PRKBŻ) na najbliższy rok.

### **Ad. 3)**

Plan Rozwoju Kultury Bezpieczeństwa Żywności, opracowany na cel spełnienia wymagania standardu BRC ver. 8 obejmuje:

- określenie czasu na realizację działań przedstawionych w PRKBŻ,
- określenie przez powołany Zespół ds. Zarządzania ryzykiem i najwyższe kierownictwo firmy – poziomu KBŻ,
- wnioski z przeprowadzonego badania poziomu KBŻ w firmie w podziale na negatywne i pozytywne,
- tabelę z wykazem działań i przypisanych do nich zadań, terminów realizacji działań i osób odpowiedzialnych za realizację tych działań.

Opracowany PRKBŻ zaplanowano na sześć miesięcy. Poziom KBŻ określony w Planie to poziom początkujący tzw. kielkująca Kultura Bezpieczeństwa Żywności. Na tym poziomie należy skupić się przede wszystkim na zbudowaniu filarów KBŻ związanych z polityką jakości, misją, wizją, sloganami, wartościami, celami jakościowymi i strategicznymi, określeniu wzorców postaw i sylwetek pracowniczych, wzorców procesowych oraz określeniu ważnych z punktu

widzenia rozwoju firmy artefaktów. Wśród pozytywnych wniosków płynących z przeprowadzonego badania poziomu KBŻ, przedstawionych w PRKBŻ wymienia się m.in.:

- nieszukanie przez najwyższe kierownictwo oszczędności związanych z infrastrukturą, surowcem, procesem, produktem, badaniami i szkoleniami,
- dostępność najwyższego kierownictwa – codziennie wykonywane obchody, każdy pracownik może przyjść do biura najwyższego kierownictwa bez wcześniejszej konieczności umawiania się, najwyższe kierownictwo uczestniczy aktywnie przy wszystkich projektach, jest obecne na spotkaniach, jest świadome tego co dzieje się w przedsiębiorstwie,
- budowanie własnego laboratorium, zatrudnianie dodatkowego personelu do kontroli jakości.

Negatywne wnioski z przeprowadzonego badania ujęte w PRKBŻ obejmują m.in.:

- pracownicy nie widzą sensu ankietyzacji, nie wierzą, że dzięki ich opinii zostaną wyciągnięte wnioski i wdrożone działania doskonalące,
- konieczność skupienia się na podstawowych działaniach związanych ze świadomym budowaniem KBŻ.

W PRKBŻ określono 15 działań, w ramach których doprecyzowano zadania zmierzające do ich realizacji. Wśród działań tych wymieniono:

- ustalenie misji przedsiębiorstwa,
- zapoznanie pracowników z polityką jakości,
- ustalenie celów jakościowych,
- szkolenia pracowników w zakresie podwyższania ich świadomości i kompetencji,
- system anonimowych zgłoszeń,
- określenie systemu monitorowania procesów,
- komunikację,
- programy wstępne,
- zgłaszanie niezgodności,
- przekazywanie wiedzy,
- promowanie postaw pro jakościowych,
- budowanie silnego zespołu,
- infrastrukturę,
- ryzyko,
- wpływ interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

W PRKBŻ w ramach każdego z wyżej przedstawionych działań wypisano od 2 do 12 zadań.

#### Ad. 4)

Ostatnim z elementów opracowanym w ramach dostosowania się przez firmę do spełnienia wymagania w obszarze Kultury Bezpieczeństwa Żywności jest instrukcja, opisująca jak pracownik może zgłaszać zaobserwowane problemy związane z jakością oraz bezpieczeństwem żywności w firmie.

**Celem instrukcji** jest określenie poufnego systemu zgłaszania problemów oraz zasad funkcjonowania niniejszego systemu, umożliwiającego pracownikowi zgłaszanie problemów związanych z bezpieczeństwem, integralnością, jakością i zgodnością z prawem produktów.

**Zakresem instrukcji** objęty jest mechanizm działania systemu oraz ocena skuteczności podjętych działań.

**Odpowiedzialność.** Pełnomocnik ds. bezpieczeństwa żywności lub wyznaczona przez niego osoba odpowiada za:

- koordynację działań związanych z funkcjonowaniem systemu,
- wypełnienie Kart Uwag Pracowniczych (KUP),
- zweryfikowanie przyczyny zgłoszenia,
- prowadzenie rejestru KUP.

**Opis postępowania.** W szatniach dla pracowników, gdzie nie ma dostępu do kamer, powieszono oznaczone skrzynki, do których pracownik może złożyć anonimowe zgłoszenie odnoszące się do problemów związanych z jakością, produkcją, ulepszeniami itd. Weryfikacja zawartości skrzynki odbywa się raz na tydzień przez Pełnomocnika ds. bezpieczeństwa żywności lub osobę przez niego wyznaczoną. Pełnomocnik lub osoba przez niego wyznaczona, analizuje zasadność zgłoszeń oraz wyjaśnia przyczyny niezgodności zgłoszonych przez pracowników. Jeśli zgłoszenie zostanie uznane za uzasadnione, wówczas Pełnomocnik dokonuje oceny, wypełnia odpowiednią część Karty Uwag Pracowniczych i ustala wszelkie działania, które muszą być podjęte celem wyeliminowania zaistniałej nieprawidłowości. Po ustaleniu przyczyn wystąpienia nieprawidłowości, Pełnomocnik w Karcie Uwag Pracowniczych zapisuje rodzaj działań korekcyjnych oraz proponowany rodzaj działań korygujących. Na podstawie zapisów w Rejestrze Uwag Pracowniczych sporządza on roczne sprawozdania o zgłoszeniach, które wpłynęły do organizacji oraz wszczętych postępowaniach. Gdy jest to uzasadnione, uzupełnia je o analizę i określa plan działań zapobiegawczych. Na podstawie rocznych sprawozdań i analiz, Pełnomocnik ds. bezpieczeństwa żywności sporządza roczne analizy zgłoszeń i przedstawia je jako dane wejściowe do przeglądu zarządzania.

## 5. Podsumowanie

Barierami we wdrażaniu kultury bezpieczeństwa żywności, jak pokazuje obserwacja własna przedsiębiorstw branży spożywczej, mogą być:

- zbyt małe zaangażowanie najwyższego kierownictwa,
- brak wzorców,
- brak komunikacji,
- nieprzywiązywanie wagi do spraw związanych z przestrzeganiem zasad,
- niewłaściwy stosunek pracowników do bezpieczeństwa żywności (pogarda, nieświadomość, lekceważenie, wydajność ponad bezpieczeństwo),
- rotacja pracowników,
- brak systemu szkoleniowego,
- nieutożsamianie się z firmą,
- bagatelizowane procedury/schematy postępowania,
- niespójność i niekonsekwencja w wymaganiach,
- brak przewidywalności,
- ignorowanie incydentów na rynku,
- osądzanie podległych współpracowników,
- stwarzanie wrażenia, że każdy ruch pracownika jest kontrolowany,
- zniesienie odpowiedzialności z pracownika,
- istnienie świadomości konieczności wykonania zadań, ale brak czasu na ich realizację,
- nierównomierny podział obowiązków,
- wyznaczanie zadań, które nie są możliwe do osiągnięcia.

Jak wskazano w teoretycznej części opracowania, temat Kultury Bezpieczeństwa Żywności jest globalnie nowy, a w Polsce dopiero rozpoznawalny. Wiele jest więc w tym obszarze do zrobienia, zarówno w kwestii ustanowienia narzędzi pomiarowych dostosowanych chociażby do kultury danego kraju, czy danej organizacji, jak i wyznaczenia trendów, dobrych praktyk w zakresie implementacji KBŻ. Przede wszystkim istotne jest, aby problematyka KBŻ była przyjazna i nie stawiała barier w otwartym mówieniu o zagrożeniach związanych z bezpieczeństwem żywności. Właściwe podejście w tym zakresie, wymaga głębszej świadomości najwyższego kierownictwa, co do pełnionej roli jednostki niosącej wzorowy przykład postępowania. Nowoczesny Przemysł 4.0. poprzez wykorzystywane narzędzia informacyjno-informatyczne, może wspomagać nadzór nad bezpieczeństwem żywności, ale kultura bezpieczeństwa żywności wraz z jej klimatem, bez człowieka nie ma szans być zaimplementowaną i utrzymaną. Być może więc pojawiający się coraz częściej, na razie w formie w miarę luźnych wzmianek w publikacjach naukowych, termin Industry 5.0 ma uzasadnioną rację bytu.

## Literatura

- [1] Kaczmer-Kurczak P., [www.przemyslprzyszlosci.gov.pl](http://www.przemyslprzyszlosci.gov.pl) (dostęp: 15.11.2019).
- [2] Maslow A., (2009), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- [3] Skarbacz A., (2012), *Bezpieczeństwo społeczne. Podstawy teoretyczne i praktyczne*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- [4] Wiśniewska M.Z., (2019), *Kultura Bezpieczeństwa Żywności*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- [5] Croall H., (2013), *Food crime. A green criminology perspective*, [w:] South N., Brisman A., (ed.), *Routledge International Handbook of Green Criminology*, Routledge, New York.
- [6] Robinson T., Altieri A., Chiusolo A., Dorne J.L., Goumperis T., Rortais A., Deluyker H., Silano V., Liem D., *EFSA's approach to identifying emerging risks in food and feed: taking stock and looking forward*, "EFSA Journal" 2012, no. 10 (10).
- [7] Griffith Ch.J., Livesey K.M. Clayton D., *The assessment of food safety culture*, "British Food Journal" 2010.
- [8] Brackett R.E., Ocasio W., Waters K., Barach J., Wan J., *Validation and Verification: A Practical, Industrydriven Framework Developed to Support the Requirements of the Food Safety Modernization Act (FSMA) of 2011*, "Food Protection Trends" 2014.
- [9] Kielbasa J., (2015), *Średniowieczna refleksja o kulturze*, [w:] Mróz P. (red.), *Filozofia kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
- [10] Griffith C.J., Livesey K.M., Clayton D.A., *Food safety culture: the evolution of an emerging risk factor?*, "British Food Journal" 2010, vol. 112, no. 4.
- [11] Cooper M.,D., Philips R.A., (1994), *Validation of a Safety Climate Measure*, Annual Occupational Psychology Conference, British Psychological Society, Birmingham.

## FOOD SAFETY CULTURE AS A REQUIREMENT-CHALLENGE FOR THE FOOD CHAIN COMPANIES

**Abstract:** *The study attempts to bring closer the issues of Food Safety Culture, based on standardization requirements and a review of the literature on the subject. The theoretical considerations refer to Industry 4.0, justifying the fact that certain areas related to organization management cannot function – without human participation. The theory of the study also introduced the terms just culture and food crime. The practical aim of the study is to analyze a case study on the implementation of Food Safety Culture, on the example of a food industry company, and to develop a research questionnaire for this purpose, perform a study analysis, develop a Food Safety Culture Development Plan and design instructions for reporting problems by employees.*

**Keywords:** Food Safety Culture, just culture, food crime, safety climate, manament, Industry 4.0.