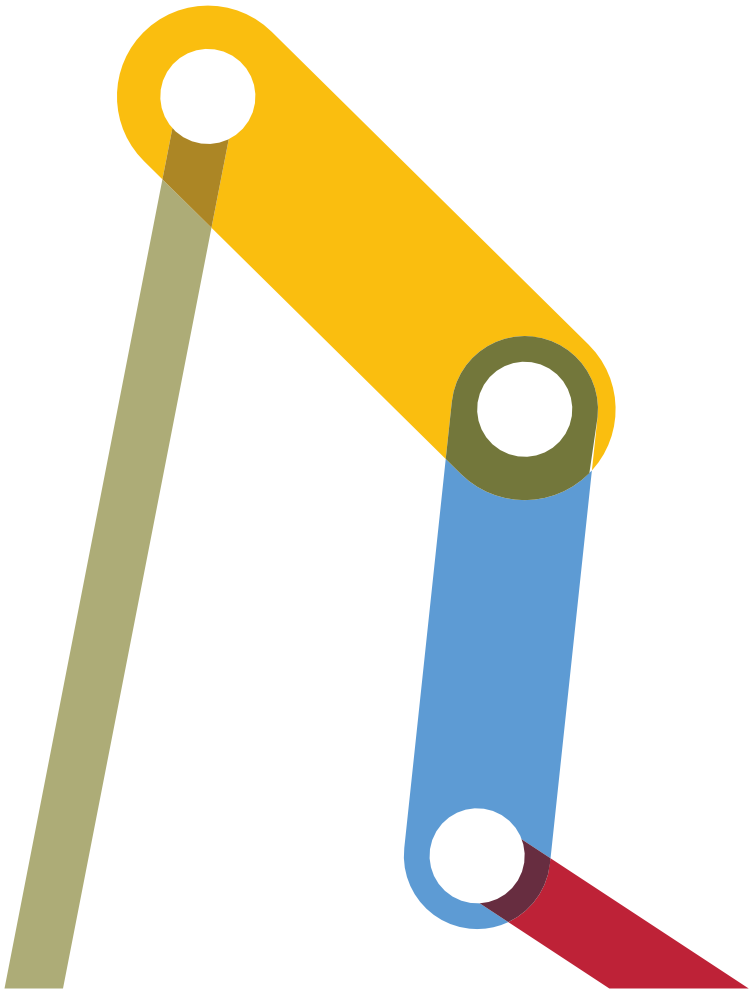
VĂN HÓA AN TOÀN THỰC PHẨM

TUYÊN BỐ LẬP TRƯỜNG TỪ SÁNG KIẾN AN TOÀN THỰC PHẨM TOÀN CẦU (GFSI)

V1.0 - 4/11/18



Lời tựa từ Hội đồng GFSI và Nhóm Công tác Văn hóa ATTP

Kể từ khi Hội đồng quyết định thành lập một nhóm công tác kỹ thuật tập trung vào văn hóa an toàn thực phẩm (ATTP) vào tháng 06/2015, chúng tôi đã nỗ lực thu thập ý kiến đóng góp từ các tổ chức/các nhân và nhà khoa học hàng đầu trong ngành thực phẩm để cung cấp thông tin cho các bên liên quan biết về vị thế và tư duy lãnh đạo của GFSI về văn hóa ATTP. Một chủ đề tương đối mới đối với ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu như vậy đòi hỏi một nhóm đa dạng và có đam mê trong việc đảm bảo sự lãnh đạo tư duy mang tính thực tế và toàn diện. Chúng tôi muốn cảm ơn mỗi thành viên trong số 35 thành viên nhóm công tác đã làm việc chăm chỉ, thảo luận nhiệt tình và sẵn sàng phấn đấu để tạo ra một tài liệu sẽ gia tăng giá trị cho tất cả các bộ phận của chuỗi cung ứng thực phẩm toàn cầu, từ nhà máy, trang trại đến cửa hàng và trên phạm vi toàn cầu của các chương trình chứng nhận được GFSI công nhận. Chúng tôi hy vọng bạn thấy tài liệu này có giá trị đối với bạn khi bạn áp dụng và duy trì văn hóa ATTP tích cực
trong doanh nghiệp của bạn.

Mike Robach
Chủ tịch Hội đồng GFSI

Lone Jespersen
Chủ tịch Nhóm công tác về Văn hóa ATTP

1 TÓM TẮT

Hầu như mọi doanh nghiệp trong ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu ngày nay, từ người bán hàng vỉa hè nhỏ nhất đến tập đoàn đa quốc gia lớn nhất, đều tuân theo một số mức độ thực hành xử lý thực phẩm an toàn nhất định. Nhìn chung, những thực hành này đã và đang duy trì sự an toàn của hầu hết nguồn cung cấp thực phẩm trên thế giới cho người tiêu dùng.

Bởi vì một phần đáng kể của thế giới phát triển ngày nay phụ thuộc vào thực phẩm được sản xuất hàng loạt, được cung cấp, chế biến và phân phối trên toàn cầu, tầm quan trọng của việc duy trì các tiêu chuẩn ATTP được công nhận rộng rãi. Tuy nhiên, một hệ thống phân phối thực phẩm ngày càng phức tạp và có nhiều phân khúc đa dạng đòi hỏi cần phụ thuộc nhiều hơn vào các quy tắc bằng văn bản, giám sát quy định và thực hành ATTP.

Sáng kiến ATTP Toàn cầu (GFSI), một sự hợp tác toàn cầu nhằm thúc đẩy ATTP, tin rằng để trở nên thành công và bền vững, ATTP phải vượt ra ngoài các quy định chính thức để sống trong văn hóa của một công ty.

Trái ngược với pháp quyền, văn hóa rút ra lợi thế từ những điều không nói ra và trực quan, từ những quan sát đơn giản và từ những niềm tin cơ bản như "Đây là điều đúng đắn nên làm" và "Chúng tôi sẽ không bao giờ làm điều này". Quy tắc nêu ra thực tế; còn văn hóa sống thông qua trải nghiệm của con người.

Bản tuyên bố lập trường này được một nhóm công tác kỹ thuật (NCTKT) GFSI soạn thảo, đóng vai trò là một kế hoạch chi tiết để áp dụng và duy trì văn hóa tích cực về ATTP trong tất cả các doanh nghiệp ở mọi quy mô hoặc trọng tâm. Vì mục đích của chúng tôi ở đây, chúng tôi định nghĩa văn hóa ATTP là các giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung ảnh hưởng đến tư duy và hành vi đối với ATTP trong tổ chức, giữa các phòng ban và xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức.
Chúng tôi thiết kế tài liệu này để hỗ trợ các chuyên gia trong ngành công nghiệp thực phẩm thúc đẩy và duy trì văn hóa tích cực về ATTP trong các tổ chức của họ. Tài liệu này cung cấp những hiểu biết sâu sắc của các chuyên gia từ các phân khúc khác nhau trong ngành - những người cùng nhau nêu ra quan điểm quốc tế về vấn đề quan trọng này.
Trọng tâm của tài liệu:

- Vai trò thiết yếu của các nhà lãnh đạo và quản lý trong toàn bộ tổ chức, từ Giám đốc điều hành đến người quản lý trang trại, đồng ruộng và cửa hàng, từ các cửa hàng tạp hóa nhỏ lẻ tại địa phương đến các tổ chức nhà hàng nhượng quyền lớn.
- Lý do khiến hoạt động thông tin liên lạc thường xuyên, giáo dục, số liệu, làm việc nhóm và trách nhiệm cá nhân đóng vai trò rất quan trọng để thúc đẩy văn hóa ATTP.
- Cách các kỹ năng đã học như khả năng thích ứng và nhận thức về mối nguy khiến các thực hành ATTP quan trọng vượt ra ngoài một cuộc thảo luận lý thuyết để sống trong “thời gian thực”.

Chúng tôi cũng đã tổng hợp một tập hợp các bảng hướng dẫn trong quá trình hoàn thiện văn hóa ATTP để thúc đẩy sự thay đổi văn hóa từ trên xuống và từ dưới lên. Tất cả các phần đều được đánh dấu rõ ràng để dễ dàng tra cứu.

GFSI tin rằng các hoạt động phục vụ duy trì an toàn cho nguồn cung cấp thực phẩm toàn cầu phải được thực hiện như một thói quen và có hệ thống. Hơn nữa, chúng tôi tin rằng những phẩm chất này có thể phát triển một cách tự nhiên trong một môi trường văn hóa hỗ trợ và tích cực - mặc dù cần đầu tư có ý thức, giám sát chiến lược và tham gia liên tục.

Mục lục

1 TÓM TẮT 3
2 Giới thiệu 6
3 Giới thiệu về tài liệu này và cấu trúc của tài liệu 7
3.1. Giới thiệu về nhóm công tác GFSI chịu trách nhiệm về tuyên bố lập trường này 8
3.2. Văn hóa ATTP 9
3.2.1. Giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung 10
3.2.2. Ảnh hưởng đến tư duy và hành vi 10
3.2.3. Giữa các bộ phận và trong toàn bộ tổ chức 10
4 Tầm nhìn và sứ mệnh 12
4.1. Cơ cấu, giá trị và mục đích kinh doanh 12
4.2. Thiết lập định hướng và kỳ vọng 12
4.4. Tóm tắt 14
4.5. Câu hỏi hướng dẫn 14
5 CON NGƯỜI 15
5.1. Các bên liên quan đến ATTP 16
5.2. Quản trị ATTP 16
5.3. Truyền thông và ATTP 19
5.4. Tổ chức học tập 20
5.5. Khuyến khích, khen thưởng và công nhận 22
5.6. Tóm tắt 22
5.7. Câu hỏi hướng dẫn 22
6 TÍNH NHẤT QUÁN 23
6.1. Trách nhiệm giải trình 24
6.2. Đo lường hiệu suất 24
6.3. Tài Liệu 25
6.4. Tóm tắt 25
6.5. Câu hỏi hướng dẫn 26
7 KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG 27
7.1. Tại sao Khả năng thích ứng lại quan trọng? 27
7.2. Kỳ vọng về ATTP và Hiện trạng 28
7.3. Tính linh hoạt 28
7.4. Thay đổi, Quản lý Khủng hoảng và Giải quyết Vấn đề 28
7.5. Tổng kết 29

7.6. Câu hỏi gợi ý 29
8 NHẬN THỨC VỀ NGUY CƠ VÀ RỦI RO 30
8.1. Tầm quan trọng của việc nhận thức các nguy cơ và rủi ro 31
8.2. Gắn kết nhân viên 32
8.3. Xác định Nguy cơ và Nhận thức Rủi ro 33
8.4. Tổng kết 33
8.5. Câu hỏi gợi ý 33
9 TÓM TẮT KẾT LUẬN 35
10 PHỤ LỤC 36

2 Giới thiệu

Thực phẩm có vai trò hết sức cần thiết cho sự sống còn của chúng ta. Tuy nhiên, Tổ chức Y tế Thế giới ước tính rằng gần cứ mỗi 10 người lại có một người mắc bệnh do ăn thực phẩm do người khác sơ chế hoặc chế biến. Do đó, cần có các biện pháp đảm bảo ATTP hơn bao giờ hết. Khi thực phẩm của chúng ta được người khác nuôi dưỡng, chế biến, chuẩn bị, bán và phục vụ, chúng ta dựa vào tất cả mọi người trong chuỗi cung ứng thực phẩm để đưa ra quyết định đúng đắn nhằm giữ an toàn cho thực phẩm. Những quyết định này phụ thuộc nhiều vào văn hóa của từng tổ chức riêng lẻ trong chuỗi và cách các khía cạnh văn hóa này cho phép hoặc cản trở các quyết định và thực hành ATTP.

Mục đích của tài liệu này là cung cấp cho các bên liên quan toàn cầu biết lập trường của Sáng kiến ATTP Toàn cầu về những khía cạnh tổ chức thúc đẩy
sự hoàn thiện của ATTP, và làm thế nào để duy trì sự hoàn thiện mạnh mẽ về
ATTP theo thời gian thông qua văn hóa của tổ chức. Như vậy, tài liệu này nhắm vào nhiều bên liên quan, bao gồm chủ doanh nghiệp, nhà sản xuất, nhà bán lẻ, người quản lý cơ sở ăn uống và chuyên gia ATTP.

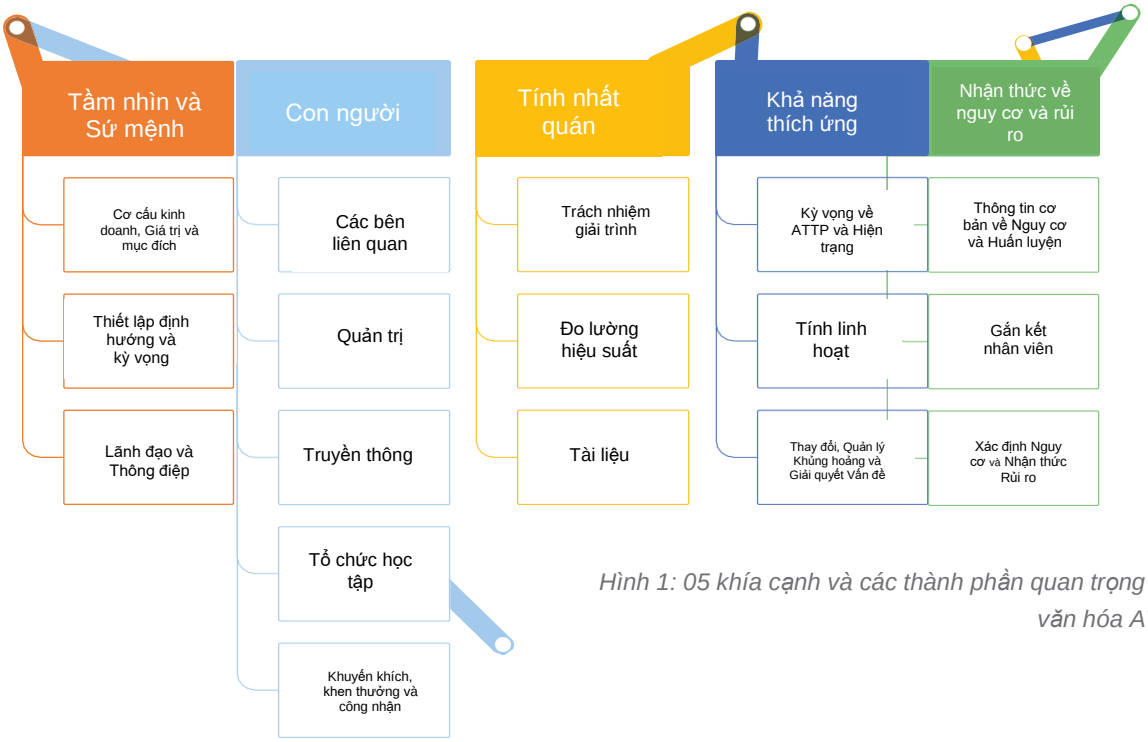
Mục tiêu chính của chúng tôi là phác thảo các khía cạnh và nội dung quan trọng về ATTP trong bối cảnh văn hóa tổ chức – được đề cập trong tài liệu này là "văn hóa ATTP". Nội dung được trình bày ở đây đã tính đến tất cả các loại tổ chức từ nhà nước đến tư nhân, và từ quy mô lớn đến quy mô nhỏ. Các khía cạnh đã được nghiên cứu trong khoa học từ văn hóa và tâm lý tổ chức (xem danh sách tài liệu để biết thêm chi tiết) và được thiết kế để giúp các tổ chức củng cố và duy trì văn hóa ATTP tích cực và hoàn thiện, từ đó giúp bảo vệ khách hàng, người tiêu dùng và cộng đồng trên toàn thế giới.

3 Giới thiệu về tài liệu này và cấu trúc của tài liệu

Nội dung tài liệu được chia thành 05 chương, mỗi chương đề cập đến một trong năm khía cạnh của văn hóa ATTP (Hình 1). Các khía cạnh này dựa trên phân tích các mô hình hiện có được sử dụng để đánh giá ATTP và văn hóa tổ chức (xem danh sách tài liệu để biết thêm chi tiết). Mỗi chương xác định một khía cạnh cụ thể và giải thích tại sao cần phải thúc đẩy văn hóa ATTP. Các chương cung cấp cho người đọc các lĩnh vực quan trọng mà một tổ chức nên kiểm tra nếu tổ chức muốn hiểu rõ hơn về văn hóa ATTP hiện tại của tổ chức và cải thiện để củng cố văn hóa ATTP.

Mỗi chương cũng cung cấp nội dung chi tiết "điều gì" và "như thế nào" để giúp bạn xác định hành trình tổng thể của mình để hoàn thiện và duy trì ATTP.

Phần cuối mỗi chương là một bộ câu hỏi hướng dẫn được thiết kế làm công cụ để gợi mở thảo luận để giúp người đọc xác định cách mà doanh nghiệp của họ có thể bắt đầu hoặc thúc đẩy các thành phần chính được thảo luận trong chương. Để tiếp tục hỗ trợ người đọc, các chi tiết đã được cung cấp trong các phụ lục dưới dạng một mô hình hoàn thiện, những điều cần tìm kiếm, v.v...



Hình 1: 05 khía cạnh và các thành phần quan trọng của văn hóa ATTP

Hai nguyên tắc hướng dẫn đã giúp định hướng việc tạo ra tài liệu này:

(1) Nội dung phải dựa trên kiến thức khoa học hiện có và

(2) Tất cả các thông tin được trình bày phải được những người đang hành nghề xác định rõ ràng, ưu tiên các thành phần quan trọng nhất của văn hóa ATTP.

Nói cách khác, đây không phải là một bài báo hay cuốn sách khác về văn hóa ATTP. Nhiều tài liệu đã được viết ra, và một danh sách tài liệu đã được cung cấp trong Phụ lục 2. Thay vào đó, đây là những khía cạnh và nội dung văn hóa mà GFSI tin là quan trọng nhất đối với những người hành nghề và các công ty hỗ trợ/dịch vụ để đánh giá và nuôi dưỡng văn hóa ATTP của một tổ chức.

3.1. Giới thiệu về nhóm công tác GFSI chịu trách nhiệm về tuyên bố lập trường này

Vào tháng 7 năm 2015, Hội đồng GFSI đã thành lập một nhóm công tác kỹ thuật (NCTKT) để cung cấp quan điểm về văn hóa ATTP, với mục tiêu hướng dẫn các công ty đang tìm cách kết hợp các khía cạnh văn hóa vào các chương trình chứng nhận chuẩn của GFSI. Mặc dù văn hóa từ lâu đã được công nhận là đóng một vai trò quan trọng đối với thành công hay thất bại của tổ chức, nhưng văn hóa đã không được truyền đạt theo cách tương tự như các tiêu chuẩn công nghiệp thực phẩm đã được thiết lập như các yêu cầu về đào tạo, vệ sinh, và xác minh nhà cung cấp. Điều này đòi hỏi thông tin đầu vào của những người hành nghề để giải thích làm thế nào để đưa ra chiều hướng cho văn hóa ATTP.

Hội đồng quản trị GFSI đã yêu cầu nhóm công tác cung cấp 03 sản phẩm bàn giao dự án như sau:

(1) Một tuyên bố lập trường phác thảo quan điểm chính thức của GFSI,

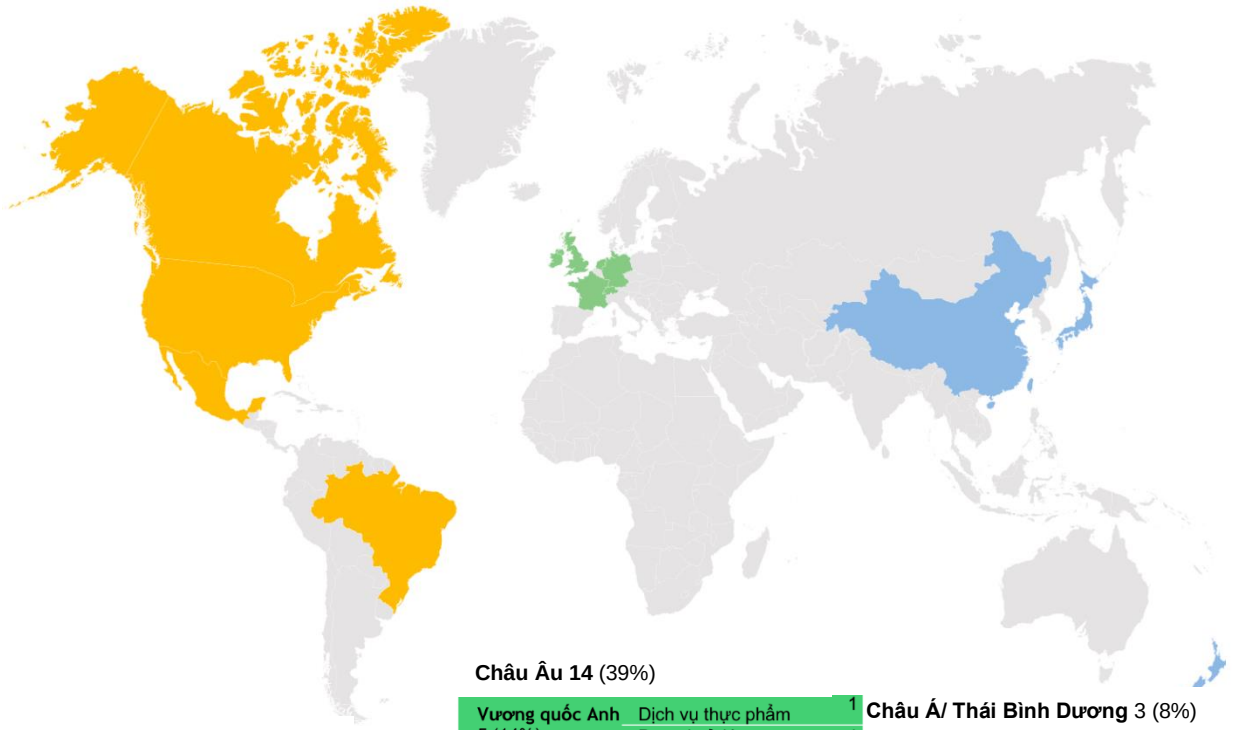
(2) Nội dung đo điểm chuẩn, và

(3) Một hệ thống đo lường tự nguyện.

Tuyên bố này chứa tài liệu liên quan đến sản phẩm bàn giao (1).

Nội dung ở đây được xây dựng thông qua một số buổi làm việc với 35 thành viên tổ công tác kỹ thuật. Những cá nhân này được lựa chọn thông qua một quá trình ứng tuyển được thiết kế để đáp ứng các hướng dẫn GFSI cho [8] đại diện quốc tế và liên ngành (Hình 1 và 2). Cụ thể đối với tỷ lệ tham gia của từng quốc gia, cần lưu ý là nhiều thành viên đến từ các công ty toàn cầu có trụ sở chính tại Hoa Kỳ. Như vậy, họ đại diện cho nhiều quốc gia và tăng thêm giá trị đáng kể vì sự hiện diện toàn cầu của mỗi công ty. Danh sách thành viên đầy đủ được trình bày trong Phụ lục 1.

[8]



Châu Mỹ 19 (53%)

Hoa Kỳ 15 (42%)	Dịch vụ ăn uống	2
	Sơ cấp	1
	Đơn vị xử lý	6
	Bán lẻ	1
	Hỗ trợ	5
2 (6%)	Đơn vị xử lý	1
Brazil (3%)	Hỗ trợ	1 1
Mexico (3%)	Hỗ trợ	1 1

Châu Âu 14 (39%)

Vương quốc Anh 5 (14%)	Dịch vụ thực phẩm	1
	Đơn vị xử lý	1
	Bán lẻ	1
	Hỗ trợ	2
Cộng hoà Ai-len 1 (3%)	Bán lẻ	1
Pháp 3 (8%)	Đơn vị xử lý	1
	Bán lẻ	1
	Hỗ trợ	1
Đức 1 (3%)	Đơn vị xử lý	1
Thụy Sĩ 2 (6%)	Đơn vị xử lý	1
	Hỗ trợ	1
Hà Lan 2 (6%)	Hỗ trợ	2

Châu Á/ Thái Bình Dương 3 (8%)

Nhật Bản	Đơn vị xử lý	1
Trung Quốc	Bán lẻ	1
New Zealand 1 (3%)	Đơn vị xử lý	1

Hình 2: Thành viên nhóm theo lĩnh vực và lục địa

3.2. Văn hóa ATTP

Tổ công tác kỹ thuật GFSI định nghĩa văn hóa ATTP là, "các giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung ảnh hưởng đến tư duy và hành vi đối với ATTP trong tổ chức, giữa các phòng ban và xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức." Định nghĩa này bắt nguồn từ các tài liệu hiện có về tổ chức và văn hóa ATTP và được thực hiện thiết thực và có thể áp dụng thông qua công việc của nhóm.

Một vài thuật ngữ từ định nghĩa này được tham chiếu trong suốt tài liệu này và đảm bảo thảo luận

.

3.2.1. Giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung

Bất kì loại hình văn hóa nào cũng đều tồn tại không phải trong các cá nhân, mà là trong các nhóm. Các giá trị được chia sẻ với các thành viên mới của công ty và được vận hành theo nhóm thông qua các chuẩn mực và hành vi. Điều này đặt các hệ thống chính thức ra ngoài văn hóa. Trong văn hóa, những gì được "viết ra" được con người trong nhóm giải mã để trở thành chuẩn mực – tốt và xấu – và sau đó được các thành viên mới trong nhóm chia sẻ và học hỏi. Đây là một trong nhiều lý do tại sao văn hóa được coi là khó thay đổi. Chúng ta không thay đổi các hệ thống chính thức, ví dụ: các giá trị, mà thay vào đó là các chuẩn mực và hành vi cơ bản mà trong nhiều trường hợp mang tính bất thành văn và đôi khi không được nói ra

3.2.2. Ảnh hưởng đến tư duy và hành vi

Về mặt tâm lý, niềm tin, tư duy và hành vi của chúng ta bị chi phối bởi nhiều yếu tố bao gồm văn hóa quốc gia, cách giáo dục khi lớn lên và kinh nghiệm sống của chúng ta. Trong môi trường làm việc, chúng ta bị ảnh hưởng bởi nhóm của chúng ta, bao gồm phòng ban làm việc, đồng nghiệp, vai trò và vị trí của chúng ta, an ninh công việc, thẩm quyền chính thức và không chính thức, cũng như thói quen và ý thức của chính chúng ta xung quanh công việc hiện tại. Vì vậy, nếu không chỉ muốn hiểu văn hóa ATTP của chúng ta trưởng thành như thế nào mà còn cách duy trì và củng cố văn hóa này hơn nữa thì chúng ta nên hiểu các giá trị tổng thể của công ty và sứ mệnh ảnh hưởng đến suy nghĩ của các cá nhân trong nhóm. Ví dụ: chức năng, vai trò và kỳ vọng của mỗi người có được hiểu rõ ràng không, và họ có được tham gia xác định những vai trò này không? Họ có hiểu vai trò của họ đóng góp như thế nào vào sứ mệnh hoặc mục đích của tổ chức không? Đây là những ví dụ về các câu hỏi có câu trả lời ảnh hưởng đến góc nhìn của các nhóm và cá nhân đối với cam kết của các nhà lãnh đạo cấp cao về ATTP. Các câu hỏi đó cần thiết cho văn hóa ATTP của bất kỳ tổ chức nào

.

.

3.2.3. Giữa các bộ phận và trong toàn bộ tổ chức

Văn hóa ATTP không phải là một đề xuất "phù hợp với tất cả". Hiện thực hóa văn hóa ATTP có nghĩa là trong toàn bộ tổ chức, các quy định và kỳ vọng ATTP vừa phù hợp vừa rõ ràng cho từng thành viên và bộ phận. Ví dụ, yêu cầu dành cho bộ phận mua hàng khác với yêu cầu của bộ phận bảo trì. Bộ phận mua hàng phải hiểu tầm quan trọng của việc lựa chọn các nhà cung cấp vừa khả thi về mặt kinh tế vừa đáp ứng các yêu cầu về ATTP của công ty, chứ không phải chỉ một trong hai. Tương tự, trưởng bộ phận bảo trì nên quan tâm tình trạng của thiết bị để tối đa hóa thời gian hoạt động

cũng như hiệu suất ATTP. Đối với các tổ chức nhỏ hơn, chủ sở hữu/người điều hành làm gương và có ảnh hưởng đáng kể đến văn hóa ATTP. Trong văn hóa ATTP trưởng thành, tầm nhìn và sứ mệnh của công ty đã được phân chia thành các chi tiết tốt hơn về kỳ vọng đối với mọi bộ phận và cá nhân trong toàn tổ chức.

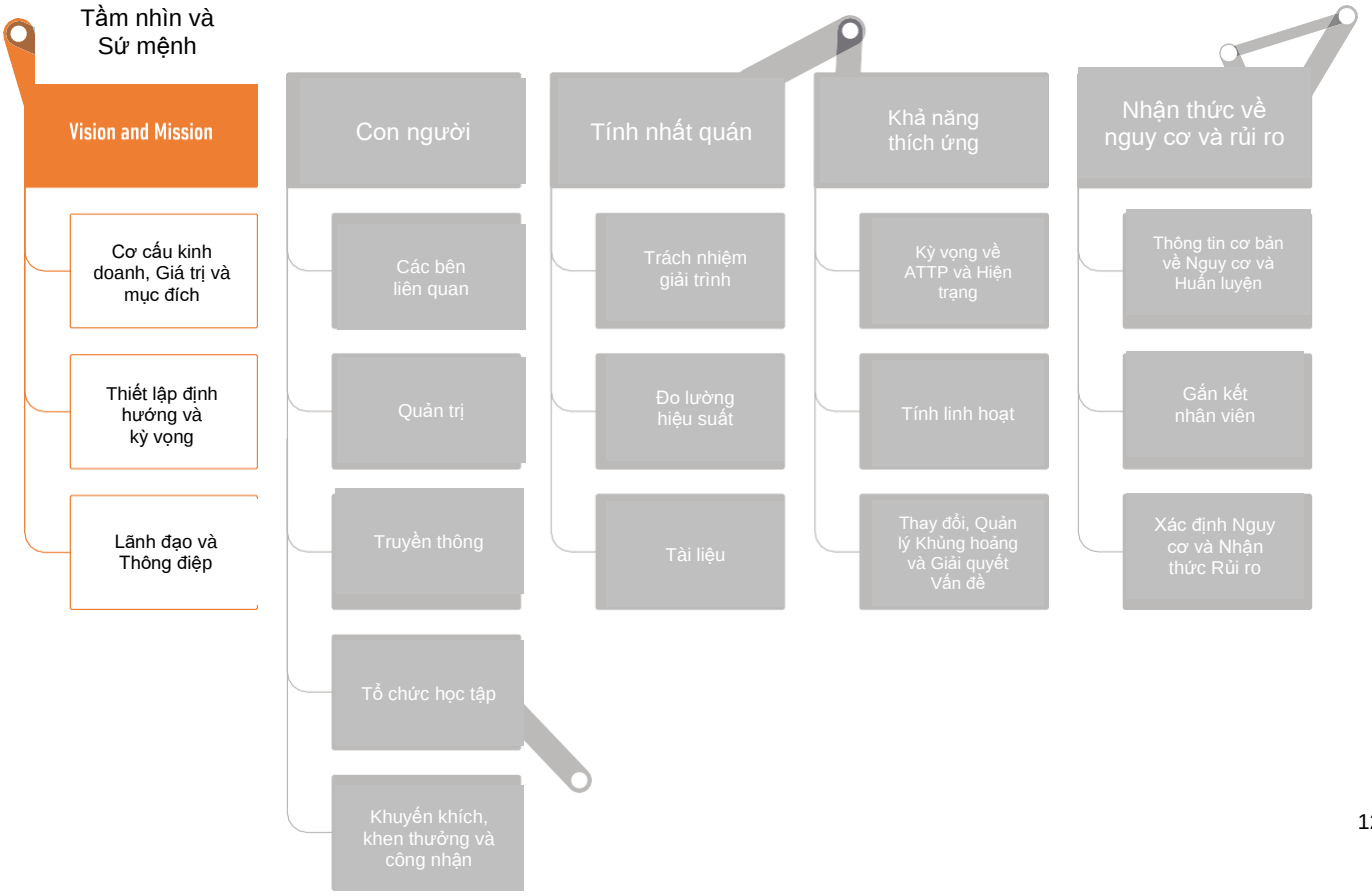
Khi bạn đọc qua các chương riêng lẻ, hãy nhớ rằng văn hóa dưới bất kỳ hình thức nào đều được chia sẻ và ảnh hưởng đến tất cả mọi cá nhân trong toàn công ty, và chỉ riêng một khía cạnh thì không thể tự mình củng cố văn hóa ATTP. Thay vào đó, các khía cạnh này phải được xem là tích hợp và thậm chí tương phản với nhau trong một số trường hợp, ví dụ: thể hiện cam kết mạnh mẽ đối với các hệ thống trong khi vẫn đủ

linh hoạt để lồng ghép thay đổi. Mỗi chương cung cung cấp nội dung chi tiết về "điều gì" và "như thế nào" để giúp bạn xác định hành trình tổng thể của mình để hoàn thiện và duy trì ATTP

.

4 Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn và sứ mệnh truyền đạt lý do tồn tại của một doanh nghiệp và cách doanh nghiệp diễn giải điều này vào kỳ vọng và thông điệp cụ thể cho các bên liên quan.



Hình 1: Nội dung quan trọng của khía cạnh tầm nhìn và sứ mệnh

4.1. Cơ cấu, giá trị và mục đích kinh doanh

Tầm nhìn và sứ mệnh được đội ngũ lãnh đạo cấp cao và, nếu có thể, ban giám đốc hoặc chủ doanh nghiệp vạch ra. Tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh không cần đề cập cụ thể đến ATTP, mặc dù tầm quan trọng của ATTP nên được phản ánh trong các nội dung truyền thông của công ty, trong đó có trang web và báo cáo thường niên của công ty. Tương tự, các giá trị cốt lõi của một công ty vượt qua tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp và truyền tải văn hóa ATTP.

4.2. Thiết lập định hướng và kỳ vọng

Việc thiết lập định hướng đòi hỏi tập trung tư duy và lập kế hoạch để xác định một con đường rõ ràng dẫn đến thành công. Điều này xác định một tầm nhìn rõ ràng, được chia sẻ và thẩm thấu trong toàn bộ tổ chức và được tất cả mọi người thấu hiểu. Việc thiết lập định hướng cũng đòi hỏi phải hình dung rõ ràng về thành công, cùng với các cột mốc dài hạn và ngắn hạn. Thiết lập định hướng thành công bao gồm các cuộc họp định kỳ để phát triển định hướng và đảm bảo tính bền vững và tính thành công.

Các ưu tiên thay đổi của một công ty sẽ thúc đẩy định hướng của công ty đó. ATTP phải luôn là cốt lõi của doanh nghiệp và đóng vai trò không thể thiếu trong việc thiết lập định hướng của doanh nghiệp. Khi thiết lập định hướng, hãy chú ý đến tất cả các ưu tiên chiến lược và đảm bảo luôn cân nhắc ATTP trong mỗi ưu tiên.

Các trường hợp có thể thay đổi hướng thiết lập bao gồm:

- Những thay đổi trong các yêu cầu quy định
- Mua một doanh nghiệp mới
- Những thay đổi trong danh mục sản phẩm
- Gia nhập thị trường mới
- Sự cố ATTP nghiêm trọng
- Tiến bộ khoa học, công nghệ và phân tích

4.3. Lãnh đạo và thông điệp

4.3.3.1. Cam kết của lãnh đạo

Lãnh đạo đặt ra định hướng và tinh thần chung cho văn hóa ATTP của công ty theo những cách hỗ trợ, điều chỉnh và đóng góp vào tầm nhìn và sứ mệnh tổng thể của công ty. Các lãnh đạo doanh nghiệp từ trụ sở chính đến cấp địa phương, cùng với các chủ doanh nghiệp, có thể có tác động sâu sắc đến văn hóa tổ chức. Cam kết của các nhà lãnh đạo về ATTP có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự phát triển của một nền văn hóa ATTP mạnh mẽ. Việc phân bổ hợp lý các nguồn lực, bao gồm tài chính, con người và thời gian, thể hiện sự cống hiến của ban lãnh đạo đối với ATTP.

Các lãnh đạo xây dựng các chính sách và tiêu chuẩn ATTP phù hợp với định hướng chiến lược của công ty, nhưng các chính sách đơn thuần chỉ là tài liệu và yêu cầu. Chỉ thực sự đạt được ý nghĩa khi các chính sách được chuyển thành các quy định hành vi rõ ràng cho nhân viên. Cam kết lãnh đạo nhất quán, rõ ràng và đáng tin cậy về ATTP và trách nhiệm giải trình là một yếu tố nền tảng của văn hóa ATTP.

Tuyên bố chính sách ATTP đặt các yêu cầu về ATTP phù hợp với định hướng nghiêm ngặt của công ty và được lãnh đạo cấp cao và lãnh đạo tại hiện trường xác nhận. Tuyên bố này nêu ra quyền làm chủ ATTP của nhân viên ở tất cả các cấp tổ chức và thiết lập trách nhiệm về ATTP của các sản phẩm bắt đầu từ khâu thiết kế sản phẩm trong toàn bộ chuỗi cung ứng.

Thông điệp

Thông điệp hiệu quả đóng vai trò cần thiết để truyền đạt thành công các kỳ vọng về ATTP của một doanh nghiệp. Thông điệp như vậy phải nhất quán và rõ ràng đối với tất cả các nhân viên, để họ hiểu và thường xuyên được nhắc nhở về các thực hành ATTP của công ty và cách tiếp cận tổng thể đối với ATTP.

Mục tiêu của tất cả các thông điệp ATTP là giáo dục, thông báo và nâng cao nhận thức của tất cả nhân viên mới và nhân viên lâu năm về các thực hành an toàn để họ làm chủ vai trò của mình trong công tác đảm bảo an toàn và bảo vệ thương hiệu. Tuyên bố chính sách ATTP của công ty đóng một vai trò quan trọng, có thể được mọi người tiếp cận dễ dàng và được tham khảo thường xuyên trong các nội dung truyền thông của công ty.

Thông điệp nên hướng đến toàn bộ người lao động, từ nhân viên toàn thời gian và thời vụ đến các nhà thầu và đối tác bên ngoài, nếu thích hợp. Nên điều chỉnh thông điệp cho phù hợp với các bên liên quan khác nhau của tổ chức và trình bày ở nhiều hình thức khác nhau.

Nên truyền đạt các thông điệp từ lãnh đạo đến tất cả nhân viên một cách nhất quán. Ngoài ra, nên thường xuyên thay đổi phong cách của thông điệp để đảm bảo luôn mới mẻ, phù hợp và là nội dung xuất hiện đầu tiên trong tâm trí.

Phải truyền đạt các yêu cầu quy định hiện hành liên quan đến ATTPcho dù là của địa phương, khu vực, quốc gia hay của riêng công ty đến tất cả nhân viên. Điều quan trọng không kém là phải giải thích tại sao các quy định này lại quan trọng và mọi người trong toàn doanh nghiệp phải tuân thủ như thế nào

.

4.3.3.2. Công cụ truyền bá thông điệp

Có nhiều chiến lược và công nghệ khác nhau giúp truyền bá các thông điệp ATTP quan trọng trên tất cả các bộ phận của doanh nghiệp. Các công cụ đó bao gồm nội dung truyền thông thường xuyên từ lãnh đạo, được phân phối qua các kênh thông thường của tổ chức bao gồm email công ty, mạng nội bộ, bảng tin nơi làm việc và trang web doanh nghiệp, cũng như các cuộc họp nhóm làm việc và các buổi học tập không chính thức. Nên đo lường hiệu quả của thông điệp thông qua các cuộc khảo sát trực tuyến và phỏng vấn nhóm nhân viên.

4.4. Tóm tắt

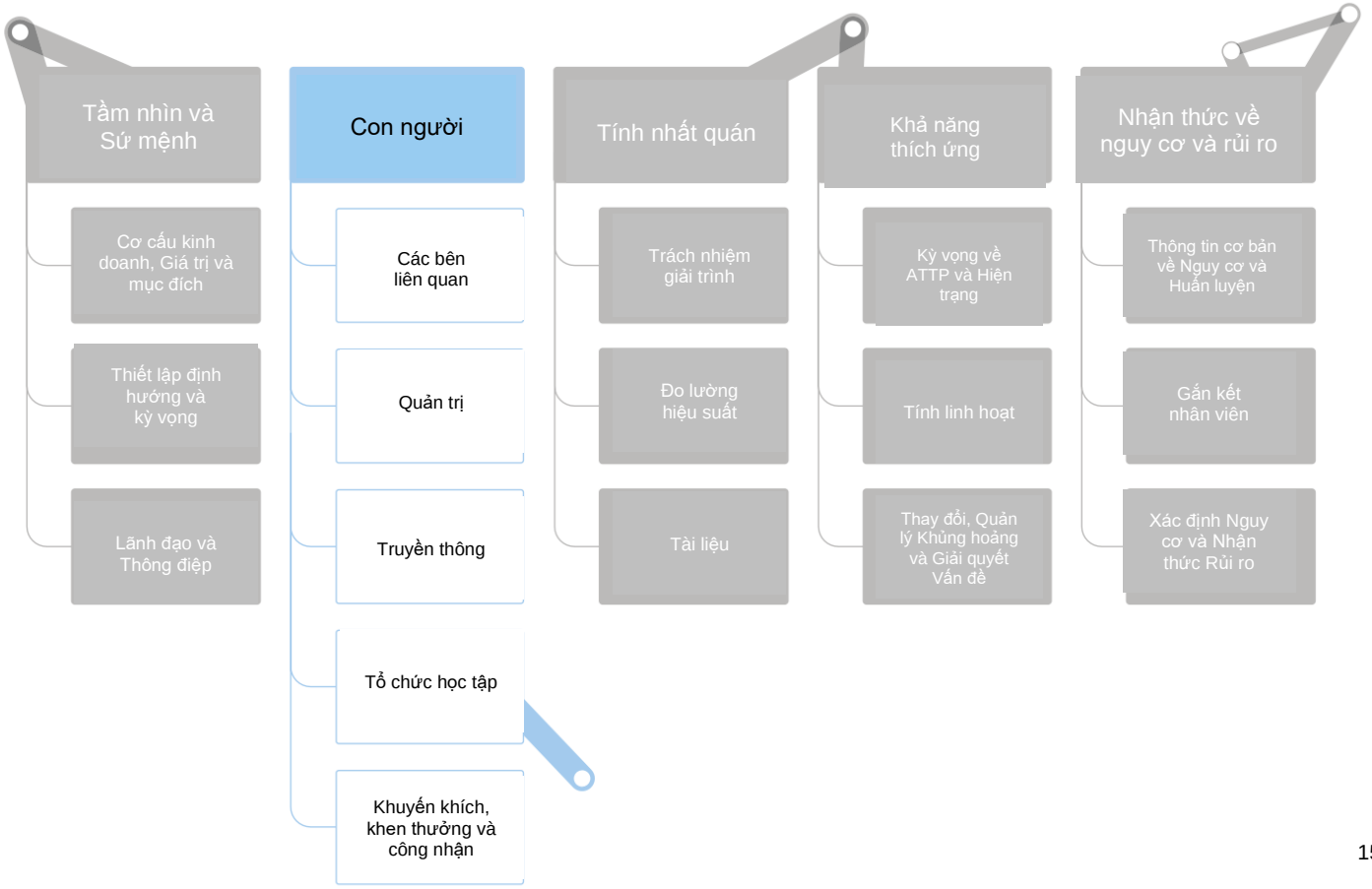
Lãnh đạo tổ chức vạch ra tinh thần chung và định hướng cho văn hóa ATTP của tổ chức. Trong tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp không cần đề cập cụ thể đến ATTP, mặc dù tầm quan trọng của ATTP cần được phản ánh trong nội dung truyền thông của công ty. Việc đặt ra định hướng giúp thiết lập một văn hóa ATTP tốt vì việc này đòi hỏi một tầm nhìn rõ ràng, được chia sẻ và thẩm thấu trong toàn tổ chức. Sự thống nhất về phân bổ nguồn lực đảm bảo rằng tổ chức được cung cấp nguồn lực phù hợp cho các sáng kiến ATTP. Tuyên bố chính sách ATTP đặt ra các yêu cầu phù hợp với cách tiếp cận chiến lược của công ty. Đây là điều cần thiết để sử dụng thông điệp hiệu quả về ATTP trong toàn bộ tổ chức. Thông điệp phải rõ ràng, nhất quán và phù hợp với các bên liên quan khác nhau. Khung thông điệp và các công cụ liên quan nên phổ biến các thông điệp ATTP quan trọng trong toàn tổ chức. Độ tin cậy của thông điệp ATTP của một tổ chức phụ thuộc vào giá trị mà tổ chức đó đặt vào ATTP.

4.5. Câu hỏi hướng dẫn

- Lãnh đạo cấp cao của công ty bạn tham gia vào vấn đề ATTP như thế nào?
- Thông điệp của bạn được sử dụng như thế nào để truyền đạt các kỳ vọng về ATTP cho tất cả nhân viên?
- Cả tầm nhìn và sứ mệnh của công ty bạn có được thể hiện rõ ràng để tất cả nhân viên thấu hiểu không?

5 CON NGƯỜI

Con người là thành phần quan trọng của bất kỳ văn hóa ATTP nào. Các hành vi và hoạt động của chúng ta, từ các quy trình trong trang trại đến thực hành trong nhà bếp, cũng như thói quen của người tiêu dùng trước khi tiêu thụ thực phẩm, góp phần vào sự an toàn của thực phẩm và có khả năng làm giảm hoặc tăng nguy cơ mắc bệnh từ thực phẩm.



Hình 2: Nội dung quan trọng của khía cạnh con người

Khi nhắc đến "con người", chúng tôi đề cập đến tất cả mọi người tham gia vào mọi địa điểm và công đoạn của ngành công nghiệp thực phẩm, từ trang trại, cánh đồng và tàu thuyền đánh cá đến chế biến, đóng gói, phân phối và phục vụ thực phẩm. Điều này tất nhiên cũng bao gồm những người lao động trong các công đoạn phân phối, tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng, trên thực tế là toàn bộ chuỗi thực phẩm, từ đầu đến cuối. Các quy trình chính có trong khía cạnh con người bao gồm mọi quy trình từ tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới đến xây dựng năng lực, giáo dục và trao quyền cho người lao động. Ngoài việc thiết lập quản trị và chỉ số phù hợp, một tổ chức nên tạo ra một hệ thống khen thưởng và kỷ luật mạnh mẽ. Việc tạo ra ý thức trách nhiệm cá nhân, cùng với hiểu biết về vai trò thiết yếu của mọi người trong việc duy trì các tiêu chuẩn ATTP của toàn tổ chức, có thể giúp thúc đẩy văn hóa ATTP bền vững.
Được chia thành các thành phần chính nhất, các yếu tố của khía cạnh con người tập trung vào năng lực trong các nguyên tắc cơ bản về ATTP; cung cấp cho mọi người các công cụ để duy trì môi trường thực phẩm an toàn (kiến thức, tiêu chuẩn, số liệu và trách nhiệm giải trình); và trao quyền cho họ sử dụng bộ kỹ năng của bản thân để duy trì các thực hành ATTP hiệu quả. Một doanh nghiệp thường xuyên dành thời gian và chú ý đến thông tin ATTP, giáo dục và trách nhiệm giải trình giúp duy trì văn hóa ATTP. Như đã giải thích, khái niệm “văn hóa ATTP” được điều chỉnh từ định nghĩa chung về văn hóa, tức là “các giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung” ảnh hưởng đến tư duy và hành vi liên quan đến thực phẩm an toàn trong tổ chức, giữa các bộ phận và trong toàn bộ tổ chức. Cần chú ý đến sự đa dạng về lực lượng lao động trong toàn bộ chuỗi cung ứng (ví dụ: ngôn ngữ, giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, đạo đức, thời gian làm việc, tình trạng kinh tế xã hội và niềm tin tôn giáo và văn hóa).

5.1. Các bên liên quan đến ATTP

"Các bên liên quan" trong bối cảnh này đề cập đến tất cả mọi người trên tất cả các khía cạnh của chuỗi cung ứng, cả trong và ngoài doanh nghiệp, cung cấp, hỗ trợ hoặc ảnh hưởng đến doanh nghiệp đó. Điều này bao gồm người lao động tại hiện trường, nhân viên vận hành dây chuyền sản xuất, nhân viên bảo trì, tài xế giao hàng, nhân viên xử lý thực phẩm, nhân viên phục vụ và chủ sở hữu nhượng quyền thương mại. Mức độ trưởng thành về văn hóa ATTP của một tổ chức có thể được đo lường bằng mức độ mà tất cả các bên liên quan thừa nhậncác mục tiêu ATTP chung, chịu trách nhiệm về vai trò tích cực của họ trong việc duy trì các tiêu chuẩn ATTP và phối hợp làm việc để đạt được các mục tiêu đó (Phụ lục 4). Có thể thành lập các nhóm công tác như các nhóm liên chức năng có thành viên là các cá nhân tiên phong về ATTP. Cần đảm bảo trách nhiệm về văn hóa ATTP của một tổ chức không chỉ là trách nhiệm của riêng các thành viên trong bộ phận về ATTP

5.2. Quản trị ATTP

Nên đưa ATTP vào trong cấu trúc quản trị của tổ chức và phải được nhận thức rộng rãi trên toàn bộ doanh nghiệp. Cần thiết lập các tiêu chuẩn phù hợp với các thực hành tốt nhất của ngành công nghiệp thực phẩm toàn cầu. Quản lý ATTP nên bao gồm các yếu tố như:

- Định hướng chiến lược
- Cơ cấu tổ chức và trách nhiệm giải trình
- Chính sách và tiêu chuẩn
- Quản lý rủi ro và vấn đề
- Văn hóa và hành vi

Kết quả tốt nhất đạt được khi doanh nghiệp duy trì một cấu trúc ATTP chính thức với các trách nhiệm cá nhân được xác định rõ ràng và các quy tắc bất di bất dịch trong toàn bộ tổ chức. Trong các doanh nghiệp lớn, cần phân định rõ ràng để tách biệt yếu mại thương mại khỏi quá trình ra quyết định về an toàn để giảm thiểu xung đột lợi ích. Cân

nhắc tạo ra một lộ trình leo thang độc lập cho phép bộ phận phụ trách ATTP báo cáo trực tiếp cho lãnh đạo cấp cao thay vì nhân viên vận hành cấp cao

Là một phần của chương trình truyền thông của công ty, cần thiết lập chính sách tố cáo và giáo dục nhân viên về các bước thích hợp để thực hiện trong việc truyền đạt những lo ngại về đạo đức đến nhân viên có thẩm quyền của công ty. Ngoài ra, nhân viên nên tin rằng những lo ngại của họ sẽ được xem xét nghiêm túc và sẽ được điều tra.

5.2.3.1. Trao quyền cho mọi người

Mức độ hiểu biết và thẩm quyền hành động của mọi cá nhân một doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến khả năng thích ứng, cải thiện của tổ chức đó trong và duy trì văn hóa ATTP. Nhân viên ở tất cả các cấp nên có quyền chủ trì hoặc khởi xướng các thay đổi tích cực.

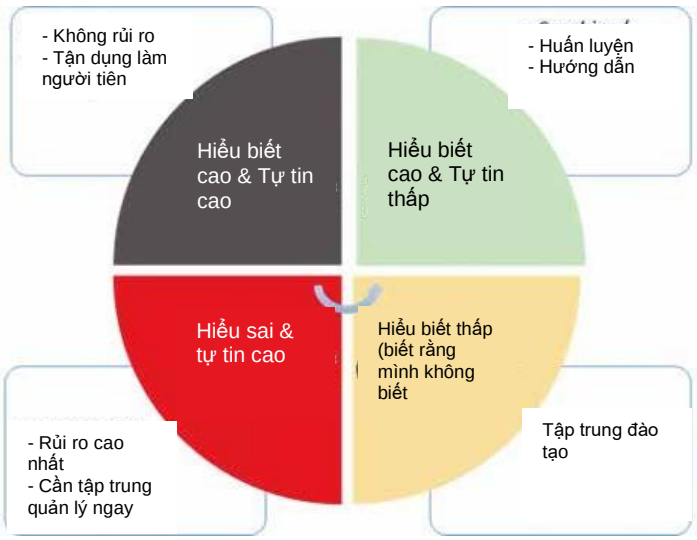
5.2.3.2. Năng lực nhân viên

Cam kết phát triển năng lực về ATTP của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến khả năng của cả tổ chức và nhân viên trong việc thích ứng với thay đổi. Các sáng kiến phát triển như vậy nên bao gồm các năng lực kỹ thuật về ATTP cụ thể bên cạnh các kỹ năng lãnh đạo và quản lý rộng hơn như đàm phán và tạo ra ảnh hưởng, truyền thông, giải quyết vấn đề và triển khai thay đổi. Cần theo dõi sự phát triển của nhân viên ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất và hành vi cá nhân. Một tổ chức thích ứng thành công với thay đổi thường được điều hành bởi các nhân viên được trao quyền có khả năng đảm nhận các trách nhiệm mới và đầy thách thức.

Đào tạo và giáo dục là những công cụ thiết yếu.

Đào tạo và giáo dục là những công cụ thiết yếu. Cần xác định mức độ mọi người hiểu biết và tin tưởng vào công tác đào tạo và giáo dục mà họ nhận được. Chỉ khi hiểu biết và tin tưởng hoàn toàn, nhân viên mới có khả năng thực hiện các hành vi ATTP và thúc đẩy những người xung quanh noi theo.

Thông thường, mọi người thuộc một trong các nhóm được xác định trong biểu đồ dưới đây. Trong mỗi góc phần tư, các phương pháp tiếp cận cụ thể cho thấy cách quản lý nhóm đó. (Phụ lục 5 nêu các yếu tố bổ sung tác động đến quản lý con người.) Các cá nhân trong toàn tổ chức sẽ có mức độ kiến thức, hiểu biết và tin tưởng khác nhau về các hành vi ATTP. Các cấp độ này có thể dao động, dựa trên sự thay đổi năng lực, các chương trình và hoàn cảnh mới. Để quản lý những khác biệt này, công ty sẽ cần một quy trình để thường xuyên đánh giá không chỉ mức độ hiểu biết mà còn thể hiện sự tự tin biểu hiện trong hành vi của nhân viên.



Hình 3: Ma trận tự tin và hiểu biết; Nguồn và giấy phép sử dụng từ Cognisco (www.cognisco.com).

5.3. Truyền thông và ATTP

Truyền thông là nền tảng cho tất cả các hành động tương tác của con người và đóng một vai trò không thể phủ nhận trong việc thúc đẩy văn hóa ATTP bền vững. Truyền thông tốt đảm bảo rằng chiến lược ATTP của doanh nghiệp được tất cả nhân viên tiếp nhận và thấu hiểu. Công tác truyền thông phải được thực hiện thường xuyên, được điều chỉnh cho phù hợp với nhiều đối tượng khác nhau của tổ chức, có thể tiếp cận ở bất cứ nơi nào xảy ra hành vi mong muốn và được đo lường hiệu quả.

Một số ví dụ về các kênh truyền thông ATTP hiện có:

- Áp phích
- Các cuộc họp
- Các phiên giới thiệu vấn đề
- Video
- Các cuộc gọi
- Hội thảo
- Buổi họp giao ca
- Huấn luyện kỹ thuật số
- Buổi cố vấn
- Quy trình phản hồi/đề xuất
- Mạng nội bộ và bảng tin của công ty
- Cuộc thi
- Chương trình nhân viên đồng hành
- Các cuộc họp bàn tròn Gemba Kaizen
- Giải thưởng và sự công nhận
- Kỷ luật (Bao gồm các hình thức kỷ luật cho đến mức chấm dứt hợp đồng)

Mạng xã hội nội bộ (ví dụ: Mạng Yammer). Để đạt được một tiêu chuẩn cao trong truyền thông đòi hỏi phải xem xét sự khác biệt giữa các lĩnh vực và cấu trúc ngành – chẳng hạn như ngành bán lẻ khi so với sản xuất, do gia đình điều hành so với chuỗi nhà hàng và công ty so với bên được nhượng quyền – và cách đơn vị truyền thông cả bên trong và bên ngoài. Ví dụ, một cơ sở vệ sinh và đóng gói khoai tây sẽ có cách tiếp cận truyền thông rủi ro khác với một tổ chức dịch vụ thực phẩm toàn cầu.

5.3.3.1. Truyền thông về rủi ro

Không dễ để truyền thông về rủi ro ATTP nhưng đây là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy sự hiểu biết chung về rủi ro trong một tổ chức. Truyền thông cho nhân viên cấp cao và liên chức năng về khả năng và tác động tiềm ẩn của khủng hoảng ATTP sẽ thúc đẩy việc ra quyết định dựa trên rủi ro và cam kết về nguồn lực tài chính để tăng cường kiến thức và cải thiện thực hành.

Cộng đồng kỹ thuật thường được trao trách nhiệm chủ trì đánh giá rủi ro và ảnh hưởng đến các quyết định liên quan đến quản lý của mình. Tuy nhiên, cũng cần giúp nhân viên bên trong và bên ngoài đội ngũ kỹ thuật hiểu được các mối nguy liên quan đến nhiệm vụ của họ. Điều này đòi hỏi phải tổ chức giáo dục, đào tạo và truyền thông hiệu quả. Cũng cần báo cáo tình trạng thường xuyên cũng như xác định sự leo thang sớm của các vấn đề liên quan đến rủi ro, mà trong một tổ chức trưởng thành sẽ dẫn đến việc thảo luận và ra quyết định của cả những người phụ trách và không phụ trách về kỹ thuật.

Khi nhận thức về rủi ro ATTP được cải thiện, nhu cầu đầu tư và tối ưu hóa bổ sung sẽ trở nên rõ ràng. Sử dụng đánh giá rủi ro để ưu tiên cải tiến chứng minh có lợi trong việc biện minh và truyền đạt nhu cầu về thay đổi và tránh khả năng tự mãn theo thời gian.

Động lực cho đầu tư nhân lực và vốn liên tục có thể bao gồm dữ liệu và thông tin chi tiết về giám sát nội bộ đang diễn ra, theo dõi dữ liệu ngành bên ngoài bao gồm nguyên nhân gốc rễ của sự cố và những thay đổi trong kỳ vọng của ngành. Tất cả đều yêu cầu truyền thông rủi ro hiệu quả.

5.4. Tổ chức học tập

Đào tạo và giáo dục đóng vai trò cần thiết cho khía cạnh con người. Đào tạo cũng quan trọng đối với quản lý/giám sát cấp cao và cấp trung cũng như đối với nhân viên tuyến đầu. Mỗi nhóm có nhu cầu đào tạo liên quan đến ATTP riêng.

Quản lý cấp cao thường không được tham gia khóa đào tạo về ATTP. Do đó, các quản lý có thể thiếu hiểu biết cơ bản về rủi ro ATTP cũng như các nguồn lực cần có để duy trì việc tuân thủ chương trình ATTP (Xem Phụ lục 4).

Một cuộc khảo sát về đào tạo ATTP toàn cầu cho thấy 62% số người được hỏi về ATTP đồng ý rằng "Dù chúng tôi đã rất nỗ lực nhưng vẫn có nhân viên không tuân theo chương trình ATTP của chúng tôi trên sàn nhà máy." Việc tất cả nhân viên tiếp thu các hành vi ATTP nhất quán đến mức độ nào phần lớn bị chi phối văn hóa, thái độ, giá trị, niềm tin và hiệu quả đào tạo của chính họ, cũng như của đồng nghiệp và doanh nghiệp của họ. (Tham khảo: Khảo sát đào tạo ATTP toàn cầu năm 2016 của CampdenBRI & Alchemy) Ngoài việc tổ chức đào tạo ATTP hiệu quả cho lực lượng lao động đa dạng và xác thực hiểu biết, cần phải xác định các phương pháp hiệu quả nhất để truyền đạt thông tin. Các phương pháp đào tạo tại chỗ, giảng dạy trên lớp, tự học, huấn luyện và cố vấn đều có thể được sử dụng để tối ưu hóa việc học.

Nội dung đào tạo phải phù hợp với từng năng lực công việc của người học và nhân viên phải có khả năng áp dụng nội dung học tập vào môi trường làm việc. Giảng viên phải có năng lực kỹ thuật, có kiến thức sâu sắc về lý thuyết và thực hành, và tất nhiên điều quan trọng không kém là giảng viên phải là có khả năng truyền đạt tốt. Ngoài ra, nên định kỳ đào tạo bồi dưỡng giảng viên. Tất cả các địa điểm chế biến hoặc chuẩn bị thực phẩm nên có các chỉ số chính và hệ thống nhận dạng để đo lường hiệu suất và nhận biết sự cải tiến liên tục.

Các công ty muốn nâng cấp chương trình đào tạo và giáo dục cho công ty có thể tham khảo mô hình đào tạo và trưởng thành có trong Phụ lục 4 của tài liệu này. Hợp tác và làm việc nhóm là yếu tố then chốt để đảm bảo chia sẻ hiệu quả các bài học kinh nghiệm từ cả bên trong tổ chức và từ các doanh nghiệp khác.

Bạn cần xác định một khung năng lực bao gồm tập hợp các năng lực cần thiết cho từng vai trò trong doanh nghiệp của bạn để thực hiện hiệu quả các vai trò đó. Theo kinh nghiệm, các lợi ích bao gồm:

- Nhân viên hiểu biết rõ ràng hơn về những điều mà doanh nghiệp mong đợi về họ
- Trách nhiệm giải trình rõ ràng hơn
- Tuyển dụng và tuyển chọn nhân viên mới hiệu quả hơn
- Đánh giá hiệu quả công việc chuẩn xác hơn
- Xác định hiệu quả hơn về các thiếu hụt kỹ năng và năng lực
- Giúp tổ chức đào tạo và phát triển chuyên môn phù hợp với người học hơn
- Lập kế hoạch nhân sự kế nhiệm hiệu quả hơn
- Quy trình quản lý thay đổi hiệu quả hơn

Nhiều tổ chức trưởng thành hơn sử dụng các phương pháp tiếp cận dựa trênhọc tập dựa trên năng lực. Hệ thống học tập dựa trên năng lực tập trung vào phân tích ban đầu để xác định kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi mong muốn cần thiết để thực hiện công việc ở mức độ cao. Các hệ thống như vậy nhấn mạnh việc sử dụng đánh giá để xác định mức độ năng lực so với kết quả mong muốn, và tập trung nỗ lực học tập và phát triển vào việc giúpcá nhân xác định lộ trình học tập, xác định các kinh nghiệm học tập giúp cá nhân đạt được năng lực mong muốn. Phương pháp thiết kế giảng dạy được gọi là ADDIE (phân tích, thiết kế, xây dựng, thực hiện và đánh giá), cùng với đầu vào của các bên liên quan, xem xét kinh nghiệm học tập và các hệ thống hỗ trợ làm cho hệ thống mạnh mẽ, hiệu lực và hiệu quả.

5.4.3.1. Những người có ảnh hưởng đến hành vi

Người có ảnh hưởng đến ATTP là bất kỳ người hoặc điều gì có khả năng ảnh hưởng đến các quy trình, thủ tục hoặc hành vi ATTP có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực đến văn hóa ATTP của tổ chức. Nhận biết những người có ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên và tổ chức đào tạo và truyền thông về ATTP để phù hợp với họ sẽ tối ưu hóa việc nhân viên tuân thủ các chương trình ATTP. Những yếu tố ảnh hưởng phổ biến đến hành vi của con người bao gồm:

- Tỏa sáng – "Người khác có thể thấy tôi"
- Hiệu ứng bầy đàn -"Những người khác đều làm điều đó"
- Củ cà rốt và cây gậy – “Tôi được thưởng hoặc bị phạt”
- Tuân thủ theo lãnh đạo – "Người quản lý của tôi làm điều đó"
- Cảm giác tội lỗi và lương tâm – “Tôi biết đó là điều đúng đắn nên làm”

Để hiểu rõ hơn về mối liên hệ giữa hành vi của nhân viên, những người có ảnh hưởng đến những hành vi đó và hình thức kỷ luật thỏa đáng với hành vi của nhân viên, mô hình ABC có thể được sử dụng. Mô hình ABC là viết tắt của tiền đề, hành vi và hậu quả. Tiền đề là một cái gì đó xuất hiện trước một hành vi và mỗi cá nhân đều hiểu những gì được mong đợi và cách thực hiện một hành vi, ví dụ như kích thích, chính sách, kỳ vọng đã nêu, đào tạo, hỗ trợ công việc,hoàn cảnh, sự kiện trong quá khứ.

Đào tạo và truyền thông là những tiền đề quan trọng, nhưng phải thừa nhận rằng có nhiều tiền đề có thể được triển khai để điều chỉnh hành vi của nhân viên. Những tiền đề này bao gồm các công cụ và thiết bị thích hợp, đủ thời gian, sự tin tưởng và cởi mở, năng lực, sự tự tin, quy trình đơn giản hóa, các lãnh đạo và quản lý cấp cao có kỹ năng, đo lường dữ liệu, theo dõi và xu hướng, v.v...

5.5. Khuyến khích, khen thưởng và công nhận

Khi được kết hợp với các chương trình công nhận công bằng và minh bạch, phần thưởng có thể giúp quản lý hướng dẫn các hành vi ATTP mong muốn. Các chương trình như vậy nên được thiết kế để phù hợp với sự khác biệt về văn hóa trong tổ chức. Xem danh sách tài liệu nên đọc ở cuối tài liệu này để biết thêm chi tiết.

Trách nhiệm giải trình và tuân thủ rõ ràng thúc đẩy cam kết, trao quyền và quyền làm chủ. Các doanh nghiệp có thể sử dụng các biện pháp khuyến khích và ngăn chặn khác nhau để đạt được sự tuân thủ nhất quán như:

- Phản hồi tích cực và tiêu cực
- Chia sẻ các thực hành được chứng minh tốt nhất
- Bài học từ thất bại
- Các chương trình công nhận
- Giải thưởng cá nhân và nhóm
- Doanh nghiệp, đồng nghiệp và tự công nhận
- Phụ cấp bằng tiền và quy đổi đền bù, khen ngợi
- Các ưu đãi cho báo cáo lỗi và suýt bỏ lỡ
- Thăng chức và giáng chức

5.6. Tóm tắt

Con người là thành phần quan trọng của bất kỳ văn hóa ATTP nào. Hành vi và hoạt động của nhân viên, từ các quy trình tại trang trại đến phục vụ khách hàng, góp phần vào sự an toàn của thực phẩm và có khả năng làm giảm hoặc tăng nguy cơ mắc bệnh từ thực phẩm. Cần thiết lập một cấu trúc ATTP chính thức với vai trò và trách nhiệm cá nhân được xác định rõ ràng. Các yếu tố chính của khía cạnh này bao gồm mọi thứ từ giáo dục nhân viên và củng cố hành vi tốt để quản trị và tạo ra số liệu hợp lý. Mức độ mà mọi người được trao quyền để thúc đẩy ATTP sẽ ảnh hưởng đến khả năng thích ứng, cải thiện và duy trì văn hóa ATTP của tổ chức. Công tác truyền thông tốt sẽ đảm bảo rằng tất cả mọi người trong tổ chức đều thấu hiểu được thông điệp liên quan đến ATTP. Tất cả các nhà lãnh đạo phải "nói đi đôi với làm", và vẫn tập trung vào thông điệp của họ để đảm bảo rằng có sự hiểu biết rõ ràng rằng ATTP là một hành trình cải tiến liên tục.

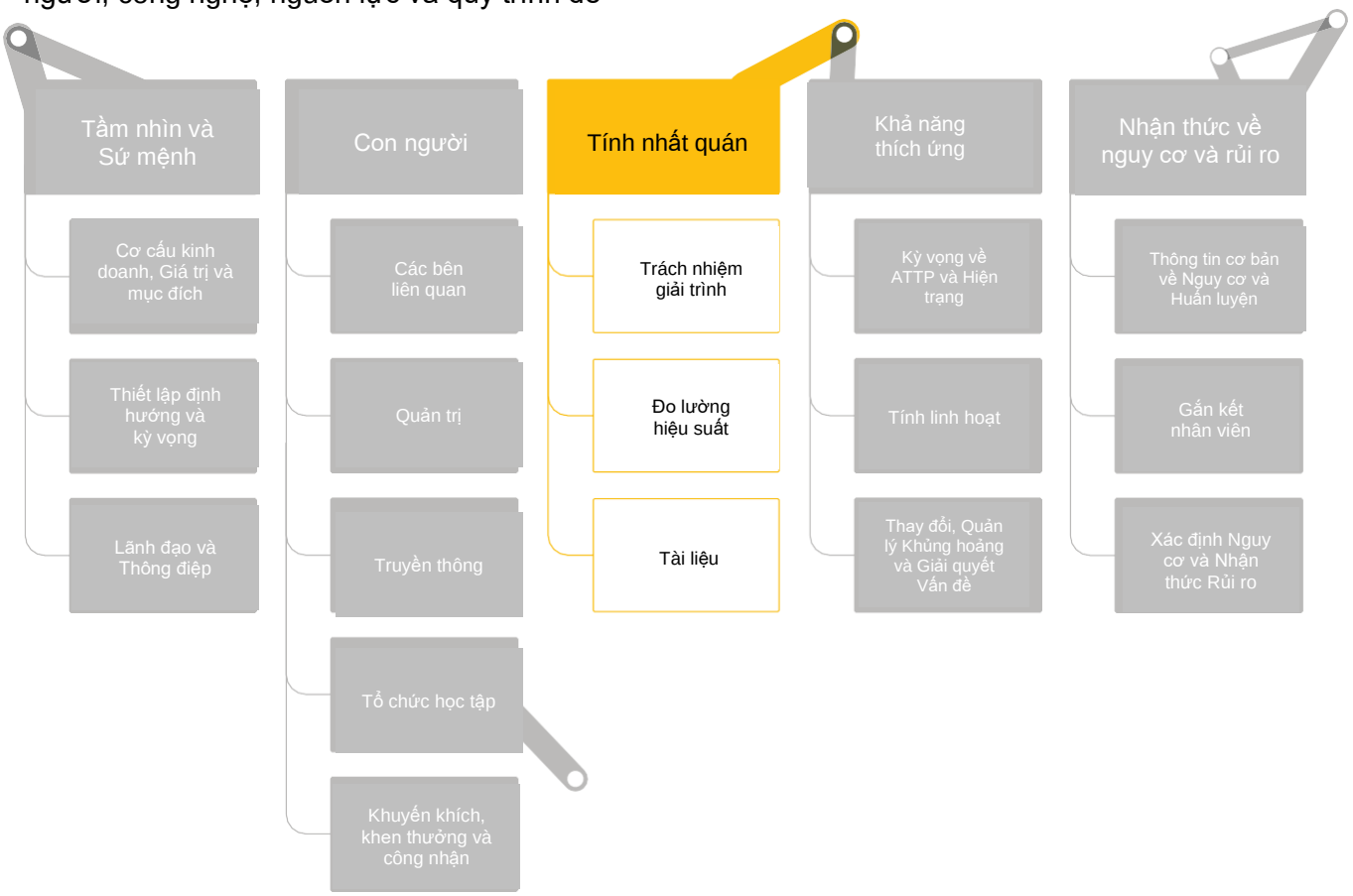
5.7. Câu hỏi hướng dẫn

Các cá nhân trong một tổ chức có văn hóa ATTP hiệu quả sẽ có thể trả lời các câu hỏi sau:

1. Lần cuối cùng bạn hoặc ai đó trong nhóm của bạn nêu lên mối lo ngại về ATTP là khi nào?
2. Bạn đóng góp vào công tác ATTP trong tổ chức của mình như thế nào?
3. Lần cuối cùng bạn được đào tạo về ATTP là khi nào và bạn đã học được những gì?
4. Mức độ cam kết và hành động phù hợp với kỳ vọng về ATTP của mọi người là gì?
5. Hiệu suất ATTP của bạn được đánh giá như thế nào?

6 TÍNH NHẤT QUÁN

Tính nhất quán đề cập đến việc sắp xếp đúng đắn các ưu tiên ATTP với các yêu cầu về con người, công nghệ, nguồn lực và quy trình để đảm bảo áp dụngnhất quán và hiệu quả một chương trình ATTP nhằm củng cố văn hóa ATTP.



Hình 4: Nội dung quan trọng của khía cạnh tính nhất quán

Tính nhất quán cần phải thể hiện trong tất cả các quyết định, hành động và hành vi liên quan đến ATTP trong tổ chức, từ quản lý cấp cao đến hoạt động vận hành. Ví dụ, các quyết định về nguồn lực kỹ thuật và quản lý phải phù hợp với các ưu tiên về ATTP như được xác định trong tầm nhìn của công ty; nhiệm vụ, phải xác định, truyền đạt và hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn (xem bảng liên quan trong phụ lục 8).

Các phép đo hiệu suất cho phép một công ty đánh giá tình hình thực tế, so sánh với kết quả và hành vi mong muốn, và xác định các cơ hội để cải thiện và xác minh tính nhất quán.

Có 03 yếu tố chính làm nên tính nhất quán:

1. Trách nhiệm giải trình
2. Đo lường hiệu suất
3. Tài Liệu

6.1. Trách nhiệm giải trình

Để đảm bảo một hệ thống ATTP nhất quán, tất cả nhân viên phải có trách nhiệm giải trình rõ ràng. Điều này cho phép các cá nhân chịu trách nhiệm phù hợp về các quyết định và hành động liên quan đến ATTP và hậu quả của các quyết định và hành động đó.

Trách nhiệm cá nhân bao gồm việc phân bổ trách nhiệm cho các hành động, sản phẩm, quyết định và chính sách trong phạm vi vai trò hoặc vị trí việc làm của một người và bao gồm nghĩa vụ báo cáo và giải thích các kết quả.

Trách nhiệm giải trình nên được kết nối với nhau ở một tổ chức. Ví dụ, một nhân viên phải biết nơi để tham khảo các vấn đề liên quan đến ATTP ngoài trách nhiệm của mình.

Trách nhiệm giải trình phải phù hợp với các cấp thẩm quyền. Ví dụ, phải xác định rõ ràng ai quyết định làm lại hoặc từ chối các lô hàng không tuân thủ quy định.

Trong bối cảnh văn hóa ATTP, điều quan trọng là các giá trị và niềm tin của các cá nhân không mâu thuẫn với trách nhiệm của họ.

6.2. Đo lường hiệu suất

Đo lường hiệu suất tạo điều kiện cho việc giám sát theo các chính sách, kỳ vọng và yêu cầu ATTP đã xác định, cũng như thừa nhận hiệu suất tốt và cải thiện khi cần thiết. Để hỗ trợ một môi trường cải tiến liên tục, các hoạt động đo lường này này phải phù hợp với các ưu tiên ATTP của tổ chức.

Niữa những gì được đo lường có mối quan hệ mạnh mẽ với hành vi tiếp theo. Do đó, cần xem xét cẩn thận trước khi thực hiện các hoạt động đo lường hiệu suất và hệ thống củng cố liên quan. Ví dụ, nhiều công ty sử dụng kết quả kiểm tra để đo lường hiệu suất ATTP, trao tiền thưởng nếu một nhà máy đạt được điểm kiểm tra cao nhất. Đây có thể là một cách tốt để khuyến khích các cá nhân và đơn vị quan tâm tới cuộc kiểm tra, nhưng đó có phải là một cách thích hợp để tập trung vào các hành vi và hành động ATTP hàng ngày không?

Kết quả phải minh bạch và được truyền thông trong tổ chức. Khi cần cải thiện, những người phải thực hiện cần xác định và hiểu rõ các hành động. Cần xác minh hiệu quả của hoạt động cải thiện để đảm bảo đạt được những thay đổi dự kiến.

Các hoạt động đo lường hiệu suất ATTP không chỉ nêu ra hiệu suất sản phẩm và quy trình mà còn cả các quyết định, hành động và hành vi.

Một hệ thống đo lường mạnh mẽ, toàn công ty, bao gồm các chỉ số tổ chức, chức năng và cá nhân sẽ giúp nắm bắt các cơ chế cơ bản (hiện vật, giá trị và niềm tin được tán thành, và các giả định ngầm) có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của việc thực hiện ATTP.

Cũng cần xem xét bản chất của việc đo lường hiệu suất, vì các chỉ số phản ứng (chậm) và dự phòng (nhanh) có các mục tiêu khác nhau. Đo lường các phát hiện vật liệu ngoại lai (ví dụ: nhà cung cấp) đánh giá các phát hiện và như vậy có nghĩa là phản ứng với một điều đã xảy ra. Ngược lại, việc đo lường hiệu quả của chương trình bảo trì phòng ngừa của nhà cung cấp có thể giúp ngăn chặn vật liệu ngoại lai tiếp cận nhà máy ngay từ đầu. Những hành động như vậy chủ động ngăn chặn tác động đến khách hàng trong khi đẩy rủi ro ra xa người tiêu dùng hơn một bước.

Nên lựa chọn và sắp xếp các chỉ số trong toàn tổ chức một cách cẩn thận, vì một chỉ số được xây dựng kém có thể nhanh chóng làm suy yếu các mục tiêu văn hóa của tổ chức. Lý tưởng nhất, các chỉ số cấp cao mang tính chiến lược không chỉ đơn giản là được sao chép ở các cấp thấp hơn của tổ chức. Thay vào đó, chỉ số cấp cao hơn có thểđược xây dựng như là kết quả mong muốn của các chỉ số vận hành hoặc chiến thuật ở cấp thấp hơn. Ví dụ: hãy tưởng

tượng một chỉ số chiến lược, cấp cao được thiết kế để theo dõi số lượng sự cố ATTP mà một tổ chức tạo ra. Nếu số liệu này chỉ đơn giản là được sao chép trong toàn bộ tổ chức và ở cấp độ vận hành, chỉ số này có thể gây ra hành vi trái ngược hoàn toàn so với hành vi văn hóa được kỳ vọng. Hành vi mong muốn có thể là việc báo cáo chính xác và đầy đủ về số lượng sự cố đã xảy ra, trong khi chỉ số này lại đang khuyến khích các cá nhân và nhóm giảm số lượng sự cố. "Thi đua" để đạt chỉ số này (dù có ý thức hay vô thức) chắc chắn không phải là một hành vi văn hóa mong muốn. Có thể phòng tránh hậu quả được bằng cách loại bỏ việc sao chép chỉ số đơn thuần và thay vào đó xây dựng các chỉ số thu đượctừ một hoặc nhiều chỉ số cấp độ hoạt động như chỉ số khả năng quá trình (CPK), khiếu nại của người tiêu dùng và kết quả kiểm tra sẽ dẫn đến giảm các sự cố ATTP.

Cả những hiểu biết sâu sắc từ môi trường bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp đều cần thiết. Các cơ chế giám sát môi trường doanh nghiệp có thể bao gồm việc sử dụng thông tin chi tiết nội bộ và bên ngoài bao gồm phản hồi và khảo sát của khách hàng, khiếu nại của khách hàng hoặc người tiêu dùng, kết quả kiểm tra theo quy định, khảo sát văn hóa nội bộ, các chỉ số đo lường và phỏng vấn. Ngoài ra, việc sử dụng các chỉ số nhanh và chậm, số liệu và báo cáo về ATTP có thể tạo điều kiện hoặc vô hiệu hóa năng lực của một tổ chức để điều chỉnh các bộ xử lý kinh doanh nội bộ dựa trên những hiểu biết bên ngoài.

6.3. Tài Liệu

Tài liệu ATTP cho phép ra quyết định phù hợp, phù hợp. Tài liệu bao gồm dữ liệu (ví dụ: hồ sơ sản phẩm, hồ sơ quy trình và hồ sơ đào tạo) và thông tin về các kỳ vọng, kế hoạch và quy trình vận hành ATTP và giúp xác minh tính nhất quán. Tài liệu cũng tạo ra căn cứ để đào tạo nhân viên mới và tập huấn bồi dưỡng cho nhân viên chính thức và các đối tác bên ngoài.

Tài liệu bảo vệ cơ sở kiến thức tích lũy của một tổ chức và giúp tổ chức không phải dựa dẫm vào kiến thức của từng nhân viên. Các hệ thống liên quan có thể thay đổi từ nhỏ đến phức tạp, nhưng phải toàn diện và phù hợp với tổ chức.

Để thực sự hiệu quả, một hệ thống tài liệu phải dễ tiếp cận và được cập nhật thường xuyên, cũng như dễ hiểu. Cần chú ý xây dựng các quy trình và hướng dẫn, với người dùng trực tiếp tham gia vào quy trình để đảm bảo tính khả thi của hệ thống.

Một số ví dụ về các tài liệu liên quan để hỗ trợ ATTP:

- Kế hoạch/sổ tay ATTP dựa trên các chương trình khác nhau
- Mô tả rõ ràng nhiệm vụ/trách nhiệm và quyền hạn
- Quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOP)

6.4. Tóm tắt

Tính nhất quán đề cập đến việc đảm bảo sự phù hợp của các ưu tiên ATTP, với con người, công nghệ, nguồn lực và quy trình, để áp dụng hiệu quả một chương trình ATTP và hỗ trợ văn hóa ATTP. Sự nhất quán như vậy xảy ra trong một loạt các quyết định, hành động và hành vi liên quan bao gồm cả trách nhiệm giải trình và tuân thủ, đo lường hiệu suất và tài liệu. Tính nhất quán cũng rất quan trọng trong các quy trình thiết yếu khác như thiết lập định hướng phù hợp với rủi ro, sắp xếp phân bổ nguồn lực và truyền thông ATTP chặt chẽ. Các nội dung này được giải thích trong phần chiến lược

.

6.5. Câu hỏi hướng dẫn

- Bạn có tự tin rằng tất cả nhân viên đều biết trách nhiệm của bản thân và chịu trách nhiệm về các nhiệm vụ liên quan đến ATTP của bản thân và các trách nhiệm giải trình được kết nối tốt không?

- Những gì bạn đo lường (ví dụ: khiếu nại của khách hàng; việc tuân thủ các quy trình, năng suất, v.v...) ảnh hưởng như thế nào đến văn hóa ATTP của bạn?

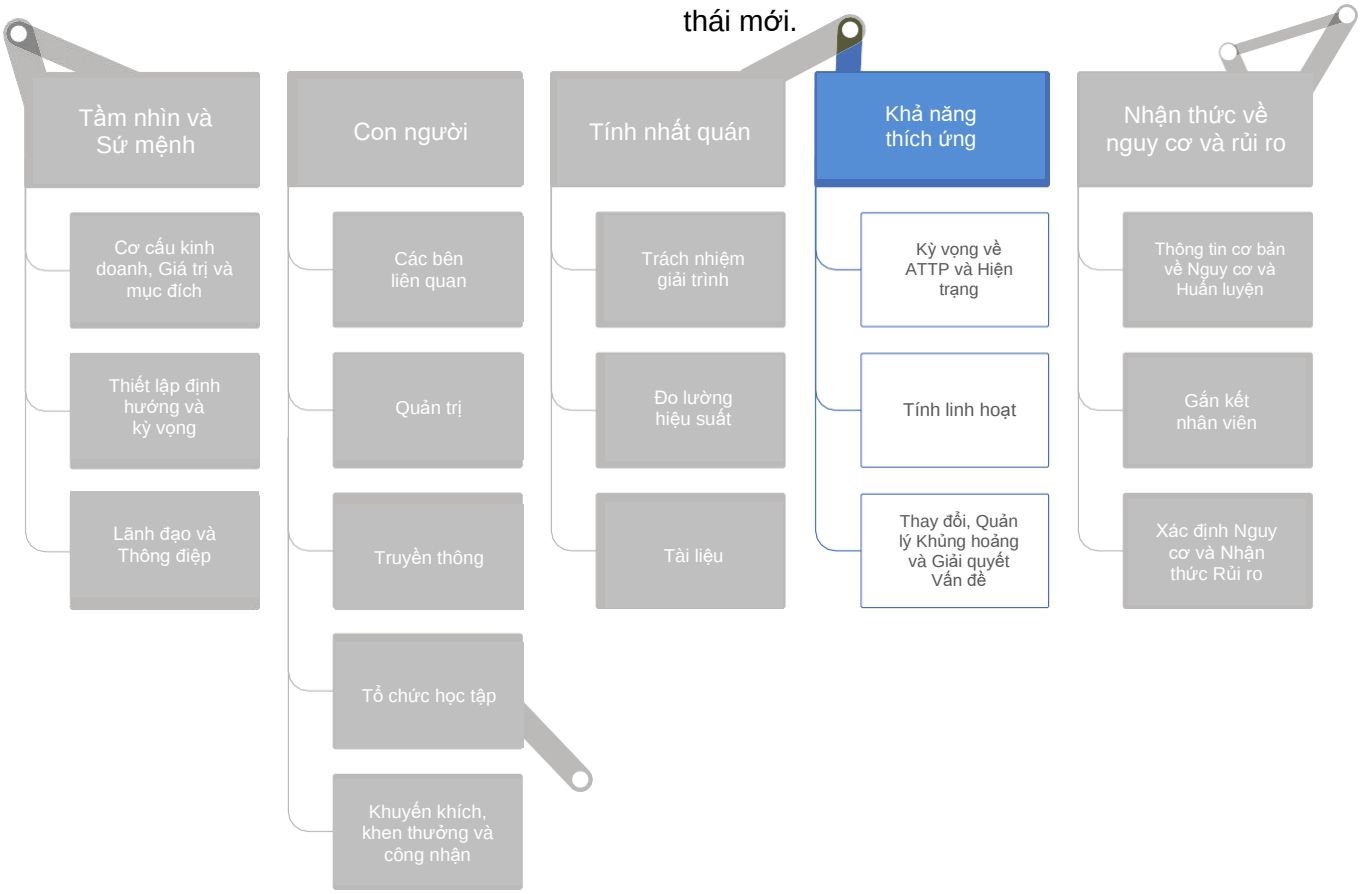
- Các hoạt động đo lường của bạn có liên quan đến khối lượng/hiệu quả với chi phí của các biện pháp ATTP không?

- Tài liệu của bạn có được thiết kế để hỗ trợ nhân viên đưa ra các quyết định và thực hiện hành vi ATTP không?

- Nhân viên có tham gia thiết kế và cải thiện các quy trình và hướng dẫn liên quan đến ATTP không?

7 KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG

Khả năng thích ứng đề cập đến khả năng của một tổ chức trong việc thích ứng với những tác động và điều kiện thay đổi cũng như phản ứng trong trạng thái hiện tại hoặc chuyển sang trạng thái mới.



Hình 5: Các yếu tố quan trọng trong Khả năng thích ứng

7.1. Tại sao Khả năng thích ứng lại quan trọng?

Cách mà một tổ chức ứng phó với những thay đổi trong môi trường hoạt động sẽ ảnh hưởng và bị ảnh hưởng bởi văn hóa ATTP trong chính tổ chức đó. Những thay đổi này có thể dự đoán trước hoặc không, nhưng tính chất, tốc độ và sự thành công khi ứng phó với chúng phụ thuộc vào sự thích ứng của nhân viên với tư cách cá nhân, trong các nhóm hoặc đội, và như một phần của tổ chức. Trong mọi doanh nghiệp có văn hóa ATTP mạnh mẽ, khả năng thích ứng của doanh nghiệp đó được phản ánh qua khả năng dự đoán, chuẩn bị và ứng phó với

những thay đổi cũng như những gián đoạn bất ngờ để tồn tại và phát triển. Các yếu tố quan trọng trong Khả năng thích ứng bao gồm

:

7.2. Kỳ vọng về ATTP và Hiện trạng

Như đã trình bày chi tiết trong mục Tầm nhìn và Sứ mệnh, khi kỳ vọng và định hướng đã rõ ràng, doanh nghiệp có thể đánh giá văn hóa ATTP hiện tại của mình so với những kỳ vọng đó. Khi ATTP là một phần của tầm nhìn hoặc giá trị cốt lõi, liệu chúng có được áp dụng vào các quyết định về ATTP ở mọi cấp độ, bởi tất cả nhân viên, đặc biệt là trong các quyết định khẩn cấp không?

7.3. Tính linh hoạt

Tính linh hoạt được định nghĩa là khả năng suy nghĩ và đưa ra kết luận một cách nhanh chóng. Trong bối cảnh tổ chức cụ thể, tính linh hoạt liên quan đến khả năng đánh giá cơ hội và/hoặc mối đe dọa và điều chỉnh chiến lược phù hợp. Chiến lược của một công ty có khuyến khích hoặc cản trở khả năng phản ứng và thích ứng với những tình huống thay đổi không?

Lãnh đạo tham gia vào các hoạt động này như thế nào? Các nhà lãnh đạo có thể nhanh chóng đánh giá và đảm nhận, tránh hoặc giảm thiểu rủi ro cũng như ảnh hưởng mỗi khi tình huống được xem là cơ hội hoặc mối đe dọa xảy ra không? Điều này đòi hỏi sự cam kết từ lãnh đạo, một mô hình rõ ràng và một minh chứng về hành vi ATTP mong muốn.

Như đã lưu ý trong mục Quản trị, việc giám sát đúng đắn về hiệu suất so với kỳ vọng sẽ giúp cung cấp những phản ứng linh hoạt đối với sự thay đổi. Trách nhiệm giải trình, quy trình ra quyết định minh bạch và việc triển khai thay đổi một cách bền vững là điều cần thiết, đồng thời vẫn duy trì được tầm nhìn và giá trị cốt lõi

Trong trường hợp cần thiết, công ty có thể điều chỉnh cấu trúc kinh doanh và quy trình hiện tại như thế nào và trong thời gian bao lâu? Sự hiện diện hoặc thiếu sót về hệ thống phân cấp và tiêu chuẩn làm việc, bất kể là hình thức chính thức hay không chính thức, liệu có giúp ích hay gây trở ngại cho khả năng thích ứng khô?

7.4. Thay đổi, Quản lý Khủng hoảng và Giải quyết Vấn đề

Hãy xem xét cách mà doanh nghiệp của bạn quản lý sự thay đổi. Liệu có nhận thức về nhu cầu thay đổi, mong muốn thực hiện nó, kiến thức về cách thức thực hiện, và khả năng thực hiện nó tốt để có thể phát triển bền vững không? Sự thay đổi hiệu quả đòi hỏi một cách tiếp cận có cấu trúc tập trung vào con người, cùng với việc củng cố liên tục để đảm bảo thành công.

Quản lý khủng hoảng đánh giá mức độ mà một doanh nghiệp dự đoán và ứng phó đối với các tình huống quan trọng trong khuôn khổ của các kỳ vọng và giá trị đã định. Một kế hoạch quản lý khủng hoảng tốt bao gồm việc đánh giá sau khủng hoảng để tạo điều kiện học hỏi và cải tiến liên tục.

Giải quyết vấn đề liên quan đến cách mà một doanh nghiệp phản ứng với các vấn đề được xác định thông qua các biện pháp, hiểu biết, các tình huống gần như xảy ra, hoặc các sự kiện khác. Nó bao gồm việc tập trung vào xác định nguyên nhân gốc và triển khai các biện pháp sửa đổi và phòng ngừa dài hạn.

7.5. Tổng kết

“Khả năng thích ứng” đề cập đến khả năng của một tổ chức thích ứng với những tác động và điều kiện thay đổi. Sự thay đổi có thể được dự đoán hoặc có thể xảy ra dưới dạng một sự kiện, chẳng hạn như việc thu hồi sản phẩm hoặc vấn đề của khách hàng. Ở bất kỳ doanh nghiệp nào có văn hóa ATTP cao, khả năng thích ứng của nó được phản ánh qua khả năng dự đoán, chuẩn bị, ứng phó và thích nghi với sự thay đổi. Sự lãnh đạo mạnh mẽ và tích cực đóng vai trò quan trọng trong việc doanh nghiệp thích ứng tốt với sự thay đổi và ứng phó với các khủngnhoảng.

7.6. Câu hỏi gợi ý

1. Bạn có thể diễn đạt rõ các kỳ vọng về ATTP của công ty và cách mà chúng được áp dụng trong mọi quyết định không?

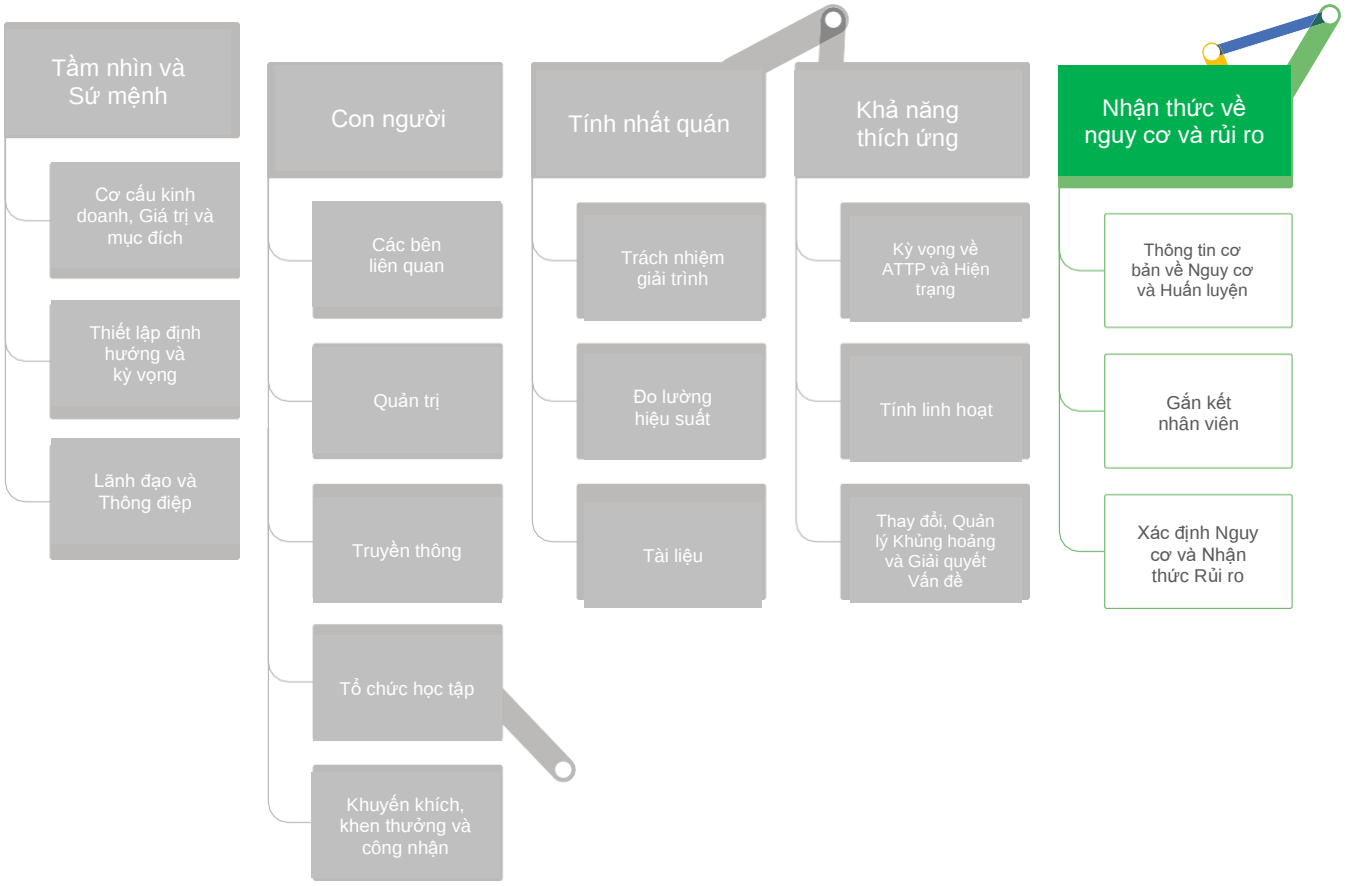
2. Chiến lược của bạn có giúp bạn phản ứng nhanh chóng và hiệu quả, với sự giám sát phù hợp để đảm bảo đưa ra quyết định đúng đắn không?

3. Bạn làm thế nào để dự đoán, quản lý và ứng phó với sự thay đổi, rút kinh nghiệm từ bài học quá khứ và chuẩn bị cho tương lai?

8 NHẬN THỨC VỀ NGUY CƠ VÀ RỦI RO

Khía cạnh này phân biệt văn hóa ATTP với văn hóa tổ chức rộng lớn hơn. các nguy cơ và rủi ro thực tế và tiềm ẩn ở mọi cấp độ và chức năng là một yếu tố quan trọng để xây dựng và duy trì văn hóa ATTP. Thông tin cơ bản về khoa học và kỹ thuật cần phải dễ tiếp cận và dễ hiểu đối với tất cả mọi người.

Với tư cách là một công ty, việc cập nhật thông tin về nghành mới nhất bao gồm các sự cố trên thị trường, thay đổi về luật ATTP, các công nghệ mới quan trọng và tiến bộ trong phân tích là rất quan trọng. Điều này sẽ mở rộng nhận thức và hiểu biết về những nguy cơ và rủi ro tiềm ẩn.



Hình 6: Nội dung quan trọng trong khía cạnh Nhận Thức về Nguy cơ và Rủi ro

8.1. Tầm quan trọng của việc nhận thức các nguy cơ và rủi ro

Thông tin liên quan đến các nguy cơ và rủi ro được tiếp cận và diễn giải trong công ty của bạn như thế nào? Nó được coi là mang lại giá trị thực hay phức tạp không cần thiết? Rủi ro được truyền đạt đến các nhóm cụ thể và bộ phận khác nhau như thế nào?

Mức độ hiểu biết thường khác nhau đáng kể trong một công ty. Do đó, nhận thức rủi ro cũng sẽ khác nhau. Những yêu cầu, quy định thúc đẩy sự tuân thủ với mục tiêu cuối cùng đôi khi khiến nhân viên thiếu hiểu biết về mức độ ảnh hưởng của các nguy cơ và rủi ro tiềm ẩn đến hoạt động kinh doanh nói chung. Thúc đẩy văn hóa ATTP đòi hỏi phải thiết lập sự hiểu biết cơ bản và thống nhất về nguy cơ và rủi ro, mục tiêu mà được đạt tốt nhất thông qua việc đào tạo nhân viên. Văn hóa không thể phát triển khi trọng tâm chỉ giới hạn vào việc đáp ứng các yêu cầu quy định tối thiểu.

Mọi người phải hiểu "tại sao chúng ta làm những điều đó" để nâng cao niềm tin rằng các quyết định đúng đắn đang được đưa ra liên quan đến chính sách, thủ tục và việc đầu tư đúng đắn về vốn tài chính và nhân lực. Huấn luyện có thể tạo ra ý thức chia sẻ trách nhiệm trên toàn doanh nghiệp và giúp gắn kết cả trái tim và khối óc.

8.1.1. Thông tin cơ bản về mối nguy và giáo dục

Tất cả nhân viên cần phải có cái nhìn tổng quan cơ bản về các nguy cơ để nhận biết trách nhiệm đi kèm khi làm việc trong một ngành công nghiệp mà khách hàng tiêu thụ sản phẩm. Ngoài ra, mỗi nhân viên và bộ phận cần hiểu rõ trách nhiệm liên quan đến ATTP của mình. Mọi người đều có vai trò, và việc nhận diện các nguy cơ tiềm ẩn quan trọng không chỉ ở cấp điều hành cấp cao mà còn đối với công nhân làm việc trong dây chuyền sản xuất.

Mọi người nên được đào tạo về các nguy cơ và rủi ro cụ thể liên quan đến vai trò của họ. (Để biết danh sách các chủ đề cần xem xét đưa vào chương trình giảng dạy về nguy cơ và rủi ro, vui lòng tham khảo Phụ lục 6.)

Người vận hành, kỹ thuật viên và nhân viên ở cấp độ học viên cần được đào tạo bổ sung liên quan đến lĩnh vực làm việc của họ. Chương trình đào tạo ở đây có thể sẽ đi sâu hơn, đặc biệt là về các biện pháp kiểm soát. Nhóm này nên bao gồm những người vận hành chịu trách nhiệm về các điểm kiểm soát tới hạn (CCP) và một số chương trình tiên quyết nhất định, chẳng hạn như các chương trình kiểm soát vệ sinh và chất gây dị ứng. Việc đào tạo phải được thiết kế để phản ánh những thay đổi có thể quan sát và đo lường được trong các hành vi liên quan đến ATTP.

Nên đánh giá định kỳ tất cả các chương trình đào tạo để đảm bảo rằng việc tiếp tục nắm bắt được các nguy cơ và rủi ro liên quan mà công ty đã xác định.

Đào tạo và huấn luyện cần phải nhạy bén, linh hoạt đối với các phong cách học khác nhau, phù hợp với nhu cầu chức năng, vai trò, mức độ trách nhiệm, và dễ hiểu đối với cả nhân viên kỹ thuật và phi kỹ thuật.

8.1.2. Đào tạo và huấn luyện kỹ thuật về nguy cơ và rủi ro

Thông thường, những người chịu trách nhiệm về phân tích nguy cơ và đánh giá rủi ro về ATTP sẽ thực hiện đào tạo, thường là những người điều hành cùng phát triển chung các chương trình và quy chuẩn ATTP. Họ cần phải có hiểu biết sâu về các nguy cơ thực tế và tiềm ẩn, bao gồm cả xác suất xảy ra và mức độ nghiêm trọng của tác động. Họ cũng cần có khả năng đặt câu hỏi về các giả định và truyền đạt rủi ro một cách phù hợp

8.2. Gắn kết nhân viên

Các thông điệp về ATTP từ giám đốc điều hành (CEO) khẳng định sự gắn kết từ cấp trên xuống nhân viên. Cam kết của Ban quản lý đối với ATTP được thể hiện thông qua việc phân bổ nguồn lực tài chính, cùng với vị thế, điều này là chìa khóa quan trọng cho sự gắn kết từ cấp dưới lên. Cùng với việc nâng cao nhận thức và hiểu biết, họ có vai trò quan trọng để thực hiện biện pháp khắc phục đầy đủ, như ngừng hoạt động các dây chuyền và cách ly sản phẩm

Các nguy cơ về ATTP hiện tại và mới nổi cần được thông tin đến nhân viên một cách đều đặn. Điều này tạo niềm tin vào hệ thống ATTP, từ đó xây dựng nên một văn hóa hỗ trợ. Nhân viên sau đó sẽ quan tâm hơn đến việc hiểu tại sao các sự cố xảy ra và tìm cách ngăn chặn chúng. Các ví dụ về những thất bại thực sự được minh họa thông qua các nghiên cứu điển hình và các công cụ khác có thể tạo ấn tượng mạnh mẽ - ví dụ như chứng minh tác động thực sự lên cuộc sống con người mỗi khi xảy ra bệnh tật hoặc thương tích do thực phẩm.

Điều quan trọng là phải đảm bảo rằng tất cả nhân viên hiểu rõ các quy trình, thực hành và hành vi được xem như các biện pháp kiểm soát phòng ngừa. Các nhân viên trong nhà máy sản xuất thường hiểu rõ tầm quan trọng của việc thực hành an toàn vệ sinh và sức khỏe tốt, chủ yếu là bởi vì họ thường xuyên được giám sát để đạt được các chỉ số liên quan. Ngược lại, hậu quả của các sự cố ATTP có thể không ảnh hưởng trực tiếp hoặc ngay lập tức đến họ. Do đó, nhân viên cần biết tại sao các biện pháp kiểm soát quan trọng và hậu quả họ có thể đối mặt khi các biện pháp này thất bại hoặc không được tuân theo. Đồng thời, họ cần hiểu rõ trách nhiệm của mình khi có sự cố xảy ra và cảm thấy có sự hỗ trợ từ huấn luyện và đào tạo chính thức hơn. Trong môi trường sản xuất, các hành động của quản lý nhà máy và giám sát viên thường có tác động khá lớn đến nhân viên. Phòng ngừa luôn được ưu tiên hơn việc điều trị, vì vậy nhân viên nên được khuyến khích báo cáo và chia sẻ "các sự cố gần như xảy ra," trong khi quản lý của công ty cần cung cấp các nguồn lực cần thiết để xử lý bất kỳ hành động nào có kết quả tiêu cực. Tương tự, quản lý cần tạo môi trường tin cậy trong đó nhân viên có thể chia sẻ những trải nghiệm tích cực và lên tiếng khi họ nhận thấy có nguy cơ tiềm ẩn về ATTP hoặc hành vi không phù hợp.

Tất cả nhân viên đều là người tiêu dùng và có gia đình, và họ nên cảm nhận được trách nhiệm khi làm việc trong ngành công nghiệp thực phẩm. Do đó, họ nên tham gia vào quá trình ra quyết định và được động viên để đề

xuất các cải tiến nhằm giảm thiểu rủi ro về ATTP. Điều này nên được thấy ở giao tiếp tại mọi cấp độ trong tổ chức.

Các nguy cơ và rủi ro của một tổ chức có khả năng không giữ nguyên trạng thái, do đó việc đánh giá toàn diện các hoạt động kinh doanh nên được tiến hành đều đặn, với sự đóng góp từ các nhân viên cơ sở cũng như quản lý. Mọi thay đổi cũng nên được phản ánh trong chương trình đào tạo nếu cần thiết

8.3. Xác định Nguy cơ và Nhận thức Rủi ro

Cần xác minh một cách đúng đắn rằng các nỗ lực để tạo ra nhận thức về nguy cơ và rủi ro đang thành công. Một số công cụ và kỹ thuật có thể được sử dụng để xác thực những nỗ lực này, bao gồm:

- **Kiểm tra** để thúc đẩy kỳ vọng xuống nhân viên cấp dây chuyền và đảm bảo quyền sở hữu. Các lỗ hổng kiểm toán cần được nêu rõ. Một kiểm tra viên có kinh nghiệm có thể đánh giá sự tồn tại của văn hóa ATTP tích cực, hỗ trợ và xác nhận xem có sự hiểu biết sâu sắc và áp dụng về nguy cơ về ATTP hay không.
- **Đánh giá về các sự cố gần như xảy ra**, bao gồm hiệu quả của các cuộc điều tra để xác định nguyên nhân gốc và kế hoạch hành động khắc phục và phòng ngừa.
- **Quan sát hành vi** có thể xác định liệu các hành vi mong muốn được thực hành thường xuyên hay không, điều này chỉ xảy ra khi nhân viên tin rằng họ được yêu cầu.

Bất kể kỹ thuật nào được sử dụng, việc xác minh nhận thức về nguy cơ và rủi ro tồn tại là điều quan trọng để tránh nguy cơ sự cố của hệ thống

8.4. Tổng kết

Hiểu biết về nguy cơ tại tất cả các cấp và chức năng của tổ chức là điều cần thiết để thiết lập một văn hóa ATTP hiệu quả. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc huấn luyện thường xuyên, sử dụng các chỉ số đo lường, khen thưởng, hành động kỷ luật và công nhận, cũng như củng cố tầm quan trọng của việc nhận biết và kiểm soát các nguy cơ về ATTP.

8.5. Câu hỏi gợi ý

- Làm thế nào để bạn đào tạo nhân viên giúp họ hiểu vì sao việc kiểm soát nguy cơ và quản lý rủi ro trong lĩnh vực làm việc của họ quan trọng đến vậy, và hậu quả của việc không tuân thủ nguyên tắc là gì?
- Làm thế nào bạn đánh giá "các sự cố gần như xảy ra" của mình và sử dụng thông tin này để thúc đẩy việc cải thiện hệ thống ATTP của bạn?

- Bạn có thể xác định liệu các ví dụ về việc sử dụng trí tuệ công nghiệp đã giúp xác định các nguy cơ hoặc rủi ro tiềm ẩn đối với doanh nghiệp của bạn không?

9 TÓM TẮT KẾT LUẬN

Luật công nghiệp thực phẩm và các tiêu chuẩn chính thức đã góp phần làm cho nguồn cung cấp thực phẩm toàn cầu trở nên an toàn hơn cho người tiêu dùng trong thế giới công nghiệp hóa ngày nay. Hầu hết tất cả những người chịu trách nhiệm về ATTP, từ nguồn gốc đến được đĩa ăn, ít nhất đều
nhận được hướng dẫn cơ bản về xử lý thực phẩm an toàn, cùng với việc giải thích về các rủi ro và hình phạt áp đặt khi tiêu chuẩn an toàn bị bỏ qua một cách thiếu hiểu biết hoặc cố ý.

Tuy nhiên, Sáng kiến ATTP Toàn cầu tin rằng để thành công và bền vững, ATTP phải vượt ra ngoài các quy định chính thức để tồn tại trong văn hóa của một công ty. Chúng tôi viết bản nghiên cứu này như một bản kế hoạch chi tiết để áp dụng và duy trì văn hóa ATTP trong mọi doanh nghiệp, bất kể quy mô hoặc trọng tâm của doanh nghiệp đó.

Văn hóa tồn tại độc lập với các luật lệ và quy định bằng văn bản. Nó có thể truyền từ những tầng lớp cao nhất của một tổ chức xã hội, hoặc nổi lên từ những đáy sâu nhất của tổ chức đó. Nó có thể xuất hiện hoàn chỉnh và đầy đủ ngay từ lúc ban đầu, hoặc mất nhiều năm thậm chí cả thế hệ để hoàn chỉnh. Nó không tuân theo các quy tắc chính thức, thậm chí cũng không theo một quy định nào. Các tiêu chuẩn văn hóa thường được chia sẻ thông qua cuộc trò chuyện tự nhiên và được củng cố thông qua suy nghĩ và hành động cho đến khi chúng chìm sâu vào tiềm thức.

Chúng tôi nhận ra sự mâu thuẫn ở đây khi đề xuất rằng văn hóa hoạt động theo một cấp độ bản năng, tự phát ngay cả khi chúng tôi trình bày những lời khuyên và danh sách kiểm tra theo số liệu thiết kế để nuôi dưỡng một văn hóa ATTP. Để bảo vệ nội dung đưa ra, chúng tôi lưu ý rằng thông tin này trực tiếp từ kinh nghiệm của con người và những quan sát kỹ lưỡng về cách văn hóa doanh nghiệp ra đời và phát triển. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp những hiểu biết văn hóa này như những công cụ để tương tác và thích ứng với các sáng kiến về ATTP của chính tổ chức của bạn theo cách bạn cho là phù hợp.

Các hướng dẫn, phương pháp đo lường và lời khuyên được trình bày ở đây có thể giúp ích rất nhiều giúp doanh nghiệp của bạn mở rộng văn hóa ATTP. Cuối cùng, sự thành công dài hạn của nó sẽ được xác định bởi các hoạt động của nó giờ đây được thể hiện một cách tự nhiên và vô thức hàng ngày, từ văn phòng CEO cho đến tuyến đầu của dịch vụ.

10 PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng chú giải thuật ngữ

Phụ lục 2: Danh sách tài liệu tham khảo

Phụ lục 3: Các thành viên Nhóm công tác kỹ thuật

Phụ lục 4: Mô hình Trưởng thành về Huấn luyện và Đào tạo

Phụ lục 5: Mô hình trưởng thành về Yếu tố Nhân sự

Phụ lục 6: Chương trình giảng dạy về Nguy cơ và Rủi ro

Phụ lục 7: Tầm nhìn và Sứ mệnh – Những điều hướng tới

Phụ lục 8: Tính nhất quán – Những điều hướng tới

Phụ lục 1: Bảng chú giải thuật ngữ

Văn hóa ATTP - những giá trị, niềm tin và chuẩn mực ảnh hưởng đến tư duy và hành vi đối với ATTP trong và xuyên suốt một tổ chức.

Người có ảnh hưởng - Một cá nhân hoặc nhóm có khả năng ảnh hưởng đến hành vi, ý kiến hoặc hành động của người khác. Thuật ngữ này đặc biệt phổ biến trong lĩnh vực tiếp thị và truyền thông xã hội ngày nay, nhưng cũng áp dụng tương đương trong môi trường doanh nghiệp đối với những người có khả năng ảnh hưởng đến các chuẩn mực xã hội hoặc văn hóa của tổ chức.

Phụ lục 2: Danh sách tài liệu tham khảo

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned behaviour. Organizational behaviour and Human Decision Processes, 50, 179-211.

Ball, B., Wilcock, A., & Aung, M. (2009). Factors influ- encing workers to follow food safety management systems in meat plants in Ontario, Canada. Inter- national journal of environmental health research, 19(3), 201-218.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. Organizational Behaviour and Human Decision Processes 50(2) 248-287.

De Boeck, E., Jacxsens, Bollaerts, & Vlerick. (2015). Food safety climate in food processing orgaizations: Development and validation of a self-assessment tool. Trends in Food Science & Technology, 46(2015), 242-251.

De Boeck, E., Jacxsens, L., Bollaerts, M., Uyttendaele, M., & Vlerick, P. (2016). Interplay between food safety climate, food safety management system and microbiological hygiene in farm butcheries and affiliated butcher shops. Food Control, 65, 78-91.

De Boeck, E., Mortier, A. V., Jacxsens, L., Dequidt, L., & Vlerick, P. (2017). Towards an extended food safe- ty culture model: Studying the moderating role of burnout and jobstress, the mediating role of food safety knowledge and motivation in the relation between food safety climate and food safety be- havior. Trends in Food Science & Technology, 1-13.

Festinger, L. (1962) Cognitive Dissonance in Suther- land et al (2000) The Management of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations. Sage Publications; London.

Fleming, M. (2000) Safety Culture Maturity Model, HSE Books; Suffolk.

Griffith, C. J. (2010). Do businesses get the food poi- soning they deserve? British Food Journal, 112(4), 416-425.

Griffith, C. J. (2014). Developing and Maintaining a Positive Food Safety Culture. Highfield.co.uk Limited.

Griffith, C. J., Jackson, L. M., & Lues, R. (2017). The food safety culture in a large South African food service complex: Perspectives on a case study. British Food Journal, 119(4), 729-743.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. British Food Journal, 112(4), 439-456.

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. A. (2010). Food safety culture: the evolution of an emerging risk factor? British Food Journal, 112(4), 426-438.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences – In- ternational differences in work-related values. : Sage Publications, London.
Jespersen, L. (2017). Supply chain and food safety 35
culture. Food Safety Magazine, February - March.

Jespersen, L., Griffiths, M., & Wallace, C. A. (2017). Comparative analysis of existing food safety cul- ture evaluation systems. Food Control, 79, 371-379.

Jespersen, L., & Huffman, R. (2014). Building food safety into the company culture: a look at Maple Leaf Foods. Perspectives in Public Health (May 8, 2014).

Jespersen, L., T., M., & Vlerick, P. (2017). Develop- ment and validation of a scale to capture social desirability in food safety culture. Food Control.

Jespersen, L., & Wallace, C. A. (2017). Triangulation and the importance of establishing valid methods for food safety culture evaluation Food Research International.

Knott, D. Muers, S. And Aldridge, S. (2008) Achiev- ing Culture Change. The Prime Minister's Strategy Unit. London; Cabinet Office.

Nyarugwe, S. P., Linnemann, A., Hofstede, G. J., Fogliano, V., & Luning, P. A. (2016). Determinants for conducting food safety culture research. Trends in Food Science & Technology, 56, 77-87.

Reason, J. (1997) Managing the Risk of Organiza- tional Accidents. Ashgate; Aldershot.

Saari, L. M. and Latham, G. P. (1982) Employee reac- tion to continuous and variable ratio reinforcement schedules involving a monetary incentive. Journal of Applied Psychology 67(4).

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership: Wiley.

Sutherland, V., Makin, P. And Cox, C. (2000) The Man- agement of Safety: The Behavioural Approach to Changing Organizations. Sage Publications; London.

Taylor, J. (2011). An exploration of food safety cul- ture in a multi-cultural environment: next steps? Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3(5), 455-466.

Taylor, J., Garat, J. P., Simreen, S., & Sarieddine, G. (2015). An industry perspective: A new model of Food Safety Culture Excellence and the impact of audit on food safety standards. Worldwide Hospi- tality and Tourism Themes, 7(1), 78-89.

Wallace, C. A. (2009). The impact of personnel, training, culture and organizational factors on the application of the HACCP system for food safety management in a multinational organization (PhD Thesis).

Wilcock, A., Ball, B., & Fajumo, A. (2011). Effective implementation of food safety initiatives: Man- agers', food safety coordinators' and production workers' perspectives. Food Control, 22(1), 27-33.

Yiannas, F. (2009). Food safety culture creating a behavior-based food safety management system: New York : Springer, c2009.

Yiannas, F. (2015). Food Safety = Behavior: 30 Prov- en Techniques to Enhance Employee Compliance: Springer.

Phụ lục 3: Các thành viên Nhóm công tác kỹ thuật

Brian Bedard	Gma science and education foundation
Megh Bhandari	Barry callebaut
Ray Bowe	Musgrave group ltd.
David Brackston	Brc global standards
Kerry Bridges	Walmart
Laurent Camberou	Afnor - association française de normalisation
John Carter	Danone
Chris Chapman	Pepsico, inc.
Leann Chuboff	Sqfi
Andrew Clarke	Subway
Pierre de Ginestel	Auchan
Lydia de Meyer	Danone
Bertrand Emond	Campden bri
Kathleen Ensley	Taco bell
Dan Fone	Nsf international
Joanna Gilbert	Fonterra
Charlean Gmunder	Maple leaf foods inc.
Rolando Gonzalez	The acheson group
Megan Guilford	The hershey company
Dave Harlan	Cargill, incorporated
Tony W. Huang	Cofco corporation
Kentaro Ida	Suntory holdings limited
Lone Jespersen	Cultivate
Fiona Kibby	Tesco
Michael Liewen	Pepsico, inc.
Ellen Lopes	Food design consultants
Paola López	Sigma alimentos
Pieternel Luning	Wageningen university
Jeff Miller	Mars inc.
Sara Mortimore	Land o'lakes inc.
Ingo Mücke	Bahlsen gmbh & co. Kg
Laura Nelson	Alchemy systems
Steve Parker	Mondelez
Bizhan Pourkomailian	Mcdonalds
Fons Schmid	Foundation for food safety system certification 22000
Laurel Stoltzner	Osi industries, llc
Linda Wesolowski	Nestle
Bob Whitaker	Pma

Phụ lục 4: Mô hình Trưởng thành về Huấn luyện và Đào tạo

Mô hình Trưởng thành về Huấn luyện và Đào tạo						
		Các giai đoạn Mô hình Trưởng thành				
		1	2	3	4	5
Quản lí cấp cao	Đặc điểm trong mô hình trưởng thành (Characteristics)	Không có sự công nhận từ các giám đốc điều hành rằng việc đào tạo cho nhóm nhân viên này là cần thiết. ATTP chỉ được xem xét là vấn đề Đảm bảo Chất lượng. Tài liệu đào tạo không tồn tại hoặc sản xuất kém, nội dung yếu, không hướng đến công ty cụ thể. Đào tạo không phải lúc nào cũng được ghi nhận, không có đánh giá hiệu suất. Các nhà lãnh đạo ủy quyền trách nhiệm về ATTP cho Đảm bảo Chất lượng và Kiểm soát Chất lượng; với Sự giao tiếp hạn chế hoặc không có giữa hai nhóm này. Khái niệm ATTP không được hiểu rộng rãi trong đội ngũ quản lý cấp cao. Tài liệu đào tạo, nếu có, tập trung chủ yếu vào vệ sinh cá nhân. Ban quản lý cấp cao không theo dõi số tiền chi cho các chương trình đào tạo ATTP.	Công ty hoạt động theo phương thức phản ứng đối với các vấn đề liên quan đến ATTP, không có hành động nào ngoài việc phản hồi lại khi có khiếu nại, thu hồi, hoặc kết quả kiểm tra kém. Không có hệ thống đào tạo chính thức tồn tại. Một số phiên họp đặc biệt đã được tiến hành, nhưng không phải tất cả các quản lý cấp cao đều tham dự. Không có bài kiểm tra chính thức về năng lực và hiểu biết. Ban quản lý cấp cao có thể hiểu về ATTP, nhưng coi đó là trách nhiệm của đội ngũ Đảm bảo Chất lượng và Kiểm soát Chất lượng. Thông tin liên quan đến ATTP được cung cấp không đều đặn cho các giám đốc điều hành, cụ thể, thông thường liên quan đến tình hình khủng hoảng. Thiếu thông tin cơ bản tạo ra một khoảng trống cho việc ra quyết định đúng đắn và hạn chế khả năng tạo ra thay đổi tích cực và cải thiện liên tục. Tài liệu đào tạo vượt xa khỏi vấn đề vệ sinh cá nhân nhưng tập trung hơn vào quy định mà không giải quyết các rủi ro.	Bắt đầu phát triển hệ thống để cung cấp đào tạo, quản lý thông tin và ghi nhận hiệu suất. Tất cả các giám đốc điều hành đều nhận được đào tạo về ATTP và đạt được hiểu biết rõ ràng về các nội dung của chương trình ATTP của họ. Đào tạo bổ sung về các nguy cơ ATTP quan trọng tại các cơ sở thực phẩm. Cơ chế giao tiếp được thiết lập để thông báo cho các nhà điều hành về tình trạng của chương trình ATTP. Ban quản lý cấp cao bắt đầu tham gia với các vấn đề về ATTP và hỗ trợ các đội Đảm bảo Chất lượng và Kiểm soát Chất lượng.	Thông điệp về ATTP chủ động được tích hợp vào các hoạt động truyền thông và chia sẻ thường xuyên từ ban quản lý cấp cao; hệ thống đào tạo quản lý chính thức được thiết lập và triển khai. Ban quản lý cấp cao thoải mái thảo luận về các rủi ro chính và các biện pháp kiểm soát, và có hệ thống để đánh giá hiểu biết và hiệu suất của nhân viên. Dữ liệu và thông tin về ATTP được chia sẻ với các giám đốc điều hành cấp cao thường xuyên và được thảo luận để tăng cường hiểu biết về ATTP trong nhóm. Các quyết định kinh doanh quan trọng được xem xét có lưu ý đến ATTP. Tài liệu đào tạo nhấn mạnh tầm quan trọng của ATTP đối với nhân viên và cơ sở, bao gồm cả thiết bị và các biện pháp thực hành thường ngày, rủi ro và hậu quả có thể xảy ra. Ban quản lý cấp cao hỗ trợ mạnh mẽ cho các nhóm Đảm bảo Chất lượng và Kiểm soát Chất lượng, và kết quả về ATTP được tuân thủ một cách có hệ thống. Ban quản lý cấp cao xem xét quản lý cấp trung để biết thông tin cụ thể về lợi tức từ đầu tư (ROI) của chương trình đào tạo về ATTP.	Đào tạo ATTP là một phần không thể thiếu trong vai trò quản lý cấp cao, được tùy chỉnh cho từng lĩnh vực cụ thể nhưng tất cả các giám đốc điều hành đều có thể giải thích về các khu vực rủi ro chính, các biện pháp kiểm soát, và lý do tại sao văn hóa ATTP là cần thiết cho toàn bộ tổ chức. Các giám đốc điều hành coi ATTP là một yếu tố cơ bản quan trọng và có thể là yếu tố tạo nên sự khác biệt trong kinh doanh. Họ luôn cập nhật thông tin về ATTP trong ngành và chủ động đặt câu hỏi về hiệu quả của tài liệu đào tạo để nhấn mạnh tầm quan trọng của ATTP đối với nhân viên và cơ sở. Sự chú ý được tập trung vào thiết bị và các thực hành thường ngày, rủi ro và các hậu quả có thể xảy ra, để để khuyến khích các hành động chủ động và mang tính dự đoán. Ban quản lý cấp cao hỗ trợ mạnh mẽ cho các nhóm Đảm bảo Chất lượng và Kiểm soát Chất lượng và khuyến khích họ thúc đẩy cải tiến liên tục thông qua các khóa đào tạo, tham gia các hội thảo bên ngoài, v.v. Ban quản lý cấp cao hiểu rõ lợi tức từ đầu tư (ROI) của các chương trình đào tạo.

	Đề xuất trong mô hình Trưởng thành	Phát triển chương trình đào tạo tùy chỉnh cho quản lý cấp cao. "Đào tạo chuyên sâu" cho quản lý cấp cao cung cấp các nguyên tắc cơ bản về ATTP và tầm quan trọng của việc làm gương dẫn dắt. Đào tạo nhấn mạnh vai trò của từng cá nhân trong hỗ trợ của quản lý và ATTP. Cơ hội thiết lập các chương trình ATTP "tốt nhất" (xem hội thảo “ATTP dành cho lãnh đạo cấp cao” của Land Of Frost, Maple Leaf và Hiệp hội các nhà sản xuất làm ví dụ)	Bắt đầu phát triển các hệ thống để cung cấp đào tạo, quản lý thông tin và ghi nhận hiệu suất. Đảm bảo tất cả các giám đốc điều hành đều nhận được đào tạo về ATTP để đạt được hiểu biết rõ ràng về các thành phần chương trình ATTP của họ. Cung cấp đào tạo bổ sung tại chỗ cho các nguy cơ ATTP nghiêm trọng. Thiết lập cơ chế giao tiếp liên tục cập nhật cho ban điều hành về hiệu quả của chương trình ATTP. Ban quản lý cấp cao bắt đầu hỗ trợ các nhóm đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng và duy trì sự tham gia trong các vấn đề ATTP.	Tiếp tục triển khai thêm các hệ thống, phát triển đào tạo cụ thể theo từng lĩnh vực, đánh giá kiến thức và hiểu biết (và sự tự tin). Quy trình khen thưởng cấp cao được triển khai để khuyến khích việc học hỏi (hoặc ngược lại đảm bảo áp dụng biện pháp quản lý hậu quả chặt chẽ). Ban quản lý cấp cao đảm bảo có đủ nguồn lực tài chính và tin rằng nguồn lực cho đào tạo ATTP là "bất khả xâm phạm" trong mỗi cuộc đánh giá/ thảo luận ngân sách. Định dạng trao đổi kiến thức được tạo ra để cùng xem xét các quyết định chính trong tổ chức và các tác động liên quan đến ATTP, bao gồm cách làm sạch thiết bị, cách sản phẩm mới có thể chứa các chất gây dị ứng mới vào hoạt động, vv. Cập nhật chương trình ATTP được chia sẻ với ban quản lý.	Ban quản lý cấp cao được huấn luyện và hỗ trợ khi các nhà lãnh đạo phát triển hiểu biết sâu sắc hơn về các rủi ro ATTP. Chương trình đào tạo liên tục được phát triển để mở rộng kiến thức và thể hiện nhu cầu tập trung vào ATTP. Sử dụng nguồn lực bên ngoài để đào tạo và/hoặc các sự kiện cụ thể bên ngoài cơ sở được thiết kế nhằm nâng cao tinh thần đồng đội về ATTP. Xây dựng thông điệp đào tạo về ATTP từ ban quản lý cấp cao cho tới tất cả nhân viên. Cung cấp các cơ hội học tập liên tục cho lãnh đạo cấp cao về các chủ đề bao gồm quét đường chân trời và các mối đe dọa mới về ATTP.	Thông điệp về ATTP được cập nhật thường xuyên để luôn duy trì thông tin mới. Ban quản lý cấp cao tích cực hỗ trợ các nhà cung cấp trong cải tiến các sáng kiến ATTP. Các cơ chế được phát triển cho lãnh đạo cấp cao để hỗ trợ thực hiện các hành vi ATTP của nhân viên, cũng như hướng dẫn và huấn luyện cho nhân viên. Tập huấn nhận thức về ATTP được cập nhật đều đặn và tùy chỉnh cho tổ chức. Cải tiến liên tục và hệ thống nhận diện được phát triển tốt.

Quản lý cấp trung, Giám sát	Đặc điểm trong mô hình trưởng thành (Characteristics)	Người giám sát không công nhận rằng việc đào tạo cho nhóm nhân viên này là cần thiết. ATTP được coi là vai trò Đảm bảo Chất lượng. Tài liệu đào tạo không tồn tại hoặc được sản xuất kém chất lượng, nội dung yếu, và không được tùy chỉnh cho từng công ty cụ thể. Trọng tâm giáo dục hạn chế chỉ tập trung vào năng lực kỹ thuật. Tài liệu đào tạo, nếu có, chỉ tập trung hoặc chủ yếu chỉ tập trung vào vệ sinh cá nhân. Các quản lý cấp trung, giám sát viên và/hoặc nhân viên Nhân sự coi ATTP chỉ là hoạt động thực hành không cần có nền tảng lý thuyết nên chỉ cung cấp các quy tắc rất cơ bản trước khi nhân viên bắt đầu làm việc. Không hoặc có rất ít đào tạo đặc biệt được cung cấp ngoài những kiến thức cơ bản; vai trò cụ thể của nhân viên trong ATTP chưa được xác định. Trọng tâm vẫn đặt hoàn toàn vào việc đạt được các mục tiêu sản xuất. Không có khả năng giải thích các "lý do" đằng sau các quy trình ATTP.	Công ty vẫn ở trong trạng thái phản ứng đối với các vấn đề ATTP, không có sự xem xét nào được thực hiện ngoài việc phản hồi lại khi có phàn nàn, thu hồi, hoặc kết quả kiểm tra kém. Không có hệ thống đào tạo chính thức; một số buổi hội thảo đặc biệt được tổ chức, không phải tất cả các giám sát viên điều hành tham dự, và rất ít ghi chép chính thức. Không có bài kiểm tra chính thức về năng lực và hiểu biết. Không có huấn luyện và hướng dẫn chính thức được cung cấp để xác nhận các hành vi dự kiến của nhân viên. Thời gian cam kết ATTP chỉ dành cho việc điều chỉnh các hành vi tiêu cực. Tài liệu đào tạo không chỉ dừng lại ở vệ sinh cá nhân mà còn liên quan đến các quy tắc và không phải là về các rủi ro tiềm ẩn. Một số năng lực hành vi được cung cấp để thể hiện tầm quan trọng của việc "nói là làm".	Công ty vẫn tiếp tục ở trạng thái phản ứng, nhưng đã bắt đầu áp dụng một hệ thống từ nước ngoài để đào tạo và phát triển nhân viên; hệ thống vẫn còn chung chung và không có vai trò hoặc trách nhiệm cụ thể về ATTP được chỉ định. Nhân viên giám sát tại các khu vực sản xuất có rủi ro cao hoạt động với hiểu biết hạn chế về các vấn đề ATTP. Các cuộc họp nhóm giám sát đôi khi xem xét về ATTP và báo cáo lại về các cuộc đánh giá, vv. Giám sát viên chấp nhận sự quan trọng của đào tạo và đánh giá nội bộ nhưng không luôn theo dõi các hành động khắc phục và phòng ngừa cần thiết. Tài liệu đào tạo bao gồm những kiến thức cơ bản nhưng vẫn chưa đề cập đến các rủi ro và hậu quả có thể xảy ra. Giám sát viên làm gương và là người phổ biến kiến thức về ATTP, nhưng vẫn thiếu cải thiện mạnh mẽ trong các công cụ sửa đổi hành vi và đào tạo cho người trưởng thành.	Thông điệp về ATTP chủ động được tích hợp vào các hoạt động truyền thông và chia sẻ thường xuyên của quản lý cấp cao. Hệ thống đào tạo quản lý chính thức đã được thiết lập và triển khai. Giám sát viên thoải mái thảo luận về các rủi ro chính và các biện pháp kiểm soát cho khu vực trong phạm vi trách nhiệm của họ và toàn bộ quy trình sản xuất. Hệ thống được thiết lập để đánh giá hiểu biết và hiệu suất định kỳ được đánh giá bởi đội ngũ giám sát, được tích hợp vào các KPIs cho các khu vực sản xuất và được xem xét thường xuyên. Tài liệu đào tạo nhấn mạnh về sự quan trọng của ATTP đối với nhân viên cũng như cho thiết bị và các thực hành hàng ngày, tập trung vào các rủi ro và hậu quả có thể xảy ra. Các khóa đào tạo thú vị và kích thích sự tham gia. Giám sát viên giữ vai trò mẫu mực và khuyến khích các nhóm vận hành chủ động hành động.	Đào tạo về ATTP gắn liền với vai trò giám sát, được tùy chỉnh phù hợp cho từng lĩnh vực cụ thể nhưng tất cả các giám sát viên đều có khả năng giải thích về các lĩnh vực rủi ro chính, các biện pháp kiểm soát, và lý do tại sao văn hóa ATTP trong toàn bộ tổ chức là quan trọng cũng như vai trò tương ứng của họ. Các giám sát viên xem ATTP là điều cốt lõi quan trọng và có thể là một yếu tố tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp. Các giám sát viên nhận thức được các vấn đề ATTP hiện tại trong toàn ngành và chủ động đặt câu hỏi về hiệu suất. Những nhà tiên phong nội bộ trong các nhóm giám sát và là những người ảnh hưởng tích cực đối với hiệu suất của công ty. Tài liệu đào tạo thể hiện sự quan trọng của ATTP đối với nhân viên cũng như cho cơ sở vật chất, thiết bị và các thực hành hàng ngày, với trọng tâm vào các rủi ro và hậu quả có thể xảy ra, kích thích dự đoán vấn đề và đưa ra giải pháp. Các khóa đào tạo thú vị và khuyến khích nhân viên tham gia. Họ luôn hành động như những tấm gương tốt, như những người phổ biến kiến thức về ATTP và khuyến khích đội ngũ vận hàng của họ chủ động hành động. Họ thưởng cho những nhân viên tuyến đầu xuất sắc nhất.

	Đề xuất trong mô hình Trưởng thành	Phát triển chương trình đào tạo tùy chỉnh cho giám sát viên. "Đào tạo chuyên sâu" cho quản lý cấp trung cung cấp các nguyên tắc cơ bản về ATTP và tầm quan trọng của việc làm gương dẫn dắt. Đào tạo kỹ thuật về ATTP đặc biệt dành cho các giám sát viên đã được phát triển để hiểu biết sâu hơn về "lý do" đằng sau các giao thức và quy trình ATTP. Phát triển năng lực hành vi. Ban quản lý cấp trên truyền đạt tầm quan trọng của việc đào tạo chuyên sâu.	Các hệ thống được phát triển để cung cấp đào tạo, quản lý thông tin và ghi lại hiệu suất. Đào tạo kỹ năng mềm được phát triển để hỗ trợ cải thiện giao tiếp, kỹ năng truyền cảm hứng, đưa ra phản hồi mang tính xây dựng, huấn luyện, thể hiện khả năng lãnh đạo, v.v. Phát triển kỹ năng đào tạo giám sát viên.	Tiếp tục triển khai thêm các hệ thống, phát triển đào tạo cụ thể theo từng lĩnh vực, và đánh giá kiến thức, hiểu biết và sự tự tin. Quy trình khen thưởng được triển khai ở cấp quản lý giám sát để khuyến khích học hỏi và ngược lại đảm bảo áp dụng biện pháp quản lý hậu quả chặt chẽ. Tiếp tục phát triển kỹ năng cho các giám sát viên.	Huấn luyện và hỗ trợ liên tục cho đội ngũ giám sát trong quá trình họ phát triển sự hiểu biết sâu sắc hơn về các rủi ro ATTP. Chương trình đào tạo liên tục nhằm mở rộng kiến thức và thúc đẩy mong muốn tập trung vào ATTP. Sử dụng nguồn lực bên ngoài cho việc đào tạo và/hoặc các sự kiện cụ thể bên ngoài cơ sở để nâng cao tinh thần đồng đội về ATTP. Phát triển kỹ năng liên tục với tư cách là người huấn luyện; có các cách khen thưởng cho những người làm gương tốt nhất.	Liên tục nâng cao kỹ năng kỹ thuật và hành vi. Các cơ chế được phát triển cho lãnh đạo cấp cao để hỗ trợ thực hiện các hành vi ATTP của nhân viên, cũng như hướng dẫn và huấn luyện cho nhân viên thể hiện kiến thức và sự hỗ trợ của họ đối với ATTP. Đào tạo ATTP tổng quát và cụ thể cho từng lĩnh vực được cập nhật thường xuyên.
Nhân viên tuyến đầu	Đặc điểm trong mô hình trưởng thành (Characteristics)	Không có đào tạo hoặc chỉ tuân thủ đào tạo; đào tạo nhập môn hạn chế được cung cấp dựa trên số nhân viên mới còn lại ở công ty; "Đào tạo bồi dưỡng" bị thiếu hoặc không nhất quán và bao gồm cùng nội dung đào tạo nhập môn; Đào tạo đã lỗi thời và không phản ánh đúng đắn đặc điểm nhân khẩu học của lực lượng lao động hiện tại (văn hóa, ngôn ngữ, độ tuổi, sở thích học tập, giới tính); Người hướng dẫn đào tạo không phải là chuyên gia nội dung và thiếu tính nhất quán trong việc truyền đạt; Cần đào tạo thêm nhưng không có sẵn nguồn lực; Không đo lường được hiệu quả của đào tạo - chuyển câu này sang phần Quản lý cấp trung, Giám sát. Tài liệu đào tạo, nếu có, chỉ tập trung chủ yếu vào vệ sinh cá nhân. Chỉ có các quy tắc rất chung chung được đưa ra trước khi họ bắt đầu làm việc. Họ nghĩ rằng các quy tắc vệ sinh trên thực tế không quan trọng.	Công ty tiếp tục phản ứng với các vấn đề ATTP mà không xem xét đến vấn đề ATTP ngoài việc khiếu nại, thu hồi hoặc kết quả kiểm tra kém. Không có hệ thống đào tạo chính thức, nhưng một số buổi hội thảo đặc biệt được tổ chức, không phải tất cả nhân viên đều được yêu cầu tham gia, và rất ít ghi chép chính thức. Không có bài kiểm tra chính thức về năng lực và hiểu biết. Nhân viên đôi khi thảo luận về các vụ bùng phát/thu hồi trong ATTP trên bản tin. Tài liệu đào tạo không chỉ dừng lại ở vệ sinh cá nhân mà còn liên quan đến các quy tắc và không phải là khái niệm về rủi ro. Các tiêu chuẩn GMP (Good Manufacturing Practices) cần được tuân thủ đặc biệt nếu giám sát viên ở gần họ.	Hệ thống đào tạo chính thức tồn tại trong quá trình đào tạo nhập môn và bồi dưỡng, như là phần của quá trình giới thiệu và đào tạo nâng cao kiến thức. Nhân viên hiểu rằng các quy tắc là bắt buộc nhưng họ không phải lúc nào cũng tuân thủ các quy định đó.	Hầu hết nhân viên hiểu cơ chế kiểm soát là gì và cách triển khai chúng, họ có tự tin để hành động nếu họ nhận thấy điều gì đó không đúng. Hệ thống đào tạo chính thức tồn tại trong quá trình đào tạo nhập môn và bồi dưỡng. Nội dung được xem xét định kỳ bằng cách sử dụng hiệu suất để liên tục cải thiện. Đội ngũ vận hành thể hiện tư duy phòng ngừa. Tài liệu đào tạo vượt xa về vệ sinh cá nhân; các quy tắc được thể hiện như những hành động phòng ngừa để tránh rủi ro. Các quy tắc GMP luôn được tuân thủ do mức độ ý thức tốt.	Hệ thống đào tạo chính thức tồn tại dưới dạng đào tạo giới thiệu và nâng cao kiến thức, và nội dung của nó được xem xét định kỳ để đi sâu hơn, phù hợp với sự tiến triển của nhóm, củng cố các khía cạnh cần thiết được phát hiện trong quá trình kiểm toán nội bộ và quan điểm của giám sát viên. Trên thực tế, đội ngũ vận hành còn tiến xa hơn và có thái độ phòng ngừa. Họ khuyến khích nhân viên mới khi lấy bản thân làm gương và giúp những người mới đến tuân theo các quy tắc, và họ chỉ ra những sai sót nếu có. Tài liệu đào tạo vượt xa về vệ sinh cá nhân; các quy tắc được thể hiện như các hành động phòng ngừa để tránh rủi ro và hình thức rất thu hút người tham gia. Các quy tắc GMP và các quy định luôn được tuân thủ và nhân viên tự hào về hiệu suất của họ.

	Đề xuất trong mô hình Trưởng thành	Cập nhật nội dung đào tạo để phản ánh những kỳ vọng hiện tại trong vận hành, quy định và mong đợi của khách hàng VÀ để duy trì sự tham gia của nhân viên; Đảm bảo đào tạo ở mức độ phù hợp bằng cách sử dụng bài kiểm tra Flesch-Kincaid (đề xuất ở mức lớp 8) thông qua thống kê độ đọc được của Microsoft Word; Đảm bảo tất cả nhân viên đều được trang bị những kiến thức cơ bản trước khi bắt đầu công việc bất kể tỷ lệ luân chuyển; Đảm bảo tất cả nhân viên nhận được đào tạo "bồi dưỡng". Cung cấp đào tạo theo các định dạng mà tất cả nhân viên có thể hiểu được (hình ảnh nhiều hơn là văn bản) và cung cấp bản dịch sang ngôn ngữ khác. Định dạng về hình ảnh nhiều hơn văn bản sẽ phụ thuộc vào trình độ học vấn của đội ngũ. Nội dung sẽ bao gồm tất cả các khía cạnh không chỉ là vệ sinh cá nhân, mà tập trung đặc biệt vào các rủi ro thực tế về ATTP.	Tài liệu đào tạo nên vượt ra ngoài các quy tắc, tập trung vào các khái niệm về rủi ro và hậu quả của chúng. Quy tắc GMP luôn phải được tuân thủ.	Đào tạo cụ thể được phát triển và triển khai cho từng lĩnh vực trên toàn công ty; một số đánh giá về hiểu biết và tự tin trong việc hiểu biết đang được thực hiện. Cải thiện đào tạo và có một hệ thống nhận biết khi họ tuân thủ các quy định.	Hệ thống tốt được xây dựng để đánh giá hiểu biết và sự tự tin, đồng thời có cơ chế hỗ trợ cho nhân viên có hiểu biết còn hạn chế hoặc thiếu tự tin. Các phương pháp tiếp cận khác nhau để hỗ trợ việc học hỏi hiệu quả. ATTP được tất cả nhân viên coi là khả năng "không thể đạt được" để thách thức bản thân và "dừng lại" được khuyến khích tích cực. Cải thiện đào tạo, để có một hệ thống nhận biết khi họ tuân thủ các quy tắc với sự chú ý đặc biệt đối với những người mới.	Cải thiện liên tục. Khuyến khích nhân viên tự tin theo dõi và quan sát lẫn nhau, đồng thời cung cấp phản hồi và huấn luyện về ATTP. Duy trì các chương trình nâng cao nhận thức về ATTP cụ thể cho hoạt động (poster, trò chuyện nhóm, bảng hiệu kỹ thuật số số). Tôn vinh những thành tựu về ATTP trong toàn tổ chức.

=	Đề xuất chiến lược phát triển	Cập nhật nội dung đào tạo để kịp thời phản ánh những quy định hiện hành, kì vọng của khách hàng và phát triển nhân lực. Đảm bảo chương trình đào tạo ở mức độ phù hợp bằng cách sử dụng bài test Flesch-Kincaid (khuyến khích sử dụng mức độ 8) thông qua số liệu thống kê của Microsoft Word. Đảm bảo tất cả nhân viên đều được trang bị kiến thức cơ bản trước khi bắt đầu công việc bất kể doanh thu như thế nào. Đảm bảo tất cả các nhân viên đều được đào tạo bồi dưỡng. Cung cấp các khóa đào tạo theo quy chuẩn để tất cả các nhân viên có thể tiếp thu kiên thức (bao gồm hình ảnh và chữ) cũng như cung cấp các ngôn ngữ được biên dịch phù hợp. Định dạng hình ảnh văn bản X sẽ phụ thuộc vào trình độ học vấn của từng nhóm người học. Nội dung phải bao gồm tất cả các khía cạnh không chỉ vệ sinh cá nhân mà còn tập trung đặc biệt vào các rủi ro về ATTP trên thực tế.	Tài liệu đào tạo không nên dập khuôn, máy móc mà cần tập trung vào các rủi ro và hậu quả. Các quy tắc GMP cần được tuân thủ.	Chương trình đào tạo cần được phát triển một cách cụ thể và rộng rãi cho toàn bộ công ty; cần triển khai kế hoạch đánh giá mức độ hiểu biết của người học. Cải thiện chương trình đào tạo và có hệ thống nhận biết mức độ tuân thủ quy tắc của người học.	Cần có hệ thống hiệu quả để đánh giá mức độ hiểu hiết và tự tin của người học, cơ chế hỗ trợ cho những nhân viên chưa thực sự hiểu biết và thiếu tự tin. Đa dạng hóa các phương pháp tiếp cận đề học tập hiệu quả. ATTP cần được các nhân viên nhìn nhận như một vấn đề không phải bàn cãi và việc không ngừng nâng cao chất lượng ATTP cần được khuyến khích.	Không ngừng cải thiện. Khuyến khích các nhân viên tốt giám sát và quan sát lẫn nhau, cung cấp nhận xét và tập huấn liên quan đến ATTP. Duy trì các chương trình nâng cao nhận thức về ATTP dưới một số hình thức như: áp phích, trò chuyện nhóm, bàng hiệu kĩ thuật số. Tôn vinh những đóng góp cho ATTP trong tổ chức.

Phụ lục 5: Mô hình trưởng thành về yếu tố nhân sự

Các yếu tố về con người	Giai đoạn mô hình trưởng thành				
	1	2	3	4	5
Quản trị (ai, cái gì và cách thức thực hiện quyền hạn, hệ thống quản lý) (dựa trên tiền bạc và kỹ năng mềm) TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CON NGƯỜI	Thường không tuân thủ trừ khi việc thực thi bắt buộc họ phải tuân thủ, ví dụ nhân viên hay vắng mặt và thiếu trách nhiệm đối với ATTP. Cấu trúc là phi tập trung, thiếu các tiêu chuẩn và kiểm soát nhất quán; dẫn đến ít hoặc không có sự kết hợp bất chấp các nỗ lực từ phía công ty và bộ phận, vì vậy các hoạt động không hiệu quả. Việc thiếu sự phối hợp có thể gây ra xung đột, tranh cãi giữa các đội nhóm. Những xung đột như vậy thường không được giải quyết. Vì thiếu các biện pháp dựa trên quản trị, việc trùng lặp các hoạt động có thể xảy ra, dẫn đến tổn thất về chi phí.	Đặt quyền sở hữu và trách nhiệm tuân thủ ATTP lên cơ quan quản lý và các bên thứ ba khác. Ví dụ: chỉ cần cho tôi biết bạn muốn tôi làm gì (ví dụ: liên quan đến ATTP)'. Sự phối hợp giữa các bộ phận (ví dụ: học tập, phát triển nhân tài) dẫn trở nên có tổ chức hơn, bắt đầu bằng việc hình thành một số tiêu chuẩn chung và mối quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, việc này thường được tạo điều kiện thuận lợi thông qua thu mua hàng hóa. Thông thường, điều này bắt nguồn từ sự cấp thiết trong việc giải quyết vấn đề chênh lệch kỹ năng giữa các nhóm nhân viên (bán hàng, dịch vụ khách hàng, lãnh đạo, định hướng nhân viên mới, v.v.). Các tổ chức có thể có một hội đồng học tập nhưng hoạt động này chưa thực sự được chú trọng. Chương trình nghị sự cho các cuộc họp hội đồng thường không kết nối trực tiếp với doanh nghiệp – họ thường dựa trên các chủ đề hoặc chỉ đơn giản là cung cấp một diễn đàn để chia sẻ tự nguyện.	Các yêu cầu về vệ sinh ATTP bị coi là gánh nặng. Các doanh nghiệp không nhất quán trong việc thể hiện quyền sở hữu các quy định ATTP vì nó bị cho là không cần thiết. ví dụ: chúng tôi không cần phải lo lắng - nhân viên biết họ đang làm gì – đó là lẽ thường. Một ban chỉ đạo được thành lập để giám sát cho các quy trình quản lý thay đổi. Nhóm đa chức năng bao gồm các giám đốc điều hành cấp cao, các nhà đầu tư, đại diện chủ chốt từ tài năng và học tập cũng như các nhà tài trợ cao cấp từ CNTT. Một số biện pháp bảo vệ tăng lên trong giai đoạn đầu. Tổ chức thực hiện chuyển đổi nhân tài dự định sẽ đánh dấu những cột mốc quan trọng. Trách nhiệm đối với kế hoạch và việc tuân thủ các biện pháp kiểm soát mới được báo cáo thường xuyên cho các nhà điều hành cấp cao. Sự hỗ trợ từ các nhà điều hành sẽ ảnh hưởng sâu rộng đến mức độ khó khăn của quá trình thực thi vì việc quản trị chặt chẽ hơn đang dần được áp dụng.	Hiểu được tầm quan trọng của việc tuân thủ ATTP và chịu trách nhiệm đáp ứng các yêu cầu. ví dụ: hiểu rõ cơ cấu tổ chức và xác định trách nhiệm về ATTP. Quản trị được thiết lập chặt chẽ đối với các cơ sở kinh doanh và các bên liên quan đến việc mua sắm. Việc ra quyết định tập trung là chuẩn mực cho các khía cạnh chiến lược và hoạt động của tài năng và học tập. Cơ sở hạ tầng và quy trình được tiêu chuẩn hóa trên toàn doanh nghiệp. Thường có những trung tâm xuất sắc chuyên biệt luôn đi đầu trong các xu hướng. Nội dung các cuộc họp chính thức (thường theo hàng quý) bao gồm nhân sự cấp cao, các bên liên quan đến CNTT, kinh doanh và các cấp điều hành được công bố sau đó. Lãnh đạo học viện hoặc trường đại học thường liên lạc với từng đơn vị kinh doanh, địa lý hoặc hỗ trợ danh mục đầu tư toàn cầu.	Chủ động kiểm tra và cải thiện vấn đề ATTP khi không có sự kiểm tra hoặc yêu cầu của bên thứ ba. Xem ATTP là một rủi ro trong kinh doanh mà họ phải quản lí tốt, ví dụ, có các minh chứng về việc chủ động quản lý ATTP và hoàn thiện hồ sơ, phản ứng kịp thời với các vấn đề. Các quy trình quản trị hoàn toàn trưởng thành và các quyết định cho tất cả các khía cạnh của tài năng và học tập được đưa ra từ cơ sở dữ liệu đầu vào. Tổ chức hoạt động hiệu quả vì có tầm nhìn rõ ràng và các biện pháp kiểm soát không khó để duy trì. Có một mức độ đồng thuận cao trong nhóm, thường được củng cố bởi một mô hình ít phân cấp hơn, nơi tất cả các ý tưởng cải tiến được tôn trọng. Hàng năm, nhóm quản trị sẽ viết một kế hoạch chi tiết để nêu rõ bất kỳ thay đổi nào về ngân sách, nhân sự, chương trình kế hoạch và thực hành liên kết kinh doanh. Kế hoạch cũng nêu bật các chỉ số hiệu suất chính (KPI) của Bộ phận Nhân sự để chỉ ra tiềm năng đạt được kì vọng của kế hoạch hiện tại ra sao

					cũng như đề xuất những thay đổi cho năm tiếp theo.

Chuỗi Cung ứng (những người liên quan đến nguyên vật liệu / thành phần và nguồn nhân lực thông qua quy trình sản xuất cho nhà phân phối, nhà bán lẻ, người tiêu dùng) ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CON NGƯỜI VÀ RỦI RO	Thiếu nhận thức về các vấn đề ATTP xuất phát từ nhân viên chuỗi cung ứng thực phẩm. Chuỗi cung ứng vẫn được coi là nằm ngoài các quy trình quản lý ATTP. Sai lệch của các tiêu chuẩn là nguyên nhân của xung đột vì các bộ phận liên quan thường nghĩ đó không phải là trách nhiệm của họ. Tổn thất nguyên vật liệu có thể xảy ra do thiếu sự thống nhất rõ ràng về các tiêu chuẩn ATTP.	Nhân viên chuỗi cung ứng vẫn không chịu trách nhiệm về các vấn đề ATTP, họ chỉ làm theo những gì họ coi là yêu cầu nghiêm ngặt của các phòng ban đặc biệt. Một số ý tưởng về đàm phán bắt đầu xuất hiện và nhân viên dần am hiểu sâu sắc hơn. Mối liên kết giữa nhân sự chuỗi cung ứng và khách hàng cũng bắt đầu phát triển.	Yêu cầu về vệ sinh ATTP là bắt buộc đối với các nhà cung cấp nhưng cũng được coi là gánh nặng. Quyền sở hữu thực phẩm an toàn của nhà cung cấp vẫn không nhất quán, bởi nhân viên của họ thiếu hiểu biết sâu sắc về sự bất công giữa các yêu cầu chất lượng và ATTP. Việc này dẫn đến việc ủy thác trách nhiệm trong việc tái đảm bảo chất lượng nhân viên. Đại diện chuỗi cung ứng được mời vào ban chỉ đạo nhưng sự tham gia của họ cũng không nhất quán.	Các nhà cung cấp thể hiện kiến thức tốt hơn về các yêu cầu ATTP, lý do và tầm quan trọng của nó. Các quy trình được chuẩn hóa và giám sát. Các số liệu cho thấy sự cải thiện và sai lệch ít thường xuyên hơn và các vấn đề được giải quyết kịp thời. Đại diện của chuỗi cung ứng dần tham gia tích cực hơn trong ban chỉ đạo.	Các nhà cung cấp chứng minh rằng đội nhóm của họ nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc tuân thủ các yêu cầu vè quy trình ATTP; nắm bắt các vấn đề, yêu cầu, quy trình và phép đo ATTP; các đội nhóm có năng lực và biết thực hiện các phân tích quan trọng để góp phần giảm thiểu rủi ro. Các đại diện của chuỗi cung ứng tham gia đầy đủ trong ban chỉ đạo chức năng chéo.
Chuỗi Cung ứng (những người liên quan đến nguyên vật liệu / thành phần và nguồn nhân lực thông qua quy trình sản xuất cho nhà phân phối, nhà bán lẻ, người tiêu dùng) ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CON NGƯỜI VÀ RỦI RO	Thiếu nhận thức về các vấn đề ATTP xuất phát từ nhân viên chuỗi cung ứng thực phẩm. Chuỗi cung ứng vẫn được coi là nằm ngoài các quy trình quản lý ATTP. Sai lệch của các tiêu chuẩn là nguyên nhân của xung đột vì các bộ phận liên quan thường nghĩ đó không phải là trách nhiệm của họ. Tổn thất nguyên vật liệu có thể xảy ra do thiếu sự thống nhất rõ ràng về các tiêu chuẩn ATTP.	Nhân viên chuỗi cung ứng vẫn không chịu trách nhiệm về các vấn đề ATTP, họ chỉ làm theo những gì họ coi là yêu cầu nghiêm ngặt của các phòng ban đặc biệt. Một số ý tưởng về đàm phán bắt đầu xuất hiện và nhân viên dần am hiểu sâu sắc hơn. Mối liên kết giữa nhân sự chuỗi cung ứng và khách hàng cũng bắt đầu phát triển.	Yêu cầu về vệ sinh ATTP là bắt buộc đối với các nhà cung cấp nhưng cũng được coi là gánh nặng. Quyền sở hữu thực phẩm an toàn của nhà cung cấp vẫn không nhất quán, bởi nhân viên của họ thiếu hiểu biết sâu sắc về sự bất công giữa các yêu cầu chất lượng và ATTP. Việc này dẫn đến việc ủy thác trách nhiệm trong việc tái đảm bảo chất lượng nhân viên. Đại diện chuỗi cung ứng được mời vào ban chỉ đạo nhưng sự tham gia của họ cũng không nhất quán.	Các nhà cung cấp thể hiện nhiều kiến thức hơn về các yêu cầu ATTP, lý do và tầm quan trọng của nó. Các quy trình được chuẩn hóa và giám sát. Các số liệu cho thấy sự cải thiện và sai lệch ít thường xuyên hơn và các vấn đề được giải quyết kịp thời. Đại diện của chuỗi cung ứng dần tham gia tích cực hơn trong ban chỉ đạo.	Các nhà cung cấp chứng minh rằng đội nhóm của họ nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc tuân thủ các yêu cầu vè quy trình ATTP; nắm bắt các vấn đề, yêu cầu, quy trình và phép đo ATTP; các đội nhóm có năng lực và biết thực hiện các phân tích quan trọng để góp phần giảm thiểu rủi ro. Các đại diện của chuỗi cung ứng tham gia đầy đủ trong ban chỉ đạo chức năng chéo.

Các bên liên quan (nhà cung cấp, cơ quan quản lý cung cấp các dịch vụ như tìm kiếm nhân viên thời vụ) ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CON NGƯỜI VÀ RỦI RO	Các bên liên quan làm việc tự chủ mà không hề có sự giám sát hoặc kì vọng; không có cơ chế hoặc các quy trình tại chỗ để đánh giá hiệu suất, tuân thủ hợp đồng.	Các bên liên quan được tham gia sâu rộng vào các khóa đào tạo tích hợp về các mục tiêu an toàn thực phẩm. Họ thường không nghĩ rằng họ cần tuân thủ theo tất cả các quy định vì họ không hiểu hết tầm quan trọng của nó. Các quy tắc ATTP, quy trình, ... được coi là sự khó khăn đến từ khách hàng. Chỉ tuân thủ nếu được giám sát liên tục.	Nỗ lực đào tạo ATTP và chia sẻ các mục tiêu ATTP nhất quán hơn. Các bên thể hiện sự hiểu biết và chấp nhận các yêu cầu và quy trình ATTP nhiều hơn, nhưng vẫn thiếu trách nhiệm giải trình đối với mọi rủi ro và tác động.	Các bên liên quan / nhân sự có liên quan nhiều hơn đến các vấn đề ATTP. Họ có xu hướng tuân theo các tiêu chuẩn chỉ có những sai lệch nhỏ. Mọi người bàn luận nhiều hơn và tự tin hơn trong việc chỉ ra những nghi ngờ, đề xuất hoặc thậm chí là sai xót. Các số liệu được xem xét nghiêm túc và được thực hiện để phân tích kết quả và cải thiện hiệu suất. Các số liệu này cũng được tư vấn và đưa vào các kế hoạch cải tiến.	Các bên liên quan được thống nhất vào một tổ chức với đánh giá hiệu suất thường xuyên, kế hoạch cải tiến liên tục và hợp tác để nâng cao mục tiêu hoạt động. Các bên liên quan phối hợp cùng nhau và chia sẻ các mục tiêu ATTP với các đánh giá hiệu suất thường xuyên, nhất quán, kế hoạch cải tiến liên tục, kết hợp để nâng cao mục tiêu hoạt động.
Làm việc nhóm và hợp tác (các đặc điểm và cách tiếp cận cho công việc hợp tác sáng tạo; hành vi hiệu quả, hiệu quả từ lực lượng lao động gắn kết) RỦI RO VỀ KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	Các bộ phận/ca làm việc duy trì hình thức làm việc độc lập và không có các hoạt động chồng chéo. Nhân viên thiếu cái nhìn toàn cảnh về cách vai trò của họ ảnh hưởng đến mục tiêu của tổ chức; giải quyết vấn đề một cách cô lập; vai trò và trách nhiệm thiếu định nghĩa rõ ràng; ý kiến và sự đồng thuận không được hưởng ứng hoặc hoan nghênh; không có phần thưởng hoặc sự công nhận khi làm việc cùng nhau.	Rất ít nỗ lực theo hướng hợp tăng cường tác nhóm đa chức năng. Ít cơ hội để đưa và nhận ý kiến. Nhận thức rõ hơn về nhu cầu để làm rõ vai trò và trách nhiệm liên quan đến ATTP nhưng hạn chế trong việc thực hiện kế hoạch nâng cao nhận thức. Vẫn thiếu hiểu biết rõ ràng về sự khác biệt giữa chất lượng và ATTP. Dễ làm việc cùng nhau hơn.	Một số bộ phận/ nhóm cởi mở hơn để giao tiếp và làm việc cùng nhau, đặc biệt là để giải quyết các vấn đề chung. Vai trò đã được làm rõ. Hiểu rõ hơn về tác động của từng vai trò đối với kết quả và mục tiêu của tổ chức. Tự do hơn trong việc đưa ra ý kiến và phản hồi. Đã có công nhận hoặc khen thưởng, nhưng chưa có hệ thống và còn phụ thuộc vào lãnh đạo của khu vực.	Đa số các nhóm có sự phối hợp và hợp tác mạnh mẽ hơn ngay cả với các bộ phận thường không có chức năng chéo trong các hoạt động bình thường. Đã xây dựng một bức tranh hoàn chỉnh về tác động của từng khu vực và vai trò đối với ATTP của công ty. Các hệ thống công nhận và khen thưởng được đưa ra một cách có hệ thống và dựa trên số liệu/dữ liệu hiện tại. Các nhóm tự phát tìm kiếm ý kiến, đề xuất bên ngoài và trình bày những lo lắng của họ trong những nỗ lực thường xuyên để giải quyết hoặc cải thiện vấn đề.	Các bộ phận/ca kíp/ nhân viên thể hiện mức độ cam kết và tin tưởng sâu sắc vào nhau và với tổ chức; tồn tại các đường dây liên lạc cởi mở; các nhóm thể hiện nhiều năng lực và tham gia vào các nhóm chức năng chéo khi cần thiết; Các nhóm thể hiện khả năng thích ứng và linh hoạt trong việc đáp ứng các điều kiện/ nhu cầu thay đổi của nhà máy; tư duy sáng tạo được khuyến khích và khen thưởng.

Chính sách về hậu quả (trung tâm, giải thưởng, sự công nhận) SỰ NHẤT QUÁN TRONG VIỆC ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT NGƯỜI LAO ĐỘNG	Không có chính sách, không có sự nhất quán trong quản lý việc tuân thủ hay không tuân thủ. Không có phần thưởng	Mọi người nhận ra rằng họ cần đưa ra phản hồi nhưng không có sự nhất quán cũng như một cấu trúc nào được thiết lập để làm theo. Có phần thưởng nhưng không minh bạch.	Mọi người nhận ra rằng điều quan trọng là phải có một số loại hình/ kế hoạch, nhưng đó là một hệ thống "thô", ví dụ như thiết lập ngang hàng, không riêng lẻ cho cá nhân hoặc đội nhóm. Nhận thức gần như công bằng và minh bạch.	Có một chính sách hậu quả được chính thức hóa. Không bao dung khi cần thiết. Được coi là công bằng và minh bạch. Được thiết kế riêng cho các cá nhân hoặc nhóm và gắn liền với chiến lược và mục tiêu ATTP	Hành vi đã được nội bộ hóa, với tư duy đúng đắn cho phần lớn nhân viên. Họ không cần sự công nhận đặc biệt cho các hành động tuân thủ nguyên tắc. Mọi người cố gắng truyền cảm hứng cho người khác để làm việc hết sức mình.
Trao quyền (quá trình trao hoặc ủy quyền quyền lực và quyền hạn trong tổ chức) TÍNH NHẤT QUÁN TRONG NHÂN SỰ	Không có kiến thức/ không được phép thực hiện bất kỳ hành động nào	Một số kiến thức/ được phép hành động (được bản địa hóa, không phải cho tất cả các tổ chức). Không nhận được hỗ trợ chung để chịu trách nhiệm phù hợp	Tốt nhưng không đầy đủ kiến thức/ không được khuyến khích hành động	Kiến thức gần như đầy đủ/ hầu hết các hành động được thực hiện độc lập và chính xác	Kiến thức đầy đủ/hành động chính xác luôn được thực hiện; chủ động dự đoán các vấn đề vượt quá trách nhiệm của bản thân
Cộng đồng (khi cần thiết – có nghĩa là: gia đình, người thân và các nhóm rộng hơn). TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CON NGƯỜI	Thiếu hụt nhân sự, các vấn đề tái tuyển dụng, doanh thu cao, trợ cấp của chính phủ. Không tham gia vào cộng đồng.	Thừa nhận rằng sự hỗ trợ của cộng đồng là cần thiết. Xác định cách đánh giá vấn đề để thiết kế một kế hoạch.	Kết nối giữa nhân viên với cộng đồng rộng lớn hơn được thiết lập.	Các chương trình đã sẵn sàng. Cải thiện sự ổn định của lực lượng lao động.	Tập trung xây dựng các chương trình xã hội, gắn kết toàn diện cộng đồng. Mức độ gắn bó cao. Doanh thu thấp hơn. Lực lượng lao động ổn định.
Hiệu suất (đánh giá công việc, hành vi, hành động, trong việc thực hiện mục tiêu có chủ đích) TÍNH NHẤT QUÁN TRONG ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CON NGƯỜI	Không có phép đo. Không có số liệu.	Các số liệu đặc biệt, số liệu về ATTP vẫn chưa được phân tách từ các số liệu chất lượng. Không có phản hồi nào được cung cấp.	Có một lượng số liệu nhất định. Không được thực hiện một cách có hệ thống. Hiệu suất cá nhân / nhóm rõ ràng và có liên quan đến ATTP nhưng ít phản hồi hoặc sử dụng dữ liệu.	Số liệu đầy đủ, được sử dụng để thúc đẩy cải tiến liên tục. Có xác nhận và hỗ trợ từ người giám sát/lãnh đạo	Các nhóm có hiệu suất cao. Có thể chứng minh được. Thành công của các số liệu. Cố gắng vượt qua. Họ hoàn toàn ủng hộ lẫn nhau.

Cam kết & Gắn kết động lực (quá trình duy trì và điều chỉnh hành vi của nhân viên) *(dựa trên thang đo của Maslow và Greenstreet)* TÍNH NHẤT QUÁN TRONG ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CON NGƯỜI	Chủ yếu là lực lượng lao động thảnh thơi; chủ yếu làm việc vì tiền; không đặc biệt hài lòng và hào hứng với công việc; cách tiếp cận độc tài để quản lý nhân viên hoặc đơn giản là không tìm kiếm ý kiến của nhân viên.	Chủ yếu là không tham gia; làm thêm giờ; có nhiều ngày nghỉ ốm hơn mức cần thiết; điều kiện làm việc chưa tốt; không đặc biệt quan tâm đến người quản lý và/hoặc nhóm riêng; không thực sự thích công việc vẫn hãy tiếp tục làm. Tìm kiếm công việc khác ở các công ty khác Phát triển và áp dụng các thông lệ và thủ tục được thúc đẩy bởi cơ quan quản lý và các bên thứ ba khác. ví dụ: nhân viên duy trì làm việc cho những gì họ được trả tiền để làm. Nhân viên làm những gì họ cho là phù hợp.	Hầu như tham gia vào công việc nhưng có những lúc không tham gia. Tương đối tự hào khi làm việc trong công ty nhưng không nói với người khác như vậy. Có thể bỏ đi nếu bị cám dỗ. Không có triển vọng phát triển nghề nghiệp cụ thể nào. Nghi ngờ tầm quan trọng của rủi ro do ATTP gây ra và hiệu quả của các quy định và yêu cầu về vệ sinh ATTP, ví dụ: 'chúng tôi luôn thực hiện theo cách này'	Tham gia; cảm thấy như một phần quan trọng của doanh nghiệp; cảm thấy quan trọng trong công việc; thực sự bận rộn và đôi khi cảm thấy căng thẳng; cảm giác thành tích; sẽ chỉ rời đi nếu có cơ hội tốt hơn nhiều xuất hiện. Nhân viên tham gia tích cực để các quy định của công ty được tuân thủ. Phát triển các thực hành ATTP với sự tham gia của một số nhân viên và tạo cơ hội cho nhân viên bàn luận sau khi hoàn thành. Ví dụ: Phân tích mối nguy Kế hoạch kiểm soát quan trọng/Thực phẩm an toàn hơn, đánh giá hoạt động kinh doanh tốt hơn	Lực lượng lao động gắn kết cao, tự vận động, cam kết; mọi người truyền cảm hứng cho nhau để làm hết sức mình và xác định những gì họ có thể làm cho người khác. Yêu thích công việc hiện tại; có triển vọng phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Những nhân viên tốt có thể phấn đấu. Chủ động tìm kiếm quan điểm của nhân viên về cách cải thiện ATTP. ví dụ như sự quan tâm tích cực và rõ ràng trong việc cải tiến liên tục về ATTP – khuyến khích/khen thưởng cho việc tuân thủ và đạt được nhất quán các tiêu chuẩn nội bộ; khuyến khích đưa ra các đề xuất cải thiện.
Trách nhiệm & Trách nhiệm giải trình (ủy quyền và quản lý các hành động cá nhân của một người hoặc một tổ chức) TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH TRONG VIỆC ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CON NGƯỜI	Không có trách nhiệm và trách nhiệm giải trình rõ ràng nào được thiết lập. Tâm lý nạn nhân và kẻ ngược đãi đã được hình thành.	Mọi người được thông báo về trách nhiệm, nhiệm vụ và những gì họ được giao phó nhưng vẫn có xu hướng coi công việc đó là yêu cầu bị phóng đại quá mức bởi những người thích soi mói! Thường cố gắng bảo vệ và quy trách nhiệm cho người khác.	Các cá nhân hoặc nhóm biết phải làm gì nhưng không phải lúc nào cũng làm những gì họ phải làm. Nói chung, họ có xu hướng tuân theo những gì họ được yêu cầu làm trước sự chứng kiến của lãnh đạo hoặc người phụ trách giám sát các tiêu chuẩn.	Cá nhân hoặc nhóm nhận thức đầy đủ về những gì họ cần làm và lý do tại sao họ nên làm điều đó. Hành vi của họ nhất quán hơn, ngay cả khi không có người lãnh đạo trực tiếp. Họ củng cố lẫn nhau để tuân thủ. Họ thận trọng hơn và có xu hướng không cho phép đồng nghiệp không tuân thủ các quy định và yêu cầu.	Chịu trách nhiệm hoàn toàn và có trách nhiệm. Vị trí rõ ràng, Mô tả vai trò. Được hỗ trợ bởi cấp cao hơn, nhóm và các đồng nghiệp.
Vùng miền và sự phù hợp về văn hóa (văn hóa, ngôn ngữ, giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc) TÍNH NHẤT QUÁN	Bỏ qua mọi khác biệt; áp đặt; mức độ tuân thủ khác nhau	Thừa nhận sự khác biệt về văn hóa nhưng phục vụ cho đa số. Các hoạt động đột xuất. Giải quyết các vấn đề sau kiểm toán kém	Thực hiện chẩn đoán về sự khác biệt văn hóa; tạo và thực hiện kế hoạch tính đến sự khác biệt	Đánh giá sự thành công của kế hoạch, đo lường liên tục và đạt được niềm tin sâu sắc hơn	Tôn vinh sự khác biệt và chủ động phát triển các hoạt động cộng đồng; tiếp thu thành công sự khác biệt văn hóa

TRONG NHÂN SỰ					

Số liệu (tiêu chuẩn để đo lường hoặc đánh giá hiệu quả, hiệu suất, tiến độ hoặc chất lượng của một kế hoạch hoặc quy trình) SỰ NHẤT QUÁN TRONG ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CON NGƯỜI	Không có chẩn đoán văn hóa ATTP	Chẩn đoán Văn hóa ATTP thể hiện khoảng 1/3 tiến hóa	Chẩn đoán văn hóa ATTP hiển thị xung quanh ½ cấp độ tiến hóa	Chẩn đoán Văn hóa ATTP cho thấy mức độ trưởng thành khoảng 2/3	Chẩn đoán văn hóa ATTP đang tiến gần đến mức trưởng thành tối đa
	Không có số liệu cho các yếu tố: Doanh thu, tuân thủ GMP, Kế hoạch học tập, kết quả kiểm tra, kiểm toán nội bộ, khiếu nại tùy chỉnh, xác minh hành vi, chỉ số hàng đầu, quan sát ngang hàng, tuân thủ trước khi vận hành, thời gian ngừng hoạt động, tuân thủ quy định về ATTP, thẻ điểm cân bằng , nghiên cứu sự tham gia, đánh giá hiệu suất hàng năm	Các chỉ số tụt hậu, không được triển khai và xử lý một cách có hệ thống.	Bổ sung một số chỉ số chủ đạo chưa được triển khai và xử lý một cách có hệ thống.	Các chỉ số hàng đầu được triển khai và xử lý một cách có hệ thống nhưng không áp dụng cho toàn bộ tổ chức	Nắm bắt và xử lý đầy đủ tất cả các chỉ số này. Các hành vi và thái độ liên quan được thừa nhận đã được điều chỉnh và nội bộ hóa toàn bộ tổ chức. Không thể thiếu dữ liệu trong việc ra quyết định
Nguồn lực, Kinh phí & Đầu tư (đủ nhân lực, thời gian, thiết bị, cơ cấu để đạt được hành vi) (dựa trên tiền bạc) TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CON NGƯỜI	Coi ATTP là một mối phiền toái. Từ chối các yêu cầu về ATTP vì lợi ích cá nhân.	Coi ATTP ở mức độ ưu tiên thấp so với các ưu tiên kinh doanh khác. ví dụ. 'Tôi phải điều hành một doanh nghiệp, phải hoàn thành tờ khai thuế, v.v.'.	Ít ưu tiên các vấn đề ATTP do doanh nghiệp không thấy được lợi ích hoặc tầm quan trọng của ATTP, ví dụ như khi doanh nghiệp phản đối các cuộc thảo luận về ATTP - 'chúng tôi chưa bao giờ đầu độc ai'. Chứng cớ của sự tự mãn đặt sai chỗ. Hãy tập trung hoàn thành công việc.	Đặt ATTP là một trong những ưu tiên hàng đầu trong kinh doanh. Chấp nhận rằng vệ sinh ATTP là quan trọng, ví dụ như thừa nhận rõ ràng về mức độ tuân thủ trong doanh nghiệp. Tiếp thu ý kiến góp ý của Thanh tra Chính quyền địa phương.	Coi ATTP là ưu tiên hàng đầu, yếu tố thành công quan trọng trong kinh doanh và là điều được coi là xuất sắc, ví dụ như thường xuyên nhắc đến vấn đề an toàn/vệ sinh thực phẩm, nhiệt tình với phương châm phòng bệnh hơn chữa bệnh, tức là lấy mẫu và xét nghiệm để xác minh các vấn đề an toàn hơn là kiểm soát.

Khoa học hành vi (ứng dụng nghiên cứu khoa học về hành vi con người)	Không cảm thấy cần phải tìm kiếm kiến thức hành vi. Ngay cả kiến thức kỹ thuật cũng thường không đề cập sâu sắc đến các vấn đề ATTP.	Ít người nhận ra rằng kiến thức kỹ thuật là chưa đủ. Cảm thấy cần sự giúp đỡ của các khía cạnh hành vi. Nhận thức được rằng cần có thêm kiến thức khoa học hành vi để trợ giúp và tận dụng hiệu quả của các khía cạnh kỹ thuật. Loại kiến thức này được tổng hợp từ Nhân sự, nhờ sự hỗ trợ của những người tò mò hơn, đại diện Nhân sự hoặc với sự giúp đỡ của các nhà tư vấn.	Các khái niệm Khoa học Hành vi đang được đưa vào chương trình đào tạo. Bắt đầu kết hợp và áp dụng một số khái niệm về các công cụ quản lý Nhân sự và hệ thống Nhân sự. Mọi người tham khảo thường xuyên hơn trong các tương tác, cuộc họp hàng ngày, v.v. để đạt được kết quả hành vi	Khoa học hành vi được cho là quan trọng như kiến thức kỹ thuật. Hội đồng quản trị, Giám đốc, Người quản lý và lãnh đạo được đào tạo, hiểu và áp dụng các khái niệm và công cụ từ khoa học hành vi vào các tương tác hàng ngày của họ.	Công ty có những người chuyên môn hoặc những người quan tâm hơn hoặc có phương pháp cập nhật liên tục về kiến thức hành vi. Và áp dụng/trình bày rõ ràng kiến thức này trong thực tiễn, đào tạo và hệ thống của Bộ phận Nhân sự.
Năng lực (nhiệm vụ công việc, hướng dẫn công việc, kiến thức, kỹ năng, hành vi) NHỮNG NGUY CƠ VÀ RỦI RO NHẤT ĐỊNH TRONG ĐO LƯỜNG HIỆU SUẤT CON NGƯỜI	Không có định nghĩa về kỹ năng cần thiết, không có nhiệm vụ công việc hoặc hướng dẫn công việc.		Năng lực được mô tả cho tất cả các chức năng và vị trí. Và việc liên lạc đã hoàn tất. Vì vậy, mọi người đều biết ý nghĩa, tầm quan trọng của nó đối với việc đánh giá hiệu quả công việc, kế hoạch phát triển và thăng tiến của mình.	Các khái niệm và công cụ về năng lực đã được triển khai và mọi người được thông báo về năng lực trong chức năng/vị trí của họ. Nhân sự nắm rõ ý nghĩa của năng lực, được đào tạo về cách đánh giá, giám sát, đưa ra phản hồi.	Hệ thống quản lý năng lực được phát triển và tích hợp hoàn chỉnh với tất cả các công cụ và thực hành NHÂN SỰ. Hệ thống năng lực gắn liền với ATTP trong đào tạo, thực hành quản lý, đánh giá hiệu quả công việc, thăng tiến nghề nghiệp, hệ thống khen thưởng. Nhân sự được tạo cơ hội phát triển và thăng tiến.
Hỗ trợ và giám sát của quản lý/Trách nhiệm giải trình (phân bổ nguồn lực, chứng minh cá nhân về hỗ trợ ATTP, ưu tiên ATTP trong hoạt động, công nhận ATTP, đạo đức và tính liêm chính trong việc ra quyết định về ATTP) TÍNH NHẤT QUÁN VỀ TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CON	Ban quản lý ủng hộ việc không tuân thủ trừ khi có nguy cơ bị cưỡng chế thi hành. ví dụ. không cố gắng cung cấp thiết bị/cơ sở vật chất phù hợp để giúp nhân viên làm việc chính xác, ví dụ: thiết bị rửa tay	Việc lãnh đạo vấn đề vệ sinh thực phẩm không nhất quán và tuân theo hướng dẫn của cơ quan quản lý. ví dụ. thiếu sự chủ động và động lực từ doanh nghiệp. - ít có sự chỉ đạo của doanh nghiệp tại nơi làm việc liên quan đến ATTP. Ngoại trừ việc kiểm tra sau	Các nhà lãnh đạo không làm gương về các hành vi ATTP và thể hiện sự hoài nghi đối với nhân viên. Nhân viên không bị phản đối và phản hồi về các vấn đề an toàn thực phẩm cũng như các hành vi trong vệ sinh thực phẩm, ví dụ như quản lý không tuân thủ quy định về trang phục bảo hộ	Lãnh đạo làm gương và khuyến khích các hành vi ATTP mà nhân viên mong muốn theo quy định. Các nhà lãnh đạo thách thức các thực hành vệ sinh thực phẩm kém không tuân thủ pháp luật, ví dụ như tuân thủ các quy định về thực hành vệ sinh. Thể hiện sự quan tâm tích cực đến việc tuân thủ và giải quyết các vi phạm.	Thường xuyên khuyến khích nhân viên áp dụng các quy trình ATTP, giải thích lý do tại sao điều này là cần thiết và hoan nghênh những thực hành vi tốt, ví dụ như việc thể hiện sự quan tâm tích cực đến ATTP; lãnh đạo và nhân sự là những ví dụ điển hình. Công nhận thành tích, tức là điểm tuân thủ các tiêu chuẩn

NGƯỜI					

Truyền thông (tin tưởng vào việc tham gia vào các vấn đề và báo cáo về ATTP, các quy trình báo cáo về các vấn đề liên quan đến ATTP, các phương pháp giao tiếp bằng lời nói và không lời nói) (dựa vào công cụ Green street và Skillssoft) NGUY HIỂM VÀ RỦI RO ĐỐI VỚI CON NGƯỜI					

Vai trò của Nhân sự (chiến lược; học tập và sở hữu tài năng, đào tạo cụ thể cho vai trò công việc, chương trình xác nhận đào tạo dựa trên kết quả/hành vi, các tiêu chuẩn hiệu suất được xác định) (dựa trên Skillsoft) TÍNH LINH HOẠT TRONG TẦM NHÌN VÀ SỨ MỆNH CON NGƯỜI	Không có sự tin tưởng hoặc không được khuyến khích để chủ động báo cáo các vấn đề, ví dụ, rõ ràng là nhân viên nhận thức kém về ATTP/rõ ràng là sợ báo cáo – 'nhiều hơn giá trị công việc của tôi'. Trọng tâm là liên tục giảm chi phí thay vì đảm bảo hiệu suất. NHÂN LỰC thường là những người đầu tiên phải chịu thiệt hại trong sáng kiến hạn chế chi phí. Không có cam kết cẩn trọng với nhân tài ở một tỷ lệ phần trăm nhất định trong bảng lương hoặc doanh thu. Việc thu hút nhân tài và quản lý hiệu quả công việc thường không phải là các quy trình tự động do thiếu mong muốn đầu tư vào hiện đại hóa. Ngân sách dành cho học tập và tài năng thấp hơn nhiều so với mức chuẩn của ngành.	Nhân viên không được khuyến khích báo cáo tình trạng kém ATTP. Rất ít thông tin về ATTP, ví dụ, nhân viên vẫn tiếp tục công việc và giải quyết mọi vấn đề. Quy trình cấp vốn không thống nhất và khi thời gian eo hẹp, việc đầu tư cho học tập thường nằm trong số những khoản phải hy sinh đầu tiên. Công ty Nhân sự không thể tính toán hết tất cả chi phí đào tạo vì rất nhiều các khoản "đào tạo ngầm" được thực hiện ở cấp phòng ban. Bộ phận thu mua hàng có thể tham gia để giải quyết các khoản đầu tư trùng lặp trong một số loại chi phí nhất định. Ngoài những dự án hợp nhất đầu tư quan trọng đó, các quyết định tài trợ thường được tổng hợp lại nhưng không có nhiều sự liên kết giữa các khoản đầu tư. Lập kế hoạch ngân sách đôi khi có tính đến các tiêu chuẩn của ngành.	Truyền thông về ATTP cản trở các yêu cầu. Các mối lo ngại được báo cáo vẫn chưa được giám sát, ví dụ: 'Tôi cho rằng tốt hơn chúng ta nên làm x /chúng ta phải làm x vì Thanh tra đã nói vậy'. Không hành động nào được thực hiện khi vấn đề được báo cáo hoặc hành động được thực hiện không kịp thời/nhân viên phải nêu vấn đề nhiều lần để nhận được phản hồi. Nỗ lực hợp lý hóa trên quy mô lớn thường được phối hợp với bộ phận thu mua và tài chính. Sự gắn kết chỉ thực sự bắt đầu khi các quyết định đầu tiên và quan trọng về nền tảng và nguồn tài trợ được đưa ra về Nhân sự với sự đồng thuận của ủy ban. Trong khi ban chỉ đạo liên chức năng được thành lập, một số cơ hội để liên kết với hoạt động kinh doanh hoặc loại bỏ sự trùng lặp có thể bị bỏ lỡ do nhóm này mới thành lập. Mục tiêu ngân sách bắt đầu tính đến các tiêu chuẩn của ngành	Truyền thông tập trung vào việc thúc đẩy ATTP theo quy định. Nhân viên được khuyến khích báo cáo các trường hợp kém ATTP để đảm bảo các quy tắc an toàn được tuân thủ, ví dụ, nhân viên chỉ ra tầm ảnh hưởng của họ trong việc thực hành ATTP của doanh nghiệp. Con người được coi là khoản đầu tư có ảnh hưởng trực tiếp đến tính linh hoạt của tổ chức, vì vậy nguồn tài trợ được cung cấp một cách đáng tin cậy và các khoản đầu tư mang tính quyết liệt để giữ chân và thu hút nhân tài hàng đầu. Với việc đạt được phần lớn các cơ hội hợp lý hóa, trọng tâm hiện nay là tận dụng các cơ hội non trẻ để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các mục tiêu ngân sách song song với các công ty tốt nhất trong ngành theo chuẩn mực.	Nhân viên cảm thấy hoàn toàn tự do trong việc báo cáo các vấn đề và tin tưởng ban quản lý sẽ phản hồi tích cực, chẳng hạn như việc truyền đạt rõ ràng về các vấn đề ATTP trên 'bảng thông báo' của nhân viên cũng như hiển thị mọi khiếu nại và hành động được thực hiện. Lãnh đạo tiếp thu các đề xuất cải tiến. Sự tham gia của nhân viên trong việc giải quyết các vấn đề và hỗ trợ thực hiện các hành động đã được thống nhất. Phát triển con người là một phần không thể thiếu trong thương hiệu của doanh nghiệp nên kinh phí bình quân đầu người là cao nhất. Bất kỳ khoản đầu tư vốn nào cho các hệ thống mới hoặc sự gia tăng đáng kể về số lượng nhân viên đều được thể hiện dưới dạng lợi nhuận mang lại cho doanh nghiệp. Các tổ chức đạt đến cấp độ này thường bị ghen tị, phương pháp của họ có thể được chia sẻ với doanh nghiệp lớn hoặc cho những công ty khác. Ngân sách thường cao hơn đáng kể so với mức chuẩn của ngành vì nó dựa trên các Chỉ số quy trình chính và mục tiêu Lợi tức đầu tư của tổ chức.

	Chiến lược học tập và tài năng tổng thể tối thiểu định hướng các nỗ lực của nhóm Nhân sự. Nhóm Nhân sự phần lớn chịu trách nhiệm với các bên liên quan trong kinh doanh liên quan đến các quy trình độc lập (mua lại, đào tạo, kế nhiệm, tuân thủ, ...). Phạm vi vai trò và cơ cấu của NGUỒN NHÂN LỰC cản trở mức độ hiểu biết về doanh nghiệp và nhân viên. Một số hệ thống NHÂN SỰ có thể được thực hiện thủ công. NHÂN SỰ nhận thấy nhân viên là người thụ động trong việc phát triển bản thân và sự nghiệp. Nhiều nhu cầu đào tạo là bắt buộc; Học tập và Phát triển thường cần sự hướng dẫn. Giá trị của việc học và tài năng phần lớn là từ quan điểm của tổ chức chứ không phải từ quan điểm của nhân viên.	Các chiến lược liên quan đến tài năng quan trọng và chức năng học tập (thu hút nhân tài, phát triển và quản lý hiệu suất) được quản lý theo dự án và định hướng theo quy trình, nhưng không được tích hợp. Cũng có thể có những mức độ trưởng thành khác nhau trong tài năng và học tập. NHÂN SỰ, Học tập và Phát triển bắt đầu tham gia tích cực hơn với doanh nghiệp để đảm bảo sự liên kết, nhưng các nỗ lực không nhất quán và sự thay đổi có xu hướng diễn ra chậm. Sự đánh giá cao hơn về quyền sở hữu của nhân viên đối với sự phát triển và sự nghiệp bắt đầu xuất hiện. NHÂN SỰ nhận ra rằng các nhân viên đang bắt đầu phát triển chính họ, có hoặc không có Học tập và Phát triển. Những người quản lý thường là những người đề xuất việc học hỏi trong nhóm của họ và họ có vai trò tích cực hơn trong việc tư vấn nghề nghiệp.	Thực tiễn giữa các quá trình học tập và tài năng quan trọng bắt đầu được tích hợp khi tổ chức nhận ra sự cần thiết phải có khả năng thích ứng cao hơn. Tư vấn hiệu quả hoạt động được áp dụng nhằm đảm bảo sự liên kết tốt hơn giữa chiến lược NHÂN SỰ và chiến lược kinh doanh. Việc phân tầng các mục tiêu của tổ chức như một cách định hướng các mục tiêu và sự phát triển của cá nhân và nhóm bắt đầu trở nên phổ biến. Nhân viên có trách nhiệm rõ ràng hơn trong việc định hướng phát triển và sự nghiệp của mình, và NHÂN SỰ bắt đầu tạo ra một môi trường thuận lợi để điều đó diễn ra. Việc phát triển tài năng từ bên trong được công nhận rộng rãi nên hầu hết các vai trò đều có lộ trình phát triển rõ ràng. Hệ thống khen thưởng bắt đầu gắn liền với tài năng và học tập.	Tất cả các khía cạnh (thu hút nhân tài, phát triển, thăng tiến, tính linh động, gắn kết và khen thưởng) được kết nối với nhau nhằm nâng cao sản lượng của doanh nghiệp. Khai thác tài năng nội bộ trở nên chuyên nghiệp hơn. Các chiến lược kinh doanh thường xuyên được chuyển hóa thành chiến lược nhân tài để đội ngũ NHÂN SỰ luôn theo kịp doanh nghiệp. Nhân viên thể hiện mạnh mẽ trách nhiệm tận dụng những gì tổ chức cung cấp và NGUỒN NHÂN LỰC sẽ tạo điều kiện cho họ. Những tài năng hàng đầu được nuôi dưỡng tích cực. Hệ thống tinh vi và phần thưởng xã hội tôn vinh kiến thức và kỹ năng của nhân viên (huy hiệu, chứng chỉ vi mô, ...)	Hiện có các chiến lược NHÂN SỰ ngắn hạn và dài hạn có tính tích hợp và phức tạp cao. Các mục tiêu chiến lược thường mang tính chất đa tổ chức, đòi hỏi các nhà lãnh đạo NHÂN SỰ phải cộng tác đa chức năng, tạo ra các mục tiêu và hành động chung. Nói chung những hành vi này sẽ dẫn đến kết quả. Chiến lược này được xem xét liên tục để đảm bảo nó đi đúng hướng với hoạt động kinh doanh và ngăn ngừa rủi ro. Khi cần thiết, chiến lược sẽ được thay đổi nhanh chóng dựa trên dữ liệu đầu vào để luôn dẫn đầu. Mo hình tổ chức này sẽ thu hút người lao động do có những con người thương hiệu và nguồn nhân lực đa văn hóa có danh tiếng. Nhân viên được cung cấp phản hồi về hiệu suất theo thời gian thực để họ có thể thực hiện các hành động thích ứng kịp thời. Nhân viên tích cực khuyến khích lẫn nhau tham gia học tập. Các nhà quản lý là những nhà phát triển con người.

Phụ lục 6: Chương trình giảng dạy về nguy cơ và rủi ro

- Giới thiệu về những nguy cơ trong
    - Vi sinh
    - Hóa chất
    - Vật lí
- Nghiên cứu ứng dụng chuyên sâu, bao gồm ví dụ về các chương trình ATTP bị thất bại
- Hướng dẫn giảm thiểu rủi ro về ATTP trong toàn công ty và trên toàn chuỗi cung ứng
- Ví dụ về các biện pháp kiểm soát phòng ngừa dựa trên rủi ro, các nguyên tắc chung của HACCP và rủi ro khi chỉ dựa vào thanh tra và thử nghiệm
- Thông tin về vai trò và trách nhiệm về ATTP phù hợp với từng nhiệm vụ công việc như thế nào
- Thông tin liên quan đến quy định và kỳ vọng của khách hàng cũng như vai trò của GFSI
- Tài liệu cung cấp quan điểm và nhận thức của người tiêu dùng về nguy cơ ATTP
- Tóm tắt tầm quan trọng của việc duy trì và cải thiện quản lý ATTP
- Thông tin về vai trò hỗ trợ ATTP

Phụ lục 7: Tầm nhìn và Sứ mệnh – Những điều hướng tới

Có một số cách để đánh giá giá trị ATTP trong một công ty và độ tin cậy liên quan đến thông điệp của công ty đó:

- Tỷ lệ ATTP ở đâu trong việc ra quyết định của doanh nghiệp?
    - Các quyết định về ATTP dựa trên rủi ro, lợi nhuận, danh tiếng, lấy người tiêu dùng làm trung tâm hay được coi là quy trình kinh doanh tiêu chuẩn?
- Người dân thể hiện quyền sở hữu ATTP bằng cách nào?
    - Quyền sở hữu có được thực thi đúng vai trò và trách nhiệm không?
- Thông điệp về ATTP có được chấp nhận không?
- Có bằng chứng nào về “năng lực vô thức”, tức là coi thực hành ATTP như bản chất thứ hai của con người và không cần nhiều suy nghĩ tích cực thúc đẩy?
- Có dấu hiệu thành công hay thất bại trong các sáng kiến ATTP không?
- Những hành vi tốt về ATTP có được củng cố và công nhận không?
- Ngược lại, những hành vi xấu có gây ra hậu quả và trách nhiệm giải trình không?
- Mức độ ATTP có được đo lường thường xuyên để kịp thời nắm bắt thực trạng không?
- Thông điệp có được thay đổi thường xuyên để tạo ra sự mới mẻ không?

Phụ lục 8: Tính nhất quán – Những điều hướng tới

Những điều cần được tìm kiếm	Điều cần tập trung	Cách đánh giá/đo lường	Câu hỏi hướng dẫn
Ưu tiên và định hướng rõ ràng – dựa trên rủi ro/ATTP	• Ưu tiên có hệ thống các rủi ro/mối nguy thực phẩm phù hợp với chiến lược • Hiểu rõ hoạt động kinh doanh, các vấn đề, thách thức, cơ hội và rủi ro thực phẩm	• Sử dụng phương pháp (ví dụ như SWOT) • Có kĩ thuật xác định và dự đoán những rủi ro mang tính hệ thống	• Những rủi ro thực phẩm mới xuất hiện được đánh giá như thế nào? • Bạn ưu tiên chiến lược ATTP dựa trên mức độ rủi ro như thế nào?
Điều chỉnh đầu tư – con người, quy trình, công nghệ, cơ sở vật chất (nhà máy, cơ sở)	• Cân nhắc về ATTP trong các hoạt động khi chi tiêu/đầu tư vốn, ví dụ như khi thiết kế, thay đổi, mua hàng, thu mua, nghiên cứu và phát triển (trên tất cả các phòng ban) • Ưu tiên phù hợp cho việc ra quyết định về ATTP • Tạo môi trường thuận lợi cho ATTP • Tuân thủ	• Qua kiểm tra hồ sơ và phỏng vấn	• Các cân nhắc về ATTP được tính đến như thế nào trong các hoạt động khác nhau (đầu tư/thiết kế/thay đổi/ mua sắm/ nghiên cứu & phát triển)? • Các ưu tiên về ATTP được đặt ra như thế nào? Chúng có phù hợp với các mục tiêu của Chính sách ATTP không?
Củng cố một cách có hệ thống - cơ chế thiết yếu để đạt được văn hóa ATTP	• Trách nhiệm giải trình và số liệu: bao gồm KPI • Phần thưởng • Công nhận hành vi phù hợp • Hậu quả của thất bại • Hành động đi đôi với lời nói	• Thông qua quan sát, phỏng vấn và ghi chép	• Làm thế nào để bạn khiến mọi người có trách nhiệm về nhiệm vụ ATTP? • Bạn ghi nhận/ khen thưởng những hành vi ATTP tốt bằng cách nào? • Bạn giải quyết những thất bại của ATTP và hậu quả chúng để lại như thế nào?

GFSI / GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE